

**SAVONIA**



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
LIIKETALOUDEN ALA

# UUSI AIKA, UUDET TOIMINTATAVAT

Case Keski-Suomen hyvinvointialue

TEKIJÄ Erja Kokkonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma		
Työn tekijä Erja Kokkonen		
Työn nimi Uusi aika, uudet toimintatavat. Case Keski-Suomen hyvinvointialue		
Päiväys	10.5.2025	107/5
Yhteistyötaho Keski-Suomen hyvinvointialue		
<p>Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.1.2023. Keski-Suomessa hyvinvointialueelle siirtyi 11 500 työntekijää 26 eri organisaatiosta. Työntekijät toivat mukanaan aiempien organisaatioiden toimintatavat ja käytännöt, ja alkuvaiheen jälkeen vuorossa on ollut toimintatapojen yhtenäistäminen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ja kehittää yhteisiä toimintatapoja Keski-Suomen hyvinvointialueen HR-palveluihin kuuluville HR-asiantuntijapalveluille ja palvelussuhdepalveluille. Työn tavoitteena oli, että uusia yhteisiä toimintatapoja olisi käytössä vuoden 2024 loppuun mennessä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatapoja luotiin ja kehitettiin työpajoissa yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen. Työpajoihin osallistui vapaaehtoista henkilöstöä, ja niitä järjestettiin kolmesta eri aihealueesta. Aihealueet olivat: 1) työnjako ja roolit eri tehtävien välillä, 2) viestintä ja vuorovaikutus, 3) vaikeat kysymykset eli tilanteet, joissa tiimillä ei ole vastausta heti, vaan asia vaatii lisäselvitystä tai ratkaisujen etsimistä. Työpajojen aiheet valittiin lähtötilannekyselyn tulosten perusteella. Lähtötilannekyselyssä selvitettiin tiimien toimintatapojen nykytila ja mihin työn osa-alueisiin yhteisiä toimintatapoja kaivataan. Työpajoissa kehitetyt toimintatavat otettiin käyttöön työpajojen jälkeen, ja ne ehtivät olla käytössä noin viisi kuukautta ennen lopputilannekyselyä. Lopputilannekyselyssä selvitettiin, miten toimintatapojen kehittäminen vaikutti tiimien toimintaan ja mikä oli toimintatapojen nykytila opinnäytetyön loppuvaiheessa.</p> <p>Toimintatapoja kehitettiin työpajoissa kolmeen aihealueeseen liittyen, ja jokaisessa työpajassa kehitettyjä toimintatapoja oli käytössä vuoden 2024 loppuun mennessä. Lähtötilanteessa käytössä olleet toimintatavat koettiin enemmän hyvinvointialueen toimintatavoiksi kuin siirtyneiden organisaatioiden käytännöiksi, ja tämä vahvistui kehittämisen aikana. Sekä lähtö- että lopputilanteessa yhteiset toimintatavat liittyivät perustehtäviin, eikä tämä muuttunut kehittämisprosessin aikana. Lähtötilanteessa yhteisiä toimintatapoja kaivattiin useisiin eri työn osa-alueisiin, mutta lopputilanteessa kehittämistarpeet näyttäytyivät enemmän toimintatapojen sujuvoittamisena kuin selkeinä osa-alueina, jotka eivät toimi.</p>		
Avainsanat Toimintatapojen kehittäminen, yhteiskehittäminen, työpajatyöskentely, tiimityö		

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Erja Kokkonen	
Title of Thesis A New Era, New Practices. Case Wellbeing Services County of Central Finland	
Date 10.5.2025	Pages/Appendices 107/5
Client Organisation Wellbeing Services County of Central Finland	
<p>The current wellbeing services counties of Finland were established on the 1st of January 2023. In Central Finland 11 500 employees from 26 different organizations were transferred to a single newly established wellbeing services county. The employees brought with them the working methods and practices of their previous organizations, and after the initial phase, the focus has been on harmonizing these practices.</p> <p>The purpose of this thesis was to create and develop shared operating practices for the HR expert services and employment relationship services of the Wellbeing Services County of Central Finland. The goal was to have new common practices in place by the end of 2024.</p> <p>The thesis was conducted as action research. Operating practices were created and developed in workshops using co-development methods. Volunteer employees participated in the workshops, which focused on three different topic areas. The areas were: 1) division of tasks between different roles, 2) communication and interaction, 3) enquiries that require further investigation and research. The topic areas were selected based on the results of a baseline survey. The baseline survey examined the current state of team practices and identified work areas where shared operating methods were needed. The practices developed in the workshops were implemented afterwards and were actively used for approximately five months before the final survey. The endline survey assessed how the development of operating practices had affected team operations and described the state of those practices during the final stage of the thesis.</p> <p>Operating methods were developed in workshops related to three topic areas and the resulting practices from each came into use by the end of 2024. At the baseline, existing practices were perceived to be more the wellbeing services county's own rather than those of transferring organizations. This perception grew stronger during the development process. From baseline through endline, the shared practices remained primarily related to core tasks. Initially, common practices across several different areas of work were required. By the final stages however, what remained was streamlining of the common practices as the non-functioning areas had been mostly addressed.</p>	
Keywords Development of operating practices, co-development, workshop method, teamwork	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Aihe ja tavoitteet.....	9
1.2	Toimeksiantaja .....	10
2	TIIMIT .....	12
2.1	Tiimi .....	12
2.2	Tiimin kehitysvaiheet .....	14
2.3	Tiimin tavoitteet .....	18
2.4	Huipputiimin ominaisuudet .....	19
3	TIIMITYÖ.....	22
3.1	Tiimityötaidot .....	22
3.2	Tiimityön toimintamallit ja pelisäännöt.....	22
3.3	Tiimiroolit .....	24
3.4	Tiimityön kehittäminen.....	24
3.5	Tiimiäly .....	25
3.6	Tiimityön hyödyt .....	26
3.7	Tiimityön haasteet .....	29
3.8	Tiimityö etätyössä.....	30
3.9	Hyvä tiimin jäsen .....	31
4	YHTEISKEHITTÄMINEN .....	33
4.1	Yhteiskehittämisen periaatteet .....	33
4.2	Yhteiskehittämisen prosessi ja menetelmät .....	34
4.3	Työpajatyöskentely.....	34
4.4	Fasilitointi .....	35
4.5	Läpimurtopäätöksenteko .....	36
4.6	Selkeytys-ratkaisut-toimenpiteet -työpajarakenne .....	36
5	TUTKIMUSASETELMA .....	38
5.1	Kehittämistyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	38
5.2	Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinta.....	38
5.3	Aineistonkeruu ja analysointi.....	42
5.3.1	Kyselylomake .....	44
5.4	Tutkimuksen aikataulu.....	45
6	LÄHTÖTILANNEKYSELY.....	47

6.1	Lähtötilannekyselyn toteutus.....	47
6.2	Lähtötilannekyselyn tulokset.....	47
6.2.1	Tavoitteet.....	47
6.2.2	Toimintatavat.....	50
6.2.3	Tiimin nykytila.....	53
6.3	Lähtötilannekyselyn perusteella valitut kehittämiskohteet.....	55
7	TYÖPAJAT.....	56
7.1	Työpajojen suunnittelu ja toteutus.....	56
7.2	Työpaja 1 Työnjako ja roolit.....	57
7.2.1	Työnjaon tavoitetila.....	57
7.2.2	Ratkaisut.....	58
7.2.3	Työnjaon nykytila.....	59
7.2.4	Mitä voitaisiin tehdä toisin.....	59
7.2.5	Roolien kirkastaminen.....	60
7.3	Työpaja 2 Viestintä ja vuorovaikutus.....	61
7.3.1	Esteet ja ongelmat.....	62
7.3.2	Ratkaisut.....	62
7.3.3	Toimenpiteet.....	64
7.3.4	Suositus sisäiselle viestinnälle.....	65
7.3.5	Oikeat tavat pitää toisemme ajan tasalla ja tapa, jolla vanhatkin ohjeet ja päätökset ovat löydettävissä.....	66
7.4	Työpaja 3 Vaikeat kysymykset.....	67
7.4.1	Selkeytys.....	68
7.4.2	Ratkaisut.....	70
7.4.3	Toimenpiteet.....	72
7.4.4	Vaikeiden kysymysten toimintamalli.....	73
7.5	Työpajojen keskeiset kehittämistoimenpiteet.....	74
7.6	Työpajojen tulosten esittely.....	75
7.7	Työpajojen jatkotoimenpiteet syksyllä 2024.....	75
8	LOPPUTILANNEKYSELY.....	77
8.1	Lopputilannekyselyn toteutus.....	77
8.2	Lopputilannekyselyn tulokset.....	77
8.2.1	Tavoitteet.....	77
8.2.2	Toimintatavat.....	79

8.2.3	Tiimin nykytila .....	82
8.2.4	Työpajojen toimenpiteet arjessa .....	84
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	86
9.1	Toimintatavat .....	86
9.2	Tavoitteet .....	91
9.3	Tiimityö .....	92
9.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	95
10	POHDINTA .....	101
10.1	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet .....	102
10.2	Oma oppiminen .....	103
	LÄHTEET .....	104
	LIITE 1: LÄHTÖTILANNEKYSELYN SAATEKIRJE .....	108
	LIITE 2: LÄHTÖTILANNEKYSELY .....	109
	LIITE 3: SÄHKÖPOSTIVIESTI TYÖPAJAOSALLISTUJIEEN ETSIMISTÄ VARTEN .....	111
	LIITE 4: LOPPUTILANNEKYSELYN SAATEKIRJE .....	112
	LIITE 5: LOPPUTILANNEKYSELY .....	113
	 KUVALUETTELO	
	Kuva 1. Työn organisoinnin kehitysasteet (mukaillen Salminen 2013, 25) .....	13
	Kuva 2. Yhteiskehittämisen prosessi (mukaillen Laurea-ammattikorkeakoulu 2022c) .....	34
	Kuva 3. Selkeytys-ratkaisut-toimenpiteet -menetelmä (mukaillen Nummi 2022, 49) .....	37
	Kuva 4. Esimerkki työpajassa tuotetusta materiaalista .....	42
	Kuva 5. Tutkimuksen aikataulu .....	46
	Kuva 6. Tiimien tavoitteet lähtötilanteessa .....	48
	Kuva 7. Tavoitteet, joihin ollaan valmiita sitoutumaan lähtötilanteessa .....	49
	Kuva 8. Ehdotukset oman tiimin tavoitteiksi lähtötilanteessa .....	49
	Kuva 9. Tiimin yhteiset toimintatavat lähtötilanteessa .....	51
	Kuva 10. Työn osa-alueet, joihin toivotaan yhteisiä toimintatapoja lähtötilanteessa .....	52
	Kuva 11. Hyvinvointialueen toimintamallien mukaisesti toimiminen lähtötilanteessa (n=21) .....	53
	Kuva 12. Oman tiimin nykytila lähtötilanteessa (n=21) .....	54
	Kuva 13. Tavoitetila työnjaolle .....	58
	Kuva 14. Tärkeimmät ratkaisut tavoitetilaan pääsemiseksi .....	59
	Kuva 15. Mitä voitaisiin tehdä toisin .....	60
	Kuva 16. Roolien kuvaukset .....	61

Kuva 17. Viestinnän ja tiedonkulun esteet ja ongelmat.....	62
Kuva 18. Ratkaisuehdotuksia esteeseen ”ei tunnisteta keitä pitäisi informoida” .....	63
Kuva 19. Ratkaisut viestinnän ja tiedonkulun esteisiin ja ongelmiin .....	64
Kuva 20. Viestinnän ja tiedonkulun toimenpiteet.....	65
Kuva 21. Huomiot viestinnän ja tiedonkulun toimenpiteisiin liittyen .....	65
Kuva 22. Oikeat tavat, joilla pidämme toisemme ajan tasalla .....	66
Kuva 23. Tapa, jolla vanhatkin päätökset ja ohjeet ovat tallessa ja löydettävissä .....	67
Kuva 24. Vaikeat kysymykset.....	68
Kuva 25. Vaikeiden kysymysten ratkaiseminen tiimeissä .....	69
Kuva 26. Tärkeimmät haasteet vaikeiden kysymysten ratkaisemisessa .....	70
Kuva 27. Ratkaisuehdotuksia esihenkilöiden osaamattomuuteen .....	71
Kuva 28. Ratkaisut viestinnän ja tiedonkulun haasteisiin 1/2.....	72
Kuva 29. Ratkaisut viestinnän ja tiedonkulun haasteisiin 2/2.....	72
Kuva 30. Toimenpiteet vaikeiden kysymysten haasteiden ratkaisemiseksi .....	73
Kuva 31. Vaikeiden kysymysten toimintamalli.....	74
Kuva 32. Tiimien tavoitteet lopputilanteessa .....	78
Kuva 33. Tiimin yhteiset toimintatavat lopputilanteessa.....	80
Kuva 34. Työn osa-alueet, joihin toivotaan yhteisiä toimintatapoja lopputilanteessa .....	81
Kuva 35. Hyvinvointialueen toimintamallien mukaisesti toimiminen lopputilanteessa (n=11).....	81
Kuva 36. Oman tiimin nykytila lopputilanteessa (n=13).....	83
Kuva 37. Osallistuminen työpajoihin (n=13).....	84
Kuva 38. Toimintatapojen kehittämisen vaikutus tiimin toimintatapoihin (n=13).....	84
Kuva 39. Työpajoissa kehitettyjen toimenpiteiden näkyminen tiimin työskentelyssä (n=13) .....	85
Kuva 40. Yhteiset toimintatavat lähtö- ja lopputilanteessa .....	88
Kuva 41. Hyvinvointialueen toimintamallien mukaisesti toimiminen lähtö- ja lopputilanteessa .....	89
Kuva 42. Toimintatapojen kehittämisen vaikutus tiimin toimintatapoihin (n=13).....	90
Kuva 43. Parhaiten tiimin työskentelyssä näkyvät kehitetyt toimenpiteet (n=13).....	90
Kuva 44. Kehittyneet osa-alueet oman tiimin toiminnassa.....	92
Kuva 45. Heikentyneet osa-alueet oman tiimin toiminnassa.....	93

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista (n=21) .....	47
Taulukko 2. Tiimille on muodostunut yhteisiä tavoitteita, joista ei ole sovittu erikseen (n=20) .....	48
Taulukko 3. Tiimillä on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat (n=21).....	50
Taulukko 4. Tiimille on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joista ei ole sovittu erikseen (n=21) .....	50
Taulukko 5. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita vähintään kaksi tiimiä noudattaa (n=20) .....	51

Taulukko 6. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat (n=21) .....	51
Taulukko 7. Tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista (n=13) .....	78
Taulukko 8. Tiimille on muodostunut yhteisiä tavoitteita, joista ei ole sovittu erikseen (n=13) .....	78
Taulukko 9. Tiimillä on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat (n=13).....	79
Taulukko 10. Tiimille on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joista ei ole sovittu erikseen (n=13) .....	79
Taulukko 11. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita vähintään kaksi tiimiä noudattaa (n=13) .....	79
Taulukko 12. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat (n=13) .....	80
Taulukko 13. Tiimillä on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat .....	86
Taulukko 14. Tiimille on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joista ei ole sovittu erikseen .....	87
Taulukko 15. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat.....	87
Taulukko 16. Tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista .....	91
Taulukko 17. Tiimille on muodostunut yhteisiä tavoitteita, joista ei ole sovittu erikseen .....	91

## 1 JOHDANTO

Suomessa toteutettiin yksi historiamme suurimmista hallinnollisista uudistuksista 2023, kun sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille 1.1.2023. Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteita olivat mm. yhdenvertaisten palveluiden varmistaminen, terveysterojen kaventaminen sekä kustannusten kasvun hillitseminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Hyvinvointialueiden palvelukseen siirtyi arviolta noin 227 000 palkansaajaa, joka oli noin 52 prosenttia kuntasektorin henkilöstöstä (Parmanne 2023).

Keski-Suomen hyvinvointialueelle siirtyi hyvinvointialueen aloittaessa noin 11 500 työntekijää 26 eri organisaatiosta. Valmistelu- ja siirtymävaiheessa tavoitteena oli varmistaa turvallinen siirtymä. Turvallinen siirtymä sisälsi esimerkiksi tuttujen palvelujen ja toimipisteiden säilymisen sekä sujuvan tiedonsiirron kunnilta hyvinvointialueelle. Turvallisen siirtymän jälkeen vuorossa on varsinainen työ hyvinvointialueella, joka pitää sisällään paljon uudistumista ja palveluiden kehittämistä. (Leppä 2022.)

Siirtyminen hyvinvointialueille valmisteltiin tiukassa aikataulussa, ja erityisesti sirpaleisilla alueilla iso määrä organisaatioita yhdistyi yhdeksi hyvinvointialueeksi. Näillä alueilla hyvinvointialueen alkutaival on ollut käytännön asioiden toiminnan varmistamista ja yhteisten käytäntöjen ja pelisääntöjen luomista. Lähtökohta on ollut erilainen kuin kuntapohjaisilla alueilla, ja muutos onkin haastavamman lähtötilanteen vuoksi vielä kesken. (Laitinen, Selander, Ervasti & Kivimäki 2024, 4.) Työterveyslaitos (n.d.) muistuttaa, että konkreettisen muutosprosessin jälkeen alkava aika uudessa organisaatiossa on yhtä tärkeä vaihe kuin itse muutoskin. Muutoksen vakiinnuttua opetellaan uusia toimintamalleja ja opitaan pois vanhoista toimintatavoista.

Keski-Suomen hyvinvointialueen HR-palveluihin kuuluvat palvelussuhdepalvelut ja HR-asiantuntijapalvelut aloittivat työnsä vuoden 2023 alussa hyvinvointialueen aloittaessa toimintansa. Henkilöstöä näihin yksiköihin siirtyi eri organisaatioista ja jokainen toi mukanaan omat työtapansa ja aiemman organisaation käytännöt. Keski-Suomen hyvinvointialue on yksi sirpaleisten alueiden hyvinvointialueita ja alkuvaiheen jälkeen onkin tullut aika luoda yhteisiä toimintatapoja työn tueksi ja siihen syvennytään tässä opinnäytetyössä tarkemmin.

### 1.1 Aihe ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda yhteisiä toimintatapoja Keski-Suomen hyvinvointialueen HR-palveluihin kuuluville palvelussuhdepalveluille ja HR-asiantuntijapalveluille. Työn tarkoitus on selvittää, mihin työn osa-alueisiin yhteisiä toimintatapoja tarvitaan, ja sen jälkeen luoda ja kehittää niitä yhdessä henkilöstön kanssa yhteiskehittämisen menetelmiä apuna käyttäen. Työn tavoite on, että yhteisiä toimintatapoja on käytössä vuoden 2024 lopussa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, että HR-asiantuntijapalveluiden ja palvelussuhdepalveluiden tiimeillä ei ole yhteisesti määriteltyjä ja sovittuja toimintatapoja.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen on tiimien nykytila toimintatapojen osalta?
2. Miten toimintatapojen kehittäminen vaikuttaa tiimien toimintaan?

Opinnäytetyö on toimintatutkimus, jossa opinnäytetyön tekijä yhdessä henkilöstön kanssa kehittää yhteisiä toimintatapoja hyvinvointialueen palvelussuhdepalveluille ja HR-asiantuntijapalveluille. Kehittämistä vaativat työn osa-alueet valitaan henkilöstölle toteutettavan lähtötilannekyselyn perusteella. Toimintatapoja kehitetään yhteiskehittämisen menetelmin työpajoissa, joita opinnäytetyön tekijä fasilitoi ja organisoi. Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee palvelussuhdepalveluissa ja tulee kehittämään toimintatapoja yhdessä kollegoidensa kanssa. Työpajoissa kirjoittaja on fasilitaattorin eli työpajan vetäjän roolissa, eikä osallistu työpajoissa toimintatapojen kehittämiseen ja luomiseen.

Työn aihe on saatu toimeksiantajalta syksyllä 2023 ja ennen varsinaisen aiheen täsmentymistä käytiin muutamia keskusteluita mahdollisista aihealueista ja ajankohtaisista työhön liittyvistä teemoista. Aihe täsmentyi lopulta toimintatapoihin. Sekä toimeksiantajalla että kirjoittajalla on toiveena päästä tekemään mahdollisimman käytännönläheistä ja konkreettista työtä opinnäytetyönä pelkän tutkimuksen sijaan. Työlle on selkeä tarve suuren muutosprosessin keskellä ja työn kirjoittajan johtamiseen ja kehittämiseen painottuneet opinnot tukevat työn tekemistä. Yhteisten toimintatapojen toivotaan selkeyttävän tekemistä sekä varmistavan ammattitaitoisen ja tasalaatuisen palvelun. Jos toimintatapoja ei kehitettäisi osana tätä opinnäytetyötä, yhtenäisiä toimintatapoja lähdetäisiin luomaan jollain muilla keinoilla työarjen lomassa.

Kanasen (2019, 15) mukaan opinnäytetyön aihe tulee valita sellaiselta aihealueelta, jota työn kirjoittaja on opiskellut. Oikea aihevalinta vaikuttaa positiivisesti työn toteuttamiseen ja valmistumiseen.

## 1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Keski-Suomen hyvinvointialue. Työ tehdään HR-palveluihin kuuluville palvelussuhdepalveluille sekä HR-asiantuntijapalveluille.

Keski-Suomen hyvinvointialue aloitti toimintansa 1.1.2023 ja vastaa noin 273 000 keskisuomalaisen asukkaan sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palveluista. Hyvinvointialueella työskentelee noin 11 500 työntekijää. (Keski-Suomen hyvinvointialue n.d. b.) Hyvinvointialueen vastuulle kuuluvia palveluita ovat esimerkiksi terveysasemat, sosiaalipalvelut, perheiden palvelut, mielenterveys- ja päihdepalvelut, ikääntyneiden palvelut sekä erikoissairaanhoidon palvelut (Keski-Suomen hyvinvointialue n.d. a). Hyvinvointialueen talousarvion mukaiset menot ovat noin 1,4 miljardia euroa vuodessa (Keski-Suomen hyvinvointialue 2024).

Keski-Suomen hyvinvointialueella palvelussuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden vastuulle kuuluvat mm. palkkaus- ja palvelussuhdeasiat, työ- ja virkaehtosopimukseen, työlainsäädäntöön sekä paikallisiin sopimuksiin liittyvät palvelut, HR- ja työajanseurantajärjestelmät sekä yhteistyö palkkahallinnon kanssa. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2023.) Palvelussuhdepalveluissa tavallisia työtehtäviä ovat esimerkiksi työsopimusten, virkamääräysten ja palvelussuhteen muutosten tarkastaminen järjestelmässä ja tarvittaessa niiden tekeminen, esihenkilöiden ja henkilöstön tuki palvelussuhdeasioissa, työ- ja virkaehtosopimusten sekä paikallisten sopimusten tulkinta ja jatkuva yhteistyö palkkahallinnon kanssa. HR-asiantuntijapalveluiden vastuulle kuuluvat esimerkiksi henkilöstön kuulemiset, paikallisen sopimisen prosessit, haastavat palvelussuhdekysymykset sekä HR- ja työajanseurantajärjestelmiin liittyvä työ.

Palvelussuhdepalveluissa ja HR-asiantuntijapalveluissa työskentelee yhteensä 31 työntekijää keväällä 2024 ja he ovat jakautuneet yhteensä viiteen tiimiin. Tehtävänimikkeitä ovat HR partner, HR

senior partner, HR IT-asiantuntija ja resurssiasiantuntija. HR partnerit työskentelevät palvelussuhdepalveluissa kolmessa eri tiimissä, jotka palvelevat eri palvelualueita päivittäisissä työ- ja virkasuhdeasioissa. HR-asiantuntijapalveluissa yhden tiimin muodostavat HR senior partnerit ja toisen tiimin HR IT-asiantuntijat ja resurssisuunnittelija. Heidän vastuulleen kuuluu työvuorosuunnittelujärjestelmä.

## 2 TIIMIT

Tässä luvussa avataan mitä käsite tiimi tarkoittaa, ja mitä vaiheita tiimin muodostumiseen sisältyy. Lisäksi kerrotaan, millainen on yli odotusten suoriutuva huipputiimi ja miten se syntyy.

### 2.1 Tiimi

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan” (Katzenbach & Smith 1993, 59). Hawkins (2014, 35–36) on täydentänyt Katzenbachin ja Smithin klassista tiimin määritelmää ja lisää sen jatkoksi, että yhteisen toimintamallin tulee sisältää tehokkaita tapoja kokoontua ja viestiä niin, että ne parantavat moraalialia ja yhteistä suuntaa, tapoja olla vuorovaikutuksessa tärkeimpien sidosryhmien kanssa sekä keinoja, joilla yksilöt ja tiimi voivat jatkuvasti oppia ja kehittää toimintaa.

Monia työporukoita kutsutaan tiimeiksi, mutta ne kaikki eivät ole tiimejä. Perinteisissä organisaatioissa esihenkilöiden ympärille on koottu ryhmiä, joiden päätöksenteko ja vastuunkanto ovat esihenkilön vastuulla. Aidot tiimit toimivat itseohjautuvasti ja tekevät omaa toimintaansa koskevat päätökset yhdessä. Toimivassa tiimiorganisaatiossa johto antaa tiimeille tavoitteet ja määrittää resurssit sekä toiminnan reunaehdot. (Salminen 2013, 23–24.) Pelkästään ihmisten kokoaminen tiimiksi ei riitä, vaan tiimin on opittava työskentelemään tiiminä, ja tämä ei tapahdu automaattisesti, vaan vaatii aktiivista kehittämistä (Edmondson 2012, 24).

Organisaatioissa henkilöstöä voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin hallinnollisista syistä, esimerkiksi tilankäyttöön, johtamisrakenteisiin tai yhteiseen nimikkeeseen perustuen. Näiden ryhmien ei tarvitse välttämättä juurikaan kommunikoida toistensa kanssa, tehdä yhteisiä päätöksiä tai tulla hyvin toimeen keskenään. Tällaista ryhmää ei valmenneta toimimaan yhdessä tai heiltä ei vaadita tehokasta yhteistyötä. Tämän kaltainen ryhmä on ryhmä, ei tiimi. Askeleen lähempänä tiimiä on ryhmä, joka tekee yhteistyötä keskenään. Mitä enemmän yhteistyötä tehdään, sitä lähempänä ryhmä on tiimiä. Ryhmän ja tiimin erottaa toisistaan osallistumisen, yhteistyön ja sitoutumisen määrä sekä se, että tiimissä jäsenet tukevat aidosti toisiaan. (Williams 1996, Heikkilän 2002, 17–18 mukaan.)

Heikkilän (2002, 17) mukaan Margerisonin ja McCannin (1990) määritelmä tiimistä perustuu tiimiläisten yhteistyöhön. ”Tiimi on enemmän kuin joukko loistavia yksilöitä”. Tiimi koostuu ihmisistä, jotka tuntevat toistensa vahvuudet ja heikkoudet, ymmärtävät toisiaan ja tukevat toisiaan työssään.

Tiimiä voidaan pitää työvälineenä, jonka avulla toteutetaan perustehtävää. Tiimityön avulla voidaan jäsentää organisaation toimintaa ja sen avulla perustehtävän toteuttaminen on selkeämpää. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15.) Toimivan tiimin vähimmäiskoko on 3–4 henkilöä, jolla varmistetaan riittävän erilainen osaaminen ja erilaiset näkökulmat sekä välttämättömien tiimiroolien toteuttaminen. Tiimin maksimikoko on suunnilleen kymmenen henkeä, sillä liian suuressa tiimissä haasteet kasvavat yhä monimutkaisemmiksi. Suuremmalla tiimillä on yleensä enemmän erilaisia näkemyksiä tiimin päämääristä ja säännöistä ja suuren tiimin vuorovaikutus on myös haasteellisempaa kuin pienemmässä tiimissä. (Salminen 2017, 24.) Heikkilän (2002, 32–33) mukaan tutkijoilla ei ole yksimielisyyttä parhaasta tiimin koosta. Useampi tutkija pitää neljää jäsentä minimikokona ja tiimiläisten maksimimäärät vaihtelevat 7–10 tiimiläisen välillä.

Tavoitteet ja vastuunjako ovat tiimityössä erilaiset kuin perinteisissä työryhmissä. Perinteisissä työyhteisöissä esihenkilö määrittelee jokaiselle työntekijälle omat tavoitteet, kun taas tiimityössä tiimi saa yhteisen tavoitteen ja päättää tiimin kesken, miten yhteistavoite jaetaan tiimiläisten kesken. Tiimityössä tiimi on yhteisesti vastuussa esihenkilölleen tavoitteidensa saavuttamisesta ja yksilöiden suoriutumista arvioidaan tiimin sisäisenä asiana. Perinteisessä yksilökeskeisessä organisaatiossa jokaisella on omat henkilökohtaiset tavoitteensa, ja jokainen vastaa itse omasta työsuorituksestaan. Esihenkilövetoisessa organisaatiossa jokaisella työntekijällä on usein oma henkilökohtainen työnkuvasa. Tiimityössä tiimiläisillä on omat vastuualueensa, mutta kokonaisvastuu kannetaan yhdessä. Onnistumisista kiitos kuuluu koko tiimille eikä epäonnistumisissa kukaan tiimiläinen ei voi irtisanoutua tiimin suorituksesta tai syyttää muita tiimiläisiä, ettei tavoitteita saavutettu. (Salminen 2013, 24.)

Kuvan 1 ensimmäisen laatikon mukaisella esihenkilöohjautuvuudella on pitkä historia teollisuustyössä ja julkisissa organisaatioissa. Sitä käytetään useimmiten tehtävissä, joissa ei vaadita juurikaan asiantuntemusta tai oma-aloitteisuutta. Siinä työtehtävät saadaan esihenkilöltä, joka valvoo työn suorittamista. Esihenkilö tekee päätökset yksin ja kantaa vastuun niistä. Tätä mallia käytetään edelleen ja myös asiantuntijatyön johtamisessa, vaikka mallin on todettu heikentävän asiantuntijoiden työsuoritusta. Toisen laatikon itsenäisyysvaiheessa työntekijät ovat saaneet esihenkilöltään osan tämän päätöksentekovallasta. Tätä mallia käytetään usein asiantuntijaorganisaatioissa. Esihenkilö ei pysty tarkkaan ohjeistamaan tai valvomaan työntekijöidensä työtä. Voi olla, että esihenkilöllä on alaisia monen eri osaamisalueen työntekijöistä, eikä esihenkilö itse tunne näitä osaamisalueita syvällisesti. Päätäntävaltaa on myös työntekijöillä ja he saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä omaan työhönsä liittyen. Esihenkilö sopii tavoitteet jokaisen työntekijän kanssa ja seuraa tavoitteiden saavuttamista jälkikäteen. Tässä mallissa asiantuntijat toimivat pääosin itsenäisesti eikä yhteistyötä tehdä välttämättä juurikaan. Asiantuntijaorganisaatiossa saattaa olla kova keskinäinen kilpailu asiantuntijoiden välillä. Kolmannessa laatikossa työntekijöiden keskinäinen riippuvuus on kasvanut ja yhteistyön tarve käynnistää ryhmäytymisen. Jotta aitoon tiimityöhön päästään, yksilöiden on ymmärrettävä, että yhteistyö auttaa heitä myös yksilönä tehokkaampaan työhön ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kun tiimi kehittyy, se saa enemmän päätösvaltaa. Esihenkilö johtaa tiimiä kokonaisuutena ja hänen roolinsa muuttuu enemmän tiimivalmentajaksi. (Salminen 2013, 25–26.)

### 1. Esihenkilöohjautuvuus

Esihenkilö määrittelee tavoitteet ja työtä ohjataan tarkasti. Käytössä erityisesti ”perinteisessä suorittavassa työssä”.

### 2. Itsenäisyys

Yleisin tapa asiantuntijatyössä. Jokainen asiantuntija vastaa itsestään. Esihenkilö ei johda tai valvo tarkasti. Ei jatkuvaa syvällistä yhteistyötä työntekijöiden välillä.

### 3. Tiimityö

Työntekijät riippuvaisia toisistaan. Työntekijät huomaavat, että tarvitsevat toisiaan. Tulos syntyy yhteistyöllä. Kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa (tiimiäly).

Kriek (2019, 89) esittää Sundstromin ym. (2000) tunnistavan kuusi tyypillistä tiimiä niiden tehtävän mukaan: tuotantotiimi, palvelutiimi, johtotiimi, projektitiimi, toiminta- tai esiintymistiimi ja rinnakkais-tiimi. Salmisen (2017, 24) mukaan tiimityön peruseriaatteet pysyvät samoina tiimin päämääristä riippumatta ja tiimiorganisaatio sopii sen vuoksi monenlaiseen tilanteeseen ja organisaatioon. Digitalisaation muuttaessa maailmaa projektitiimit ovat korvanneet perinteisiä pysyviä tiimejä, ja tiimien tiivis yhteistyö on korvautunut digitaalisten kanavien kautta tapahtuvalla vuorovaikutuksella. Tiimien kokoonpanot ovat eläviä ja osa tiimiläisistä on tiimissä vain lyhyen aikaa. Moni saattaa työskennellä yhtä aikaa useammassa tiimissä tai freelancerina ilman pitkäaikaista sitoutumista tiimin organisaatioon. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 61.)

Tiimejä voidaan jaotella paitsi niiden tehtävän mukaan, myös esimerkiksi tiimin elinkaaren, päätöksenteon tai osaamisen mukaan. Esimerkiksi opiskeluprojekteja tai muita lyhytkestoisia projekteja varten voidaan muodostaa lyhytikäinen tiimi tai tiimin tarkoituksena voi olla pysyvä ja pitkäikäinen toiminta. Tiimin päätöksenteko voi olla täysin tiimin omissa käsissä tai lopullisen päätöksen tekee yksi johtaja. Osaamisen perusteella jaotellut tiimit voivat sisältää hyvin erilaisella osaamisella varustettuja tiimiläisiä tai vaihtoehtoisesti tiimin jäsenten osaaminen voi olla hyvin samankaltaista, eikä erityisosaamista vaadita. (Hollenbeck ym. 2012, Kriekin 2019, 88–93 mukaan.) Hawkinsilla (2014, 134) on myös oma jaottelunsa erilaisiin tiimeihin. Tiimejä voidaan kategorisoida niiden keston, tarkoituksen, asiakasryhmän, maantieteellisen sijainnin, organisaatioaseman, toimintatavan sekä johtamistyylin perusteella.

## 2.2 Tiimin kehitysvaiheet

Hiila ym. (2019, 188) sekä Salminen (2013, 68) esittelevät tutkija Bruce Tuckmannin vuonna 1965 julkaiseman tiimityön kehitysvaiheiden mallin. Malli koostuu vaiheista, jotka tiimi käy läpi aloittaessaan toimintansa. Salmisen (2013, 68) suomentamina vaiheet ovat perustamisvaihe, myrskyvaihe, oppimisvaihe, suoritusvaihe ja hajoamisvaihe. Lisäksi Salminen (2013, 68) jakaa suoritusvaiheen kahteen osaan, perinteiseen suoritusvaiheeseen ja huipputiimivaiheeseen, joka on harvinainen tilanne työelämässä.

Jokaisen kehitysvaiheen kesto riippuu tiimin lähtökohdista, kuten esimerkiksi tiimin tarkoituksesta, miten hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, tiimin päämäärästä ja tavoitteen selkeydestä sekä siitä, miten pitkäkestoiseksi tiimi on suunniteltu. Jos tiimi saa matkan varrella uuden jäsenen tai tiimin tehtäviä tai aikatauluja muutetaan, on muutoksilla vaikutusta tiimin toimivuuteen tai toimimattomuuteen. (Huusko 2007, 49.)

### **Perustamisvaihe**

Perustamisvaiheessa tiimi kokoontuu tai kootaan yhteen tarkoituksenaan jonkin tietyn päämäärän saavuttaminen. Perustamisvaiheessa tiimin tavoitteesta ei ole vielä yhtenäistä näkemystä, vaikka päämäärä saattaakin olla tiedossa. Perustamisvaiheessa tiimi ei ole vielä tiimi, vaan aihio, joka aloittaa yhteisen prosessin matkalla tiimiksi. Alkuvaiheessa tiimiläiset tutustuvat toisiinsa, tiimin tavoitteisiin ja omaan rooliinsa tiimissä. Perustamisvaiheessa opetellaan myös yhteistyötä tiimin jäsenten kesken. Osa tiimiläisistä saattaa olla skeptisiä tiimiä kohtaan, ja heille saattaa olla epäselvää, miksi he kuuluvat tiimiin. (Salminen 2013, 69.) Hiilan ym. (2019, 188–189) mukaan tiimin perustamisvaiheessa tiimiläiset ovat usein innostuneita ja energiaa on paljon. Vuorovaikutus tiimin kesken on kohdeltiasta, ja toisia pyritään ymmärtämään. Seppäsen (2022, 20) mielestä tiimin perustamisvaiheessa

olisi hyvä pyrkiä tutustumaan rauhassa toisiin tiimiläisiin ja antaa jokaiselle tiimiläiselle mahdollisuus kertoa millainen tiimiläinen itse kukin on, ja mistä kukakin motivoituu

Tiimin perustamisvaiheessa on järkevää käydä läpi tiimitoiminnan periaatteet, tiimin sisäiset roolit ja työnjako tiimin kesken. Tiimin keskinäistä vuorovaikutusta vahvistetaan pohtimalla yhdessä tiimin päämääriä ja tavoitteita, yhteisiä sitoumuksia, toiminnan suuntaviivoja ja ulkopuolisten tahojen tiimille asettamia odotuksia. Näiden keskustelujen avulla tiimi myös tutustuu toisiinsa. Perustamisvaiheessa voi laatia tiimisopimuksen, johon koko tiimi sitoutuu, ja jonka hyväksyvät tiimin lisäksi myös johto ja mahdollinen tiimivalmentaja tai esihenkilö. Tiimivalmentajan tai tiimin esihenkilön olisi hyvä pyrkiä vahvistamaan jokaisen tiimiläisen sitoutumista tiimiin tiimin alkuvaiheessa. Apuna toimivat esimerkiksi jokaisen kanssa käytävät henkilökohtaiset keskustelut. (Salminen 2013, 70–71.)

### **Myrskyvaihe**

Hiilan ym. (2019, 189) mukaan perustamisvaiheen jälkeen koittaa myrskyvaihe, jossa tiimi alkaa hiltalleen muodostua, ja tiimin jäsenet alkavat hakemaan omia ja toistensa rajoja. Myrskyvaiheessa voi nimensä mukaisesti muodostua ristiriitoja, kun erilaiset työtavat ja persoonat kohtaavat. Ristiriidat puhdistavat yleensä ilmaa, ja konfliktien avulla tiimillä on mahdollisuus löytää yhteinen tapa toimia. Salminen (2013, 71–72) toteaa, että myrskyvaiheessa tiimiläiset keskittyvät usein enemmän heitä erottaviin kuin yhdistäviin tekijöihin. Enää käytös ei ole yhtä korrektaa kuin perustamisvaiheessa, ja ristiriitoja kohdatessa keskustelu lipsuu helposti pieniin yksityiskohtiin tiimiläisten esittäessä erläviä mielipiteitä. Tiimi ei tunne vielä toistensa vuorovaikutus- tai viestintätapoja, ja tämä näkyy helposti keskustelun poukkoiluna ja sekavuutena. Tiimi on vasta opettelemassa keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tiimissä saattaa muodostua kuppikuntia, jotka aiheuttavat eripuraa ja turhautumista. Seppänen (2022, 21) muistuttaa, että tiimissä voi esiintyä myös tiimiläisten keskinäistä kilpailua jokaisen hakiessa omaa paikkaansa. Jotta ristiriidat ja ihmishuhdekoukerot eivät saa liikaa painoarvoa, tiimin olisi hyvä keskittyä yhteisiin tavoitteisiinsa.

Vaikka myrskyvaihe on hankala, se on tarpeellinen tiimin kehityksen kannalta. Myrskyjen avulla tiimiläiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja työstävät yhteistä päämääräänsä. Myrskyvaihe saattaa tuntua haastavalta niistä tiimiläisistä, jotka eivät ole tottuneet yhteistyöhön toisten kanssa, avoimeen keskusteluun tai ristiriitojen ratkaisemiseen yhdessä. Kun tiimin vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot kasvavat, sitoutuminen vahvistuu ja seuraavaan vaiheeseen siirtyminen helpottuu. Seuraavaan vaiheeseen siirtymisen helppous on kiinni tiimin yhteistyötaitoista sekä kyvystä käyttäytyä kypsästi ja aikuismaisesti. Joskus myrskyvaiheesta päästään nopeasti seuraavaan vaiheeseen, mutta joku tiimi saattaa jäädä pysyvästi myrskyvaiheeseen, eikä saa selätettyä sen haasteita. (Salminen 2013, 72–73.) Myrskyvaiheessa olisi hyvä vahvistaa ryhmäytymistä esimerkiksi palkitsemalla tavoitteiden saavuttamisesta tai viettämällä yhteisiä kahvihetkiä. Jokaisen tiimiläisen taas olisi hyvä pyrkiä olemaan avoin ja tuomaan hieitäviä asioita rakentavasti esille. (Seppänen 2022, 22.)

Salmisen (2013, 73) mukaan tiimi ei kehity automaattisesti ja itsestään, vaan kehittyminen vaatii paljon uutta osaamista. Tiimi tarvitsee avukseen tiimivalmentajan tai esihenkilön osaamista ja puuttumista ristiriitoihin. Tiimivalmentajan tai esihenkilön tehtäviin kuuluu tukea ammattimaista työskentelyä ja varmistaa, että tiimin tavoitteet ovat toiminnan keskiössä. Tiimivalmentaja tai esihenkilö myös huolehtii, että kukaan tiimiläisistä ei jää sivuun tiimin toiminnasta, ja että jokainen tiimiläinen osallistuu tiimin yhteisiin kokouksiin. Myrskyvaihe vaatii yhteistyötaitojen kehittämistä, ristiriitojen

ratkaisujen hakemista ja erilaisten toimintatapojen hyväksymistä. Riittävä vuorovaikutus koko tiimin kesken estää jännitteiden kasvamisen turhan suuriksi.

### **Oppimisvaihe**

Kun myrskyvaiheen haasteista on selvitty, alkaa tiimiin syntyä omaa toimintakulttuuria ja normeja (Hiila ym. 2019, 189). Oppimisvaiheessa tiimin toiminta kehittyy nopeasti ja yhteistyösuhteet sekä yhteinen tavoite vahvistuvat ja kirkastuvat. Tiimissä huomataan, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii jokaiselta ponnistelua ja että tiimityön voima tulee yhteistyöstä. Keskinäinen luottamus kasvaa ja vuorovaikutus kehittyy. Nämä vaikuttavat avoimuuteen tiimin sisällä ja omia näkemyksiä uskalletaan kertoa ilman pelkoa tuomitsemisesta. Ristiriitojen ratkaisu sujuu jo myrskyvaihetta paremmin. Tiimiläiset tunnistavat samankaltaisuuksia toistensa kanssa. Kun sitoutuminen tiimiin syvenee, ”minä-ajattelun” tilalle alkaa tulla ”me-ajattelu”. Tiimihenki vahvistuu, mutta riskinä on, että tiimin tavoitteet unohtuvat tiimin pitäessä hauskaa keskenään. (Salminen 2013, 74.)

Seppäsen (2022, 22) mukaan oppimisvaiheessa tiimin työskentely on laadukasta ja tiimiläiset tuntevat omat ja toistensa vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Yhteiset toimintatavat ovat muotoutuneet ja toiminta muuttuu yhtenäisemmäksi. Tiimin jäsenet saavat olla erilaisia persoonia ja tämä hyväksytään.

Jos tiimiä ei valmenneta aktiivisesti, on riskinä, että tiimi jää pysyvästi myrskyvaiheeseen. Oppimisvaiheessa on tärkeää, että yhteistyön vahvistumista ja yhteisiä toimintatapoja tuetaan. Oppimisvaihe on toimiva hetki opetella uutta, sillä energiaa ei kulu myrskyvaiheen ristiriitojen ratkaisuun tai tavoitteiden pohtimiseen. (Salminen 2013, 74–75.) Seppänen (2022, 22) neuvoo tiimivalmentajaa tai esihenkilöä antamaan tiimille tilaa oppimisvaiheessa ja auttamaan tiimiä opettelemaan vastuun ottamista ja kantamista. Tiimiläisten kannattaa nauttia oppimisvaiheen tasapainoisesta työskentelystä.

### **Suoritusvaihe**

Salmisen (2013, 75) mukaan suoritusvaiheessa tiimillä on nimensä mukaisesti korkea suoritustaso, ja tiimi on oppinut tekemään hyvää yhteistyötä tiimin kesken. Korkea suoritustaso takaa useimmiten paremmat saavutukset, kuin perinteisessä esihenkilövetoisessa organisaatiossa. Hiilan ym. (2019, 189) mukaan tiimillä on useimmiten suoritusvaiheessa oma kulttuuri ja normit, ja tiimi voi keskittyä täysin sille annettuihin tehtäviin. Edellytykset onnistumisille ovat suuret, ja tiimin on mahdollista työskennellä flow-tilassa, jolloin selkeät tavoitteet ohjaavat sen toimintaa. Seppänen (2022, 23) tiivistää, että suoritusvaiheessa tiimi kantaa yhdessä vastuun tavoitteidensa saavuttamisesta ja osaa hyödyntää tiimiläisten vahvuuksia. Tiimi osaa etsiä itsenäisesti ratkaisuja ongelmatilanteissa.

Suoritusvaiheessa on mahdollista hyödyntää tiimin koko potentiaali ja saada vastinetta tiimiin panostettuihin resursseihin. Suoritusvaiheessa on riskinä, että lähdetään tekemään liian nopeita tai nopeasti päätettyjä muutoshankkeita, jotka heikentävät tiimin suorituskykyä ja saattavat jopa palauttaa tiimin takaisin oppimisvaiheeseen. Muutoksista päätettäessä on huomioitava tiimin muutuskkyky. Tiimi saattaa suoritusvaiheessa kokea olevansa paras ja suhtautua muihin ylenkatsoen. Tällöin tiimi saattaa eristäytyä toimintaympäristöstään ja se johtaa tiimin taantumiseen. Tiimivalmentajan tai esihenkilön onkin syytä huolehtia, että tiimi ei sulkeudu ja informaatio kulkee tiimin ja sen toimintaympäristön välillä. (Salminen 2013, 75–76.)

## Huipputiimivaihe

Salmisen (2013, 76–77) mukaan huipputiimivaiheessa tiimi on itseohjautuva, toimiva, motivoitunut, erittäin tuottava ja työskentelee erinomaisessa yhteistyössä sisäisesti sekä toimintaympäristönsä kanssa. Vain harva tiimi saavuttaa huipputiimivaiheen. Tiimin työ etenee sujuvasti ilman sähläystä, ristiriitoja tai konflikteja. Erilaisille mielipiteille on tilaa, ja erilaisuus nähdään rikkautena, jonka avulla asioita pystytään tarkastelemaan eri näkökulmista. Ratkaisut tehdään kattavaan tietoon perustuen. Huipputiimivaihe ei ole pysähtynyt olotila, vaan tiimi pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa niin, että se pystyy hyödyntämään paremmin resurssejaan. Kehittymistä tapahtuu uusien ja haastavampien tavoitteiden avulla. Tehtäviä, vastuita ja rooleja uudelleenjärjestelemällä tiimi pyrkii saamaan käyttöönsä entistä suuremman osan tiimiläisten kapasiteetista.

Huipputiimi on herkkä ulkoisille häiriöille, kuten toimintaympäristön muutoksille tai organisaation johdon vaihtumiselle. Jos tiimissä tapahtuu henkilömuutoksia, tiimin dynamiikka muuttuu ja tiimillä on edessä paluu aiempiin vaiheisiin. Useimmiten huipputiimin suorituskyky hiipuu ajan kuluessa. Moni pitkään toiminut tiimi kiertää eri kehitysvaiheissa. Muuttuvat olosuhteet haastavat tiimejä ja vaikuttavat tiimin kehitysvaiheisiin. Tiiminvetäjälle tai esihenkilölle huipputiimin vetäminen ei ole helppoa. Tiimiä on haastettava, jotta tiimi kehittyy, mutta tiimille on annettava myös tilaa toimia ja mahdollisuus antaa täysi panoksensa toimintaan. Johtamistyylin täytyy mukautua huipputiimivaiheeseen, jotta johtamistapa ei ole esteenä kehittymiselle. (Salminen 2013, 77–78.)

## Hajoamisvaihe

Viimeinen kehitysvaihe on hajoamisvaihe, joka tulee ajankohtaiseksi esimerkiksi projektin tai hankkeen päättyessä. Hajoamisvaiheessa tiimi lakkaa olemasta, ja tiimiläiset päätyvät uusiin ryhmiin, joissa aloittavat kehitysvaiheet alusta. (Seppänen 2022, 23.) Jokaisen tiimin kannattaa lopettaa tyylkkäästi, vaikka tiimillä olisikin erimielisyyksiä, sillä hajoamisvaiheessa luodaan pohjia seuraaville tiimeille. Jos tiimin lopettamista ei hoideta kunnialla ja vanhat toimintatavat tuomitaan, on uuden tiimin käynnistäminen hankalaa. (Salminen 2013, 79.) Seppäsen (2022, 23) mukaan tiiminvetäjän tai esihenkilön kannattaa ottaa oppia tiimin matkasta ja käydä tiimin kanssa keskustelua, missä onnistuttiin ja mitä on otettava huomioon jatkossa samanlaista tiimiä perustettaessa. Jokaisen tiimiläisen olisi hyvä miettiä, mitä oppeja ottaa mukaan seuraavaan tiimiin.

## Valetiimi

Erilaisia työryhmiä nimitetään tiimeiksi, vaikka niitä ei kehitetä kuin tiimejä. Nämä tiimit ovat valetimejä. Valetimit syntyvät esimerkiksi silloin, kun innostutaan tiimijatkuksesta ja tiimiorganisaatiosta, mutta tiimien kehittämiseen ei panosteta. Valetiimi voi syntyä myös tilanteessa, jossa työryhmä ei saa itseään toimimaan tiiminä hyvistä lähtökohdista huolimatta. Toimimattomuus voi johtua esimerkiksi muutosvastarinnasta tai siitä, ettei tiimityön hyötyjä ja lainalaisuuksia ymmärretä. Yksilökeskeisesti työskentely ilman yhteistä päämäärää ja ilman yhteisten toimintatapojen kehittämistä johtaa myös valetimin muodostumiseen. Valetimin tulokset jäävät esihenkilövetoista organisaatiota huomnomiksi. Valetimissä yhteistyö ei toimi, syntyy klikkejä ja epäonnistumisten syy on tiimiläisten mielestä toisissa tiimiläisissä tai johdossa. Vaikka ongelmat nähdään, ei tehdä mitään toiminnan kehittämiseksi. (Salminen 2023, 79–80.)

