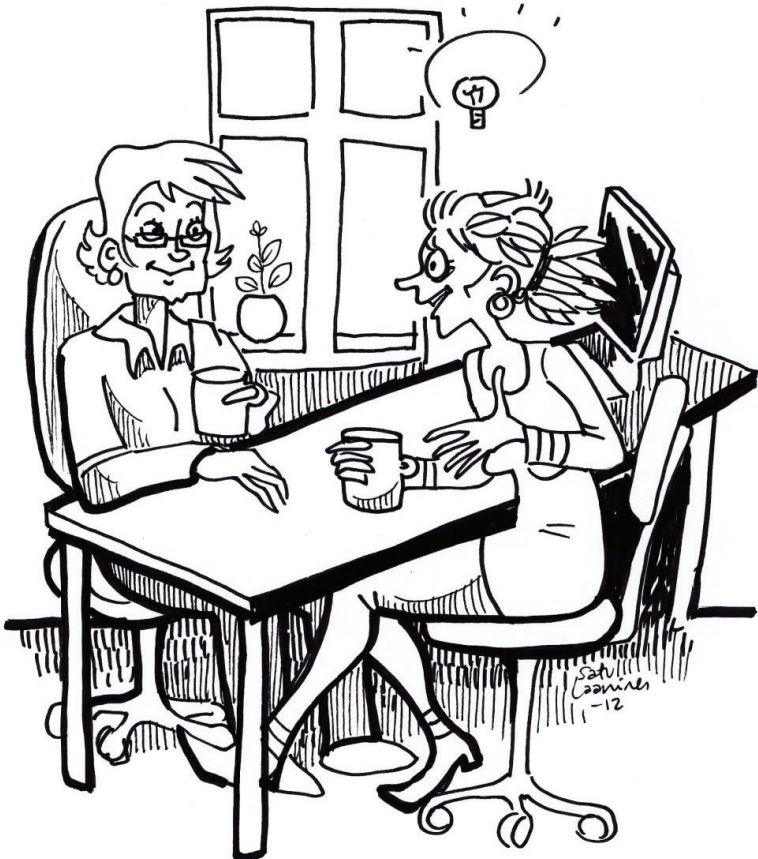


# Työnmuotoilu ammattillisessa koulutuksessa

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän  
toimintamalli



Heli Harjula, Osmo Kukkonen, Yngve Løstetd, Nina Miinalainen, Harri Pölönen,  
Marja-Leena Remes ja Teijo Räsänen (toim.)



# Sisältö

<b>Esipuhe</b>	<b>5</b>
<b>1. Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2. Työnmuotoilun käsite sekä sen vaikutus ja hyöty organisaatiolle ja yksilölle</b>	<b>12</b>
2.1. Tulevaisuuden työelämän vaateet	12
2.2. Yksilön ja työnantajan tarpeiden yhdistäminen	13
2.3. Mitä on työnmuotoilu ammatillisen koulutuksen ympäristössä?	14
2.4. Työnmuotoilun yhteys suoriutumiseen, jaksamiseen sekä työhyvinvointiin	17
<b>3. Työnmuotoilu on yhteistoiminnallinen prosessi</b>	<b>22</b>
<b>4. Miten ja missä työnmuotoilusta voidaan keskustella?</b>	<b>25</b>
4.1. Palautteen antaminen – tärkeä vaikuttamisen ja motivaation keino	25
4.2. Säännölliset kokoukset tiedotus- ja keskustelukanavana	27
4.3. Kehityskeskustelut suunnittelun ja arvioinnin välineenä	27
4.4. Puheeksi ottaminen Pohjois-Karjalan koulutus- ja kehittämisyhtymässä	30
4.5. Kasvokkaisviestintä vuorovaikutuskeinona	30
<b>5. Työnmuotoilun muodot ja tavat ammatillisessa koulutuksessa</b>	<b>33</b>
5.1. Työnmuotoilun soveltaminen PKKY:ssä	33
5.2. Työnmuotoiluprosessin eri vaiheiden kuvaus	36
5.3. Työnmuotoiluun liittyvien toimintojen kehittäminen	38
<b>6. Työnmuotoilun vaikutusten seuraaminen ja tarpeellisten muutosten tekeminen</b>	<b>39</b>
6.1. Työnmuotoilun kokeilujen onnistumisen arviointi sekä vaikutusten mittaaminen ja seuranta	39
6.2. Tavoitteista lähdetään liikkeelle	40
6.3. Työnmuotoilun vaikutusten seuranta	42
6.4. Miten seurataan ja havainnoidaan?	42
6.5. PKKY:n ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön tärkeimmät työnmuotoiluun liittyvät seurantamittarit yksilö- ja työyhteisötasolla	43
6.6. Muutoksen toteutumisen seuranta kehityskeskusteluissa ja jatkosuunnittelu	46
<b>7. Lopuksi – kohti parempia toimintamalleja</b>	<b>48</b>
Kirjallisuutta	51



## ESIPUHE

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymälle (PKKY) luovutettiin opetusalan laatupalkinto jo kolmannen kerran. Se ei ole sattumaa, vaan yksi esimerkki systemaattisesta kehittämistyöstä, jota organisaatio on tehnyt toimintansa kehittämiseksi. Itselläni on ollut ilo kulkea organisaation rinnalla konsulttina jo vuodesta 1996 lähtien. Silloin aloitimme työstämisen kahden hyvin erilaisen toimintakulttuurin kanssa. Osoittautui, että valtion hoitamassa ja kunnallisessa ammattioppilaitoksessa kulttuurit olivat varsin erilaiset.

Nyt 17 vuotta myöhemmin PKKY on löytänyt yhteisen tuloksellisen sävelen, jota jatkuvasti kehitetään johtamisen vuoropuhelussa. Yksi osa tätä dialogia on tilanteet, jossa esimies keskustelee henkilöstönsä kanssa työn muotoilemisesta ihanteellisella tavalla. Yksilön elämäntilannetta ja työnantajan tarvetta yhdistäneessä ESKO- hankkeessa kehittelimme työnmuotoilun malleja.

Hankkeella oli oma ESKO- ohjausryhmä, joka oli luonteeltaan poikkeuksellisen aktiivinen ja ideoiva. Projektin loppupuolella meillä syntyi ohjausryhmässä keskustelu siitä, että hankkeen monet kokemukset ja tulokset tulisi saada arjessa hyödynnettävään muotoon.

Saimme Työsuojelurahastolta tiedotusavustusta tämän oppaan kirjoittamiseen, ilman sitä kirjasta ei olisi syntynyt. Kirjoittajina olleita ohjausryhmän jäseniä Harri Pölästä, Heli Harjulaa, Yngve Lostedia, Nina Miinalaista, Marja-Leena Remestä ja Osmo Kukkosta haluan erityisesti tässä kiittää. Lisäksi kiitän Sari Härköstä oikoluennasta ja PKKY:n viestintäpäällikkö Anne Karpista joukkoineen kirjasen taitosta. Erityiskiitokset taiteilija Satu Laanille iskevästä kuvituksesta. Kiitollinen olen myös monille muille nimeltä mainitsemattomille PKKY:läisille ja Innotiimiläisille, jotka ideoineen ovat auttaneet tämän esimiesoppaan syntymistä.

Kuopiossa 15.12.2012  
Teijo Räsänen

## Johdanto

Tuloksellisuuteen liittyvät tavoitteet on aina asetettava asiakaslähtöisesti, ja asiakasnäkökulma kuuluu myös tuloksellisuutta kuvaaviin malleihin. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä (PKKY) se tarkoittaa työelämän tarpeiden kuulemista sekä opiskelijoiden tukea ja ohjausta oppimisprosesseissa. Toinen painopiste on muutospaineista johdettu reagointi kuntayhtymän ja oppilaitosten omaan tekemiseen. Tosiasiana on kohdattava myös nopeat tuloksellisuuden lisäämisvaatimukset, koska oppilasmäärät joko pienenevät tai ainakin työllistävät alat muuttuvat tulevaisuudessa. Ja kun ihmisistä ja rakenteista puristetaan enemmän, on toimintatavan ja yhteistoiminnan muututtava. Muuten ihminen menettää yksilönä työhyvinvointinsa ja lopulta työkykynsä.

Elämänvaiheeseen sopivalla työnmuotoilulla ja osaamisen kehittämällä korkeasuoritteiseen organisaatioon -hankkeella, eli lyhyesti ESKOlla, luotiin edellytyksiä asiakaslähtöiseen työn kiinnostavuuden lisäämiseen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä. ”ESKO-mestarit” -hanke toteutettiin Työsuojelurahaston tuella vv. 2010–2012, ja mukana oli yli 200 työntekijää ja esimiestä ikäryhmistä 40+, 50+ ja 60+. Opas on syntynyt ESKO- hankkeen ohjausryhmän kirjoittamana, ja siinä vedetään yhteen ESKOn tiimoilta käydyn keskustelun ja kehittämistyön keskeiset oivallukset ammatillisen koulutuksen toimintaympäristöön. TUOPAS- viittaa tähän kirjoittajaryhmään. Opas on työyhteisön, erityisesti esimiehen toiminnan vinkkikellari. Voit noutaa oikeat hillot, tilanteen mukaan ajankohtaiselta, silloin oikealta hyllyltä käyttöösi.

Vaikka kehittämistoiminnassa tarvitaan tiettyä systemaattisuutta, ei organisaation johto pysty kontrolloimaan täysin näitä prosesseja vaikka tahtoisikin. Esimerkiksi tuloksellisuuteen suuntautuminen sai ESKOn keskusteluissa voimakkaan vastavoiman arvostavan vuorovaikutuksen kaipuusta. Työn arvostaminen ja turvallisuuden lisääminen olivat sekä johtoryhmän että työyhteisön työtiimien toiveina.

Ihmiset oppivat suurimman osan työtaidoistaan itseksensä oman kiinnostuksensa ohjaamina. Liika ajattelun ohjaus ja kontrolli voivat estää innovatiivisia oppimisprosesseja. Ihmiset on saatava itse pohtimaan onnistumiselle tärkeitä asioita. Myös oppaan vinkit voivat kaivata henkilökohtaiseen tilan-

teeseen soveltuvaa räätälöintiä. Mieti, mikä on oman työnmuotoilun ydin-tilanteesi, mitä haluat saada siinä aikaan ja räätälöi vinkkiä sopivaksi ja toimivaksi.

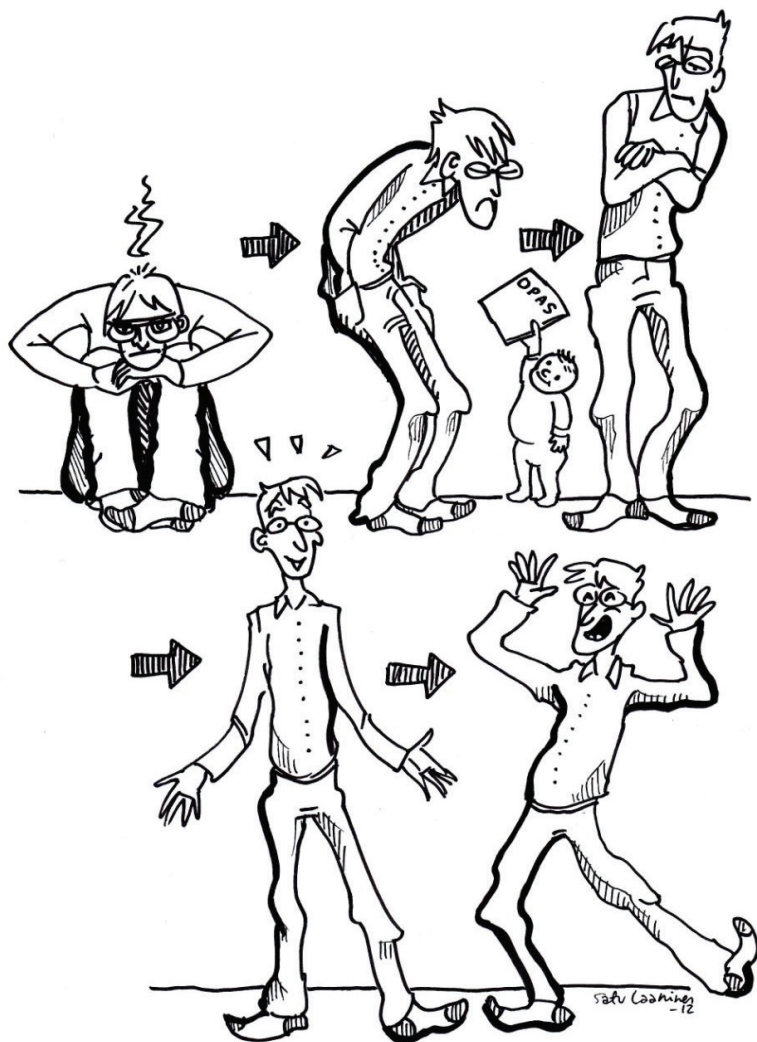
Tuloksellisuuteen liittyvät tavoitteet on aina asetettava asiakaslähtöisesti, ja asiakasnäkökulma kuuluu myös tuloksellisuutta kuvaaviin malleihin. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä (PKKY) se tarkoittaa työelämän tarpeiden kuulemista sekä opiskelijoiden tukea ja ohjausta oppimisprosesseissa. Toinen painopiste on muutospaineista johdettu reagointi kuntayhtymän ja oppilaitosten omaan tekemiseen. Tosiasiana on kohdattava myös nopeat tuloksellisuuden lisäämisvaatimukset, koska oppilasmäärät joko pienenevät tai ainakin työllistävät alat muuttuvat tulevaisuudessa. Ja kun ihmisistä ja rakenteista puristetaan enemmän, on toimintatavan ja yhteistoiminnan muututtava. Muuten ihminen menettää yksilönä työhyvinvointinsa ja lopulta työkykynsä.

Keskustelimme työnmuotoilusta ESKOn alkuhaastatteluissa ja työpajoissa. Muistan erään haastateltavan, jo keski-ikää käyvän miesopettajan. Hän tilitti luottamuksellisesti huoltaan siitä, että pelkää putoavansa vastuunsa kehityksen kelkasta monimutkaistuvien uusien atk-ohjelmien vuoksi. Näin siinä silmien huolen ja ahdistuksen, joka muuttui leimuavaksi innoksi opettajan kertoessa rakkaasta harrastuksestaan, moottoripyörien ”tuunailusta”.

