

Vastakkainasettelusta yhteiseen suunnitteluun – Viestintäalan Työelämästrategia –projektin tuloksia

Viestintäalan Työelämästrategia-projekti

Projektin ohjausryhmä:

Työmarkkinajohtaja Johanna Varis, Viestinnän Keskusliitto
Kehityspäällikkö Jaana Villikka-Storm, Viestinnän Keskusliitto
Neuvottelupäällikkö Irene Hämäläinen, TEAM-liito
Puheenjohtaja Arto Nieminen, Suomen Journalistiliitto
Hanna Riita-Pajunen, työyhteisövalmentaja, Edureactors Oy

Sisältö:

Tiivistelmä projektin tuloksista – Vastakkainasettelusta yhteiseen suunnitteluun!	3
Työelämästrategia-projektin vaiheet	4
Työpajojen keskeiset tulokset	5
I. Aloitustyöpaja	5
II. Teematyöpaja 1: Työelämä ja organisaatiot, johtaminen ja työyhteisöjen toiminta	6
III. Teematyöpaja 2: Osaaminen	7
IV. Teematyöpaja 3: Työelämästrategia, laatu ja asiakkuus	10
V. Päätöstyöpaja: Työpajojen yhteenveto ja päätöskeskustelu	12
Lopuksi – kiittäen ja konkretiaan palaten	13
Liite	14

Tiivistelmä projektin tuloksista – Vastakkainasettelusta yhteiseen suunnitteluun!

Viestintäalan toimialastrategian *Viestintäalasta voittaja* –julkaisun myötä käynnistettiin Työelämästrategia-projektia, jonka avulla haluttiin kuulla alan eri toimijoiden mielitoiteitä strategiasta ja alan tulevaisuudesta. Toimialastrategia käsittelee alan tulevaisuuden näkymiä laajasti, mutta siitä ikään kuin puuttuu konkreettinen työelämän ääni – tätä ääntä haluttiin projektin myötä kuuluviin.

Projektin työpajojen työskentely oli aktiivista ja keskustelujen ja ryhmätyöskentelyjen myötä nousi esiin muutamia keskeisiä teemoja alan tulevaisuuden kehittämisen kannalta. Työpajojen työskentely oli teemoitettu kolmeen isoon kokonaisuuteen (organisaatiot ja johtaminen, osaaminen, laatu ja asiakkuudet), mutta läpi teemojen tuloksissa oli yhteinen sisältö. Keskeisimmät esiinnousseet teemat olivat

- johtamisen kehittäminen
- peruskoulutuksesta huolehtiminen ja täydennyskoulutuksen tason ja tarjonnan parantaminen
- huoli ammatti-identiteetin säilymisestä ja alan osaamisen laadun varmistamisesta
- jaksaminen, työhyvinvointi ja ajanhallinta/kiire ja paineinen työilmapiiri
- verkostoitumisen tarve alan toimijoiden ja osaajien kesken.

Johtamisen kehittäminen

Johtamisen laaja-alaisen kehittämisen välineeksi peräänkuulutettiin johtamiskoulutuksen kehittämistä. Johtamisosaamista toivottiin paitsi perusesimiesvalmiuksiin, myös painotettuna eri osa-alueille: osaamisen, ihmisten, muutoksen, luovuuden, asiantuntijoiden ja laadun johtamiseen. Lähes poikkeuskselta johtamiseen liittyvissä keskusteluissa painotettiin läsnäolon tarvetta ja ihmisten kohtaamisen tärkeyttä: johtaminen ei voi olla kasvotonta, ulkopuolista, perustelematonta eikä jäsentymätöntä. Haasteena koettiin paitsi asianmukaisten koulutusmahdollisuuksien luominen ja resurssointi, myös se, miten saadaan koulutusta tarvitsevat johtajat itse innostumaan asiasta ja mukaan kehittymiseen. Liitoilta toivottiin kannustavaa suositusta johtamisen kehittämisestä sekä osallistumista koulutuksen kehittämiseen.

Koulutus

Tulevaisuuden moniosaamisen vaatimukset tuovat koulutusaineita sekä peruskoulutukseen että täydennyskoulutukseen. Moniosaamisen vaatimuksen rinnalla kasvaa huoli erityisosaamisen säilymisestä, kärjistäen: jos kaikki tekevät kaikkea kukaan ei osaa mitään kunnolla!

Koulutuksen kehittämiseen liittyen ehdotettiin mietittäväksi toimenpiteitä, joiden avulla voitaisiin tukea laajojen koulutushankkeiden käynnistämistä ja rahoituksen hankkimista. Tukea ja ideointia tarvitaan myös verkostojen luomiseen ja yhteistyökumppaneiden hakuun. Yritysten koulutussuunnitteluosaamisessa koettiin olevan puutteita ja osaamisen puutteiden tunnistaminen tiedettiin varsin haasteelliseksi tehtäväksi. Täydennyskoulutuksessa koettiin olevan suuria puutteita johtamisen lisäksi myös muilla osa-alueilla. Tarvittaisiin lisää yritysten tarpeisiin räätälöityä koulutusta, kannustusta sisäisten resurssien hyödyntämiseen ja osaamisen jakamiseen. Olemassaolevien koulutusmahdollisuuksia pitäisi hyödyntää paremmin (mm. JET-ohjelmat, akateeminen oppisopimus). Osaamisen kehittämisestä pitäisi myös palkita.

Ammatillisen koulutuksen osalta huolta kannettiin opettajien osaamisen ylläpitämisestä ja työelämän ja oppilaitosten yhteistyön lisäämisestä ja vahvistamisesta. Tutkintonomikkeiden selkiyttäminen parantaisi alan tunnettua ja imagoa, olisi hyvä jos nimikkeet kertoisivat enemmän työstä kuin mitä ne tällä hetkellä kertovat.

Ammatti-identiteetti ja huoli laadusta

Monissa yhteyksissä nostettiin esiin huoli ammatillisen identiteetin säilymisestä, jatkuva muutos ja muuttuvat osaamisvaateet sekoittavat toimenkuvia ja käsitystä siitä kuka tekee mitään. Esillä oli vahvasti huoli journalismin luotettavuuden säilymisestä rinnakkain kasvavan verkko-/nettimaailman pirstaleisuuden

kanssa. Pohdittiin, miten asiakas tunnistaa uutisen ja tiedon luotettavaksi ja toisaalta miten turvataan ammatilaisten työ ”kansalais- ja jokamiesjournalimin” rinnalla. Samoin kuin koulutuksesta keskustellessa, esillä oli tarve vaalia erityisammattiosaamista ja huolehtia sen säilyttämisestä koulutuksellisin keinoin.

Asiakkuuksien tunnistaminen ja asiakkaiden palvelu mahdollisimman hyvin tunnistettiin selkeäksi toiminnan tavoitteeksi ja laadun osatekijäksi.

Nuorisoon panostaminen sekä asiakkaina että alan toimijoina oli tärkeä tulevaisuustekijä. Nuoriin kohdistui paljon positiivista latausta ja uskoa, siksi myös nuorison tarpeita pitäisi tutkia ja huomoida entistä enemmän.