### 2.3 Tiimin tavoitteet

Huuskon (2007, 82–83) mukaan tiimityön onnistumisen keskeinen edellytys on, että tiimillä on yhteinen tavoite, jonka tiimiläiset voivat myös mieltää yhteiseksi. Sama tavoite ja yhteinen tavoite tarkoittavat eri asioita. Kun yhteinen tavoite tiedostetaan ja tehdään näkyväksi, työryhmä on valmis siirtymään työryhmästä tiimiksi, eikä se muutu valettiimiksi. Ilman yhteistä tavoitetta tiimin on hankalaa, ellei mahdotonta, olla toimiva tiimi. Tiimin yhteinen tavoite tekee tiimistä organisaation strategian toteuttajan. Tiimille määritetty tavoite voi olla esimerkiksi myytyjen tai valmistettujen tuotteiden määrä, hoidettujen asiakkaiden määrä tai vähentyneet reklamaatiot. Tavoitteen tulee liittyä tiimin toimintaan ja olla mitattavissa valitulla mittarilla. Tiimin jäsenillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa mitattavaan asiaan. Koivukoski ja Palomäki (2009, 15) pitävät tiimin tehtävää kaksijakoisena, tiimi toteuttaa työssään perustehtävänsä ja lisäksi se toimii yhdessä tiiminä tiimin asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Hiilan ym. (2019, 128–129) mukaan tiimin tavoitteiden asettamiseen vaikuttaa organisaation tavoite. Organisaation tavoitellessa nykytilan ylläpitoa tavoitteet ovat erilaiset kuin kehittämishakuisella organisaatiolla.

Myös Salminen (2013, 24) pitää tiimin yhteistä tavoitetta keskeisenä osana tiimityötä. Tiimillä on yhteinen tavoite, jonka tiimi jakaa tiimiläisten kesken. Yhteisen tavoitteen saavuttamisesta on vastuussa koko tiimi. Huuskon (2019, 84) mukaan tiimi tarvitsee toimiakseen tavoitteen lisäksi toimivaltaa sen saavuttamiseen. Toimivalta tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tiimiläisillä on mahdollisuus ja velvollisuus kehittää omaan työhönsä liittyviä toimintamalleja. Katzenbach ja Smith (1993, 64) lisäävät yhteisen tavoitteen hyödyksi myös sitoutumisen tiimiin, joka vahvistuu yhteisen päämäärän myötä.

Raappana (2018, 62–63) tutki väitöskirjassaan tiimien onnistumista muuttuneessa työelämässä. Tutkimustulosten perusteella tiimien onnistumisen tärkeä edellytys oli tiimin tavoitteellisuus. Tavoitteellisuuden kytkeytyy myös tavoiteorientoituminen, suorittaminen, sitoutuminen tavoitteisiin sekä vuorovaikutustehtävien toteuttaminen. Tutkimuksessa havaittiin, että tiimeillä oli vahva pyrkimys saavuttaa niille asetut tavoitteet. Tavoitteet saavutettiin useimmiten, vaikka tiimillä olisi ollut haasteita vuorovaikutuksessa, tai tiimillä ei ollut käytettävissä kaikkia resursseja. Tiimin onnistuminen vaatii siis erimielisyyksien, ristiriitojen, epätasaisesti jakautuneen osaamisen tai sitoutuneisuuden ratkaisemista tai ohittamista. Tiimiä pidetään onnistuneena, kun tavoitteet saavutetaan, vaikka tiimin ilmapiiri olisi huono. Tutkimuksessa tiimiläiset kuvasivat tiimissä onnistumista tavoitteiden saavuttamisena, eivät esimerkiksi tyytyväisyytenä tai sujuvana työskentelynä. Tiimin tavoitteiden saavuttaminen ei tarkoita sitä, että tiimissä olisi tehokas, laadukas, mielekäs tai hyvä vuorovaikutus. Tavoitteet voidaan saavuttaa sattumalta, päättämällä jättää esiin tulleet ongelmat huomioimatta tai hyvän johtamisen avulla.

Nykyajan organisaatioissa tavoitteista ei ole pulaa, vaan päinvastoin. Jos tavoitteita on liikaa, häviää toiminnasta fokus ja priorisoinnista tulee haastavaa. Tämän vuoksi organisaation olisikin hyvä määrittää 3–5 tavoitetta, jotka se haluaa saavuttaa. Kun nämä suuret tavoitteet on määritelty, jokainen tiiminvetäjä pohtii millaiset tiimikohtaiset tavoitteet auttavat pääsemään suuriin tavoitteisiin. Tavoitteiden laatimisessa on hyvä kiinnittää huomiota konkreettisuuteen ja selkeyteen. Toimiva tavoite on selkeästi määritelty sekä mitattavissa, ja sillä on yhteys organisaation päätehtävään. Haluttu lopputulos olisi hyvä kuvata mahdollisimman konkreettisesti, jotta toiminnalla pyritään oikeaan suuntaan. Tavoitteiden syy-seuraussuhde olisi myös hyvä käydä ilmi tavoitteesta. (Hiila ym. 2019, 132–135.)

Tavallisesti tiimien saamat tavoitteet muodostuvat organisaation visiosta ja strategiasta. Näistä tavoitteista johdetaan suoritusavoitteet. Suoritusavoite voi olla esimerkiksi organisaation strategiasta johdettu asiakaspalveluprosessin kehittäminen. Jos strategiasta johdetut tavoitteet ja suoritusavoitteet tulevat tiimille ylhäältä päin annettuina esihenkilön tai johdon toimesta, yhdessä määritetyt tavoitteet ja oppimistavoitteet olisi hyvä laatia yhdessä keskustellen. Yhdessä määritetyt tavoitteet voivat olla tiimin tavoitteista pienemmiksi palasiksi pilkottuja konkreettisia tavoitteita, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun laadun parantaminen. Yhdessä määritetyistä tavoitteista muodostuu tiimin kehittämisen ja kehittymisen perusta. Oppimistavoitteet ovat tarpeellisia tiimin kehittymisen kannalta. Oppimistavoitteet auttavat keskittymään siihen, miten tiimi toimii yhdessä. Oppimistavoitteissa voidaan keskittyä esimerkiksi sisäisten prosessien parantamiseen tai keskinäiseen yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa. Oppimistavoitteiden tulisi olla johdettuja tiimin omista lähtökohdista käsin, eikä olla esihenkilön tai organisaation antamia. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 93.)

Kun tiimin tavoitteet on ymmärretty ja tiivistetty helposti muistettavaan muotoon yhdessä tiimin kanssa, tavoitteiden ohjausvoima vahvistuu. Toimintasuunnitelma auttaa pyrkimään kohti tavoitteita. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat yhteinen ymmärrys tavoitteista, sitoutuminen tavoitteisiin, mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen, selkeä suunnitelma, miten tavoitteet saavutetaan, ja välitavoitteet sekä yhteinen vastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Tiimin kannattaa käsitellä yhdessä näitä viittä tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavaa tekijää. Neljä ensimmäistä olisi hyvä käydä läpi ennen kuin tavoitteita ryhdytään tavoittelemaan, sillä hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. (Ristikangas ym. 2021, 102–103.)

## 2.4 Huipputiimin ominaisuudet

Tehtävistään reilusti yli odotusten suoriutuvia huipputiimejä on harvassa. Huipputiimi voi syntyä, kun tiimi on tarpeeksi pieni ja sillä on onnistumiseen vaadittavat taidot, päämäärä, tavoitteet, toimintamalli ja se toimii yhteisvastuullisesti. Huipputiimin erottaa tavallisista tiimeistä sitoutuminen. Huipputiimi on sitoutunut toisiinsa ja päämääräänsä. Sitoutuminen näkyy esimerkiksi siinä, että jokainen auttaa toisiaan saavuttamaan omat henkilökohtaiset tavoitteensa, sekä ammatilliset tavoitteet. Kun tiimiläiset ovat kiinnostuneita toistensa henkilökohtaisesta kehitymisestä, he pyrkivät kehittämään toistensa taitoja, ja tämä lisää tiimin joustavuutta tehtävien laajan osaamisen avulla. Sitoutuminen saa aikaan sen, että päämäärät muuttuvat tärkeämmiksi ja toimintatavat kehittyneemmiksi. Huipputiimin jäsenet ovat ymmärtäneet, että yhden epäonnistuminen voi tarkoittaa koko tiimin epäonnistumista. Huipputiimit ovat harvinaisia, sillä henkilökohtaista sitoutumista on hankala saada aikaan, eikä ketään voi johtaa tai opettaa välttämään toisten tiimiläisten henkilökohtaisesta kasvusta. (Katzbach & Smith 1993, 81–82.)

Huipputiimeissä tulokset ovat selvästi parempia kuin muissa vastaavissa tiimeissä, ja työ tuntuu sujuvan kuin itsestään. Huipputiimillä on taito ratkaista ristiriidat, eikä huipputiimi sorru henkilökohtaisiin kinasteluihin. Yhdessä tekeminen tuottaa uusia innovaatioita ja uutta ajattelua. Oikeanlaisessa organisaatiossa huipputiimin tekeminen vaikuttaa positiivisesti muuhunkin organisaatioon, kunhan organisaatiokulttuuri ei ole liian kilpailuhenkinen. (Salminen 2013, 49.) Parker (2008, 19–20) tunnistaa 12 ominaisuutta tai käyttäytymismallia, jotka erottavat tehokkaat tiimit tehottomista. Ominaisuudet ovat selkeä tarkoitus, tiimit toimivat epämuodollisesti, kaikki osallistuvat toimintaan, toisia kuunnellaan, rakentavat erimielisyydet, yhteisymmärryksessä tehtävät päätökset, avoin kommunikaatio ja luottamus, selkeät roolit, jaettu johtajuus, suhteet sidosryhmiin, moninaisuus sekä itsearviointi.

Salminen (2013, 49–50) listaa huipputiimin perusominaisuudet:

1. Yhteinen päämäärä. Selkeä yhteinen päämäärä, ja huomio sekä resurssit kohdennetaan tehokkaasti päämäärän saavuttamiseen.
2. Tiimi on enemmän kuin osiensa summa. Tulokset syntyvät yhteistyöllä, ja tiimiläiset ovat tasa-arvoisia keskenään. Onnistuminen on riippuvainen kaikista tiimin jäsenistä. Tiimiläisten kesken vallitsee riippuvuus toisten tiimiläisten työpanoksesta ja osaamisesta.
3. Vuorovaikutus toimii. Yhteisymmärrystä ja yhteistä näkemystä ei voi syntyä ilman toimivaa vuorovaikutusta ja kykyä ratkaista ristiriidat rakentavasti. Vuorovaikutustaitoihin sisältyy kyky ilmaista itseään selkeästi, kyky antaa rakentavaa palautetta sekä kyky kuunnella toisia aktiivisesti.
4. Sitoutuminen ja yhteisvastuu. Tiimi ei ole huipputiimi ennen kuin kaikki sen jäsenet ovat sitoutuneet tavoitteisiin, ja jokainen kantaa vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. Tiimi tietää, mitä asioita sen vastuulla on, tiimillä on yhteiset arvot sekä pelisäännöt. Vapaamatkustajia ei ole. Jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus antaa ja saada palautetta työstä ja toiminnasta tiimissä.

Lisäksi huipputiimin ominaisuuksiin kuuluvat seuraavat Salmisen (2013, 50–51) listaamat ominaisuudet:

1. Selkeät roolit ja vastuut. Jokaisella tiimiläisellä on selkeä rooli sekä vastuualue, ja jokainen tiimin jäsen tietää mitä hänen tulee tehdä auttaakseen tiimiä menestymään. Tiimiläisillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan toimenkuvaansa ja rooliinsa tiimissä perustuen omaan osaamiseen sekä omiin kiinnostuksen kohteisiinsa.
2. Kaikki osallistuvat päätöksentekoon. Kaikki tiimiläiset pyritään osallistamaan päätösten tekemiseen. Johtamisvastuuta jaetaan ja johtajan tehtävä voi siirtyä tiimiläisten kesken tehtävän ja tarpeen mukaan.
3. Sitoutuminen. Jokainen tiimin jäsen on sitoutunut tiimin toimintaan ja kehittämiseen. Tiimiläisiltä ei tarvitse pyytää erikseen ylimääräistä panostusta tiimin työhön.
4. Kehittämishalu ja jatkuva parantaminen. Tiimillä on halu kehittää toimintaansa jatkuvasti ja parantaa suorituksiaan. Tiimin kehittäminen tapahtuu systemaattisesti ”tiimivalmennusohjelman” avulla. Tiimin lisäksi kehitetään yksittäisiä tiimin jäseniä huomioiden tiimin suorituskyvyn parantaminen.
5. Suoritusta tukeva ilmapiiri. Tiimi tukee jäseniään onnistumaan ja apua tarjotaan ja saadaan tarvittaessa.
6. Myönteinen tiimihenki. Tiimissä on avoin, läpinäkyvä ja tulevaisuuteen suuntautunut kulttuuri. Tiimin kesken vallitsee luottamus, ja tiimissä luotetaan sekä tiimiin että muihin tiimiläisiin.
7. Ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Tiimi ratkaisee tehokkaasti eteen tulevat ongelmat ja tekee päätöksiä.
8. Muutoskyky. Tiimi on kykenevä muutoksiin.

Kuitunen, Ollikainen, Vartiainen-Ora, Pasanen ja Puro (2001, 6) lisäävät huipputiimin ominaisuuksiksi turvallisen henkisen ilmapiirin ja sen, että tiimissä hyödynnetään jäsenten erilaisia kykyjä ja ominaisuuksia, eikä tiimi vaadi jäseniltä yhdenmukaisuutta. Salmisen (2013, 51–52) mukaan huipputiimissä kaikkien tiimin jäsenten ei tarvitse osata kaikkea, koska liian pitkälle vietyä laajaa osaamista ei resursseja tiimiläisten erityisosaamisen kehittämiseksi. Tiimin olisi hyvä löytää tasapaino osaamisen suhteen niin, ettei sillä ole myöskään riskialttiita vain yhden tiimiläisen osaamisalueita.

Toisaalta tiimissä tarvitaan myös erikoisosaamista, johon yleensä erikoistuu joku tiimiläisistä. Tiimityössä olisi hyvä ymmärtää muiden tiimiläisten tehtävät ja osaaminen, sekä hahmottaa tiimin kokonaisuus. Huipputiimiksi kypsyminen vie aikaa ja vaatii yhteisiä kokemuksia. Alkuvaiheessa tiimillä ei tarvitse olla kaikkea osaamista tai tiukkoja tiimirooleja, vaan osaaminen kasvaa matkan varrella ja roolit alkavat löytyä ajan kuluessa. Esimerkkejä huipputiimiksi kasvamisesta löytyy urheilumaailmasta, jossa huipuista yksilöistä koottu tiimi saattaa kehittyä huipputiimiksi 3–4 vuodessa.

### 3 TIIMITYÖ

Tämä luku käsittelee tiimityötä ja tiimissä toimimista. Lisäksi kerrotaan tarkemmin tiimityön hyödyistä ja haasteista sekä miten tiimityö onnistuu etätöissä.

#### 3.1 Tiimityötaidot

Seppäsen (2022, 87) mukaan tiimissä työntekijöiden tiimityötaidot punnitaan. Tärkeimmät tiimityötaidot liittyvät vuorovaikutukseen. Jokaisen tiimin jäsenen olisi hyvä ymmärtää, miten hänen käytöksensä vaikuttaa koko tiimin toimintaan. Ensin pitää tuntee itsensä yksilönä, ennen kuin voi olla hyvä tiimin jäsen ja vaatia muilta tiimityöskentelyä. Thompsonin (2015, 42) mukaan tiimin jäsenellä tulee olla osaamista, sitoutumista ja motivaatiota sekä yhteistyötaitoja, jotta tiimi voi menestyä. Salminen (2017, 95–96) yhdistää tiimityötaidot työelämätaitoihin. Työelämätaidoista tärkeimmät liittyvät yhteistyötaitoihin. Tiimityön onnistumiseksi työntekijöiden on osattava kommunikoida ja tehdä yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa. Työelämätaitoja ei valitettavasti juurikaan erikseen opetella, vaan uskotaan, että koulusta mukaan tarttuneet opit ja työuran alkuvaiheessa saatu osaaminen riittävät koko työuran tarpeisiin. Tiimityössä jokaisella on vastuu kehittää omia tiimityötaitojaan. Työnantaja tukee tässä, mutta viime kädessä jokainen kantaa vastuun omasta osaamisestaan. Tiimissä erilaisten toimintatapojen kokeileminen rohkeasti ja uuden oppiminen olisi hyvä olla arkipäivää, sillä tiimi on loistava ympäristö harjoitella. Toimintaympäristö ja sidosryhmien tarpeet muuttuvat jatkuvasti, joten kehittymisen on oltava jokapäiväistä.

Salminen (2015, 53) luettelee tiimityötaitoiksi esimerkiksi seuraavat:

- Kyky sitoutua tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin
- Yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattaminen
- Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Tiedon jakaminen avoimesti omassa tiimissä ja muiden tiimiläisten tukeminen vuorovaikutuksessa sekä viestinnässä
- Empatiakyky ja muiden motivointi ja tukeminen
- Vastuullisuus
- Yhteistyösuhteiden rakentaminen
- Tehokkaasti toimiminen monikulttuurisessa maailmassa

Thompson (2015, 42) on myös määritellyt viisi kriittistä tiimityötaitoa, joita ovat ristiriitojen ratkaiseminen, yhteistyöhön perustuva ongelmanratkaisu, viestintä, tavoitteiden asettaminen ja suorituksen johtaminen sekä suunnittelu ja tehtävien koordinointi.

#### 3.2 Tiimityön toimintamallit ja pelisäännöt

Jokaisen tiimin on kehitettävä yhteiset työskentelytavat eli toimintamalli, jonka avulla tiimi pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Toimintamallin luomiseen on käytettävä aikaa samalla tavalla, kuin päämäärän muodostamiseen. Tiimi sopii yhteisesti, kuka tekee mitäkin, kuinka työt aikataulutetaan, kuinka aikatauluissa pysyminen varmistetaan, mitä taitoja kehitetään, miten tiimin jäsenyys ansaitaan aina uudelleen, kuinka päätöksiä tehdään ja tarvittaessa muokataan sekä milloin toimintamallia on tarpeen muuttaa. Toimintamallin luomiseen kuuluu myös työn yksityiskohdista sopiminen sekä yksilöllisten taitojen ja tiimisuorituksen yhteensovittaminen. (Katzenbach & Smith 1993, 71.)

Yhteisen toimintamallin ja pelisääntöjen hyväksyminen on tiimille välttämätöntä, sillä muuten se on nopeasti ongelmassa. Arvioidaan, että Suomessa työajasta kuluu 20 prosenttia tuottamattomaan työhön, sähläämiseen. Sähläämistä syntyy aikatauluongelmista, toimimattomasti koordinoinnista, huonosta työnlaadusta ja virheiden korjaamisesta. Nämä kaikki johtuvat huonosta suunnittelusta ja sääntöjen noudattamatta jättämisestä. Tämän vuoksi tiimien tulisi pyrkiä luomaan toimivat toimintamallit toiminnalleen. (Salminen 2013, 53–54.)

Pohjana tiimin toimintamallin kehittämiseksi on tiimin tavoite. Yhteinen toimintamalli syntyy yhdessä tekemällä ja peilaamalla toimintaa tavoitteisiin ja saatuun palautteeseen. Jos tiimiläiset ovat tottuneet itsenäiseen työhön, saattaa yhteinen toimintamalli tuntua rajoittavalta tai osaamisen käyttämistä kaventavalta. Pitkässä juoksussa ja hyvässä tiimissä kaikkien osaaminen pääsee esille. (Huusko 2007, 85.)

Tiimin pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja tapoja toimia ja periaatteita, joiden mukaan tiimissä toimitaan. Säännöistä käy ilmi, miten tiimiläiset tekevät yhteistyötä keskenään ja toisiaan arvostaen. Pelisäännöt määrittelevät tiimin perustehtävän ja miten tehtävää toteutetaan. Säännöt sisältävät myös yhteisten kokoontumisten aikataulut, määrittelyn montako tiimin jäsentä tarvitaan päätösten tekemiseen, jokaisen tiimiläisen vastuualueet sekä pelisääntöjen toteutumisen seurannan ja arvioinnin. Lisäksi pelisäännöt pitävät sisällään yhteiset tavat tehdä töitä ja käsitellä asioita tiimissä. Pelisääntöjen on täsmättävä organisaation strategian, arvojen ja toimintasuunnitelman kanssa. (Koivukoski & Palomäki 2009, 48.) Tiimin säännöt voivat pitää sisällään esimerkiksi työn tekemisen tavat, sisäisen yhteistyön, asiakaspalvelun, toiminnan kehittämisen, ongelmien ratkaisun ja päätöksenteon. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 70.) Ilman pelisääntöjä toimiva tiimi ajautuu nopeasti konflikteihin, jotka johtuvat usein väärinkäsityksistä. Kun tiimillä on säännöt, voivat tiimin jäsenet puuttua sellaiseen toimintaan, joka vaarantaa heidän tavoitteidensa saavuttamisen tai haittaa muulla tavoin tiimin toimintaa. (Salminen 2013, 54.)

Paras tapa tiimin pelisääntöjen laatimiseen on tehdä ne yhteistyössä tiimin kesken. Sääntöjen laatimisen avuksi voidaan tiimiläisiltä kerätä etukäteen ajatuksia tärkeimmistä asioista tai apuna voidaan käyttää valmiita kysymyksiä, kuten esimerkiksi ”mitä turvallisuus ja luottamus merkitsevät sinulle tiimissä?”, ”mitä muuttaisit omassa tai tiimin toiminnassa lisätäksesi avoimuutta?” ja ”millaista erilaisuuden hyväksyminen on tiimissänne?”. Tiimin säännöt olisi hyvä laatia heti tiimin aloittaessa toimintansa, jotta sääntöjen mukaista toimintaa päästään toteuttamaan. Sääntöjen laatimisessa apuna voidaan käyttää tiimin esihenkilöä tai esimerkiksi ulkopuolista kouluttajaa tai työnohjaajaa. (Koivukoski & Palomäki 2009, 49–51.) Salminen (2013, 56) kehottaa laatimaan pelisääntöjä niin monelta eri osa-alueelta kuin on tarpeen tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Alkuun on turvallisempaa lähteä muutamalla säännöllä liikkeelle ja lisätä sääntöjä tarvittaessa. Pelisäännöt olisi hyvä laatia kirjallisesti ja kerrata niitä yhteisissä kokoontumisissa. Sääntöjen noudattamista valvoo koko tiimi ja jos säännöt ovat esillä yhteisissä työskentelytiloissa, ne jäävät mieleen ja muistuttavat olemassaolostaan.

Tiimeissä toimittaessa säännöt eivät tule ylhäältä annettuina, vaan ne ovat tiimin itsensä luomat. Jos sääntöjä ei noudateta, heijastuu se välittömästi tiimin tehokkuuteen. Mitä paremmin tiimi on sitoutunut tavoitteisiinsa ja tiimin menestykseen, sitä varmemmin tiimiläiset pyrkivät toimimaan tiimin parhaaksi unohtaen omalla mukavuusalueella olemisen, oman muutosvastarintansa ja työnhallinnan tunteen menettämisen. (Salminen 2013, 55.) Koivukoski ja Palomäki (2009, 51) suosittelevat

puuttumaan sääntöjen rikkomiseen välittömästi ja palaamaan tiimin kanssa yhteisten sääntöjen äärelle. Ketään ei kannata syyllistää sääntörikkomuksista, vaan katsoa eteenpäin ja pyrkiä siihen, että kaikki ovat sitoutuneita yhteisiin sääntöihin. Tilannetta on hyvä seurata ja arvioida onnistutaanko sääntöjen kanssa jatkossa.

### 3.3 Tiimiroolit

Kun puhutaan tiimirooleista, pitää erottaa toisistaan tiimirooli ja jokaisen työtehtävät. Yleensä toimenkuvat määrittävät työtehtävät. Tiimiroolit ovat luontaisia toimintatapoja ja tapoja, joilla vaikuttamme tiimin toimintaan. (Salminen 2017, 109.) Jokaisella on erilaisia rooleja töissä ja vapaa-ajalla, esimerkiksi oppilaan, opettajan tai vanhemman rooli. Nämä roolit vaikuttavat käyttäytymiseen, puhumiseen ja siihen, miten asioihin suhtautuu. Eri roolissa toiminta on erilaista. Työelämässä nämä roolit muotoutuvat yhteistyön ja kommunikaation vaikutuksesta. Omaa työrooliaan ei välttämättä tunnista itse, mutta usein muut näkevät roolin selkeämmin. Ei ole hyväksi jämähtää vain yhteen rooliin tai pakottaa muita pysymään heidän rooleissaan. Tiimissä on annettava muille tilaa liikkua roolien välillä, sillä niin säilyy vapaus toteuttaa ja ilmaista itseään. (Kuitunen ym. 2001, 13–14.)

Yksi tiimiroolien määrittely on Meredith Belbinin yhdeksän tiimiroolia. Hänen tutkimuksensa mukaan toimivasta tiimistä löytyy kaikki nämä tiimiroolit. Tiimiroolit ovat ideoija, yhteistyön rakentaja, koordinaattori, välineiden etsijä, analyysoija, spesialisti, piiskuri, täytöntöön panija ja viimeistelijä. (Belbin n.d.)

Belbinin mukaan tiimirooleja ei voi jakaa tai päätellä ihmisten ulkoisen olemuksen perusteella, sillä eri roolien edustajat voivat näyttää miltä vain. Ihmiset ovat erilaisia, toiset hakeutuvat mielellään muiden seuraan toisten ollessa mieluumin itsekseen. Ihmiset oppivat elämänsä varrella valitsemaan tietyn polun, jota kulkea ja myös tiimirooli valitaan niin, että se sopii omiin luonteenpiirteisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. (Belbin 1996, Heikkilän 2002, 67 mukaan.) Tiimissä ei tarvitse olla yhdeksää jäsentä, sillä useimmat ihmiset edustavat useampaa kuin yhtä roolia. Joustavuus roolien suhteen on hyvä taito työelämässä. Tiimiroolien tunteminen auttaa tiimin kehittämisessä yksilö- ja tiimitasolla. (Huusko 2007, 75.) Tiimiroolien tunnistamisen hyöty tulee siitä, että tiimin voima on yhdistää tiimiläisten erilaiset ominaisuudet mahdollisimman tehokkaasti. Jokainen työntekijä toimii parhaiten sellaisessa roolissa, joka sopii yhteen luonteen ja temperamentin kanssa. Tiimi tarvitsee erilaisia jäseniä erilaisiin rooleihin. Tiimi toimii tehokkaimmin, kun eri roolit kattavat mahdollisimman suuren osan tiimin tehtävistä. Pienissä tiimeissä jokaisella jäsenellä on useampi kuin yksi tiimirooli. (Salminen 2017, 114–115.) Heikkilä (2002, 66) vertaa tiimirooleja palapeliin. Kun tiimin jäsenillä on tarvittavat tiimiroolit, ne asettuvat paikoilleen kuin palapelin palat ja täydentävät palapelin kuvan kokonaiseksi.

Jotkut tiimiroolit ovat hyödyllisempiä tietyissä tiimin kehitysvaiheissa. Esimerkiksi ideoijia on hyödyllinen tiimin alkuvaiheessa ja viimeistelijä auttaa saamaan projektit loppuun. Kun tiimiläiset ymmärtävät omat roolinsa, tiimirooleja voidaan mukauttaa tiimin tarpeiden mukaan. Haasteena on se, ettei ole olemassa tarkkaa määritelmää siitä, mikä olisi ihanteellisin tasapaino eri roolien välillä. (Kriek 2019, 139.)

### 3.4 Tiimityön kehittäminen

Tiimityön kehittämisessä toimintatapoja parannetaan systemaattisesti ja pitkäkestoisesti. Kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilanteen määrittelystä, jolloin tutkitaan, miten tällä hetkellä toimitaan, mihin

toiminta perustuu ja mitä toiminnalla tavoitellaan. Tavoitteena on yhteisen arvopohjan luominen, jonka pohjalta perustehtävää aletaan kehittää. Kun tiimityötä ryhdytään kehittämään, tulee tunnistaa uudet haasteet ja pyrkiä vastaamaan niihin. Katse on hyvä pitää tulevaisuudessa ja kehittymiselle on annettava aikaa. Kehittämisessä pidetään mielessä sovitut arviointikriteerit, jolla tavoitteisiin pääsemistä arvioidaan. Tiimityö saa työntekijät helposti miettimään ja kyseenalaistamaan omaa työtään ja toimintamalleja työssä. Tämä pohtiminen on hyödyllistä, sillä sen avulla ajatusmalleja on mahdollista muuttaa ja sitä kautta yksilö ja tiimi kehittyvät. Omaan työhön vaikuttaminen, asioiden esille tuominen sekä oman työn arvostaminen lisäävät työhön sitoutumista ja työhyvinvointia. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23.)

Tiimityön kehittämiseksi on erilaisia toimintatapoja. Apuna voidaan käyttää ulkopuolista kouluttajaa tai jos tiimissä on tiimivastaava, hänen ja esihenkilön apua voidaan hyödyntää. Tiimin on mahdollista kantaa vastuu oman työnsä kehittämisestä myös itse. Helppo tapa kehittää toimintaa on tehdä tiimille yhteinen paperi, johon kaikki saavat kirjata pohtimista tai sopimista edellyttäviä asioita. Paperi täyttyy ja elää tiimin arjessa mukana. Kun ajatuksia on paperilla, tiimi sopii, milloin asiat käydään yhdessä läpi. Ajatukset käydään yhdessä läpi ja sovitaan, miten toimintaa muutetaan ja miten asioita toteutetaan. Sovitut asiat on hyvä kirjata ylös ja sopia, milloin niiden toteutumista arvioidaan. Toinen toimiva tapa on antaa kahdelle tiimiläiselle paritehtävä, jossa he valmistelevat jonkin asian yhteiseen palaveriin. Pari miettii näkökulmia aiheeseen liittyen ja kirjaa pohdintansa ylös. Tiimipalaverissa esivalmistelut käydään läpi ja päätetään yhdessä, miten asian kanssa edetään ja miten seuranta toteutetaan. Työpareille tai pienille työryhmille tiimin sisällä voidaan antaa tehtäväksi jokin tietty kehittämisistä vaativa osa-alue. Kolmas kehittämisen tapa on hyödyntää käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa esiinnousseita ideoita. Lisäksi voidaan tehdä vierailuita muihin tiimeihin tai yksiköihin ja ottaa oppia heidän tavoistaan toimia. Esihenkilön tai tiimivastaavan tulee pyrkiä poimimaan näistä keskusteluista tärkeät kehitettävät asiat ja lähteä viemään niitä eteenpäin. Tiimiläisiä olisi hyvä kannustaa tuomaan tiimiin vapaa-ajalla lukemaansa ja havaitsemaansa tietoa, ajatuksia ja osaamista. Nämä erilaisista lähteistä hankitut näkökulmat auttavat tiimiä arvioimaan omaa työtään ja etsimään siihen uusia näkökulmia ja toimintamalleja. (Koivukoski & Palomäki 2009, 24–25.)

Kun tiimissä kehitetään jotain, jokaisen tiimiläisen on tiedettävä mitä kehitetään ja miksi. Tämä lisää myönteisyyttä kehittämistä kohtaan ja vahvistaa sitoutumista kehittämiseen. Kehittäminen saattaa kohdata kritiikkiä ja avoimelle keskustelulle on annettava aikaa ja tilaa. Avoin vuoropuhelu on edellytys kehittyvälle tiimille. Pelkkä kritiikki olisi hyvä ohjata rakentavaan suuntaan, jotta siitä saadaan hyötyä irti. (Koivukoski & Palomäki 2009, 25.)

### 3.5 Tiimiäly

Salmisen (2017, 26–27) mukaan toimiva tiimi pystyy parhaimmillaan tekemään parempia ratkaisuja, kuin yksikään sen jäsen yksinään. Aittoa yhteistyötä tekevä tiimi kykenee ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia, joiden ratkaisu vaatii erilaisten osaamisten yhdistelyä. Tämä on tiimiälyä. Tiimiälyllä tarkoitetaan tiimin kykyä hahmottaa ja löytää ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin, joiden ratkaisu vaatii erilaisen osaamisen ja tiimin jäsenten aiemman kokemushistorian hyödyntämistä. Älykäs tiimi pystyy yhteistyöllä parempiin suorituksiin, kuin tiimin huippuälykkäät jäsenet yksin. Tiimiäly ei ole tiimin jäsenten yhteenlaskettu älykkyysosamäärä, sillä tiimiälyn voima tulee tiimin jäsenten yhteistyötaitoista. Tiimiälykkäällä tiimillä on toimiva keskinäinen vuorovaikutus ja se osaa hyödyntää tiimiläisten erilaista osaamista ja ominaisuuksia ongelmaratkaisussa. Hiila ym. (2019, 62) vievät tiimiälyn

käsitteen vielä pidemmälle, koskemaan koko organisaatiota. Tiimiäly syntyy ja saa voimansa muutoksesta. Tiimiälyä hyödyntävässä organisaatiossa kehitetään koko henkilöstön osaamista toimia osana muuttuvia ja ajallisesti eri kestoisia tiimejä. Tiimit eivät ole staattisia ja ennustettavia, vaan ne muuttuvat yhdessä ympäristön muutosten kanssa.

Tiimiälyä hyödyntävissä tiimeissä ja organisaatioissa toimitaan joustavasti. Kokemuksista ja haasteista otetaan oppia, tietoa kerätään ja jaetaan saumattomasti ja toimintaa muutetaan esteitä kohdattaessa. Näin luodaan älyä, joka muodostuu eri tietolähteistä kerätystä tiedosta. Organisaatioon rakennettavan tiimiällyn tavoitteena on tuottaa yhteistä hyvää työntekijöiden koko potentiaalin ja tiimien yhteisen älykkyyden avulla. Näin pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Kun suorittavaa työtä automatisoidaan ja työpaikat vähenevät, tiimiällyn avulla pystytään innovatiiviseen ajatteluun, joka toimii erottavana tekijänä kilpailukyvyyn kasvattamisessa. (Hiila ym. 2019, 65–66.)

Tiimiällyn hyödyntäminen vaatii empaattisuutta ja sosiaalista silmää, eli kykyä havainnoida toisten tunteita ja sanattomia viestejä. Empaattisuus edellyttää omien tunteiden tunnistamista ja ymmärtämistä. Myös kuuntelutaitoa tarvitaan, sillä keskustelu on pidettävä tasapuolisena ja muiden mielipiteitä on ymmärrettävä. Tutkimusten mukaan tiimissä olisi hyvä olla 20–30 prosenttia naisia, jotta tiimiäly voi kehittyä parhaimpaansa. Naiset ovat usein yhteisöllisempiä ja suosivat erilaisia vuorovaikutustapoja. Nämä vaikuttavat positiivisesti tiimiällyn kehittymiseen. (Salminen 2017, 27–28.) Tiimiäly koostuu viidestä eri tiimiälytaidosta. Niitä harjoittamalla ja vahvistamalla tiimiäly vahvistuu. Organisaation tiimiällystä puhuttaessa on vahvistettava koko organisaation tiimiälytaitoja. Tiimiälytaidot pitävät sisällään myös tulevaisuuden työelämässä tarvittavia taitoja. Tiimiälytaidot ovat itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus. Tiimiäly on rakennettavissa kaikkiin organisaatioihin kehittämällä näitä taitoja. (Hiila ym. 2019, 77.)

### 3.6 Tiimityön hyödyt

Tiimityöstä alettiin puhua johtamiskirjallisuudessa 1980-luvulla korostaen tiimityön ja tiimipelaajien arvoa. Tuolloin tiimityötä ei vielä pidetty kriittisenä organisaatioiden menestymisen kannalta. Tiimityön konkreettisia hyötyjä alettiin nähdä 1980-luvun lopulla ja tuolloin moni organisaatio ryhtyi kokeilemaan tiimityötä. (Parker 2008, 1.) Tiimityö alkoi yleistyä Suomessa 1990-luvun alkupuolella. Tiimityön avulla pyrittiin vastaamaan organisaatioiden kasvaviin vaatimuksiin. (Huusko 2007, 41.) Tiimijattelu on edelleen voimissaan, mutta kaikissa organisaatioissa tiimityöllä ei ole saavutettu sille asetettuja tavoitteita. Tämän vuoksi tiimityön hyötyjä epäillään. (Salminen 2017, 15.) Tutkimuksissa tiimityötä perustellaan ajatuksella, että tiimipohjainen tapa tehdä työtä on hierarkkista organisaatiota rakennetta sopeutuvampi muuttuvaan työelämään. Uskotaan, että parempi sopeutumiskyky tehostaa organisaation toimintaa. (Manz & Sims 1993; Mohrman ym. 1995, Janhosen 2010 mukaan.) Tiimityö voidaan nähdä myös johdon välineenä tehostaa organisaation toimintaa (van den Broeck ym. 2004; Currie & Procter 2003, Janhosen 2010 mukaan). Lisäksi Janhonen (2010, 19) mainitsee, että tiimityö voidaan nähdä myös muoti-ilmiönä, jonka avulla organisaatiot pyrkivät antamaan nykyaikaisen kuvan itsestään. Super (2020) pitää työn vaativuutta korkeampana kuin ennen, ja monimutkaisten tehtävien ratkaiseminen vaatii tiimityötä, eikä ole mahdollista yksittäiselle työntekijälle. Lämsä ja Päivike (2013, 140) muistuttavat, ettei tiimityö saa olla itsetarkoitus, vaan sen avulla on todella pyrittävä parantamaan organisaation onnistumista.

Kun tiimityötä tarkastellaan organisaation näkökulmasta, sen avulla pyritään tehostamaan toimintaa ja tekemään parempia tuloksia. Organisaation toiminnan tehokkuus voidaan jakaa kolmeen osaan; yksilöiden tehokkuuteen, lähityöyhteisön eli tiimin yhteistyön tehokkuuteen ja tiimin verkostoitumisen tehokkuuteen. (Salminen 2017, 25–26.) Organisaatioiden tehokkuusvaatimukset kasvavat joka vuosi, ja tavoitteena on tuottaa vuosi vuodelta enemmän. Usein tuottavuutta pitäisi lisätä vähemmillä resursseilla. Tehokkuusvaatimuksiin voidaan vastata työskentelemällä yksilöinä entistä tehokkaammin, opettelemalla tekemään asioita järkevämmiin, tekemällä tiimityötä ja poistamalla yhteistyötä hidastavat asenteet ja rakenteet sekä luomalla entistä toimivampia verkostot ja lisäämällä niiden avulla tehokkuutta ja järkeä toimintaan. Helppo ja usein käytetty ratkaisu tehostamiseen on teknisten prosessien tehostaminen, joka usein johtaa henkilöstön vähentämiseen. Inhimillisen kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen unohdetaan helposti. Inhimillisiä voimavaroja hukataan huonon johtamisen, suunnittelun ja yleisen sähläämisen vuoksi. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisellä on suuri potentiaali organisaatioiden tehostamisessa. (Salminen 2017, 72–73.) Edmondson (2012, 13) muistuttaa, että tiimityö on parhaimmillaan organisaatiossa vallitseva dynaaminen ajattelutapa ja toimintamalli, joka mahdollistaa tehokkaan toiminnan ja ongelmaratkaisun, vaikka tiimien kokoonpanot vaihtuisivat eivätkä tiimit olisi pysyviä.

Tiimityön avulla suurempi määrä työtä saadaan tehtyä samalla tai jopa pienemmällä henkilöstömäärällä. Toimiva tiimi pystyy viemään omaa työtään eteenpäin ja sujuvoittamaan työtä kehittämällä sitä tai keksimällä uusia tapoja tehdä työtä. (Kuitunen ym. 2001, 7.) Kun tiimillä on vastuu omasta työstään ja sen tuloksista, kiinnostus omaa työtä ja sen kehittämistä kohtaan on suurempi. Tiimityössä kehittämistoimenpiteet on mahdollista viedä heti käytäntöön ja nähdä niiden vaikutukset nopeasti. (Lämsä & Päivike 2013, 142.) Tehokkuutta lisää myös tiimityön parempi ongelmanratkaisukyky verrattuna yksilötyöhön. Tiimityössä tiimiläiset katsovat asioita eri näkökulmista ja virheet löydetään nopeammin kuin yksin työskennellessä. Kun virheet löytyvät nopeammin, ne on korjattu myös nopeammin. Tiimityö tuo lisäksi nopeutta työntekoon, koska ongelmanratkaisu on ryhmässä nopeampaa kuin yksin. Erityisesti ajatustyötä vaativassa asiantuntijatyössä tämä korostuu. Nykyään organisaatioiden ongelmat ovat usein niin monimutkaisia, että niiden ratkaisemiseksi tarvitaan tiimityön synnyttämää luovaa ajattelua. (Hiila ym. 2019, 68.) Nopeasti muuttuvassa työelämässä korostuu työntekijöiden tiimityöosaaminen. Tarvitaan yhteistyötaitoja, joustavuutta ja kykyä tarttua työhön välittömästi uudessa tiimissä ilman perinteistä tiiminrakennusta ja yhteisen perustan luomista. Nämä taidot tulevat korostumaan tulevaisuudessa. (Edmondson 2012, 14.) Vain tehokkuus ei ole tiimityön hyöty, vaan tiimityö edistää myös innovatiivisuutta tuomalla tiimiläisten erilaiset näkökulmat, lähtökohdat, osaamisen ja kokemuksen yhteen (Collins 2023).

Tiimityöstä on hyötyä organisaation lisäksi myös työntekijöille. Yleensä jokaisella työntekijällä on omat tavoitteensa, joiden saavuttamiseksi hän on hakeutunut työpaikkaansa. Tiimityö on keino saavuttaa näitä tavoitteita. Tiimityöhön on helpompi motivoitua, kun sen avulla on mahdollista saavuttaa omia tavoitteita. Työntekijät saattavat olla tiimin jäseniä, mutta tiimiin sitoudutaan vasta sitten, kun tiimitoiminnasta on hyötyä itselle. (Salminen 2017, 71.) Tiimityössä tehtävät yleensä monipuolistuvat ja laajenevat. Tämä haastaa työntekijää ja vaatii uuden oppimista. Samalla työntekijä saa vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Nämä voivat lisätä yksittäisten työntekijöiden paineita, mutta tiimiläisillä on toistensa tuki ja epäonnistumisia ei tarvitse kantaa yksin. Tiimityössä omia kykyjä pääsee hyödyntämään laajemmin ja tehtäviä on mahdollista vaihdella. Monipuolisuus luo turvaa tulevaisuuden varalle. (Kuitunen ym. 2001, 7.) Tiimissä ei kuitenkaan tarvitse olla kaikkien alojen

erityisasiantuntija, sillä tiimityön vahvuus on erilaisten osaamisten hyödyntäminen. Erilaista osaamista ja ajattelua hyödyntämällä ratkaisu löytyy yhä monimutkaisempiin ongelmiin. (Hiila ym. 2019, 67.)

Tiimityö on hyvä oppimisympäristö. Toisilta on helpompi oppia yhdessä työskennellessä verrattuna yksilökeskeiseen tapaan tehdä töitä. Kun töitä tehdään yhdessä, tulevat aiemmin näkymättömät ja kirjoittamattomat tavat ja käytännöt näkyviksi ja kaikkien käyttöön. Näin työntekijät oppivat toisiltaan. Tiimi on hyvä paikka siirtää tietoa kokeneemmilta noviiseille. Tiimityössä myös tiimi oppii omasta toiminnastaan, jos sen toimintaa arvioidaan ja se saa palautetta työstään. Oppiminen edellyttää, että arviointitietoa ja palautetta osataan hyödyntää. Näitä tietoja hyödyntävästä tiimistä kehittyy oppiva tiimi, joka osaa jäsentää saamaansa tietoa ja pyrkii kehittämään toimintaansa jatkuvasti. (Lämsä & Päivike 2013, 143.) Hiila ym. (2019, 68) lisäävät, että oppimista tehostaa, kun nähdään miten muut toimivat erilaisissa tilanteissa. Tiimityössä opimme erilaisten ihmisten kohtaamisesta, kokemuksista ja näkökulmista. Nämä kohtaamiset auttavat kehittymään omassa työssä. Salmisen (2017, 79) mukaan tiimissä oppiminen on huomattavasti helpompaa kuin yksin opiskelu. Tiimiläisten kanssa samassa oppimistilanteessa on helpompi oppia uusia asioita ja toimintatapoja. Yksi tiimiläinen oppii yhden uuden tavan ja toinen tiimiläinen toisen. Kun kaikki jakavat oppimaansa avoimesti, nopeutuu tiimin yhteinen oppiminen. Yhdessä oppiessa on mahdollista jakaa oppimisen tuoma tuska ja ahdistus sekä iloita yhdessä oppimisen tuloksista. Kun tiimi oppii yhdessä, nuoremmat tiimin jäsenet omaksuvat usein uuden tiedon nopeammin. Vanhemmilta tiimiläisiltä oppiminen vie kauemmin aikaa, mutta he pystyvät soveltamaan oppimaansa laajempaan kokemustaan ja syvällisempään ajatteluun. Tämä ei ole välttämättä helppoa, mutta se on etu tiimin päätöksenteolle.

Työelämä on jatkuvaa muutosta ja tiimi auttaa jäseniään muutostilanteissa. Tiimiläiset tukevat toisiansa muutoksissa ja tiimi auttaa ymmärtämään muuttuneita tavoitteita, muutoksen syitä sekä luopumaan vanhoista ajattelu- ja toimintamalleista. Hyvässä tiimissä tiimiläisiä haastetaan jatkuvaan kehittymiseen ja tämä edesauttaa muutuskäykyä. Muutos opitaan näkemään luonnollisena osana tiimin polkua ja muutos ei ole enää uhka. Tiimityössä muutos etenee yhteisenä prosessina ja tiimin olisi hyvä miettiä yhdessä, mitä muutos tuo tiimille ja tiimiläisille, miksi muutos on tarpeen, mitä hyvää muutos tuo tiimille ja tiimiläisille sekä miten tiimi voi yhdessä hallita muutoksen tuomaa epävarmuutta ja pelkoa. Muutosvastarintaa saadaan pienennettyä, kun tiimissä mietitään mitä uutta osaamista muutos tulee vaatimaan ja millä tavoin muutokseen saadaan tukea. Nämä unohtuvat helposti, jos keskitytään pelkästään muutoksen tuomiin hyötyihin. Käsittelemätön muutosvastarinta heikentää tiimin toimintakykyä ja satsaukset tiimin kehittämiseen menevät hukkaan. (Salminen 2017, 77–79.)

Hiila ym. (2019, 69) kertovat, että tutkimusten mukaan toimiva tiimityö lisää työntekijän työtyytyväisyyttä. Työhyvinvointiin ja työntekijöiden pysyvyyteen panostaminen korostuu, kun osaajista on pulaa. Organisaatioiden olisi hyvä miettiä, miten tiimityöllä voidaan vahvistaa työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Megatrendit, kuten ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja digitalisaatio haastavat miettimään uudenlaisia ratkaisuja ja tiimiälyn avulla näitä ratkaisuja keksitään helpommin. Lämsän ja Päivikkeen (2013, 141) mukaan toimiva tiimityö lisää työntekijöiden motivaatiota. Tiimityössä työkonaisuudet ovat suurempia ja sen vuoksi oman työn merkitys osana organisaation toimintaa on helpommin nähtävissä. Tämä lisää työn mielekkyyttä ja se heijastuu työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Tiimin ryhmäpaine vaikuttaa myös työmotivaatioon. Salminen (2017, 80–81) muistuttaa, että vietämme suuren osan valvellaoloajastamme töissä ja se millaista töissä on, heijastuu väkisin

elämänlaatuun. Työ on monille elämänlaatua laskeva tekijä, vaikka parhaimmillaan se voisi olla päinvastoin. Työyhteisön toimivuus on merkittävä osa työhyvinvointia ja tiimissä työskennellessä tiimi on työyhteisömme. Toimiva tiimi kannustaa, antaa energiaa ja auttaa jaksamaan haastavissa tilanteissa. Ilo tiimin onnistumisista kuuluu koko tiimille ja epäonnistumiset kannetaan yhdessä. Parhaimmassa tapauksessa tiimityöstä saa niin paljon voimia ja energiaa, että se vaikuttaa positiivisesti myös työn ulkopuoliseen elämään.

Tiimityö näkyy positiivisesti myös asiakkaille. Parempi työtyytyväisyys heijastuu palveluun ja tiimityö näkyy asiakkaalle esimerkiksi pienempänä virheiden määränä, suurempana yhteytenä varsinaisiin tekijöihin sekä nopeampana ja varmempana toimintana. (Kuitunen ym. 2001, 7.) Tiimityön avulla on mahdollista nostaa asiakaskeskeisyyttä. Kun asiakasta palvelevan tiimin jäsenet ovat monitaitoisia, pystytään asiakas palvelemaan alusta loppuun yhden henkilön voimin. Asiakasta ei jouduta ohjaamaan eri asiantuntijoiden pakeille. Kun tiimillä on itsenäinen päätösvalta, se mahdollistaa joustavuuden asiakkaiden palvelemisessa. Lisäksi tiimi pystyy ratkaisemaan yhdessä haastavia asiakkaiden ongelmia hyödyntäen tiimin laajaa osaamista ja tietotaitoa. (Lämsä & Päivike 2013, 414.)