Mietin, miksi niin ei voisi olla työssäkin? Mistä saisimme saman innon ja halun perehtyä kaikkiin opetuksen teknisiin yksityiskohtiin, kuin omassa autotallissa moottoripyörien kimpussa. Mitä jos ihmiset voisivat kertoa toisilleen peloistaan työssä, ja suunnitella työnsä paremmin lähestyttäväksi?

Kävin syksyllä myös uuden DIALOGIA- hankkeen downshifting- seminaarissa, jossa keskusteltiin työn ”leppoistamisesta”. Tilaisuudessa puhui Leena Simonen. Hän kertoi vaihtaneensa 30-vuotisen tutkuspääällikön uransa ja tohtorin työnsä reppumatkailijan ammattiin. Leena elätti itsensä kirjailijana ja puhujana. Hän korosti ihmisen vastuuta kokoisuutena itsestään ja elämästään.

Leena Simonen kertoi siitä, miten uudet sukupolvet eivät enää tee elämänpituisia sopimuksia työnantajansa kanssa. Nuoret edellyttävät, että työ on kiinnostavaa juuri siihen hetkeen ja tarpeeseen, joka on käsillä.





Se laittaa meidät pohtimaan uusia asioita: Voisiko ikääntyvä opettaja saada jostain saman kipinän työhönsä kuin motskareita tuunatessaan? Voisinko minä vaihtaa täällä työni toiseen, joka olisi tarpeellista ja samalla innostavaa? Tai voisinko höllentää hieman ennen lopullista eläkkeelle siirtymistä ja suunnata oikein kokonaishyvinvointini pitkällä tähtäimellä?

ESKO-työpajassa pohdittiin mahdollisuuksia innovatiivisen ja hyvinvoivan oppimisympäristön kehittämiseksi. Ihmiset toivoivat linnunlaulupuita ja sopivia lepoetkiä. Toisaalla kaivattiin kovia haasteita, vuorovaikutusta ja suvaitsevaisuutta. Kun erilaiset ihmiset ovat ytimessä tosissaan, mutta samalla leijailen ja leikkien, syntyy kovaakin tulosta. ”Kuka tahansa voi olla luova ja uusien ratkaisujen löytäjä, ihmisten ideat työn kehittämiseksi on saatava yhteiseen käyttöön.”, kirjoitti yksi osallistujista ennakkotehtävä-vastauksessaan. Kehitimme työpajan yhteistoiminnallisessa prosessissa keskenämme termin ”mielettömän mielenkiintoinen työ”. Sellaiseksi halusimme työmme.

Edellä kerrottu edellyttää aina jonkinlaista pohdintaa työn organisoimisesta paremmin eli työnmuotoilua. Mielenkiintoisen työn pitää olla mielekästä ja meidän kaikkien tulee tiedostaa työn mielekkyyteen liittyvät asiat. ESKOssa työtä muotoiltiin niin, että kehitysvalinnat tehtiin lähellä asiakasta. Sovimme, että työnmuotoilu on koko työyhteisön juttu, missä tarvitaan kaikkien osallistumista ja asioiden kytkemistä toisiinsa ja suureen kuvaan – kokonaisuuteen. (Järvensivu–Piirainen 2012). Työnmuotoilu on pitkäjänteistä ja kaikki osapuolet huomioivaa kehittämistyötä. Se on esimiestyötä, jolla vaikutetaan työyhteisön tuloksellisuuteen ja menestykseen.

Bonsdorffin väitöskirjatutkimuksessa (2009) on havaittu eläkeaikeiden olevan varsin yleisiä henkilöstön keskuudessa. Työ näyttlee kahdenlaista roolia keski-ikäisten ja iäkkäiden työntekijöiden elämässä. Työ voi olla joko hyvinvoinnin tai stressin ja pahoinvoinnin lähde. Tutkimus osoitti, että keski-ikässä havaitut työhön ja terveyteen liittyvät negatiiviset seikat ennustivat eläkeaikeita uran loppupuolella.

Työterveyslaitoksen kunta-alan työntekijöiden laajassa seurantatutkimuksessa havaittiin, että heikoksi koettu terveys keski-ikässä ennusti miesten, matala työhyvinvointi puolestaan naisten eläkeaikeita työuran loppupuolella. Alhaiseen työhyvinvointiin liittyvät seikat, kuten tyytymättömyys työssä, yleinen passiivisuus ja osallistumishaluttomuus ennakoivat naisten eläkeaikeita. Hyvä terveys, positiiviset käsitykset työstä, vaikutusmahdollisuudet ja työtyytyväisyys olivat taas positiivisesti yhteydessä jatkamis-

aikeisiin. Nämä tekijät ennustivat tulevia eläkeaikeita keski-ikästä alkaen. Niinpä koettu terveys ja työhyvinvointi näyttävät olevan luonteeltaan pysyviä eläkeaikeiden ennustajia jo pitkälti ennen eläkettä. Asiaa on tarkasteltava jo ennen keski-ikää, eikä vasta ”viimeisinä vuosina”.

Työ jatkuvuuden ja ikääntyvien työntekijöiden hyvinvoinnin lähteenä -tutkimustulokset osoittavat, että työntekijöiden eri-ikäisyyden ja kiinnostuksen huomioiminen johtamisessa on tärkeää. Työkykyä ja työhyvinvointia voidaan tukea hyvän johtamisen keinoin. Työn ulkopuoliset ja perheeseen liittyvät tekijät toimivat tutkimuksen mukaan niin eläkkeelle työntävinä tekijöinä kuin työhön vetävinä voimina. Työ voi olla tärkeä osa työntekijöiden, esimerkiksi yksin elävien naisten, hyvinvointia ja jatkuvuuden tunnetta.

Hyvässä työyhteisössä tarkastellaan ihmisen koko elämää ja kulloistakin elämäntilannetta ja tehdään yhteisiä päätöksiä kaikkien parhaaksi. Työhyvinvointiin tähtäävästä työnmuotoilusta ja muotoilun onnistumisen seurannasta tulee tehdä keskeinen kuntayhtymän strategiaan kytkeytyvä prosessi. Otteita:

#### **PKKY:n Henkilöstöstrategia 2012-2015**

- Kannustamme mielekkäillä työtehtävillä ja muilla järjestelyillä henkilöstön työssä pysymistä ja työurien jatkamista. Työaika- ja työtehtäväjärjestelyissä otamme mahdollisuuksien mukaan huomioon henkilöstön erilaiset elämäntilanteet.

#### **PKKY:n Kehittämissasiakirja 2012-2015**

- Luomme elämänvaihejohtamiseen ja työkiertoon kannustavat ta-voitteet ja käytänteet.

#### **PKKY:n Työhyvinvointiohjelma 2012-2015**

- Elämänvaihejohtaminen on töiden organisointia ja johtamista ihmisen elämänkulun ja voimavarojen näkökulmasta. Elämänvaihejohtamisessa otetaan huomioon nuorten ja ikääntyvien erilaiset johtamistarpeet.

”Laatutyötä meillä tehdään, koska se on osa toiminta- ja taloussuunnitteluprosessia. Kulttuurissa on kuitenkin mukana vanhaa ammattioppilaitosta, jossa tarvittiin valtuutusta. Katsotaan helposti omaa keilaa (oppilaitos/kokonaisuus kilvoittelee) ja kokonaisuus häviää. Jatkossa on tärkeää että,

uuden (DIALOGIA) hankkeen kautta oikea ja tavoitteena oleva toimintatapa kuvataan riittävän tarkasti.” (Tukipalvelujen esimies, ESKO-loppuhaastattelut 2012).

Miten työtä voidaan käytännön tasolla muotoilla ammatillisessa koulutuksessa? Siitä mahdollisuudesta ja toimintatavasta puhuu tämä opas.

Nopeat vinkit löytyvät yhteenvedona lukujen lopusta. Suosittelemme lukemaan koko vihkosen ja sitten kokeilemaan työnmuotoilua oman tiimin käytännössä.

Oppaamme toinen luku jäsentää sitä, mitä työnmuotoilulla tarkoitetaan, kolmas luku avaa työnmuotoiluprosessin kuvana, neljäs luku keskittyy esimiehen näkökulmaan.

Viides luku kertoo, millaisia keinoja ja menetelmiä työnmuotoiluun on käytettävissä ja kuudes luku pohtii työnmuotoilun prosessien ja tulosten seuranta.

Liitteenä on hyviä kysymyksiä esitettäväksi.

Kun olet koettanut keinoja oikeassa elämässä, lue vihkonen uudelleen askarruttavissa kohdissa. Saatat ymmärtää yhä paremmin kokemuksen jälkeen, miten työnmuotoilua voi toteuttaa.

## KIRJALLISUUTTA

von Bonsdorf, Monika E. (2009). Keski-ikäisten ja ikääntyneiden työntekijöiden eläke- ja työssä jatkamisaikeet. Jyväskylä.

Järvensivu Anu, Piirainen Tatu. (2012). Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa

Teoksessa Pyöriä Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 80–98.

Piirainen, Tatu (2011). Luentoalustus PKKY:n ESKO-työpajassa keväällä 2011.

## 2. Työnmuotoilun käsite sekä sen vaikutus ja hyöty organisaatiolle ja yksilölle

### 2.1. Tulevaisuuden työelämän vaateet

Inhimillinen ja toimiva vuorovaikutus on yksi merkittävimpiä syitä huippusuoritusten taustalla. Huippumenestys perustuu yhteiseen päämäärään, oman työn luovaan itsenäisyyteen ja järjestelmälliseen tarvittavan osaamisen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Korkeatuottoisen tai huippumenestyvän organisaation viitekehyksessä huomio kiinnitetään ”high-performance”-ajatteluun, joka sananmukaisesti suomennettuna merkitsee ”korkeatasoisiin organisaatiosuorituksiin tähtäävää ihmisvoimavarojohtamisen järjestelmää”.

Valinnanvapautta vaaditaan työelämältä kuten muiltakin elämänalueilta. Vapaus tarkoittaa työpaikkojen runsaampaa vaihtuvuutta, työtehtävien vaihtoa, hankalien tai osaamattomien esimiesten boikottia, siirtymistä pois ”pahasta” työstä. Menemme opiskelemaan, ylimääräisille lomille, vuorotteluvapaalle, ulkomaille työskentelemään ja lopulta eläkkeelle, jos työ ei huvita. ”Vaikeneva kurjuuteen jääminen” ei ole etenkään nuorten vaihtoehto.

Jos organisaation strategia ja työkulttuuri ovat ristiriidassa, työkulttuuria noudatetaan ja strategia jää sanahelinäksi. Tärkeää olisi tunnistaa a) erilaisten työkulttuurien voima ja b) se, miten ihmiset ohjautuvat ja päätyvät yksilön oman kyvykkyyden käytön ja työhyvinvoinnin näkökulmasta parhaaseen mahdolliseen sekä c) miten organisaatio kykenee hyödyntämään menestyksekseen erilaiset ihmisten tilanteet, voimavarat ja tavat työskennellä.

Miten jokaisen paras osaaminen otetaan käyttöön? Edistyminen vaatii henkilön sisäisen innostuksen, intohimon ja elämäntilanteen hyödyntämistä. Etsimme parasta mahdollista tapaa organisoitua ja tehdä työtä: Tapoja voivat olla esimerkiksi:

- Arvokkaan ja merkityksellisen yhteinen etsiminen niin työelämässä kuin vapaa-ajalla, ohjautuminen kestävään tapaan tehdä työtä
- Oman työmäärän ja -tavan päättäminen ja oman luonnollisen työn rytmin ja olosuhteiden etsiminen, työn jakaminen uudelleen

- Uuden oppiminen ja työn organisointi ydinosaamiseen, kumppanuuksiin ja verkostoihin, yhteiset resurssit otetaan paremmin käyttöön
- Monipuolisten menettelyjen käyttäminen tarpeellisen osaamisen hankkimiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi
- Henkilöstön ja kumppaneiden pitäminen ajan tasalla suunnitelmista ja tapahtumista, toiminnan ja prosessien läpinäkyvyys omassa organisaatiossa ja sosiaalisen median ja tietoverkon hyödyntäminen ulkoisessa yhteistyössä.

Henkiset arvot, hyväksyvä, tietoinen läsnäolo henkilökohtaisen tasapainon säilyttämiseksi ja työn ja elämänlaadun kokonaisuus nousevat ihmisille tärkeiksi asioiksi. Intohimoisesti toimiva yhteisö ja yksilön tarpeet yhdistyvät parhaimmillaan työpaikalla. Yritysten vahvuus syntyy työntekijöiden aidosta ammattitaidosta ja rakkaudesta tekemiseen. Se saattaa ammatillisessa koulutuksessa näkyä ei-materialistisena suhteena alaan, opetuksen vuorovaikutuksen hallintana ja tietoisuustaitoisena omistautumisena omalle työlle. (*Mindfulness*- eli tietoisuustaitojen käsitteestä lisää esim. <http://www.tietoisuudentaito.fi/>.)

Organisaation on samalla pärjättävä kilpailussa. Joskus se voi edellyttää toiminnan ja toimintatapojen yhdenmukaistamista, kun esimerkiksi yksikkökoot organisaatioissa suurenevat. Tehokkaasti järjestetyssä työssä työprosessit ovat sujuvia, koska ne perustuvat sovittuihin toimintamalleihin ja yhteistyö on ennakoitavissa. Tiedostamme oman roolin kokonaisuudessa, vaikka tulos syntyy monia ainesosia, toimijoita ja tehtäviä sisältävästä menusta. Myös ihmisten henkilökohtaiset suunnitelmat, aikeet, ja halut oman uran ja osaamisen kehittämiseen halutaan tietää ja ennakoida, kun tulevaisuuden työtä organisoidaan tai johdetaan.

## 2.2. Yksilön ja työnantajan tarpeiden yhdistäminen

Organisaation näkökulman tehokkuusvaatimukset sopeuttavat helposti ihmistä toimimaan muiden mukaan. Työelämän paineet voivat olla sopivan haasteellisia tekijöilleen, silloin työ ”imuttaa” itsestään tekijäänsä. Usein ihmiset ovat kuitenkin yli- tai alikuormittuneita, mikä estää parhaan tuloksellisuuden. (Syvänen 2003). Yksilön hyvä ja organisaation hyvä pitää saada tasapainoon.

