

# Hallinnan tunne omassa työssä

Loppuraportti

Tammikuu 2022

Kustannusosakeyhtiö Otava

# Sisältö

- Mikä oli tavoite?
- Mitä tehtiin?
- Teemat, joihin lähdettiin hakemaan ratkaisuja
- Tuotokset:
  - Työhyvinvointihyrrä
  - Työntekijäpersoonat
  - Ratkaisu 1: Osaajapankki
  - Ratkaisu 2: Prosessi ja priorisointi
  - Ratkaisu 3: Koulutuskori
- Mitä opittiin?
- Mikä oli antoisaa, mikä haastavaa?
- Saavutettiinkö tavoite?

# Mikä oli tavoite

## Hallinnantunne omassa työssä digitaalisessa toimintaympäristössä ja sen vaikutus työssä jaksamiseen.

- Kohderyhmänä erityisesti kustannustoimittajat (rooli)
- Minkälainen kustannustoimittajan työ on jaksamisen näkökulmasta? Miten kustannustoimittaja voi huomata, että hallinnan tunne heikkenee ja osaa hakea apua? Mitä keinoja on käytettävissä?
- Mitkä ovat toimintaympäristömme ja sen digitaalisuuden tuomat vaateet sekä ratkaisut, jotka ylläpitävät jaksamista ja hallinnan tunnetta kustannustoimittajan työssä? Miten tuotannon digitalisoituminen vaikuttaa (digitaaliset oppimateriaali, äänikirjat)? Miten usean projektin yhtäaikaisuus vaikuttaa?
- Miten esihenkilöt voi havaita jaksamisen ja hallinnan tunteen huononemista ja miten tukea kustannustoimittajien hallinnan tunnetta ja jaksamista digitaalisen toimintaympäristössä ja monipaikkatyössä ?

-> Huomattiin: digitaalisuus sinänsä ei heikennä hallinnan tunnetta vaan digitaalisuuden tuoma muutos työssä ja työn tekemisen rytmissä

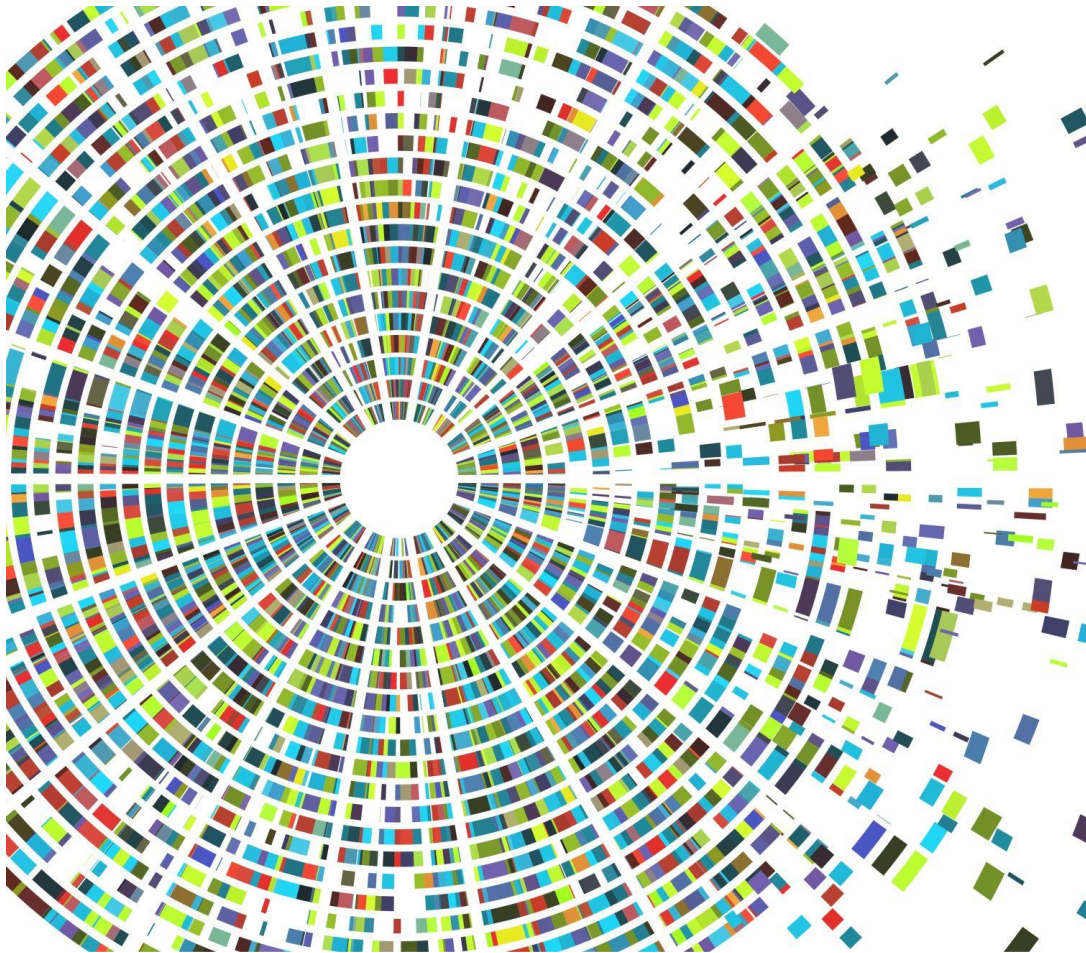
# Mitä tehtiin?