### 3.7 Tiimityön haasteet

Tiimityöllä ei ole pelkästään positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Antilan ja Lindströmin 2003 tekemän tutkimuksen mukaan tiimityötä tekevät työntekijät kokivat enemmän painetta ja kiirettä kuin yksin työskentelevät. Kiirettä ja painetta oli myös tilapäisesti, määräaikaisesti ja osittain tiimissä työskentelevillä. (Antila & Lindström 2003, Seppäsen 2022, 143 mukaan.) Usein tiimityön haasteet linkittyvät tiimin kehitysvaiheisiin ja erityisesti siirtymiseen vaiheesta toiseen. Ongelmia voi olla esimerkiksi tiimin henkilökemioissa ja eri tiimien välisessä yhteistyössä. Organisaatorakenteen muuttuessa havaitaan myös ongelmia ja joskus tiimin koko aiheuttaa ongelmia. (Lämsä & Päivike 2013, 143–144.) Tiimiorganisaatioon siirtyminen saattaa olla ensimmäinen tiimin kohtaama haaste. Muutosvastarinta on tavallinen reaktio muutokseen ja jos tiimiorganisaatioon siirtyminen tapahtuu vain johdon päätöksellä ilman henkilöstön osallistumista muutoksen suunnitteluun, on vastustus ja epätietoisuus taattua. Muutosvastarinta ja epätietoisuus vievät henkilöstöltä energiaa ja se näkyy työn tuloksissa. (Kuitunen ym. 2001, 37.) Toimivan tiimin lähtökohdaksi ei riitä, että se on koottu asiantuntevista ja osaavista yksilöistä. Tiimiläisillä on oltava tiimityötaitoja ja osaamista johtaa tiimin toimintaa. Heidän on myös sitouduttava tiimin toimintaan.

Griffith ja Dunham (2015, 5) tunnistavat viisi tyypillistä ongelmaa, joita tiimeissä työskentelevät kohtaavat. Ongelmat ovat sitoutumisen puute, tuottavuuden lasku, huono viestintä, ihmisten väliset konfliktit ja huono johtajuus. Salmisen 2017, (120–121) mukaan tiimissä toimitaan yhdessä muiden ihmisten kanssa ja joskus ihmisten välisessä kanssakäymisessä tulee esiin ristiriitoja. Tiimityössä omat ”henkilökemiat” joutuu välillä siirtämään syrjään, jotta yhteistyö muiden tiimiläisten kanssa onnistuu. Kaikkiin tiimiläisiin tulisi suhtautua asiallisesti ja ammattimaisesti, vaikkei kaikkien kanssa olisi samaan paras kaveri. Mitä suurempi tiimi, sitä enemmän siinä on tiimin jäsenten välisiä yhteistyösuhteita. Seitsemän hengen tiimissä yhteistyösuhteita on 21. Jos yksikin tiimin jäsen ei sitoudu tiimiin ja syrjäytyy siitä, vaikutus tiimin toimintaan on merkittävä. Yhden sitoutumattomuus ja syrjäytyminen vaikuttaa myös muihin tiimiläisiin negatiivisesti. Työturvallisuuskeskus (2017) muistuttaa, että näkemyseroja syntyy tiimissä väistämättä. Aina näkemyserot eivät ole negatiivisia, sillä ne tuovat esille tiimin epäkohtia. Jos kaikesta ollaan aina samaa mieltä, tiimi ei kehity. Erimielisyyksiä voidaan käsitellä aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivisesti ja rakentavasti erimielisyyksiä käsitellessä erimielisyyksiä

tarkastellaan eri näkökulmista ja ollaan valmiina asettumaan toisen ihmisen saappaisiin. Erimielisyyksien käsittely vaatii tiimiltä luottamusta, rehellisyyttä, aitoutta ja arvostavaa kohtaamista.

Joskus tiimi jumiutuu yhteisöllisyyden etsimisen vaiheeseen eli tilanteeseen, jossa tiimillä on myönteinen me-henki eikä minkäänlaisia ristiriitoja. Tiimi ajattelee asioiden olevan hyvin tiimihengen ollessa korkealla ja ristiriitojen pysyessä poissa. Tässä vaiheessa tiimi jättää hyödyntämättä yhden suuren voimavaran, tiimiläisten erilaisuuden ja erilaisuudesta aiheutuvat ristiriidat. Ristiriidat ovat tiimin kehitykselle välttämättömiä, sillä ne auttavat tiimiä löytämään kaikki voimavaransa. Jos tiimi on pitkään tässä vaiheessa, joku tiimiläinen saattaa huomata, että tiimi vain vaikuttaa yksimieliseltä olematta sitä todella. Yksittäinen tiimiläinen ei pysty saamaan tiimin kehitystä eteenpäin, vaan siihen tarvitaan koko tiimin panos. Joskus tiimi tarvitsee ulkopuolista apua päästäkseen eteenpäin. (Kuitunen ym. 2001, 38.) Joskus tiimi jumiutuu alkuvaiheen innostuksen jälkeen, jos sen toimintaa ei viedä eteenpäin. Tiimityön tulokset voivat olla huonoja, jos tiimiytyminen epäonnistuu ja syntyy valetiiimi. Tämän vuoksi tiimityöhön ei kannata ryhtyä suunnittelematta. Tiimityö on tuloksellista vasta sitten, kun tiimi oppii tiimityössä tarvittavat taidot ja jokainen tiimiläinen on sitoutunut toimintaan. Aina tämä alkuvaihe ei vie kauaa aikaa, kun tiimin ensimmäinen vaihe myrskyvaihe on ohitettu kunnialla. Jos tiimiorganisaation kehittäminen ontuu, saattaa tiimityöhön siirtyminen vaikuttaa organisaation tuloksiin negatiivisesti pitkän aikaa. (Salminen 2013, 39–41.) Kun organisaatiossa on ongelmia, ongelmia pyritään ratkaisemaan tekemällä muutoksia tiimien kokoonpanoihin. Ihmisten järjestäminen uusiin tiimeihin ei ratkaise ongelmia, vaan päinvastoin voi aiheuttaa lisää ongelmia, jos tiimijakoa ei tehdä harkiten. (Thompson 2015, 29.)

Perinteinen esihenkilöjohtoinen organisaatio on helpompi rakentaa kuin tiimiorganisaatio. Jos perinteisellä mallilla saavutetaan tavoitteet niin, että yksilöt tekevät töitä itsenäisesti ja yksilökeskeisesti, perinteinen malli on riskittämpi vaihtoehto tiimiorganisaatioon verrattuna. Riskinä tiimiorganisaation rakentamisessa on, että jos yksilöt eivät sitoudu tiimiin tai tiimin toimintaedellytykset eivät ole kunnossa, syntyy valetiiimi. Valetiiimin suoritukset ovat heikommat kuin esihenkilövetoisessa organisaatiossa ja kaikki tiimin luomiseen käytetyt resurssit menevät hukkaan. (Salminen 2013, 26–27.)

### 3.8 Tiimityö etätyössä

2020 koronapandemian alettua moni työntekijä siirtyi etätöihin. Tilanne oli monissa organisaatioissa täysin uusi ja joillain työpaikoilla etätyö oli ollut aiemmin sallittua vain poikkeustapauksissa. Etätyöstä on puhuttu pitkään ja sitä on pyritty edistämään Suomessa koko 2000-luvun, mutta koronan myötä etätyöhön siirtyminen tapahtui kertarysäyksellä. Maailmanlaajuisen pandemian myötä huomattiin, että työnteko sujuukin etätöissä hyvin ja monen työteho nousi kotitoimistolla työskennellessä. Etätyön miinuspuoli on, että sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kanssa vähentyy merkittävästi työpaikalla työskentelyyn verrattuna. Tämä näkyy erityisesti vapaamuotoisten koostamisten jäämisestä pois. Koronan myötä ja sen jälkeen organisaatiot ovat kehittäneet erilaisia hybridityön malleja, joissa työtä tehdään sekä työpaikalla että etänä. Molemmista pyritään saamaan paras hyöty irti. Uudet hybridityön tavat vaativat tiimeiltä, esihenkilöiltä ja asiantuntijoilta erilaista osaamista. (Eklund ym. 2021, 11–13.)

Hybridityö asettaa tiimityölle omat vaatimuksensa. Etätiiimin tiimiytyminen vie enemmän aikaa kuin fyysisesti samassa paikassa työskentelevän tiimin, ja tiimiytymisen tueksi tarvitaan usein valmentamista tai tukea. Tiimiytyminen vaatii myös enemmän toimenpiteitä ja panostusta, kun se tapahtuu

etänä. Koko tiimin toiminnan ja kehittymisen seuraaminen on haastavampaa, kun tiimi toimii etänä. Etänä toimivalla tiimillä on vähemmän yhteistyön muotoja kuin lähitiimillä, ja kommunikointi keskittyy virtuaalisiin välineisiin. Virtuaalisessa kommunikoinnissa tiimiläisiltä vaaditaan erityisen hyviä vuorovaikutustaitoja ja yhteistä keskustelua vuorovaikutuksen säännöistä. Toisaalta virtuaalisesti viestittäessä mieluummin kirjoittamalla kuin puhumalla kommunikoivat saavat äänensä paremmin kuuluviin. (Eklund ym. 2021, 57–58.) Kun viestintä perustuu virtuaaliseen kommunikointiin, on suuri riski väärinymmärryksille. Riskien minimoimiseksi hyvään vuorovaikutukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Griffith & Dunham 2015, 12.)

Toimivan tiimityön perustana on luottamus. Luottamus rakentuu avoimesta vuorovaikutuksesta, vastavuoroisuudesta ja siitä, että jokainen tiimin jäsen toimii rehellisesti ja hoitaa oman osuutensa tiimin työstä. Luottamus vahvistuu pikkuhiljaa yhteisen tekemisen kautta. Lähityössä tiimiläisten luottamus vahvistuu samalla, kun tiimi on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutuksen avulla tiimiläiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja tekemään yhteistyötä keskenään. Hybriditiimillä luottamus muodostuu enemmän suoritusten kautta. Luottamusta vahvistaa yhteisten sääntöjen noudattaminen, aikatauluista kiinni pitäminen, yhteistyötaidot, tavoitettavuus ja osaaminen. Tavoitteiden tai toimintatapojen puute johtaa turhautumiseen. (Eklund ym. 2021, 69–70.)

Hybriditiimi on useimmiten lähitiimiä hajanaisempi työyhteisö ja sen vuoksi tiimiläisten sitouttamiseen on kiinnitettävä huomiota. Sitoutuminen vaatii syvällistä vuorovaikutusta ja sen käynnistäminen on usein tiiminvetäjän vastuulla. Sitoutuminen vaatii myös, että tiimiläisillä on tarpeeksi tietoa mihin he ovat sitoutumassa ja kokevat sen jollain tapaa omakseen. Hybriditiimissä mietitään usein mitä hyötyä tiimistä on sen jäsenille. Tiimin on löydettävä sellainen toimintamalli, jossa tiimitoiminnasta saatavat hyödyt ylittävät hybridityöstä koituvat rasitukset. Tiimin olisi hyvä miettiä yhdessä mitä hyötyjä tiimitoiminnalla voidaan saavuttaa ja millainen tiimi tuo parhaat hyödyt jäsenilleen. Tiimityössä monille tärkeitä asioita ovat esimerkiksi:

- Toiminnan selkeä tarkoitus eli missio
- Selkeä ja innostava yhteinen päämäärä
- Kiinnostavat työtehtävät, joissa saa hyödyntää omaa osaamista ja kiinnostuksen kohteita
- Onnistumisen ilo ja itseluottamuksen vahvistuminen
- Työyhteisö
- Tasapuolinen palkitseminen

(Eklund ym. 2021, 73–74.)

### 3.9 Hyvä tiimin jäsen

Salminen (2017, 87–91) luettelee hyvälle tiiminjäsenelle pitkän listan ominaisuuksia. Harva pystyy täyttämään kaikki listan vaatimukset eikä se ole tarkoituskaan, mutta mikään ei estä pyrkimästä niihin kaikkiin.

Hyvän tiimiläisen ominaisuudet:

- Rehellisyys ja avoimuus. Kertoo hyvät ja huonot uutiset rehellisesti ja kaunistelematta. Tiimiläisen sanaan voi luottaa ja tiimiläinen ilmaisee ajatuksensa selkeästi.
- Luotettavuus. Hoitaa omat tehtävänsä ajallaan ja laadukkaasti, toimii tiimin etu edellä ja ottaa vastuuta koko tiimin toiminnasta.

- Reiluus. Arvostaa reilua peliä, kohtelee toisia tasapuolisesti ja tarjoaa ja antaa apua toisille.
- Täydentää muun tiimin osaamista. Tarjoaa omaa osaamistaan tiimin käyttöön ja tunnistaa omat heikkoutensa, eikä peittele niitä.
- Vuorovaikutustaitoisuus. Kommunikoi avoimesti, puhuu suoraan ja kehittää omia vuorovaikutustaitojaan.
- Aktiivinen tiedonhankinta. Hankkii itse aktiivisesti tietoa eikä vain odota, että asioista kerrotaan hänelle.
- Positiivinen asenne. Luo myönteistä ja positiivista onnistumisen ilmapiiriä tiimiin.
- Esimerkki. Ei valita jatkuvasti puutteista muiden toiminnassa, vaan pyrkii vaikuttamaan oman esimerkin kautta.
- Tiimi etusijalla. Työskentelee tiimin menestyksen eteen, kehittää omaa osaamistaan tiimin tarpeet huomioiden ja osaa nauttia tiimin menestyksestä.
- Sitoutuminen. Auttaa muita tiimiläisiä, ideoi ja etsii aktiivisesti ratkaisuja ongelmiin yhdessä muun tiimin kanssa sekä kehittää tiimiä.
- Vastuuttaa myös muita. Panostaa tiimiin paljon ja vaatii muilta tiimiläisiltä sitoutumista ja kehittymistä, ottaa vaikeatkin asiat puheeksi ja toimii rakentavasti.
- Nöyryys ja nöyristelemättömyys. Tekee töitä oppiakseen ja kehittyäkseen, ottaa vastaan kritiikkiä ja on valmis puolustamaan omaa ja tiimin etua tarpeen vaatiessa.
- Kärsivällisyys. Jaksaa tehdä töitä kärsivällisesti vaikeinakin aikoina ja auttaa muita pääsemään vaikeuksien yli.
- Ristiriitojen ratkaisu. Osaa ratkaista ristiriitoja rakentavasti ja toisten mielipiteitä kunnioittaen.
- Vastuunkanto. Ei syyttele muita omista epäonnistumisistaan.
- Toisten ideoiden tukeminen. Suhtautuu avoimesti toisten ideoihin ja pitää erilaisuutta tiimin voimavarana.
- Oman osaamisen ja verkostojen jakaminen. Jakaa omaa osaamistaan ja verkostojaan tiimin hyödynnettäväksi.
- Suunnitelmallinen toiminta. Tekee työnsä kunnolla, pitää aikatauluista kiinni ja hallitsee omaa työtään.

(Salminen 2017, 87–91.)

Lencioni (2016, 157–161) on tunnistanut kolme ominaisuutta, jotka hyvällä tiimipelaajalla täytyy olla menestyäkseen. Hyvä tiimin jäsen on nöyrä, nälkäinen ja älykäs. Nöyrä tiimiläinen laittaa muut itsensä edelle. Nälkäinen tiimiläinen haluaa menestyä ja tehdä töitä menestyksen eteen. Älykäs tiimipelaaja on tunneälykäs ihminen, joka osaa toimia toisten kanssa ja ryhmässä. Sinek (2020) kiteyttää hyvän tiimiläisen ominaisuudet vielä lyhyemmin, hyvä tiimiläinen on olemassa muita varten. Muita varten oleminen tarkoittaa toisten auttamista, tukemista ja selustan turvaamista. Kuitunen ym. (2001, 52) muistuttavat, jokaisen tiimissä työskentelevän tulisi pyrkiä kohtelemaan muita kuten haluaa itseensä kohdeltavan. Onnistunut tiimityö perustuu muiden kunnioittamiseen, vuorovaikutukseen, kuuntelutaitoon ja empatiaan. Se miten tiimissä suhtautuu muihin ja kuinka käyttäytyy, perustuu pohjimiltaan itsetuntoon. Hyvällä itsetunnolla varustettu tiimiläinen pystyy ottamaan vastaan negatiivista palautetta ja viestejä, eikä suhtaudu kateudella toisten taitoihin tai menestykseen.

## 4 YHTEISKEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kerrotaan yhteiskehittämisestä ja yhteiskehittämisen menetelmiin kuuluvasta työpaja-työskentelystä. Lisäksi perehdytään fasilitointiin ja läpimurtopäätöksentekoon.

### 4.1 Yhteiskehittämisen periaatteet

Yhteiskehittäminen on yksi tapa toteuttaa innovointia. Yhteiskehittäminen ei ole mikään yksittäinen tietty menetelmä, vaan toimintapa, jolla voidaan kehittää yhdessä esimerkiksi uusia ratkaisuja tai kehittää olemassa olevaa palvelua tai tuotetta. Yhteiskehittämisen avulla voidaan kehittää uusia toimintamalleja tai prosesseja, strategiaa, hankesuunnittelua tai vaikkapa toimitiloja. Yhteiskehittämisellä ei kehitetä vain tuotteita tai palveluita, vaan melkein mitä vain voi yhteiskehittää, ja sen avulla voidaan myös ratkaista arjen haasteita ja ongelmia. Yhteiskehittäminen tarjoaa mahdollisuuden nähdä asioita asiakkaiden silmin, sillä usein yhteiskehittämisessä on mukana asiakkaita tai sidosryhmiä oman organisaation työntekijöiden ja johdon lisäksi. Asiakkaiden ja sidosryhmien mukaan ottaminen laajentaa näkemystä. Yhteiskehittämistä on helppo soveltaa melkein mihin tahansa muuhun kehittämiseen ja sitä voi yhdistää muihin kehittämisen menetelmiin, esimerkiksi leaniin. Usein yhteiskehittäminen tuottaa uutta tietoa ja parempaa ymmärrystä. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2022a.) Yhteiskehittäminen on alun perin lähtöisin tuote- ja palvelumuotoilusta. Se on toimintamalli, joka kääntää suunnittelijälähtöisen palveluiden ja tuotteiden kehittämisen käyttäjälähtöiseen ajatteluun. (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 118.)

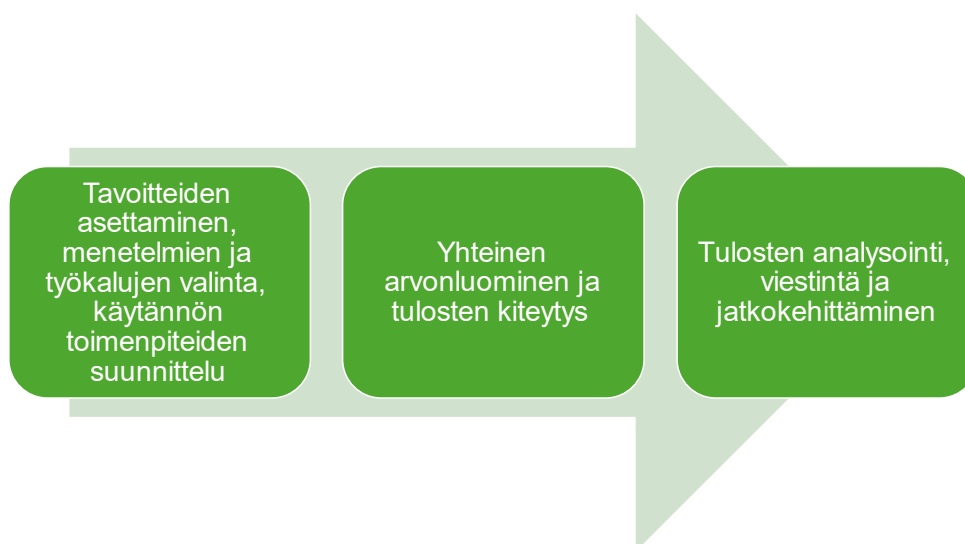
Yhteiskehittäminen on osallistavaa, luovaa, keskustelevaa ja energisoivaa. Se tuottaa onnistumisen tunteita, vaikka saattaa olla välillä haastavaakin. Usein yhteiskehittämistä tehdään työpajatyöskentelynä. Työpajan toteutus onnistuu verkossa tai fyysisesti samoissa tiloissa. Tyypillistä yhteiskehittämiselle on, että sen avulla luodaan ja kehitetään jotain uutta. Kehittäminen tapahtuu avoimesti ja läpinäkyvästi. Yhteiskehittäminen tuo näkyväksi piileviä tarpeita, kun tuotettua tietoa analysoidaan. Uusia asioita on mahdollista oppia yhteiskehittämisen avulla, ja yhteiskehittämisen myötä syntyy yhteistä ymmärrystä. Yhteiskehittämistä ei tarvitse aina aloittaa alusta, vaan sen perustana voidaan hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa. Hyvä yhteiskehittäminen edellyttää tilaa tehdä. Tila voi olla verkossa tai fyysinen tila. Kaikille on annettava mahdollisuus osallistua ja erilaiset ihmiset on huomioidava yhteiskehittämisen organisaattorin eli fasilitaattorin toimesta. Hiljaisilla ja puheliilla on oltava yhtäläiset mahdollisuudet osallistua kehittämiseen. Yhteiskehittäminen edellyttää vahvaa kommunikointia ja viestintää läpi koko prosessin. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2022b.)

Ammattitaitoinen fasilitointi on yhteiskehittämisessä avainasemassa ja ilman hyvää fasilitointia kehittäminen ei välttämättä onnistu. Fasilitointiosaamista voi olla ryhmässä itsessään, ammattifasilitaattoria ei aina tarvita. Johdon sitoutuminen ja osallistuminen on tärkeää, koska johto tekee viime kädessä päätökset mitä kehitettyä toteutetaan. Kehittämistyöpajaan osallistujien on saatava arvoa osallistumisesta kehittämiseen. Työpajan tuloksille ja tuotoksille on oltava joku omistaja. Työpajan tuottama tieto ei saa jäädä yhteiseksi omaisuudeksi, sillä silloin asiat eivät mene eteenpäin. Prosessin omistaja varmistaa, että työpajan tuottama tieto käytetään hyödyksi. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2022b.)

## 4.2 Yhteiskehittämisen prosessi ja menetelmät

Laurea-ammattikorkeakoulun (2022c) mukaan yhteiskehittämisen eteneminen voidaan kuvata prosessina, joka etenee loogisesti aloituksesta lopetukseen. Prosessi on jaettu kolmeen eri vaiheeseen.

Kuvassa 2 on kuvattu kolmivaiheinen yhteiskehittämisen prosessi. Prosessin aloittaminen vaatii jonkin syyn tai tarpeen aloittaa yhteiskehittäminen. Ensimmäisessä vaihteessa asetetaan tavoitteet, valitaan menetelmät ja suunnitellaan toimenpiteet. Jo aloitusvaiheessa kirkastetaan yhteiskehittämisen tavoitteita ja tarvetta. Sidosryhmiä ja erilaisia toimijoita on mahdollistaa osallistaa jo työkalujen valintaan ja tavoitteiden asettamiseen. Näin valitaan menetelmät, jotka sopivat parhaiten yhteiskehittämiseen osallistuville toimijoille. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan myös yhteiskehittämisen aikataulut. Toisessa vaihteessa tapahtuu yhteinen arvonluominen ja kiteytetään tulokset. Kolmannessa vaihteessa tulokset analysoidaan ja suunnitetaan katseet jatkokehittämiseen. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2022c.)



Kuva 2. Yhteiskehittämisen prosessi (mukaillen Laurea-ammattikorkeakoulu 2022c)

Yhteiskehittämisen prosessin toisessa vaiheessa yhteiskehitetään käytännössä, luodaan yhteistä arvoa. Toteuttamistapoja ovat esimerkiksi haastattelut, haastatteluryhmät, työpajat, testaaminen ja verkkoyhteisöt. Kaikkia näitä voidaan toteuttaa fyysisesti läsnä tai etänä. Kun on yhteiskehitetty, sen jälkeen tulee kiteyttää mitkä ideat ovat tärkeimpiä ja mitkä viedään eteenpäin. Hyvässä yhteiskehittämisessä ryhmä itse kiteyttää ideansa. Yhteiskehittämisen viimeisessä vaiheessa analysoidaan tulokset, jatkokehitetään ja viestitään. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2022c.)

## 4.3 Työpajatyöskentely

Työpajatyöskentely on yksi yleisimmin käytetty yhteiskehittämisen menetelmä. Työpajoissa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja ja menetelmiä. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2022c.) Viikka (2021, osa 2) esittää Mattelmäen ja Vaajakallion (2011) sekä Toikon ja Rantasen (2009) määrittelevän työpajatyöskentelyn työtavaksi, jossa ryhmä työskentelee yhdessä tietyn teeman tai asian parissa. Työpajan tavoitteena voi olla esimerkiksi tiedon kokoaminen, ideointi tai ymmärryksen lisääminen esimerkiksi asiakkaista, käyttäjistä tai kohderyhmästä. Työpajatyöskentelyn tulee olla ennalta suunniteltua

ja tavoitteellista. Työpajassa käytettävät menetelmät valitaan etukäteen ja niiden on vastattava työpajan tavoitetta. Työpajan osallistujilla on oltava työpajan tarkoitus ja tavoitteet selvillä työpajaan osallistuessaan ja heidän tulee tietää, mihin työpajan tuottamaa materiaalia ja tuloksia käytetään. Työpajalla on ohjaaja, joka ei puutu työpajan keskusteluihin tai työskentelyyn. Ohjaajan tehtävänä on puuttua tilanteeseen, jos työpajassa puheenvuorot jakautuvat epätasaisesti, toisten ideoita aletaan suosia tai syrjiä tai ideat rajautuvat liikaa tiettyyn näkökulmaan.

Työpajoja voidaan käyttää yrityksen tai yhteisön toiminnan kehittämiseen, tai niiden avulla voidaan ratkaista jokin tietty ongelma. Parhaimmillaan työpajatyöskentely on tuloksekasta ja kokoo yhteen useamman eri tahon tarpeita ja ideoita. Työpajat avaavat erilaisia näkökulmia ja tuovat uutta yhteistä ymmärrystä. (Lippo, Järvi & Poikolainen 2022.) Innovointi ei ole enää vain tuotekehittäjien työtä eivätkä johtajat yksin löydä kaikki ratkaisuja. Tänä päivänä organisaation tulee hyödyntää asiantuntijuutta laajemmin ja saada sidosryhmätkin osallistumaan innovointiin menestyäkseen. Työpaja on ratkaisu saada asiantuntijat ja sidosryhmät yhdistämään tietämyksensä ja osaamisensa. Pelkkien työpajojen järjestäminen ei kuitenkaan lisää innovointia tai vahvasta sitoutumista, työpajoihin tarvitaan ohjaamista eli fasilitointia. (Kantojärvi 2012, johdanto.)

#### 4.4 Fasilitointi

Fasilitointi tarkoittaa ryhmän työskentelyn ohjaamista palaverissa tai työpajoissa niin, että työskentely on tavoitteellista ja kaikki osallistuvat työskentelyyn tasapuolisesti ja aktiivisesti. Fasilitointi tapahtuu etukäteissuunnittelun sekä erilaisten ryhmätyömenetelmien avulla. Lisäksi fasilitoitaessa luodaan ja ylläpidetään turvallista ja osallistavaa ilmapiiriä. Fasilitoinnin tarkoituksena on hyödyntää koko osallistujaryhmän osaamista ja ajattelua sekä vahvistaa ryhmäläisten sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sipponen-Damonte 2020, 14.) Fasilitoidussa työpajassa kaiken sisällön tuottamisesta vastaavat sen osallistajat ja he tekevät ratkaisut ja päätökset toimenpiteistä tai niiden tekemättä jättämisestä. Fasilitaattorin rooli on olla neutraali ryhmäprosessin vetäjä. Fasilitaattori avustaa ja sparraa ryhmää, mutta ei puutu työpajan sisältöön. Työpajassa käytettävien työkalujen valinnasta ja työpajan suunnittelusta vastuun kantaa fasilitaattori. Työpajassa fasilitaattori huolehtii myös siitä, että ryhmän koko kapasiteetti tulee hyödynnettyä. (Kantojärvi 2012, johdanto.)

Fasilitointia voi käyttää monenlaisissa tilanteissa. Sen avulla voi esimerkiksi luoda ja jalkauttaa strategiaa, suunnitella ja jalkauttaa muutoksia, selvittää konflikteja, käsitellä tutkimustuloksia, toteuttaa verkostotapaamisia ja kehittää tiimejä. (Kantojärvi 2012, johdanto.) Fasilitoidulla tilaisuudella on aina tavoite ja lisäksi sillä voi olla konkreettinen odotus lopputilanteesta. Lopputulema voi olla esimerkiksi toimenpidesuunnitelma, yhteinen visio, päätös, yhdessä määritellyt roolit ja vastuut tai yhteinen määritelmä tunnistetusta haasteesta. Fasilitoidussa työpajassa tai palaverissa osallistujat ryhmänä pohtivat tunnistettujen haasteiden taustoja, tuottavat ideoita, kehittävät ratkaisuja ongelmiin, tekevät päätöksiä ja ideoivat konkreettisia toimenpiteitä. Fasilitaattorin roolina on ohjata ja tukea ryhmää niin, että osallistujat saavat keskittyä työpajaan. (Sipponen-Damonte 2020, 15.)

Fasilitointi on ajankohtaista ja tarpeellista tänä päivänä, koska organisaatioiden toimintaympäristön moninaistuuessa päätöksentekoon tarvitaan entistä laajemmin tietoa. Yhdellä henkilöllä ei voi olla enää kaikkea tarvittavaa tietoa, vaan tarvitaan monipuolisia työryhmiä asioiden ratkaisemiseksi. Fasilitoinnin avulla saadaan erilaiset näkökulmat näkyviksi ja se myös helpottaa muiden näkökulmien kuuntelemista ja kunnioittamista. Tämän päivän työelämässä ihmisillä on tarve osallistua heitä

itseään koskevien päätösten valmisteluun ja tekemiseen. Kun henkilöstö otetaan mukaan vaikuttamaan yhteisiin asioihin, he ovat sitoutuneempia niiden edistämiseen. Sitoutuminen taas vaikuttaa muutosten toteuttamisen nopeuteen ja sitä kautta organisaatioiden uudistumiseen. Muutostilanteissa fasilitoinnin avulla on mahdollista käsitellä muutokseen liittyviä tunteita ja se edistää yksilöiden, ryhmien ja koko organisaatioiden muutoskyvykkyyttä. Yksilötasolla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, tulla kuulluksi ja kokea hallinnan tunnetta muutostilanteissa vaikuttavat hyvinvointiin. Kokemus työn merkityksellisyydestä vahvistuu, kun oman työn kautta saa vaikuttaa johonkin suurempaan. Fasilitointi vaikuttaa siis sekä organisaatioihin että yksilöihin. (Sipponen-Damonte 2020, 16.)

#### 4.5 Läpimurtopäätöksenteko

Nummen (2022, 34–35) mukaan läpimurtopäätöksenteko on tapa tehdä päätöksiä. Siinä työpajan osallistujat yhdessä keskustellen, osallistuen ja sitoutuen tekevät ryhmänä päätöksiä. Läpimurtopäätöksenteko on prosessi, joka on jäsenelty, osallistava ja perustuu keskusteluun. Sen avulla lisätään ymmärrystä ja tehdään valintoja. Siinä hyödynnetään ryhmän yhteistä tietotaitoa, saadaan uusia ideoita, hyväksytään ideat yhdessä ja sitoudutaan niihin paremmin sekä tehdään parempia päätöksiä laajempaan tietoon perustuen. Läpimurtopäätöksenteossa on kaksi erilaista ajatteluvaihetta, emergenssi ja konvergenssi. Päätöksenteon prosessissa hyödynnetään näitä molempia ajatteluvaihteita.

Emergentsivaihe on aina ensin ja siinä luodaan ideoita, tarkastellaan ja perehdytään ideoihin, kehitetään ideoita paremmiksi, yhdistellään ideoita toisiinsa ja hylätään ideoita. Emergentin vaiheen päätteeksi on syntynyt yhteinen ymmärrys parhaista ideoista ja niiden taustoista. Konvergenssivaihe toteutetaan aina emergenssin jälkeen ja siinä ideoita tarkastellaan kriittisesti niiden toteutettavuuden ja käytännöllisyyden kannalta. Konvergenssissa ideoita vertaillaan ja valitaan parhaat. Konvergentin vaiheen päätteeksi tehdään lopulliset päätökset. (Nummi 2022, 35–36.)

Toimiva läpimurtopäätöksenteko vaatii molempien vaiheiden toteutumisen. Työpajan aiheesta ja tavoitteesta riippuen jompaankumpaan vaiheeseen voidaan käyttää enemmän aikaa, tai vaiheet voivat olla yhtä pitkät. Jos tarkoituksena on olla luova ja ymmärtää ideoita, annetaan emergentsivaiheelle enemmän aikaa. Jos taas tarkoituksena on sitoutua ideoihin mahdollisimman vahvasti, on konvergenssivaihe pidempi. (Nummi 2022, 36.) Läpimurtopäätöksentekoon kuuluu olennaisesti emergentin ja konvergentin ajattelumallin lisäksi myös selkeytys-ratkaisut-toimenpiteet -työpajarakenne sekä sisältöneutraali ryhmänvetäjä eli fasilitaattori. (Nummi 2022, 33.)

#### 4.6 Selkeytys-ratkaisut-toimenpiteet -työpajarakenne

Pelkästään emergenssin ja konvergenssin toteuttaminen työpajassa ei riitä, vaan työpajalle tarvitaan menetelmä, jolla näitä ajatteluvaihteita ohjataan. SRT eli selkeytys-ratkaisut-toimenpiteet on tällainen menetelmä. SRT on kolmivaiheinen prosessi, jonka avulla työpaja viedään läpi. Jokaisessa vaiheessa toteutetaan emergenssia ja konvergenssia. (Nummi 2022, 48–50.)

Kuvassa 3 on selkeytys-ratkaisut-toimenpiteet -menetelmä kuvattuna. Nummen (2022, 48–50) mukaan ensimmäisenä on selkeytysvaihe, jossa työpajan tavoite tai ongelma selkeytetään yhdessä työpajan osallistujien kanssa. Selkeytysvaiheessa määritellään asiasisältö työpajalle ja varmistetaan, että kaikkien työpajaosallistujien kesken on yhteisymmärrys käsiteltävästä aiheesta. Selkeytysvaiheen jälkeen mietitään ratkaisuja ja viimeisenä toimenpiteitä. Ratkaisut ovat laajempia

kokonaisuuksia, joilla ratkaistaan ongelma tai päästään tavoitteeseen. Toimenpiteet ovat tarkasti määritellyjä toimia, joilla toteutetaan ratkaisuja.



Kuva 3. Selkeytys-ratkaisut-toimenpiteet -menetelmä (mukaillen Nummi 2022, 49)

Usein työpajaa aloittaessa selkeytysvaiheessa aiheet ovat laajoja. Mitä pidemmälle työpajassa mennään, sitä enemmän työpajan sisältö tarkentuu. Jos työpajassa jätetään ratkaisut välistä ja hypätään selkeytyksestä toimenpiteisiin, toimenpide-ehdotukset ovat helposti epämääräisiä ja abstrakteja. SRT-malli selkeyttää työpajaa ja tukee päätöksentekoa. Kun SRT-mallin hallitsee, on helppo fasilitoida erilaisia työpajoja. (Nummi 2022, 50–51.)

## 5 TUTKIMUSASETELMA

Tämä luku käsittelee tutkimuksen toteutusta ja menetelmiä. Ensin kerrotaan tutkimuksen tavoitteesta sekä tutkimusongelmasta, ja sen jälkeen esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät.

### 5.1 Kehittämistyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, että HR-asiantuntijapalveluiden ja palvelussuhdepalveluiden tiimeillä ei ole yhteisesti määriteltyjä ja sovittuja toimintatapoja.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen on tiimien nykytila toimintatapojen osalta?
2. Miten toimintatapojen kehittäminen vaikuttaa tiimien toimintaan?

Opinnäytetyön aiheen valinnan jälkeen määritellään tutkimusongelma. Tutkimusongelmasta muodostetaan tutkimuskysymys tai -kysymykset. Pelkkä aihe ei riitä opinnäytetyön kirjoittamiseen, vaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat oleellinen osa tutkimusta. Tutkimusongelma vaikuttaa koko opinnäytetyön tekemiseen, joten tutkimusongelman määrittelyyn on syytä varata aikaa. Tutkimusongelman määrittely aloitetaan ongelman havaitsemisella ja nimeämisellä. Ongelma on hyvä määritellä tarkasti, jotta tutkitaan oikeita asioita. Kun tutkimusongelma on määritelty, laaditaan tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset ohjaavat tiedonhankintaa ja kun tutkimuksella pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, saadaan tutkimusongelma ratkaistua. (Kananen 2019, 60–62.) Tutkimusongelman täsmentämiseen on erilaisia menetelmiä, esimerkiksi miellekartta, kj-menetelmä, erilaiset kysymystekniikat ja pehmeä systeemanalyysi (Kananen 2019, 68). Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelman täsmentämisessä käytettiin apuna paperille laadittua miellekarttaa.

Perinteisesti tutkimusta tehdessä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat keskeinen osa tutkimusta ja tutkimusta tehdessä noudatetaan tieteellisen tutkimuksen traditiota eli perinteitä. Tutkimuksellinen kehittämistyö perustuu usein organisaation kehittämistarpeisiin tai haluun saada aikaan muutosta. Tutkimuksellinen kehittämistyö pitää sisällään useimmiten käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden, palveluiden, käytäntöjen tai tuotteiden kehittämistä. Kehittämistyön tavoite on useimmiten etsiä parempia vaihtoehtoja toteuttaa asioita ja viedä niitä eteenpäin. Tutkimuksellinen kehittämistyö kyseenalaistaa perinteistä näkemystä, että yleisesti hyväksytyjen tutkimusmenetelmien käyttö takaa tutkimustulosten hyväksyttävyyden. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–19.)

Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymysten sijaan voidaan määritellä tutkimuksen tehtävä. Tämä perustuu siihen, että toimintatutkimuksella haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa käytäntöjen kehittämistä varten. Perinteinen tutkimus lähtee liikkeelle teoriasta ja siinä pyritään selvittämään kuinka asiat ovat. Toimintatutkimus perustuu käytännön hyötyyn ja siinä pyritään selvittämään kuinka asioiden tulisi olla. Jatkokysymyksenä voisi olla miten toivottu tavoitela saavutetaan ja millaista tietoa kehittämisen tueksi tarvitaan. (Heikkinen 2018, 220.)

### 5.2 Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen tutkimus ja opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Laadullisen tutkimusotteen valintaa voi perustella esimerkiksi sillä, että tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, eikä siinä pyritä määrällisen tutkimuksen yleistyksiin (Kananen 2013, 26). Toimintatutkimus valikoitui lähestymistavaksi, koska useat Kananen (2014, 28) listaamat

toimintatutkimuksen ominaisuudet pätevät tässä opinnäytetyössä: tutkija on osa tutkittavaa ilmiötä ja tutkittavan yhteisön jäsen, toimenpidesuosituksien testataan käytännössä ja tutkimuksen tavoitteena on muutos. Ojasalo ym. (2014, 37) lisäävät toimintatutkimuksen keskeisiksi piirteiksi muutoksen viemisen käytäntöön, organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivisen osallistumisen kehittämiseen sekä osallistujien keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyntämisen. Nämä kaikki toteutuvat tässä opinnäytetyössä.

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa yksinkertaistettuna kahteen ryhmään, kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusotteeseen. Käytettävät menetelmät jaetaan vielä kahtia, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin. (Kananen 2014, 20–21.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on mikä tahansa tutkimus, jossa pyritään tekemään löydöksiä ilman tilastollisia menetelmiä tai muita kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. (Strauss & Corbin 1990, Kananen 2014, 21 mukaan.) Määrällinen tutkimus perustuu lukuihin ja yleistettävyyteen ja sen perusteena ovat olemassa olevat teoriat. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen alussa asetetaan hypoteesi, jonka paikkaansa pitävyyttä testataan tutkimusta tehdessä. Laadullinen tutkimus taas pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä ja antamaan siitä tulkinnan. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu ja analyysi toistuvat vuorotellen, eikä analysointia jätetä tutkimuksen loppuvaiheeseen. Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan mahdollisimman paljon tietoa yhdestä havaintoyksiköstä. Usein laadullinen tutkimus tutkii prosesseja, joihin päästään syventymään perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan myös kiinnostuneita merkityksistä ja ihmisistä ja siitä, miten ihmiset kokevat ja näkevät maailman. Tiedonkeruu laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu tutkijan avulla, jonka kautta reaali maailma muuttuu tutkimustuloksiksi. Tutkija jalkautuu laadullisessa tutkimuksessa ilmiön pariin sen oikeaan kontekstiin ja haastattelee tai havainnoi tutkittavaa kohdetta. Tutkijan ja tutkittavan välille syntyy suora kontakti. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. (Kananen 2014, 21–22.)

Tutkimuksellisesta kehittämistyöstä tehdessä oleellista on kuitenkin menetelmien moninaisuus. Eri menetelmiä käyttämällä pyritään saamaan kehittämisen tueksi monipuolisesti tietoa, näkökulmia ja ideoita. Useita eri menetelmiä käytettäessä erottelu kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen ei ole kovin merkityksellinen. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii löytämään ratkaisuja käytännön työssä esiin nousseisiin ongelmiin ja uudistamaan käytäntöjä. Kehittämistyö luo usein uutta tietoa työelämän käytänteistä. Kehittämistyön tueksi ja perustaksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti tietoa teoriasta ja käytännöstä. Kehittämistyölle on tyypillistä käyttää monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja siinä korostuu aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kesken. (Ojasalo ym. 2014, 17–18.) Kehittämistyön lähestymistapoja ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Lähestymistavat eivät ole menetelmiä tai tekniikoita, vaan ne liittyvät kokonaisvaltaisesti kehittämistyön tavoitteeseen. Kehittämistehtävän luonne ja tavoite määrittävät, mikä lähestymistapa soveltuu parhaiten kehittämistyöhön. Eri lähestymistavat ovat osin päällekkäisiä ja joskus kehittämistyössä voi olla piirteitä useasta eri lähestymistavasta. (Ojasalo ym. 2014, 36.)

Toimintatutkimus on lähestymistapana, joka yhdistää käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen. Perinteisesti tutkimuksissa halutaan tietää miten asiat ovat, eli niitä ohjaa teoreettinen intressi.

Toimintatutkimuksessa intressi on käytännönläheinen. Halutaan tietää, miten asiat voitaisiin tehdä paremmin. Toimintatutkimuksessa pyritään löytämään tietoa, jota voidaan hyödyntää käytänteiden kehittämisessä. Tiedon löytämiseen käytetään eri tutkimusmenetelmiä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, Hakala 2018, 215 mukaan.) Heikkinen, Kauko ja Salo (2023, 18) muistuttavat, että toimintatutkimuksen määritelmät ovat vaihdelleet aikojen saatossa. Toimintatutkimusta on pidetty menetelmänä tai menetelmien kokonaisuutena, jonka avulla on kehitetty systemaattisesti ja vaihe vaiheelta edeten yhdessä tekemisen tapoja. Tässä prosessissa suunnittelu, toteutus, tiedonkeruu ja arviointi seuraavat toisiaan. Toinen näkökulma toimintatutkimukseen on, että toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa keskiössä on toiminnan muuttuminen ja tutkiminen yhtä aikaa.

Toimintatutkimuksen voidaan katsoa alkavan siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus päättyy. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole vaikuttaa toimintaan, toisin kun toimintatutkimuksen. Toimintatutkimuksella ei ole omia tiedonkeruumenetelmiä, vaan se hyödyntää kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä, ja siinä voidaan käyttää myös kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun halutaan varmistua muutoksen vaikutuksista. Tällöin menetelmänä voi olla esimerkiksi kysely. (Kananen 2014, 27.) Osa kirjallisuudesta esittelee toimintatutkimuksen yhtenä laadullisena tutkimusmenetelmänä, mutta sitä se ei ole. Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää yhtä lailla kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Usein toimintatutkimuksissa yhdistetään tai käytetään rinnakkain molempia tiedonkeruumenetelmiä. Tällaisia tutkimustapoja nimitetään monimene-  
netelmällisiksi lähestymistavoiksi, englanniksi mixed methods tai combined design. (Heikkinen, ym. 2023, 35.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on tutkittavan yhteisön jäsen ja on osa tutkittavan ilmiön toimintaa. Tutkijaa voidaan pitää eräänlaisena muutosagenttina organisaatiossa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos, joka saadaan aikaan ongelmanratkaisun avulla. Toimenpidesuosituksia ei vain anneta, vaan ne testataan käytännössä. Useimmiten toimintatutkimus vaatii enemmän aikaa kuin perinteinen tutkimus, sillä ilmiöön perehtyminen ottaa oman aikansa ja toimenpide- ja parannusehdotusten suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin on varattava reilusti aikaa. (Kananen 2014, 28.) Toimintatutkimus eroaa perinteisistä tutkimuksista myös siinä, että pelkkä tiedon tuottaminen ei ole tärkeää, vaan tietoa tuotetaan käytäntöjen kehittämistä varten. (Heikkinen ym. 2023, 19.) Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta ja sen avulla etsitään konkreettisia ratkaisuja käytännön ongelmiin. Toimintatutkimus ratkaisee samaan aikaan ongelman ja luo organisaatioon uutta tietoa. Käytännönläheisyys on toimintatutkimuksen yksi ominaisuus. (Ojasalo ym. 2014, 58.)

Toimintatutkimuksen yksi ominaispiirteistä on reflektiivisen ajattelun tavoittelu ja toiminnan parantaminen sen avulla. Reflektoidessaan ajattelija pyrkii irrottautumaan normaalista ajattelustaan ja rutiineistaan tavoitellen ymmärrystä miksi ajattelee kuten ajattelee ja toimii niin kuin toimii. Tarkoituksena on löytää uusi näkökulma ajattelulle. Reflektoinnin lisäksi toimintatutkimukseen liitetään usein reflektiivinen kehä. Toimintatutkimus nähdään kehänä, jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toinen toistaan. Kehän kehitti toimintatutkimuksen isänä pidetty Kurt Lewin ja kehää on sen jälkeen sovellettu ja varioitu paljon. Toimintatutkimuksen vaiheet ovat suunnittelu, toteutus, havainnointi ja aineistonkeruu sekä arviointi ja reflektointi. Vaiheita ei kuitenkaan kannata ottaa liian vakavasti, koska aina ne eivät toteudu käytännössä samalla tavalla kuin teoriassa ja liiallinen mallin seuraaminen saattaa rajoittaa tutkijaa. (Heikkinen ym. 2023, 24–25.)

Toimintatutkimus voi olla yhden syklin mittainen, tai toimintatutkimuksen vaiheet voivat toistua siinä useampaan kertaan. Kehittämistyö saattaa johtaa uusiin kehittämisideoihin ja tällöin toimintatutkimus voidaan hahmottaa spiraalina, jossa vaiheet suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi jatkuvat uudelleensuunnitteluna, toteutuksena jne. Toimintatutkimuksia ovat yhtä lailla yhden syklin kuin spiraalinkin tutkimukset. Joskus toimintatutkimuksessa ei päästä edes koko sykliä läpi ja siitä huolimatta tutkimus on ollut tekemisen arvoinen. Spiraali saa tutkimuksen näyttämään eteenpäin menevältä ja progressiiviselta, vaikka todellisuudessa toimintatutkimuksissa mennään joskus taaksepäin ja joskus tutkimuksessa havaitaan, että ongelmat ovat ihan toisaalla kuin tutkimusta aloittaessa oletettiin. (Heikkinen ym. 2023, 26–27.)

Toimintatutkimuksen yksi keskeinen termi on interventio. Se tarkoittaa ”muutokseen pyrkivää väliintuloa, jonka avulla pyritään muuttamaan käytäntöjä”. (Heikkinen ym. 2023, 17–18.) Muutosinterventioilla on kaksi tehtävää toimintatutkimuksessa; muuttaa käytäntöjä ja tuottaa uutta tietoa samalla, kun käytännöt muuttuvat. Usein erilaiset toimintatavat muodostuvat vakiintuneiksi käytännöiksi ja niitä toteutetaan, vaikka ne olisi kehitetty alun perin toisenlaisiin olosuhteisiin ja tilanteisiin. Muutosinterventio auttaa näkemään asioita toisin ja kun vakiintunutta toimintatapaa muutetaan, tulee esille asioita, joita ei ole ennen havaittu. Interventio paljastaa jotain sellaista, jota ei ole ennen voitu havaita. Toimintatutkimuksissa ei pyritä mihin tahansa muutokseen vain muutoksen tekemisen vuoksi, vaan pyrkimys tulisi olla aina parempaan. Toimintatutkimuksen avulla kehitettyjä käytäntöjä tai malleja ei voida toteuttaa ikuisesti, sillä ne ovat aina tilapäisiä, kunnes keksitään parempi tapa toimia. Toimintatutkimuksen paras onnistuminen on, kun organisaatioon saadaan luotua kehittämiseen positiivisesti suhtautuva ilmapiiri, jossa toimintatapoja tarkastellaan kriittisesti ja reflektiivisesti. Todellisuudessa uudet toimintatavat eivät aina kehity paremmiksi kuin edelliset, vaan joskus otetaan takapakkia. Joskus kehitys on toisesta näkökulmasta mennyt eteenpäin, mutta toisesta näkökulmasta taas huonontanut asioita. (Heikkinen ym. 2023, 28–30.)

Toimintatutkimuksessa tutkittavat ja tutkija ovat aktiivisia toimijoita, ja he toimivat yhteistyössä keskenään. Usein työyhteisön jäsenillä on paras käsitys omasta työstään ja sen haasteista. Usein yhdessä kehitetty ratkaisu on parempi, kuin kokonaan ulkopuolelta tullut. Itse löydetyt ratkaisut ovat myös helpommin hyväksyttävissä kuin ulkopuolisen kehittämät. Toimintatutkimuksen yhteydessä on kuitenkin muistettava, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Muutos voi olla myös aivan toisenlainen, kuin tutkimuksen alussa on asetettu tavoitteeksi. Jos muutos jää toteutumatta, tutkimus saattaa paljastaa työyhteisössä piileviä asenteita, valtarakenteita tai työkuultuureja, jotka eivät olisi paljastuneet ilman muutosta. Tällöin tutkimus tuottaa aineistoa ja tutkimuksellista tietoa, vaikkei muutosta tapahtuisikaan. (Ojasalo ym. 2014, 58–59.)

