

# Yhteiskehittämistä edistävät tekijät organisaatiossa – työn voimavara- vai vaatimustekijöitä?

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät 12.3.2026

Sanna Nuutinen, Salla Ahola & Laura Bordi

Tampereen yliopisto, Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä



Euroopan unionin  
osarahoittama

## Yhteiskehittäminen

- ✓ Työpaikan yhteisöllinen kehittäminen
- ✓ Yhdenvertainen osallistuminen, ideoiden vapaa esittäminen
- ✓ Jaetaan kokemuksia, hiljaista tietoa ja taitoja, vaalitaan avointa dialogia ja edistetään yhteisöllistä oppimista

Lähteet: Kiviniemi & Rajakangas, 2022, Lusch ym., 2007

## Yhteiskehittäminen ammatillisissa oppilaitoksissa

Verkostomainen yhteistyö työelämän kanssa painottaa tarvetta omaksua yhteiskehittävää työtötta (Frisk, 2022).

-> Mahdollisuudet yhteistyön ja toimintatapojen kehittämiseen koettu riittämättömiksi (Koli, 2014; Lehtonen ym., 2018)



# YHES - Yhteiskehittämisellä uudistumista ja työhyvinvointia ammatillisessa koulutuksessa

## Yleistä hankkeesta:

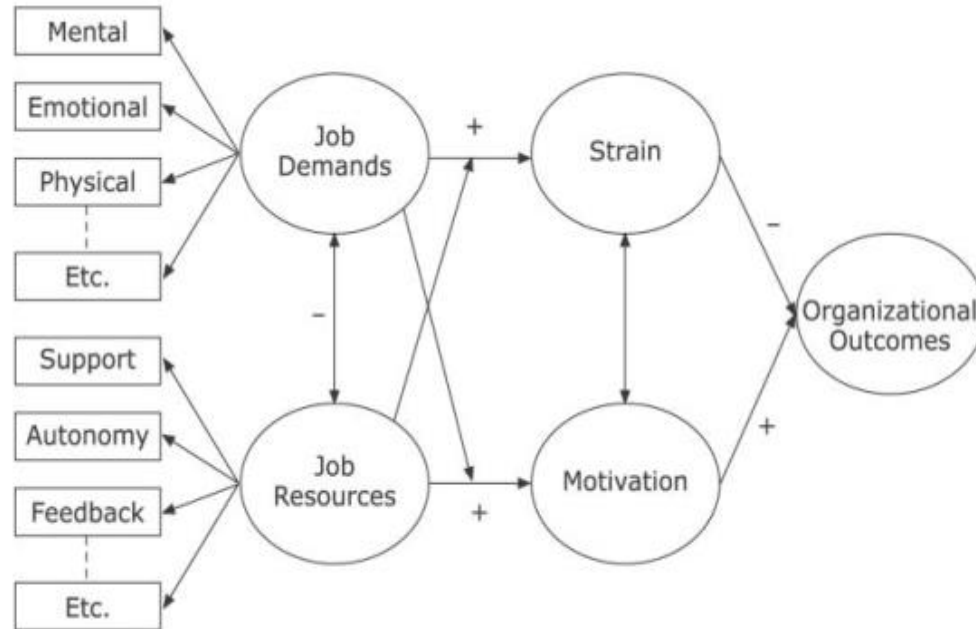
- Euroopan unionin osarahoittama tutkimus- ja kehittämishanke ajalla 1.5.2024–30.4.2027
- Osallistujina ammatillisen koulutuksen toimijat Pirkanmaalla
- Toteuttajina Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä ja Laurea-ammattikorkeakoulu

## Tavoitteet:

- Tarkastella ja kasvattaa yhteiskehittämisvalmiuksia ja -osaamista, tukea yhteiskehittävää toimintatapaa
- Tarkastella työhyvinvoinnin ja yhteiskehittämisen suhdetta sekä edistää työhyvinvointia yhteiskehittämisen keinoin



# Työhyvinvoinnin voimavara- ja vaatimusmalli



Bakker & Demerouti 2006

Työn korkeat vaatimukset ovat negatiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin, työn voimavarat voivat suojata kielteisiltä vaikutuksilta.

Erityinen riski työhyvinvoinnille on tilanne, jossa työn vaatimukset ovat korkeat ja käytettävissä olevat voimavarat vähäiset.

- Yhteiskehittämisellä on todettu sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia:
- > Työn merkityksellisyys, psykologinen omistajuus, kyvykkyys
  - > Työn määrällinen lisääntyminen

Chen ym., 2021; Partouche-Sebban ym.2022



Euroopan unionin  
osarahoittama



AMMATTIKORKEAKOULU  
University of Applied Sciences

***Millaisina työn voimavara- ja vaatimustekijöinä yhteiskehittämistä edistävät tekijät ilmenevät ammatillisissa oppilaitoksissa työskentelevien kokemuksissa?***