- Kerättiin olemassa olevaa dataa
  - Henkilöstökyselyt
  - Työterveyden raportit
  - Työhöntulotarkastuksista saatu tieto ym
- Kustannustoimittajien haastattelut
- Haastattelujen analysointi
- Haasteen täsmentäminen, ydin teemat
- Työntekijä”arkkityypit” (persoonat), työyvinvointihyrrä
- Työpaja 1: ratkaisuehdotukset
  - Työn organisointi: prosessi ja priorisointikeskus, yllätysten huomiointi
  - Osaaminen: koulutuskori
  - Työhön vaikuttaminen: Osaajapankki
- Työpaja 2: ratkaisuehdotusten arviointi ja jatkotyöstö
- Kysely kustannustoimittajille, millaisia yllätyksiä
- Työpaja 3: Basaari, ratkaisuehdotusten esittely ja jatkotyöstö, hyvinvointihyrrä, persoonat
- Yllätysten kategorisointi

# Haastatteluista löydetyt teemat, joihin lähdettiin hakemaan ratkaisuja



# Työhyvinvointihyrrä

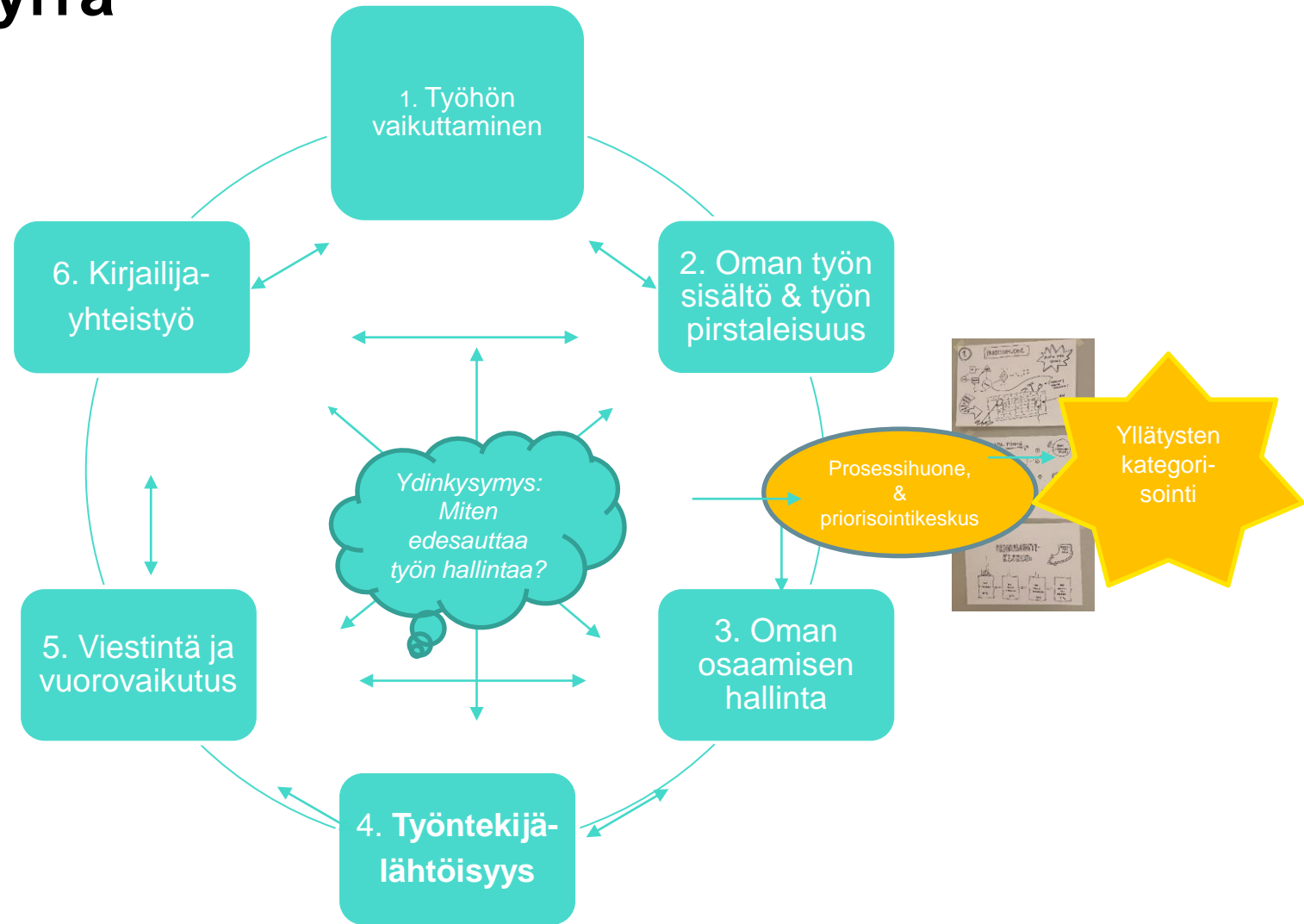


Ydinteemojen/haasteiden keskinäinen vaikutus ja tiivistys: Hallinnan tunteeseen ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