Toimintatutkimuksen ominaispiirteitä:

- Pohditaan eli reflektoidaan ja kehitetään työtä
- Analysoidaan, kuinka toiminta on kehittynyt historiasta nykyhetkeen
- Kehitetään vaihtoehtoja ongelmanratkaisuun ja tavoitteiden saavuttamiseen
- Tuotetaan uutta tietoa toiminnasta eli teorioita, joiden toimivuutta arvioidaan keskustelemalla, kokeilemalla sekä rinnastamalla aiempaan tietoon
- Julkistetaan kokemuksia ja niihin liittyvää tietoa myös yhteisön ulkopuolella

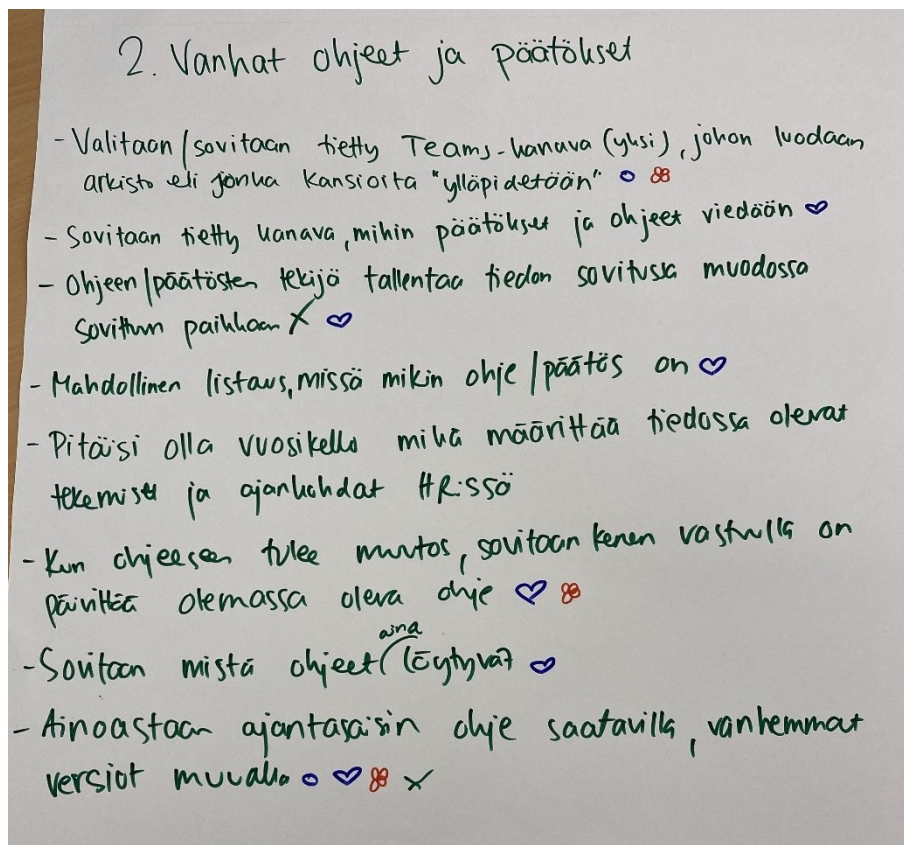
Kaikkiin edellä lueteltuihin piirteisiin liittyy se, että käytännön toimijat yhdessä toteuttavat niitä. (Hakala 2018, 228.)

Toimintatutkimuksen tutkimustulos on muutos entiseen. Toimintatutkimus ei pyri yleistämään ja tutkimustuloksena oleva muutos koskee vain tutkittavaa ilmiötä. Toimintatutkimuksen tulokset voivat olla esimerkiksi uusi kehitetty tuotekonsepti, parantunut ajankäyttö tai työpaikan työviihtyvyyden paraneminen. Joskus tutkimustuloksilla on käyttöä laajemminkin, tällöin puhutaan teorioista. Tutkimuskysymyksen valinta vaikuttaa tutkimustuloksiin, eli siihen mitä kysymyksen avulla saadaan ratkaistuksi ja millaisia tuloksia tutkimus tuottaa. (Kananen 2014, 33.)

### 5.3 Aineistonkeruu ja analysointi

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelminä käytettiin sekä laadullisen että määrällisen tutkimusotteen menetelmiä. Alku- ja lopputilanteen kartoitus tehtiin kvantitatiivisen kyselyn avulla. Tutkimuksen aikana tietoa kerättiin havainnoimalla työpajoissa. Havaintoja kerättiin muistiinpanojen, työpajoissa tuotetun kirjallisen materiaalin ja valokuvien avulla. Työpajoissa tuotettu aineisto dokumentoitiin heti työpajan päätyttyä valokuvaamalla kaikki tuotokset. Jokaista työpajakokontumista varten laadittiin käsikirjoitus, jonka mukaisesti työpajan rakenne ja sisältö etenivät. Jokaisen työpajan jälkeen kirjoitettiin muistio työpajan kulusta valokuvien, alkuperäisen käsikirjoituksen ja omien havaintojen perusteella.

Kuvassa 4 on esimerkki viestinnän ja vuorovaikutuksen työpajassa tuotetusta materiaalista. Työpajoissa syntynyt kirjallinen aineisto säilytettiin ja valokuvattiin työpajojen jälkeen ja materiaali oli osa työpajoissa tehtyä havainnointia.



Kuva 4. Esimerkki työpajassa tuotetusta materiaalista

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat samoja kuin muissakin laadullisissa tutkimuksissa. Lisänä voidaan käyttää määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimuksessa tiedonkeruu- ja analysointimenetelmien on sallittua vaihdella tilanteen mukaan. Tiedonkeruumenetelmiä laadullisessa ja siten myös toimintatutkimuksessa ovat esimerkiksi havainnointi, haastattelu, kirjalliset lähteet ja kyselyt. (Kananen 2014, 77–78.) Toimintatutkimus on osallistava tutkimus, jolloin myös menetelmien on oltava osallistavia. Osallistavat menetelmät tarjoavat pääsyn organisaation ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. Nämä laajentavat kehittämistyön näkökulmaa. Aineistoa voidaan kerätä kyselyiden ja havainnoinnin lisäksi myös esimerkiksi työpajatyöskentelyn avulla. (Ojasalo ym. 2014, 61.)

Toimintatutkimuksessa toteutus ja havainnointi liittyvät kiinteästi toimintaan. Aina niitä ei voida erottaa toisistaan. Yksinkertaisimmillaan toimintatutkimuksen aineisto voi perustua tutkijan omiin havaintoihin, jotka on dokumentoitu. Dokumentit voivat olla visuaalisia, kuten esimerkiksi valokuvia, piirroksia tai videoita. Tutkimusaineisto voi olla myös perinteisempää ja erikseen kerättyä, kuten havaintomuistiinpanoja, tutkimuspäiväkirjoja, kyselyitä ja haastatteluita. Esimerkiksi kouluympäristössä tutkittaessa aineistoa voivat olla myös testit, projektityöt, tuotetut tarinat ja taideteokset. Toimintatutkimuksessa aineistoa ei vain kerätä, vaan sitä tuotetaan. (Niemi, Kiilakoski & Kauko 2023, 124–126.)

Toimintatutkimuksen vaiheista reflektiovaihe on varattu tutkimusaineiston analysoinnille ja tulkintojen tekemiselle. Tutkija voi tehdä analyysin itsenäisesti tai sen tekemiseen voivat osallistua myös tutkimukseen osallistuneet, kuten toimintatutkimuksen demokratiaa ja osallisuutta korostaviin periaatteisiin kuuluu. Toimintatutkimuksen keskeinen tavoite on, että tutkimus hyödyttää yhteisöä ja kehittää sen toimintaa. Reflektoinnin avulla tapahtunut toiminnan kehittäminen liittyy demokraattiseen prosessiin, jossa toimintaa kehitetään enemmistön päätösten mukaisesti. Reflektiovaiheessa tarkastellaan miten valitut menetelmät auttavat vastaamaan tutkijan esittämiin kysymyksiin. Reflektiovaiheessa on myös syytä pohtia kehittyneitä toimintaa ja tuottaako uusi toimintatapa haluttuja tuloksia. (Niemi ym. 2023, 128–131.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä kyselyä voidaan käyttää myös toimintatutkimuksen menetelmänä. Kysely voidaan toteuttaa haastatteluna, postitse, puhelimitse tai internetin välityksellä. Toimintatutkimusta tehdessä kysely toimii alkukartoitusvaiheessa sekä vaikutusten arvioinnin mittaamisessa. Kyselyä käytetään harvemmin toimintatutkimuksessa varsinaisen tutkimusprosessin aikana. (Kananen 2014, 102–103.) Yleensä kehittämistyötä tehdessä kvantitatiivinen kysely toteutetaan kaikille ilmiön piiriin kuuluville. Tällöin tarvitaan harvemmin otantamenetelmien käyttöä tai hallintaa, sillä tutkimus kohdistuu rajattuun toimintaympäristöön. (Kananen 2012, 121.)

Kvantitatiivisen aineiston analyysi perustuu prosentteihin, lukumääriin, matemaattisiin kaavoihin ja laskennalliseen todennäköisyyteen. Analyysitapa valitaan sen mukaan, halutaanko tutkia yhtä muuttujaa vai kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja vaikutusta toisiinsa. (Vilkkä 2021, 141.) Analyysimenetelmän valintaan vaikuttavat myös tutkimuksessa käytetyt mittarit ja niiden mitta-asteikot. Eri analyysimenetelmillä on mittaustasoja koskevat minimikriteerit, joita ei saa rikkoa. Myös tutkimusongelma ja tutkittavan ilmiön teoriaan perustuvat taustaoletukset vaikuttavat analyysimenetelmien suhteen tehtäviin ratkaisuihin. Jos tutkimusongelma perustuu vain ilmiön kuvailuun, analyysimenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi aineiston rakennetta kuvaavia tunnuslukuja, ristiintaulukointia ja riippuvuusanalyysijä. Jos taas tutkittavalla ilmiöllä on vahva teoreettinen tausta, josta on johdettavissa muuttujien väliset riippuvuussuhteet, voidaan analyysimenetelminä käyttää esimerkiksi

hypoteesien testausta ja monimuuttujamenetelmiä. Useimmiten opinnäytetyöt perustuvat ilmiön kuvailuun ja analyysimenetelmiksi valitaan kevyempiä menetelmiä. Yksinkertaisimmillaan tutkimustulokset voidaan esittää taulukon avulla suhteellisina osuuksina eli prosentteina. (Kananen 2011, 85.)

Yhden muuttujan jakauma tarkoittaa sitä, että tutkitaan miten esimerkiksi sukupuolta kuvaava muuttuja jakautuu aineistossa. Sijaintilukuja, kuten moodia, mediaania ja aritmeettista keskiarvoa käyttämällä saadaan tietoa yhden muuttujan jakaumasta. Sijaintiluvuilla voidaan kuvata muuttujan havaintoarvojen keskimääräistä suuruutta. (Vilka 2021, 141–142.)

Tässä työssä kvantitatiivisen kyselyn analyysimenetelmät valittiin sen mukaan, että tarkoituksena oli tutkia vain yhtä muuttujaa. Kananen (2011, 85) neuvon mukaan menetelmät pidettiin yksinkertaisina, koska tutkittavalla ilmiöllä ei ollut vahvaa teoriataustaa ja tarkoituksena oli kuvailla ilmiötä. Tutkimustulokset esitettiin taulukoiden avulla suhteellisina osuuksina. Lisäksi käytettiin mediaania ja keskihajontaa. Lähtö- ja lopputilannekyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä, joiden vastauksia analysoitiin aineistolähtöisellä analyysillä. Avoimet vastaukset pelkistettiin, luokiteltiin ja käsitteellistettiin.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein eri muodoissa. Aineisto voi olla esimerkiksi havainnoinnista muodostunutta tekstiaineistoa, haastatteluita tai ilmiöön liittyviä dokumentteja. Eri muodoissa olevaa aineistoa ei voi käsitellä muuten kuin lukemalla, kuuntelemalla ja katselemalla. Aineisto on kuitenkin purettavissa tekstimuotoon eli litteroitavissa, ja sen jälkeen se voidaan saattaa samaan formaattiin eli yhteismitallistaa. (Kananen 2015, 159–160.) Seuraava vaihe aineiston käsitelyssä on sen analysointi. Analysointi voi olla teorialähtöistä tai aineistolähtöistä analysointia tai näiden yhdistelmä. Aineistosta lähtevässä analysoinnissa teksti jaotellaan asiasisältöihin ja sisällöille annetaan koodit (nimet), jotka pohjautuvat aineistoon. Toinen vaihtoehto on tutkia löytyykö aineistosta teorian oletettomia tekijöitä tai käsitteitä. Tällöin aineiston ymmärtämiseen käytetään teoriasta johdettuja käsitteitä. (Kananen 2015, 171–172.)

Tuomen (2018, 4. luku) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä on erilaisia tapoja toteuttaa analyysiä ja yksi näistä on Milesin ja Hubermanin (1994) kolmivaiheinen aineiston analyysi. Tässä analyysimallissa ensimmäinen vaihe on aineiston alkuperäisten ilmaisujen pelkistäminen. Aineistosta pyritään löytämään tutkimustehtävään ja -ongelmaan vastaavat asiat ja nämä pelkistetään lauseista yksittäisiksi ilmaisuiksi. Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain mitään tiputtamatta pois. Tätä vaihetta ei pidä laiminlyödä, jotta kaikki ilmaisut tulevat kirjatuiksi. Seuraavana samaa kuvaavat pelkistetyt ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan ja kategoria nimetään sitä kuvaavalla nimellä. Tämä ryhmittelyvaihe on kriittinen, sillä nyt tutkija päättää mitkä eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Ryhmittelyn jälkeen on viimeinen vaihe, abstrahointi eli käsitteellistäminen. Käsitteellistämässä pyritään erottamaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Analyysi jatkuu samansisältöisten alakategorioiden yhdistämisellä ja yläkategorioiden muodostamisella. Myös yläkategoriat nimetään kuvaavilla nimillä. Aineistosta riippuen yläkategorioita voidaan yhdistää pääkategorioiksi.

### 5.3.1 Kyselylomake

Vallin (2018, 92–93) mukaan kyselylomake on ollut perinteinen tiedonkeruuväline jo lähes sadan vuoden ajan. Tänä päivänä paperisen kyselylomakkeen rinnalle ovat tulleet sähköpostiin lähetettävät kyselyt ja sosiaalisessa mediassa julkaistavat kyselyt. Aineistonkeruuseen voidaan ryhtyä, kun tutkimusongelma ja -kysymykset ovat täsmentyneet. Näin tiedetään mitä tietoa aineistonkeruun avulla pyritään saamaan ja toisaalta välttämään turhan tiedon keräämiseltä. Aineistonkeruun kanssa ei

kannata kiirehtiä. Usein kyselylomaketta laatiessa edessä on tilanne, etteivät kaikki asiat ole mitattavassa muodossa, eikä käytettävissä ole aiemmin testattua mittaria. Tällöin tutkija joutuu operationalisoimaan käytettävät käsitteet mittareiksi eli kysymyksiksi. Mittarin rakentaminen aloitetaan perehtymällä teoriaan. Tutkija tutustuu mitattavaan ilmiöön esimerkiksi aiempien tutkimusten perusteella. Teorian perusteella pyritään löytämään keskeiset käsitteet. Tämän vuoksi on tärkeää perehtyä teoriaan ennen aineistonkeruuta. Seuraava askel kyselyn luomisessa on mittausten menetelmiin tutustuminen.

Kyselylomake alkaa usein taustakysymyksillä, joilla kysytään esimerkiksi vastaajan sukupuolta, ikää ja koulutusta. Taustakysymykset toimivat lämmittelynä ennen varsinaisia tutkimuskysymyksiä ja ne ovat usein myös selittäviä muuttujia, eli tutkittavaa asiaa tarkastellaan niiden suhteen. Esimerkiksi miten naiset ja miehet kokevat tutkittavan asian. Taustakysymysten jälkeen on helppojen kysymysten vuoro. Helpot kysymykset toimivat johdatteluna arempiin aiheisiin. Arkojen aihealueiden kysymykset tulevat seuraavaksi ja viimeisenä ovat jäähdyttelykysymykset, joissa on helposti vastattavia kysymyksiä. Joskus taustakysymykset sijoitetaan kyselyn loppuun. Tämä voi olla järkevä ratkaisu, jos kysely on pitkä. Näin saadaan myös kyselyn luotettavuus säilymään hyvänä. (Valli 2018, 94–95.)

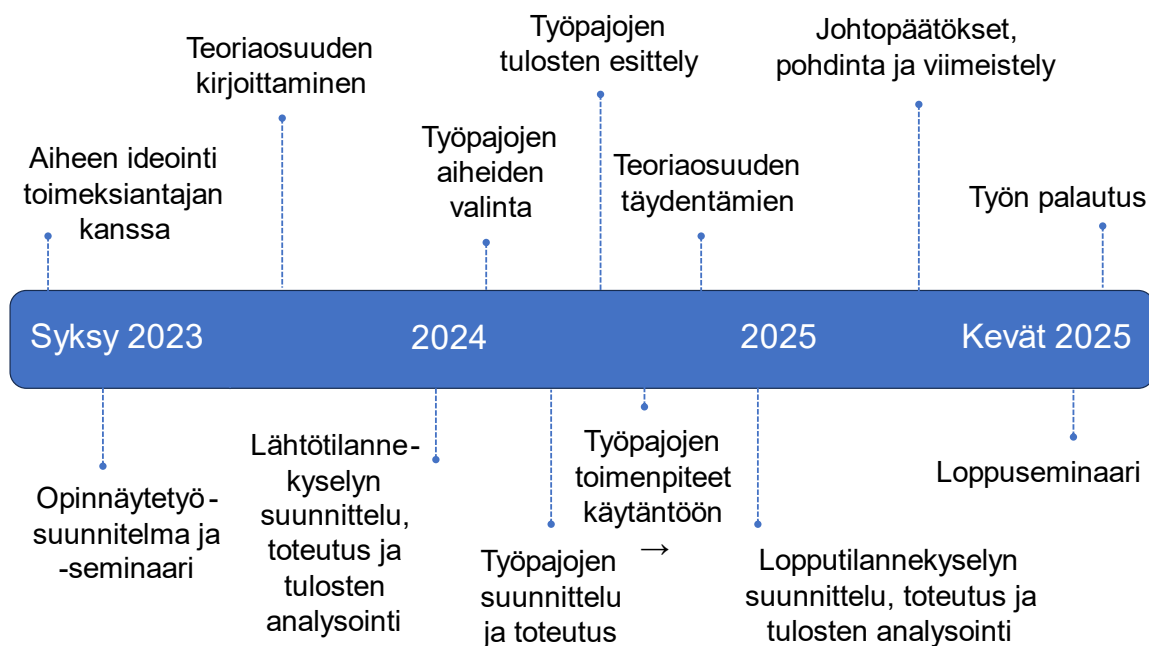
Kyselylomakkeessa asioita voidaan kysyä usein eri tavoin. Voidaan käyttää avoimia kysymyksiä, valmiita vastausvaihtoehtoja tai järjestysasteikkoisia eli intensiivisyyttä mittaavia mittareita. Kysymysten muoto ratkaisee, millaista asteikkoa voidaan käyttää ja miten saatua aineistoa voidaan analysoida. Järjestysasteikkoisia mittareita ovat esimerkiksi Likertin asteikko, semanttinen differentaali, Flechen asteikko, VAS-mittari ja yksisuuntainen intensiivisyysasteikko. (Valli 2018, 106.) Kun mitataan asenteita tai mielipiteitä, Likertin asteikko on yksi käytetyimpiä asteikkoja (Gall, Gall & Borg 2003, Vallin 2018, 106 mukaan). Tavallisesti Likertin asteikko on viisi- tai yhdeksänportainen, useimmiten viisiportainen. Usein vastausvaihtoehdot (esim. 1–5) ovat 1 = täysin samaa mieltä ja 5 = täysin eri mieltä. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla, vaan vastausvaihtoehdot voidaan ottaa mittaustarkoituksen asiasisällöstä. (Valli 2018, 106.) Heikkilä (2014, 51) muistuttaa, että asteikko voi alkaa täysin samaa mieltä- tai täysin eri mieltä -vastausvaihtoehdolla. Eri vastausvaihtoehdot voidaan ilmaista sanallisesti eri tavoin, esimerkiksi jokseenkin samaa mieltä tai melko samaa mieltä. Tutkijan on kyselylomaketta laatiessa pohdittava näitä ja myös sitä, miten keskimääräinen vastausvaihtoehto nimetään. Se voi olla esimerkiksi ei samaa eikä eri mieltä tai en osaa sanoa. Valli (2018, 107) huomauttaa, että joskus kyselyissä vain vastausvaihtoehdot 1 ja 5 on selitetty sanallisesti eikä muille ole selitystä. Tätä ei suositella, sillä se jättää vastaajalle tulkinnan mahdollisuuksia ja heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

#### 5.4 Tutkimuksen aikataulu

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2023 ja päättyi toukokuussa 2025. Tähän väliin mahtui aiheen valinta, teoriaosuuden laatiminen, alku- ja lopputilannekyselyt, tulosten analysointi, työpajat sekä työpajoissa kehitettyjen toimenpiteiden vieminen käytäntöön.

Kuvassa 5 esitellään opinnäytetyön aikataulu. Työn suunnittelu aloitettiin syksyllä 2023 toimeksiantajan kanssa ideoimalla aihetta ja syksy piti sisällään myös opinnäytetyöseminaarin, teoriaosuuden kirjoittamisen ja lähtötilannekyselyn suunnittelun. Lähtötilannekysely toteutettiin tammikuussa 2024 ja sen jälkeen tulokset analysointiin, esitettiin toimeksiantajalle ja valittiin kehittämiskohteet työpajoihin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kevät 2024 keskittyi työpajojen suunnitteluun ja toteutukseen.

Työpajoissa kehitetyt toimintatavat esiteltiin henkilöstölle alkukesällä 2024 ja ne vietiin käytäntöön sen jälkeen. Syksy 2024 kului teoriaosuuden täydentämisen ja lopputilannekyselyn suunnittelun ja toteutuksen parissa. Kyselyn tulokset analysoitiin alkuvuodesta 2025 ja talven aikana opinnäytetyö täydentyi johtopäätöksillä ja pohdinnalla. Samaan aikaan työ sai lopullisen muotonsa ja se esitettiin loppuseminaarissa keväällä 2025. Loppuseminaarin jälkeen työstä palautettiin viimeinen kommentoitu versio ja lopullinen palautus tapahtui toukokuun alussa 2025.



Kuva 5. Tutkimuksen aikataulu

## 6 LÄHTÖTILANNEKYSELY

Tässä luvussa syvennytään lähtötilannekyselyn toteutukseen ja tuloksiin. Kyselyn tulokset esitellään aihealueittain, ensin tavoitteisiin liittyvät tulokset, sitten toimintatapoihin liittyvät ja viimeisenä tiimin nykytilaan liittyvät tutkimustulokset.

### 6.1 Lähtötilannekyselyn toteutus

Lähtötilanne selvitettiin kvantitatiivisen kyselyn avulla. Kyselyä varten laadittiin kyselylomake (liite 2), jonka avulla pyrittiin selvittämään tiimien tavoitteiden nykytila, tiimien yhteisten toimintamallien nykytila sekä jokaisen tiimin nykytila tiimityön osalta. Lisäksi kyselyssä kysyttiin avointen kysymysten avulla, millaisiin tiimin tavoitteisiin vastaajat olisivat valmiita sitoutumaan, pyydettiin ehdotuksia tiimin tavoitteiksi ja yhteisiksi toimintamalleiksi, sekä kysyttiin, mihin työn osa-alueisiin yhteiset toimintatavat olisivat tarpeen. Kyselylomake sisälsi määrällisiä ja avoimia kysymyksiä. Kyselylomake toteutettiin Webropolin avulla. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse (liite 1) koko palvelusuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden henkilöstölle, yhteensä 30 vastaajalle. Kysely lähetettiin 18.1.2024 ja siinä oli vastausaikaa kaksi viikkoa, 31.1.2024 saakka. Vastausajan aikana lähetettiin yksi muistutusviesti. Kyselyyn vastasi 21 vastaajaa ja vastausprosentti oli 70.

Kyselylomakkeen kysymykset olivat pääosin järjestysasteikolla vastattavia kysymyksiä, ja lisänä oli seitsemän avointa kysymystä. Asteikoksi valittiin Vallin (2018, 106–112) esittelemistä asteikoista Likertin asteikko, sillä se soveltuu hyvin mielipiteiden mittaamiseen ja oli jo ennestään tuttu. Koska tässä opinnäytetyössä kysely oli vain pieni osa koko työtä ja sen tarkoituksena oli selvittää lähtötilanne, kyselystä pyrittiin tekemään yksinkertainen tuttuja menetelmiä hyödyntäen. Jos tutkimus olisi ollut tässä työssä suuremmassa roolissa, olisi kyselyn suunnitteluun ja laatimiseen voitu käyttää enemmän aikaa, kysely olisi voinut olla laajempi ja lisäksi käytössä olisi voinut olla muita asteikkoja.

### 6.2 Lähtötilannekyselyn tulokset

Lähtötilannekyselyssä selvitettiin tiimien tavoitteiden nykytila, toimintamallien nykytila sekä jokaisen tiimin nykytila tiimityön suhteen. Kyselyn tulokset esitetään näihin kolmeen osa-alueeseen jaoteltuna.

#### 6.2.1 Tavoitteet

Taulukon 1 mukaan yli puolet (12) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että omassa tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista. Kolmasosa (7) vastaajista oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, että tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista

Taulukko 1. Tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista (n=21)

	n	%
Täysin eri mieltä	1	5
Jokseenkin eri mieltä	6	29
Ei samaa eikä eri mieltä	2	9
Jokseenkin samaa mieltä	9	43
Täysin samaa mieltä	3	14
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Taulukosta 2 käy ilmi, että puolet (10) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että omalle tiimille on muodostunut tavoitteita, joista ei ole erikseen sovittu. Neljäsosa (5) vastaajista oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä onko tiimille muodostunut tavoitteita, joista ei ole sovittu erikseen.

Taulukko 2. Tiimille on muodostunut yhteisiä tavoitteita, joista ei ole sovittu erikseen (n=20)

	n	%
Täysin eri mieltä	1	5
Jokseenkin eri mieltä	4	20
Ei samaa eikä eri mieltä	5	25
Jokseenkin samaa mieltä	8	40
Täysin samaa mieltä	2	10
<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tiimien tavoitteita selvitettiin tarkemmin avoimen kysymyksen avulla. Kysymyksessä kysyttiin, millaisia yhteisiä tavoitteita tiimillä on. Kysymykseen tuli 13 vastausta. Avointen vastausten perusteella tiimien tavoitteet tammikuussa 2024 liittyivät kolmeen eri osa-alueeseen; perustehtäviin, yhteistyöhön ja tiiminä toimimiseen sekä asiakaslähtöisiin palveluihin. Tiimien tavoitteet on esitetty kuvassa 6. Perustehtäviin liittyvät tavoitteet pitivät sisällään yhteissähköpostin ja henkilöstöportaalin hoitamisen kohtuullisessa ajassa ja asiantuntevasti loppuun saakka. Yhteistyöhön ja tiiminä toimimiseen liittyviä tavoitteita olivat esimerkiksi yhteistyön tekeminen tiimissä, toisten tukeminen, tiedon jakaminen tiimin kesken ja tiimin toiminnan kehittäminen. Asiakaslähtöiset palvelut oli kolmas tavoitteiden osa-alue ja siihen kuuluvia tavoitteita olivat asiakaslähtöinen toiminta ja palveluiden kehittäminen sekä laadukkaan ja toimivan työvuorosuunnittelun varmistaminen ottamalla uusia toiminnallisuuksia käyttöön ja vastaamalla perehdyttämisestä.

Perustehtävät	Yhteistyö ja tiiminä toimiminen	Asiakaslähtöiset palvelut
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustehtävät (yhteissähköposti ja portaali) hoidetaan:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohtuullisessa ajassa</li> <li>• Asiantuntevasti</li> <li>• Aina loppuun saakka</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehdään yhteistyötä tiimissä</li> <li>• Tuetaan toisia</li> <li>• Jaetaan tietoa tiimin kesken</li> <li>• Toimitaan yhteisvastuullisesti</li> <li>• Kehitetään tiimin toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimitaan asiakaslähtöisesti ja kehitetään palveluita</li> <li>• Hva:lla on laadukas työvuorosuunnittelu, jossa meidän vastuulla on uusien toiminnallisuuksien käyttöönotto ja perehdyttäminen</li> </ul>

Kuva 6. Tiimien tavoitteet lähtötilanteessa

Kuvan 7 mukaan vastaajat olisivat valmiita sitoutumaan yhteistyöhön ja tiiminä toimimiseen liittyviin tavoitteisiin, perustehtäviin liittyviin tavoitteisiin, kehittämistavoitteisiin sekä oppimiseen ja osaamisen jakamiseen liittyviin tavoitteisiin. Yhteistyöhön liittyviä tavoitteita voisivat olla esimerkiksi toisten auttaminen ja yhteisvastuullisesti toimiminen. Kehittämiseen liittyviä tavoitteita voisivat olla esimerkiksi tiimin, palveluiden ja toiminnan kehittäminen. Avoimeen kysymykseen vastasi 19 vastaajaa.

Yhteistyö ja tiiminä toimiminen	Perustehtävät	Kehittäminen	Oppiminen ja osaamisen jakaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehdään yhteistyötä tiimissä</li> <li>• Autetaan toisia</li> <li>• Toimitaan yhteisvastuullisesti</li> <li>• Yhteinen suunta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustehtävät hoidetaan kohtuullisessa ajassa, asiantuntevasti ja aina loppuun saakka</li> <li>• Pidetään sovituista aikatauluista kiinni</li> <li>• Tuotetaan laadukkaita palveluita</li> <li>• Ollaan tehokkaita ja kannetaan vastuu työstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimin kehittäminen</li> <li>• Palveluiden kehittäminen</li> <li>• Toiminnan kehittäminen ja sujuvoittaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyödynnetään ja jaetaan erilaista osaamista</li> <li>• Opitaan yhdessä</li> <li>• Huomioidaan tavoitteissa yksilöiden mielenkiinnon kohteet</li> </ul>

Kuva 7. Tavoitteet, joihin ollaan valmiita sitoutumaan lähtötilanteessa

Vastaajat ehdottivat kuvan 8 mukaan oman tiimin tavoitteiksi työnjakoon liittyviä tavoitteita, yhteistyöhön ja tiiminä toimimiseen liittyviä tavoitteita, kehittämistavoitteita sekä perustehtäviin liittyviä tavoitteita. Ehdotuksia antoi 14 vastaajaa. Kysymys oli avoin kysymys.

Työnjako	Yhteistyö ja tiiminä toimiminen	Kehittäminen	Perustehtävät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeämmät työnkuvat ja työmäärä jaettu tasaisesti</li> <li>• Jaetaan tehtäviä tiimiläisten kesken, esim. vastuupäivät sopimuksista tai sähköpostista</li> <li>• Työtehtävien suunnittelu pidemmällä tähtäimellä</li> <li>• Työviikkoon on varattu aikaa keskeneräisille asioille</li> <li>• Tiedetään mitä muut tiimiläiset tekevät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiivis yhteistyö tiimin kesken</li> <li>• Yhteiselle tekemiselle tavoitteet</li> <li>• Tunnistetaan tiimiläisten vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet</li> <li>• Ollaan tiimi, ei vain yhteissähköpostia hoitavat irralliset työntekijät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimityön kehittäminen</li> <li>• Palveluiden kehittäminen</li> <li>• Oman osaamisen kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustehtävät portaali ja sähköposti hoidetaan laadukkaasti.</li> <li>• Aikatavoitteet portaalille ja sähköpostille</li> </ul>

Kuva 8. Ehdotukset oman tiimin tavoitteiksi lähtötilanteessa

Tiimien tämänhetkisissä tavoitteissa, ehdotuksissa oman tiimin tavoitteiksi sekä tavoitteissa, joihin vastaajat olisivat valmiita sitoutumaan, perustehtävät sekä yhteistyöhön ja tiiminä toimimiseen liittyvät tavoitteet toistuivat vastauksissa useimmiten. Lähtötilanteessa tiimien tavoitteet liittyivät vahvasti näihin osa-alueisiin ja samat osa-alueet nousivat esille kysymyksessä ”millaisiin oman tiimin tavoiteisiin olisit valmis sitoutumaan” sekä ehdotuksissa oman tiimin tavoitteiksi. Lähtötilanteessa tiimien tavoitteet liittyivät suurelta osin perustehtäviin ja perustehtäviin liittyvät tavoitteet koettiin myös tavoitteiksi, joihin ollaan valmiita sitoutumaan. Ehdotuksissa oman tiimin tavoitteiksi perustehtävät keräsi edelleen vastauksia, mutta ei ollut enää suosituin osa-alue. Työnjakoon liittyviä tavoitteita ehdotettiin oman tiimin tavoitteiksi useimmiten. Työnjako ei ollut noussut merkittävästi esille tiimien nykyisissä tavoitteissa tai tavoitteissa, joihin vastaajat olisivat valmiita sitoutumaan.

## 6.2.2 Toimintatavat

Taulukon 3 mukaan kolme neljäsosaa (16) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että omalla tiimillä on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat. Neljännes (5) vastaajista oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä tiimin sovituista toimintatavoista.

Taulukko 3. Tiimillä on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat (n=21)

	n	%
Täysin eri mieltä	1	5
Jokseenkin eri mieltä	4	19
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	9	43
Täysin samaa mieltä	7	33
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Taulukon 4 mukaan suurin osa (18) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että tiimille on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joita koko tiimi noudattaa, mutta joista ei ole sovittu erikseen. Täysin tai jokseenkin eri mieltä olevia oli vain pieni osa (2) vastaajista.

Taulukko 4. Tiimille on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joista ei ole sovittu erikseen (n=21)

	n	%
Täysin eri mieltä	1	5
Jokseenkin eri mieltä	1	5
Ei samaa eikä eri mieltä	1	5
Jokseenkin samaa mieltä	15	71
Täysin samaa mieltä	3	14
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Taulukon 5 mukaan lähes kolme neljäsosaa (14) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä ”eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita vähintään kaksi tiimiä noudattaa”. Viidesosa (4) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä.

Taulukko 5. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita vähintään kaksi tiimiä noudattaa (n=20)

	n	%
Täysin eri mieltä	1	5
Jokseenkin eri mieltä	1	5
Ei samaa eikä eri mieltä	14	70
Jokseenkin samaa mieltä	4	20
Täysin samaa mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Taulukosta 6 käy ilmi, että kaksi kolmasosaa (14) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, että eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat. Vajaa viidesosa (4) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä.

Taulukko 6. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat (n=21)

	n	%
Täysin eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	2	9
Ei samaa eikä eri mieltä	14	67
Jokseenkin samaa mieltä	4	19
Täysin samaa mieltä	1	5
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Tiimien toimintatavoista kysyttiin tarkemmin kahden avoimen kysymyksen avulla. Vastaajilta kysyttiin millaisia yhteisiä toimintatapoja omalla tiimillä on ja mihin työn osa-alueisiin yhteiset toimintatavat olisivat tarpeen. Kuvassa 9 on esitetty tiimin yhteiset toimintatavat. Tiimin kesken noudatettavat yhteiset toimintatavat liittyivät vastausten perusteella perustehtäviin, oppimiseen ja osaamisen jakamiseen, yhteistyöhön ja tiiminä toimimiseen sekä työnjakoon. Kysymykseen vastasi 17 vastaajaa.

Perustehtävät	Oppiminen ja osaamisen jakaminen	Yhteistyö ja tiiminä toimiminen	Työnjako
<ul style="list-style-type: none"> <li>Käytännöt millä tavoin yhteissähköpostia hoidetaan (kansiot, värit, vastausaika)</li> <li>Portaali hoidetaan</li> <li>Pidetään aikatauluista kiinni</li> <li>Selvitetään, jos ei tiedetä</li> <li>Pyritään hyvään asiakaspalveluun</li> <li>Viesteihin vastataan asiallisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännölliset yhteiset palaverit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehdään yhteistyötä tiimissä</li> <li>Aina saa kysyä apua</li> <li>Autetaan toisia vaikeissa asioissa</li> <li>Tehdään yhdessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimissä sovitaan ja keskustellaan yhdessä työnjaosta</li> <li>Työnjako sähköposti ja portaali</li> <li>Jokaisella yhdessä sovittu oma alue</li> </ul>

Kuva 9. Tiimin yhteiset toimintatavat lähtötilanteessa

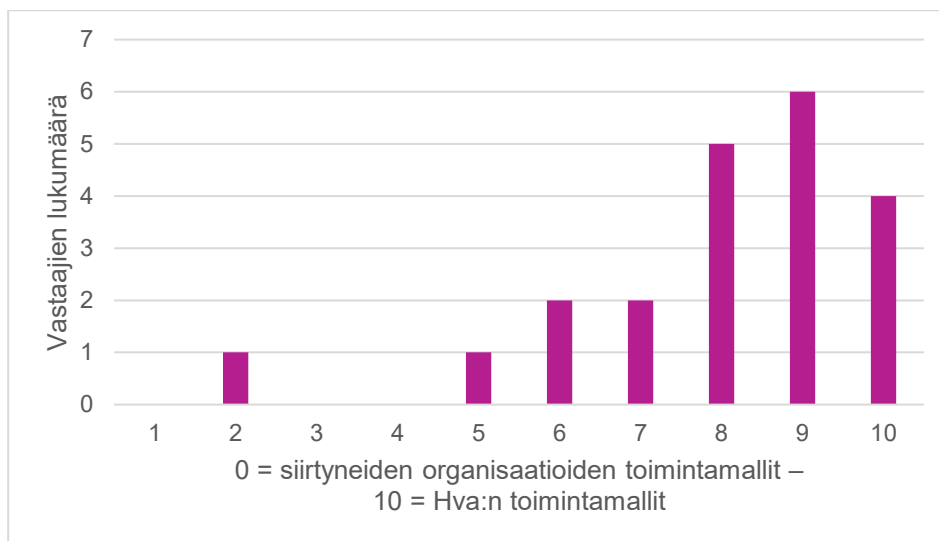
Kuvassa 10 on esitetty osa-alueet, joihin yhteiset toimintatavat olisivat tarpeen. Yhteiset toimintatavat koettiin vastausten perusteella olevan tarpeen viestintään ja tiedonkulkuun liittyen, vaikeisiin kysymyksiin liittyen, työnjakoon ja rooleihin liittyen, kaikkiin prosesseihin ja tekemiseen sekä hyvinvointialueen linjauksiin ja ohjeisiin liittyen. Kysymykseen vastasi 17 vastaajaa.

Viestintä ja tiedonkulku	Vaikeat kysymykset	Työnjako ja roolit	Kaikki prosessit ja tekeminen	Hva:n linjaukset ja ohjeet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tieto päätöksistä ja ohjeista</li> <li>Vastausten saaminen kysymyksiin</li> <li>Viestintä tiimien välillä</li> <li>Vuorovaikutus tiimin sisällä</li> <li>Enemmän tietoa miten muissa tiimeissä toimitaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten ratkaistaan vaikeat kysymykset, joihin tiimillä ei ole vastausta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnereiden ja senioreiden roolien selkeyttäminen</li> <li>Työnjako tiimeissä</li> <li>Tiimiläisten vahvuuksien hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jokapäiväiseen tekemiseen yhteiset toimintatavat ja prosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeät linjaukset ja tva-työkalut</li> <li>Hva:n yhtenäiset toimintatavat koko palvelussuhteen elinkaareen</li> <li>Ohjeiden ja linjausten läpikäyntiä yhdessä</li> </ul>

Kuva 10. Työn osa-alueet, joihin toivotaan yhteisiä toimintatapoja lähtötilanteessa

Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–10 toimiiko oma tiimi hyvinvointialueen toimintamallien mukaisesti vai noudattaako tiimi siirtyneiden organisaatioiden toimintamalleja. Arvo 1 oli siirtyneiden organisaatioiden toimintamallit ja arvo 10 hyvinvointialueen toimintamallit.

Kuvan 11 mukaan tiimit toimivat enemmän hyvinvointialueen toimintamallien mukaisesti kuin siirtyneiden organisaation toimintamallien mukaan, sillä vastaukset painottuivat lähemmäksi arvoa 10 (hyvinvointialueen toimintamallit) kuin arvoa 0 (siirtyneiden organisaatioiden toimintamallit). Vastaukset sijoittuvat arvojen 2–10 välille ja määrällisesti eniten vastauksia keräsi arvo 9. Vastausten keskiarvo oli 8,0 ja mediaani 8,0. Keskihajonta oli 2,0.



Kuva 11. Hyvinvointialueen toimintamallien mukaisesti toimiminen lähtötilanteessa (n=21)

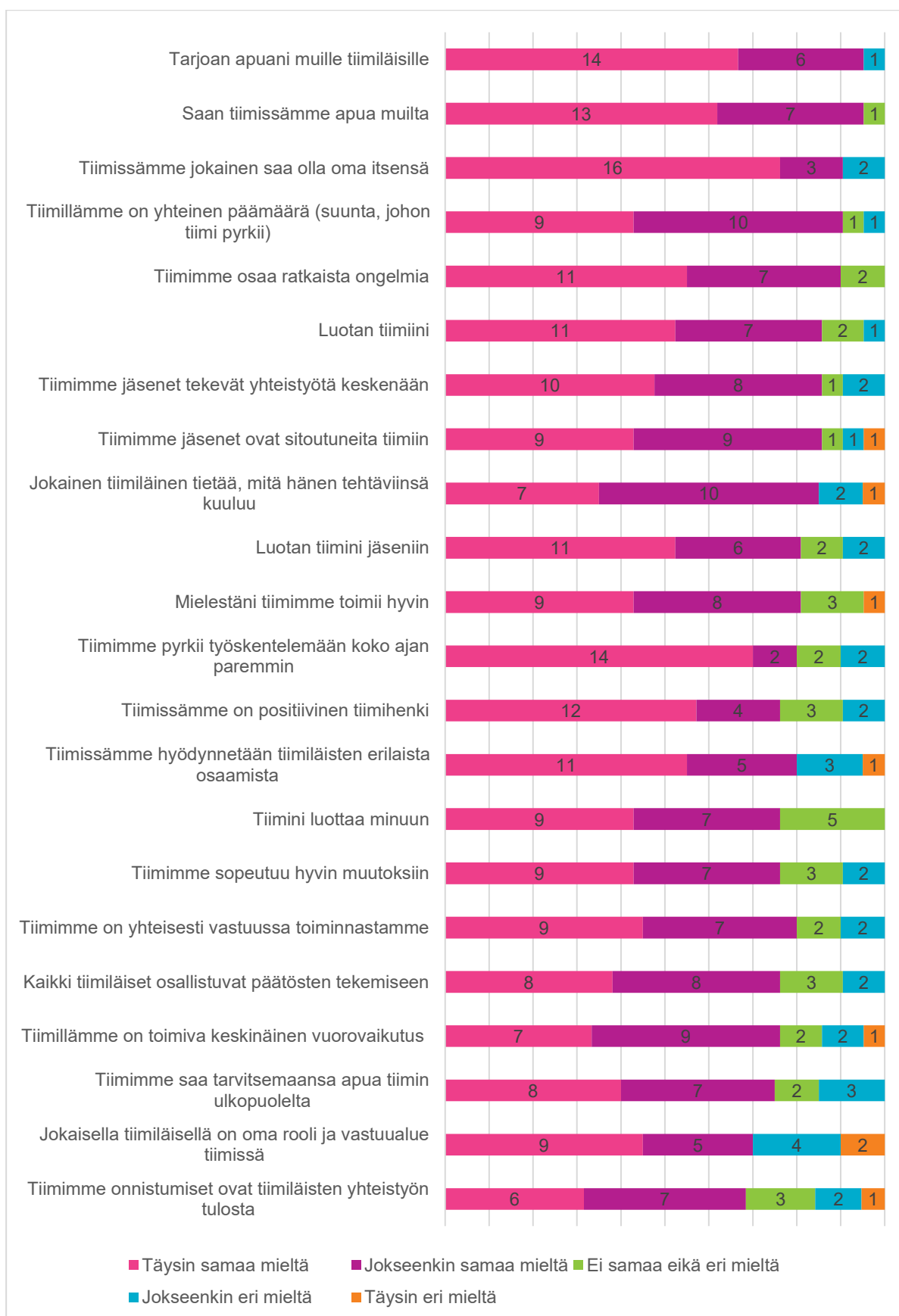
### 6.2.3 Tiimin nykytila

Vastaajien kokemusta oman tiimin nykytilasta selvitettiin 22 tiimityöhön ja tiimin toimivuuteen liittyvän väittämän avulla. Väittämät perustuivat tiimityötä käsittelevään kirjallisuuteen. Väittämien luomisessa käytettiin apuna Salmisen (2013, 49–50) sekä Kuitusen ym. (2001, 6) huipputiimin ominaisuuksia ja Salmisen (2015, 53) tiimityötaitoja.

Vastaajat kokivat tiiminsä vahvuuksiksi erityisesti keskinäisen avunannon ja ilmapiirin, jossa jokainen saa olla oma itsensä. Kuvan 12 mukaan valtaosa (20) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että tarjoaa apuaan muille tiimiläisille sekä saa apua omassa tiimissään muilta. Vastaajat kokivat, että omassa tiimissä jokainen saa olla oma itsensä, sillä lähes kaikki (19) vastaajat olivat väittämästä täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Suurin osa (19) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä ”tiimillä on yhteinen päämäärä (suunta, johon tiimi pyrkii)”.

Vastausten toista päätä edustivat väitteet ”tiimimme onnistumiset ovat tiimiläisten yhteistyön tulosta”, ”jokaisella tiimiläisellä on oma rooli ja vastuualue” sekä ”tiimimme saa tarvitsemaansa tukea tiimin ulkopuolelta”. Näistä väittämistä oltiin vähiten täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Kuvan 12 mukaan hieman yli puolet (13) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että tiimin onnistumisen ovat tiimiläisten yhteistyön tulosta. Reilu kaksi kolmasosaa (14) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että jokaisella tiimiläisellä on oma rooli ja vastuualue tiimissä. Hieman yli kaksi kolmasosaa (15) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että oma tiimi saa tarvitsemaansa apua tiimin ulkopuolelta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että tiimien vahvuuksia olivat keskinäinen avunanto, hyväksyvä ilmapiiri ja yhteiset päämäärät. Kehittämiskohteita puolestaan olivat yhteistyöllä syntyvät onnistumiset, roolien ja vastuualueiden selkeys sekä avun saaminen tiimin ulkopuolelta.



Kuva 12. Oman tiimin nykytila lähtötilanteessa (n=21)

### 6.3 Lähtötilannekyselyn perusteella valitut kehittämiskohteet

Lähtötilannekyselyn tulokset käytiin läpi toimeksiantajan kanssa 8.3.2024. Keski-Suomen hyvinvointialueella toteutettiin loppuvuonna 2023 Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu -kysely ja olimme tammi-kuussa 2024 käyneet läpi yksiköidemme tulokset sekä valinneet kolme tärkeintä kehittämiskohdetta. Olimme valinneet tulosten perusteella kehittämiskohteiksi työyhteisön toimivuuden, viestinnän, tiedon- ja tiedonkulkun sekä arvostuksen ja tunnustuksen saamisen ja antamisen. Tämän opinnäytetyön lähtötilannekyselyn tuloksissa toimintatavoissa kehittämiskohteiksi nousivat viestintä ja tiedonkulkun, työnjako ja rooli, vaikeat kysymykset, kaikki prosessit ja tekeminen sekä hva:n linjaukset ja ohjeet. Totesimme toimeksiantajan kanssa yhdessä, että tämän opinnäytetyön lähtötilannekyselyn tulokset olivat toimintatapojen osalta samansuuntaiset Mitä kuuluu -kyselyn vastausten ja itse valitsemiemme tärkeimpien kehittämiskohteiden osalta. Valitsimme yhteisiksi kehittämiskohteiksi viestinnän ja tiedonkulun, työnjaon ja roolit sekä vaikeat kysymykset.

Hyvinvointialueen ohjeisiin ja linjauksiin liittyen kaivattiin yhteisiä toimintatapoja, mutta erityisesti linjaukset eli se miten koko hyvinvointialueen tasolla toimitaan ei ole palvelussuhdepalveluiden tai HR-asiantuntijapalveluiden henkilöstön käsissä, vaan HR-linjauksia tekee esimerkiksi HR-johtaja. Tämän vuoksi ohjeita ja linjauksia ei valittu kehittämiskohteeksi. Lisäksi yhteisiä toimintatapoja kaivattiin kaikkiin prosesseihin ja tekemiseen ja niitä syntyy, kun valittuja rajatumpia osa-alueita kehitetään.

Totesimme yhdessä toimeksiantajan kanssa, että meillä on selkeästi tiedossa, mitkä toimintatavat vaativat kehittämistä ja päätimme lähteä liikkeelle niistä. Toimintatavat vaikuttavat merkittävästi tiimien arkipäiväiseen työhön ja toimintatapoja kehittämällä työtä saadaan sujuvoitettua. Päätimme toimeksiantajan kanssa, että jätämme tiimien tavoitteiden luomisen kokonaan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Perusteena päätökselle oli se, että yhteisten toimintatapojen kehittämisessä riittää työtä koko vuodelle 2024. Lisäksi palvelussuhdepalveluille ja HR-asiantuntijapalveluille ei oltu määritetty tavoitteita ylemmältä tasolta ja kun tiimien tavoitteiden tulisi olla linjassa näiden tavoitteiden kanssa, tiimeille ei haluttu lähteä luomaan tavoitteita ennen ylätasolta saatuja tavoitteita.

Työpajojen aiheiksi valittiin:

1. Työnjako ja roolit
2. Viestintä ja tiedonkulkun
3. Vaikeat kysymykset

## 7 TYÖPAJAT

Tämä luku kertoo työpajojen suunnittelusta ja toteutuksesta. Jokaisen työpajan sisältö kuvataan vaihe vaiheelta edeten. Ensimmäisenä esitellään työnjaon ja roolien työpaja, seuraavana viestinnän ja vuorovaikutuksen työpaja ja viimeisenä vaikeiden kysymysten työpaja.