Jaksaminen ja hyvinvointi

Työyhteisöjen toimintaan, jaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttavat kaikki jo edellä mainitut teemat. Niiden lisäksi painotettiin monessa yhteydessä työnkierron ja palkitsemisen merkitystä sekä työntekijöiden oman motivaation lisäämiseen panostamisen tärkeyttä. Motivaatiota voisi lisätä parantamalla mahdollisuuksia kehittyä työssä ja tukemalla esim. työelämän joustomahdollisuuksia. Joustoina mainittiin esimerkiksi työaikakysymykset, osa-aika- ja vuorotteluvapaajärjestelmät sekä perheen ja työelämän yhdistämisen tukeminen.

Verkostoituminen

Projektin myötä alan eri toimijat pääsivät kohtaamaan toisiaan ja keskustelemaan keskenään, mitä pidettiin hyvänä ja tarpeellisena. Jatkossakin toivottiin mahdollisuuksia vuoropuheluun ja mietittiin, millaisia voisivat olla yhteisen kohtaamisen foorumit ja miten vuoropuhelua voitaisiin tukea ja lisätä. Ratkaisua ei vielä löydetty, mutta ilmaan heitetty ajatus toivottavasti käynnistää jotakin tulevaisuudessa!

Tulevaisuuden tärkeiksi haasteiksi ja tehtäviksi löydettiin projektissa paljon kehitettävää. Isoksi tavoitteeksi nostettiin tarve päästä vastakkainasettelun ilmapiiristä lähemmäs yhteistä suunnittelua ja vuoropuhelua. Konkreettisina keinoina asian edistämiseksi pidettiin tärkeänä mm.

- kehittää koulutusportaali yhdistettynä tutkimus- ja kehitystiedon jakamiseen alalla sekä parantaa yhteistä koulutuksen ja osaamisen kehittämisen suunnittelua yritysten sisällä
- lisätä alan murroskyvykkyyttä parantamalla sekä johtamis- että alaistaitoja eli työyhteisötaitoja kaikilla tasoilla sekä lisäämällä verkostoitumista sekä organisaatioiden sisällä että alalla laajemmin
- parantaa työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä kannustamalla ja palkitsemisen lisäämisellä
- lisätä vuorovaikutusvalmiuksia laajasti (työnantajat, työntekijät, luottamusmiehet).

Raportin seuraavissa osissa on esitelty projektin kulkua ja työpajojen sisältöjä ja tuloksia tarkemmin.

Työelämästrategia-projektin vaiheet

Työelämästrategia-projekti päätettiin toteuttaa työpajoina, joissa toimialastrategiaa ja siinä käsiteltyjä asioita käsiteltäisiin teema-alueittain. Työpajoihin kutsuttiin osallistujiksi alan eri sektoreiden edustajia ja aktiivisia toimijoita. Tavoitteena oli saada yhteen monipuolinen asiantuntijajoukko, joka projektin myötä myös saisi mahdollisuuden verkostoitua ja kuulla eri tahojen mietteitä alan tulevaisuudesta ja työelämän keskeisistä kysymyksistä.

Työpajoja toteutettiin viisi:

- I. 20.1.2010 aloitustyöpaja: Työelämästrategia-projektin käynnistys (mukaan kutsuttiin kaikki projektin osallistujat, n. 65 henkilöä)
- II. 27.1.2010 teematyöpaja 1: Työelämä ja organisaatiot, johtaminen ja työyhteisöjen toiminta (n. 20 hlöä)

- III. 3.2.2010 teematyöpaja 2: Osaaminen (n. 20 hlöä)
- IV. 10.2.2010 teematyöpaja 3: Laatu ja asiakaslähtöisyys (n. 20 hlöä)
- V. 17.3.2010 päätöstyöpaja: Työpajojen yhteenveto ja päätöskeskustelu (kutsuttuina kaikki työpajoissa mukanaolleet)

Työpajoissa työskenneltiin sekä keskustellen yhdessä että työskennellen pienryhmissä teemaan liittyvien kysymysten pohjalta. Ajatusten virittämisen apuna käytettiin Edward de Bonon kuuden ajatteluhatun menetelmää, jossa tavoitteena on tarkastella käsiteltävää asiaa monipuolisesti kuudesta eri näkökulmasta (tosiasiat, tunteet, uhat, postitiiviset mahdollisuudet, luovuus ja järjestelmällisyys). Käsitellyt kysymykset ohjasivat nostamaan esiin tulevaisuuden mahdollisuuksia, haasteita ja toiveita sekä tekemään näkyväksi myös mahdollisesti ilmassa leijuvat uhkakuvat, pelot tai epäilykset. Työskentelytavoissa keskeistä oli kaikkien mukanaolijoiden osallistuminen ja aktiivisuus. Työskentelytavat valittiin siten, että jokainen pääsi osallistumaan ja tuomaan esille omia tai edustamansa ryhmän ajatuksia työelämästrategiasta.

Projektin työpajat ohjasi työyhteisövalmentaja Hanna Riita-Pajunen, Edureactors Oy:stä:

- KM, työnohjaaja, toiminnallisen ryhmätyön ohjaaja (TRO)
- vuodesta 1989 työelämän kehittämisen ja koulutuksen parissa työskennellyt suunnittelija, kouluttaja ja valmentaja, työskennellyt sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioiden koulutus- ja kehittämistyössä
- vuodesta 1996 ollut monessa mukana myös järjestösektorilla; johtamiskoulutusta, kehittämistöiden ohjausta, luentoja ja kehittämisprojekteja.

Työpajojen keskeiset tulokset

I. Aloitustyöpaja

Aloitustyöpajassa esiteltiin toimialastrategian syntyä ja sisältöä sekä käynnistettiin keskustelu ja työskentely siitä, mitä ajatuksia käsillä oleva strategia herättää ja millaisia mahdollisuuksia se avaisi alan tulevaisuudelle.

Aloitustyöpajan työskentelykysymykset ja keskeiset tulokset olivat:

1. Mikä on työelämästrategiaprosessin tärkein tavoite?

- saada ala pysymään hengissä ja uuteen nousuun, löytää alan tulevaisuus, työpaikkojen säilyminen, yhteinen menestys, luottamus, kuppikuntien poistuminen, tutustuminen, vuoropuhelu, yhteinen tahto ja selviäminen
- löytää konkretiaa työn näkökulmasta, hyödyntää uusia mahdollisuuksia, parhaat toimintamallit ja moniosaaminen jakoon
- katse tuotteen laadusta myös prosessin laatuun → turvaa taloutta myyntien laskiessa
- nykyistä parempi työilmapiiri alalla, alan täydennyskoulutus kuntoon.

2. Mitä mahdollisuuksia näet strategisten tavoitteiden mukaisessa tulevaisuudessa?

- toimialan houkuttelevuus paranee, ala monipuolistuu ja laajenee → kasvu, viestintäala selviää, taloudellinen menestys, löytyy uusia liiketoimintoja
- murroksesta/kriisistä, syntyy uusia ansaintakanavia, kuluttajat hyväksyvät, että laadusta kannattaa maksaa
- media löytää oman ydinosaamisensa ja tehtävänsä, työpaikat säilyvät, työn laatu paranee, toimenkuvat uudistuvat.

3. Mitä toiveita esitetyt tavoitteet synnyttävät?

- syntyisi aito vuoropuhelu, aitoa yhteistyötä ja virkistävää keskustelua, keskinäinen ymmärrys lisääntyisi, työstä tulisi entistä mielekkäämpää, yhteistoiminta paranisi
- syntyisi uutta bisnestä, uusia tapoja tehdä rahaa, ei puhuttaisi enää kuolevasta toimialasta, alan imago nousisi ja töitä tulisi lisää.