## Konstellaatioanalyysi

- Haasteet ovat elementtejä konstellaatiossa, ja niillä on keskinäinen vaikutus.
- Teemat ovat luonteeltaan hieman erilaisia, mutta kuitenkin keskinäisessä vaikutuksessa toisiinsa.
- Systeeminäkemyksen mukaan, jonkintasoinen balanssi on saavutettava teemojen kesken, jotta systeemi toimisi eheästi.

# Työhyvinvointihyrrä





# Persoonat eli työntekijäarkkityypit

## Erilaiset tarpeet ja toiveet



**SIIRI SUUNNITELMALLINEN**

**PERSOONA: SUUNNITELMALLINEN JA PROSESSIKESKEINEN**  
**TYÖKOKEMUS: LYHYMPI, TOTTUNEEMPI NYKYISEEN TAPAAN TEHDÄ TÖITÄ**

*"KOMMA SUJUU KUN KAIKKI TEKEE NIIN KUIN ON SOVITU"*

**KUVAUS JA TYÖHYVINVOINTIHAASTE**

Siiri on suunnitelmallinen tiimpelaja, jolle on helppoa organisoida omaa työtään ja rajata työn tekeminen työaikoihin. Selkeät suunnitelmat ja niiden noudattaminen sekä tavoitteiden hahmottaminen on Siirille tärkeää. Siirille kollegat ovat työkaverit, ja työ vain työtä - positiiivisessa merkityksessä.