Joensuun mukaan (2006) ammatilliselle koulutukselle tyypillisessä, mo-saiikkimaisessa työkuulttuurissa sitoudutaan haastavaan ja autonomiseen

työhön. Organisaation tulisi olla joustava työjärjestelyissään, ja antaa eteen- ja kehittämismahdollisuuksia. Sitoutuminen kestää niin kauan kuin se palvelee sekä työntekijän että organisaation tarkoitusta. Etsimme siis tasapainoa, joka varmistaa sekä työhyvinvoinnin että tuloksellisuuden. Etsimme yhdessä tasoa, jolla PKKY säilyy turvallisena ja sopivasti haasteita tarjoavana työpaikkana.

Ammatillisessa koulutuksessa se voisi tarkoittaa kahden työyhteisökulttuurin piirteistön tunnistamista ja hallintaa. Kollaboratiivisen yhteistyön kulttuurissa yhteistyösuhteet ovat epävirallisia ja perustuvat innostuneeseen, tiimimäiseen kehittämisen vapaaehtoisuuteen. Liikkuvan mosaiikin kulttuurissa on hetkellisiä, perinteiset rajat ylittäviä hankkeita ja kehittämistehäviä. Työyhteisöt ovat muuntuvia moniammatillisia ja monimuotoisia, kehittämisorientoituneita verkoston risteysasemia. Opettaja voi siirtyä työyhteisöstä toiseen saman työpäivän aikana. PKKY:ssä toimintakulttuuri on hyvin erilaisista oppilaitosten alakulttuureista koostuva mosaiikki. Vaihtuvuus ja monimuotoisuus pitää ymmärtää ja hyväksyä se erilaisissa työyhteisöissä menestyäkseen.

Hyvin toimivissa organisaatioissa jaettu ymmärrys tärkeistä tavoitteista ja tekemisestä toimii molempiin suuntiin. Työyhteisöt ja yksilöt kehittävät ja suuntaavat osaamistaan yhteisen ymmärryksen varassa, toisaalta hyvin toimiva organisaation johto ottaa ”vaarin” tärkeistä työyhteisöjen toimivuuden havainnoista. Tämä johdon hereillä olo näkyi vaikkapa siitä, miten monta työnmuotoilun ydinkohtaa ja työhyvinvoinnin tärkeää painotusta tuli käydystä keskustelusta mukaan kuntayhtymän uuteen strategiaan eli kehittämissasiakirjaan 2012–2015.

### **2.3. Mitä on työnmuotoilu ammatillisen koulutuksen ympäristössä?**

Korkeatuottoisen organisaation mallia (HPO-malli) testattiin Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän ESKO-hankkeessa ihmisten työtä koskevien tarinoiden tulkkinä. (Elämänvaiheeseen sopivalla työnmuotoilulla ja osaamisen kehittämisellä kohti korkeasuoritteista organisaatiota 2010–2012, Työsuojelurahaston tukema kehittämissanke). Ammatillisen koulutuskuntayhtymän pyrkimyksiä, toimintaa ja tekoja oman palvelutyönsä menestymisen eteen tarkasteltiin korkeatuottoisen organisaation teoreettisen toimintamallin kautta. Miten korkean tuloksellisuuden elementit näkyivät käytännön työssä?

Huippumenestyvien työjärjestelmien tavoitteena on sellainen työntekijän osallistumisen, sitoutumisen ja osaamisen kehittäminen, mikä mahdollistaa tuloksellisen työn tekemisen. Muotoja voi olla monia, esim.:

- työnmuotoilu: joustavuus, monitaitoisuus, tiimityö, laatuajattelu
- osaamisen parantaminen: koulutus tiimityöhön ja vuorovaikutustaitoihin, suoritusarviointi ja palaute sekä tavoitteen asettelu, tiedon jakaminen
- henkilöstön rekrytointi ja työssä jatkamisen tukeminen: työturvallisuus, ergonomia, työilmapiirikartoitukset palautteineen ja toimenpiteineen, sisäinen haku ja hyvät valintamenetelmät
- työsuoritukseen ja osaamisen kehittämiseen perustuva yksilöllinen ja ryhmäpalkkaus ja palaute.

*Työnmuotoilu* voidaan käsittää laajasti kaikkena toimintana, jolla työtä muokataan yksilön tai työyhteisön tarpeisiin. Työnmuotoilu voidaan myös ymmärtää suppeana käsitteenä, jolloin siihen sisällytetään ainoastaan erilaiset työn muotoilun ”peruskeinot”, kuten työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen sekä työskentelypaikkaan, -aikaan ja -välineisiin liittyvät työjärjestelyt, jotka tarjoavat mahdollisuuden huomioida yksilöt aiempaa paremmin.

*Työkierto* tarkoittaa sitä, että työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Tavoitteena on tuoda vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkisiin työn vaiheisiin sekä ehkäistä työntekijän yksipuolista fyysistä ja psyykkistä rasittumista. (Käsitteistä Kauhanen 2003, Kressler 2003, ks. myös Birchall 1989.)

*Työn laajentaminen* on prosessi, jossa yksittäinen työntekijä tekee usein samaan työkettuun kuuluvia eritasoisia työvaiheita eli työtä laajennetaan horisontaalisesti. Laajentamisella pyritään lisäämään vaihtelevuutta, pidentämään työsuorituksen kestoa ja lisäämään työntekijän vastuuta työn laadusta. Työntekijän taitovaatimukset kasvavat, mikä vaatii usein perusteellista työnopastusta ja joskus jopa lisäkoulutustakin.

*Työn rikastamiseksi* kutsutaan työn pystysuoraa muotoilua eli vertikaalista vaativuutta ja itsenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä. Työn rikastaminen vaatii aina tietojen ja taitojen lisäämistä koulutuksen avulla. Työn rikastamisen

keinoja ovat mm. työntekijälle annettu vapaus suunnitella työn aikataulu, työmenetelmät, työvälineet sekä työn aloitus- ja lopetusajankohta.

*Työaikaan* liittyviä työnmuotoilun keinoja ovat työaikojen yksilöllistäminen, työaikojen vaihtelu sekä työaikojen porrastus eli siirtyminen joustavaan työaikaan. Työpaikka ei välttämättä ole aina työnantajan toimitiloissa, vaan työt voidaan tehdä myös kotona, asiakkaan, ammatillisen koulutuksen harjoittelupaikan tiloissa, hotellissa, autossa, vapaa-ajan asunnossa, toisessa oppilaitoksessa tai virtuaalisin työtavoin. Moderneilla ja tehokkailla työvälineillä ja hyvällä johtamisella voidaan lisätä työmotivaatiota, jolloin myös työn tuloksellisuus paranee.

*ESKO*-hanke halusi käyttää työnmuotoilu-käsitettä laajemmin, koska työntekijän elämäntilanne liittyy ihmisen koko elämään, ei vain työympyröihin. Kaikki tavat, joilla työtä voidaan muokata elämäntilanteeseen ja elinkaaren vaiheeseen, haluttiin ottaa mukaan.

#### **Työnmuotoilulla tarkoitamme**

- henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä, joilla osaamista, työn itsenäisyyttä, vastuullisuutta sekä merkitystä työssä synnytetään, ylläpidetään ja arvioidaan, muotoilemalla työtehtäviä (work design, job design) sekä
- kaikkia ihmisen elämäntilannetta palvelevia työjärjestelyjä (tai uudelleenjärjestelyjä) esim. työtyytyväisyyden lisäämiseksi, vieraantumisen ehkäisemiseksi tai optimaalisen kyvykkyyden käytön varmistamiseksi.

Työnmuotoilun avulla organisaatiot pyrkivät lisäämään tuottavuutta tarjoamalla ei-rahallisia palkkioita, kuten henkilökohtaista kehittymismahdollisuutta, haastavuutta ja vastuuta työntekijän työhön. Toisaalta elämäntilanteena työuran alku, keskivaihe tai loppu eläkeiän lähestyessä tuovat erilaisia haasteita ihmiselle ja työyhteisölle. Sen lisäksi terveystilanne, työkykyisyys, jaksaminen, jopa työyhteisön vallitsevat sosiaaliset suhteet voivat rajoittaa työn tekemistä.



## 2.4. Työmuotoilun yhteys suoriutumiseen, jaksamiseen sekä työhyvinvointiin

Voimaantuminen ja onnistumista tukeva ihmisten johtaminen ovat termejä, joita nykyään käytetään paljon. Niillä korostetaan työntekijöiden osallistumista ja yhteistä päätöksentekoa sekä työntekijän omaa kontrollia työstään ja oppimisestaan. ESKOssa vaikutettiin organisaation johtamisjärjestelmään ja kehittämisrakenteisiin niin, että työntekijät saivat tarvitsemaansa johtamistukea työlleen ja oppimiselleen.

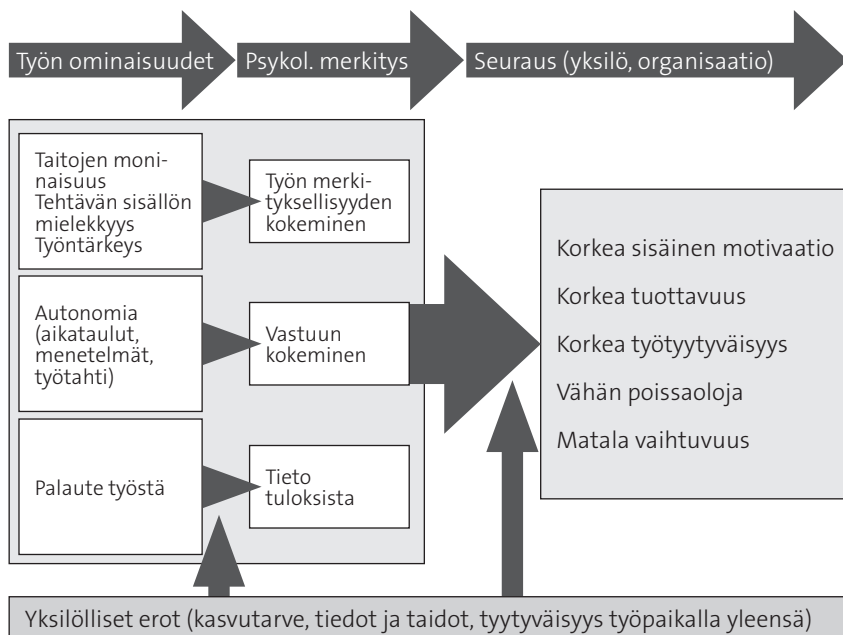
Innovatiivisin menetelmin luotiin oppimisen tiloja, joissa työntekijät uskovat todennäköisemmin kykyihinsä, ottavat vastuun tehtävistään ja ovat motivoituneita luoviin, uusiin ratkaisuihin opetuksen ja asiakastyön tehostamiseksi.

Uudistuvat organisaatiot kykenevät antamaan valtaa ja kehittämisen voimavaroja niille, jotka sitä kulloinkin eniten työssään ongelmien ratkaisuun tarvitsevat. ESKO:ssa tavoiteltiin menestymiselle tarpeellista uudistumista ja työhyvinvoinnin johtamista tukevia rakenteita. Ennakolta tapahtuvaa suunnittelua ja standardointia sekä innostavaa improvisointia, ihmisten omia näkemyksiä ja oivalluksia yhdistettiin toisiinsa koko organisaation tuloksellisuuden parantamiseksi. Hyvät käytännöt parantavat organisaation suorituskykyä vaikuttamalla ensin työntekijöiden kokemukseen ja suoriutumiseen.

Työmuotoilulla vaikutetaan ihmisten henkilökohtaiseen suorituskykyyn. Ammatillisen koulutuksen johtamisessa ja työn organisoinnissa hyödynnetään oppimiseen ja oppimisen edellytyksiin liittyviä yksilö-, ryhmä- ja työpaikkatasoisia sekä organisatorisia muuttujia. Kysymys on pitkälti ihmisten johtamisen monista keinoista, jotka yhdessä työmuotoilun (work design) kanssa tähtäävät otollisen oppimisympäristön myötä organisaation huipumienestykseen. Vaikutamme tällöin tuloksellisuuteen ja ihmisten hyvinvointiin samanaikaisesti.

Työn ominaisuuksien, ihmisen kokemien psykologisten merkityksien yhdistäminen on tietoinen prosessi, jota johdetaan. Oikean tilannekohtaisen johtamisen seurauksena syntyy parempaa ihmisten työhyvinvointia. Pitkällä tähtäimellä se poikii eteenpäin asiakaslaatuna ja organisaation tuloksellisuutena (ks. kuva 1).

Kuva 1. Työn ominaisuudet, merkitys ja seuraukset.



Lawler on laatinut periaatteet ihmisten oikeudenmukaiseksi kohtelemiseksi ja menestymiskehän luomiseksi (2003):

### 1. Ihmisten houkuttelemine organisaatioon ja pysyttäminen siellä.

- Organisaation on luotava sellainen arvonluontia kuvaava lauseke, jossa määritellään se, mikä tyyppisenä työpaikkana tämä organisaatio haluaa toimia houkutelakseen ja pitääkseen palvelusuhteissa oikeantyyppisiä ihmisiä.

### 2. Henkilöstöhankinnan käytännöt.

- Organisaatioiden on valittava sellaisia ihmisiä, jotka sopivat yhteen heidän arvojensa, ydinkyvykkyksiensä ja strategisten tavoitteidensa kanssa.

### 3. Koulutus ja kehittäminen.

- Organisaatioiden on jatkuvasti koulutettava työntekijöitään työnsä suorittamiseen sekä tarjottava heille tilaisuuksia kasvuun ja kehittämiseen.

#### **4. Työnmuotoilu (work design).**

- Organisaatioiden on muotoiltava työ siten, että ihmiset kokevat sen merkitykselliseksi ja mielekkääksi ja annettava heille palautetta, vastuuta ja autonomiaa.

#### **5. Missio, strategiat ja tavoitteet.**

- Organisaatioiden on kehitettävä ja sitouduttava erityiseen missioon siihen liittyvine strategioineen, tavoitteineen ja arvoineen, joita työntekijät kykenevät ymmärtämään, tukemaan ja joihin he voivat uskoa.