### 7.1 Työpajojen suunnittelu ja toteutus

Työpajojen suunnittelu aloitettiin perehtymällä yhteiskehittämisen teoriaan kirjallisuuden avulla.

Melko pian tuli vastaan termi fasilitointi, jonka Sipponen-Damonte (2022, 14) määrittelee tarkoittavan

ryhmän työskentelyn tavoitteellista ohjaamista erilaisissa ryhmätilaisuuksissa, kuten palavereissa ja työpajoissa niin, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn. Tämä tapahtuu huolellisen suunnittelun ja erilaisten ryhmätyöskentelyn menetelmien avulla, sekä turvallisen ja osallistavan ilmapiirin muodostamiseen ja ylläpitoon eri tavoin vaikuttamalla.

Fasilitointi kuulosti juuri siltä, miten työpajojamme tulotaisiin toteuttamaan. Fasilitointi valittiin ”lähestymistavaksi” työpajoihin ja SRT-rakenne työpajojen rakenteeksi. Kirjallisuudesta löytyi konkreettisia työpajarunkoja sekä runsaasti erilaisia työpajamenetelmiä erityyppisiin työpajoihin. Työpajoihin valitut menetelmät löytyivät pääosin fasilitoinnista kertovasta kirjallisuudesta, ja osan menetelmistä sovelsin valmiiden menetelmien pohjalta tai kehitin itse. Yhteiskehittämisestä ja fasilitoinnista kerrotaan tarkemmin luvussa 4.

Sovimme toimeksiantajan kanssa, että jokaiseen työpajaan osallistuu vähintään yksi HR partner jokaisesta partnertiimistä ja yksi HR senior partner, eli vähintään neljä osallistujaa per työpaja. Maaliskuuhun vaihteessa 2024 lähetin kaikille HR partnereille sähköpostiviestin (liite 3), jossa kysyin vapaaehtoisia työpajojen osallistujiksi. Vapaaehtoisia HR partnereita ilmoittautui riittävästi yhden muistutusviestin jälkeen. HR senior partnerit sopivat oman esihenkilönsä kanssa ketkä ovat vapaaehtoisia työpajaosallistujia. Kun työpajojen osallistujat olivat selvillä, sovimme työpajojen aikataulut toukokuulle 2024. Työpajojen kestoksi suunniteltiin ensin yhtä työpäivää per työpaja, mutta päätimme yhteistuumin pitää työpajat kahdessa osassa, puolikkaan työpäivän mittaisina. Näin työpajat olisivat helpommin sovitettavissa hektiseen arkeen. Jokaisen aiheen kaksi työpajakokontumista olivat peräkkäisten viikkojen aikana ja yhteensä työpajoja oli neljän viikon aikana. Poikkeuksena oli vaikeiden kysymysten työpaja, joka kokoontui kolme kertaa.

Ennen työpajojen järjestämistä kävimme toimeksiantajan kanssa läpi vielä työpajojen aiheet ja määrittelimme jokaiselle työpajalle tavoitteet. Tässä vaiheessa työpajoille saatiin myös tarkat tehtävät, esim. vaikeiden kysymysten ratkaisumallin rakentaminen ja sisäisen viestinnän pelisääntöjen luominen. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että työpajojen tulokset esitetään koko HR-asiantuntijapalveluiden ja palvelussuhdepalveluiden henkilöstölle 10.6.2024, jolloin kokoonnutaan yhteen. Työpajojen käsikirjoitukset suunniteltiin huhtikuussa ja osin vielä toukokuussa samaan aikaan kun ensimmäiset työpajat olivat jo käynnissä. Työpajojen konkreettisiin järjestelyihin kuului tilojen varaaminen ja tarpeellisten välineiden, kuten fläppipapereiden ja kynien hankkiminen.

## 7.2 Työpaja 1 Työnjako ja roolit

Työnjaon ja roolien työpaja oli työpajoista ensimmäinen ja kokoontui 7.5.2024 ja 16.5.2024. Molemmat kokoontumiset kestivät noin neljä tuntia taukoineen. Molemmat kokoontumiset toteutettiin livenä Jyväskylässä. Työpajaan osallistui neljä HR partneria ja yksi HR senior partner.

Työnjaon ja roolien työpajan tavoitteet:

1. Luoda selkeä työnjako HR partnereille ja HR senior partnereille
2. Kirkastaa HR partnereiden ja HR senior partnereiden roolit
3. Suunnitella miten uusi työnjako jalkautetaan tiimeihin

Työpajan aluksi käytiin läpi sen tavoitteet ja sisältö. Lämmittelyä tehtiin parikeskustelu jokaisen osallistujan omista tavoitteista työpajalle. Kun tavoitteet oli käyty keskustellen läpi, päästiin aiheeseen. Työpajan ensimmäisessä vaiheessa mietittiin toiveita tulevalle työnjaolle, ja sitä kautta muodostettiin työnjaon tavoitetila. Seuraavana pohdittiin ratkaisuja tavoitetilaan pääsemiseksi. Ensimmäinen kokoontuminen päätettiin päivän aikaansaannosten summaamiseen. Toisella kokoontumiskerralla alkulämmittelyn jälkeen kerrattiin edellisen kerran aikaansaannokset ja kuvattiin työnjaon nykytila HR partnereiden ja HR senior partnereiden työtehtävien kautta. Kun nykyinen työnjako oli selvillä, mietittiin mitä voitaisiin tehdä toisin ja mitä toimenpiteitä se vaatii. Lisäksi suunniteltiin, miten toimenpiteet esitetään muulle palvelussuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden porukalle ja mitä työpajan ajatuksia halutaan jakaa muiden kanssa. HR partnereiden ja HR senior partnereiden roolien kirkastaminen oli yksi työpajalle määritelty tavoite, ja osallistujat tiivistivät yhteisen näkemyksensä rooleista. Toisen kokoontumiskerran lopetukseksi tehtiin yhteenveto työpajasta ja arvioitiin, miten työpajan tavoitteet saavutettiin.

### 7.2.1 Työnjaon tavoitetila

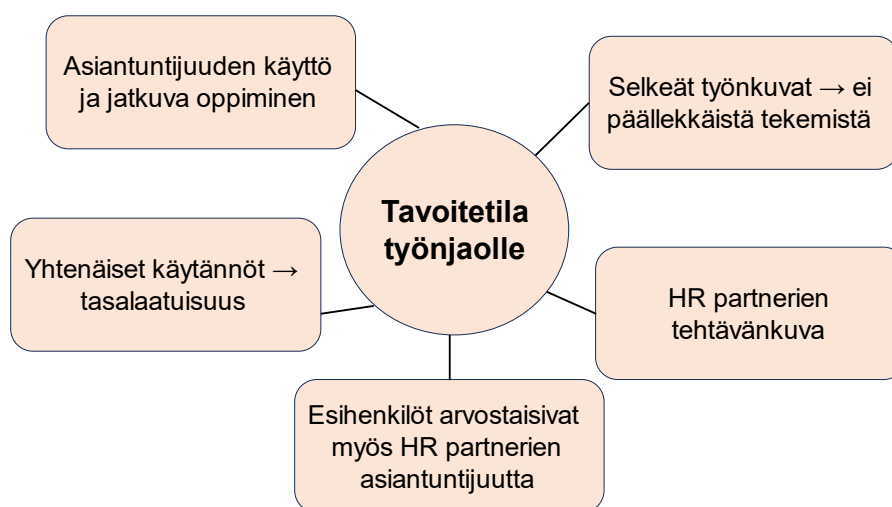
Työnjaon tavoitetilan luominen aloitettiin kirjoittamalla toiveita selkeisiin rooleihin ja selkeään työnjakoon liittyen. Jokainen kirjoitti itsenäisesti hiljaisuudessa omia toiveitaan työnjakoon liittyen. Lyhyen kirjoittamishetken jälkeen toiveet jaettiin ensin parin kanssa, ja jokainen pari valitsi heidän toiveistaan kahdesta neljään tärkeintä toivetta. Kun tärkeimmät toiveet oli valittu, parit kirjasivat valitsemansa toiveet erillisille papereille, ja esittivät toiveensa koko ryhmälle. Kun kaikki tärkeimmiksi valitut toiveet oli kuultu, jokainen osallistuja valitsi omasta mielestään tärkeimmän toiveen ja perusteli lyhyesti valintansa muille.

Kun kaikki perustelut tärkeimpien toiveiden valinnasta oli kuultu, sijoitettiin toiveet isolle paperille piirretyn tikkataulun kehille. Tikkataulussa oli kolme kehää, jotka osoittivat toiveiden tärkeysjärjestystä. Uloimmalla kehällä oli ”ihan kivat” toiveet, keskimmaisella kehällä tärkeät ja sisimmällä kehällä välttämättömät toiveet. Jokainen osallistuja sijoitti vuorotellen kehälle yhden toiveen kerrallaan. Kun kaikki toiveet oli sijoiteltu kehälle, osallistujilla oli tilaisuus siirtää kehille sijoitettuja toiveita omien mielipiteidensä mukaan. Kun toiveet olivat löytäneet paikkansa, käytiin toiveiden tärkeysjärjestys läpi yhteisesti keskustellen.

Nummen (2022, 72–73) mukaan toivominen on menetelmä, jota käytetään visioinnissa ja tavoitteiden määrittelyssä. Siinä saadaan esille syvältä kumpuavia toiveita. Toiveita on helpompi kirjoittaa kuin tavoitteita, vaikka monesta toiveesta saadaan suoraan muodostettua tavoite. Työpajan aloituksessa toivominen oli yhdistetty me/we/us -menetelmään, jossa Nummen (2022, 73–74) mukaan

ideoita kirjoitetaan ylös ensin itsenäisesti (me), sen jälkeen ideat jaetaan parin tai pienryhmän kanssa, hiotaan paremmiksi ja valitaan parhaat (we). Lopuksi ideat jaetaan koko ryhmän kanssa ja käydään kaikki ideat yhdessä läpi (us). Kolmas käytetty menetelmä oli tikkataulu, jonka Nummi (2022, 75–76) kertoo olevan yksinkertainen ja nopea tapa sijoittaa asioita tärkeysjärjestykseen. Kun tikkataulua pelataan puhumatta, osallistujat keskittyvät pohtimaan asioiden tärkeysjärjestystä ja loogiikkaa niiden takana.

Toiveiden perusteella luotu työnjaon tavoitetila muodostui viidestä tavoitteesta, jotka oli valittu tärkeimmiksi lukuisten toiveiden joukosta. Tärkeimmät tavoitteet käyvät ilmi kuvasta 13.



Kuva 13. Tavoitetila työnjaolle

## 7.2.2 Ratkaisut

Jokainen työnjaon tavoitetilan erillinen tavoite kiinnitettiin isolle paperille ja paperit levitettiin ympäri työpajatilaa. Osallistujat kiersivät tilassa tavoitteelta toiselle ja kirjasivat isoille papereille ratkaisuja, miten kyseinen tavoite saavutetaan työnjaon avulla tai miten tavoite huomioidaan uutta työnjakoa tehdessä. Ohjeistus oli miettiä ratkaisuja, ei vielä tarkkoja konkreettisia toimenpiteitä. Ratkaisut olivat tässä vaiheessa yleisempiä asioita, jotka auttavat tavoitteen saavuttamisessa. Kun papereille oli kertynyt ratkaisuehdotuksia ja kirjoittamiseen varattu aika oli käytetty, kaikki ratkaisut luettiin yhdessä. Tässä vaiheessa papereille tuli vielä muutamia ratkaisuja lisää. Seuraavaksi valittiin ratkaisuista parhaat. Jokainen työpajan osallistuja kävi merkaamassa parhaan ratkaisun paperille piirtämällä ratkaisun yhteyteen kukan. Parhaat ratkaisut käytiin läpi. Äänestämistä jatkettiin vielä pareittain merkitsemällä kuvio niihin ratkaisuihin, jotka on mahdollista huomioida uudessa työnjaossa. Näin saatiin karsittua ratkaisuista pois sellaiset, joiden ratkaisu tapahtuu muulla tavalla kuin uuden työnjaon avulla.

Menetelmänä käytettiin bussipysäkkiä soveltaen. Nummi (2022, 141–142) kertoo, että bussipysäkkissä jokainen käsiteltävä aihe on kirjoitettu fläppipaperille ja ryhmät kiertävät paperilta toiselle kirjaten ajatuksiaan paperille tai vaihtoehtoisesti papereita kierrätetään ryhmältä toiselle. Bussipysäkki on menetelmänä nopeatempoinen ja ideoita tuotetaan ripeässä tahdissa ilman, että yhden aiheen pariin jämähdetään pitkäksi aikaa. Meidän bussipysäkkisämme jokainen mietti ratkaisuja

itsenäisesti kirjaten niitä ylös, mutta kiertäminen paperilta paperille toimi samoin kuin alkuperäisessä menetelmässä. Päädyin tähän ratkaisuun, koska työpajan osallistujamäärä oli vain viisi ja sen jakaminen pienempiin ryhmiin ei tuntunut tarpeelliselta. Nummen (2022, 78) mukaan tarraäänestyksessä visualisoidaan jokaisen valinta tärkeimmästä tai parhaimmasta ideasta ja tarraäänestys on nopea ja helppo toteuttaa. Meidän tarraäänestyksessämme tarrat oli korvattu piirrettävillä kuvilla.

Kuvassa 14 on esitettyä tärkeimmät ratkaisut tavoitetilaa pääsemiseksi. Ratkaisuja kehitettiin suuri määrä ja kahden äänestyskierroksen jälkeen jäljelle jäi kuusi ratkaisuehdotusta.

Asiantuntijuuden jatkuva käyttö ja oppiminen	HR partnerien tehtävänkuva	Esihenkilöt arvostaisivat myös HR partnereiden asiantuntijuutta	Selkeät työnkuvat → ei päällekkäistä tekemistä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilöiden ja henkilöstön vuorovaikutuksen syventäminen. Mm. oppimisen tukeminen/ kannustaminen, kehityskeskustelut, kuunteleminen</li> <li>• Uudet palaverikäytännöt (tiimit ja seniori).</li> <li>• Ajantasainen tieto kaikille missä mennään ja mitä tehdään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtäväkuvaukset kuntoon (kirjattu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintä, tiedotus, (sähköisten) työvälineiden hyödyntäminen</li> </ul>

Kuva 14. Tärkeimmät ratkaisut tavoitetilaa pääsemiseksi

### 7.2.3 Työnjaon nykytila

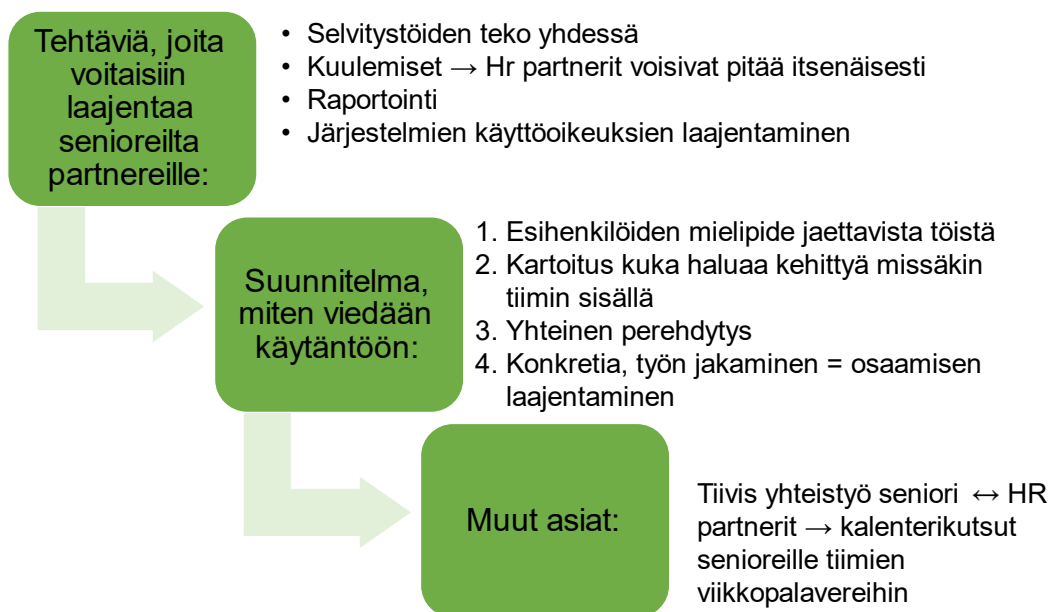
Työnjaon nykytilan kuvaamisessa käytettiin apuna post it-lappuja. Tehtävänantona oli kirjoittaa post it-lapuille yksi HR partnerin tai HR senior partnerin tehtävä per lappu ja ryhmitellä laput partnereiden ja senioreiden tehtäviin. Samaa tehtävää ei saanut olla kahdella eri lapulla, ellei tehtävä kuulunut sekä partnereiden että senioreiden tehtäviin. Kirjoittaminen aloitettiin hiljaisuudessa, mutta siitä luovuttiin kirjoittamisen edetessä, eikä se tuntunut häiritsevän keskittymistä. Kantojärven (2012, luku 3) mukaan asioiden tai ideoiden kirjaaminen post it-lapuille on yksi tavallisimpia fasilitoinnin menetelmiä ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi ideoimiseen. Kun kirjaaminen ja erityisesti lappujen järjestäminen tehdään hiljaisuudessa, tekeminen nopeutuu.

### 7.2.4 Mitä voitaisiin tehdä toisin

Työnjaon nykytila kuvattiin kahtena tehtäväkokonaisuutena, HR partnereiden ja HR senior partnereiden tehtävinä. Kun nykytilan kuvaus oli valmis, keskusteltiin yhdessä sen herättämistä ajatuksista ja mietittiin, onko työnjako todellisuudessa kuvattuna kaltainen. Vielä ei menty työnjaon muutoksiin, vaan keskityttiin työnjaon herättämiin ajatuksiin. Yhteisen keskustelun jälkeen jokainen sai hetken aikaa pohtia itsekseen, mitä haluaisi muuttaa työnjaossa. Menetelmänä käytettiin jo aiemmin käytettyä me/we/us -menetelmää, mutta nyt sillä tavoin, että omat itsenäisesti mietityt ajatukset ja ideat jaettiin

koko porukalle, ja ajatuksia jalostettiin toimenpiteiksi eteenpäin koko työpajakokoonpanon voimin. Tuotokseksi muodostui lista tehtävistä, joita voitaisiin laajentaa senioreilta partnereille sekä suunnitelma, miten tehtävien laajentaminen viedään käytäntöön. Näiden lisäksi esiin nousi yhteistyön tiivistäminen, johon konkreettiseksi ratkaisuksi keksittiin HR senior partnereiden kutsuminen HR partner-tiimien viikkopalavereihin.

Kuvassa 15 on koottuna yhdessä mietityt tehtävät, joita voitaisiin laajentaa HR senior partnereilta HR partnereille sekä suunnitelma asian edistämiseksi.



Kuva 15. Mitä voitaisiin tehdä toisin

### 7.2.5 Roolien kirkastaminen

Työpajan yksi tavoite oli kirkastaa HR senior partnereiden ja HR partnereiden rooleja. Roolien kirkastamiseksi oli tarkoitus kirjoittaa lyhyt tiivistelmä molemmista rooleista. Jokainen osallistuja sai hetken aikaa miettiä ja kirjoittaa ylös ajatuksiaan rooleista itsenäisesti me/we/us -menetelmän mukaisesti. Tämän jälkeen parit kävivät lyhyen keskustelun molempien ajatuksista ja viimeiseksi muodostettiin koko työpajan kanssa yhdessä lyhyet kuvaukset rooleista.

Kuvassa 16 on esitettyä HR senior partnerin ja HR partnerin roolien kuvaukset, joiden laatiminen tehtiin kolmivaiheisesti ensin yksin, sitten yhdessä parin kanssa ja lopulta koko työpajan voimin.

HR senior partner	HR partner
<p>Toimii asiantuntijana vaativissa syvempää osaamista vaativissa henkilöstöhallinnon asioissa.</p> <p>Toimii johdon ja esihenkilöiden tukena sekä HR partnereiden tukena.</p> <p>Osallistuu sopimusneuvotteluihin ja päätösten valmisteluun</p>	<p>Toimii asiantuntijana palvelussuhdeasioissa esihenkilöiden ja työntekijöiden tukena.</p> <p>Tekee yhteistyötä HR senior partnereiden kanssa</p>

Kuva 16. Roolien kuvaukset

### 7.3 Työpaja 2 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestinnän ja vuorovaikutuksen työpaja oli vuorossa työpajoista toisena. Työpaja kokoontui 15.5.2024 ja 21.5.2024. Molemmat kokoontumiset kestivät puoli työpäivää, noin neljä tuntia taukoi-  
neen. Molemmat kokoontumiset toteutettiin livenä Jyväskylässä. Työpajaan osallistui kolme HR part-  
neria ja yksi HR senior partner.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen työpajan tavoitteet:

1. Löytää oikeat tavat, joilla pidämme toisemme ajan tasalla
2. Löytää tapa, jolla vanhatkin päätökset ja ohjeet ovat tallessa ja löydettävissä
3. Laatia suositus tai pelisäännöt palvelussuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden si-  
säiselle viestinnälle
4. Tehdä suunnitelma, miten suositus/pelisäännöt jalkautetaan tiimeihin

Työpaja alkoi työpajan tavoitteiden ja osa-alueiden läpikäymisellä, jonka jälkeen keskusteltiin läm-  
mittelynä jokaisen osallistujan omista tavoitteista työpajalle. Ensimmäisenä tehtävänä lähdettiin sel-  
keyttämään ongelmaa ja mietittiin, mikä meitä estää pitämästä toisiamme ajan tasalla ja mikä on  
ongelma vanhojen päätösten ja ohjeiden suhteen. Ongelmista ja esteistä valittiin tärkeimmät ratkais-  
taviksi. Tärkeimpiin ongelmiin ja esteisiin mietittiin ratkaisuja, ja karsimisen jälkeen valittuja ratkai-  
suja jalostettiin toimenpiteiksi. Ensimmäisen työpajakokoontumisen lopuksi kerrattiin mitä työpajassa  
oli saatu siihen mennessä aikaan ja varmistettiin, että ollaan työpajan tavoitteiden kanssa samassa  
linjassa. Toinen kokoontuminen alkoi lämmittelyllä ja työpajan tavoitteiden sekä edelliskerran ai-  
kaansaannosten kertaamisella. Työpajaa jatkettiin toimenpiteiden jatkotyöstämisellä, jotta toimenpi-  
teet olisivat mahdollisimman valmiita vietäväksi käytäntöön. Toimenpiteiden jälkeen aloitettiin sisä-  
isen viestinnän suosituksen laatiminen. Kun suositus oli valmis, alettiin miettiä mitkä ovat oikeat ta-  
vat, joilla pidämme toisemme ajan tasalla ja miten vanhatkin päätökset ja ohjeet ovat tallessa ja löy-  
dettävissä. Toinen työpajakokoontuminen päätettiin työpajan tuotosten läpikäymiseen ja työpajan  
tavoitteiden sekä lopputulosten vertaamiseen.

### 7.3.1 Esteet ja ongelmat

Työpajan ensimmäisenä tehtävänä lähdettiin selkeyttämään ongelmaa ja mietittiin, mikä meitä estää pitämästä toisiamme ajan tasalla, ja mikä on ongelma vanhojen päätösten ja ohjeiden suhteen. Osallistujat listasivat esteitä ja ongelmia ensin hiljaisesti paperille, ja sen jälkeen he jakoivat vastaukset pareittain. Parit valitsivat yhdessä ongelmistaan ja esteistään kahdesta neljään sellaista, jotka halusivat ratkaista tänään ja ensi viikolla. Lisäohjeena oli, että ongelmien ja esteiden tulee olla sellaisia, jotka voidaan ratkaista viestinnän kehittämällä. Parit kirjasivat valitsemansa esteet ja haasteet erillisille papereille ja kertoivat valintansa myös muille. Kun kaikki olivat kuulleet valitut esteet ja ongelmat, jokainen valitsi mielestään tärkeimmän ja perusteli valintansa muille. Menetelmänä käytettiin jo edellisestä työpajasta tuttua me/we/us -menetelmää.

Ongelmien ja esteiden valinnassa työkaluna oli tikkataulu. Uloimmalle kehälle sijoitettiin ongelmat ja esteet, jotka sopivat ”ei niin tärkeä” otsikon alle. Keskimmaisella kehällä oli tärkeät ja sisimmällä kehällä välttämättömät ongelmat ja esteet. Tikkataulua pelattiin hiljaisuudessa puhumatta. Jokainen osallistuja sijoitti tikkataululle ongelman tai esteen kerrallaan ja kun kaikki oli sijoitettu taululle, sai ongelmia ja esteitä siirtää tikkataululla haluamaansa paikkaan. Tikkataulun avulla olisi ollut mahdollista karsia ongelmista ja esteistä pois ne, jotka eivät ole tärkeitä, mutta kaikki ongelmat ja esteet löysivät paikkansa kahdelta sisimmältä kehältä, eli ne olivat tärkeitä tai välttämättömiä.

Viestinnän ja tiedonkulun esteitä ja ongelmia listattiin ensin suuri määrä ja sen jälkeen karsinta tehtiin tikkataulumenetelmän avulla. Kuvassa 17 on tikkataulun avulla tärkeimmiksi ja välttämättömmiksi valitut esteet ja ongelmat.

Mikä meitä estää pitämästä toisiamme ajan tasalla eli <b>esteet</b>	Mikä on ongelma vanhojen päätösten suhteen eli <b>ongelmat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintäkanavat               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missä (Teams, meili)</li> <li>• Kuka vastaa</li> </ul> </li> <li>• Ei tunnisteta keitä pitäisi informoida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arkistointi – mistä (vanhat päätökset) löytyy?</li> <li>• Ohjeita ja linjauksia on hankala löytää, koska ne ovat eri paikoissa tai viestiketjuissa</li> <li>• Ajantasaisuus ohjeista</li> <li>• Ohjeet voivat olla puutteellisia tai vanhentuneita</li> </ul>

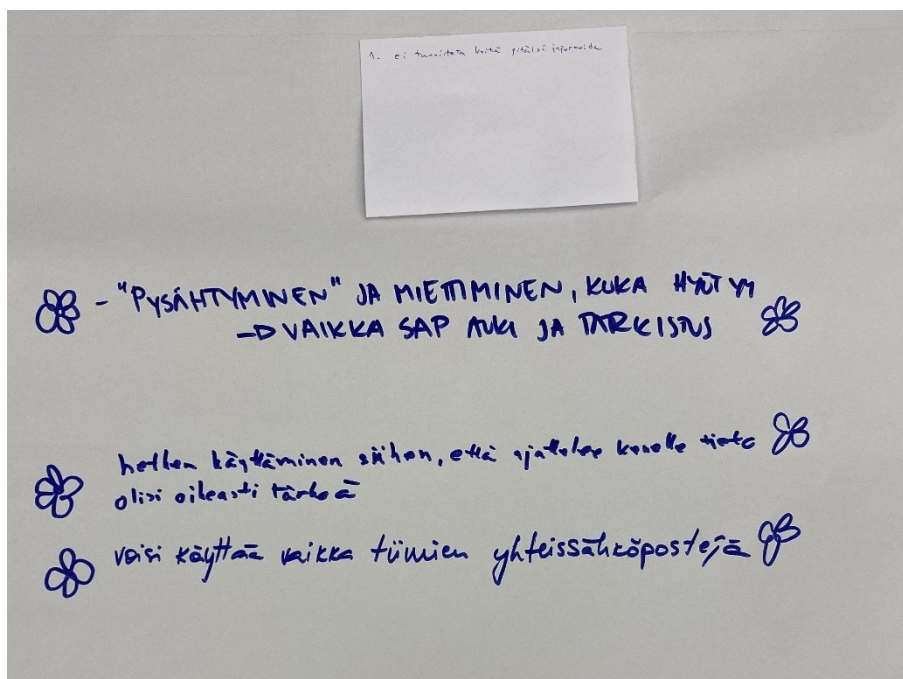
Kuva 17. Viestinnän ja tiedonkulun esteet ja ongelmat

### 7.3.2 Ratkaisut

Jokainen ongelma ja este kiinnitettiin isolle paperille ja paperit levitettiin ympäri työpajatilaa. Työpajan osallistujat kiersivät paperilta toiselle ja kirjasivat ratkaisuja esteisiin ja ongelmiin. Ohjeistuksena oli miettiä tässä vaiheessa ratkaisuja yksilöä isompana asiana, eikä vielä konkreettisena toimenpiteenä. Kun ratkaisuja oli kertynyt papereille ja kirjoittamiseen varattu aika oli käytetty, käytiin kaikki

ratkaisuehdotukset läpi yhdessä keskustellen. Ratkaisuihin tehtiin vielä lisäyksiä ja täydennyksiä tässä vaiheessa.

Kuvassa 18 on ratkaisuehdotuksia, joita työpajan osallistujat kirjasivat esteeseen ”ei tunnisteta keitä pitäisi informoida”. Ratkaisuehdotukset kirjattiin fläppipapereille, jotka oli levitetty ympäri työpajatilaa. Ratkaisuja kirjatessa ei tarvinnut miettiä vielä idean toteutuskelpoisuutta, vaan ratkaisuehdotuksia ideoitiin vapaasti ilman turhaa kritiikkiä.



Kuva 18. Ratkaisuehdotuksia esteeseen ”ei tunnisteta keitä pitäisi informoida”

Ratkaisujen toteuttamiskelpoisuutta arvioitiin pareittain. Parit kiersivät lukemassa kaikki ratkaisuehdotukset ja piirsivät kukan jokaiseen ratkaisuehdotukseen, joka oli heidän mielestään toteuttamiskelpoinen ja jonka toteuttamisessa he voisivat olla mukana. Kaikki toteuttamiskelpoiset ratkaisuehdotukset kerättiin kahdelle isolle paperille niin, että toisella paperilla oli toistemme ajan tasalla pitämiseen liittyvät ratkaisut ja toisella paperilla vanhoihin ohjeisiin ja päätöksiin liittyvät ratkaisut. Toteuttamiskelpoiset ratkaisuehdotukset priorisointiin niin, että jokainen osallistuja kävi piirtämässä sydämen niihin ratkaisuihin, joihin on valmis sitoutumaan. Näin ratkaisuista saatiin karsittua pois ne, joihin ei olla valmiita sitoutumaan.

Ratkaisujen keksimisessä menetelmänä käytettiin aiemmassa työpajassa hyväksi havaittua bussipysäkkiä ja ratkaisujen toteuttamis- sekä sitoutumiskelpoisuutta arvioitiin tarraäänestyksellä. Tarraäänestys toteutettiin kahdesti, ensin arvioitiin toteuttamiskelpoisuus ja sen jälkeen sitoutumiskelpoisuus.

Kuvassa 19 on listattuna ratkaisut, jotka kehitettiin viestinnän ja tiedonkulun esteisiin ja haasteisiin. Kuvassa listatut ratkaisut ovat niitä, jotka arvioitiin toteuttamis- ja sitoutumiskelpoisiksi tarraäänestyksen avulla.

Toistemme pitäminen ajan tasalla	Vanhat ohjeet ja päätökset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pysähtyminen ja miettimien kuka hyötyy tiedosta</li> <li>• Voisi käyttää vaikka tiimien yhteissähköposteja</li> <li>• Sovitaan miten/mihin ilmoitetaan siitä, jos esim. joku ohje on muuttunut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valitaan/sovitaan tietty Teams -kanava (yksi), johon luodaan arkisto eli jonka kansioita ”ylläpidetään”</li> <li>• Sovitaan tietty kanava, mihin päätökset ja ohjeet viedään</li> <li>• Ohjeen/päätöksen tekijä tallentaa tiedon sovitussa muodossa sovittuun paikkaan</li> <li>• Mahdollinen listaus, missä mikin ohje/päätös on</li> <li>• Kun ohjeeseen tulee muutos, sovitaan, kenen vastuulla on päivittää olemassa oleva ohje</li> <li>• Sovitaan mistä ohjeet aina löytyvät</li> <li>• Ainoastaan ajantasaisin ohje saatavilla, vanhemmat versiot muualla</li> </ul>

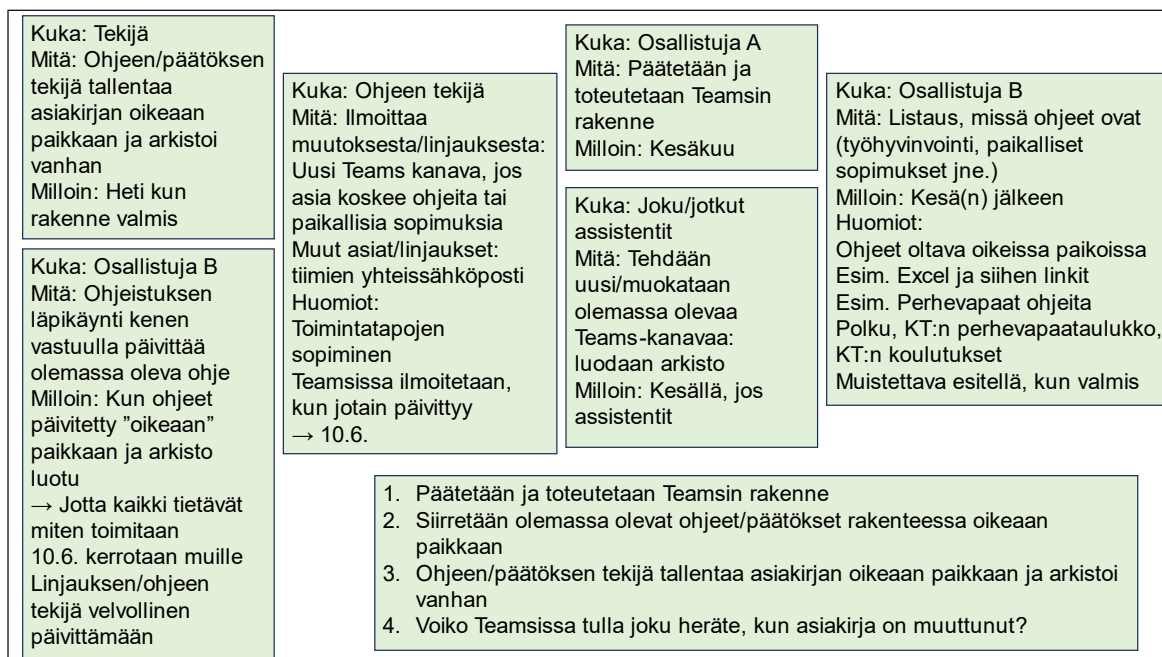
Kuva 19. Ratkaisut viestinnän ja tiedonkulun esteisiin ja ongelmiin

### 7.3.3 Toimenpiteet

Valitut ratkaisut kiinnitettiin seinälle ja osallistujat miettivät seuraavaksi toimenpiteitä, joita tarvitaan ratkaisujen toteuttamiseksi. Toimenpiteitä mietittiin ensin itsenäisesti, ja sen jälkeen parin kanssa yhdessä. Parit ohjeistettiin kirjoittamaan toimenpiteet lapuille niin, että yhdelle paperille kirjoitettiin toimenpide, kuka toimenpiteen tekee ja milloin. Toimenpiteisiin merkittiin myös, liittyvätkö ne toisten ajan tasalla pitämiseen vai vanhoihin päätöksiin ja ohjeisiin. Kun toimenpiteet oli kirjoitettu lapuille, kaikki toimenpiteet laitettiin esille ja parit kävivät katsomassa kaikki kehitetyt toimenpiteet. Tässä vaiheessa pareilla oli vielä tilaisuus muokata omia tai muiden toimenpiteitä vastaamaan paremmin ratkaisuja. Kun toimenpiteisiin ei tullut enää muutoksia, käytiin kaikki toimenpiteet yhdessä läpi. Jokaisen toimenpiteen kohdalla mietittiin, onko toimenpide selkeä, mitä toimenpiteen toteuttaminen vaatii, tietääkö toimenpiteen mahdollinen vastuuhenkilö mitä hänen tehtäviinsä kuuluu, tarvitaanko lisäohjeita tai lisätoimenpiteitä. Kaikki tässä vaiheessa esiin nousseet asiat kirjattiin huomioina erilliselle paperille. Tässä vaiheessa olisi ollut mahdollista karsia toimenpiteistä pois toteuttamiskelvottomat, mutta eteenpäin jatkettiin kaikkien toimenpiteiden kanssa.

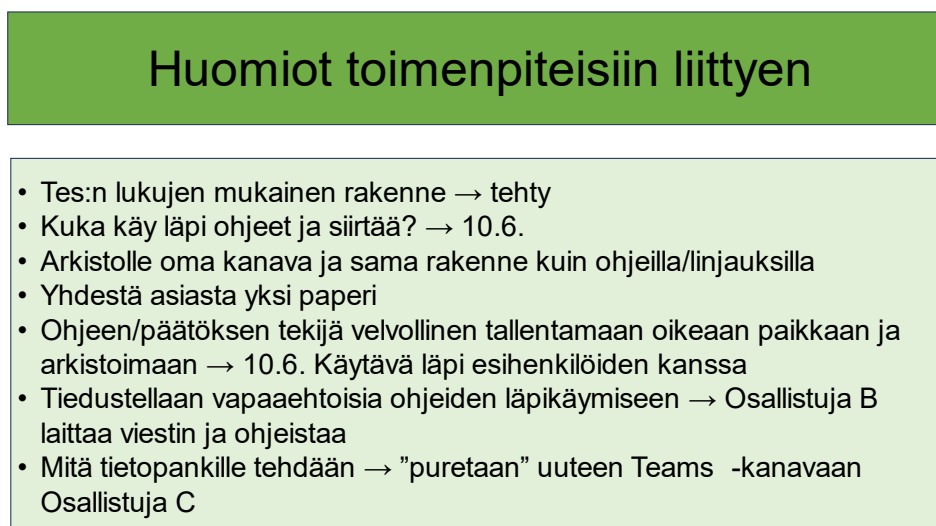
Toimenpiteitä kehitettiin me/we/us -menetelmän avulla ja toimenpiteiden määrämuoto kuka, mitä ja milloin on käytössä esimerkiksi Nummen (2022, 106) menetelmässä kukinto.

Aiemmin valittuihin ratkaisuihin kehitettiin toimenpiteitä, jotka esitellään kuvassa 20. Ohjeistus oli kirjoittaa toimenpiteet muotoon kuka, mitä, milloin. Toimenpiteitä ei haluttu karsia tai jättää yhtään kehitettyä toimenpidettä pois, joten työpajan osallistujat päättivät edetä kaikkien toimenpiteiden kanssa.



Kuva 20. Viestinnän ja tiedonkulun toimenpiteet

Kuvassa 21 on koottuna kehitettyihin toimenpiteisiin liittyviä huomioita, jotka nousivat esiin yhteisessä keskustelussa. Toimenpiteet läpikäytiin yhdessä, ja viimeisteltiin koko työpajan voimin. Osalle toimenpiteistä nimettiin vastuuhenkilöt.



Kuva 21. Huomiot viestinnän ja tiedonkulun toimenpiteisiin liittyen

### 7.3.4 Suositus sisäiselle viestinnälle

Työpajan yksi tavoite oli laatia palvelussuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden sisäiselle viestinnälle suositus tai pelisäännöt. Viestinnän ongelma- ja kehittämiskohtia oli käsitelty työpajapaamisissa jo useammasta eri näkökulmasta, joten ohjeistus osallistujille oli mieltä, mitä he haluavat sisällyttää suositukseen tai pelisääntöihin. Apuna tulisi käyttää työpajassa kehitettyjä ratkaisuja

ja toimenpiteitä. Jokainen osallistuja mietti ensin itsekseen mitä haluaisi ohjeistuksen tai pelisääntöjen sisältävän. Kenenkään ei tarvinnut tehdä suositusta yksin, vaan parit miettivät molempien kirjaimien ajatusten perusteella yhteisen suosituksen tai pelisäännöt. Parit lukivat suosituksensa ja pelisääntönsä koko porukalle ja osallistujat muodostivat yhdessä suosituksen. Menetelmänä oli me/we/us.

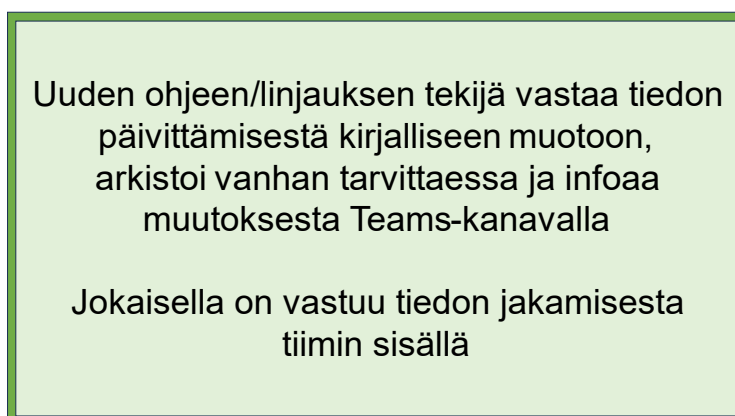
Suositus palvelussuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden sisäiselle viestinnälle:

- Uuden ohjeen/linjauksen tekijä vastaa tiedon päivittämisestä kirjalliseen muotoon, arkistoi vanhan tarvittaessa ja infoaa muutoksesta Teams-kanavalla
- Jokaisella on vastuu tiedon jakamisesta tiimin sisällä

### 7.3.5 Oikeat tavat pitää toisemme ajan tasalla ja tapa, jolla vanhatkin ohjeet ja päätökset ovat löydettävissä

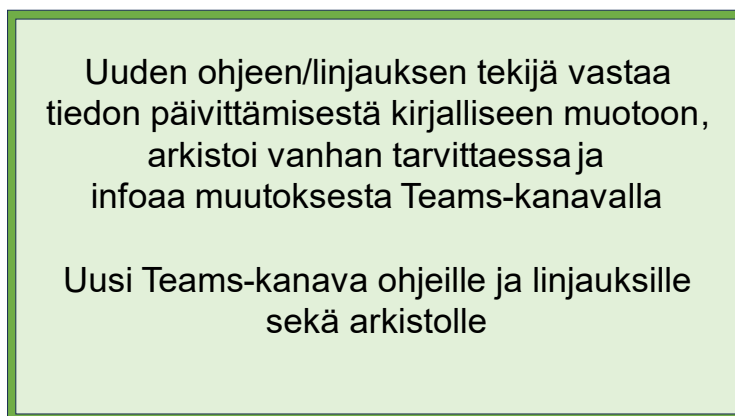
Työpajan toisena tavoitteena oli löytää oikeat tavat pitää toisemme ajan tasalla ja kolmantena tavoitteena oli löytää tapa, jolla vanhatkin ohjeet ja päätökset ovat tallessa ja löydettävissä. Aiemmin työpajassa kehitetyt toimenpiteet ja suositus sisäiselle viestinnälle vastasivat jo osin näihin tavoitteisiin, mutta työpajan lopetuksesi summattiin vielä mitkä ovat periaatteet näiden kahden tavoitteen ratkaisemiseksi. Koko työpajan ajan seinällä olevalla näytöllä oli näkynyt vuorossa olevan tehtävän ohjeistus ja nyt ruudulla näkyi otsikot ”oikeat tavat pitää toisemme ajan tasalla” ja ”tapa, jolla vanhatkin ohjeet ja päätökset ovat löydettävissä” sekä kaksi tyhjää laatikkoa niiden alapuolella. Osallistujien tehtävänä oli miettiä ranskalaisilla viivoilla, mitä kumpaankin tyhjään laatikkoon kirjoitetaan. Osallistujat miettivät ensin yksin ajatuksiaan laatikoiden sisällöstä ja sen jälkeen pareittain. Kun parit olivat kertoneet ajatuksistaan koko porukalle, tiivistettiin ja muokattiin yhdessä sopivat vastaukset kysymyksiin. Menetelmänä oli me/we/us.

Kuvassa 22 on yhteenveto, miten pidämme toisemme ajan tasalla. Kysymykseen oli kehitetty ratkaisuja koko työpajan ajan, mutta lopussa haluttiin vielä tiivistää yhdelle paperille, miten tämä työpajan tavoite toteutetaan. Näin työpajan ajatukset olisi myös helppo esittää muulle työyhteisölle



Kuva 22. Oikeat tavat, joilla pidämme toisemme ajan tasalla

Kuvassa 23 on tiivistettynä, miten varmistetaan vanhojen ohjeiden ja päätösten säilyminen ja löydettävyys. Työpajan aikana etsittiin vastauksia tähän kysymykseen, ja lopuksi vastaukset tiivistettiin yhdelle paperille.



Kuva 23. Tapa, jolla vanhatkin päätökset ja ohjeet ovat tallessa ja löydettävissä

Ennen työpajan päättämistä suunniteltiin yhdessä, miten työpajan toimenpiteet jalkautetaan kollegoille. Jalkautus tiimeille suunniteltiin yhdessä keskustellen. Työpajan päätökseksi kerrattiin työpajan tavoitteet ja pohdittiin, miten ne saavutettiin. Lisäksi keskusteltiin, jäikö työpajassa jokin kesken, huolestuttaako joku työpajan tuotosten suhteen ja millaista työpajatyöskentely oli.

#### 7.4 Työpaja 3 Vaikeat kysymykset

Vaikeiden kysymysten työpaja oli vuorossa viimeisenä. Työpaja kokoontui kaksi kertaa livenä Jyväskylässä, 20.5.2024 ja 29.5.2024 neljä tuntia kerrallaan, sekä lyhyesti tunnin verran Teamsissa 31.5.2024. Työpajaan osallistui kolme HR partneria ja yksi HR senior partner.

Vaikeiden kysymysten työpajan tavoite:

1. Luoda kartta/toimintamalli/prosessikuvaus, miten toimimme erilaisissa vaikeissa kysymyksissä

Vaikeat kysymykset ovat tiimeille tulevia kysymyksiä, joihin tiimi ei osaa heti vastata itse, vaan kysymykseen joutuu etsimään vastausta. Kysymykset tulevat tavallisesti hyvinvointialueen esihenkilöiltä tai työntekijöiltä. Työpajan aluksi esiteltiin työpajan tavoitteet ja työpajojen osa-alueet. Lämmittelyssä jakauduttiin pareihin ja parit keskustelivat omista ja oman tiimensä tavoitteista työpajalle. Kun parit olivat jakaneet yhden tavoitteen muille osallistujille, päästiin varsinaiseen aiheeseen ja selkeytysvaiheeseen. Ensimmäisessä tehtävässä kartoitettiin, millaisia tyypilliset HR partnereille tulevat vaikeat kysymykset ovat. Selkeytysvaihetta jatkettiin pohtimalla, miten vaikeita kysymyksiä ratkotaan eri tiimeissä, ja kuvattiin nykyinen tapa ratkaista vaikeita kysymyksiä. Kun erilaiset vaikeat kysymykset ja tavat niiden ratkaisemiseksi oli kuvattu, tunnistettiin, millaisia haasteita vaikeiden kysymysten ratkaisemiseen liittyy. Tunnistetut haasteet priorisoitiin niiden kiireellisyyden ja tärkeyden perusteella. Selkeytysvaiheesta siirryttiin ratkaisuihin ja alettiin miettiä ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Lisäksi arvioitiin ratkaisujen toteuttamis- ja sitoutumiskelpoisuutta. Ratkaisuista jatkettiin toimenpidevaiheeseen. Ensimmäisen työpajan lopetuksesi summattiin mitä on tehty ja missä mennään suhteessa työpajan tavoitteeseen.

Toinen työpajakokoonntuminen aloitettiin lämmittelyllä ja työpajan tavoitteiden sekä edelliskerran tuotosten kertaamisella. Lämmittelyn jälkeen jatkettiin edellisellä kokoonntumisella kesken jäänyttä toimenpiteiden kehittämistä. Toimenpiteitä keksittiin lisää ja niitä hiottiin pareittain ja koko porukalla.

Toimenpiteistä siirryttiin vaikeiden kysymysten prosessikuvauksen luomiseen. Ensimmäisenä päätettiin yhdessä, että lopputuloksena olisi toimintamalli. Sen jälkeen toimintamallia suunniteltiin itsenäisesti, pareittain ja koko työpajan voimin. Työpaja päätettiin yhteenvedoon kahden kokoontumiskerran tuloksista. Koska toimintamallia ei saatu vielä kokonaan valmiiksi, päätettiin kokoontua kolmannen kerran. Kolmannelle kokoontumiskerralle varattiin tunti aikaa ja se päätettiin toteuttaa etänä Teamsin välityksellä.

Työpajan kolmatta kokoontumista varten edelliskerralla luotu vaikeiden kysymysten toimintamalli oli kirjoitettu puhtaaksi. Työpajassa jatkettiin toimintamallin työstämistä yhdessä. Kun toimintamalli oli valmis, mietittiin, mitä vaaditaan sen viemiseksi käytäntöön ja miten toimintamalli jalkautetaan tiimeihin. Työpajan viimeisenä tehtävänä kerrattiin aiemmin kehitetyt toimenpiteet ja mietittiin yhdessä, mitkä niistä toteutuvat toimintamallissa. Kolmas työpajan osio päätettiin totutusti yhteenvedoon työpajakokoumisista.

#### 7.4.1 Selkeytys

Työpajan alussa tehdyn lämmittelyn jälkeen aloitettiin selkeytysvaihe. Ensimmäisessä tehtävässä kartoitettiin, millaisia ovat yleisimmät HR partnereille tulevat vaikeat kysymykset. Jokainen osallistuja kirjasi paperille ylös omalle tiimille tulleita vaikeita kysymyksiä tai vaikeiden kysymysten aihealueita. HR senior partnerin tehtävänä oli miettiä, millaisia vaikeita kysymyksiä senioreille tulee HR partnereilta. Kun jokainen oli hetken miettinyt itsenäisesti omalle tiimille tulevia kysymyksiä, jakauduttiin pareihin, ja parit jakoivat toisilleen oman tiimin vaikeat kysymykset. Parien tehtävänä oli myös miettiä, keksivätkö he yhdessä lisää tyypillisiä vaikeita kysymyksiä. Parit jakoivat omista vastauksistaan muutaman esimerkin muille osallistujille. Työskentelyä jatkettiin vielä pareittain, ja parit tekivät listan aihealueista, joihin heidän vaikeat kysymyksensä liittyvät. Kun parit olivat saaneet listansa tehtyä, luettiin listat läpi ja kirjattiin kaikki vastaukset ylös. Fläppipaperille muodostui kartoitus, millaisia vaikeita kysymyksiä arjessa kohdataan. Menetelmänä käytettiin me/we/us -menetelmää.