4. Mitkä ovat suurimmat haasteet strategisten tavoitteiden toteutumiselle?

- konkretia: miten näkyy lattialla, omassa työssä, työntekijän ja esimiehen kohtaamisessa
- ansaintalogiikat sähköisissä medioissa puuttuvat, digiosaamisen puute
- tavoitteet ylimittaisia, tulevaisuus on tuntematon, lyhytjänteisyys
- nuorten halu/kyky joustavuuteen ja moniosaamiseen lannistetaan, jos juututaan vanhaan toimintaan
- alan erilaiset toimijat: yhteisten tavoitteiden ja näkemyksen löytäminen, ei yhteistä strategiaa, keskittyminen oman aseman turvaamiseen
- muutosvastarinta: työntekijöiden vakuuttaminen muutoksen/murroksen välttämättömyydestä, epävarmuuden sietäminen, porukan sitouttaminen/sitoutuminen, sitoutumattomuus.

5. Mitä epäilyksiä työelämästrategia herättää?

- onko ajattelu liian kapeata? muuttuuko mikään? tahtotila? onko turhaa työtä? tyhjä paperi...
- mukana perinteiset samat ryhmät/edustajat → pääsemmekö irti poteroista, omalta uralta, reviiirirajat? – löytyykö aito vilpitön yhteistyö, yhteistä strategiaa vaikea löytää koko alalle, onko alan strategia oikea lähtökohta tälle työlle?
- olemme liian itsevarmoja laadusta, kilpailusta verkon ilmaisia sisältöjä vastaan, nimenomaan laatu ratkaisee
- työntekijöiden asiantuntemusta ei käytetä, asioita ei viedä ruohonjuuritasolle.

6. Mitä pelkoja tai uhkakuvia työelämästrategia herättää?

- aikakauslehdistön unohtaminen, printin unohtaminen, journalistisen laadun turvaaminen eli erilaiset erityistaidot ja niiden hyödyntäminen ja vahvistaminen, ettei kaikki tee samaa tasapaksua sisältöä
- strategian tavoitteet ovat hyvin korkealla – tosi kökköä kieltä, paperin makuinen, korkealentoisen strategian jalkauttaminen esim. painotaloihin/toimituksiin vaikeaa, journalistien vaikea ymmärtää pelkkää kannattavuusaspektia
- yrityksissä voi olla "strategiatyöväsymystä" → kyynisyys lisääntyy, paperi ei muutu todellisuudeksi, asioista puhuttaessa ristiriidat lisääntyvät, miten työntekijät jaksavat mukana, työntekijää ei kuunnella
- alan kouluttajien ja tutkijoiden näkemys puuttuu
- miten tekijänoikeuksien käy? kenen kustannuksella menestyään? hukataanko fokus?
- onko meillä kykyä nähdä tulevaa vai tuleeko joku uusi facebook ja jyrää ohi?

II. Teematyöpaja 1: Työelämä ja organisaatiot, johtaminen ja työyhteisöjen toiminta

Aloituskeskustelussa kuulosteltiin aluksi kommentteja strategiasta. Esiin nousi strategian vaikeaselkoisuus ja ylätasoinen käsittely, josta on vaikea siirtyä konkretiaan. Keskusteltiin siitä, että organisaatiot rakentavat omat strategiansa joka tapauksessa ja alan yhteisen strategian luominen nostaa esiin kilpailukysymykset ja busines-salaisuudet. Alan haasteet kuten tiukka talous ja säästäminen, digitalisoituminen, printin katoaminen, netin uhkakuvat ja journalismin laadun ja luotettavuuden säilyminen olivat vahvasti esillä. Työpajan osallistuvat nostivat voimakkaasti esille asiakkuuteen liittyviä kysymyksiä kuten asiakkaiden odotusten tunnistaminen, asiakkaan tarvitsemat palvelut, asiakkaan halukkuus maksaa palveluista ja asiakkaan mahdollisuudet luottaa "painettuun sanaan" tulevaisuudessa.

Työpajan ryhmätyökysymykset olivat:

- Millainen organisaatio vahvistaa osallistumista, sitoutumista ja luottamusta?
- Miten kaataa raja-aitoja ja vähentää siloutumista organisaatioissa?
- Millainen on joustava organisaatiomalli?
- Millainen organisaatio tukee murroskykyisyyttä?
- Mikä luo työyhteisön hyvinvointia?

Kaikki kysymykset tuottivat hyvin samankaltaisia tuloksia; keskeisiksi asioiksi nousivat työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet, toimivat menettelytavat ja johtamisen kehittäminen. Tärkeitä asioita ovat

- keskusteleavuus, tiedon jakaminen, kunnioitus, johdonmukaisuus, osallistumismahdollisuudet ja kohtaamisen mahdollisuudet työssä, sekä ulkoisen että sisäisen verkostoitumisen lisääminen
- innovatiivisuuden tukeminen, palaute, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet
- palkitseminen tehdystä työstä, onnistumisen elämyksiä työhön
- työ- ja tehtäväkierto, yhteiset projektit
- johtamisosaaminen
- luottamus organisaatioon ja sen ihmisiin.

Lisäksi pohdittiin sitä, miten toimialastrategia toteutuessaan vaikuttaisi omaan työhön tai organisaatioon. Toimenkuviiin todettiin tulevan muutoksia, rajat eri tehtävien välillä ehkä hämärtyvät ja entistä monipuolisempaa moniosaamista tarvitaan. Samaan hengenvetoon todettiin, että erityisosaamisen tarve ei häviä ja että esimerkiksi erilaista toimittajuutta (urheilu-, henkilö-, talous-, uutistoimittajat jne.) tarvitaan edelleen. Visuaalisuuden nähtiin lisääntyvän. Myös tässä yhteydessä nostettiin esiin netti- ja yhteisötuottaminen, tuotetun materiaalin muodon muuttuminen ja luotettavuuskysymykset ("Miten saa verkosta *oikeaa* tietoa?"). Esiin nousi kysymys mainonnan ja journalismin erosta ja kysymyksen ongelmallisuudesta verkkoympäristössä; kuka varmistaa osaamisen ja huolehtii laadusta ja luotettavuudesta edelleen.

Jotta toimialastrategia voisi toteutua, se edellyttäisi selkeyttä, sitoutumista, yhteistä valmistelua asioihin, motivointia, hyvätasoisista johtamista, avoimuutta, vuorovaikutusta ja viestintää, joustamista sekä työntekijä- että työnantajapuolella (mm. työajat, palkitseminen, koulutus).

III. Teematyöpaja 2: Osaaminen

Tämä työpaja aloitettiin kysymyksillä "missä ollaan vahvoja ja missä on osaamisvajeita".

Alan osaaminen perinteisissä tehtävissä kunkin omalla alalla todettiin vahvaksi, samoin tämänhetkinen kohderyhmätuntemus sekä tekninen ja järjestelmäosaaminen. Vahvuuksia ovat myös työntekijöiden luotettavuus ja vahva sitoutuminen, kokemus ja koulutustason nousu. Saadut kokemukset työnkierrosta vahvistivat uskoa sen tarpeellisuuteen ja sen suomiin kehittymismahdollisuuksiin. Alan perusinfran todettiin olevan hyvällä tasolla.