#### **6. Palkitsemisjärjestelmät.**

- Organisaatioiden on suunniteltava ja toteutettava palkitsemisjärjestelmiä, jotka vahvistavat niiden muotoilua, ydinarvoja ja strategiaa.

#### **7. Johtajuus (leadership).**

- Organisaation on valittava ja kehitettävä ihmisjohtajia (leaders), jotka voivat luoda sitoutuneisuutta, luottamusta, menestymistä ja motivoivia työympäristöjä.

Voimme ajatella, että työnmuotoilu on yksi keino, jolla työ tehdään mielekkääksi ja motivoivaksi. Kun työn mielekkyyttä lähdetään kehittämään, voidaan Piiraisen (2011) mukaan vaikuttaa hyvin moniin mielekkyyden kokemusta nostaviin asioihin. Toimeentulo ja turvallisuudentunne muodostavat pohjan, jolle muita tekijöitä voidaan esimerkiksi työnmuotoilulla rakentaa. ESKO-hankkeessa haastateltujen kommentit osoittavat kokemuksia, joilla mielekkyyden lisääminen työtä muotoilemalla on käytännössä onnistunut. Haastateltavat raportoivat esimerkiksi seuraavia vaikutuksia työn mielekkyyteen ja pärjäämisen eväisiin:

Kuva 2: Työn mielekkyyteen vaikuttavia asioita (Piirainen 2011)



Tarvitsemme uudenlaista työyhteisön uudenlaista yhteistyötä ja koko työuran kestävää työmuotoilua, ammatillisen koulutuksen perustehävässä menestyäksemme. Työyhteisöön laskemme yksikön henkilöstön – esimiesten ja työntekijöiden - lisäksi mukaan työterveyshuollon ja työsuojelun edustajat sekä luottamusmiesorganisaation edustajat. Hyvinvoiva oppimisympäristö ja yksilön elämäntilanteen huomioiva työmuotoilu ja oppiminen halutaan esimiestyön kautta kytkeä entistä paremmin opettajan tai asiantuntijan tekemään asiakastyöhön. Miten se käytännössä tapahtuu, siitä lisää seuraavissa luvuissa.

Tulevaisuudessa työnmuotoilu on yhä tärkeämpää, jos työpaikan vetovoima halutaan säilyttää. Työntekijän ja työnantajan tarpeet ovat yhdistettävissä yhteisellä pohdinnalla.

Keskeiset käsitteet kannattaa käydä yhdessä läpi. Tarpeen arvioinnissa kannattaa huomioida elämäntilanne kokonaisuutena.

Työmuotoilun vaikutus kasvaa, kun se yhdistetään muihin henkilöstötoimenpiteisiin ja ajatellaan aina työn mielekkyyttä.

## KIRJALLISUUTTA

- Birchall, Dave (1989). Job design and work organization. Teoksessa Bowey, Angela M. (toim.) Managing salary and wage systems. Gower publishing company limited, Vermont.
- Kressler, Herwig W. (2003). Motivate and reward. Performance appraisal and incentive systems for business success. Palgrave MacMillan, New York.
- Kauhanen, Juhani (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Vantaa
- Syvänen, S. (2003, 2010) Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset - kunnallistalouden väitöskirja. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteenä kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampereen yliopisto, 2003. 333 s. Acta Universitatis Tamperensis:942.
- Sädevirta, J.(2004) Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiaan johtamiseen. Tykes-raportti nro 35. Helsinki.
- Työhyvinvointia johtamaan! Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma. KT Kuntatyönantajat. Helsinki 2011.

### 3. Työnmuotoilu on yhteistoiminnallinen prosessi

Työnmuotoilun prosessi alkaa kun prosessin asiakas, työntekijä, ilmaisee tarpeensa tai tekee aloitteen oman tehtävänsä tarkistamiseksi tai muotoilemiseksi. Aloite voi tulla myös esimieheltä hänen havaintojensa perusteella (esim. työuupumus). Työnmuotoiluprosessi päättyy vasta, kun muotoilua esim. erilaista toimenkuvaa on jotenkin kokeiltu. Aina on saatava yhteinen arvio onnistumisesta sekä työnantajan että työntekijän (joskus koko työyhteisönä) kannalta.

Työyhteisö on usein hyvä ottaa yhteistyökulttuurissa mukaan mahdollisimman varhain, koska kysymys on tiimin vastuulla olevan palveluprosessin sujuvuudesta.



Kuva 3. Työnmuotoilun prosessikuvaus

<b>Osallistujat ja rooli</b>	Työntekijä	<b>1. Tarpeen tunnistaminen</b>	<b>2. Tilanteen arviointi</b>	<b>3. Muotoilun suunnittelu</b>	<b>4. Päätös kokeilusta</b>	<b>5. Kokeilu ja soveltaminen</b>	<b>6. Arviointi ja seuranta</b>
		Kertoo tilanteestaan ja halustaan työnmuotoilun	Arvioi vaihtoehtoja ja esittää ajatuksia työnmuotoilun toteuttamiseksi	Kertoo oman osaamisensa ja tuen tarpeesta	Kertaavat tulokset muutokset Sopivat tavoitteet, toimintamallin ja mittarit	Suorittaa uutta muotoilua työtentävää, oppii uutta	Arvioi opimistaan ja motivaatiotaan
	Esimies	Tekee havaintoja kuuntelee tarpeen ja esittää toiveensa Pohdii tilannetta työn tavoitteiden ja osaamisvaatimusten kannalta Kertoo prosessin etenemisestä	Sopii palaverin työntekijän kanssa Kysyy työntekijän ajatuksia, sovitaa työnmuotoiluvaihtoehtoja työyhteisön osaamistarpeeseen ja työntekijän esittämiin ajatuksiin	Pohdii vaihtoehtoja koko työyhteisön näkökulmasta ja tekee yhteenvetoon vaikutuksista työyhteisöön Tarjoaa työntekijälle vaihtoehtoja ja laaditaan työntekijän kehittämissuunnitelma	Hyväksyvät yhdessä käytännöt ja tarvittavat muutokset sopimuksiin Keskustelee työyhteisön kanssa tulevista muutoksista ja käytännöistä	Huolehtii tarvittavista järjestelyistä Sopii mahdollisista muutuvista vastuista Tukee työntekijää tarvittaessa	Pitää seuranta-palaverin työntekijän ja tarvittaessa myös työyhteisön kanssa Arvioi työnmuotoilun tavoitteen toteutumista ja tuloksellisuutta sekä antaa työntekijälle palautetta Päätää muutoksista ja jatkosta
	Työyhteisö Työterveys	Kannustaa puheeksiottoon ja ehdottaa käsitellyn tarvittaessa	Antaa palautetta ja tietoa kysyttäessä	Kertoo näkemyksensä työkuvaan muutoksista	Tukee päätöstä ja perehdyttää tarvittaessa	Suhtautuu työnmuotoilun järjestelyihin kannustavasti	Antaa palautteen työnmuotoilun toteutumisesta

Työnmuotoiluun kytkeytyvät prosessit liittyvät organisaation näkökulmasta esimerkiksi strategisten henkilöstövoimavarojen käyttöön ja palvelutoiminnan johtamiseen. Yksilön näkökulmasta työnmuotoilu on työn uudelleen määrittelyä eri keinoin: työn rikastamista, laajentamista tai työkuvan joustoa elämäntilanteen mukaan. Yksilölle työnmuotoilu on omien tarpeiden kuuntelemista. Työnantajalle työnmuotoilu voi olla osa osaamisen kehittämisen prosessia, tai se voi liittyä esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämisen prosessiin, jos sellainen on määritelty.



## 4. Miten ja missä työnmuotoilusta voidaan keskustella?

Osaamisen kehittämisen pitää olla organisaatiossa järjestelmällistä paitsi saatavan hyödyn ja arvioinnin vuoksi myös henkilöstön työhyvinvoinnin ja tyytyväisyyden vuoksi. Sitä voidaan hyödyntää myös muutostilanteissa, esim. kun tarvitaan aktiivista tukea. Työnmuotoilu on osa osaamisen kehittämistä. Kaikki henkilöstön kehittämistoimenpiteet vaativat esimiehen huomiota. Esimiesten tulisi ymmärtää organisaation tarpeiden lisäksi myös yksilön näkökulma sekä ne tekijät, jotka lisäävät työntekijöiden kehittymistä ja tyytyväisyyttä työhön.

### **Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa ja että toiminnan tavoitteet ohjaavat työn tekemistä.**

Hän huolehtii myös siitä, että kaikilla on oikeantasoiset haasteet ja vaatimukset. Työprosessien tulee olla kuvattu ja niiden tulee olla kaikkien tiedossa. Esimies arvioi työn haasteellisuuden ohella työn kuormittavuuden pystyäkseen tarjoamaan oikeantasaisen ja tyydyttävän työn. Työntekijän on myös itse ilmaistava, mikäli työ kuormittaa liikaa. Tietoa ei saa pantata esim. kehityskeskusteluun, vaan se on uskallettava tuoda esiin heti kun kuormittuminen alkaa haitata työntekoa tai yksityiselämää. Mikäli esimiehen ja alaisen suhde on hyvä, on asioista ja ongelmista helppo puhua suoraan esimiehelle ja mahdollisista muutoksista on helpompi neuvotella.

Työn muotoiluun on varattava aikaa huomioiden erilaiset yksilöt (esim. muutosvastarinta). Työyhteisön perusrakenteiden kuntoon saattaminen saattaa vaatia eliniän. Yhteisöllisyys on monimutkainen kokonaisuus, eikä sen haltuun ottaminen ole itsestään selvää ja helppoa. Kehittyminen ja oppiminen tapahtuvat ihmissuhteissa ja niiden avulla. Ihmissuhteet ovat muuntuvia ja ennustamattomia. Yhteisöt kehittyvät ja oppivat, koska niihin kuuluvat ihmiset oppivat ja kehittyvät.

### **4.1. Palautteen antaminen – tärkeä vaikuttamisen ja motivoinnin keino**

Tärkeä osa työssä kehittymistä on esimiehen antama palaute työssä suoriutumisesta. Palautteen saaminen on työyhteisössä kaiken kehittymisen ja

oppimisen edellytys. Palautetta voidaan antaa ja saada yhteisissä neuvonpidoissa ja keskusteluissa. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa puolin ja toisin. Palautteen antamisen eräs tärkeä muoto on se, että työntekijä ilmaisee mielipiteensä – myös silloin kun se eroaa esimerkiksi esimiehen tai ryhmän yleisestä mielipiteestä.

Palautteen avulla esimies korjaa ongelmia, kannustaa, ohjaa, motivoi sekä arvioi työntekijöitään. Myös henkilöstö toivoo saavansa esimieheltä sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Esimiehen tehtävänä on aktiivisesti seurata ja osoittaa kiinnostusta työntekijöihinsä, miten he pärjäävät ja onnistuvat työssään. On välinpitämätöntä, jos esimies ei reagoi, menivät asiat hyvin tai huonosti.

Esimiehellä on tärkeä tehtävä toimia henkilöstönsä kehittymisen valmentajana. Tämä voi tapahtua esimerkiksi antamalla työntekijälle säännöllistä palautetta, jotta hänen itsetuntemuksensa kasvaa. Tällä tavoin esimies auttaa työntekijöitään ymmärtämään omia vahvuuksiaan ja kehitystarpeitaan. Esimiehen tulee olla läsnä ja käydä säännöllisesti keskustelua työyhteisönsä kanssa. Hyvä työyhteisö mahdollistaa innovatiivisuuden ja muutoksien toteuttamisen onnistuneesti.

Palautteen antamisessa voi käyttää dialogisen palautteen keinoja. Dialogisen palautteen tarkoitus on saada palautteen vastaanottaja tietoiseksi omasta toiminnastaan, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Dialoginen palaute on kuuntelevaa, kyselevää ja palautteen vastaanottajan ajattelua ja toimintaa tukevaa.

#### **Hyvän palautteen tunnusmerkit:**

- Palautetta annetaan säännöllisesti ja riittävän usein.
- Korjaava palaute annetaan kahden kesken ja se keskittyy asiaan, ei henkilöön.
- Positiivista palautetta voi antaa pienimmästäkin edistymisestä ja saavutuksesta.
- Palautteen antamisen käytännön järjestelyistä kannattaa sopia: mistä palautetta annetaan, milloin ja miten - puolin ja toisin.
- Palautetta annetaan rehellisesti, aktiivisesti ja johdonmukaisesti.

## **4.2. Säännölliset kokoukset tiedotus- ja keskustelukanavana**

Esimiehen tulee pitää palavereja ja kokouksia työntekijöidensä kanssa säännöllisesti esim. parin viikon välein. Palavereissa esimies tiedottaa organisaatioon liittyvistä asioista ja niiden vaikutuksista ryhmän työskentelyyn. Palaverien tarkoitus on antaa ryhmälle tai tiimille mahdollisuus tuoda esiin ja ratkaista yhteisiä ongelmia. Vaikka kokoukset ja palaverit ovat tärkeä osa esimiesviestintää, niitäkään ei pidä järjestää turhaan.

Tiimipalavereissa syntyy usein keskusteluja, jolloin esimiehen on helppo havainnoida tiimin jäsenten toimintaa ja ihmisten käyttäytymistä sekä tiimin keskinäistä yhteistyötä ja tilanteiden dynamiikkaa. Esimiehen tulee kuunnella aidosti työntekijöitään, ja pyrkiä ymmärtämään heidän näkökantansa asioihin. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että kaikki tiimin jäsenet saavat mahdollisuudet puheenvuoroon. Myös hiljaisia on kannustettava mukaan keskusteluun. Jos yksi tai kaksi ihmistä dominoi keskustelua, alkavat muut tiimin jäsenet passivoitumaan, koska heille ei ole jätetty vaikutusvaltaa yhteisiin asioihin.

Ryhmäkokouksissa esimies voi tehdä kyselykierroksen, jossa ryhmän jäsenet kertovat omasta työtilanteestaan. Esimies voi tehdä havaintoja työntekijöidensä työssä suoriutumisesta, jaksamisesta ja motivaatiosta esimerkiksi puheenvuoroja vertailemalla.