Kuvassa 24 on koottuna yleisimmät HR partnereille ja HR senior partnereille tulevat vaikeat kysymykset eli kysymykset, joihin ei osata vastata heti, vaan joudutaan etsimään vastausta.

## Vaikeat kysymykset

- Kuulemiset (prosessi ja ohjeet)
- Poissaolot (palkattomat, perhevapaat, vuosilomat)
- Työaika (lepoajat, ylityöt, keikkailu)
- Sap-oikeudet (oikeudet ja oikea tapa toimia)
- Liikkeenluovutukset ja yksityinen tes
- Viivästyskorot ja ennakot
- Palkkaus (palkkaus uudistukset, lisät)
- Kelpoisuusehdot
- Paikalliset sopimukset
- Lyhytaikaisten sopimusten oikeellisuus
- Osasairauspäiväraha
- Palkkahallinnosta tulevat viestit

Kuva 24. Vaikeat kysymykset

Selkeytysvaiheen seuraavassa osassa selvitettiin, miten eri tiimit ratkovat heille tulevia vaikeita kysymyksiä. Jokainen osallistuja kirjasi paperille oman tiimensä tavat ratkoa vaikeita kysymyksiä. Seuraavaksi parit jakoivat omat vastauksensa parin kanssa. Parit saivat tehtäväkseen kuvata vapaamuotoisesti, miten vaikeita kysymyksiä ratkotaan tiimeissä. Ohjeistus pareille oli, että he voivat esimerkiksi piirtää tiekartan, kuvan tai listata ratkaisuprosessin vaiheet, toteutus on vapaa. Kuvaukset olivat tällä kertaa sanallisia. Parien tekemistä ratkaisuprosessien kuvauksista tehtiin yksi yhteinen sanallinen kuvaus isolle paperille. Kantojärven (2012, luku 3) mukaan tiekartta on taidelähtöinen menetelmä, jolla voidaan visualisoida mitä tapahtuu. Usein sitä käytetään toimenpiteitä kuvatessa.

Kuvassa 25 on kuvattu tiimien nykyinen toimintamalli vaikeiden kysymysten ratkaisemisessa. Parit miettivät ensin, miten tiimeissä ratkaistaan vaikeita kysymyksiä ja sen jälkeen parien ajatukset yhdistettiin yhdeksi kuvaukseksi.

## Vaikeiden kysymysten ratkaiseminen tiimeissä

1. Vaikea kysymys tulee (ei saa välittää suoraan)
2. Itsenäinen tiedonhankinta, tulkinta ja soveltaminen
3. Työkaverit, tiimi, parviäly
4. Kiireellisyydestä riippuen kysymys senioreille tai esihenkilöille
5. Senioreilla käytössä KT
6. Vastaaminen kysyjälle perusteluineen rakentavasti, ystävällisesti ja ohjaavasti

Kuva 25. Vaikeiden kysymysten ratkaiseminen tiimeissä

Kun vaikeat kysymykset ja niiden ratkaisuprosessit oli kuvattu, siirryttiin haasteisiin. Menetelmänä käytettiin me/we/us -menetelmää ja jokainen mietti ensin itsenäisesti, millaisia haasteita omalla tiimillä on vaikeiden kysymysten ratkaisemisessa. Apuna käytettiin seinälle kiinnitettyä kuvausta vaikeiden kysymysten ratkaisemisesta. Osallistujien tuli kirjata ylös haasteita, vaikeuksia ja ongelma-kohtia, joita kuvatussa ratkaisuprosessissa on. Kun jokainen oli tunnistanut haasteita ja ongelma-kohtia itsenäisesti, jakauduttiin pareihin. Parit kävivät läpi molempien haasteet, miettivät yhdessä lisää haasteita ja valitsivat kahdesta kolmeen yhteistä haastetta, jotka olivat kiireellisimpiä ja tärkeimpiä ratkaista pian. Parit lukivat valitsemansa haasteet ja ongelmakohdat muille ääneen ja kirjoittivat kaikki haasteet omille papereilleen.

Sillä aikaa, kun parit miettivät haasteita, piirsivät isolle paperille matriisin. Paperin vasemmassa yläkulmassa luki tärkeä ja oikeassa alanurkassa kiireellinen. Ohjeistus osallistujille oli, että tunnistetut haasteet, ongelmakohdat ja vaikeudet sijoitetaan isolle paperille niin, että oikeassa ylänurkassa on tärkeimmät ja kiireellisimmät ja vasemmassa alanurkassa vähiten kiireelliset ja tärkeät. Jokainen työpajalainen sijoitti paperille yhden haasteen kerrallaan valiten sille mielestään oikean paikan. Kun kaikki laput oli laitettu paikoilleen, kaikilla oli mahdollisuus siirtää lappuja haluamaansa kohtaan.

Sijoittelu tehtiin hiljaisuudessa ja puhumatta. Haasteiden priorisoinnissa käytettiin työkaluna kahden kriteerin kenttää. Se on Nummen (2022, 128–129) mukaan periaatteeltaan sama kuin aiemmin käytetty tikkataulu, mutta tikkataulua moniulotteisempi, koska siinä on yhden sijaan kaksi kriteeriä, joiden mukaan ongelmia priorisoidaan. Kiireellisyys ja tärkeys ovat toimivat kriteerit, mutta kriteereinä voi käyttää myös esimerkiksi toteuttamisen helppoutta, arvioituja kustannuksia tai vaikutusta.

Kuvassa 26 on listattuna tärkeimmät haasteet vaikeiden kysymysten ratkaisemisessa. Haasteita listattiin ensin yksin, sitten pareittain ja lopuksi tunnistetut haasteet priorisoitiin tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella

## Tärkeimmät haasteet vaikeiden kysymysten ratkaisemisessa

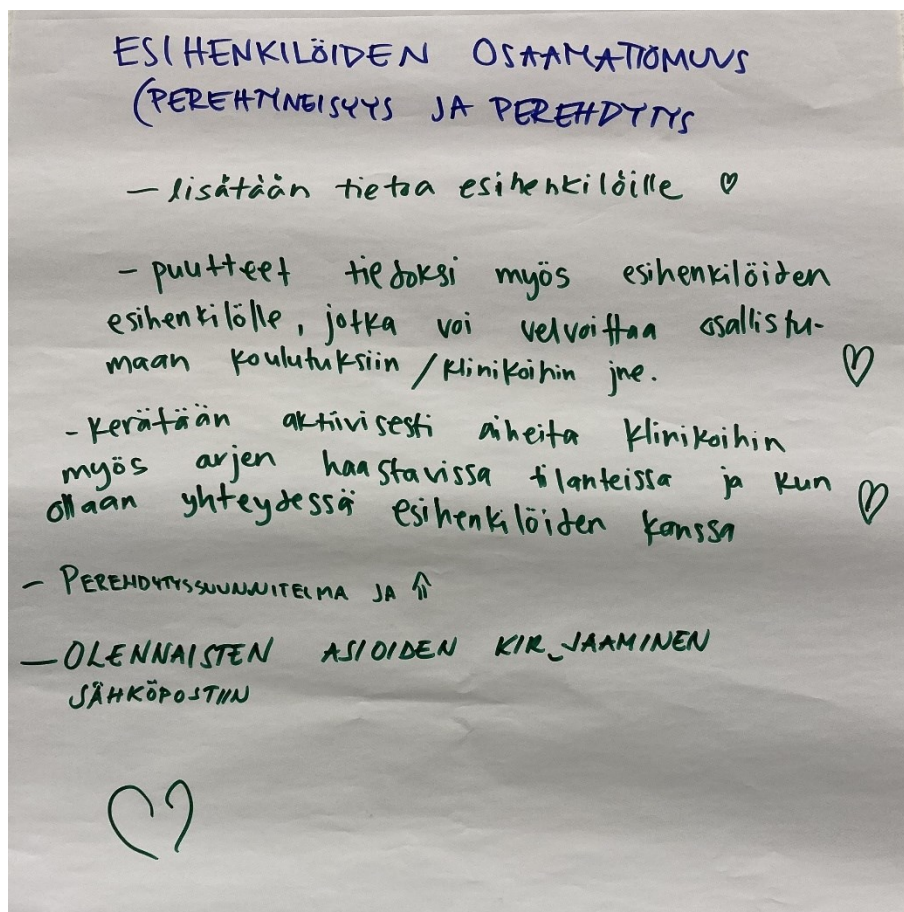
- Linjaukset puuttuvat tai ei ole ohjeita asiasta
- Esihenkilöiden osaamattomuus (perehtyneisyys ja perehdytys)
- Ei saa henkilöä kiinni
- Aikatauluhaaste kiireellisissä kysymyksissä
- Haastava kysymys laitettu eteenpäin ja vastaus viipyy
- Tes:n/lakien tekstin ymmärtäminen vs. arjen tilanteet
- Viestien/asian välittäminen (osaamattomuus, pelko, pelko osaamattomuudesta, uskalluksen puute, linjaamattomuus)

Kuva 26. Tärkeimmät haasteet vaikeiden kysymysten ratkaisemisessa

### 7.4.2 Ratkaisut

Tärkeimmät haasteet kirjoitettiin isoille papereille, yksi haaste paperia kohti. Poikkeuksena ”aikatauluhaaste kiireellisissä kysymyksissä” ja ”haastava kysymys laitettu eteenpäin ja vastaus viipyy”, jotka osallistujien toiveesta yhdistettiin yhdelle paperille. Osallistujat kiersivät ympäri neuvotteluhuonetta kirjaten ratkaisuehdotuksia papereille. Menetelmänä käytettiin sovellettua bussipysäkkiä.

Kuvassa 27 on listattuna työpajaosallistujien keksimiä ratkaisuehdotuksia haasteeseen esihenkilöiden osaamattomuus.



Kuva 27. Ratkaisuehdotuksia esihenkilöiden osaamattomuuteen

Kun ratkaisujen kirjaamiseen varattu vartti oli käytetty, käytiin yhdessä läpi kaikki ratkaisuehdotukset aihealueittain. Tässä vaiheessa ratkaisuihin oli mahdollista tehdä lisäyksiä tai täsmennyksiä. Ratkaisujen toteuttamiskelpoisuutta arvioitiin pareittain tarraäänestyksen keinoin. Parit kiersivät lukemassa kaikki ratkaisuehdotukset ja piirsivät sydämen jokaiseen ratkaisuun, joka oli heidän mielestään toteuttamiskelpoinen ja jonka toteuttamisessa he voisivat olla mukana. Kaikki ilman sydäntä jääneet ratkaisut yliviivattiin papereilta. Osallistujilla oli tässä vaiheessa mahdollisuus karsia ratkaisuista pois ne, joita ei olla valmiita toteuttamaan.

Ratkaisuehdotuksia kehitettiin bussipysäkki -menetelmän avulla ja niiden toteuttamiskelpoisuus arvioitiin tarraäänestyksellä. Tarraäänestys karsi ratkaisuista pois ne, joita osallistujat eivät kokeneet toteuttamiskelpoisiksi tai halunneet toteuttaa. Kuvissa 28 ja 29 on listattuna kehitetyt ratkaisut, jotka arvioitiin toteuttamiskelpoisiksi.

Tes:n/lakien tekstin ymmärtäminen vs. arjen tilanteet	Esihenkilöiden osaamattomuus (perehtyneisyys ja perehdytys)	Viestien/asian välittäminen (osaamattomuus, pelko, pelko osaamattomuudesta, uskalluksen puute, linjaamattomuus)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaatii toistoa</li> <li>• Käyttää parviälyä</li> <li>• Lisätään ohjeistusta</li> <li>• Käydään ohjeet läpi</li> <li>• Itsenäinen opiskelu</li> <li>• KT koulutukset</li> <li>• Käydään läpi yleisimmin tarvittavia yhdessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisätään tietoa esihenkilöille</li> <li>• Puutteet tiedoksi myös esihenkilöiden esihenkilöille, jotka voi velvoittaa osallistumaan koulutuksiin/klinikoihin jne.</li> <li>• Kerätään aktiivisesti aiheita klinikoihin myös arjen haastavissa tilanteissa ja kun ollaan yhteydessä esihenkilöiden kanssa</li> <li>• Perehdytysuunnitelma</li> <li>• Olennaisten asioiden kirjaaminen sähköpostiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tässä voisi tehdä oman ratkaisun/ehdotuksen ja pyytäisi "omaa sennua" käymään asia läpi kanssaan → onnistumisen tunne ja luotto omiin kykyihin kasvaa</li> <li>• Tsemppaaminen: tyhmiä kysymyksiä ei ole</li> <li>• Vakiovastaukset UKK</li> <li>• Apua tunnistaa oman tehtävän edellytykset <ul style="list-style-type: none"> <li>→ oman osaamisen hahmottaminen</li> <li>→ apua osaamisen kehittämiseen</li> </ul> </li> <li>• Lisätään osaamista</li> </ul>

Kuva 28. Ratkaisut viestinnän ja tiedonkulun haasteisiin 1/2

Linjaukset puuttuvat tai ei ole ohjetta asiasta	Aikatauluhaaste kiireellisissä kysymyksissä ja haastava kysymys laitettu eteenpäin ja vastaus viipyy	Ei saa henkilöä kiinni
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehdään ohjeet</li> <li>• Linjataan asiat</li> <li>• Aikataulut ja vastuuhenkilö, joka valmistelee</li> <li>• Kerätään ja kartoitetaan tarve ja oleellisuus - /kiireellisyysjärjestyksessä otetaan työn alle. Hyödynnetään partnereita eri tiimeistä, jotta saadaan kaikkia palvelevia ohjeita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäisesti käytössä ! posteihin + superakuutteihin Teams-viesti perään</li> <li>• Yhteisiin Teams-palavereihin kutsu → jatkuva viikoittainen aika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soittopyyntö/ muu yhteydenotto → syy miksi tavoitellaan</li> <li>• Varataan asioille Teams-palaveri/-puhelu</li> <li>• Yritetään uudelleen</li> </ul>

Kuva 29. Ratkaisut viestinnän ja tiedonkulun haasteisiin 2/2

### 7.4.3 Toimenpiteet

Aiemmin mietityt ratkaisut laitettiin esille, ja työpajan osallistujat ryhtyivät miettimään toimenpiteitä niiden ratkaisemiseksi. Ohjeistuksena oli miettiä kehitettyjä ratkaisuja ja kirjoittaa itselleen ylös, mitä toimenpiteitä niiden toteuttaminen vaatii tai mitkä ovat seuraavat askeleet. Tässä vaiheessa ei tarvinnut vielä miettiä omaa osuutta toimenpiteen toteuttamisessa. Jokainen mietti ratkaisuja yksin. Työpajakokoontumiseen varattu aika alkoi olla käytetty, joten jokainen laittoi omat toimenpiteensä talteen, ja työpaja päätettiin keskusteluun siitä, mitä olemme tehneet ja mitä meillä oli tavoitteena.

Toinen työpajakokoontuminen aloitettiin edelliskerran ja tavoitteiden kertaamisella sekä toimenpiteiden työstöllä. Osallistujilla oli edelliskerralla kehitetyt toimenpiteet mukanaan ja niiden pariin palattiin

jatkamalla itsenäistä toimenpiteiden miettimistä. Seuraavana jakauduttiin pareihin. Parit kävivät kirjoittamansa toimenpiteet läpi ja kehittivät niitä eteenpäin vielä paremmiksi. Parit valitsivat yhteisistä toimenpiteistään ne, jotka haluavat ehdottomasti toteutettaviksi. Kaikki valitut toimenpiteet kerättiin yhdelle isolle paperille. Jokainen toimenpide luettiin ääneen ja mietittiin yhdessä, onko toimenpidettä tarpeen täydentää tai viilata. Lisäksi mietittiin, mitä tapahtuu seuraavaksi, jotta toimenpide voidaan viedä käytäntöön. Tukikysymyksiä olivat esimerkiksi ”onko toimenpide selkeä?”, ”mitä vaaditaan, jotta toimenpide saadaan käytäntöön?” ja ”tarvitaanko ohjeita toimenpiteeseen liittyen?” Toimenpiteitä kehitettiin me-we-us -menetelmän avulla.

Kuvassa 30 on koostettuna toimenpiteet, jotka kehitettiin vaikeiden kysymysten haasteiden ratkaisemiseksi. Toimenpiteitä kehitettiin ensin yksin, sitten pareittain ja lopuksi niitä hiottiin yhdessä kaikkien osallistujien kesken.

- KT:n koulutusten läpikäynti yhdessä
- Koko HR partnertiimien hyödyntäminen, Teams -chatin hyödyntäminen, tietoisuus toisten osaamisesta, yli tiimirajojen toimiminen
- Viestin välittäjälle ystävällinen vastaus mistä tieto löytyy
- Herätteet uusista ohjeista/linjauksista
- Käydään läpi ohjeet/linjaukset yhdessä
- Kun tulee linjauksen tarve, sille aikataulu ja vastuuhenkilöt. Deadline.
- Esihenkilöklonikoiden jatkuminen. Aihealueet ja kalenterointi. Keväällä syksyn aikataulu → kutsu intraan?
- Tiedonkulun varmistaminen myös poissaolijoille
- Osaamisen kehittämiseen panostaminen (velvoittava)
- Esim. vuosilomista/sairauslomista joku ”asiantuntija” → voitaisiin kysyä apua vaikeisiin kysymyksiin
- Oman tiimin 1 krt/vko vaikeiden kysymysten ratkominen

Kuva 30. Toimenpiteet vaikeiden kysymysten haasteiden ratkaisemiseksi

#### 7.4.4 Vaikeiden kysymysten toimintamalli

Vaikeiden kysymysten työpajan tavoitteena oli laatia kartta, toimintamalli tai prosessikuvaus, miten vaikeita kysymyksiä ratkotaan. Kuvauksen tekemisen pohjaksi meillä oli nyt tiedossa, millaisia vaikeita kysymyksiä arjessa kohdataan, miten niitä ratkotaan tällä hetkellä, mitä haasteita niiden ratkaisemisessa on, miten haasteet voidaan ratkaista ja mitä konkreettisia toimenpiteitä voidaan tehdä näiden haasteiden taklaamiseksi. Ensimmäiseksi päätimme, millaista kuvausta lähdemme tuottamaan. Työpajatilän näytöllä oli näkyvissä muutamia kuvia erilaisista prosessikuvauksista, toimintamalleista ja ohjeistuksista. Valitsimme toimintamallin toteutuksen muodoksi.

Jokainen osallistuja sai tyhjän paperin ja ohjeen hahmotella toimintamallia sekä miettiä, mitä elementtejä sen tulisi sisältää ja mitä siinä tulisi huomioida. Seuraavaksi parit jatkoivat työskentelyä yhdessä täydentäen toistensa hahmotelmia. Parit esittelivät lyhyesti ajatuksensa muille, ja esille otettiin iso fläppipaperi, johon alettiin koota yhdessä vaikeiden kysymysten toimintamallia. Apuna käytettiin

jokaisen omaa hahmotelmaa. Toimintamalli saatiin viittä vaille valmiiksi työpajalle varatun ajan puitteissa. Koska toimintamalli jäi hieman kesken eikä sen jalkautuksesta ehditty keskustella, sovittiin tunnin Teams-tapaaminen parin päivän päähän. Toimintamallin laatimisessa menetelmänä oli me-we-us -menetelmä.

Teams-tapaamista varten toimintamalli oli kirjoitettu puhtaaksi, ja sen työstämistä jatkettiin siitä, mihin edellisellä kerralla oli jääty. Toimintamalliin tehtiin viimeiset hiomiset ja täsmennykset. Kun toimintamalli oli valmis, käytiin keskustellen läpi, miten toimintamalli viedään tiimeille käyttöön. Malli päätettiin jalkauttaa yhteisessä kokoontumisessa kesäkuun alussa. Ennen työpajan lopetusta kerrattiin vielä kehitetyt toimenpiteet ja mietittiin, mitkä niistä toteutuvat toimintamallissa. Ne toimenpiteet, jotka eivät suoraan toteutuneet toimintamallin avulla, päätettiin esittää muille yhteisessä kokoontumisessa, ja lähteä viemään niitä eteenpäin sitä kautta. Yhteisessä kokoontumisessa eteenpäin vietäviä toimenpiteitä olivat KT:n koulutusten sekä ohjeiden ja linjausten läpikäynti yhdessä, esihenkilökliniikoiden jatkuminen, osaamisen kehittämiseen panostaminen ja asiantuntijoiden löytäminen tiimeistä. Teams-kokoontumisen loppuksi päätettiin, kuka esittelee toimintamallin kollegoille ja viimeisenä kerrattiin kolmen kokoontumisen tulokset.

Kuvassa 31 esitellään viimeisen työpajan lopputuotos, vaikeiden kysymysten toimintamalli. Toimintamalli ohjeistaa, miten vaikeiden kysymysten kanssa toimitaan ja muistuttaa eri vaiheista, joita selvitystyö vaatii.

Vaikea kysymys tulee	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tunnistan asian kiireellisyyden (esim. vaikutus palkanmaksuun)</li> <li>2. En välitä viestejä eteenpäin tutkimatta asiaa ensin itse</li> <li>3. Tarvittaessa täydennän saamiani tietoja kysymällä lisätietoja <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitä lisätietoja tarvitaan, kuka, mitä, missä, milloin?</li> </ol> </li> <li>4. Jos kysymys tulee suoraan työntekijältä, liitän esihenkilön mukaan keskusteluun</li> </ol>
Itsenäinen tiedonhankinta, tulkinta, soveltaminen (osaaminen karttuu etsimällä tietoa)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intra, ohjeet, lait, työehtosopimukset, Teams (chatit ja ohjeet), sähköpostin lähetetyt-kansio, KT:n sivut, muut sopimukset ja luvat, Google (muista lähdekiittäisyys)</li> <li>2. Pysyn ja pidän oman tiimini ajan tasalla työhön liittyvistä ohjeista</li> </ol>
Oma tiimi, partnereiden iso tiimi (parviäly käyttöön), viikkopalaverit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HR partnereiden osaamisen hyödyntäminen yli tiimirajojen</li> <li>2. Jos asia ei kiireellinen, tiimit ratkovat vaikeita kysymyksiä 1 krt/vko</li> </ol>
Kiireellisyydestä ja aiheesta riippuen viesti senioreille, esihenkilöille tai palkkahallintoon	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viestin välittäjälle ystävällinen vastaus mistä tieto löytyy</li> <li>2. Palkkahallintoon ei lähetetä viestejä tutkimatta asiaa. Tulkinta hyvinvointialueella.</li> <li>3. Senioreilla KT käytettävissä</li> <li>4. Jos en saa vastausta, varaan 10-15 min Teamsin ao. henkilölle</li> </ol>
Vastaaminen kysyjälle perusteluineen rakentavasti, ystävällisesti ja ohjaavasti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vastaan vasta sitten, kun on oikea ja varma tieto (ei epämääräisesti)</li> <li>2. Annan väliaikatietoja, jos asian selvittäminen pitkittyy</li> <li>3. Vastaan linkin kera, mikäli mahdollista</li> </ol>

Kuva 31. Vaikeiden kysymysten toimintamalli

## 7.5 Työpajojen keskeiset kehittämistoimenpiteet

Työnjaon ja roolien työpajassa luotiin tavoittila työnjaolle ja mietittiin ratkaisuja tavoittilaan pääsemiseksi. Kuvattiin työnjaon nykytila, mietittiin mitä voitaisiin tehdä toisin ja tehtiin kuvaukset HR partnereiden ja HR senior partnereiden rooleille. Tärkeimmät toimenpiteet olivat yhteistyön tiivistäminen

HR partnereiden ja HR senior partnereiden välillä, tehtävien laajentaminen senioreilta partnereille ja roolien kirkastaminen.

Viestinnän ja tiedonkulun työpajassa mietittiin, mitä esteitä ja haasteista viestinnässä ja tiedonkulussa on, kehitettiin ratkaisuja näihin esteisiin ja haasteisiin sekä luotiin toimenpiteitä ratkaisujen toteuttamiseksi. Määriteltiin oikeat tavat pitää toisemme ajan tasalla ja luotiin tapa, jolla vanhat päätökset ja ohjeet ovat tallessa ja löydettävissä. Tärkeimmät toimenpiteet olivat uusien Teams-kanavien perustaminen voimassa oleville ja päättyneille ohjeille ja linjauksille, nykyisten ohjeiden läpikäyminen ja siirtäminen oikeaan paikkaan sekä periaate, että ohjeen tai päätöksen tekijä on velvollinen tallentamaan asiakirjan oikeaan paikkaan ja arkistomaan vanhan version.

Vaikeiden kysymysten työpajassa tunnistettiin, millaisia vaikeat kysymykset ovat ja miten niitä tällä hetkellä ratkaistaan. Mietittiin, mitä haasteita niiden ratkaisemisessa on ja miten nämä haasteet voidaan ratkaista, luotiin toimenpiteet ratkaisujen toteuttamiseksi sekä tehtiin prosessi vaikeiden kysymysten ratkaisemiseen. Tärkeimmät toimenpiteet olivat vaikeiden kysymysten toimintamalli ja osaamisen vahvistaminen

## 7.6 Työpajojen tulosten esittely

Toimeksiantajan kanssa oli sovittu ennen työpajojen toteuttamista, että työpajojen sisältö, tulokset ja kehitetyt toimintatavat esitellään koko palvelussuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden henkilöstölle 10.6.2024 livekokoontumisessa. Yhteisen kokoontumisen aluksi avattiin työpajojen taustaa ja rakennetta sekä kerrottiin työpajojen osallistujat. Sen jälkeen esiteltiin jokaisen työpajan tavoitteet, työpajan sisältö ja työpajoissa kehitetyt toimenpiteet yksi työpaja kerrallaan. Jokaisesta työpajasta esitetty sisältö vaihteli hieman työpajan sisällön mukaan. Esityksen koostamisesta ja esityksestä vastasi opinnäytetyön tekijä työpajojen osallistujien avustuksella.

Työnjaon ja roolien työpajasta esitettiin tavoitteet, työnjaon nykytila, toimenpiteet sekä partnereiden ja senioreiden kirkastetut roolit. Viestinnän ja tiedonkulun työpajasta muille avattiin työpajan tavoitteet sekä viestinnässä ja tiedonkulussa havaitut esteet ja ongelmat. Lisäksi kerrottiin tavat toisten ajan tasalla pitämiseen ja vanhojen päätösten löytämiseen, suositus sisäiselle viestinnälle ja työpajassa kehitetyt toimenpiteet. Vaikeiden kysymysten työpajasta kerrottiin työpajan tavoitteet, vaikeiden kysymysten toimintamalli ja kehitetyt toimenpiteet.

Tiimejä ohjeistettiin toimintatapojen ja toimintaperiaatteiden ottamisesta käytäntöön. Esityksen materiaali jaettiin kaikille osallistujille kokoontumisen jälkeen, jotta jokainen voi myös itse tutustua uusiin toimintatapoihin.

Uudet toimintatavat saatiin käytäntöön kesäkuussa 2024 sen jälkeen, kun ne oli esitelty ja niillä olisi aikaa juurtua osaksi tiimien arkea loppuvuoden ajan. Lopputilanne oli tarkoitus selvittää marras-joulukuussa 2024.

## 7.7 Työpajojen jatkotoimenpiteet syksyllä 2024

Toimeksiantajan kanssa päätettiin työpajojen tulosten esittämisen jälkeen, että työpajoissa kehitettyjen toimenpiteiden käytäntöön viemistä jatketaan syksyllä 2024 kesälomien jälkeen. Elokuussa käytiin yhteisesti läpi mitä työpajojen toimenpiteistä on saatu onnistuneesti osaksi tiimien toimintaa ja kerrottiin mitä seuraavaksi tapahtuu. Toimenpiteistä käytännöiksi olivat päässeet jo HR senior partnereiden ja HR partnereiden tiiviimpi yhteistyö ja senioreiden osallistuminen partnertiimien

viikkopalaveriin. Myös sisäisen viestinnän suositus ja vaikeiden kysymysten toimintamalli olivat tiimeillä käytössä. Nämäkin kerrattiin yhteisesti. Seuraavaksi tapahtuvia toimenpiteitä olisivat mahdollisuus oman toimenkuvan laajentamiseen, koulutusten ja ohjeiden/linjausten yhteisen läpikäynnin aloittaminen sekä nykyisten ohjeiden läpikäyminen ja siirtäminen uuteen Teams-kansioon. Oman toimenkuvan laajentamiseen annettiin ohjeet ja lisäksi kysyttiin vapaaehtoisia organisoimaan yhteistä koulutusten läpikäymistä sekä vapaaehtoisia nykyisten ohjeiden tarkastamiseen ja siirtämiseen uuteen Teams-kansioon. Vapaaehtoisia pyydettiin ilmoittautumaan opinnäytetyön tekijälle.

Koulutusten läpikäynnin organisointiin ilmoittautui kaksi vapaaehtoista. Vapaaehtoisten kanssa sovittiin Teams-kokoontuminen syyskuun alkuun ja kokoontumisessa kerrattiin, millaiset toimenpiteet työpajoissa oli kehitetty liittyen koulutusten, ohjeiden ja linjausten yhteiseen läpikäymiseen. Kokoontumisessa suunniteltiin millä tavoin kokonaisuus toteutetaan ja organisoidaan. Toimenpide päätettiin viedä käytäntöön kerran kuukaudessa toteutettavana HR partnereiden sisäisenä klinikkana, jossa käydään läpi esimerkiksi KT:n koulutuksia, KT:n yleiskirjeitä ja paikallisia sopimuksia. Klinikkan vetovastuu on yhdellä tiimillä kerrallaan. Klinikkan toteutusta esiteltiin muille HR partnereille syyskuussa ja ensimmäisen klinikkan vetovastuusta sovittiin yhdessä.

Ohjeita ja linjauksia tarkistamaan ja siirtämään ilmoittautui kolme vapaaehtoista. Kokoonnuimme Teamsissa syyskuun alussa ja suunnittelimme, miten toteutetaan nykyisten ohjeiden voimassaolon tarkistaminen ja siirtäminen uuteen selkeämpään kansioon. Kokoontumisessa jaettiin vastuualueet ja mietittiin yhdessä periaatteet, miten työtä tehdään. Kaikki nykyiset ohjeet ja linjaukset saatiin käytyä läpi syyskuun ja lokakuun 2024 aikana ja uudet kansiot ohjeille ja arkistolle esiteltiin muulle työyhteisölle lokakuussa.

## 8 LOPPUTILANNEKYSELY

Tässä luvussa tutustutaan lopputilannekyselyn toteutukseen ja tuloksiin. Kyselyn tulokset esitellään aihealueittain, ensin tavoitteisiin liittyvät tulokset, sitten toimintatapoihin liittyvät ja viimeisenä tiimin nykytilaan liittyvät tutkimustulokset.

### 8.1 Lopputilannekyselyn toteutus

Lopputilanne selvitettiin marras-joulukuussa 2024 kvantitatiivisen kyselyn avulla samaan tapaan kuin lähtötilanne oli selvitetty alkuvuonna 2024. Kyselylomakkeen pohjana käytettiin lähtötilannekyselyä, johon tehtiin joitakin muutoksia. Lopputilannekyselyssä (liite 5) oli esimerkiksi vähemmän avoimia kysymyksiä kuin lähtötilannekyselyssä ja sen myötä kysely oli hieman lyhyempi. Kysymysten järjestys muuttui lopputilannekyselyyn, koska kyselyyn oli lisätty kysymyksiä työpajoissa kehitettyihin toimintatapoihin liittyen ja kysymysjärjestyksestä haluttiin loogisempi. Kyselyn alkuun sijoitettiin tiimiin liittymät väittämät lämmittelykysymyksiksi ja sen jälkeen kysyttiin tiimin tavoitteista. Seuraavana oli vuorossa työpajoihin ja niissä kehitettyihin toimintatapoihin liittyvät kysymykset ja viimeisenä tiimin toimintatapoihin liittyvät kysymykset

Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään tiimien tavoitteiden nykytila, tiimien yhteisten toimintamallien nykytila, jokaisen tiimin nykytila tiimityön osalta sekä kuinka paljon työpajoissa kehitetyt toimenpiteet näkyvät tiimin työskentelyssä. Lisäksi kyselyssä kysyttiin avoimen kysymyksen avulla, mihin työn osa-alueisiin yhteiset toimintatavat olisivat edelleen tarpeen. Kyselylomake toteutettiin Webropolin avulla. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse (liite 4) kaikille HR partnereille ja HR senior partnereille, yhteensä 23 vastaajalle. Kysely lähetettiin 22.11.2024 ja siinä oli vastausaikaa kaksi viikkoa, 5.12.2024 saakka. Vastausajan aikana lähetettiin yksi muistutusviesti. Kyselyyn vastasi 13 vastaajaa ja vastausprosentti oli 56,5.

Kyselylomakkeen kysymykset olivat pääosin järjestysasteikolla vastattavia kysymyksiä, ja lisänä oli viisi avointa kysymystä. Asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa, sillä se soveltuu hyvin mielipiteiden mittaamiseen ja oli jo ennestään tuttu.

### 8.2 Lopputilannekyselyn tulokset

Lopputilannekyselyssä selvitettiin tiimien tavoitteiden nykytila, toimintamallien nykytila, jokaisen tiimin nykytila tiimityön suhteen sekä miten työpajoissa kehitetyt toimenpiteet näkyvät tiimin työskentelyssä loppuvuonna 2024. Kyselyn tulokset esitetään näihin neljään osa-alueeseen jaoteltuna.

#### 8.2.1 Tavoitteet

Taulukon 7 mukaan hieman yli puolet (7) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että omassa tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista. Alle neljännes (3) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että omassa tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista.

Taulukko 7. Tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista (n=13)

	n	%
Täysin eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	3	23
Ei samaa eikä eri mieltä	3	23
Jokseenkin samaa mieltä	6	46
Täysin samaa mieltä	1	8
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Taulukosta 8 on nähtävissä, että lähes puolet (6) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että tiimille on muodostunut yhteisiä tavoitteita, joista ei ole erikseen sovittu. Jokseenkin eri mieltä oli vain yksi vastaaja. Yksikään vastaaja ollut täysin eri mieltä.

Taulukko 8. Tiimille on muodostunut yhteisiä tavoitteita, joista ei ole sovittu erikseen (n=13)

	n	%
Täysin eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	1	8
Ei samaa eikä eri mieltä	6	46
Jokseenkin samaa mieltä	5	38
Täysin samaa mieltä	1	8
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Tiimien tavoitteita selvitettiin avoimen kysymyksen avulla. Kysymykseen vastasi viisi vastaajaa. Lopputilannekyselyn perusteella tiimien tavoitteet vuoden 2024 lopussa liittyivät kahteen eri osa-alueeseen, perustehtäviin ja kehittämiseen. Kuvassa 32 on esitetty tiimien tavoitteet lopputilanteessa. Perustehtäviin liittyvät tavoitteet pitivät sisällään sähköpostin ja portaalin mahdollisimman tyhjänä pitämisen, tasapuolisen tehtävien jaon, tehtävien hoitamisen samalla tavalla ja aikatauluista kiinni pitämisen. Kehittämiseen liittyvät tavoitteet liittyivät sujuvampien, laadukkaampien ja tehokkaampien toimintatapojen kehittämiseen, osaamisen jakamiseen ja laajentamiseen tiimissä sekä avoimen ja positiivisen tiimityökulttuurin luomiseen.

Perustehtävät	Kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköposti ja portaali mahdollisimman tyhjat</li> <li>• Tehtävät jaetaan tasapuolisesti tiimin kesken</li> <li>• Kaikki hoitavat asioita samalla tavalla</li> <li>• Sovituista aikatauluista pidetään kiinni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitetään sujuvampia, laadukkaampia ja tehokkaampia toimintatapoja</li> <li>• Jaetaan ja laajennetaan osaamista tiimissä</li> <li>• Luodaan avoin ja positiivinen tiimityökulttuuri</li> </ul>

Kuva 32. Tiimien tavoitteet lopputilanteessa

## 8.2.2 Toimintatavat

Taulukon 9 mukaan yli kolme neljäsosaa (10) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että tiimillä on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat. Alle kymmenesosa (1) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että tiimillä on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat.

Taulukko 9. Tiimillä on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat (n=13)

	n	%
Täysin eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	1	8
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15
Jokseenkin samaa mieltä	7	54
Täysin samaa mieltä	3	23
Yhteensä	13	100

Taulukosta 10 käy ilmi, että yli puolet (7) vastaajista on täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että omalle tiimille on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joista ei ole sovittu erikseen. Lähes puolet (6) vastaajista vastasi, ettei ole samaa eikä eri mieltä väittämästä. Vastaajista yksikään ei ollut jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Taulukko 10. Tiimille on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joista ei ole sovittu erikseen (n=13)

	n	%
Täysin eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä	6	46
Jokseenkin samaa mieltä	6	46
Täysin samaa mieltä	1	8
Yhteensä	13	100

Taulukon 11 mukaan reilusti yli puolet (9) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita vähintään kaksi tiimiä noudattaa. Lähes kolmasosa (4) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väitteestä. Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja.

Taulukko 11. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita vähintään kaksi tiimiä noudattaa (n=13)

	n	%
Täysin eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä	9	69
Jokseenkin samaa mieltä	4	31
Täysin samaa mieltä	0	0
Yhteensä	13	100

Taulukosta 12 käy ilmi, että noin puolet (7) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, että eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat. Lähes puolet (6) oli jokseenkin samaa mieltä, että näin on. Jokseenkin tai täysin erimielisiä vastaajia ei ollut.

Taulukko 12. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat (n=13)

	n	%
Täysin eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä	7	54
Jokseenkin samaa mieltä	6	46
Täysin samaa mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Tiimin yhteisiä toimintatapoja selvitettiin avoimen kysymyksen avulla. Kysymykseen vastasi kuusi vastaajaa. Tiimien toimintatavat liittyivät tehtäviin sekä yhteistyöhön ja tiiminä toimimiseen. Kuvassa 33 on esitetty tiimin yhteiset toimintatavat. Tehtäviin liittyvät toimintatavat pitivät sisällään esimerkiksi tehtävienjakoon, yhteissähköpostiin, sopimusten tarkastamiseen ja palaverikäytäntöihin liittyviä toimintatapoja. Yhteistyöhön ja tiiminä toimimiseen liittyviä toimintatapoja olivat esimerkiksi kaikkien mielipiteiden kuunteleminen, palautteen antaminen ja huolien sekä ideoiden jakaminen.

Tehtävät	Yhteistyö ja tiiminä toimiminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtävienjako</li> <li>• Asiat hoidetaan yhteissähköpostin kautta ja viesteihin vastataan vanhimmasta alkaen</li> <li>• Sopimusten käsittelyssä kiireellisyysjärjestys</li> <li>• Kaikki toimivat samalla tavalla</li> <li>• Jaetaan tietoa</li> <li>• Palaverikäytännöt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuunnellaan kaikkien mielipiteitä</li> <li>• Annetaan palautetta</li> <li>• Jaetaan huolia ja ideoita</li> <li>• Tiimi toimii itsenäisesti</li> </ul>

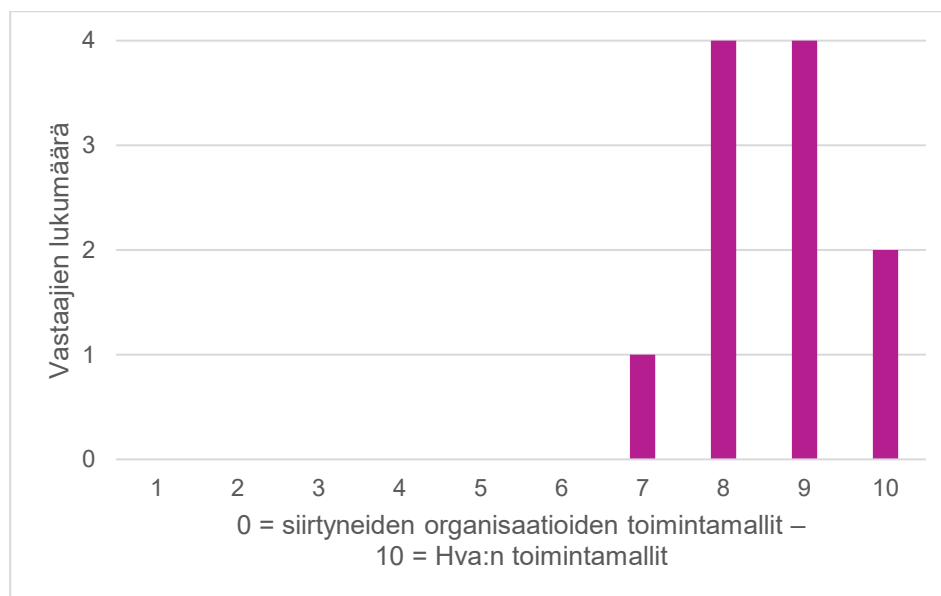
Kuva 33. Tiimin yhteiset toimintatavat lopputilanteessa

Vastaajilta kysyttiin avoimen kysymyksen avulla mihin asioihin, tehtäviin, työn osa-alueisiin tai prosesseihin yhteiset toimintatavat olisivat edelleen tarpeen. Kysymykseen vastasi 6 vastaajaa. Kuvassa 34 on koottuna vastaajien näkemykset, mihin yhteiset toimintatavat olisivat edelleen tarpeen. Työtehtävät ja osaaminen sekä tiedonkulku nousivat keskeisiksi teemoiksi. Vastaajat toivoivat yhteisiä toimintatapoja esimerkiksi prosesseihin, viikkotyökalenteriin ja kaikkien osallistumiseen. Tiedonkulkuun ja tiedon jalkauttamiseen kaivattaisiin vielä yhteisiä toimintatapoja.

Työtehtävät ja osaaminen	Tiedonkulku
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessit sujuvimiksi</li> <li>• Viikkotyökaleri ja sen noudattaminen</li> <li>• Yhtenäiset sähköpostivastaukset</li> <li>• Jatkuva tehtävien läpikäyminen</li> <li>• Osaaminen, jotta tuuraukset onnistuu</li> <li>• Kaikki osallistuvat aktiivisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonkulku ja tiedon jalkauttaminen</li> </ul>

Kuva 34. Työn osa-alueet, joihin toivotaan yhteisiä toimintatapoja lopputilanteessa

Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–10 toimiiko oma tiimi hyvinvointialueen toimintamallien mukaisesti vai noudattaako tiimi siirtyneiden organisaatioiden toimintamalleja. Arvo 1 oli siirtyneiden organisaatioiden toimintamallit ja arvo 10 hyvinvointialueen toimintamallit. Kuvasta 35 on nähtävissä, että tiimit toimivat enemmän hyvinvointialueen kuin siirtyvien organisaatioiden toimintamallien mukaan. Vastaukset painottuivat lähemmäs arvoa 10 eli hyvinvointialueen toimintamallit kuin lähemmäs arvoa 0 eli siirtyneiden organisaation toimintamallit. Vastausten keskiarvo oli 8,6 ja mediaani 9. Keskihajonta oli 0,9. Kaikki vastaukset sijoittuivat arvojen 7–10 välille. Eniten vastauksia keräsivät arvot 8 ja 9. Kysymykseen vastasi 11 vastaajaa.



Kuva 35. Hyvinvointialueen toimintamallien mukaisesti toimiminen lopputilanteessa (n=11)

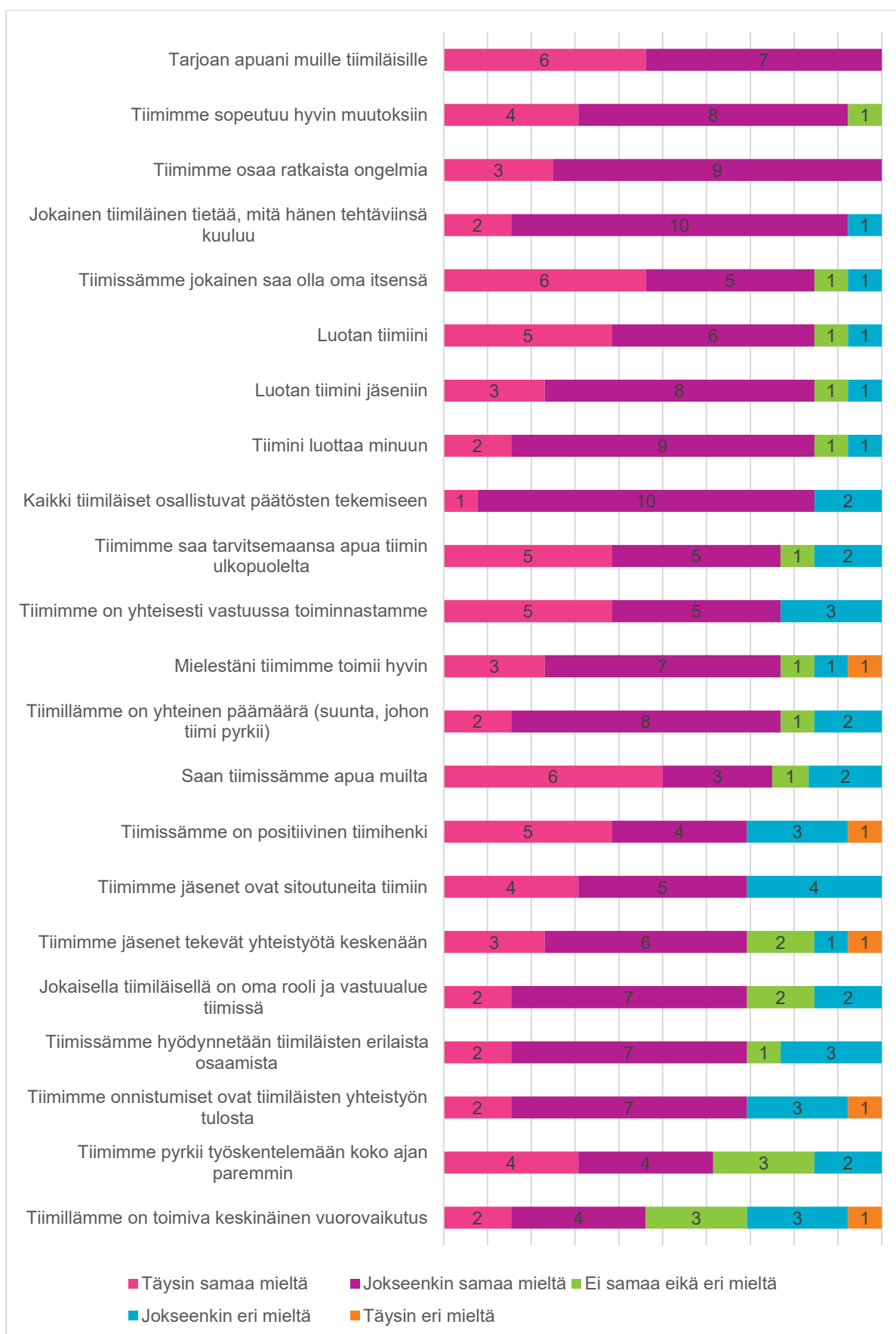
### 8.2.3 Tiimin nykytila

Vastaajien kokemusta oman tiimin nykytilanteesta tarkasteltiin 22 tiimityöhön ja tiimin toimivuuteen liittyvän väittämän avulla. Väittämät oli luotu tiimityötä ja tiimejä koskevan kirjallisuuden avulla. Kysymykseen vastasi 13 vastaajaa.

Tiimien vahvuuksiksi koettiin vastausten perusteella avun tarjoaminen muille tiimiläisille, muutoksiin sopeutuminen, ongelmanratkaisukyky ja selkeät tehtävät jokaisella tiimiläisellä. Kuvan 36 mukaan kaikki vastaajat (13) olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että tarjoavat apuaan muille tiimiläisille. Lähes kaikki (12) vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että oma tiimi sopeutuu hyvin muutoksiin, oma tiimi osaa ratkaista ongelmia ja omassa tiimissä jokainen tiimiläinen tietää mitä hänen tehtäviinsä kuuluu.

Kuvasta 36 on nähtävissä, että tulosten toisessa päässä oli väittämä ”tiimillämme on toimiva keskinäinen vuorovaikutus”, josta oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä hieman alle puolet (6) vastaajista. Hieman yli puolet (8) vastaajista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että oma tiimi pyrkii työskentelemään koko ajan paremmin. Kaksi kolmasosaa (9) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että tiimin onnistumiset ovat tiimiläisten yhteistyön tulosta, omassa tiimissä hyödynnetään tiimiläisten erilaista osaamista ja jokaisella tiimiläisellä on oma rooli ja vastuualue tiimissä.

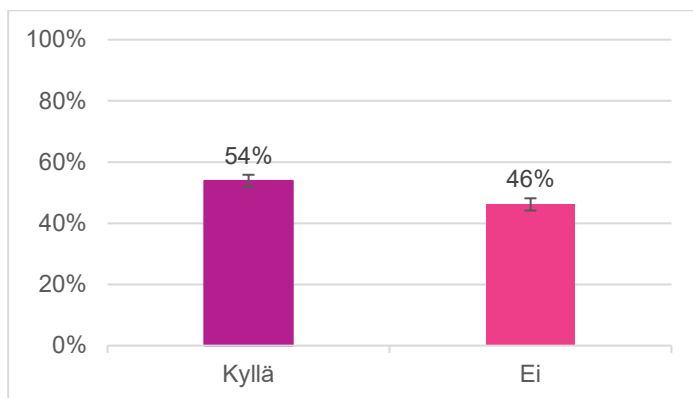
Tulosten perusteella vastaajat kokivat tiiminsä vahvuuksiksi halun auttaa toisia, kyvyn sopeutua muutoksiin, ongelmanratkaisukyvyyn sekä tehtävien selkeyden. Kehittämiskohteina pidettiin vuorovaikutusta tiimin kesken, pyrkimystä koko ajan parempaan työskentelyyn, yhteistyön tekemistä niin, että se näkyy tuloksissa, tiimiläisten erilaisen osaamisen hyödyntämistä ja rooleja sekä vastuualueita tiimissä.