Osaamisvajeita tunnistettiin monikanavaviestinnässä ja moniosaamisessa ylipäättään. Samoin kehittämistä nähtiin innovatiivisuudessa ja kehittämisessä, verkostoitumisessa, uuden tekniikan haltuunotossa, muutoskyvykkyydessä sekä alan koulutuksessa ("Miten koulutus ja opettajien osaaminen pysyy ajan tasalla?").

Muut työpajassa käsitellyt kysymykset olivat:

1. Mitä on viestintäalan moniosaaminen ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan?

Moniosaamista väistämättä tarvitaan: on kehityttävä uusiin menetelmiin ja teknisiin sovellutuksiin, digitalisoitumiseen sekä vastaamaan uudenlaisiin asiakastarpeisiin. Olisi hyvä osata välineneutraalia sisällöntuotantoa. Tarvitaan monenlaisia osaamisprofieileja ja uudenlaista ihmisten vahvuuksien hyödyntämistä. Tulevaisuuden osaaja tarvitsee kommunikaatiovalmiuksia, muutoksen/erilaisuuden sietokykyä, oppimiskykyä ja sosiaalista älykkyyttä sekä projektinhallintataitoja. On tunnistettava sosiaalinen media ja sen hyödyntämismahdollisuudet. Em. tiimoilta todettiin, että tarvitaan välitöntä vuorovaikutusta asiakkaiden/lukijoiden/median käyttäjien kanssa.

Johtamisen moniosaamista vaadittiin myös: pitää osata ihmisten johtamista ja työhyvinvoinnin johtamista, ei pelkkää manageerausta, vaikka sitäkin tietysti tarvitaan. ("Osaavatko kustantajat johtaa moniosaamista – tietävätkö edes mitä hakevat?")

Työnkierto todettiin hyväksi tavaksi kehittää osaamista. Vapaaehtoinen tehtäväkierto myös lisää motivaatiota ja innostusta kehittymiseen. Kuuntelemalla ihmisten omia toiveita on mahdollista saada aikaan monipuolista osaamisen kehittämistä. Täydennyskoulutuksen puutteita pitää alkaa korjata mahdollisimman pian, mm. aikakauslehtijournalismin täydennyskoulutus on heikolla tolalla. Myös koulutuksen järjestäjien pitäisi aktiivisemmin markkinoida tarjontaansa.

Moniosaamisen vaatimukset herättivät myös tunteita:

- monitekeminen tuntuu rangaistukselta!; haluavatko kaikki olla moniosaajia?; onko siinä mitään järkeä?; liikakoulutus!; moniosaaminen hämärtää ammatti-identiteettiä; pitäisi luoda ylpeyttä yleisosaamisesta; vaikka osataan, ei suostuta tekemään muuta hommaa; onko jokaisesta moniosaajaksi?; kukaan ei osaa mitään kunnolla, laskeeko moniosaaminen laatua?; ketä tämä hyödyttää?; ei tunne itseään hyväksi missään vaan tulee vajaa olo
- samassa tiimissä työskentely tuo turvallisuutta ja luottamusta
- elitisoituuko vai proletarisoituuko toimittajakunta?
- missä vaiheessa murros tapahtuu (verkkoon suhteessa) mitä se murros on → hämmennys
- monilla on sellainen tunne, ettei tarvitse koulutusta
- kurssille ei voi mennä, koska sitten aletaan ajatella, ettei se ole pätevä.

2. Osaamisen pitäminen ajantasalla on haaste – miten siitä konkreettisesti pitäisi huolehtia?

Harjoittelujen ohjaamiseen pitäisi olla aikaa, molemmat osapuolet hyötyisivät siitä. Monimuotoisia koulutusmahdollisuuksia pitäisi hyödyntää, oppisopimustyyppinen korkea-asteen koulutus alkoi 1.1.2010. Yliopistojen pitäisi hakea aikakauslehtijournalismin-koulutusohjelma, tämä brändi voisi myydä.

Yritysten koulutussuunnitelmat ovat puuttellisia, tarvittaisiin apuja siihen. Koulutus on nähtävä investointina, ei kulueränä. Koulutuksen pitäisi kytkeytyä käytäntöön, myös journalistisen johtamisen koulutusta tarvitaan lisää. Liitot voisivat järjestää oppilaitosten (esim. markkinointi-instituutin) kanssa koulutusta. Kouluttajina pitää käyttää hyviä ammattilaisia myös oman talon ulkopuolelta. Aikakauslehtien erityinen koulutuksellinen ongelma on pienet toimitukset. Parasta koulutusta on pitää työntekijät ajantasalla osaamisvaatimuksista. Freetoimittajaa ei työntantaja kouluta.

Peruskoulutusta tulee kehittää. Olisi hyvä lisätä opettajien projektityöskentelyä yrityksissä, jotta he ymmärtäisivät työelämän haasteet. Alalle koulutetaan liikaa toimittajia ja "audiovisuaalisia osaajia". Jos ammatillisen koulutuksen taso on heikko, nuoret eivät hakeudu alalle. Painojen imagoa työpaikkana pitäisi kohottaa.

Osaamisen mallia voisi ottaa joltakin toiselta alalta: miten voidaan huolehtia koko ketjusta, alihankkijoista.

3. Miten osaamisen johtaminen näkyy/tuntuu konkreettisesti työpaikalla? (tai näkyisi/tuntuisi?)

Työpajan osallistujien kokemukset olivat kahdenlaisia: toisilla oli hyviä kokemuksia, kuten

- osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut tehty
- koulutussuunnitelmat on tehty vuosittain
- kehityskeskustelu käsittelee osaamista ja sen kehittämistä
- työpaikalla puhutaan osaamisen kehittämistavoitteista
- motivaatio ja työtyytyväisyys saadaan paljon paremmalle tasolle kun osaamista yrityksessä kehitetään,

ja toisilla taas päinvastoin:

- osaamista ei johdeta mitenkään, osaamisen johtaminen ei ole kenenkään vastuulla, osaamista ei osata johtaa
- nykyään osaamisesta ei juuri palkita
- työyhteisö voi huonosti ja lopulta myös lehti, ellei johtamista osata hoitaa
- kehityskeskusteluja ei osata vetää tai niitä vetää väärä pomo
- kehityskeskustelussa esiin tulleet haaveet haudataan
- johtamisosaamisen puute esimiehillä, ei tunneta työkaluja, ei osata antaa palautetta
 - syy: toimittajat aliedustettuina johtamiskoulutuksessa
- toimitusten johto juuttuu rutiineihin eikä jaksaa miettiä kehittymistä,

ja myös:

- toimittajakunnassa huonoa asennetta, muutosväsymystä.

Ideita osaamisen johtamisen kehittämiseen tuli esiin:

- optimaalinen tilanne, jossa työyhteisö kestää muutoksia
 - työntekijät tietävät muutosten syyt ja heitä kannustetaan
 - työntekijät ovat osa muutosta aktiivisia toimijoita, eivät kohde
 - hyväksytään erilaiset osaamisprofiilit
- otetaan luovuus mukaan johtajakoulutukseen
- koulutussuunnittelua pitää kehittää ja koulutussuunnitelma on laitettava tasalle
- jos halutaan kehittää osaamista, siitä on palkittava
- mestari-kisälli –malli: hiljaisen tiedon siirto, mestari on ongelmanratkaisutaitojen opettaja
- yhteisöllisyyden lisääminen ammatillisessa porukassa, osaamisen kehittymistä seurataan ”testein”/mittarein, myös vanhempia työntekijöitä koulutetaan
- pomojen pitää olla hyvä ihmistuntija ja nähdä alaistensa vahvuudet, johtajilla pitää olla aikaa suunnitella ja satsata koulutukseen
- jokainen on oman osaamisensa tavoitteellinen johtaja: mitä minä haluan olla/miksi tulla, opettelen sitä mitä tarvitsen enemmän.