## **4.3. Kehityskeskustelut suunnittelun ja arvioinnin välineenä**

Kehityskeskustelut ovat keskustelevan johtajuuden keskeisimpiä apuvälineitä, ja niistä on hyötyä sekä työntekijälle että organisaatiolle. Hyvin sujuneessa kehityskeskustelussa esimies saa selville työntekijän näkökulman työt tehtävien suorittamisesta. Lisäksi keskustelut auttavat jokaista yrityksessä työskentelevää ymmärtämään paremmin oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta. Työntekijän kannalta kehityskeskustelun tarkoituksena on selkeyttää oman työn sisältöä, vastuu- ja valtuuskysymyksiä sekä mahdollistaa palautteen antaminen esimiehelle. Olennaista työntekijän kannalta on myös työt tehtäviä koskevien odotusten ja toiveiden esille tuominen.

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja hänen alaisensa välinen keskustelutilaisuus, jolla on tietty päämäärä, systemaattikka ja säännöllisyys. Siinä pyritään perehtymään työhön laajemmin ja syvemmin sekä tarkastelemaan pidempää ajanjaksoa, mennyttä ja tulevaa.

Kehityskeskustelussa esimies ja alainen voivat keskustella työstä henkilökohtaisesti, tavoitteellisesti ja häiriöttömästi. Tavoitteena on pyrkiä yhdessä selkiyttämään alaisen odotuksia ja motivaatiotekijöitä. Kehityskeskustelussa korostuu varsinkin kuuntelemisen merkitys. Päivittäistä keskustelua kehityskeskustelu ei kuitenkaan korvaa.

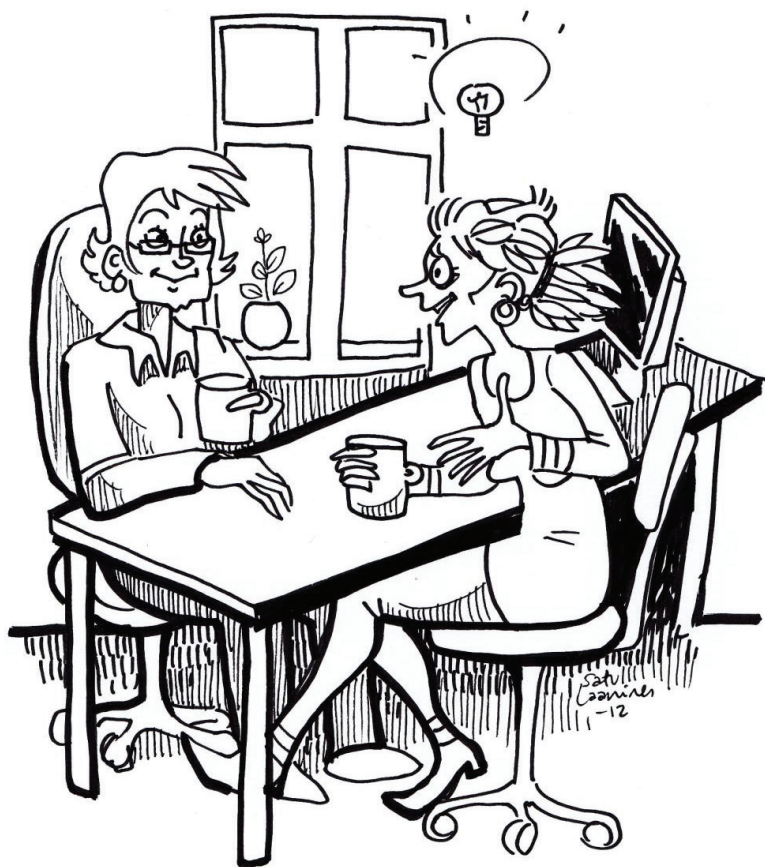
Esimiehelle kehityskeskustelu on mahdollisuus saada tietoa henkilöstönsä suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista sekä ohjata henkilöstönsä toimintaa organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Esimies saa samalla tietoa työyhteisön toiminnasta ja kehittämisalueista. Työntekijälle tarjoutuu kehityskeskustelussa mahdollisuus saada palautetta omasta suoriutumisestaan ja tietoa tulevaisuudesta. Kehityskeskustelu on luonteva foorumi, jossa työntekijä voi ilmaista tavoitteita, odotuksia, toiveita ja ideoita omaan työhön liittyen. Työntekijöiden henkilökohtaista työssä suoriutumista käsitellään säännöllisten tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Tavallista on, että henkilön työn tuloksellisuuden ja laadun lisäksi arvioidaan hänen yhteistyötaitojaan, oma-aloitteisuuttaan, osaamistaan sekä aktiivisuutta oman työn, ammattitaidon ja työyhteisön kehittämisessä.

Kehityskeskustelujen aikana kannattaa käsitellä laajemminkin työntekijän urakehitykseen liittyviä kysymyksiä. Esimies voi yhdessä alaisen kanssa pohtia sitä, vastaako nykyinen tehtävä työntekijän toiveita, hyödyntääkö tehtävä parhaiten työntekijän osaamista, motivoiko se häntä. Kehityskeskustelut ovat kokoavia, niissä yhdistetään yksittäisiä tapahtumia menneestä ja luodaan tulevaisuutta. Suurin paino tulisi aina olla tulevaisuuden suunnittelussa.

Alla on lista kehityskeskustelukysymyksistä, joiden avulla voi arvioida työntekijän työmotivaatiota, kehittymishalukkuutta, urakehitystoiveita, työssä jaksamista ja työhyvinvointia:

- Oletko tyytyväinen tämänhetkisiin tehtäviisi?
- Mikä on työssäsi mielekkäintä ja palkitsevinta?
- Koetko joitakin asioita työtehtäviesi hoitamisessa, omassa roolissasi tai työyhteisössäsi hankalina/ongelmallisina?
- Mitä odotat työltäsi tulevaisuudessa ja kuinka haluaisit kehittää sitä?
- Onko sinulla sellaista osaamista ja sellaisia taitoja, joita et nykyisissä tehtävissäsi voi hyödyntää?
- Mitä haluaisit kehittää työssäsi tai osaamisessasi?
- Minkälaiset tehtävät sinua tulevaisuudessa kiinnostavat?
- Mitkä ovat pitkän tähtäimen henkilökohtaiset tavoitteesi?
- Mihin suuntaan haluat työsi kehittyvän?

Kehityskeskustelu voi olla joillekin työntekijöille ainoa foorumi, jossa tuoda esille omia ajatuksiaan työstään, varsinkin jos kohtaamisia esimiehen kanssa on harvemmin esim. työolosuhteista johtuen (esimies työskentelee eri paikkakunnalla tai hänellä on alaisia runsaasti). Jotkut työntekijät saattavat yksinkertaisesti olla niin arkoja, että ”keräävät” mielessään asiat, jotka esittävät vuosittaisessa kehityskeskustelussa. Tämän vuoksi säännöllisiä keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä tulisi pitää useammin, niihin tulee valmistautua hyvin ja asiat tulee kirjata ylös. Vuosittaisen kehityskeskustelun lisäksi olisi tarpeellista järjestää seurantakeskustelu puolen vuoden kuuluttua. Tuolloin tarkastellaan, miten sovitut asiat ovat lähteneet etenemään. Kehityskeskustelussa sovitusta kehitystoimista on muistettava pitää niistä kiinni ja niiden toteutumista tulee seurata, muuten kehittämistyöltä putoaa pohja.



#### **4.4. Puheeksi ottaminen Pohjois-Karjalan koulutuskunta-yhtymässä**

Työn muotoilu voi lähteä liikkeelle varhaisen puuttumisen seurauksena. PPKY:ssä varhaisen puuttumisen tavoitteena on parantaa työhyvinvointia ja luoda avointa, vuorovaikutteista keskustelua työyhteisössä. Varhainen reagointi työkyvyn uhkien voi lähteä liikkeelle siltä osapuolelta, joka sen ensimmäisenä havaitsee. Esimerkiksi työtoveri voi olla aloitteentekijänä varhaisessa puuttumisessa.

Puheeksiottaminen on esimiehen ja työntekijän välistä avointa, kunnioittavaa ja vastuullista vuoropuhelua. Puheeksiottamiseen tulee ryhtyä heti, kun työsuorituksessa tai käyttäytymisessä on havaittavissa olennainen muutos. Esimies ohjaa työntekijää itsearviointiin, omien vahvuuksien ja heikkouksien huomaamiseen. Puheeksiottaminen voi käynnistää työn muotoilu-prosessin (esim. Terveenä työssä -toimintamalli).

Myös työterveyshuolto voi neuvonnalla ja ohjauksella auttaa havaitsemaan riittävän varhain työkyvyn uhkia ja tuomaan ratkaisuehdotuksia niiden torjumiseksi. Työterveyshuollon, työsuojelun ja työnantajan yhteisissä tapaamisissa käsitellään ajankohtaisia muutoksia ja ennalta ehkäisevien toimien tarvetta.

#### **4.5. Kasvokkavisientintä vuorovaikutuskeinona**

Virallisen kasvokkavisientinnän lisäksi työyhteisössä on oltava tilaa myös epäviralliselle kasvokkavisientinnälle. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöillä on oltava mahdollisuus tulla keskustelemaan esimiehen kanssa myös ilman, että sille on varattu aika. Usein kasvokkavisientintä on tehokkainta esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Silloin molemmilla osapuolilla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja selvittää epämääräiseksi jääneet asiat.

Keskustelu kasvokkain tai käytäväkeskusteluna tarjoaa itsestään syntyvälle yhdessä oppimiselle turvallisen tilanteen, samalla opitaan tuntemaan toisten äänetön, hiljainen eli sanaton visientintä. Kun esimies kuuntelee työntekijää aidosti ja antaa hänelle mahdollisuuden osallistua suunnitteluun, kasvaa työntekijän motivaatio ja arvostus esimiestä ja työnantajaa kohtaan.

Esimiehellä on tärkeä tehtävä toimia henkilöstön kehittymisen valmentajana. Kehittyminen edellyttää työntekijän halua ja tahtoa kehittyä tiettyyn suuntaan.

Motivaation voi selvittää tai ilmaista monella tavalla ja monissa eri tilanteissa: antamalla palautetta, pitämällä säännöllisiä tiimi-palavereja, muodollisten kehityskeskustelujen kautta, puheeksi ottamisen avulla sekä keskustelemalla ja kuuntelemalla alaista.

## KIRJALLISUUTTA

Aktiivisen tuen toimintamalli, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä.

Heikkilä J., Heikkilä K. 2001., Dialogi – avain innovatiivisuuteen. WSOY, Helsinki.

Hätönen H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus, Vantaa.

Juuti P., Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä.

Jäppinen A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus, Juva.

Järvinen P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYPro, Helsinki.

Kupias P., Peltola R. ja Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYPro, Juva.

Meretniemi I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka P. 1998 Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syynyn työyhteisössä. Työn Tuuli. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY r.y.





## 5. Työnmuotoilun muodot ja tavat ammatillisessa koulutuksessa

### 5.1. Työnmuotoilun soveltaminen PKKY:ssä

Hyvässä työpaikassa työn järjestelyissä, johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa sekä arjen vuorovaikutuksessa on panostettu siihen, että henkilöstö voi riittävästi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada pärjäämisen kokemuksia. Parhaimmillaan työpaikalla jokainen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään. Työntekijä voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä.

Esimiehen tehtävä on vastata siitä, että jokaisen työntekijän työn tavoitteet ovat selkeät, työn määrä on tasapainossa ja että työntekijän osaaminen vastaa työn vaatimuksia.

#### Esimerkkejä työnmuotoilun toteutumisesta

Työnmuotoilun mallina jaksojärjestelmä on tuonut opetustyöhön sekä hyviä että huonoja puolia työssä jaksamisen kannalta. Toisaalta se antaa opettajalle mahdollisuuden keskittyä opetuksessa joillakin jaksoilla enemmän tiettyyn aihealueeseen. Toisaalta jaksojärjestelmä on sitova ja opettajan mahdollisuudet esim. ryhmäohjaajana heikkenevät, jos hänellä ei ole oman ryhmänsä opetusta joillakin jaksoilla juuri ollenkaan. Samoin opetusryhmät saattavat vaihtua hyvinkin usein ja opetus pirstaloitua.

Toisena esimerkkinä työnmuotoilusta on osa-aikaeläkkeiden käyttö. Osa-aikaeläke on tarkoitettu sellaiselle ikääntyneelle työntekijälle, joka haluaa vähentää työpanostaan ennen vanhuuseläkkeelle jäämistään ja työskennellä osa-aikaisesti. Osa-aikaeläkkeelle siirtyminen perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen. Lopullisen päätöksen osa-aikaeläkkeestä tekee eläkelaitos.

Koulutuskuntayhtymässä osa-aikaeläkkeelle haluava työntekijä on ilmoittanut halukkuudestaan työnantajalle, jonka jälkeen työnantaja on yleensä siihen suhtautunut myönteisesti. Työntekijän siirtymistä osa-aikaeläkkeelle

ja sen seurauksia ei aina ole riittävästi otettu huomioon työyhteisön toiminnan kannalta.

Osa-aikaeläkkeen myöntäminen ei saisi olla automaattinen toimenpide, ilman että sen vaikutusta työyhteisön toimintaan otetaan huomioon. Kaikkia osapuolia huomioon ottavana kohtuullisena järjestelynä on, että työnantajan edustaja käy keskustelun työntekijän kanssa ennen osa-aikaeläkemahdollisuuden täyttymistä mm. työaikajärjestelyistä ja vaikutuksesta työyhteisön toimintaan. Osa-aikaeläkkeelle siirtyvän ja hänen työyhteisönsä kannalta on tärkeää yhdessä keskustella osa-aikaisuuden vaikutuksista työjärjestelyihin ja työtehtäviin. Kysymys voi olla myös siitä, tekeekö hän töitä vuoroviikoin vai lyhennettyä työviikkoa.

Nuorempien työntekijöiden kohdalla toteutettavia työnmuotoiluja ovat erityisesti perhevapaisiin liittyvät tilanteet. Työntekijän oikeudesta perhevapaisiin on säädetty sekä kunnallisesta viranhaltijasta annetussa laissa että työsopimuslaissa. Perhevapaiden käytön muodoista, ajankohdista, käytänteistä ja osa-aikaisen vapaan työjärjestelyistä tulee etukäteen sopia esimiehen kanssa, ja sovitut asiat kirjataan sitä varten laadituille lomakkeille.