**Euroopan unionin  
osarahoittama**



**Tampereen yliopisto  
Tampere University**



**AMMATTIKORKEAKOULU**  
*University of Applied Sciences*

# Aineisto ja tutkimusmenetelmät

- Hankkeeseen osallistuu viisi ammatillista oppilaitosta Pirkanmaalta
- Ammatillisten oppilaitosten henkilöstön haastattelut (N=15)
  - hallinnossa (sis. johto- ja hallinnon tukipalvelut, asiantuntijat) ja opetus- tai ohjaustehtävissä työskenteleviä
- Aineisto on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin keinoin



# Alustavia tuloksia

RESULTS



Euroopan unionin  
osarahoittama



**AMMATTIKORKEAKOULU**  
*University of Applied Sciences*

## Yhteiskehittämistä tukevat rakenteet

- Vaikutusmahdollisuudet: henkilöstön näkemysten merkityksellisyys
- Työn kuormittavuus: pelkkä resurssien antaminen (esim. työaika) ei riitä-> yhteiskehittämisen limittäminen työn käytäntöihin

*"kun meillä on kokonaistyöajassa vaikka opetushenkilöstö, niin vaikka kuinka me määritellään vaikka aika, et mikä sulla on käytettävissä vaikka tähän [yhteiskehittämiseen], niin sit tavallaan ne muut työroolit täytyy olla sellasia, et se mahdollistaa myöskin semmosen toiminnan."*



## **Yksilölliset ominaisuudet ja tekijät: säilyttäminen vs. uudistaminen**

- Kehittämistyöhön sopivat yksilön ominaisuudet (mm. joustavuus, aloitekyky) ja asenteet (esim. kehittämishalukkuus)
  - > Yksilön asenteiden ja organisaation vaatimusten yhteensovittaminen

*“Et myös niin kuin on valmis ottaa vastaan muilta ajatuksia ja ehkä muuttamaan omiakin ajattelutapoja ja ajatuksia. Et on semmonen vastavuoronen ja on valmis kehittymään. Kyllä se sen kasvun asenteen vaatii”.*



## Organisaatiokulttuurin merkitys

- Yhteiskehittämisen erillisuus/liittyminen organisaation tavoitteisiin ja hyväksytyihin toimintatapoihin
- Kehittämistyön liittymäpinnat omaan työhön -> työn merkityksellisyys

*” Sit meillä on se organisaatiokulttuurin tahtotila, jossa me on kuvattu, että me halutaan toimia yhdessä ja auttaa tukee toisiamme ja onnistua. Niinku näitä tavallaan, et ne pitää lähtee sieltä ihan niinku arvojen ja organisaatiokulttuurin ja jopa niinku strategiainkin tasoilta”.*



## Luottamuksellinen ilmapiiri -> vuorovaikutuksen laatu

- Uskallus tuoda esille näkemyksiä rakentuu suhteessa kontekstuaalisiin tekijöihin (kehittämistyötä tekevän ryhmän vuorovaikutukselliset käytännöt)

*"Se, et jaetaan niitä yhteisesti... tai jaetaan kokemus, joka on koettu, joku kokee, et hei, tää toimii, nii sitte hän kertoo sen muillekki, eikä vaan pidä, et okei, tää on mun keksintö, mä en kerro muille. Se, että se jakaa sen yhteisen... tai jakaa oman onnistumisen niin, et siitä tulee yhteistä onnistumista".*



# Yhteenvetoa: voimavara- ja vaatimustekijät yhteiskehittämisessä

	<b>Voimavarat</b>	<b>Vaatimukset</b>
Yhteiskehittämistä tukevat rakenteet	Vaikuttamisen mahdollisuudet: kuulluksi tuleminen, osallisuus -> autonomia	Ristiriita resurssien ja arjen työn välillä -> yhteiskehittäminen ei integroidu työhön Roolin epäselvyys -> kuka saa osallistua ja miksi
Yksilölliset ominaisuudet ja tekijät	Kehittämishalukkuus ja motivaatio	Ristiriita ammatillisten käytäntöjen ja uuden ajattelutavan välillä
Luottamuksellinen ilmapiiri	Keskinäinen luottamus -> psykologinen turvallisuus Uskallus kyseenalaistaa rakentavasti	Luottamuspula, vuorovaikutukselliset jännitteet
Organisaatiokulttuurin merkitys	Yhdessä tekemisen kulttuuri, kehittämisen liittymäpinnat omaan työhön-> työn merkityksellisyys	Epäselvyys, merkitystä ei näy omassa työssä, "strateginen pakko"



# Johtopäätöksiä / yhteenvetoa

- Yleisesti yhteiskehittämistä tukevat tekijät näyttäytyivät enemmän työhyvinvointia tukevinä voimavaroina
  - Toisaalta kenen ääni kuuluu yhteiskehittämisessä? ”Sopiva persoona” ja asiantuntemus määrittävät sitä ketkä yhteiskehittämiseen pääsivät osallistumaan.
- Pelkästään resurssien antaminen heijastui kokemuksena kuormituksen lisääntymisestä
  - > edellyttää yhteiskehittämisen organisoimista osaksi työn arkisia käytäntöjä
- Yhteiskehittämisen onnistuminen edellyttää sen tarkastelua, koetaanko siihen liittyvät käytännöt ja toimintatavat voimavara- vai vaatimustekijöinä