4. Miten voidaan estää työurien pidentymistä ja huolehtia jaksamisesta, muutoskykyisyydestä, joustavuudesta? Toimenpide-ehdotuksia?

Ihmisten erilaisuus ja erilaiset elämänvaiheet ja –tilanteet tulisi ottaa huomioon; perhe-elämä, ikääntyminen, henkisen ja fyysisen työkyvyn vaihtelut ovat tosiasia. Työpaikoilla asiat pitää ottaa esille, ongelmien hyssyttelyä ei saa sallia. Kun työssä on mukavaa ja työyhteisö toimii, jaksaa pidempään. Työn imu, flow, työn arvostaminen lisäävät jaksamista. Liian tiukat aikataulut taas syövät ihmiset loppuun.

Erilaisia joustomahdollisuuksia tulisi hyödyntää tehokkaasti: osa-aikalisät, vuorotteluvapaat, joustavat työajat, työaikapankki. Jaksamisesta pitää huolehtia yrityskohtaisesti ja työterveyshuollon palveluita täytyy hyödyntää.

Konkreettisina kehittämistoimina esitettiin:

- työnkierto ja moniosaaminen edistävät työssä jaksamista
- urasuunnittelua tarvitaan myös saman tason tehtävissä, ei aina ylenemistienä, kaikki eivät halua edetä uralla esim. toimittajasta toimitussihteeriksi, mutta haluaisivat oman työn sisällä edetä/kehittyä
- varhainen puuttuminen ongelmatilanteissa keskeistä
- nuorena työhön, nopea tehokas perusammattikoulutus
- positiivinen perussuhtautuminen uudelleenkoulutukseen kaikissa työelämän vaiheissa
- jatkuva positiivinen kehittäminen estää ongelmien korostamisen
- palkitaan onnistumisista
- kaikki Aslakkiin, tykyä, tehtäväkiertoa, vuorotteluvapaata, koulutusta hyvällä tavalla
- pomon pitäisi joskus antaa myös positiivista palautetta
- asennemuutos ikääntyvien osaamisen ylläpidossa
- liikuntasetelit ja muu kunnosta huolehtiminen
- yhteisöllisyyden lisääminen, yhteiset tapahtumat, asioiden käsittely yhdessä
- eri-ikäisten ihmisten välille pitää luoda hyvä yhteisö
- työilmapiiriä voi parantaa sillä, että pomo luottaa alaisiinsa ja puolustaa näitä.

IV. Teematyöpaja 3: Työelämästrategia, laatu ja asiakkuus

Työpajan otsikkona olleet teemat laatu ja asiakkuus virittivät keskustelemaan siitä, mitä näillä sanoilla tarkoitetaan. Todettiin että kummankaan sanan yleispätevään määrittelyyn ei ole realistisia mahdollisuuksia, sillä tilanteet, tekijät, tavoitteet, sisällöt, resurssit ym. ym. vaikuttavat aina siihen mistä pitäisi puhua. Myös keskustelun kohteena olevat tuotteet ovat moninaiset: aikakauslehti, sanomalehti, televisio, verkkopalvelut, painotuotteet, kirjat, radio, tieto, sisältö, palvelu, journalismi, viihde, ajankulu.

Virityskeskustelu nosti esiin seuraavia ajatuksia:

- esimiehenä ja työntekijänä laatua ehkä tarkastellaan eri tavoin; laatu on johtamiskysymys, vaatimista; laatuun vaikuttavat olosuhteet ja resurssit, kannustaminen
- laatu liittyy tulevaisuuteen ja kehittymiseen, osaamiseen, tuotantoprosessiin ja sisältöön, painotekniikkaan, uusiin välineisiin, journalismiin, jakelukanaviin, formaattiin ja häiriöttömään sisällön siirtoon...: laatu on moninainen käsite
- laadun mittaaminen on ongelmallista, mikä riittää, mikä on asiakkaan kokema laatu
- mikä on laadun merkitys menestykselle, missä laatua pitäisi erityisesti tehdä, millaisesta laadusta ihmiset maksavat ja ketä asiakkaat ovat
- miten aika liittyy laatuun, onko aikaa huolehtia laadusta
- laatu on epämääräinen käsite, mielikuva.

Asiakkuuteen puolestaan liitettiin seuraavia asioita:

- erikoistuminen, erilaisuus, asiallisuus, jatkuvuus – kerta-asiakkuus, ehdollisuus, hemmoteltu, helppous ja joustavuus, kilpailu, luottamus, palaute.

Ja:

- asiakas on se, jolla on rahat, asiakkaalla on valtaa: halu ostaa ja käyttää tuotetta
- asiakasta täytyy palvella ja miellyttää, pitää olla halu siihen
- kysytään asiakkaalta mitä hän haluaa. Tulevaisuus – miten asiakkaan tarpeet muuttuvat?
- asiakas on arjen ammattilainen.

Aloitusk keskustelun pohjalta muotoiltiin ryhmätyöskentelyn kysymykset:

1. Laadun esteet?
 2. Nuoriso – laatu – tulevaisuus ?
 3. Millaiset työolosuhteiden on oltava, jotta se takaa halutun laadun?
 4. Miten laatu keskustelu tulee käydä työyhteisössä?
 5. Millä keinoilla taataan asiakkaan tyytyväisyys laatuun?
- Näistä erityisesti kahta ensimmäistä käsiteltiin laajasti.

Laadun esteiksi nousivat mm. nopeuden vaatimus, aika, kiire, raaka-aineiden ja tarvikkeiden saatavuus, osajien puute. kustannus-tehokkuus –suhteet, jatkuvan oppimisen vaatimukset, uudistuva teknologia, maantieteelliset haasteet, jakelu (etäisyys, tiedonsiirtonopeus) sekä asiaan vaikuttavana ”kolmen koplana” laiska henkilökunta, huono johtaminen ja kelvottomat omistajat.

Kriittisyyttä keskusteluun toivat ajatukset jämhätäneistä asenteista ja haasteellisista alan erityispiirteistä:

- ihminen on laiska oppimaan uutta, muutosvalmiutta puuttuu, muutoshaluttomuus estää tulevaisuuteen katsomisen
- laatu vaatii johtamista, mutta toimittajien johtaminen on äärimmäisen vaikeaa eikä esimiehillä ole edes minkäänlaista johtamiskoulutusta
- kilpailun puute estää kehittymisen ja heikentää sitä kautta laatua
- monipuolisuuden puute heikentää laatua kun saa lukea samasta aiheesta vain yhden ja saman jutun vaikka ostaisi monta eri lehteä
- kohderyhmän tuntemattomuus voi johtaa siihen, että myydään mainos väärään mediaan, jolloin sekä mainostaja että lukija pettyvät
- tekijänoikeuksista sopiminen vaikuttaa laatuun, freelancerin ja lehtitalon yhteinen intressi on ansaita tuotteella, olisi löydettävä yhdessä keinot myydä lisää, jotta tekijänoikeuskakusta riittäisi jaettavaa kaikille tekijöille.