Kustannustoimittajan työ vastaa yleiskunnallisesti valveutuneen Siirin arvomaaailmaa, ja hänelle on tärkeää nähdä työnsä vaikuttavuus yleiskunnallisella tasolla konkreettisten asioiden kautta. Siirille loppusaiakkaalle tuotettu hyöty on motivoiva tekijä työn taustalla, mutta asiakaslähtöisyys ja sen mukanaan tuomat ylitykset ja muutokset suunnitelmoin hamittavat ja hän kokee ne ylimääräiseksi, työtä hankaloittavaksi säkäiksi.

Työhyvinvointihaasteet liittyvät yhteistyön ja muutosten hallinnan tukemiseen:

- Miten Siiriä tuetaan parhaiten moninaisessa työyhteisössä työskentelyyn, jossa toimintatavat vaihtelevat ja kaikki eivät toimi samalla tavalla?
- Kuomittako häntä liiaksi se, että suunnitelmin tulee muutoksia?
- Minkälaista tukea Siiri tarvitsee kirjallijoiden kanssa työskentelyyn?

**VAHUUDET JA OSAAMISET**

- Organisointikyky
- Kokonaisuuskäsit ja tehtävien aikataulutus
- Oman työn suunnittelu
- Oman työn rajaaminen toistokoihin
- Saa ideo muiden auttamisesta ja arvostaa yhteistyötä, kun kaikki osavat erilaisia asioita
- Digitaalisten välineiden hyödyntäminen
- Nauttii moniprojektisuudesta, jos se ei tule ylityksenä
- Pitää vaihtelevista työtehtävistä
- Tiimpelajaa erityisesti työyhteisön sisällä

**KIPUPISTEET JA HAASTEET**

- Kuomittuu muiden rajattomasta työntekosta ja itäisin ja viikonloppuisin tulevista viesteistä
- Ei koe oppimiseen olevan tarpeellia työaikaa
- Kokee usein olevansa yksin vastuussa
- Ei pidä ylityksistä toisissa ja kokee että joutuu aina itse joustamaan
- Kuomittuu, jos kokonaistua ei ole selkeää
- Yhteisten toimintatapojen puute vaikuttaa kieleisesti jaksamiseen
- Muiden kiirepuhe on väsyttävää
- Huolehtii siitä, tekevätkö toiset mitä on sovittu
- Haluaisi erikoistua tiettyihin tehtäviin, mutta kokee että kaikkien pitää nyt opetella ja osata kaikkea
- Liikaa erilaisia tuotetyyppejä ja sarjoja
- Organisaatiomuutokset ja toimintamallien muutokset kuormittavat



**LEENA LAATUTIE TOINEN**

**PERSOONA: SOSIAALINEN, LÄMMIN, AVOIN, TÖI OMANA ITSENÄÄN JA KOKO SYDÄMELLÄ**  
**TYÖKOKEMUS: PITKÄ, KESKITTYNYT TEKEMISEE**



*"EMÄSTÄNI TULOKSEN"*

**KUVAUS JA TYÖHYVINVOINTIHAASTE**

Leena on kokenut toimittaja, jolla on pitkä kokemus erilaisista tehtävistä alalta, jolle rakkauts kirjoihin on keskeinen syy tehdä kustannustoimittajan työtä ja työstä on muodostunut iso osa identiteettiä. Hän on ahkera ja tunnollinen ja haluaa aina tehdä mahdollisimman laadukasta työtä sekä oppikirjailijoille että kirjailijoille ja hän saakin parhaat onnistumisen tunteet työssään, kun valmis, laadukkaasti loimittelu kirja tulee painosta.

Leena viihtyy toisää parhaiten, kun saa keskittyä omaan ydintehtäväänsä - kirjojen loimittamiseen ja kokee, että jatkuva sää, multitasking, työn pistäteleisyys, keskeneneriset järjestelmät ja muutokset estävät häntä tekemästä sitä, missä hän on parhaimmillaan. Leena hallitsee perinteisemmät työtavat todella hyvin ja oppii mielellään myös uutta, mutta tarvitsee siihen jonkin verran enemmän aikaa.