Työkyvyn heikentyessä työkyvyttömyyseläkkeen hakeminen ei välttämättä ole työntekijälle eikä työnantajalle paras vaihtoehto. Täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle siirtävästä työntekijästä koituu työnantajalle varhaiseläkemenerusteista maksua. Sen sijaan etsitään yhteistyössä työterveyshuollon kanssa mahdollisia työnmuotoilun ratkaisuja, jotka parantavat työntekijän mahdollisuuksia jatkaa työssä, vaikka hänen työkykynsä olisikin heikentynyt.

#### **Tällaisia ratkaisuja ovat mm.**

- terveenä työssä -toimintamallin toteuttaminen
- ammatillinen kuntoutus
- osatyökyvyttömyyseläke
- tuki hylkäävän päätöksen saaneelle. Työntekijälle työssä jatkaminen vaikuttaa eläkkeen määrään, sillä mitä pitempään henkilö jatkaa työssä, sitä paremman eläkkeen hän saa.

## **Työhyvinvoinnin merkitys työnmuotoilun toteutumiseen**

Työhyvinvointi käsitetään hyvin laajasti toiminnassamme. PKKY:n työhyvinvointitoiminnan tavoitteina on mm. työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen lisääminen, ikääntyvän henkilöstön työssä jaksamisen ja jatkamisen edistäminen sekä työhyvinvointiin vaikuttavien ongelmien ennaltaehkäisyminen.

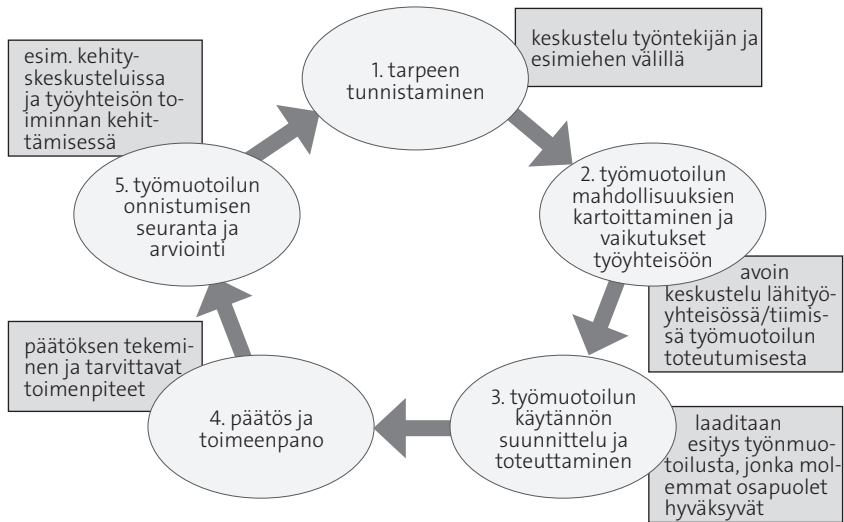
Jokaisessa työyhteisössä on laadittu oma työhyvinvointisuunnitelma, joka pohjautuu koulutuskuntayhtymän yhteisiin linjauksiin työhyvinvoinnin periaatteista. Työhyvinvointisuunnitelmassa kuvataan niitä periaatteita ja käytännön toimintaa, jotka oppilaitoksessa tapahtuvat päivittäisessä toiminnassa ja jotka yhdessä voivat edistää työnmuotoilun mahdollisuutta.

Aktiivisen tuen toimintamalli on käytössä koulutuskuntayhtymässämme. Aktiivinen tuki on yksittäisen työntekijän tai työyhteisön kokemien huolien esille tuomista ja toimintaa niiden poistamiseksi. Se on myös vaihtoehtojen ja ratkaisujen etsimistä, kun työntekijän/työyhteisön omia mahdollisuuksia on vielä runsaasti. Aktiivinen tuki on työntekijälle ja työyhteisölle esimiehen tukea ja rajojen asettamista sekä välitöntä toimintaa ongelmatilanteissa.

## **Yhteistyö työterveyshuollon kanssa**

Työterveyshuolto on työntekijöiden, esimiesten ja työsuojeluhenkilöiden tukena sekä aktiivisen aikaisen puuttumisen toteutumisen mahdollistajana. Käytännössä työkykyä uhkaavat pulmat näkyvät arkisessa työssä ensin ja tulevat työterveyshuollon tietoon vasta myöhemmin. Työterveyshuolto voi neuvonnalla ja ohjauksella auttaa havaitsemaan riittävän varhain työkyvyn uhkia ja tuomaan ratkaisuehdotuksia niiden torjumiseksi. Työnmuotoilulla voidaan myös ennaltaehkäistä työkyvyn uhkia. Lisäksi järjestetään yksilökohtaisia tukitoimia työkykyisyyden mahdollistamiseksi. Myös esimiehet ja työsuojeluhenkilöt voivat saada ”kädestä pitäen” ohjausta työkykyongelmien havainnointiin ja niihin varhaiseen puuttumiseen.

## 5.2. Työmuotoiluprosessin eri vaiheiden kuvaus



### 1. Tarpeen tunnistaminen

Esimiehen tulee tunnistaa työntekijän työn muotoilun tarve mahdollisimman varhain, jotta hän voi ryhtyä suunnittelemaan tarkoituksenmukaisia työn muotoilun toimenpiteitä yhdessä työntekijän kanssa. Kehityskeskustelussa tai puheeksi ottamisen yhteydessä tarkastellaan työntekijän henkilökohtaista työkokonaisuutta, otetaan huomioon työn vaatimukset ja mahdollisuudet sekä mahdolliset terveydelliset ja muut rajoitukset. Lisäksi työn kuormittavuutta optimoidaan keskustelevan johtamisen ja uusien ratkaisujen avulla.

Työntekijän tehtävä on toimia aktiivisesti oman työn kehittäjänä ja ottaa vastuuta oman ammattitaidon ylläpitämisestä. Hän ottaa puheeksi oman työnsä muotoiluun vaikuttavia toiveita ja tekijöitä.

### 2. Työmuotoilun mahdollisuuksien kartoittaminen

Koulutuskuntayhtymän toiminnassa voidaan havaita kolme käytössä olevaa työmuotoilun osa-aluetta: työntekijän osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen, työtehtävästä lähtevät tarpeet ja työntekijän elämäntilanteen huomioon ottavat vaihtoehdot.

### A. Osaamisen kehittäminen

- oman osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen
- yksilö työyhteisön aktiivisena jäsenenä
- työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
- työkiertomahdollisuuden hyödyntäminen

### B. Työtehtävästä lähtevät tarpeet

- työn ja työnmuotoilutapojen yhteensovitus

### C. Elämäntilanne

- ikääntyminen
- perhetilanne, esim. pienten lasten hoitaminen, vanhempien tai perheenjäsenen hoitaminen
- sairaudet
- opinnot
- muut tarpeet

#### *Työnmuotoilun mahdollisuuksia - yhteenveto*

<b>A. osaamisen kehittäminen</b>	<b>B työtehtävästä lähtevät tarpeet</b>	<b>C. elämäntilanne</b>
osaamisen, vahvuuksien kautta	opettajuus; tietty ala	erilaiset joustot
asiantuntijuuden tunnistaminen ja käyttö	toiminnan vapaaehtoinen keskittäminen	erilaiset työaikamuodot
henkilökohtaistaminen	työtehtävien vuorottelu	henkilökohtaistaminen
työkierto, rajojen ylittäminen	työparityöskentely	etättyö, joustavat työajat
työn laajentaminen, rikastaminen	tiimin vetäjänä tai projektin vetäjänä toimiminen	tarve haastavampiin tehtäviin, urakehitys
erikoistuminen	erikoisosaaminen, esim. ohjaustehtävät, mentorointi ym. erikoisasiantuntemusta vaativat tehtävät	mahdollisuus panostaa tai keskittyä työhön enemmän

### **3. Työmuotoilun käytännön suunnittelu**

Kehityskeskustelun perusteella laaditaan työntekijälle tarvittaessa henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa määritellään työmuotoilun lähtökohdaksi työntekijän henkilökohtaiset kehittymistarpeet ja työtehtävästä lähtevät tarpeet ja elämäntilanne. Tarvittaessa suunnitelman tekemisessä käytetään työterveyshuollon asiantuntemusta.

### **4. Päätöksen tekeminen ja toimeenpano**

Esimies hyväksyy päätöksen. Tehdään tarvittavat järjestelyt, ja esimies huolehtii tiedottamisesta työyhteisössä ja on tarvittaessa yhteydessä työterveyshuoltoon. Tarvittaessa tehdään muutos tehtäväkuvasta virkamääräyksen tai työ sopimukseen.

### **5. Työmuotoilun onnistumisen seuranta ja arviointi**

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman toteutumista arvioidaan, esim. vuoden kestäneen työmuotoiluprosessin jälkeen käydään keskustelua järjestelyn vaikutuksesta työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin, terveyteen, sairauspoissaoloihin, työyhteisön toimintaan jne. Oppilaitos- ja kuntayhtymätasolla työmuotoiluprosessin onnistumista tarkastellaan ja seurataan sekä tiedostetaan, levitetään ja kehitetään hyviä työmuotoilukäytänteitä.

## **5.3. Työmuotoiluun liittyvien toimintojen kehittäminen**

Työmuotoiluprosessin seuranta- ja arviointityön tulosten perusteella tehdään jatkuvaa kehittämistyötä toiminnan parantamiseksi. Tekeillä ovat mm. linjaukset etätöiden tekemisen muodoista ja toimintamallista sekä työkiertomahdollisuuksien laajentamisesta.

## **KIRJALLISUUTTA**

Aktiivisen tuen toimintamalli, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän työhyvinvointiohjelma 2012-2015.

Nieminen, Kimmo (toim.) (2012). Työpaikan lait ja työsuhteopas 2013.  
SanomaPro Oy, Helsinki

[http://www.keva.fi/fi/tyossa\\_jatkaminen/ratkaisuja\\_tyokyvyn\\_heikentyessa/Sivut/Default.aspx](http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/ratkaisuja_tyokyvyn_heikentyessa/Sivut/Default.aspx)

## 6. Työnmuotoilun vaikutusten seuraaminen ja tarpeellisten muutosten tekeminen

### 6.1. Työnmuotoilun kokeilujen onnistumisen arviointi sekä vaikutusten mittaus ja seuranta

Ensin tarkastelemme lyhyesti asioiden välisiä suhteista ymmärtääksemme, mitä pitäisi arvioida. Organisaation elämää voi ajatella matkana valittuun suuntaan. Menestyksen mittarit yksityisellä sektorilla ovat kannattavuus, kasvu ja yrityksen arvo. Julkisen koulutusorganisaation toimintavaatimuksia ovat asiakaslaatu ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Nämä mahdollistuvat hyvinvoivan, osaavan henkilöstön avulla sekä tehokkaalla ja sujuvalla palvelutuotteen – oppimisprosessin järjestelyllä. Laadukas ja oikein kohdennettu oppiminen varmistaa oppilaitoksen menestymisen.

Suorituskyky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Suorituskyvyn arviointi voi kohdistua organisaatioon, prosessiin, toimintaan, henkilöön tai palveluun (palvelukonseptiin). (Laamanen 2005). Työn yksilöllistymisellä (individualization) tai henkilökohtaistumisella (subjectification tai personification) tarkoitetaan mm. kollektiivisten luokka- ja ammatti-identiteettien haurastumista ja niiden tilalle tulevaa henkilökohtaista samastumista suhteessa työhön (Julkunen, 2008).

Yksilöllistyminen voidaan ymmärtää myös työn ja toiminnan uudelleenmäärittelyn prosessina, jossa työntekijöille asetetaan entistä enemmän vastuuta tuottavista teoistaan. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työn yksilöllistyminen ja henkilökohtaistuminen sisältävät ryhäsopimuksen ja yksilötarkastelun. Työntekijän ja työnantajan välisen sopimuksen elementit (esimerkiksi työnkuva, urakehitys ja palkka) perustuvat yhä suuremmissä määrässä kollektiivisten työntekijäryhmien työnkuvien tai ominaisuuksien sijaan työntekijän henkilökohtaisille ominaisuuksille kuten motivaatiolle, taidoille ja suorituskyvylle.

Työntekijät ovat yhä enemmän itse vastuussa nykyisestä ja tulevasta tilanteestaan organisaatiossa ja työelämässä. Kirjallisuudessa on kuvattu toisaalta riskien ja vastuiden, toisaalta kontrollin, siirtymistä organisaatioilta työntekijöille (Tiina Schmidt 2012). Itsearviointi valtaa tilaa.

Kustannustehokkuus on talouden näkökulmasta tärkeää julkisella sektorilla. Oppilaitoksen on luotava toiminta- ja oppimisympäristöjä, joissa ihmiset motivoituvat yhteistyöhön, näkevät työnsä merkityksen ja suoriutuvat hyvin tehtävistään. Työnmuotoilulla tätä päämäärää voidaan edistää. Työnmuotoilun onnistumisen seuranta keskittyy tällöin asioihin, jotka liittyvät työn haluttuihin ominaisuuksiin, tai jotka ennakoivat työn psykologisen merkityksen toteutumista, tai ovat seurauksia onnistuneesta muotoilusta.

Yksilö tarvitsee tietoa ja palautetta työnsä tuloksista ja oman osaamisen kehittymisestä (ks. kuva 1 luvussa 2, s. 17). Ihannetapauksessa työntekijän ja työnantajan edut voidaan kokea yhteisiksi, mutta vaarana on, että uudenlaiset joustavat sopimukset suosivat toisia työntekijäryhmiä (esim. nuoret, lapsettomat) toisten ryhmien kustannuksella. Työnmuotoilu voi siis olla myös tasa-arvokysymys.

Organisaatio tarvitsee tietoa matkan varrella palvelutulosten (esim. opiskelijoiden sijoittuminen työelämään) lisäksi työn merkityksellisyyden ja vastuun kokemisesta sekä työnmuotoilun seurausvaikutuksista kaikista toiminnan tuloksellisuuden näkökulmista (asiakaslaatu, prosessien sujuvuus, sisäisen toimivuus ja aikaansaannoskyky).