Yhteenvedonomaaisesti yksi ryhmä totesi, että hyvä laatu vaihtelee näkökulman mukaan:

- lukijaa palvelee parhaiten otsikot, jotka kertovat jutusta
- omistajalle on tärkeintä, että otsikko on myyvä
- journalistille laadukas otsikko tarkoittaa virheettömyyttä.

Parannuskeinoina ja laadun säilyttämisen takeine nähtiin, että sekä johtamista että johdettavana olemista on kehitettävä: ”Johtaminen edellyttää, että joku ottaa johtamisvastuun ja vastaavasti, että toimitus hyväksyy, että heitä johdetaan.”

Nuorisolle ominaisina toimintatapoina ja erityispiirteinä ryhmät nostivat esiin seuraavia väittämiä:

- nuoriso tuo mukanaan kerta-asiakkuuden korostumisen, uskollisuus on vähäisempää sillä nuoriso on kärsimätöntä, ei uskollista
- lapsien lukutottumukset muuttuvat osittain jo koulussa – printti vs. läppäri, tietokoneiden käyttö lisääntyy, nuoret kuitenkin myös lukevat (vrt. suosittu Harry Potter)
- median muutos nopeutuu ja vavisuttaa vanhempia tekijöitä
- brändit ohjaavat nuorisoa helposti viestinnän pariin, mutta nuoriso on kriittistä ja sisällön kiinnostavuuden merkitys kasvaa
- nuoret haluavat tietoa, joten kysyntää viestinnälle on
- visuaalisuus ja sen nopeat uudistukset ovat nuoriston nykypäivää
- nuoria kiinnostavat: tabloid, makeet brändit, kansainvälisyys, paikallisuus, omat harrastusaleet, erikoislehdet ja -tuotteet.

Todettiin, että nuoriso nauttii suomen kielestä, mutta kirjakielisyyks ei ole arvo sinänsä vaan on sopeuduttava siihen, että kieli muuttuu. Nuorten kansainvälistyminen tekee luonnolliseksi käyttää monia kieliä sekaisin.

Nuorten toiminnallisuutta käsiteltiin myös. Nuoret haluavat itse luoda sisältöä ja laatua sekä olla mukana muutoksessa, vuorovaikutuksellisuutta ja yhteisöllisyyttä on lisättävä. Nuoriso nauttii esillä olost ja heimo-kulttuuri (personointi/kohderyhmä) kiinnostaa nuoria. Tarvitaan parempaa tutkimusta nuorison maailmasta ja mediasta, jotta voidaan tähdätä oikeaan suuntaan tuelvaisuudessa.

Työolosuhteita ja työpaikkojen laatukseskustelua käsiteltiin melko lyhyesti. Esiin nousivat jo aiemmin esitetynkaltaiset asiat hyvästä työilmapiiristä ja työhyvinvoinnin vaalimisesta sekä hyvästä johtajuudesta ja työrauhan säilyttämisestä työpaikoilla. Avoimuutta peräänkuulutettiin, samoin aktiivisen keskustelukulttuurin todettiin lisäävän yhteistä laatukäsitystä. Laatukseskustelun tulee olla osa arkipäivää, asiallista ja välitöntä, ei ainakaan syyllisten etsintää. Laadun yhtenä tekijänä on palaute, ilman sitä parantaminen on vaikeaa. Myös tekijänoikeuskysymykset edellyttävät laatukseskustelua, jotta teoksista saadaan mahdollisimman hyvä hinta ja tuottavuus, intressi on yhteinen.

Ideoita laadun kehittämiseksi syntyi myös:

- työpaikalla voisi olla käytössä ns. idealaatikko, jonne voi laittaa kehitysideoita, joko teknisiä parannuksia tai work-flow-muutoksia; toteutetut aloitteet palkitaan
- tasa-arvoista ammattilaisten keskustelua laatuasioista pitäisi voimistaa. Esimiestoiminta ratkaisee, se ei saa tyrmätä ehdotuksia, vaan sen pitää jatkaa keskustelua ja viedä ideoita eteenpäin. Ideoita ei saa ampu alas, vaan niitä pitää kehittää yhdessä eri foorumeilla.
- organisaatio itse määrittelee ”mitkä ovat meidän laatuksokriteerimme”, haetaan esim. lukijatutkimuksista kriteereitä
- laatukseskustelussa tulee viedä asioita myös esimiesportaasta alaspäin, myös ideat tekijäportaalta käsiteltävä yhdessä.

Asiakastyytyväisyyden ja laadun yhteydestä ehdittiin nostaa esiin muutama tärkeä ajatus:

- asiakkaalle pitää tarjota sekä tasalaatuista tuotetta päivittäin, että yllätyksiä
- asiakkaalla oltava mahdollisuus antaa helposti palautetta, joka informoidaan nopeasti organisaatiolle
- laatu on asiakkaan/lukijan odotusten täyttämistä ja ylittämistä, alittaminen nostaa heti pettymyksen tunteita
- asiakastyytyväisyyttä synnyttää aito kiinnostus asiakkaaseen.

V. Päätöstyöpaja: Työpajojen yhteenveto ja päätöskeskustelu

Päätöstyöpajassa esiteltiin kaikille projektissa mukanaolleille eri työpajoista esiinnousseita keskeisiä tuloksia ja käytiin kaksi paneelikeskustelua aiheista *johtaminen* ja *koulutus ja ammatti-identiteetti*. Keskusteluissa tiivistettiin yhteisesti näitä kahta teemaa.

Johtamisen osalta keskustelussa painotettiin erityisesti ihmisten kohtaamista, osallistavaa ja keskustelevaa läsnäolevaa johtajuutta todeten, että johtamiskoulutukseen ja johtamistaitoisten esimiesten rekrytointiin panostamalla voidaan parantaa hyvinvointia työpaikoilla. Peräänkuulutettiin henkilöstön osallistumismahdollisuuksien ja henkilöstöedustuksen lisäämistä yritysten johtamisprosesseissa. Tämän rinnalla myös alaisten työelämävalmiuksiin pitää kiinnittää huomiota, vastuu hyvinvoinnista on kaikkien asia. Keskustelu kiteytyi lopuksi seuraavaan: On hyvä huomata, että organisaatiot ovat muuttuneet, väliesimiehiä poistettu, edellytetään itseohjautuvuutta, esimiehen rooli on muuttunut toisenlaiseksi. Myös työyhteisöt kehittyvät: jos totutaan että johtaminen on hyvää, sitä myös vaaditaan eikä suvaita huonoa

johtamista enää. Yksi peruspulma on se, että koetaan uhan tulevan ulkopuolelta mutta mietitään ratkaisua sisäisesti, pitäisi pystyä vaikuttamaan ja varautumaan tulevaisuuteen, täytyy mennä ulos ja kertoa asioista. Ja peruskysymys on kyllä se, miksi tiedonvälitys on olemassa, miksi journalistit on olemassa, sitä on mietittävä!