Työhyvinvointihaasteet liittyvät kustannustoimittajan työkuvan muutokseen, oman työnsä arvostukseen ja osaamisen oppimiseen nykyisessä työässä:


- Miten Leena kuormittuisi vähemmän ydintehtävään ympärille lullesta uudesta työhön kuuluvaasta tekemisestä?
- Miten Leena saadaan kokemaan, että hän pärjää osaavana ammattilaisena uudessa työkuvasa ja hänen osaamistaan arvotetaan?
- Miten helpotetaan sopeutumista uuteen, muuttuvaan maailmaan?

**VAHUUDET JA OSAAMISET**

- Tekee laadukasta loimittajan työtä
- Pitkä kokemus erilaisista tuotteista
- Kantaa vastuun kirjasta ja kirjailijan kokemuksesta, panostaa kirjailijayhteistyöhön
- Päämääräkeltoinen, tunnollinen ja ahkera
- Tykkää luovien ihmisten kanssa työskentelystä
- Hallitsee hyvin perinteiset työtavat ja loimittajan "ydintehtävään"

**KIPUPISTEET JA HAASTEET**

- Negatiivinen palaute kirjailijoilta menee lunteisiin ja voimakkait tunteereaktioit kuormittavat
- Tuntee, että ei saa keskittyä omaan työhönsä ja varsinaiseen tehtäväänsä, sillä sillä vie kaiken ajan
- Teams on sekava ja lietuuluvasta menee paljon asioita ohi, ei tiedä mihin kaikkeen pitää vastata ja reagoida, kun viestintäkanavia on monta, kokee että kaikkia kanavia ei kannata seurata
- Digituote ei tule ikinä valmiiksi, eikä siitä saa samanlaista onnistumisen tunnetta, ei halua tehdä keskeneneristä laatua
- Tarvitsee aikaa uuden oppimiseen, puulluvat, epäselvät ja vanhenevat ohjeet ja keskeneneriset järjestelmät hankaloittavat sitä
- Digitaalisuuden vauhti on välillä liian nopea ja priorisointi ja aikatauluttaminen on haastavaa
- Kaipaava face to face tapaamisia, vapaamuotoista keskustelua ja "höpsöilyä", pelkkä asiapiitoinen vuorovaikutus kuormittaa
- luen ja avun puute
- työn ja vapaa-ajan sekoittuminen kuormittaa
- osa digityöskentelystä luhauttaa, teams, kokoukset
- työkuorma pakottaa tinkiämään laadusta, se heikentää tydyväisyyttä työhön
- projektihallinta ei vahva osa omaa työtä (VAI OSAAMISTA?)
- Ei ajatusta riittävästi laatuun, omat korkeimmat laatuvaatimukset (TOISTOA)
- Ympärille tullut uusi, työhön kuuluva tekeminen kuormittaa (TOISTOA?)
- Miten pärjää asiakastyössä ja työnteössä
- "altavastavaana" nykyisissä työtehtävissä, kun on totuttu aiempaan tapaan tehdä
- "näin on aina ennenkin tehty ja olen siitä saanut kiitosta" vaikka tavat ovat muuttuneet
- eläminen muuttuvassa maailmassa hankalaa, vie kauemmas "ydintehtävistä"
- risitila: on loismatillainen alallaan, mutta kokee ettei pärjää säään keskeisiä määräämuotojen tekeminen estää luovuutta



**SEPPO SALAMA**

**PERSOONA: ASIAPITOINEN, TEHOKAS, VAHVIA TYÖROOLI**  
**TYÖKOKEMUS: PITKÄ, KOKEMUSTA MUUALTAKIN JA LAAJA YMMÄRRYS LIKETOIMINNASTA**