Kuva 36. Oman tiimin nykytila lopputilanteessa (n=13)

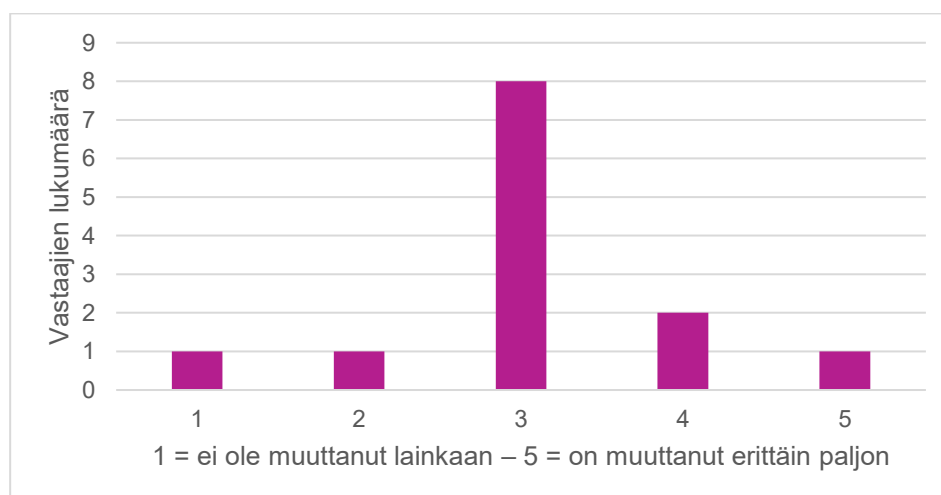
#### 8.2.4 Työpajojen toimenpiteet arjessa

Työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja lopputilannekyselyssä selvitettiin, kuinka suuri osa vastaajista oli osallistunut työpajoihin keväällä 2024. Kuvan 37 mukaan hieman yli puolet (54 %) vastaajista osallistui työpajoihin, joissa kehitettiin toimintatapoja. Vastaavasti hieman alle puolet (46 %) vastaajista ei osallistunut työpajoihin.



Kuva 37. Osallistuminen työpajoihin (n=13)

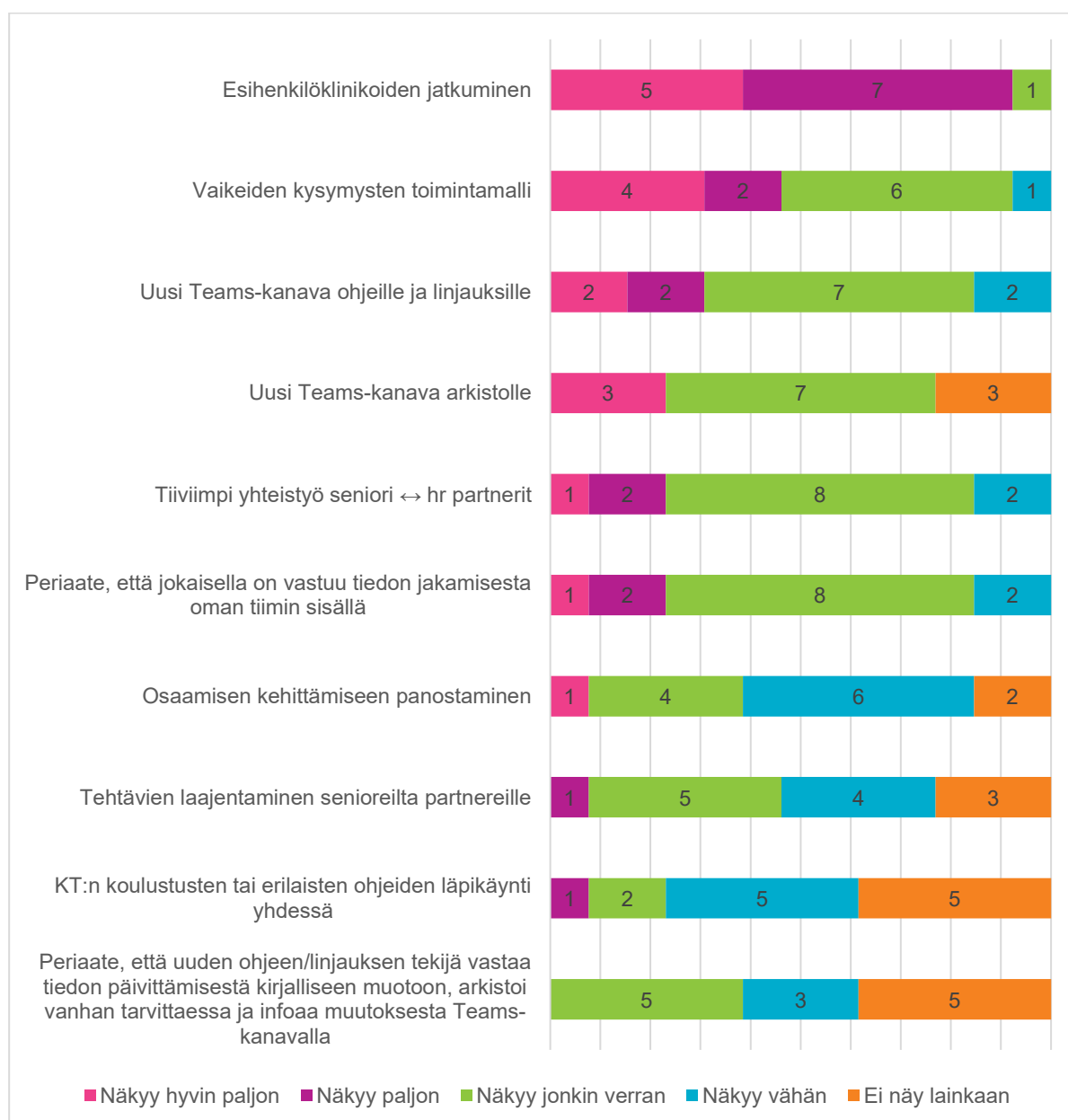
Toimintatapojen kehittämisen vaikutusta tiimin työtapoihin selvitettiin liukukytinkysymyksen avulla. Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5 onko toimintatapojen kehittäminen muuttanut toimintatapoihin tiimissä. Arvo 1 oli ”ei ole muuttanut lainkaan” ja arvo 5 oli ”on muuttanut erittäin paljon”. Kuvasta 38 käy ilmi, että suurin osa vastaajista valitsi arvon 3, kun heiltä kysyttiin, onko toimintatapojen kehittäminen muuttanut tiimin toimintaa. Arvo 1 tarkoitti, että toimintatapojen kehittäminen ei ole muuttanut tiimin toimintatapoja lainkaan ja arvo 5 sitä, että kehittäminen on muuttanut toimintatapoja erittäin paljon. Arvoa 3 ei oltu määritelty vastausvaihtoehdoissa erikseen, joten se voi tarkoittaa pientä kehitystä tai etteivät vastaajat osanneet tai halunneet arvioida toimintatapojen kehittämisen vaikutusta oman tiimin toimintaan. Vastausten keskiarvo oli 3,08 ja mediaani 3. Keskihajonta oli 1. Vastaukset sijoittuvat arvojen 1–5 välille.



Kuva 38. Toimintatapojen kehittämisen vaikutus tiimin toimintatapoihin (n=13)

Kuvasta 39 on nähtävissä, että työpajoissa kehitetyistä tai suunnitelluista toimenpiteistä eniten tiimin työskentelyssä näkyi esihenkilöklonikoiden jatkuminen. Lähes kaikki (12) vastaajat arvioivat, että esihenkilöklonikoiden jatkuminen näkyi hyvin paljon tai paljon tiimin arjessa. Melkein puolet (6) vastaajista arvioi, että vaikeiden kysymysten toimintamalli näkyi tiimin työskentelyssä hyvin paljon tai paljon. Lähes kolmasosa (4) vastaajista koki, että ohjeiden ja linjausten uusi Teams-kanava näkyi tiimin arjessa hyvin paljon tai paljon.

Työpajoissa kehitetyistä toimenpiteistä vähiten tiimien työskentelyssä näkyi periaate, että uuden ohjeen tai linjauksen tekijä vastaa tiedon päivittämisestä kirjalliseen muotoon, arkistoi vanhan tarvittaessa ja infoaa muutoksesta Teams-kanavalla. Yli kolmannes (5) vastaajista arvioi, ettei periaate näkynyt lainkaan tiimin työskentelyssä ja reilu viidennes arvioi, että periaate näkyi vähän. Yli kolmannes (5) arvioi myös, ettei KT:n koulutusten tai erilaisten ohjeiden läpikäynti yhdessä näkynyt lainkaan tiimin arjessa.



Kuva 39. Työpajoissa kehitettyjen toimenpiteiden näkyminen tiimin työskentelyssä (n=13)

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset ja tarkastellaan työn eettisyyttä ja luotettavuutta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yhteisiä toimintatapoja Keski-Suomen hyvinvointialueen palvelusuhdepalveluille ja HR-asiantuntijapalveluille. Kehitettävät työn osa-alueet valittiin tammi-kuussa 2024 toteutetun lähtötilannekyselyn tulosten perusteella yhdessä toimeksiantajan kanssa. Lähtötilannekysely oli kvantitatiivinen kysely, joka toteutettiin Webropolin avulla. Yhteisiä toimintamalleja kehitettiin yhteiskehittämisen menetelmin keväällä 2024, ja niitä vietiin käytäntöön sen jälkeen kesällä ja syksyllä 2024. Kehittämistyöpajoihin osallistui vapaaehtoista henkilöstöä palvelusuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden eri tiimeistä. Toimintatapojen kehittämisen vaikutuksia tiimien työskentelyyn selvitettiin lopputilannekyselyn avulla, joka toteutettiin marras-joulukuussa 2024. Lopputilannekyselyn aikaan uudet toimintatavat olivat ehtineet olla käytössä noin viisi kuukautta. Työn tavoitteeksi oli asetettu, että yhteisiä toimintatapoja on käytössä viimeistään vuoden 2024 lopussa.

Tässä työssä tutkimusote oli laadullinen tutkimus ja tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan kehittäminen sekä osallistuminen olivat keskiössä ja määrällinen kysely lainattiin menetelmäksi kvantitatiivisen tutkimuksen puolelta.

### 9.1 Toimintatavat

Taulukon 13 mukaan vastaajista suurin osa koki lähtötilanteessa ja lopputilanteessa, että omalla tiimillä on yhteisiä toimintatapoja. Lähtötilannekyselyn vastaajista 76 % ja lopputilannekyselyn vastaajista 77 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että omalla tiimillä on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita koko tiimi noudattaa. Jokseenkin tai täysin eri mieltä olevia oli alkutilanteessa neljäsosa (24 %) ja lopputilanteessa 8 %. Vastausten perusteella voidaan todeta, ettei toimintamallien kehittäminen vaikuttanut siihen, kuinka suuri osa vastaajista koki omalla tiimillä olevan yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Täysin tai jokseenkin eri mieltä olevien osuus laski kehittämisajankana.

Taulukko 13. Tiimillä on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat

	Lähtötilannekysely		Lopputilannekysely	
	n	%	n	%
Täysin eri mieltä	1	5	0	0
Jokseenkin eri mieltä	4	19	1	8
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0	2	15
Jokseenkin samaa mieltä	9	43	7	54
Täysin samaa mieltä	7	33	3	23
Yhteensä	21	100	13	100

Taulukosta 14 käy ilmi, että lähtötilanteessa valtaosa (85 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että omalle tiimille on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joista ei ole erikseen sovittu. Lopputilanteessa näin ajatteli vain puolet (54 %) vastaajista. Toimintatapoihin liittyvien väittämien vastauksista voidaan päätellä, että vaikka tiimeillä on sovittujakin toimenpiteitä, vastaajat kokivat lähtötilanteessa, että tiimeillä on enemmän arjessa muodostuneita yhteisiä toimintatapoja kuin sovittuja toimintatapoja. Lopputilanteessa näin ei enää ollut. On mahdollista ja kyselyyn vastanneiden

arjen tuntien todennäköistä, että näistä alun perin erikseen sopimatta muodostuneista toimenpiteistä on tullut kiinteästi tiimin toimintaan kuuluvia toimenpiteitä, eikä niitä ajatella enää vain muodostuneina toimintatapoina.

Taulukko 14. Tiimille on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joista ei ole sovittu erikseen

	Lähtötilannekysely		Lopputilannekysely	
	n	%	n	%
Täysin eri mieltä	1	5	0	0
Jokseenkin eri mieltä	1	5	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä	1	5	6	46
Jokseenkin samaa mieltä	15	71	6	46
Täysin samaa mieltä	3	14	1	8
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Lähtötilanteessa tiimit eivät ehkä tienneet muiden tiimien toimintatavoista, tai vastaajat eivät ajatelleet, että kaikilla tiimeillä olisi yhteisiä toimintatapoja. Taulukosta 15 on nähtävissä, että lähtötilanteessa enemmistö (67 %) vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä väittämästä ”eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat”. Neljännes (24 %) vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Lopputilanteessa hieman yli puolet (54 %) vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä, mutta jokseenkin samaa mieltä olevien osuus nousi lähes puoleen (46 %) vastaajista. Lopputilanteessa tiimit toimivat toisiinsa verraten enemmän samalla tavalla kuin vuoden 2024 alussa tai tiimit olivat paremmin perillä toistensa toimintatavoista lopputilannekyselyn aikaan. Pidän todennäköisempänä, että lopputilanteessa tiimit tiesivät paremmin toistensa toimintatavoista kuin lähtötilanteessa lähes vuotta aiemmin. Tiimien kokoonpanoissa oli tehty muutoksia keväällä 2024 ja uskoisin tämän tuoneen paremmin tietoon muiden tiimien toimintatapoja.

Taulukko 15. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat

	Lähtötilannekysely		Lopputilannekysely	
	n	%	n	%
Täysin eri mieltä	0	0	0	0
Jokseenkin eri mieltä	2	9	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä	14	67	7	54
Jokseenkin samaa mieltä	4	19	6	46
Täysin samaa mieltä	1	5	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Yhteenvetona voidaan todeta, että tiimeillä oli lähtötilanteessa yhteisiä toimintatapoja, jotka olivat muodostuneet joko sopimalla niistä yhdessä tiimin kanssa tai niin, ettei niistä oltu sovittu erikseen, mutta kaikki noudattivat niitä. Toimintatavat olivat enemmän muodostuneita kuin sovittuja toimintatapoja. Muiden tiimien toimintatavat eivät olleet lähtötilanteessa tuttuja, eivätkä lähtötilannekyselyyn vastanneet osanneet tai pystyneet arvioimaan kaikkien tiimien yhteisiä toimintatapoja.

Kuvan 40 mukaan lähtötilanteessa yhteiset toimintatavat tiimin kesken liittyivät perustehtäviin, tiimi-palaverihin, yhteistyöhön ja tiiminä toimimiseen sekä työnjakoon. Yhteisiä toimintatapoja kaivattiin vastausten perusteella viestintään, vaikeiden kysymysten ratkaisemiseen, työnjakoon ja rooleihin,

kaikkeen tekemiseen sekä hyvinvointialueen ohjeisiin ja linjauksiin. Vastauksista on nähtävissä, että yhteisiä toimintatapoja kaivattiin sellaisiin työn osa-alueisiin, joissa oli havaittu haasteita tai joiden ei koettu toimivan. Kyselyn vastaajat kokivat, että esimerkiksi tietoa päätöksistä ja ohjeista oli hankala saada, HR partnereiden ja HR senior partnereiden roolit eivät olleet selkeät ja hyvinvointialueelta kaivattiin selkeitä linjauksia ja toimintatapoja koko palvelussuhteen elinkaareen.

Toimintatavat lähtötilanteessa	Toimintatapoja kaivataan	Toimintatavat lopputilanteessa	Toimintatapoja kaivataan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustehtävät</li> <li>• Tiimipalaverit</li> <li>• Yhteistyö ja tiiminä toimiminen</li> <li>• Työnjako</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintä ja tiedonkulku</li> <li>• Vaikeat kysymykset</li> <li>• Työnjako ja roolit</li> <li>• Kaikki prosessit ja tekeminen</li> <li>• Hva:n linjaukset ja ohjeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtävät</li> <li>• Yhteistyö ja tiiminä toimiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävät ja osaaminen</li> <li>• Tiedonkulku</li> </ul>

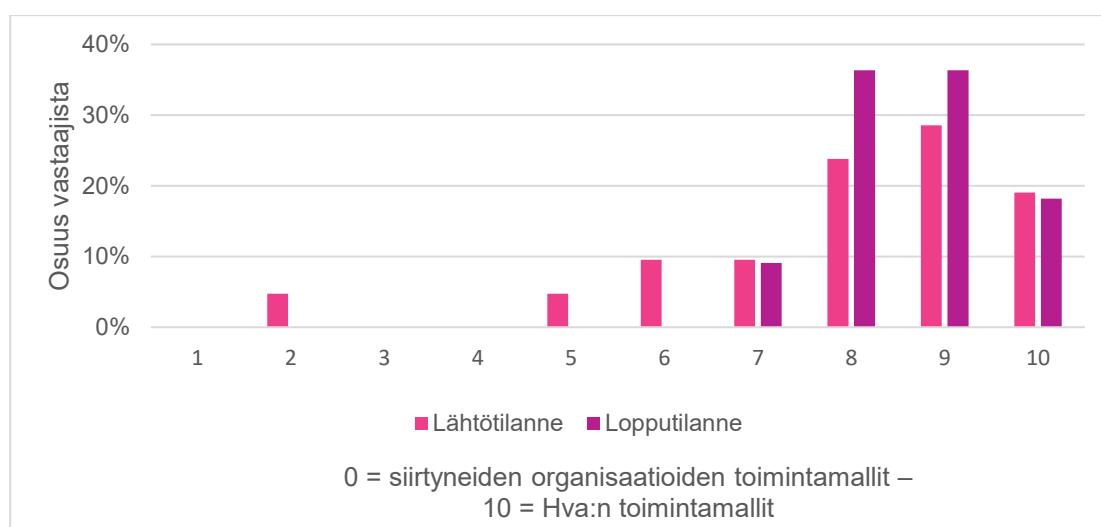
Kuva 40. Yhteiset toimintatavat lähtö- ja lopputilanteessa

Kehitettäväksi toimintatavoiksi valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa työnjako ja roolit, viestintä ja tiedonkulku sekä vaikeat kysymykset. Jokaisen aiheen ympärille suunniteltiin kaksiosainen työpaja, jossa osa-alueita kehitettiin yhteiskehittämisen avulla. Työpajat toteutettiin keväällä 2024 ja niissä kehitettyjä toimenpiteitä alettiin viemään käytäntöön työpajojen jälkeen kesällä 2024.

Kuvasta 40 käy myös ilmi, että lopputilanteessa tiimin yhteiset toimintatavat liittyivät tehtäviin sekä yhteistyöhön ja tiiminä toimimiseen. Vastaukset olivat samansuuntaisia kuin lähtötilannekyselyssä, joten voidaan todeta, että toimintatapojen kehittäminen ei muuttanut sitä, mihin työn osa-alueisiin yhteiset toimintatavat liittyivät. Yhteisiä toimintatapoja kaivattiin edelleen tiedonkulkuun sekä työtehtäviin ja osaamiseen. Vastaajat kokivat, että esimerkiksi prosesseja olisi tarpeen sujuvoittaa, yhte-näiset sähköpostivastaukset olisivat tarpeen ja kaikkien haluttaisiin osallistuvan aktiivisesti tiimin toimintaan. Verrattuna lähtötilanteeseen, vastauksissa ei enää noussut esille viestinnän lisäksi muita selkeitä osa-alueita, joissa oli haasteita tai jotka eivät toimineet, vaan kehittämistarpeet nähtiin enemmän toimintatapojen hiomisena ja sujuvoittamisena. Toimintatavoissa oli tapahtunut edistystä lähtötilanteeseen verrattuna ja selkeitä kehittämistarpeita oli saatu vähennettyä toimintatapojen kehittämisen avulla.

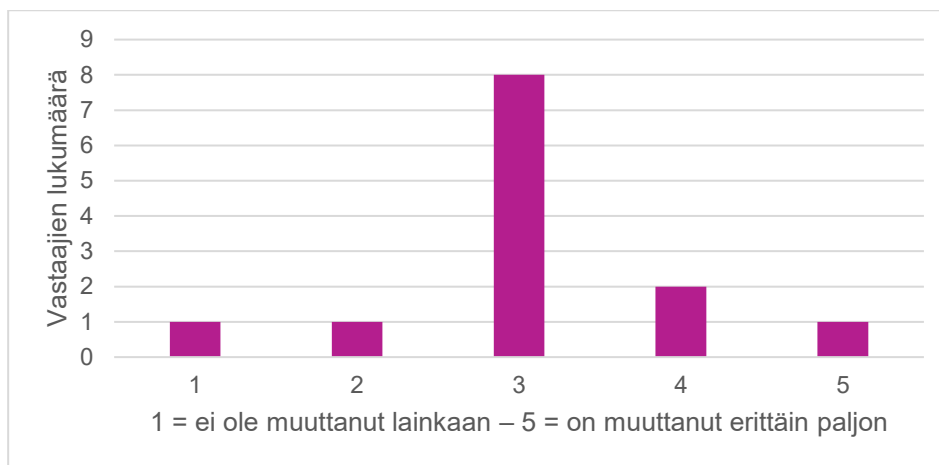
Lopputilannetta voisi summata niin, että tiimeillä oli yhteisiä toimintatapoja edelleenkin ja alun perin erikseen sopimatta muodostuneista toimenpiteistä oli tullut osa tiimin toimintatapoja. Muiden kuin oman tiimin toimintatavoista oli tullut kehittämisen aikana tutumpia kuin lähtötilanteessa, mutta edelleenkin toisten tiimien toimintaa ei tunnettu kovin hyvin.

Kuvasta 41 käy ilmi, että tiimien toimintatavat olivat lähtötilanteessa enemmän hyvinvointialueen toimintatapoja kuin siirtyneiden organisaatioiden toimintatapoja ja tämä vahvistui vuoden 2024 aikana. Lähtö- ja lopputilanteessa vastaajat arvioivat asteikolla 1–10 toimiiko oma tiimi vanhojen siirtyneiden organisaatioiden vai hyvinvointialueen toimintamallien mukaan. Arvo 1 oli vanhojen organisaatioiden toimintamallit ja arvo 10 hyvinvointialueen toimintamallit. Lähtötilanteessa keskiarvo ja mediaani olivat 8,0, lopputilanteessa keskiarvo oli 8,6 ja mediaani 9,0. Lähtötilannekyselyssä vastaukset olivat arvojen 2–10 välillä ja lopputilannekyselyssä arvojen 7–10 välillä. Keskiahajonta pieneni lähtötilanteen arvosta 2,0 lopputilanteen arvoon 0,9. Toimintatapojen kehittäminen vahvisti sitä, että tiimit toimivat hyvinvointialueen toimintamallien mukaan ja kehittämisen aikana siirryttiin kauemmas vanhojen organisaatioiden toimintatavoista. Kehittämisen lisäksi tähän vaikutti varmasti myös ajan kulumisen, lähtötilanteessa hyvinvointialue oli ollut toiminnassa vuoden ja lopputilanteessa lähes kaksi vuotta.



Kuva 41. Hyvinvointialueen toimintamallien mukaisesti toimiminen lähtö- ja lopputilanteessa

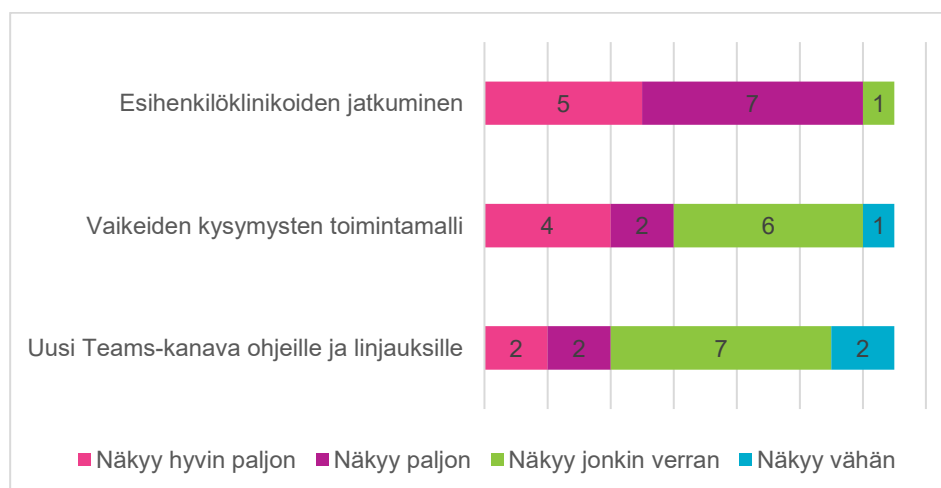
Kuvasta 42 käy ilmi, että eniten vastauksia sai arvo 3, kun vastaajilta kysyttiin, onko toimintatapojen kehittäminen muuttanut tiimin toimintatapoja. Arvo 1 tarkoitti, että toimintatapojen kehittäminen ei ole muuttanut tiimin toimintatapoja lainkaan ja arvo 5 sitä, että kehittäminen on muuttanut toimintatapoja erittäin paljon. Kysymyksessä arvoa 3 ei oltu määritelty vastausvaihtoehdoissa lainkaan, joten arvo 3 voi tarkoittaa lievää kehitystä tai etteivät vastaajat halunneet tai osanneet arvioida onko toimintatapojen kehittämisen muuttanut tiimin toimintatapoja. Vastausten keskiarvo oli 3,08 ja mediaani 3,0.



Kuva 42. Toimintatapojen kehittämisen vaikutus tiimin toimintatapoihin (n=13)

Koivukosken ja Palomäen (2009, 25) mukaan kehittämismyönteisyyttä ja sitoutumista edistää se, että kaikki tietävät, mitä kehitetään ja miksi. Voi olla, että toimintatapojen kehittämisen melko vähäinen vaikutus tiimien toimintaan johtuu siitä, etteivät kehittämisen perusteet olleet kaikille selviä. Jälkikäteen voi pohtia, olisiko työpajojen vaikuttavuus ollut suurempi, jos työpajaosallistujia olisi ollut enemmän ja suurempi osa henkilöstöstä olisi päässyt osallistumaan kehittämiseen. Tai olisiko toimeksiantajan pitänyt pystyä perustelemaan kehittämistarpeet ja uudet toimintatavat henkilöstölle selkeämmin. Heikkinen ym. (2023, 30) muistuttavat, että aina toimintatutkimuksessa toimintatavat eivät kehity parempaan suuntaan tai joskus otetaan jopa takapakkia, ja tämä kuuluu toimintatutkimukseen.

Kuvasta 43 käy ilmi, että lopputilannekyselyn vastaajat arvioivat työpajoissa kehitetyistä toimenpiteistä parhaiten tiimin arjessa näkyvän esihenkilöklonikoiden jatkumisen, vaikeiden kysymysten toimintamallin ja uuden Teams-kanava ohjeille ja linjauksille. Suurin osa (12) vastaajista arvioi esihenkilöklonikoiden jatkumisen näkyvän tiimin arjessa hyvin paljon tai paljon. Lähes puolet (6) vastaajista oli sitä mieltä, että vaikeiden kysymysten toimintamalli näkyy hyvin paljon tai paljon tiimin työskentelyssä. Kolmasosa (4) vastaajista vastasi uuden ohjeiden ja linjausten Teams-kanavan näkyvän hyvin paljon tai paljon tiimin työskentelyssä.



Kuva 43. Parhaiten tiimin työskentelyssä näkyvät kehitetyt toimenpiteet (n=13)

## 9.2 Tavoitteet

Lähtö- ja lopputilannekyselyssä kysyttiin tiimien tavoitteista, sillä opinnäytetyön alkuperäinen ajatus oli luoda tiimeille sekä yhteisiä toimintatapoja että tavoitteita. Lähtötilannekyselyn jälkeen kuitenkin todettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, että opinnäytetyössä keskitytään toimintatapojen kehittämiseen ja tavoitteiden luominen jätetään työn ulkopuolelle. Suurimmat kehitystarpeet koettiin olevan toimintatavoissa ja toimintatapojen kehittämiseksi haluttiin varata aikaa. Tavoitteisiin liittyvät kysymykset sisällytettiin kuitenkin myös lopputilannekyselyyn, jotta nähdään, vaikuttaako toimintatapojen kehittäminen tiimien tavoitteisiin.

Taulukon 16 mukaan toimintatapojen kehittäminen ei vaikuttanut tavoitteiden olemassaolosta täysin ja jokseenkin samaa mieltä olevien osuuteen lähtö- ja lopputilannekyselyitä verrattaessa. Lopputilanteessa täysin tai jokseenkin eri mieltä olevien osuus kuitenkin pieneni. Lähtötilanteessa 57 % vastaajista ja lopputilanteessa 54 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä ”tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista”. Täysin tai jokseenkin eri mieltä olevien osuus laski kehittämisen aikana 34 prosentista 23 prosenttiin.

Taulukko 16. Tiimissä on sovittu yhteisistä tavoitteista

	Lähtötilannekysely		Lopputilannekysely	
	n	%	n	%
Täysin eri mieltä	1	5	0	0
Jokseenkin eri mieltä	6	29	3	23
Ei samaa eikä eri mieltä	2	9	3	23
Jokseenkin samaa mieltä	9	43	6	46
Täysin samaa mieltä	3	14	1	8
Yhteensä	21	100	13	100

Vastaukset olivat samansuuntaisia myös väittämän ” tiimille on muodostunut yhteisiä tavoitteita, joista ei ole sovittu erikseen” osalta. Taulukon 17 mukaan lähtötilanteessa ja lopputilanteessa noin puolet (50 % ja 46 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Täysin tai jokseenkin eri mieltä olevien osuus pieneni lähtötilanteen 25 prosentista lopputilanteen 8 prosenttiin.

Kokonaisuutena toimintatapojen kehittäminen ei vaikuttanut merkittävästi siihen, miten tiimin tavoitteet koettiin.

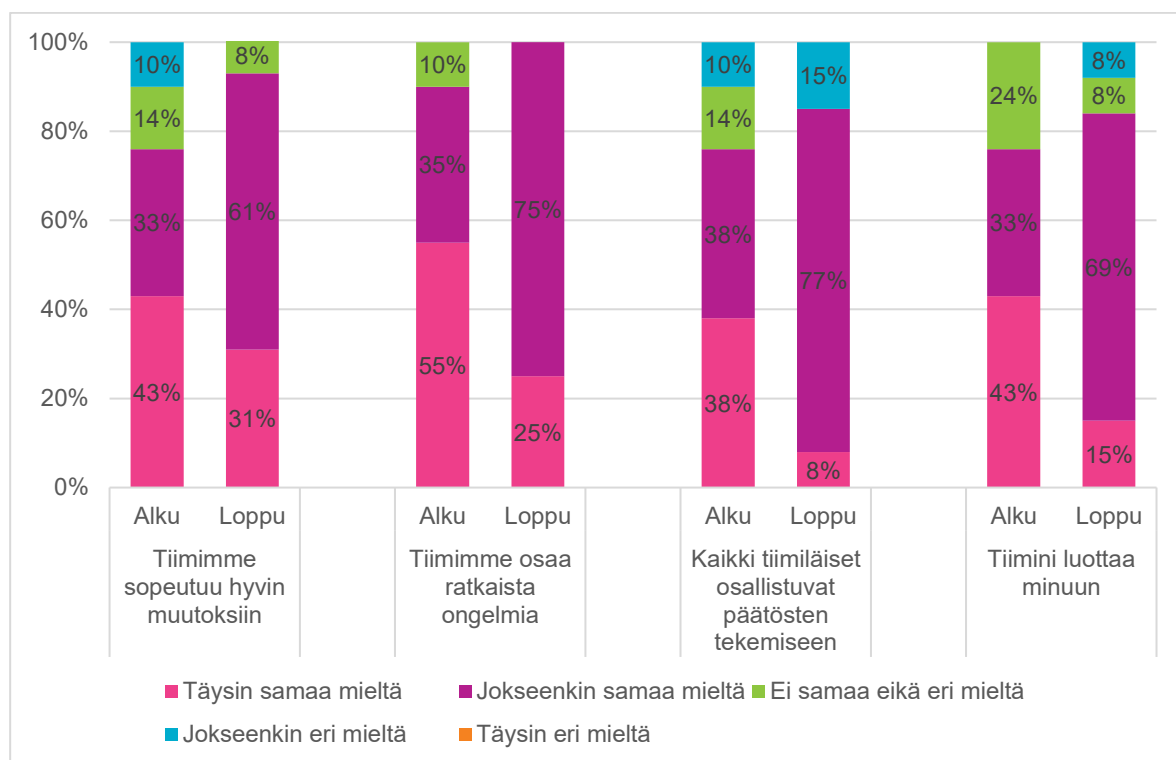
Taulukko 17. Tiimille on muodostunut yhteisiä tavoitteita, joista ei ole sovittu erikseen

	Lähtötilannekysely		Lopputilannekysely	
	n	%	n	%
Täysin eri mieltä	1	5	0	0
Jokseenkin eri mieltä	4	20	1	8
Ei samaa eikä eri mieltä	5	25	6	46
Jokseenkin samaa mieltä	8	40	5	38
Täysin samaa mieltä	2	10	1	8
Yhteensä	20	100	13	100

## 9.3 Tiimityö

Vastaajien ajatuksia oman tiimin tiimityön toimivuudesta selvitetiin lähtö- ja lopputilannekyselyissä tiimiin ja tiimityöhön liittyvien väittämien avulla. Vastaukset erosivat toisistaan jonkin verran lähtö- ja lopputilanteessa ja seuraavissa kuvissa esitetään eniten parantuneet ja eniten heikentyneet tulokset.

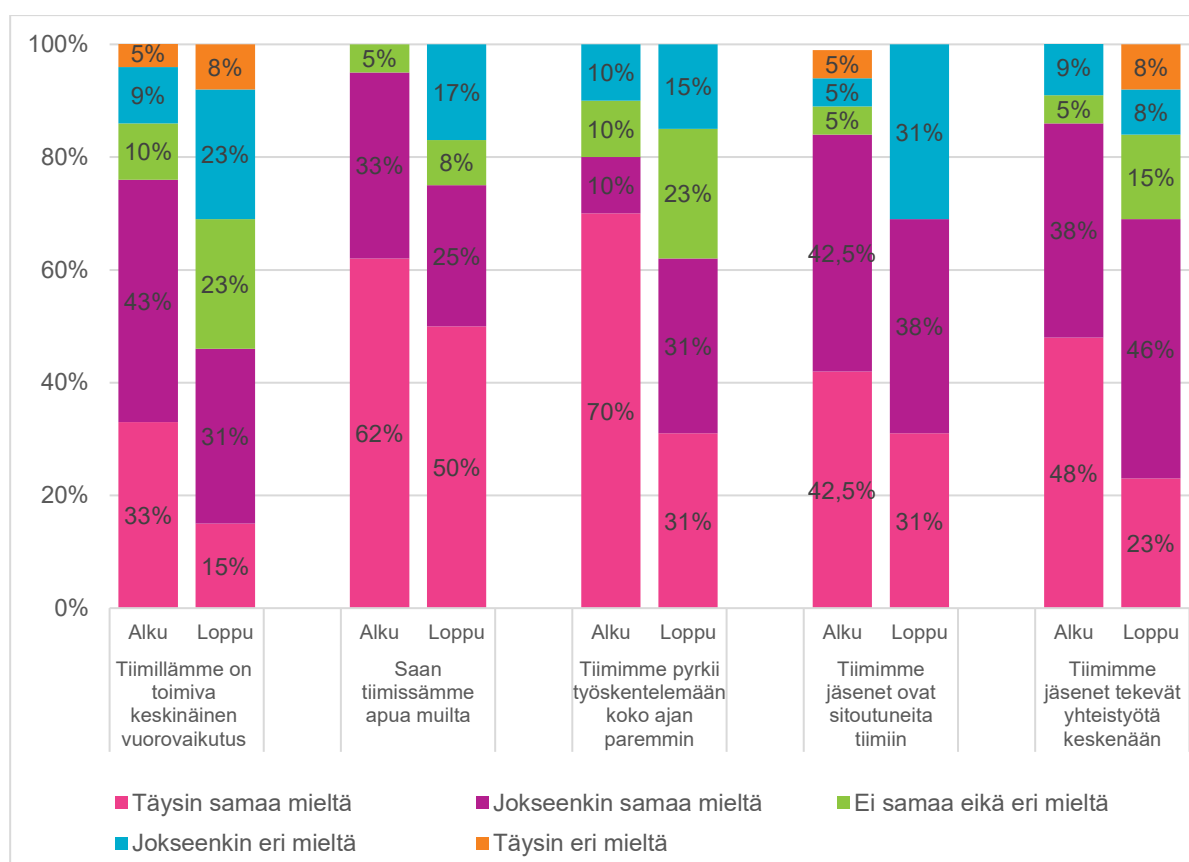
Kuvasta 44 on havaittavissa, että muutoksiin sopeutuminen, tiimin ongelmanratkaisukyky, kaikkien tiimiläisten osallistuminen päätösten tekemiseen ja tiimin luottamus vastaajaan olivat nousseet vuoden 2024 aikana, kun tarkastellaan täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevien osuutta vastaajista. Lähtötilanteessa 76 % vastaajista ja lopputilanteessa 92 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että oma tiimi sopeutuu hyvin muutoksiin. Väittämästä ”tiimimme osaa ratkaista ongelmia” oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli lähtötilanteessa 90 % vastaajista ja lopputilanteessa kaikki vastaajat. Lähtötilanteessa vastaajista 76 % ja lopputilanteessa 85 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että kaikki tiimiläiset osallistuvat päätösten tekemiseen. Väittämästä ”tiimini luottaa minuun” oli lähtötilanteessa 76 % vastaajista ja lopputilanteessa 85 % vastaajista täysin tai jokseenkin samaa mieltä.



Kuva 44. Kehittyneet osa-alueet oman tiimin toiminnassa

Seppänen (2022, 23) yhdistää toimivan ongelmanratkaisun ja tasapuolisuuden päätöksenteossa tiimin kehitysvaiheista suoritusvaiheeseen. Silloin tiimi toimii hyvin yhdessä kantaen yhteisesti vastuun. Tiimillä on osaamista etsiä ratkaisuja haasteita kohdatessaan. Salminen (2013 50–51) pitää muutoksiin sopeutumista, ongelmaratkaisukykyä ja yhteistä päätöksentekoa huipputiimin ominaisuuksina. Hiila ym. (2019, 68) muistuttavat, että yksi tiimityön etu yksilötyöhön verrattuna on parempi ongelmanratkaisukyky. Kun tiimiläiset katsovat asioita eri näkökulmista, ratkaisut löydetään nopeammin kuin yksin työskennellessä ja tämä nopeuttaa työntekoa.

Kuvasta 45 on nähtävissä, että tiimin keskinäinen vuorovaikutus, avun saaminen muilta tiimiläisiltä, pyrkimys koko ajan parempaan työskentelyyn, tiimiin sitoutuminen ja yhteistyön tekeminen olivat heikentyneet kehittämisen aikana. Lähtötilannekyselyssä 76 % vastaajista ja lopputilannekyselyssä 46 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että omalla tiimillä on toimiva keskinäinen vuorovaikutus. Vastaajista 95 % lähtötilanteessa ja 75 % lopputilanteessa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että saa omassa tiimissään apua muilta. Väittämästä ”tiimimme pyrkii työskentelemään koko ajan paremmin” oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä alkutilanteessa 80 % vastaajista ja lopputilanteessa 62 % vastaajista. Lähtötilanteessa 85 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että oman tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimiin. Lopputilanteessa 69 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Vastaajista 86 % lähtötilanteessa ja 69 % lopputilanteessa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että oman tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä keskenään.



Kuva 45. Heikentyneet osa-alueet oman tiimin toiminnassa

Lencionini (2006) tunnistaa tiimin toiminnasta viisi toimintahäiriötä, jotka ovat luottamuksen puute, konfliktin pelko, sitoutumisen puute, vastuun vältteleminen ja välinpitämättömyys. Luottamuksen puute voi näkyä niin, että toisia ei auteta, tai apua ei uskalleta pyytää. Konfliktin pelosta voi olla kysymys silloin, kun palautetta ei uskalleta antaa eikä kehitysehdotuksista puhuta suoraan. Kaikki vaikuttaa olevan hyvin, mutta todellisuudessa tiimillä on ongelma. Konfliktin pelko voi vaivata jo pidempään yhdessä toiminutta tiimiä, jos vaikeita asioita ei ole totuttu ottamaan esille. Sitoutumisen puute on kolmas toimintahäiriö. Kun siitä on kyse, tiimiläinen on mukana tiimissä, mutta ei kuitenkaan sitoudu sen toimintaan tai tavoitteisiin. Neljäs toimintahäiriö on vastuun välttely. Kun vastuuta vältellään, tiimi asettaa itselleen helposti matalat standardit, koska muita tiimiläisiä ei pidetä vastuullisina.

Viimeinen toimintahäiriö on välinpitämättömyys tuloksista. Tällöin tiimiläisten omat pyrkimykset menevät tiimin tulosten edelle. Hyvässä tiimityössä tiimin tulokset ovat etusijalla omien henkilökohtaisten tavoitteiden sijaan.

Kun tarkastellaan lähtö- ja lopputilannekyselyiden välillä eniten heikentyneitä tiimiväittämiä, tuloksissa on yhtäläisyyttä Lencionin (2006) toimintahäiriöiden kanssa. Tiimin heikentynyt vuorovaikutus voi olla yhdistettävissä luottamuksen puutteeseen sekä konfliktin pelkoon. Lencionin (2006) teoriaan peilaten ajattelen, että vuorovaikutus liittyy tiimiläisten keskinäiseen luottamukseen ja jos konflikteja pelätään, ei ehkä uskalleta puhua suoraan ja ylläpitää hyvää vuorovaikutusta. Luottamukseen liittyy myös toisten auttaminen ja avun pyytäminen ja kun vastaajat kokevat avun saamisen heikentyneen, voi se viitata tähän toimintahäiriöön. Toki 75 % vastaajista on edelleen täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että saa tiimissään apua, joten tämän väittämän perusteella ei voida ajatella, että luottamuksen puutteesta olisi kyse. Pyrkimys koko ajan parempaan työskentelyyn ja sen tulosten heikkeneminen voisi liittyä vastuun välttelyyn tai välinpitämättömyyteen tuloksista. Väittämä ”tiimimme jäsenet ovat sitoutuneita tiimiin” täsmää hyvin kolmannen toimintahäiriön, sitoutumisen puutteen kanssa. Siinäkin täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevien osuus on tippunut, mutta lopputilanteessa 69 % vastaajista on edelleen täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Viimeinen väittämä, ”tiimimme jäsenet tekevät yhteistyötä keskenään” voisi liittyä luottamuksen puutteeseen tai välinpitämättömyyteen tuloksista. Jos tiimiläisen omat pyrkimykset menevät tiimin edun edelle, voi se näkyä yhteistyön vähyytenä.

Vaikka tulokset ovat edellä kerrottujen väitteiden kohdalla heikentyneet eniten lähtö- ja lopputilannetta verrattaessa, ei näiden eniten heikentyneiden väittämien tulokset ole hälyttäviä. Lopputilanteessa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämistä olevien osuus on yli puolet, poikkeuksena väite ”tiimillämme on toimiva vuorovaikutus”, josta 46 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä lopputilanteessa. Salminen (2017, 95–96) pitää vuorovaikutustaitoja yhtenä keskeisenä tiimityötaitona ja työelämätautona. Tiimityön onnistumisen kannalta vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa. Raappana (2018, 62–63) tyrmää tämän ja toteaa, että tiimin on mahdollista saavuttaa omat tavoitteensa, vaikka vuorovaikutuksessa olisikin haasteita. Tällöin tiimin tulee ratkaista tai ohittaa kohtansa vuorovaikutushaasteet.

Seppänen (2022, 22) tunnistaa kommunikaatiovaikeuksien liittyvän tiimin kehitysvaiheista myrskyvaiheeseen. Tähän peilaten muutos lähtö- ja lopputilannekyselyiden välillä voi kielii tiimien kehitysvaiheen muuttumisesta. Salminen (2013 75–76) lisää, että suoritusvaiheessa oleva tiimi voi palautua jopa oppimisvaiheeseen kohdatessaan muutoksia. Samaan aikaan, kun kehitettyjä toimenpiteitä otettiin käyttöön, alkoivat Keski-Suomen hyvinvointialueella koko organisaatiota koskevat yt-neuvottelut. Neuvotteluiden lopputulos ei ollut selvillä lopputilannekyselyn aikaan, joten vuorovaikutuksen heikkeneminen voi johtua käynnissä olleesta muutoksesta.

Amos, Hu ja Herrick (2005) tutkivat tiimityön kehittämisen vaikutusta viestintään ja työtyytyväisyyteen ja havaitsivat, että tiimityön kehittäminen paransi henkilöstön välistä viestintää ja lisäsi työtyytyväisyyttä. Salminen (2017, 73) täydentää, että yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisellä saadaan tehostettua organisaation toimintaa. Aggarwal (2023) on todennut, että jos tiimissä havaitaan jokin toimintahäiriö, on siihen puututtava eikä odotettava sen ratkeavan itsestään, koska ajan myötä tiimin toiminta heikentyy. Tämän faktan valossa voi ajatella, että vaikka tiimien toimintatapoja on kehitetty ja niihin on kohdistettu huomiota ja resursseja, tiimissä oleva toimintahäiriö on voinut syödä

hyvää kehitystyötä ja heikentää tiimin toimintaa kehitystyöstä huolimatta. Mitä sitten voitaisiin tehdä? McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo ja Beauchamp (2017) toteavat tutkimuksessaan, että tiimityön kehittämisinterventiot, kuten esimerkiksi tiimikoulutus ja tiiminrakennus parantavat tiimityön prosesseja ja suorituskykyä. Kirjoittajat korostavat, että näiden interventioiden tehokkuus perustuu tiimin jäsenten välisen luottamuksen, kommunikaation ja yhteisen vastuunoton kehittämiseen.

#### 9.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Hyvä tieteellinen käytäntö muodostuu erilaisista menettelytavoista, joiden avulla huolehditaan käytännön toteutumisesta koko tutkimusprosessin ajan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11.) Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään opinnäytetyön arvioinnin rehellisesti ja tarkasti toteutettuna. Arvioinnissa on avattava, miten eettisiä periaatteita on noudatettu. (Vilkkä 2021, 197.) Eettisyyden tarkastelu sisältää esimerkiksi haastatteluiden toteutuksen tarkastelua, haastattelijan ja haastateltavan suhteen pohtimista, aineiston kokoamisen ja tulkinnan tutkiskelua, tutkijan ja tutkimuskohteen suhteen huomioimista, havaintomenetelmien tarkastelua, tekijänoikeuksien toteutumisen varmistamista ja lähteiden kriittistä arviointia. (Vilkkä 2021, 197–202.)

Tutkijan toimintaa ohjaavat yleiset eettiset periaatteet, joihin kuuluu kunnioitus tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kohtaan, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön sekä luonnon monimuotoisuuden kunnioitus ja tutkimuksen toteutus niin, ettei tutkimuksesta aiheudu merkittäviä riskejä, vahinkoa tai haittoja mukana oleville henkilöille. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 7.)

Tutkimusaineiston osalta eettisyyden varmistaminen on mukana koko aineiston elinkaaren ajan. Aineiston elinkaareen kuuluu sen kokoaminen, käsittely, säilytys ja hävittäminen. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimukseen tai kehittämiseen osallistuvia ihmisiä informoidaan aineiston kokoamisesta ja tarkoituksesta. Osallistuminen tutkimukseen perustuu aina suostumukseen ja mikäli tutkimukseen tai kehittämiseen osallistumiseen käytetään työaika, on suostumus saatava myös työnantajaorganisaatiolta. (Vilkkä 2021, 115.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019, 8–9) muistuttaa, että kuten tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, osallistujalla on aina oltava myös mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistuminen. Lisäksi osallistuja voi peruuttaa suostumuksensa milloin tahansa ja osallistujan tulee saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, tarkoituksesta, tavoitteista ja tutkimuksen riskeistä. Tietoarkisto (n.d.) ohjeistaa, että sellaisia tietoja, joista vastaajan voi tunnistaa, voidaan kerätä vain silloin, kun se on tarkoituksenmukaista, suunniteltua ja perusteltua. Tutkimuksen kannalta turhaa tai liian yksityiskohtaista tietoa ei kannata kerätä, jotta tutkittavien yksityisyys on taattu. Tarpeeton henkilötietojen kerääminen on kiellettyä EU:n tietosuojasetuksen perusteella.

Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa lähtökohta tutkimukselle on luottamus tutkittavan ja tutkijan välillä. Luottamuksen ylläpitäminen vaatii ihmisarvon ja tutkittavan oikeuksien kunnioittamista. Joskus tutkimustilanteet herättävät tutkittavissa erilaisia reaktioita tai niihin voi sisältyä samanlaista henkistä räsytystä kuin muuhunkin elämään. Jotta tutkimus ei aiheuta tarpeetonta haittaa tutkittaville, tutkijan on hyvä perehtyä tutkittavaan yhteisöön, kulttuuriin ja historiaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.) Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa eettisellä ennakkoarvioinnilla tarkoitetaan sellaista etukäteisarviointia, jossa painotetaan tutkimuksesta tai tutkimustuloksista tutkittavalle mahdollisesti aiheutuvan haitan ennakkointia. Ennakkoarvioinnin tekee ihmistieteiden eettinen toimikunta

tutkijan pyynnöstä. Ennakoarviointi tulee pyytää, jos tutkimuksessa poiketaan tietoon perustuvan suostumuksen periaatteesta, tutkimuksessa puututaan fyysiseen koskemattomuuteen, tutkimus kohdistuu alle 15-vuotiaisiin ilman huoltajan erillistä suostumusta, tutkimuksessa esitetään poikkeuksellisen voimakkaita ärsykeitä tai tutkimuksessa on riski henkiselle haitalle tai turvallisuushalle. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 14–16.)

Tämän opinnäytetyön eettisyydestä on huolehdittu koko työn tekemisen ajan. Aiheen valinta ja työn suunnittelu tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja aihe on toimeksiantajalta saatu. Toimeksiantajalta saatiin lupa opinnäytetyön toteuttamiseen. Toimeksiantajalta saatiin myös suostumus kyselyiden toteuttamiseen ja työpajojen järjestämiseen. Tutkimusasetelma on harkittu ja se on todettu eettisesti kestäväksi. Eettiselle ennakoarvioinnille ei ollut tarvetta, koska tutkimukseen ei sisällynyt asettelmia, jotka olisivat vaatineet ennakoarvioinnin pyytämistä. Tietoperusta kirjoitettiin ennen lähtötilannekyselyn toteuttamista, joka varmisti, että aihe oli kirjoittajalle tuttu ennen tutkimuksen tekemistä. Lähdeaineiston valinnassa noudatettiin kriittisyyttä ja lähdemerkinnät tehtiin voimassa olevien ohjeiden mukaan. Aineiston valinnassa tavoiteltiin monipuolisuutta ja pyrittiin käyttämään ensisijaisia lähteitä.