Sisäinen motivoituminen ja kykyjen hyvä käyttö näkyy korkeana työtyytyväisyytenä, vastuun kokemisena ja korkeana tuottavuutena. Barometreissa nämä ilmenevät esimerkiksi tyytyväisyytenä johtamiseen, esimiestyöhön, saatuun palautteeseen sekä organisaatiotasolla vähinä (sairaus)poissaoloina sekä matalana vaihtuvuutena.

Oppimisen ja PKKY:n työhyvinvointikyselyn teemoja ovat mm. työmäärä, vaihtumismahdollisuudet, työn hallinta, henkinen kuormittavuus, tiedonkulku, palaute, sosiaalinen tuki, ristiriitojen käsittely, johtaminen, työmotivaatio ja arvostus, palkitseminen sekä fyysiset olosuhteet ja oppimisen työvälineet ja -tavat. Nämä kaikki voivat kuvata myös työnmuotoilun onnistumista käytännössä.

## **6.2. Tavoitteista lähdetään liikkeelle**

Voimme sopia tasosta, jota pidetään yllä, kun tarkastellaan työn sopivuutta toisaalta työyhteisön tarpeisiin ja toisaalta yksilön elämäntilanteisiin. Koska työn muovailun muotoja voi olla monia, voidaan kehitysvaiheessa ottaa mittaukseen tai seurantaan muuttujia, jotka liittyvät ajankohtaiseen asiaan. Ideana on tarkastella toteutunutta asetettuja tavoitteita vasten:



- Ovatko työnmuotoilun ”peruskeinot” työyhteisön käytössä? Osaataanko työnmuotoilun eri tapoja tilata, kokeilla työssä ja osataanko niistä keskustella yksilö- ja tiimitasolla?
- Miten toteutuvat esim. työn joustavuus, monitaitoisuuden käyttö, tiimityö, yhteinen palvelun laadun kehittyminen?
- Miten on onnistunut työnmuotoilua tukevan osaamisen kehittäminen: esim. valmennus tiimityöhön ja vuorovaikutustaitoihin sekä työnmuotoilun keinoihin ja soveltamiseen?
- Miten suoritusarviointi ja palaute sekä tavoitteen asettelu sekä tiedon jakaminen on järjestetty teema-alueella?
- Onko työnmuotoilussa huomioitu henkilöstön rekrytoinnin ja työssä jatkamisen tukeminen? Hyödynnetäänkö prosessissa sisäinen haku ja valintamenetelmät? Entä toteutuvatko työssä työturvallisuuden ja ergonomian vaatimukset?
- Miten työilmapiirikartoitukset palautteineen ja toimenpiteineen on hyödynnetty työnmuotoilun odotuksiin vastatessa?
- Miten toimitaan henkilön suorituskyvyn heiketessä? Tuetaanko työnmuotoilun strategista painotusta esimerkiksi työsuorituksen ja osaamisen kehittymiseen perustuvassa yksilöllinen ja ryhmäpalkkauksessa? Miten palaute sekä tuki on järjestetty, kun huonoon toimintaan on puututtava?

Työnmuotoilun toisessa kappaleessa tarkemmin kuvattuja perustapoja ovat työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen sekä työskentelypaikkaan, -aikaan ja -välineisiin liittyvät työjärjestelyt, jotka tarjoavat mahdollisuuden huomioida yksilöt aiempaa paremmin. Lisäksi voidaan kokeilla työntekijöiltä saatuja uusia työnmuotoiluideoita. Kiinnostavaa on uuden työkuvan merkitys yksilön hyvinvointiin ja suoriutumiseen ja toisaalta tulokset, joita kullakin kokeilujaksolla on saatu.

Tarkentavia kysymyksiä esitetään asetettujen muutostavoitteiden mukaisesti. Kehittyminen on pystyttävä osoittamaan – merkittävää olisi keinojen käyttö tarkoituksenmukaisesti uusilla toiminnan ja yhteistyön alueilla. Elämäntilanteina työuran alku, keskivaihe tai loppu eläkeiän lähestyessä tuovat erilaisia haasteita ihmiselle ja työyhteisölle. Sen lisäksi terveystilanne, työkykyisyys, jaksaminen, jopa työyhteisön vallitsevat sosiaaliset suhteet voidaan ottaa esille arviointikeskusteluissa ja seurannassa.

### 6.3. Työmuotoilun vaikutuksien seuranta

Työmuotoilulla vaikutetaan ihmisten henkilökohtaiseen suorituskyykyyn. Muutostilanteissa kysymys on siitä, sovelletaanko ihmisten johtamisen keinoja, jotka yhdessä työmuotoilun (work-design) kanssa tähtäävät otollisen oppimisympäristön myötä oppimistyön ohella koko organisaation huippumenestykseen.

Voimme tarkastella työn vetovoiman, imun arvioinnissa kaikkia tekijöitä, jotka ovat yhteydessä ihmisten kiinnittymiseen organisaatioon ja omaan työhön. Koska organisaatiossa halutaan muotoilla siellä suoritettavaa työtä siten, että ihmiset kokevat sen merkitykselliseksi ja mielekkääksi, voidaan kehityskeskusteluissa arvioida, miten he ovat saaneet palautetta, vastuuta ja autonomiaa työssään.

Laajasti ottaen kysymys on oppimisesta ja osaamisesta, jota edistetään henkilön työn muotoilemisella ja työn tekemisen olosuhteiden ja työympäristön muotoilulla. Sekä työntekijän (opettajan) että asiakkaan (opiskelijan) näkökulmasta voidaan aina tarkastella tekemisen sopimista henkilön silloiseen elämäntilanteeseen ja tarpeeseen. Toisaalta voidaan tarkastella taitoja ja edellytyksiä, joilla haluttuun oppimisen ja osaamisen käytön tilaan päästään.

Voidaan havainnoida työssä oppimisen mahdollisuuksia, oppimis- ja osaamistekniikkojen käyttöä, oppimistyylien soveltamista, valmennusosaamista, oppimisilmiöiden ymmärrystä ja taitoa rakentaa tarvittavia oppimisympäristöjä. Lisäksi tarvitaan arviointitaitoja ja itsensä johtamistaitoja, jotta oppimistarpeet tunnistetaan ja yksilöiden osaaminen pystytään muokkaamaan organisaation osaamiseksi.

### 6.4. Miten seurataan ja havainnoidaan?

Kehityskeskusteluissa ja seurantapalaverissa voidaan tehdä itsearviointia sovitujen työmuotoiluun kohdistuvien muutosohjelmien tavoitteiden suhteen: Onko toiminnassa ja tuloksissa tapahtunut haluttua kehitystä? Arviointi voidaan kohdistaa sovitun prosessin tai koko organisaation tasolla. Ensimmäiseksi on tarkasteltava, onko työmuotoilulle yleensä asetettu organisaatiossa ja työyhteisössä tavoitteita.

Organisaation on sitouduttava omaan missioon siihen liittyvine strategioineen, tavoitteineen ja arvoineen. Kun työntekijät kykenevät ym-

märtämään ”ison kuvan” ja organisaation tahtotilan ja arvot laajemmin, heillä on jotain, mihin he voivat uskoa, ja siten he voivat tukea organisaation päämääriä ja tavoitteita omalla työllään.

Tavoite työnmuotoilun kehittämiseksi voidaan ilmaista osana ajankohtaista strategista tavoitetta ja teemaa: Esimerkiksi, että ”80 prosenttia työnmuotoiluun liittyvistä yksilöjen ilmaistuista tarpeista täytetään organisaation sisäisin työjärjestelyin ja siirroin tai toimenkuvien ja roolien yhdistelmin”.

Organisaatiolla tulee olla luettelo keinoista, joita sillä on käytettävissään työn muotoilemiseksi uran eri vaiheissa. Tavoitteet tulee esittää numeroilla ja ne on ilmaistava aina siten, että ne edistävät yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden yhteistyötä. Totta kai tavoitteiden tulee olla toisaalta realistisia ja toisaalta sopivan haastavia. Oleellista on se, että ihminen voi itse vaikuttaa myös työnsä muotoiluun liittyvien tavoitteiden toteutumiseen.

Tavoitteiden toteutumista tulee seurata, auditoida, katselmoida ja arvioida. Seurannan tarkoituksena on selvittää, miten työnmuotoilun asetetut tavoitteet toteutuivat ja onko tarvetta välittömiin toimenpiteisiin. Auditoinnin tarkoituksena on selvittää, miten työnmuotoiluun liittyvä prosessi toimii käytännössä ja miten hyödyllisiä sovitut menettelyt ja työkalut ovat ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön käytännön kannalta? Katselmoinnin tarkoituksena on selvittää, tuottaako aloitettu työnmuotoilun kehittämishanke haluttuja tuloksia. Edistytäänkö esim. työn elämäntilanteeseen sovittamisessa PKKY:n strategian edellyttämällä tavalla? Tavoitepoikkeamiin puututaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja seurantapalaverissa.

## **6.5. PKKY:n ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön tärkeimmät työnmuotoiluun liittyvät seurantamittarit yksilö- ja työyhteisötasolla**

### **Työnmuotoilun seuranta yksilötasolla**

Työnmuotoilun vaikuttavuuden arvioinnissa on yksilötason prosessi keskeisin. Yksilötasolla työnmuotoilun tarpeesta ja sen tavoitteista sovitaan erityisesti kehityskeskusteluissa. Tulevan lukuvuoden tai jakson suunnittelussa voidaan tehdä tarvittavat muutokset työsuunnitelmiin kehityskeskusteluissa sovittujen periaatteiden pohjalta: työmäärä, työn jaksottaminen, sisältö, työkierto yms. Seuraavassa kehityskeskustelussa tai sovitussa seurantakeskustelussa tarkastellaan työnmuotoilun onnistumista ja vaikuttavuutta henkilön henkilökohtaisia ja organisaation tavoitteita vasten.

Parhaimmillaan ja tarvittaessa työnmuotoilun muotoa, sisältöä, laajuutta ja tuloksia voidaan tarkastella jatkuvana prosessina työyhteisössä. Yksilötasolla työnmuotoilun tavoitteet, mittarit, toimintamallit, seuranta ja arviointi sovitaan ja kirjataan esim. henkilön ja hänen esimiehensä välisen kehityskeskustelun lomakkeeseen.

### **Työnmuotoilun seuranta työyhteisötasolla**

Työyhteisötasolla työnmuotoilun määrää, laatua ja vaikuttavuutta ei ole juuri mitattu tai seurattu. Onnistuneilla yksilötason prosesseilla voidaan saavuttaa suoria ja/tai välillisiä tuloksia työyhteisötasolla. Ne tulevat näkyviin mahdollisesti pitkäaikaisessa seurannassa.

Työnmuotoilun seurantamittarit johdetaan organisaation itselleen asettamista henkilöstötyön tavoitteista. Työnmuotoilu on yksi toimintatapa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. **Työmuotoilun välillisiä, määrällisiä seurantamittareita** työyhteisötasolla voivat olla mm.

- sovitut/toteutuneet työnmuotoilut?
- vuorotteluvapaat, opintovapaat, henkilökohtaistettu työmäärä, työkierrot, etätyösopimukset tai muut toimintamallit
- sairauspäivät/henkilö
- lyhyet/pitkäaikaiset sairauslomat
- työuran pituus/ henkilöstön vaihtuvuus
- työterveyshuollon kustannukset

Edellä mainitut mittarit ovat myös osa vuosittain laadittavan henkilöstötilinpäätöksen tietoja.

Työnmuotoilun **laadullisia seurantamittareita** voidaan hakea mm. erilaisten henkilöstökyselyjen avulla. Useilla koulutuksen järjestäjillä käytössä olevassa kyselyssä tarkastellaan työyhteisön tilaa seuraavista näkökulmista; esimiestyö, tiedonkulku ja vuorovaikutus, työn kehittävyys, työkyky, optimaalinen kuormitus ja ergonomia. Eri näkökulmien tulokset muodostuvat usean kysymyksen tulosten keskiarvona, joten (yksittäisten) työnmuotoilujen vaikutusta tuloksiin ei todennäköisesti voida tunnistaa.

Yksittäisten TOB-kysymysten osalta voidaan todeta, että kysymyslistassa ei ole yhtään kysymystä, joka tarkastelisi jollakin tavalla suoraan työnmuotoilua. Ohessa alla on esitetty muutamia henkilöstökyselyn kysymyksiä, joihin työnmuotoilulla voi olla kytkeä:

- Minulla on mahdollisuus olla vaikuttamassa omaa työtäni koskeviin muutoksiin.
- Minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni.
- Koen jaksavani työssäni hyvin.
- Koen työni merkitykselliseksi.
- Työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden.
- Työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden.
- Koen työyksikköni ilmapiirin rakentavaksi ja avoimeksi.
- Työelämän edustajien kanssa työskentely kannustaa ja voimaannuttaa minua.
- Työyksikköni mahdollistaa ja kannustaa aktiiviseen toiminnan kehittämiseen.
- Olen tyytyväinen lähimmältä esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen.
- Ikäni ja työkokemukseni otetaan myönteisesti huomioon työyksikössäni.
- Olen aktiivinen työyksikköni toiminnan kehittämisessä.
- Työyhteisöni epäkohtiin puututaan varhaisessa vaiheessa (aktiivisen tuen toimintamalli).
- Oppilaitoksessani huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista.
- Tietoa vaihdetaan työyksikön sisällä.

Työmuotoilun tuloksia voidaan mahdollisesti nähdä myös opiskelijajalautekyselyissä (mm. opettajat ovat ammattitaitoisia, opettajien ja opiskelijoiden väliset suhteet) samoin kuin sisäisen asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksissa.