*"RATKAISEN ONGELMA, OLEN "SOLUTION ARCHTECT"*

**KUVAUS JA TYÖHYVINVOINTIHAASTE**

xx on vahvaalla osaamisella varustettu kustannustoimittaja, jolla on laaja kokemusta alan tehtävistä. Sepolle on tärkeää, että hänen loimittamansa kirjat menestyvät, hän ymmärtää asiakasta ja liiketoimintaa ja haluaa, että muikin ymmärtävät laadukkaiden ja menestyvien kirjojen merkityksen. Hän on tehokas ja saa yleensä työssään paljon aikaan. Hän pitää ongelman ratkaisemisesta, toimii sujuvasti digitaalisessa työympäristössä ja hyödyntää mielellään erilaisia järjestelmiä ja digitaalisia työvälineitä. Hän viihtyy työssään, kun päivät ovat vaihtelevia ja saa olla monessa mukana. Seppo on myös innolla mukana muutoksissa ja kokee, että muidenkin pitäisi sopeutua alan muutoksiin nopeasti. Sepolle on tärkeää, että saa osallistua päätöksentekoon ja oman työhön vaikuttaviin muutoksiin.

Työhyvinvointihaasteet liittyvät omien rajojen tunnistamiseen, eriahtisuuteen sopeutumiseen ja että kaikessa ei voi olla mukana:

- Miten voidaan auttaa tunnistamaan (ja hyödyntämään) erilaisia vahvuuksia ja osaamisia?
- Oman vauhdikkaan ja vaativan tylin vaikutus muihin..
- Miten voidaan lukea omien rajojen tunnistamisessa? (ei voi olla kaikessa mukana ja tehdä rajattomasti löitä vaikka intoa riittää

**VAHUUDET JA OSAAMISET**

- Osa viestii nopeasti digivälineillä, käyttää niitä talavasti ja työskentelee tehokkaasti digiympäristössä
- Tuntee teitävänsä, mitä tekee ja oma osaaminen riittää ylläpitävään tilanteissa
- Nautii siitä, kun saa olla yksin vastuussa - se antaa hallinnan tunnetta
- Palaute on osa työtä ja osaa käsitellä sitä
- Pitää siitä, kun työ on monipuolista, vaihtelevaa ja on toimintaa

**KIPUPISTEET JA HAASTEET**

- Turhautuu, kun ei saa osallistua päätöksentekoon, eikä kysyy sopivako uudet työtehtävät vaan niistä päätetään muualta
- Muiden hidat tehtä ärsyttää, vastii paljon itseä ja muita, ei hahmota, paljonko aikaa muut tarvitsevat
- Luo kiireen tunnetta, ilmapiiriä ja painetta ympäristöön nopealla toiminnallaan
- Ei pidä siitä, kun hänelle kerrotaan miten asiat pitäisi tehdä
- Vaikeuttaa ulospäin epäsuunnitelmaiselta
- Ei rajaa työtä ja vapaa-aikaa tehden löitä silloin kun itäelle sopii "teen yllöitä, mutta se on minulle ok"
- Ottaa paljon tehtävää ja vastuita niin, että työaika venyy
- Yhdessä sovitujen toimintatapojen noudattaminen



# Ratkaisu 1

Hyödyt: Osaamisen sanoittaminen, kartoittaminen ja hyödyntäminen

## Osaajapankki

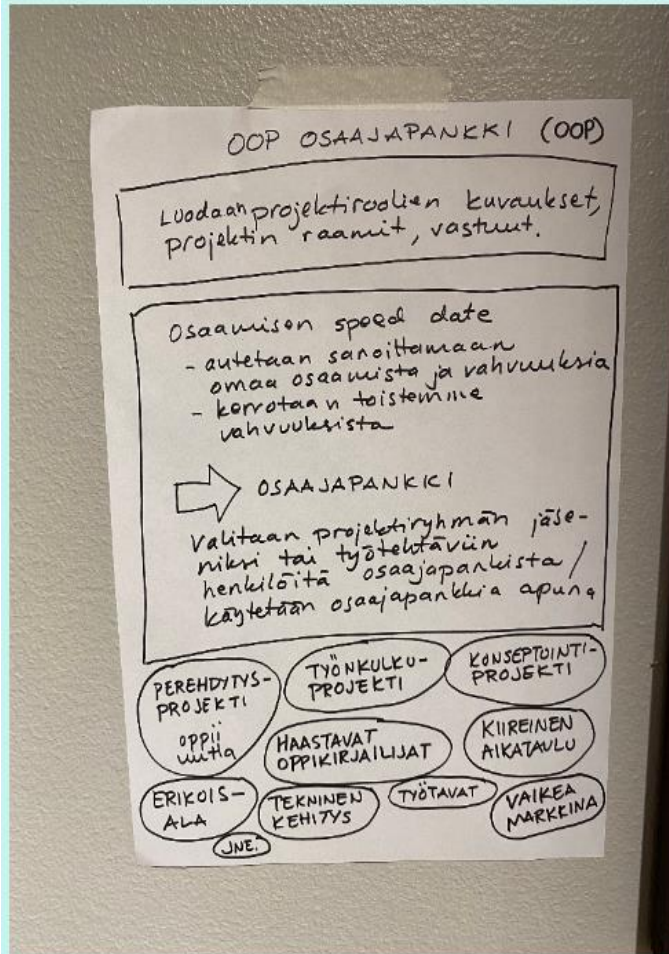
Luodaan projektiroolien kuvaukset, projektien raamit, vastuut