Koulutukseen ja ammatti-identiteettiin liittyvässä keskustelussa nostettiin työpajojen tapaan edelleen esiin huoli siitä, että täydennyskoulutus ei ole ajan tasalla tai että sitä ei ole tarpeeksi. Voimassaolevaa 2-päiväistä täydennyskoulutuspakkoa/-suositusta ei käytetä eikä kehityskeskusteluja hyödynnetä osaamisen kehittämisessä tarpeeksi. Alan peruskoulutuksen osalta esiin nostettiin muutamia huolenaiheita:

- opettajien ammattitaidon ylläpito ja yhteys käytännön työelämään
- käytännön ja yliopistomaailman yhteistyö ja vuorovaikutus hankalaa
- kummalliset ammattinimikkeet, jotka ovat syntyneet koulutus uudistusten myötä, eivät kerro työn sisällöstä
- opiskelijoissa on reilusti enemmän naisia kuin miehiä, miten saataisiin tasausta aikaan
- työharjoittelujaksot ammatillisessa koulutuksessa hyödyttävät aina molempia osapuolia, mutta on muistettava että opiskelijat ovat opiskelijoita, eivät "orjatyövoimaa"
- tuntuu siltä, että koulutuspuolella ei tapahdu muutoksia vaikka viestiä viedään eteenpäin.

Työnkiertoon haluttiin kannusteita ja lisää mahdollisuuksia. Yhtenä vaihtoehtona ehdotettiin, että työnkierto lisättäisiin osaksi työsuhdetta: työsuhde olisi pysyvä, mutta toimenkuva määräaikainen. Liittojen toivottiin tukevan alan yritysten ja oppilaitosten yhteistyötä esimerkiksi tukemalla vierailuja tms.

Lopuksi – kiittäen ja konkretiaan palaten

Raportin loppuun haluan työpajojen vetäjänä ja prosessin ohjaajana esittää kiitokseni kaikille mukanaolleille. On ollut hienoa työskennellä niin monen innostuneen ja aidosti mukana olleen alan ammattilaisen kanssa - SUURI KIITOS KAIKILLE OSALLISTUNEILLE!

Prosessit synnyttävät yleensä ensin paljon kysymyksiä, vasta niiden esittämisen jälkeen on mahdollista lähteä etsimään vastauksia. Aloitustyöpajassa painotettiin konkretian tarpeellisuutta ja usein tämänkaltaisissa projekteissa onkin vaarana se, että asioita yhdistettäessä ja tiivistettäessä jo hetkittäin esiin nostettu ja löydetty konkretia katoaa jälleen. Tämän projektin työpajoissa syntyi monia konkreettisia kehittämis ehdotuksia ja ajatuksia hyvistä toimenpiteistä, jotka olen yrittänyt huolellisesti korjata talteen tähän. Varmuuden vuoksi liitän raporttiin liitteeksi vielä listan kaikista näistä esiintulleista konkreettisista ideoista, toimeen tartuttavaksi!

Projektin aikana esitetyt konkreettiset asiat siinä muodossa kuin ne työpajoissa tulivat kirjatuikeiksi tai lausutuiksi:

- työkierto
- hyvä tapa lisätä yhteisöllisyyttä ja kaataa raja-aitoja on luoda ihmisille luontevia tasa-arvoisia tapaamispaikkoja, lounaspaikat, ym.
- ihmisten pitää saada olla mukana oman työnsä suunnittelussa
- mahdollistetaan osallistuminen aktiivisesti, laaja työyhteisön edustus strategiatyöhön
- verkostoituminen
- yhteiset projektit lisäävät hyvinvointia
- tarvitaan vertaismarkkinointia
- joustamista myös työnantajalta, esim. palkitseminen
- tulevaisuudessa tarvitaan entistä parempaa tekniikan hallintaa
- moniosaamista voi kehittää oman innostuksen ja harrastuksen pohjalta
- lisätään ja mahdollistetaan välitöntä vuorovaikutusta lukijoiden/yleisön kanssa
- tuodaan epäkohdat esiin toimitusprosessissa
- verkosto-osaamista hyödynnetään, kehitetään osaamista yhdessä asiakkaan kanssa ja mitataan painotuotteen vaikuttavuutta
- koko alan tuntemus on tärkeää
- aikakauslehtijournalismin koulutus kuntoon! (tai edes alkuun), Tampereelle osio myös
- moniosaaminen voi olla luovaa alihankintaa, verkostoja tms...
- tarvitaan osaamisen avoin lähdekoodi
- harjoittelijoita ei oteta, koska kellään ei ole aikaa ohjata heitä, varataan ohjaamiseen aikaa
- koulutukseen osallistuminen kytketään käytäntöön
- aikakauslehtipuolella tulee olla tarjolla täydennyskoulutusta
- journalistisen johtamisen koulutusta tarvitaan lisää
- osaamistarvekartoitus on osa normaalia toimintaa →kehityskeskustelut
- myyjille ja esimiehille yhteistä koulutusta
- liitot järjestävät oppilaitosten (esim. markkinointi-instituutin) kanssa koulutusta
- koulutuksessa pitää käyttää hyviä ammattilaisia oman talon ulkopuolelta
- oppisopimustyyppinen korkea-asteen koulutus (alkoi 1.1.2010)
- yliopistojen pitäisi hakea aikakauslehtijournalismin-koulutusohjelma, tämä brändi voisi myydä
- aikakauslehtitoim. täydennyskoulutus: Aalto-yliopistossa: IABE takaisin: tarvitaan kolmikantainen rahoitus, vaatii painetta kentältä, isot konsernit avainasemassa
- aikakauslehtialan omat tarpeet tunnistettava/tunnustettava
- ammattikoulutuksen taso on parantunut, prannetaan edelleen: opettajien jatkokoulutus (innostuneet opettajat), imagokampanjoinnin jatkaminen, opettajien työharjoittelut
- on oltava mahdollisuus tavata kollegoja
- yritys-/kilpailijarajat ylittävää osaamisen jakamista työtaivoissa
- otetaan toiselta alalta mallia, miten voidaan huolehtia koko ketjusta, alihankkijoista
- otetaan luovuus mukaan johtajakoulutukseen
- visiot ja strategiat kaikilla työntekijöillä selvillä
- osaamista ja onnistumista palkitaan
- suunnittelua pitää kehittää, koulutusssuunnitelmat on laitettava ajan tasalle
- muutokset johdetaan hyvin
 - mestari-kisälli –mallit: → hiljaisen tiedon siirto, ongelmanratkaisutaitojen opettaja
- myös vanhempia työntekijöitä koulutetaan
- esimehet kantavat vastuun oman porukan osaamisen kehittämisestä
- osaamisen kehittymistä seurataan "testein"/mittarein
- johtajilla pitää olla aikaa suunnitella ja satsata koulutukseen
- jokainen on oman osaamisensa tavoitteellinen johtaja: mitä minä haluan olla/miksi tulla, opettelen sitä mitä tarvitsen enemmän
- oppisopimustyyppinen korkea-asteen koulutus: paketti myös toimituksen johtamisesta, esimiestyöstä
- lisää johtamiskoulutusta toimitusten esimiehille
- tarvitaan urasuunnittelua myös saman tason tehtävissä