## 6.6. Muutoksen toteutumisen seuranta kehityskeskusteluissa ja jatkosuunnittelu

Yksilötason prosessi on keskeisin ==> kehityskeskustelu ==> työsuunnitelmat

Työnmuotoilun tarpeita tarkastellaan puolin ja toisin kehityskeskustelussa. Sovimme ennakoivasti työn järjestelyyn ja muotoiluun liittyviä toimenpiteitä. Keskeiset niistä kirjataan henkilön työsuunnitelmiin. Arviot on kytkettävä muihin työyhteisötason prosesseihin:

- Osaamisen kehittämisen prosessi yksilö- (henkilökohtaistamisen prosessin hyödyntäminen) ja työyhteisötasolla
- Johtamisen ja dialogisuuden kehittyminen, kehittämisen vuoropuhelu
- Organisaatiokulttuurin kehittäminen - dialogisen johtamisen viitekehys, asetettujen vuorovaikutustavoitteiden toteutuminen



## 7. Lopuksi – kohti parempia toimintamalleja

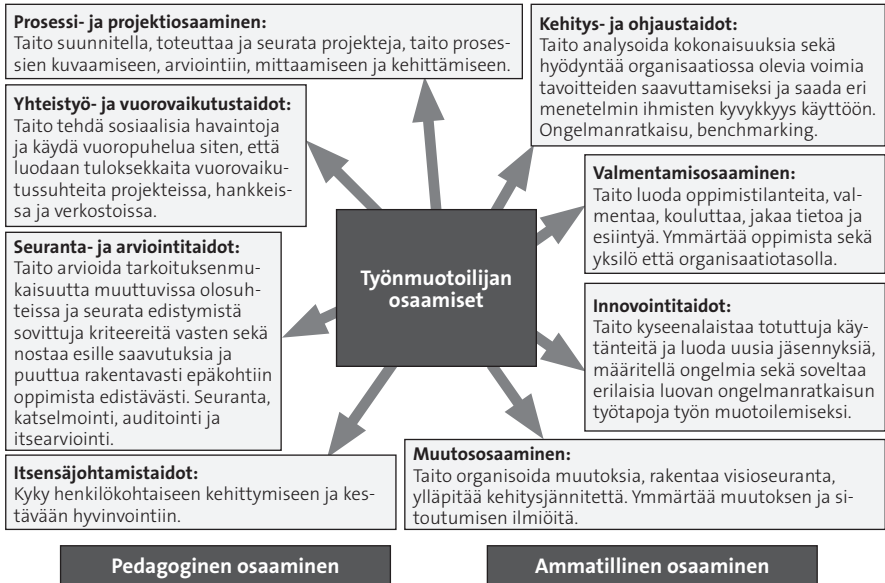
### **Yksilötason tavoitteet, yhteiset toimintamallit ja työnmuotoiluosaaminen**

Ajankohtaiset muutokset voivat vaatia erityisiä taitoja tai osaamisia, kun työtä muokataan sujuvammaksi. Kehityskeskusteluissa voidaan tehdä arvio sovittujen toimien toteutumisen lisäksi työn muotoiluun liittyvän ymmärryksen tasosta. Toimeen tartutaan, jos käsitys työnmuotoilun hyödystä ja käytettyjen menetelmien sopivuudesta on riittävän korkealla tasolla. On myös hallittava yksilötason työkaluja, joilla työnmuotoilun tarvetta voidaan analysoida (esim. Minä ja työni –analyysi - MTA ja ryhmätason toiminnan arviointivälineitä – esim. TMT). Kysymys on tarvittavaan muutokseen johtavan osaamisen ja kiinnostavien työkuvien kehittämistä, josta muutosjohtajana esimies vastaa:

1. Määrittele ja sovi tarvittava osaaminen ja pätevyys: mitä taitoja uudessa tilassa ja tilanteessa tarvitaan? Millainen on nykytilan suhde tavoitettiin?
2. Tutki, kuinka paljon aikaa ja muita oppimisen voimavaroja, kuten kokeilua, harjoittelua uudessa työkuvassa/työssä tarvitaan? Mitä osaamista meillä jo on ennestään, mitä uusia oppimisen tiloja tai ympäristöjä pitää järjestää tähän muutokseen liittyvän pätevyyden kehittämiseksi?
3. Mikä on kaikilta vaadittavaa perusosaamista, ja mitä erikoisvalmiutta tässä muutoksessa onnistuminen edellyttää (esim. esimies- ja innovointitaitoja, mallintamista jne.)? Mitä rooleja ja vastuita on prosessiin tarkennettava?
4. Rakentakaa yhdessä työntekijöiden ja muiden osapuolien kanssa räätälöity kehittymismalli, joka vastaa tämän organisaatiomuutoksen tai uuden toimintatavan tarpeisiin ja osaamisvaatimuksiin. Mitä oppimisohjelmia ja tukitoimia vaaditaan, jotta tässä organisaatiokulttuurissa päästään eteenpäin työnmuotoiluasiassa? (oppimistyylit, sosiaaliset rakenteet jne.).
5. Miten osaamisen kehittymistä arvioidaan ja siitä palkitaan? Miten huonoon kehittymiseen puututaan? Mitä koko muutosprosessista ja työnmuotoilun toteuttamisesta prosessissa opittiin?



Kuva 7 Tarvittavat muutosesi miehen / työnmuotoilijan perusvalmiudet



Viimeisten vuosikymmenten aikana työn henkilökohtaistumista on tapahtunut sekä muokkaamalla kovia kontrollikäytäntöjä kollektiivisista yksilöllisemmiksi että ottamalla käyttöön uusia pehmeän kontrollin muotoja. (Tiina Schmidt 2012). Parhaimmassa tapauksessa uudelleen muotoiltuun työhön on yhdistettävissä omistautuminen työlle, kyky joustaa, ammatillinen ylpeys ja innostuminen.

Uudenlaiseen työn organisointiin liittyy kuitenkin myös riskejä. Työelämän yksilöllistyminen jättää työntekijän yhä enemmän yksin työelämään liittyvien uusien epävarmuuksien ja suoriutumispaineiden keskelle. Työnmuotoilullakin saavutettava työn (ja koko työelämän) henkilökohtaistuminen voi positiivisten vaikutusten sijaan huonosti hoidettuna johtaa siihen, että työssä epäonnistuminen ei rajoitu työrooliin, vaan ulottuu kattamaan koko persoonan ja minän epäonnistumisen. Riittämättömyys, epävarmuus ja merkityksettömyys ovat tunteita, jotka tuolloin yhä useammin yhdistetään työelämään, työperäiseen pahoinvointiin tai työelämästä vetäytymiseen. (Julkunen, 2008).

Pitäkäämme yhdessä huolta, että näin ei pääse käymään!

## Yhteenvetona

- Mitä organisaatio tavoittelee ylipäättänsä työnmuotoilulla?
- Mitkä ovat olleet henkilön henkilökohtaiset ja organisaation omat tavoitteet, joita vasten tarkastellaan?
- Onnistumista ja vaikuttavuutta voidaan seurata yksilötasolla kehityskeskusteluissa ja työyhteisötasolla suunnittelu- ja arviointipalaverissa.
- Välilliset tulokset työyhteisötasolla tulisi saada pitkäaikaiseen seurantaan.
- Jos asiaa ei ole dokumentoitu – sitä ei ole organisaatiossa tehty. Mitä ei voi mitata, sitä ei voi kehittää.
- Tuloksia ei voi kehittää – vain toimintaa ja toimintamalleja voidaan kehittää eli tulokset ovat seurausta toiminnasta.
- Pohdi, onko työnmuotoilu tärkeä menetelmä/toimintatapa, jonka avulla voimme saavuttaa henkilöstötyön tavoitteet ja työyhteisön ja PKKY:n paremman tuloksellisuuden?

## KIRJALLISUUTTA:

- Julkunen R. (2008). Uuden työn paradoksit. Vastapaino. Tampere.
- Innotiimi Oy:n kehittämät yksilö- ja tiimitason ihanteellisen työkuva-analyysit MTA ja TMT-työkalut (Minä ja työni-analyysi ja Tiimin motivoiva työnjako –analyysi)
- Kianto, A.: Development and validation of a survey instrument for measuring organisational renewal capability. *Int. Journal of Technology Management*, pp. 69–88. Vol. 42, No. 1–2 /2008.
- Laamanen, K. (2005). Johda suorituskykyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Suomen Laatu keskus Oy. Helsinki
- Nakari, R. & Sjöblom, S.: Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2009.
- Otala, Leenamajja: Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu, WSOY. Porvoo 2008.
- Pakarinen, Terttu: Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 195. Helsinki 2007.
- Pesonen, I.: Vuorovaikutteinen kunnan johtaminen. Kunta-alan ammattiliitto KTV. Selvityksiä B7. 2005. Saatavilla [www.osoitteessa.com \(www.jhl.fi\)](http://www.osoitteessa.com/www.jhl.fi).
- Ponteva, K. (2009): Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen organisaatiomuutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1430.
- Ruokolainen Mervi. (2011). Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? - A Mixed Method Study of the Associations. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 428. University of Jyväskylä
- Räsänen, T. (2004). Oppiminen tuo muutoksen! Työkonferenssi oppimiseen. Teoksessa Lehtonen, J. (toim.) (2004). Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Edita Prima Oy, Helsinki, 101-111.
- Räsänen, T. (2008). SAKEA-oppimisverkoston organisointi ja toteutus 2005-2008. Teoksessa Kuusela, P. & Jääskeläinen, T. (toim.): Oppimisverkosto kehittämissympäristönä. Oppiminen, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen kunta-alan työorganisaatioissa. Acta nro 205. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2008.
- Räsänen, T. (2009). Tasapainoa ja oppimista lähijohtamiseen. Opas kunta-alan esimiehille ja työyhteisöille. TTK-julkaisut.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

- Scmidt T. (2012). Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöllistymisen näkökulmasta.
- Syvänen, S. (2008). Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset - kunnallistalouden väitöskirja. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapahtuna kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampereen yliopisto, 2003. 333 s. Acta Universitatis Tampereensis:942.
- Vanhala S., Tilev K & Linström S. (2012). Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Julkaisusarja Kauppa + talous 2/2012. Aalto-yliopisto.

### **Hyviä kysymyksiä työnmuotoilun eteenpäin viemiseksi:**

- Ymmärretäänkö meillä työnmuotoilun käsite? Mitä minä ja porukka sillä käsitteellä ymmärrämme?
- Mitkä termit otamme käyttöön, miten avaamme ne kaikille, mitä kysymyksiä haluamme työnmuotoilusta esittää?
- Millä toimintamallilla käyn keskustelun työnmuotoilun tarpeesta yleensä?
- Miten pyydän ideoita ihmisiltä työnmuotoilun kehittämiseksi meillä yleensä?

### **Yksittäisen työntekijän kanssa voit pohtia:**

- Mitä olen kuullut omilta työntekijöiltäni heidän nykyisestä elämäntilanteestaan?
- Mitä asioita tarkennan heidän kunkin kanssaan?
- Mitä ja miten kysyn luottamuksellisesti yksilöiden aikeista?
- Mitä kukakin on valmis kokeilemaan?
- Miten tuen kokeiluja esimiehenä? Mitä muuta tarvitaan?
- Miten arvioin onnistumista ja oppeja?
- Mitä seuraavaksi? Millä foorumilla ja aikataululla edetään?





# Työnmuotoilu ammatillisessa koulutuksessa

## **Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toimintamalli**

Käytännön opas työn muotoiluun ammatillisessa koulutuksessa esimiehille ja luottamusmiehille ja kehittämisen asiantuntijoille.

Miten käyt työnmuotoilukeskustelua oman tiimisi kanssa? Roolit ja vastuut. Millaisia tapoja ja menettelyjä on hyvään työmuotoiluun käytettävissä eri tilanteissa? Miten työntekijän ja työnantajan tarpeita voidaan prosessissa yhdistää organisaation menestyksen ja yksilön hyvinvoinnin varmistamiseksi?  
Miten arvioitte yhdessä saatuja kokemuksia?

Elämänvaiheeseen sopivalla työnmuotoilulla ja osaamisen kehittämisellä korkeasuoritteiseen organisaatioon – eli yhteistoiminnallinen ESKO- hanke oli Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän ja Työsuojelurahaston yhteinen kehittämisprojekti vuodelta 2010 - 2012.

Oppaankirjoittajina ovat Pohjois-Karjalankuntayhtymän ESKO-ohjausryhmän jäsenet.

Heli Harjula, opetusalan pääluottamusmies PKKY:ssä vuodesta 2000 ja hiusalan lehtorina vuodesta 1989. Mukana Esko-hankkeessa laatimassa PKKY:n työhyvinvointiohjelmaa, jossa elämänvaihejohtaminen on keskeinen kehittämisalue.

Yngve Lustedt, henkilöstöpäällikkö vuodesta 2009 ja PKKY:n palveluksessa opettajana ja esimiestehtävissä vuodesta 1997. Hän toimi Esko-hankkeen projektista vastaavana, ja oli mukana laatimassa PKKY:n työhyvinvointiohjelmaa.

Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu palvelut rehtori Harri Pölönen oli ESKO-ohjausryhmän puheenjohtaja. Harri on muotoillut työtään mm. Pohjois-Karjalan aikuisopiston projektien vetäjänä PKKY:n kehitysohjaajaksi ja edelleen pedagogiselle puolelle osallistavaksi esimieheksi.

Marja-Leena Remes on tietopalvelunhoitajana PKKY:ssä ja toiminut oppilaitoksissa taloushallinnon ja kirjaston tehtävissä vuodesta 1990. Toimihenkilöiden ja tukihenkilöstön luottamusmiehenä Marja-Leena on ollut Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä vuodesta 2007.

Nina Miinalainen, FM, on vuodesta 2011 toiminut henkilöstösihteerinä PKKY:ssä. Hänellä on 15 vuoden työkokemus henkilöstöhallinnon tehtävistä julkiselta ja yksityiseltä sektorilta.

Osmo Kukkonen on toiminut sähkötekniikan opetus- ja työnjohtotehtävissä. Osmo on nykyään osa-eläkkeellä, mutta hoitaa edelleen luottamusmiehen tehtäviä Pohjois-Karjalan aikuisopistossa Joensuussa.

Teijo Räsänen toimii prosessikonsulttina Innotiimi Oy:ssä, oli ESKO-hankkeen kehittäjän roolissa 2010-12. Hän on 1990-luvun alusta toiminut konsulttina monivuotisissa julkisen sektorin rakenteita ja johtamiskulttuuria edistäneissä hankkeissa. Teijo on muokannut samalla matkalla varrella omaa työtään yksityisen sektorin johtotehtävistä, ensin virkamieheksi ja sitten itsenäiseksi yrittäjäksi.