Osaamisen speed date

Osaajapankki

### Esimerkkejä:

- Rautainen projektinvetäjä
- Ilmiömäinen kuvatoimittaja
- Tarkka cloudisyöttäjä
- Sutjakka asiakastilaisuuden vetäjä
- Haastavat oppikirjailijat ovat erikoisalaani
- Palvelumuotoilun osaamista



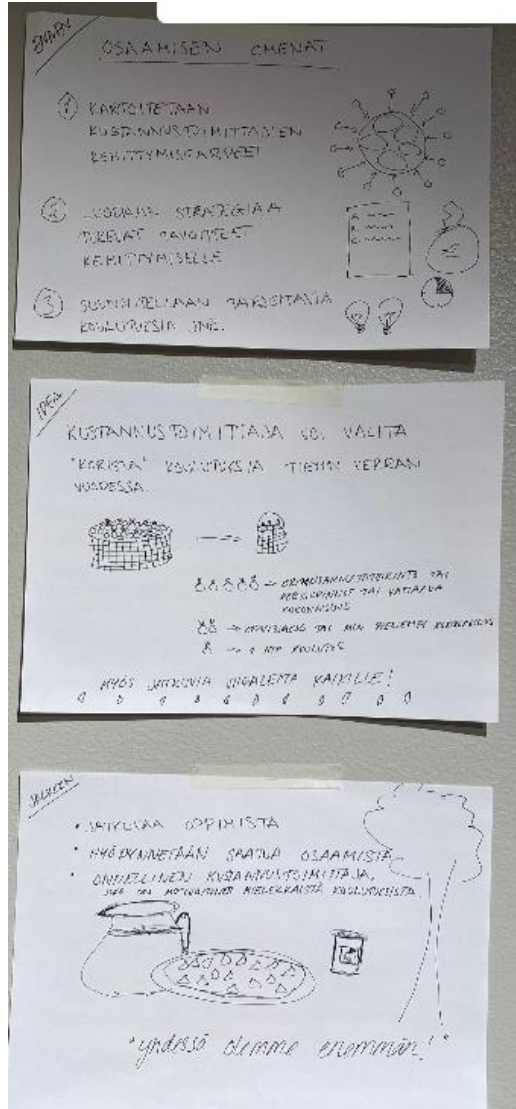
# Ratkaisu 2



Saadaan aikataulutettua yllätykset siten, että ne eivät tuota ajallisia yllätyksiä, vaan voidaan huomioida suunnitelmallisemmin.

Prosessi ja priorisointi

# Ratkaisu 3



Kehittymistarpeiden kartoittaminen

Strategiaa tukevien tavoitteiden ja resurssien suunnittelu

Kustannustoimittajien koulutuskori

Hyödyt:  
Ajantasainen osaaminen & tarpeisiin vastaava, monimuotoinen koulutustarjonta

Kustannustoimittajien koulutuskori

Miten kehitetyt  
ratkaisut vastaavat eri  
persoonien tarpeisiin  
& toiveisiin?