- varhainen puuttuminen ongelmatilanteissa
- nuorena työhön, nopea tehokas perusammattikoulutus
- positiivinen perussuhtautuminen uudelleen koulutukseen kaikissa työelämän vaiheissa
- jatkuva positiivinen kehittäminen estää ongelmien korostamisen
- kaikki Aslakkiin
- tykyä, tehtäväkiertoa, vuorotteluvapaata, koulutusta hyvällä tavalla
- osa-aikaisän voisi ottaa käyttöön
- mahdollisuus osa-aikaeläkkeeseen tarjottava halukkaille
- joustavat työajat niille, jotka niin haluavat
- pomon pitäisi joskus antaa myös positiivista palautetta
- yhteisöllisyyden lisääminen, yhteiset tapahtumat, asioiden käsittely yhdessä
- työaikapankkijärjestelmä
- laatuksitteen työstäminen määrävälein työyhteisössä auttaa määrittelemään keinot parantaa laatua, poistaa laadun esteitä
- organisaation joustamattomuus → sisäinen liikkuvuus helpommaksi
- tuotelaatu on kehittynyt vuosien saatossa paljon, aina on laadun esteet voitettu
- tekijänoikeuksista sopiminen vaikuttaa laatuun, freelancerin ja lehtitalon yhteinen intressi on ansaita tuotteella, olisi löydettävä yhdessä keinot myydä lisää, jotta tekijänoikeuskakusta riittäisi jaettavaa kaikille tekijöille
- innovaatioiden yhteinen kehittäminen
- tuotekehitys-pipeline kunniaan
- on ymmärrettävä, että nuoret eivät halua yleisuutisia vaan haluavat esimerkiksi harrastuksiinsa liittyviä erikoislehtiä
- vuorovaikutuksellisuutta ja yhteisöllisyyttä on lisättävä, koska nuoret haluavat osallistua itse sisällön tuottamiseen
- työpaikalla voisi olla käytössä ns. idea laatikko, jonne voi laittaa kehitysideoita, joko teknisiä parannuksia tai work-flow-muutoksia; toteutetut aloitteet palkitaan
- tasa-arvoista ammattilaisten keskustelua laatuasioista pitäisi voimistaa. Esimiestoiminta ratkaisee, se ei saa tyrmätä ehdotuksia, vaan sen pitää jatkaa keskustelua ja viedä ideoita eteenpäin. Ideoita ei saa ampua alas, vaan niitä pitää kehittää yhdessä eri foorumeilla.
- luodaan hyvä keskusteleva ilmapiiri tekemisestä, näin voi luoda yhteistä laatuksitystä
- organisaatio itse määrittelee ”mitkä ovat meidän laatuksitteen kriteerit”, haetaan esim. lukijatutkimuksista kriteereitä
- palautteen jalkauttaminen kaikille
- laatuksitteen on oltava arkipäivää ja asiallista sekä välitöntä
- nuorison vaatiman formaatin hyväksyminen on osa laatua – syytä käsitellä perinpohjin työyhteisössä
- laatuksitteen tulossa tulee viedä asioita myös esimiesportaasta alaspäin, myös ideat tekijäportaalta käsiteltävä yhdessä
- asiakkaalla oltava mahdollisuus antaa helposti palautetta joka informoidaan nopeasti organisaatiolle
- kaivetaan työporukasta esille se koulutustarve jota kaivataan ettei tule ”turhaa” koulutusta
- sen kirkastaminen läpi koko tuotantoketjun, että mitä työssä tehdään ja miksi = mikä on tuote, jota myydään ja miten siitä tehdään mahdollisimman hyvä
- vastuut ja velvollisuudet selkeiksi työpaikoilla = ”johto” ei piilottele konsernijohdon selän takana
- journalismin korkea laatu ja sen ylläpitäminen mahdollistetaan antamalla aikaa tehdä työ kunnolla, kouluttamalla, täydennyskouluttamalla
- parempi johtaminen ja esimiestyö, henkilöstön mukaan ottaminen kehittämiseen, työhyvinvoinnista huolehtiminen
- keskustelun herättäminen alan tulevaisuudesta, joka ei ole niin synkkä kuin usein puhutaan
- alan tutkimus- ja kehitystieto sekä tilastot kaikkien saataville, esim. yhteiseen web-portaaliin
- täydennyskoulutukseen kannustaminen, myös kannustus työnkiertoon työpaikoilla
- johtamiskoulutus ”pakolliseksi” esimiestyössä oleville
- alan opetussuunnitelman läpikäynti huomioiden tuleva kehitys
- toimialajärjestöjen aktiivinen osallistuminen koulutuksen suunnitteluun
- henkilökunnalla oikeus opiskeluun työn ohessa, lähinnä siis koulutusta jopa toiseen ammattiin ko. yrityksessä
- palkkiojärjestelmien kehittäminen = sitouttaa henkilökuntaa, kannustaa

- yritysten pitäisi sitoutua ottamaan työharjoitteluun alalle opiskeleva opiskelija
- jos tulee vastaava ”aivoriihi” tulevaisuudessa niin ehdottomasti otettava mukaan alan opiskelijoita työryhmiin
- JET-tutkinto, johtamisen-alaistaitojen esille nostaminen
- palkitsemiskäytäntöjen benchmark ja kehittämisen jatkaminen
- koulutussuunnitelmien laadinnan tuki
- yleissitovan, laajan TESSin säilyttäminen perälautana paikallisissa neuvotteluissa
- asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen → innostavat esimiehet
- työnantaja kannustaa tehtäväkiertoon esim. kannustinrahalla
- oppilaitosten ja työpaikkojen välinen yhteistyö → koulutus painotetaan työnantajien tarpeeseen + tutkimuksellinen yhteistyö
- esimiesten koulutuksessa painotusta strategiseen johtamiseen → strategioiden tekeminen ymmärretyksi kaikilla organisaatiotasolla
- johtamiskilpailu? : sanomalehtien liiton painolaatukilpailu on parantanut/tasoittanut painolaatua, toimisiko sama idea johtamiseen?
- paneelikeskustelu oli mielenkiintoinen, voisiko samanlaisia tilaisuuksia järjestää jatkossakin? painottuen ennen kaikkea keskusteluun
- ammattioppilaitosten tutkintonimikkeet uusittava
- yritysten ja oppilaitosten yhteyksiä tuettava ja lisättävä (toimintamallien monistaminen)
- esimieskoulutuksen suunnittelu meidän alalle → kampanja uudesta koulutuksesta
- VKL:n strategiassa s. 27: luodaan malli pitää yhteyttä koulutuksen järjestäjiin jne., tällainen malli olisi hyvä
- aikakauslehtijournalismin koulutus, niin perus- kuin täydennyskoulutuskin, kuntoon
- alan liikkakoulutusmäärät alas
- esimiesten rohkaisu selvittää puhumalla asioita
- SJK:n ja VKL:n yhteinen esimieskoulutus
- puuttumiskoulutus (varhainen puuttuminen)
- muutoshalukkuuden lisääminen, työntekijöiden kannustaminen työnkiertoon tm. täydennyskoulutukseen
- paperilehden kurssin voimakas laajentuminen kohti taustoittavaa ja kommentoivaa mediaa, uutiset ovat menneet verkkoon
- koulutuksen lisääminen työyhteisötaidoille
- alan sisäinen yhteistyöilmasto: työnantaja/työntekijä –vastakkainasettelusta yhteisen menestymisen suunnitteluun
- yhteiskunnassa ja median käytössä tapahtuvien uudistusten tunnistaminen ja tiedostaminen → muutostoimenpiteet yrityksiin
- esimieskoulutus.