**SIIRI SUUNNITELMALLINEN**

*PERSOONA: SUUNNITELMALLINEN JA PROSESSIKESKEINEN  
TYÖKOKEMUS: LYHYMPI, TOTTUNEEMPI NYKYISEEN TAPAAN  
TEHDÄ TÖITÄ*



**LEENA LAATUTIETOINEN**

*PERSOONA: SOSIAALINEN, LÄMMIN, AVOIN, TOISSÄ  
OMANA ITSENÄÄN JA KOKO SYDÄMELLÄ  
TYÖKOKEMUS: PITKÄ, KESKITTYNYT TEKEMISEEN*



# Mitä opittiin?

- Paljon palvelumuotoilun työkaluja
- Kustannusosakeyhtiö Otavan kahden liiketoiminnan (Yleinen kirjallisuus ja Oppimisen palvelut) tarpeet ja ratkaisut poikkeavat jonkin verran toisistaan
- Kieli ja sanat, joilla asioista kerrotaan on Otavassa tärkeä (esim. persoonan sijasta arkkityyppi)
- Tiedossa, mistä osa-alueista hallinnan tunne koostuu (työhyvinvointihyrrä)
  - Osa voidaan ratkaista esim. paremmalla organisoinnilla tai projektoinnilla
  - Osa on tunnetta, joiden käsittelyyn tarvittaisiin työkaluja (esim. resilienssi, mindfulness)
  - Eri ”arkkityyppejä” kuormittavat eri asiat tai sama asia kuormittaa eri tavalla
- Kehittäminen vaatii aikaa
- Työntekijäkeskeisyys sitouttaa ja tuo aitoja ratkaisuja
  - Esim. kustannustoimittajien haastattelut toimivat hyvinvoinnin edistäjinä jo sellaisenaan: kuulluksi tuleminen tunne

# Mikä oli antoisaa, mikä haastavaa?

- Antoisaa
  - Koko prosessi, matka
  - Sitoutuneet projektiryhmäläiset, sekä Laurean että Otavan puolelta
  - Haastattelut, ymmärryksen lisääntyminen
  - Työpaja 1, joka voitiin pitää Uudenmaankadulla läsnätyöpajana
- Haastavaa
  - Työskentely etänä
  - Haaste oli laaja, ratkaisuehdotusten työstämiselle olisi pitänyt olla enemmän aikaa
  - Osallistujien saaminen työpajoihin (ajankohta ja pandemia) ja vuoden vaihteen pyhät ja lomat söivät osan työskentelyaikaa



## Saavutettiin tavoite?

- Tavoitteena oli, että tiedämme ja teemme näkyväksi asiat, jotka vaikuttavat hallinnan tunteeseen -> saavutettiin suurimmaksi osaksi
- Juurisyyt yksittäisten kokemusten sijaan -> tähänkin päästiin pureutumaan
- Mihin asioihin on mahdollista vaikuttaa työpaikalla, mitkä ovat henkilöriippuvaisia. Tuen tarve riippuu henkilöstä -> Alku tehty, profiileja työstetään jatkossa lisää
- -> Päästiin hyvään alkuun, työntekijäarkkityypit ovat hyvänä apuna
- Osaamme tunnistaa omaan hallinnan tunteeseemme vaikuttavat tilanteet / asiat (proaktiivisuus) -> haastattelut toivat esiin vaikuttavia asioita. Tarvitsemme lisää työpajoja niiden käsittelyyn ja viestimiseen.
- Osaamme hakea tukea / apua ajoissa, tuen tarpeen profiilit -> Yhdistetään edelliseen.
- Jotain konkreettista (pelikirja / työkalupakki / kartta / moodle / ratkaisutarjotin / keinovalikoima) -> konkreettisia olivat työhyvinvointihyrrä, työntekijäarkkityypit ja kolme ratkaisuideaa
- Ajallinen ulottuvuus ja eri tasot -> fokus oli siinä, miten jatkossa estettäisiin hallinnan tunteen menetys
- Ei vain hetken ratkaisu vaan alku jatkuvalle prosessille -> tämä toteutui
- Osaksi arkea -> toteutumassa