Lähtö- tai lopputilannekyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista eikä kyselyissä kysytty mitään tietoja, jotka voisivat olla yhdistettävissä vastaajaan, vaan kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselyissä kysyttiin vapaaehtoinen kysymys mihin tiimiin vastaaja kuuluu, mutta tätä tietoa ei hyödynnetty tutkimustulosten analysoinnissa. Lähtö- ja lopputilannekyselyiden linkki lähetettiin sähköpostitse ja jokainen vastaaja vastasi saman linkin kautta. Kyselyiden saatekirjeissä (liite 1 ja liite 4) kerrottiin kyselyn tarkoitus ja tavoite ja sama tieto annettiin myös kyselyiden ensimmäisellä sivulla. Saatekirjeissä kerrottiin kyselyn vapaaehtoisuudesta, mahdollisuudesta keskeyttää vastaaminen, kyselyn aineiston käsittelystä ja pyydettiin suostumus vastaamiseen. Saatekirjeet toimivat samalla tutkimustiedotteina. Saatekirjeen liitteenä oli tietosuojailmoitus. Lähtö- ja lopputilannekyselyiden (liite 2 ja liite 5) kysymykset muotoiltiin selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi ja kyselyitä testattiin testihenkilöillä ennen kyselyiden toteuttamista. Kyselyiden aineisto säilytettiin ainoastaan tietokoneella, joka on vain omassa käytössäni ja suojattu salasanalla. Aineiston analysointia varten luotiin kopio aineistosta, jotta alkuperäinen aineisto säilyi muuttumattomana. Aineisto hävitetään, kun opinnäytetyö valmistuu.

Vehkalahden (2019, 44) mukaan vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuuden mittareista. Tyypillinen kyselytutkimuksen vastausprosentti on alle 50 %. Lähtötilannekyselyn vastausprosentti oli 70 % ja lopputilannekyselyn 56,5 %, joten luotettavuuden kannalta vastausprosentit olivat riittävät. Vastausprosentin pienentyminen saattoi kuitenkin vaikuttaa lopputilannekyselyn luotettavuuteen negatiivisesti. Lopputilannekyselyn aikaan organisaatiossa oli käynnissä koko henkilöstöä koskevat yt-neuvottelut. Yt-neuvottelut sekä tiedossa olleet tulevat muutokset saattoivat vaikuttaa vastausintoon.

Myös työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta keskeyttää osallistuminen kerrottiin sähköpostiviestissä, jolla etsittiin osallistujia työpajoihin (liite 3). Työpajojen alussa kysyttiin suullisesti jokaiselta suostumus työpajaan osallistumiseen ja sen materiaalien hyödyntämiseen opinnäytetyössä sekä kerrottiin mahdollisuudesta keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman seuraamuksia. Työpajan alussa kerrottiin myös työpajan tavoitteista ja tarkoituksesta ja lisäksi kerroin roolistani työpajojen fasilitoijana ja organisoijana. Työpajoissa osallistujille kerrottiin, että työpajojen materiaali valokuvataan ja säilytetään vain tämän

opinnäytetyön tekemistä varten. Fasilitaattorina en osallistunut työpajoissa sisällön tuottamiseen, vaan osallistujat tuottivat sen. Työpajoissa tuotettu kirjallinen materiaali ja valokuvat materiaalista säilytettiin niin, ettei niihin ollut pääsyä ulkopuolisilla. Työpajoihin osallistuvat henkilöt ja heidän työnsä olivat tuttuja jo etukäteen, joten erityistä tutustumista tutkimuskohteeseen ei ollut tarpeen tehdä. Ennen työpajoja mietin, miten toteutan työpajan, jos osallistuminen herättää jossain osallistujassa tunteita tai työpaja kohtaa muita haasteita. Tätä varasuunnitelmaa ei tarvittu.

Heikkisen ja Huttusen (2023, 217–219) mielestä toimintatutkimuksen luotettavuutta ei voi arvioida samaan tapaan kuin muiden tutkimusten. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa käytäntöjä eikä vain hankkia tietoa, joten reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet eivät sovi arvioinnin periaatteiksi. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat samanlaiset koetta toistaessa. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen voidaan ajatella epäonnistuneen, jos tutkimustulokset ovat muuttumattomat tutkimus toistettaessa. Toimintatutkimuksen on tarkoitus muuttaa asioita ja tämän toivotaan näkyvän tutkimustuloksissa. Lisäksi toimintatutkimuksen mittauksia tehdään luonnollisissa oloissa eikä vakiooidussa laboratorioissa, joten muuttujia on mahdoton vakioida. Validiteetti tarkoittaa sitä, että käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavaan ilmiöön kuuluvaa ominaisuutta, jota on tarkoitus mitata.

Heikkinen ja Huttunen (2023, 221–223) ovat täydentäneet alun perin Winterin (2000) luomia toimintatutkimuksen luotettavuusperiaatteita ja nämä kuusi periaatetta ovat:

1. Historiallisen jatkuvuuden periaate
2. Reflektiivisyys
3. Dialektisyys
4. Toimivuus
5. Havahduttavuus
6. Adekvaattisuus

Historiallisen jatkuvuuden periaate toimintatutkimuksen luotettavuustarkastelussa tarkoittaa sitä, että tutkija hahmottaa oman ajattelunsa ja toimintansa perustuvan aikaisempiin käytäntöihin ja olevan osa ympärillä olevaa systeemistä toimintajärjestelmää. Nämä vaikuttavat tutkijan tapaan toimia. (Heikkinen & Huttunen 2023, 232.) Reflektiivisyys on tutkimusta ohjaava periaate, jonka mukaan tutkimuksessa reflektoidaan eli peilataan tai tarkastellaan aikaisempia käytäntöjä ja kehitettyä toimintaa. Reflektion kohteena on myös tutkijan omat ymmärtämysyhteydet, joiden pohjalta hän tarkastelee ilmiötä ja elämää ylipäätään. Reflektiivisyys on tärkeää laadullisessa tutkimuksessa ja siinä tarkastellaan erityisesti tutkijan suhdetta tutkittavaan ilmiöön. (Heikkinen & Huttunen 2023, 237–238.)

Dialektisyys tarkoittaa tutkimuksen tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyvää prosessia, jossa todellisuus nähdään useammasta näkökulmasta muotoutuvana moniäänisenä kokonaisuutena. Dialektisyys on vastakohta monologiselle eli yksiaäniselle tulkinnalle. Monologinen tutkija pyrkii esittämään tutkittavasta ilmiöstä yhtenäisen ja muuttumattoman käsityksen, kun taas dialektisyys koostuu erilaisista näkökulmista ja tulkinnoista. (Heikkinen & Huttunen 2023, 239–241.) Toimivuuden periaate on toimintatutkimuksen arvioinnissa keskiössä. Toimivuus tarkastelee sitä, onko uusi tapa toimia parempi kuin entinen ja tuottaako se hyötyä. Toimivuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista ja voidaan kysyä, edistääkö tutkimus ihmisten hyvää elämää hyveellisen toiminnan kautta, onko tutkimus saanut

ihmiset toimimaan omien elinolojensa parantamiseksi ja muuttamaan toimintatapoja entistä avoimemmiksi ja demokraattisemmiksi sekä millaisia seurauksia tutkimus on saanut aikaan planetaarisen hyvinvoinnin kannalta. (Heikkinen & Huttunen 2023, 241–246.)

Vaikka toimintatutkimus olisi onnistunut neljän ensimmäisen periaatteen mukaisesti, sitä voidaan pitää hyödyttömänä, ellei kukaan kiinnostu sen tuloksista. Jotta tutkimus olisi vaikuttava, on tutkimustulokset esitettävä kiinnostavasti ja niin, että ne tekevät vaikutuksen kuulijoihin tai lukijoihin. Tämä on havahduttavuutta. Havahduttavuus tarkoittaa sitä, että tutkimus saa lukijat ajattelemaan asioita erilaisesta näkökulmasta kuin aiemmin. (Heikkinen & Huttunen 2023, 247.) Adekvaattisuus on viimeinen periaate luotettavuustarkastelussa ja se tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat niiden ymmärrettävissä, joille tuloksista halutaan kertoa. Tutkijalla on oltava käsitys tutkimuksessa mukana olevien maailmasta, jolloin tutkimustulokset osataan esittää tähän maailmaan sopivalla kielellä. (Heikkinen & Huttunen 2023, 251–256.)

Heikkinen ja Huttunen (2023, 257) toteavat, että luotettavuusperiaatteet linkittyvät toisiinsa monin eri tavoin ja tämä on helppo huomata, kun opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan. Oma työhistoria ja nykyinen työpaikka toimeksiantajaorganisaatiossa vaikuttavat niin historialliseen jatkuvuuteen kuin reflektiivisyyteenkin. Historiallisen jatkuvuuden ja reflektiivisyyden periaatteiden mukaisesti tämän opinnäytetyön alussa on kerrottu kirjoittajan työskentelevän kohdeorganisaatiossa ja kehittävän oman työyksikkönsä toimintatapoja yhdessä kollegoidensa kanssa. Opinnäytetyön kirjoittajan oma kokemus kohdeorganisaatiosta, julkiselta sektorilta sekä HR-tehtävistä vaikuttavat kirjoittajan suhtautumiseen aiheeseen. Koen, että työskentely työpajaosallistujien kanssa samoissa tehtävissä auttoi ymmärtämään heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan sekä puhumaan osallistujien kanssa samaa kieltä. Toisaalta oma työhistoria muissa organisaatioissa sai haastamaan työpajaosallistujia heidän pohdintoissaan ja työpajojen kehittämistehtävissä, koska kokemusta on erilaisista toimintatavoista. Opinnäytetyötä aloittaessa tiedostettiin, että toimeksiantaja on juuri toimintansa aloittanut organisaatio, jonne on kuitenkin siirtynyt toimintatapoja useista eri organisaatioista.

Jokaisessa työpajassa työpajan aihetta ja lähtötilannetta selkeytettiin heti alkuvaiheessa, ja työpajoissa kehitettyjä ratkaisuja ja toimenpiteitä arvioitiin ja hiottiin paremmiksi useampaan kertaan työpajan aikana. Työpajat pitivät siis sisällään runsaasti reflektointia. Heikkisen ja Huttusen (2023, 237) mukaan toimintatapojen kehittäminen perustuu aiempien käytäntöjen reflektointiin. Kirjoittajan oma työhistoria näkyy historiallisen jatkuvuuden lisäksi myös reflektiivisyydessä. Koska opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee kehittämiskohteena olevassa hyvinvointialueen yksikössä, on aihe omaakohtaisesti tuttu ja lähellä kirjoittajaa. Vaikka minulla oli ennako-odotuksia työpajojen suhteen ja omia ajatuksia mihin suuntaan toimintatapoja tulisi kehittää, pidin nämä ajatukset ominani ja annoin työpajojen osallistujien luoda työpajojen sisällön.

Johtopäätöksissä oma asemani organisaatiossa on havaittavissa, mutta olen pyrkinyt tuomaan sen esiin avoimesti ja selkeästi. Näen oman kokemukseni syventävän johtopäätöksiä sen sijaan, että se vääristäisi niitä. Myös Heikkinen ja Huttunen (2023, 238) muistuttavat, että tutkijan reflektiivisyyttä pidetään hyveenä laadullisessa tutkimuksessa ja tutkija saa olla elävä ihminen, joka tulkitsee suhdetta tutkittavaan aiheeseen omasta näkökulmastaan. Jälkikäteen ajatellen toimintatapojen kehittäminen opinnäytetyön aiheena motivoi sen vuoksi, että kokemusta on hyvin eri tavoin toimintatapoihin suhtautuvista organisaatioista ja olen nähnyt, mitä hyötyjä vakioiduista toimintatavoista on.

Dialektisyys eli moniäänisyys näkyi tässä opinnäytetyössä erityisesti työpajoissa. Työpajoissa osallistujilla oli erilaisia näkökulmia aiheeseen ja jokaisen työpajan lopputulos ja tuotokset muodostuivat näistä erilaisista näkökulmista ja ideoista. Pääpaino työpajoissa oli osallistujien kokemuksissa, ajatuksissa ja ideoissa. Vaikka minulla opinnäytetyön kirjoittajana ja työpajojen fasilitaattorina on suhde aiheeseen ja se tuodaan esille, työpajojen anti oli osallistujien luomaa. Työpajojen osallistujien valinta perustui vapaaehtoisuuteen, mutta osallistujat olivat eri ikäisiä, erilaisilla taustoilla, eri tehtävissä ja eri vaiheessa työuraa olevia, ja tämä lisäsi työpajojen moninaisuutta. Heikkisen ja Huttusen (2023, 241) mukaan tutkimusraportissa moniäänisyyttä voi tuoda esille esimerkiksi autenttisten laausten avulla. Tässä työssä työpajojen sisältö on pyritty esittämään mahdollisimman autenttisena ja muokkaamattomana, jotta moniäänisyys toteutuu eikä sisältö muutu.

Heikkinen ja Huttunen (2023, 241–242) pitävät toimivuuskriteeriä toimintatutkimuksen tärkeimpänä arviointikohteena. Toimintatutkimuksessa käytäntöjä kehitetään parempaan suuntaan ja toimintatutkimuksella on aina käytännölliset tavoitteet. Aina on myös tarpeen arvioida, onko uusi tapa parempi kuin aiempi. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma (HR-asiantuntijapalveluiden ja palvelussuhdepalveluiden tiimeillä ei ole yhteisesti määriteltyjä ja sovittuja toimintatapoja) oli konkreettinen ja käytännönläheinen ja toimivuuden näkökulmasta se oli hyvä lähtökohta tutkimuksen tekemiselle. Työpajoissa toimintatapoja kehitettiin ja kehittäminen sai aikaan konkreettisia muutoksia toimintatapoihin ja uusia toimintatapoja. Toimivuustarkastelun kannalta lopputilannekyselyssä tehtiin se virhe, että vastaajia pyydettiin arvioimaan näkyvätkö uudet toimintatavat oman tiimin työskentelyssä. Kyselyssä vastaajia ei pyydetty arvioimaan uusien toimintatapojen toimivuutta tai hyödyllisyyttä, ja tämä olisi ollut tärkeä tieto toimivuuden arvioinnin kannalta. Lopputilannekyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että osa uusista toimintatavoista näkyy tiimien arjessa, mutta eivät kaikki. Vastausten perusteella toimintatavoissa ei ollut kuitenkaan lopputilanteessa enää isoja osa-alueita, joiden ei koettu toimivan, vaan toimintatavoissa oli enemmänkin viilattavaa ja parannettavaa. Näiden tietojen perusteella toimivuuskriteerin voi arvioida täyttyneen, mutta ei täydellisesti. Toisaalta uusille toimintatavoille olisi hyvä antaa aikaa juurtua käytäntöön, joten vaikka toimintatapojen toimivuudesta ja hyödyllisyydestä olisi kysytty lopputilannekyselyssä, olisi tilanne voinut muuttua suuntaan tai toiseen lopputilannekyselyn jälkeen. Siksi näkisin, että toimivuuden arviointia olisi hyvä tehdä pidemmällä aikavälillä ja siihen ei ollut nyt mahdollisuutta.

Laajemmassa tarkastelussa toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa jotain hyödyllistä ja käyttökelpoista sekä edistää ihmisten mahdollisuutta hyvään elämään. (Heikkinen & Huttunen, 2023, 242). Jos tarkastelen työn toimivuutta henkilökohtaisesta näkökulmasta, on työn tekeminen lisännyt omaa kehittämisosaamistani valtavasti ja uskon tämän näkyvän työskentelyssäni sekä roolissani tiimin jäsenenä. Opiskelen liiketoiminnan kehittämistä, joten siihen peilaten opinnäytetyö on tuonut juuri sitä oppia kuin on tarkoituksin. Opinnäytetyön tekeminen antoi rohkeutta lähteä kehittämään omaa ja oman tiimin työtä sekä etsimään ratkaisuja työarjen pulmiin. Työn tekeminen on auttanut ymmärtämään, että muutos ja kehittäminen voivat olla pieniäkin asioita, ja jos jokin kokeilu ei toimi, aina voidaan palata vanhaan.

Havahduttavuudella pyritään siihen, että tutkimuksen tuloksista ja raportista ollaan kiinnostuneita ja se tekee vaikutuksen lukijoihin. Samaan aikaan tutkimus saa lukijan ajattelemaan asioita erilaisesta näkökulmasta. (Heikkinen & Huttunen 2023, 247.) Havahduttavuutta koko työn osalta on vaikea arvioida ennen opinnäytetyön valmistumista ja ennen kuin kukaan on lukenut koko opinnäytettä.

Työpajoissa näin, kuinka osallistujat pohtivat avoimesti käsiteltäviä aiheita ja antoivat oman panoksensa kehittämiseen. Työpajojen jälkeen sain palautetta, että aiheen pohtiminen ja pureskeleminen oli antoisaa ja ajattelen tämän havahduttaneen työpajaosallistujia. Toivon, että työpajat saivat osallistujat ajattelemaan asioita toisten tiimien tai yksilöiden näkökulmasta, mutta tätä on vaikea arvioida. Kun työpajoissa kehitettyjä toimintatapoja esiteltiin, palautetta tuli hyvin vähän. Tästä ei voi tehdä päätelmiä havahduttavuuden suhteen. Jälkikäteen ajatellen työpajojen jälkeen olisi ollut hyvä tehdä palautekysely osallistujille, jolloin työpajojen havahduttavuutta olisi voinut mitata. Opinnäytetyön raportissa työpajojen kulkua on pyritty havainnollistamaan kuvien avulla, jotta lukijan olisi helpompi syventyä työpajojen sisältöön pelkän tekstin sijaan. Tämä saattaa havahduttaa lukijaa ja tuoda hänelle erilaisia näkökulmia työpajojen aiheisiin. Mielestäni työpajat on kuvattu tässä työssä tarkasti ja se on erilaista moneen muuhun opinnäytetyöhön nähden, joissa työpajat kuvataan lyhyesti ja pelkän tekstin avulla.

Adekvaattisuusperiaatteen mukaisesti tämä opinnäytetyö on kirjoitettu selkeällä kielellä eikä työ pidä sisällään hankalasti ymmärrettävää tieteellistä tekstiä. Käsitteitä on avattu osana tekstiä ja työ on ymmärrettävissä arkijärkeä käyttäen. Tekstissä on pyritty välttämään termejä tai kieltä, jonka vain kohdeorganisaatiossa tai vastaavissa tehtävissä työskentelevät ymmärtävät. Työ on ymmärrettävissä lukijalle, joka ei tunne organisaatiota, kehittämiskohteena olevia työtehtäviä tai kehittämistä. Työpajoissa toimintaohjeet annettiin suullisesti ja lyhyesti kirjallisesti. Samoin lähtö- ja lopputilannekyselyissä kerrottiin, miksi kysely toteutetaan ja mikä kyselyn tavoitteena on. Mielestäni adekvaattisuusperiaate toteutuu hyvin tässä työssä.

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli melkoinen projekti, eikä koulu turhaan kannustanut aloittamaan työtä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa opintoja. Yli puolitoista vuotta ehti kulua ensimmäisistä toimeksiantajan kanssa käydyistä keskusteluista siihen, että työ on valmis. Opinnäytetyön tekeminen oli monivaiheinen prosessi sisältäen aiheen ja tutkimusongelman määrittelyn, teoriaosuuden rakentamisen, kaksi määrällistä kyselyä tulosten analysointineen, seitsemän työpajakokoukseen kolmen aiheen ympärillä, toimenpiteiden jalkauttamisen, johtopäätösten tekemisen ja kaiken tämän puristamisen yhdeksi kirjalliseksi kokonaisuudeksi. Välillä tuskastutti, turhautti ja väsytti, mutta matkaan mahtui myös paljon innostusta, onnistumisia, kollegoiden kiitosta ja oppimista.

Aiheen valinta oli helppo tehdä yhdessä toimeksiantajan kanssa ja toimintatapojen kehittäminen oli kokonaisuus, jolle oli selkeä tarve keskellä suurta muutosta, uutta organisaatiota ja uudenlaisia tiimejä. Alkuperäisenä ajatuksena oli kehittää tiimien tavoitteita ja toimintatapoja, mutta tavoitteet jätettiin suosiolla työn ulkopuolelle lähtötilannekyselyn tulosten perusteella. Tämä oli hyvä päätös, sillä toimintatapojen kehittämisessä oli paljon työtä ja näin saatiin aikaa kehittämiseen ja toimintatapojen juurruttamiseen.

Aiheen valinnan jälkeen opinnäytetyön menetelmät löytyivät helposti tutkimuskirjallisuutta apuna käyttäen ja toimintatutkimus täsmentyi tutkimusmenetelmäksi nopeasti. Samoin tiedonkeruumenetelmät kysely ja havainnointi olivat helppo valinta ja mielestäni onnistuin valinnoissa hyvin. Käytetyt menetelmät sopivat hyvin yhteen aiheen kanssa ja toimintatutkimus menetelmänä mahdollisti useiden menetelmien käyttämisen. Toimintatutkimus ei ollut etukäteen tuttu menetelmä, mutta tuli hyvin tutuksi opinnäytetyöaikana.

Teoriaosuuden kanssa koin epävarmuutta työn loppumetreille saakka. Tiimit ja tiimityö olivat selviä valintoja teoriaosuuteen heti alusta alkaen, mutta yhteiskehittämisestä kirjoitin vasta myöhemmin. Työn loppuvaiheessa pohdin kovasti, tukeeko teoriaosuus työtä ja suunnittelin jo kirjoittavani sitä uuteen uskoon, mutta ohjaajien kannustuksen myötä päädyin pitämään jo kirjoitetusta teoriaosuudesta kiinni. Teoriaosuuden tarkastelua ja peilaamista työn muuhun sisältöön olisi pitänyt tehdä matkan varrella paljon enemmän, jolloin koko ajan olisi ollut ajatus, miten teoria tukee työtä ja sitä olisi voinut täydentää jo siinä vaiheessa.

Mielestäni onnistuin rakentamaan selkeät, lyhyet ja informaatiota tuottavat lähtö- ja lopputilannekyselyt. Halusin pitää kyselyt yksinkertaisina ja nopeasti vastattavina ja tässä onnistuin. Lähtötilannekyselyn rakentaminen vei aikaa, mutta lopputilannekyselyn luominen oli nopeaa lähtötilannekyselyn pohjalta. Lopputilannekyselystä muuttaisin yhden kysymyksen, jossa kysyttiin viisiportaisella asteikolla, onko toimintatapojen kehittäminen muuttanut tiimin toimintaa. Vastausvaihtoehdoissa arvot 1 ja 5 oli avattu, mutta arvoa 3 ei, joka johti siihen, ettei vastauksista voinut tehdä varmaa tulkintaa tapahtuneesta muutoksesta. Harmillinen virhe, joka päättyi kyselylomakkeeseen oikoluvusta huolimatta. Kyselyiden vastausprosentteihin olen tyytyväinen, joskin lopputilannekyselyssä vastauprosentti pieneni. Kyselyt olivat hyvin pitkälti samat ja tuloksia oli kätevä verrata keskenään.

Työpajojen aiheiden valinnan teimme yhdessä toimeksiantajan kanssa ja aiheiden valinta onnistui hyvin. Aihealueet nousivat esille lähtötilannekyselyssä ja valintaa tukivat myös toimeksiantajan ja omat havaintoni arkipäivän työssä sekä organisaatiossa aiemmin tehty työhyvinvointikysely. Työpajat onnistuivat kokonaisuutena hyvin ja nautin niiden suunnittelusta ja fasilitoinnista. Työpajojen

suunnittelu vaati paljon yhteiskehittämisen, fasilitoinnin ja työpajatyöskentelyn teoriaan ja menetelmiin perehtymistä. Suunnittelu vei aikaa enemmän kuin osasin odottaa, ja suunnittelutyössä ja menetelmien valinnassa työpäri tai sparrauskaveri olisi ollut suureksi avuksi. Vaikka työpajoilla oli selkeä teorialähtöinen runko valmiina, vaati jokainen työpaja menetelmien valintaa, käsikirjoittamista, suunnittelua ja materiaalin kokoamista. Aina valmiit menetelmät eivät soveltuneet käsiteltävään aiheeseen ja välillä menetelmiä sai keksiä itse. Työpajoissa käytettiin jonkin verran samoja menetelmiä, mutta koska työpajoihin osallistuivat eri henkilöt, tämä ei haitannut. Työpajafasilitoinnin ensiker-  
talaisena olen tyytyväinen, että työpajojen aikataulut pitivät ja työpajoihin varattu aika riitti hyvin.

Jos suunnittelisin työpajoja nyt uudelleen, rajaisimme työpajojen aiheita tarkemmin toimeksiantajan kanssa. Nyt työpajoilla oli useampi tavoite ja päämäärä, ja tämä teki kokonaisuudesta välillä sekavan. Työpajojen toimenpiteiden jalkauttamisen toteutukseen en ole tyytyväinen, sillä työpajoissa kehitetyt toimenpiteet olisi pitänyt saada enemmän osallistujien vastuulle tiimeihin vietäväksi. Nyt ne jäivät liiaksi omalle vastuulleni ja vaikka niitä käytiin yhteisesti läpi kesällä ja syksyllä, olisi osallistujia vastuuttamalla saatu jalkauttaminen toteutettua tehokkaammin ja vaikuttavammin.

Kun opinnäytetyötä ajattelee kokonaisuutena, onnistumisia siinä olivat lähtö- ja lopputilannekyselyt sekä työpajat. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimintatapoja ja saada niitä käyttöön vuoden 2024 loppuun mennessä. Nämä tavoitteet saavutettiin ja yksi suuri onnistuminen on se, ettei lopputilannekyselyssä noussut enää isoja aihealueita, jotka eivät toimisi. Lähtötilannekyselyssä näin vielä oli ja kehittämisaikana niitä saatiin vietyä eteenpäin.

Opinnäytetyön haasteita olivat teoriaosuuden rakentaminen ja työpajojen toimenpiteiden jalkauttaminen. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen kesti suunniteltua kauemmin. Vaikka toimintatapoja saatiin käytäntöön vuoden 2024 aikana, joka oli tavoitteena, työ ei valmistunut suunnitellusti vuoden 2025 alussa. Alkuperäinen, joustavaksi tehty aikataulu venyi lopulta nelisen kuukautta. Jos aloittaisin opinnäytetyön nyt, rajaisin aiheita tarkemmin, jotta rajaamista ei tarvitsisi tehdä kesken opinnäytetyön. Lisäksi aikatauluttaisin työhön realistisia välietappeja, jolloin aikataulusta kiinni pitäminen olisi helpompaa.

## 10.1 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tämän työn tavoite oli kehittää ja luoda yhteisiä toimintatapoja Keski-Suomen hyvinvointialueen palvelussuhdepalveluille ja HR-asiantuntijapalveluille, ja tavoitteen mukaisesti työ kohdistui pieneen ja rajattuun osaan hyvinvointialueen toimintaa. Työn suurin hyödynnettävyys on näissä yksiköissä. Työ antoi yksiköille hyvän tilannekatsauksen, millainen oli tiimien tilanne toimintatapojen osalta alku- ja loppuvuonna 2024. Työn avulla kehitettiin toimintatapoja ja saatiin sujuvoitettua toimintaa. Opinnäytetyön tekeminen auttoi toiminnan kehittämisessä muutosprosessin aikana. Kanasen (2014, 33) mukaan toimintatutkimus ei pyri yleistämään ja tutkimustuloksena oleva muutos kohdistuu vain tutkittavaan ilmiöön. Niinpä tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä ja työn suurin hyöty on toimintatavoissa tapahtunut muutos.

Lopputilannekysely toteutettiin marras-joulukuussa 2024 tilanteessa, jossa Keski-Suomen hyvinvointialueella oli yt-neuvottelut käynnissä ja myös palvelussuhdepalveluiden henkilöstöön ja tehtäviin oli tulossa muutoksia. Muutokset toteutettiin alkuvuonna 2025 ja muutosten myötä tiimien kokoonpanot ja tehtävänkuvat muuttuivat. Tämä tarkoittaa sitä, että taas ollaan keskellä muutosta ja rakentamassa uutta. Jatkotutkimusaiheita pohtiessa nousee esiin ajatus, että miten tässä uudessa

tilanteessa voitaisiin hyödyntää tämän tutkimuksen antia. Lopputilannekyselyn tuloksia voidaan hyödyntää uusien tiimien kehittämisessä ja esimerkiksi vuorovaikutukseen ja toisten auttamiseen on syytä kiinnittää huomiota heti uusien tiimien alkuvaiheessa, jotta samat haasteet eivät ole uudelleen edessä. Sama malli, jossa tehdään lähtötilannekysely, toteutetaan työpajat ja kehitetään toimintaa sekä lopuksi mitataan tapahtunutta kehitystä, toimisi hyvin tässäkin tilanteessa. Samaa mallia voi hyödyntää organisaatiossa myös laajemmin.

Kuten luotettavuustarkastelun yhteydessä todettiin, lopputilannekyselyssä olisi ollut hyvä kysyä koe- taanko kehitetyt ja uudet toimintatavat hyödyllisiksi. Siinä voisi olla jatkotutkimusaihe ja uusien toimintatapojen suhteen voisi toteuttaa uuden kyselyn myöhemmin, jossa selvittäisiin, miten uudet toimintatavat ovat osa tiimien työskentelyä vai olivatko ne vain väliaikainen vaihe tiimeille. Työpajaosallistujien osalta olisi mielenkiintoista selvittää, kokivatko he työpajatyöskentelyn vaikuttaneen heidän kehittämisosaamiseensa, vaikuttiko työpajoihin osallistuminen siihen, miten he kehittävät asioita omissa tiimeissään, tarttuiko työpajoista mukaan menetelmiä, joita he voivat hyödyntää omissa tiimeissään tai onko joku kehittänyt omaa tiimiään työpajan oppien mukaisesti. Kehittämisosaamiselle on tarvetta jatkossakin ja jos joku työpajojen osallistujista sai eväitä oman tiimensä kehittämiseen, on työstä ollut hyötyä myös hänen osaamisensa kannalta. Kuten Heikkinen ym. (2023, 30) muistuttavat, toimintatutkimuksen paras onnistuminen on organisaatioon syntynyt kehittämismyönteinen ilmapiiri, jossa toimintatapoja tarkastellaan kriittisesti ja reflektiivisesti.

## 10.2 Oma oppiminen

Opinnäytetyön tekeminen opetti paljon tutkimuksen tekemisestä, yhteiskehittämisestä, fasilitoinnista, tiimityön teoriasta ja kokonaisuuden hallinnasta. Näistä kaikista osa-alueista minulla oli jonkinlainen ennakkokäsitys aiempien ja nykyisten opintojeni tai työelämän tuomien oppien myötä, mutta osaaminen syveni joka osa-alueella opinnäytetyöprosessin aikana.

Toimintatutkimus lähestymistapana ei ollut minulle entuudestaan kovin tuttu, mutta opinnäytetyöprosessin myötä sain hyvän käsityksen sen toteuttamisesta ja uskon osaavani soveltaa sitä myös tulevaisuudessa. Yhteiskehittämisestä ja fasilitoinnista minulla oli aiempaa kokemusta ainoastaan työpajan osallistujan roolista. Opinnäytetyön tekeminen ja työpajojen järjestäminen opetti konkreettisesti, miten fasilitaattorina toimitaan ja kuinka työpajoja suunnitellaan ja toteutetaan. Uskon, että tästä osaamisesta on hyötyä tulevaisuudessa.

Suurin oppi opinnäytetyön tekemisen aikana on ollut se ajatus, ettei kukaan muu kuin minä itse tai kollegani kehitä meidän työtapoihimme ja toimintamalleihimme liittyviä asioita. Toki esihenkilöllä ja organisaatiolla on oma vastuunsa, mutta perustyössä esiin tulevat kehityskohteet eivät nouse tietoisuuteen ilman, että joku kertoo niistä tai antaa palautetta. Tämän ajatuksen kanssa olen jatkanut työskentelyä omassa työssäni ja uskon, että olen parempi kehittämään ja viemään asioita eteenpäin kuin ilman tämän työn tekemistä.

## LÄHTEET

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT 2024. OpenAI. GPT-4 Käytetty kielentarkistukseen ja tekstin sujuvoittamiseen, huhtikuu 2025. <https://chat.openai.com>

Copilot 2025. Microsoft. GPT-4. Käytetty kielentarkistukseen ja tekstin sujuvoittamiseen, toukokuu 2025. <https://copilot.microsoft.com>

Aggarwal, A. 2023. A Study of Lencioni's Model of Dysfunctional Groups. *International Journal of E-Collaboration* 19 (1), 1–19. <https://doi.org/10.4018/IJeC.321557>. Viitattu 29.3.2025.

Amos, M., Hu, J. & Herrick, C. 2005. The Impact of Team Building on Communication and Job Satisfaction of Nursing Staff. *Journal for Nurses in Staff Development* 21 (1), 10–19. 10.1097/00124645-200501000-00003. Viitattu 19.4.2025.

Belbin n.d. The Nine Belbin Team Roles. Verkkojulkaisu. <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>. Viitattu 4.11.2023

Collins, A. 2023. The Power Of A Teamwork Culture: Maximizing Your Strengths. *Forbes Finance Council* 3.7.2023. <https://www.forbes.com/councils/forbesfinancecouncil/2023/07/03/the-power-of-a-teamwork-culture-maximizing-your-strengths/>. Viitattu 7.3.2025.

Edmondson, A. 2012. *Teaming. How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm T. 2021. *Hybridijohtaminen*. Espoo: Brik.

Griffith, B. & Dunhan, E. 2015. *Working in Teams. Moving From High Potential to High Performance*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Hawkins, P. 2014. *Leadership Team Coaching. Developing Collective Transformational Leadership*. 2. painos. Lontoo: Kogan Page.

Heikkilä, K. 2002. *Tiimit. Avain uuden luomiseen*. Helsinki: Kauppakamari.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud. painos. Helsinki: Edita.

Heikkinen, H.L.T. 2018. *Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat*. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: P-S Kustannus, 215–230.

Heikkinen, H.L.T., Kauko, M. & Salo P. 2023. *Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään*. Teoksessa Heikkinen, H.L.T & Kauko, M. (toim.) *Toimintatutkimus. Käytännön opas*. Tampere: Vastapaino, 17–36.

Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, R. *Validointiperiaatteet*. Teoksessa Heikkinen, H.L.T & Kauko, M. (toim.) *Toimintatutkimus. Käytännön opas*. Tampere: Vastapaino, 217–260.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. *Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Huusko, L. 2007. *Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kananen, J. 2011. *Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro garun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. *Opinnäytetyön ja gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 24.9.2024.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. 2. painos. Helsinki: Weilin+Göös.
- Keski-Suomen hyvinvointialue 2023. HR-palvelut. Keski-Suomen hyvinvointialueen intranet. Päivitetty 15.8.2023. <https://kssote.sharepoint.com/sites/intranet-palvelualueet/sitepages/HR-palvelut.aspx>. Viitattu 24.9.2023.
- Keski-Suomen hyvinvointialue 2024. Keski-Suomen hyvinvointialueen palvelutaso pysynyt aiemmalla tasolla, taloudessa edelleen haasteita. Verkkojulkaisu. <https://www.hyvaks.fi/uutiset/keski-suomen-hyvinvointialueen-palvelutaso-pysynyt-aiemmalla-tasolla-taloudessa-edelleen>. Viitattu 31.1.2025.
- Keski-Suomen hyvinvointialue n.d. a. Palvelumme. Verkkojulkaisu. <https://www.hyvaks.fi/palvelumme>. Viitattu 31.1.2025.
- Keski-Suomen hyvinvointialue n.d. b. Tietoa hyvinvointialueesta. Verkkojulkaisu. <https://www.hyvaks.fi/hyvinvointialue/tietoa-hyvinvointialueesta>. Viitattu 31.1.2025.
- Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijöiden opas viestintään ja vaikuttamiseen. Helsinki: Art House.
- Kriek, D. 2019. Team Leadership. Theories, Tools and Techniques. E-kirja. Randburg: KR Publishing. Viitattu 7.3.2025.
- Kuitunen, P., Ollikainen, H., Vartiainen-Ora P., Pasanen, T. & Puro, U. 2001. Tukeva tiimi. Opas tiimin jäsenelle. Helsinki: Työväen sivistysliitto.
- Laceranza, C., Marlow, S., Tannenbaum, S. & Salas, E. Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches for Improving Teamwork. *American Psychologist* 73 (4), 517–531. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000295>. Viitattu 30.3.2025.
- Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J. & Kivimäki, M. 2024. Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023. Työterveyslaitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148158/TTL\\_978-952-391-148-2.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148158/TTL_978-952-391-148-2.pdf?sequence=5&isAllowed=y). Viitattu 23.2.2025.
- Laurea-ammattikorkeakoulu 2022a. Mitä on yhteiskehittäminen. Video. Julkaistu 28.7.2022. [https://video.laurea.fi/media/Mit%C3%A4+on+yhteiskehitt%C3%A4minenF/0\\_srxfxa1a](https://video.laurea.fi/media/Mit%C3%A4+on+yhteiskehitt%C3%A4minenF/0_srxfxa1a). Viitattu 27.9.2024.
- Laurea-ammattikorkeakoulu 2022b. Yhteiskehittämisen periaatteet. Video. Julkaistu 28.7.2022. [https://video.laurea.fi/media/Yhteiskehitt%C3%A4misen+periaatteet/0\\_uqpsu0oo/38398](https://video.laurea.fi/media/Yhteiskehitt%C3%A4misen+periaatteet/0_uqpsu0oo/38398). Viitattu 27.9.2024.
- Laurea ammattikorkeakoulu 2022c. Yhteiskehittämisen prosessi ja tyypillisiä mentelmiä. Video. Julkaistu 28.7.2024. [https://video.laurea.fi/media/Yhteiskehitt%C3%A4misen+prosessi+ja+tyypillisi%C3%A4+menetelmi%C3%A4/0\\_2v1n0xja](https://video.laurea.fi/media/Yhteiskehitt%C3%A4misen+prosessi+ja+tyypillisi%C3%A4+menetelmi%C3%A4/0_2v1n0xja). Viitattu 27.9.2024.
- Lencioni, P. 2006. Overcoming the Five Dysfunctions of a Team. Äänikirja. Landover: Recorded Books, Inc. <https://www.bookbeat.com/fi/book/overcoming-the-five-dysfunctions-of-a-team-1513884>. Viitattu 29.3.2025.
- Lencioni, P. 2016. The Ideal Team Player. How to Recognize and Cultivate the Three Essential Virtues. A Leadership Fable. E-kirja. New Jersey: Jossey-Bass. Viitattu 7.3.2025.
- Leppä, L. 2022. Historiallinen hallintouudistus ja turvallinen siirtymä. Keski-Suomen hyvinvointialueen blogi. <https://www.hyvaks.fi/blogikirjoitukset/historiallinen-hallintouudistus-ja-turvallinen-siirtyma>. Viitattu 12.1.2024.
- Lippo, A., Järvi, H. & Poikolainen, T. 2022. Osallistava työpaja yhteiskehittämisen menetelmänä. Xamk Read -verkkolehti 30.5.2022. <https://read.xamk.fi/2022/logistiikka-ja-merenkulku/osallistava-tyopaja-yhteiskehittamisen-menetelmana/>. Viitattu 4.10.2024.

- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.–6. painos. Helsinki: Edita.
- McEwan, D., Ruissen, G., Eys, M., Zumbo, B. & Beauchamp, M. The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. *PloS one* 12 (1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169604>. Viitattu 30.3.2025.
- Niemi, R., Kiilakoski, T. & Kauko, M. 2023. Suunnittelu ja toteuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H-L.T. & Kauko, M. (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere: Vastapaino, 111–131.
- Nummi, P. 2022. Ammattifasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Grape People.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Parker, G. 2008. Team Players and Teamwork. New Strategies for Developing Successful Collaboration. 2. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parmanne, P. 2023. Henkilöstömäärä nousi ennätyslukemiin. *KT-lehti -verkkolehti* 27.12.2023. <https://www.ktlehti.fi/2023/6/Henkil%C3%B6stomaara-nousi-ennatyslukemiin>. Viitattu 12.1.2024.
- Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Väitöskirja. JYU Dissertations. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 6.1.2024.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. 1. painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 2. painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 3. uud. painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Seppänen, M. 2022. Näin selviät tiimin jäsenenä. Tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sinek, S. 2020. What Makes the Highest Performing Teams in the World. Youtube-videopalvelu, julkaistu 26.6.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=zP9jpxiifb4>. Viitattu 14.3.2025.
- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. Verkkajulkaisu. Päivitetty 10.11.2023. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>. Viitattu 12.1.2024.
- Super, J. 2020. Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development. *Business horizons* 63 (4), 553–563. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.001>. Viitattu 29.3.2025.
- Thompson, L. 2015. Making the Team. A Guide for Managers. 5. painos. Boston: Pearson.
- Tietoarkisto n.d. Tunnisteellisuus ja anonymisointi. Verkkajulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>. Viitattu 21.3.2025.
- Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 23.3.2025.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Verkkajulkaisu. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf?\\_ga=2.18946232.1495919454.1599766713-462614596.1599766713](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf?_ga=2.18946232.1495919454.1599766713-462614596.1599766713). Viitattu 21.3.2025.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje. Verkkojulkaisu. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Viitattu 21.3.2025.

Työterveyslaitos n.d. Näin organisaatiomuutos etenee. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/nain-organisaatiomuutos-etenee>. Viitattu 31.1.2025.

Työturvallisuuskeskus 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>. Viitattu 20.4.2025.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: P-S Kustannus, 92–116.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 19.4.2025.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 4.10.2024.

## LIITE 1: LÄHTÖTILANNEKYSELYN SAATEKIRJE

Hei,

Opiskelen tradenomin ylempää amk-tutkintoa liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelmassa ja teen parhaillaan opinnäytetyötäni. Opinnäytetyön tavoitteena on yhteisten tavoitteiden sekä toimintamallien kehittäminen palvelussuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden tiimeille yhdessä tiimien kanssa. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Keski-Suomen hyvinvointialue.

Tiimien nykytila kartoitetaan kyselyn avulla. Pyytäisin jokaista vastaamaan alla olevaan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja kyselyyn vastaamisen voi keskeyttää halutessaan. Vastaaminen vie aikaa noin 5–10 minuuttia ja sen saa tehdä työajalla. Vastausaikaa on 31.1.2024 saakka.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti, mutta kyselyssä kysytään mihin tiimiin kuulut. Tuohon kysymykseen ei ole pakko vastata. Eri tiimien vastauksia ei tulla vertailemaan keskenään. Kyselyyn vastanneiden henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa vastausten perusteella.

Kyselyn avulla kerättyä aineistoa käsittelen vain minä opinnäytetyön tekijänä, eikä aineistoa luovuteta eteenpäin. Kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää tämän opinnäytetyön lisäksi johtamisen tukena.

Vastaamalla kyselyyn annat tietoisesti suostumuksen tietojen käyttämiseen edellä mainitulla tavalla.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/1B571AFB18349EAE>

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn liittyen tai kyselylomake ei toimi, olethan minuun yhteydessä.

Terveisin,

Erja Kokkonen

HR partner

Keski-Suomen hyvinvointialue

014-xxx xxxx

erja.kokkonen@xxxxxx.xx

## LIITE 2: LÄHTÖTILANNEKYSELY

Kyselyn tavoitteena on selvittää palvelussuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden tiimien nykytila. Kysely sisältää kysymyksiä tiimien tavoitteista, toimintamalleista sekä tiimin ja tiimityön toivuudesta.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti, mutta kyselyssä kysytään mihin tiimiin kuulut. Tuohon kysymykseen ei ole pakko vastata. Eri tiimien vastauksia ei tulla vertailemaan keskenään. Kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää opinnäytetyön lisäksi johtamisen tukena.

Kyselyyn vastaaminen kestää 5–10 minuuttia.

Kiitos ajastasi!

1. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä omaan tiimiisi liittyen? Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, joksinkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, joksinkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä.
  - a. Tiimissämme on sovittu yhteisistä tavoitteista
  - b. Tiimillemme on muodostunut yhteisiä tavoitteita, joista ei ole sovittu erikseen
2. Millaisia yhteisiä tavoitteita tiimillänne on? Avoin kysymys.
3. Millaisiin oman tiimin tavoitteisiin olisit valmis sitoutumaan? Avoin kysymys.
4. Ehdotuksia oman tiiminne tavoitteiksi? Avoin kysymys.
5. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä yhteisiin toimintatapoihin liittyen? Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, joksinkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, joksinkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä.
  - a. Tiimillämme on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat
  - b. Tiimillemme on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joita koko tiimi noudattaa, mutta joista ei ole erikseen sovittu
  - c. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita vähintään kaksi tiimiä noudattaa
  - d. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat
6. Millaisia yhteisiä toimintatapoja omalla tiimillänne on? Kysymys vain vastaajille, jotka vastasivat 5 a) tai 5 b) väittämiin joksinkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Avoin kysymys.
7. Millaisia yhteisiä toimintatapoja vähintään kahdella tiimillä on? Kysymys vain vastaajille, jotka vastasivat 5 c) väittämään joksinkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Avoin kysymys.
8. Millaisia yhteisiä toimintatapoja kaikilla tiimeillä on? Kysymys vain vastaajille, jotka vastasivat 5 d) väittämään joksinkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Avoin kysymys.
9. Mihin asioihin, tehtäviin, työn osa-alueisiin tai prosesseihin yhteiset toimintatavat olisivat tarpeen? Avoin kysymys.
10. Toimiiko tiiminne hva:n toimintamallien mukaisesti vai noudatetaanko tiimissänne siirtyneiden organisaatioiden toimintamalleja? Liukukytkin 1–10. 1 = siirtyneiden organisaatioiden toimintamallit. 10 = hyvinvointialueen toimintamallit.

11. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä omaan tiimiisi liittyen? Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä.
- Tiimillämme on yhteinen päämäärä (suunta, johon tiimi pyrkii)
  - Tiimimme jäsenet tekevät yhteistyötä keskenään
  - Tiimimme onnistumiset ovat tiimiläisten yhteistyön tulosta
  - Tiimimme on yhteisesti vastuussa toiminnastamme
  - Kaikki tiimiläiset osallistuvat päätösten tekemiseen
  - Tiimimme jäsenet ovat sitoutuneita tiimiin
  - Luotan tiimini jäseniin
  - Luotan tiimiini
  - Tiimini luottaa minuun
  - Tiimissämme on positiivinen tiimihenki
  - Tiimissämme jokainen saa olla oma itsensä
  - Tiimillämme on toimiva keskinäinen vuorovaikutus (tiimiläiset ilmaisevat itseään selkeästi, antavat rakentavaa kritiikkiä ja osaavat kuunnella)
  - Jokaisella tiimiläisellä on oma rooli ja vastuualue tiimissä
  - Jokainen tiimiläinen tietää, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu
  - Tiimissämme hyödynnetään tiimiläisten erilaista osaamista
  - Tiimimme osaa ratkaista ongelmia
  - Tiimimme pyrkii työskentelemään koko ajan paremmin
  - Tiimimme sopeutuu hyvin muutoksiin
  - Tarjoan apuani muille tiimiläisille
  - Saan tiimissämme apua muilta
  - Tiimimme saa tarvitsemaansa apua tiimin ulkopuolelta
  - Mielestäni tiimimme toimii hyvin
12. Minkä asioiden pitäisi muuttua, jotta tiiminne toimisi paremmin? Kysymys vain vastaajille, jotka vastasivat 11 v) väittämään jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Avoin kysymys.
13. Mihin tiimiin kuulut? Vastausvaihtoehdot a) Konsernipalvelut, pelastuslaitos, lasten, nuorten ja perheiden palvelut b) Koti- ja asumispalvelut c) Laaja-alainen sosiaali- ja terveyskeskus d) Sairaalapalvelut e) HR Senior partnerit f) Titania-tiimi g) En halua vastata

## LIITE 3: SÄHKÖPOSTIVIESTI TYÖPAJAOSALLISTUJIEN ETSIMISTÄ VARTEN

Moi,

Vapaaehtoisia etsitään! Olisitko kiinnostunut osallistumaan yhden työpäivän kestävään toimintatapojen kehittämispäivään tämän kevään aikana?

Teen parhaillaan opinnäytetyötäni palvelussuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden toimintatapojen kehittämiseen ja tavoitteiden luomiseen liittyen. Esihenkilöidemme kanssa päätimme, että lähdetään liikkeelle toimintatapojen kehittämisestä. Suurin osa teistä vastasi tammikuussa lähtötilanekyselyyn, jossa selvitettiin tavoitteiden ja toimintamallien nykytilaa. Kyselyn vastaukset toimintatapojen osalta olivat saman suuntaisia kuin aiemmin Mitä kuuluu -kyselyn vastausten perusteella tunnistetut kehittämiskohteet. Valitsimme kolme kehittämiskohdetta, joihin liittyen toimintatapoja kehitetään tämän kevään aikana:

1. Työnjako ja roolit, erityisesti partnereiden ja senioreiden roolien kirkastaminen
2. Viestintä ja tiedonkulku
3. Vaikeat kysymykset

Jokaiseen aiheeseen liittyen järjestetään yhden työpäivän mittainen kehittämispäivä livenä. Toivomme kaikkiin päiviin vapaaehtoisia osallistujia jokaisesta HR partnereiden tiimistä. Osallistujan tehtävä on tuoda oman tiimin ajatuksia päivään, ideoida kehittämispäivässä ja viedä uusia toimintatapoja käytäntöön. Jos olet kiinnostunut osallistumaan kehittämispäivään oman tiimisi edustajana, laita minulle viestiä 9.4. mennessä. Kerro viestissäsi mistä kehittämiskohteesta olet kiinnostunut (voi laittaa useammankin). Päivien ajankohdat sovitaan ko. päivään osallistuvien kesken.

Kehittämispäivään osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja osallistumisen voi halutessaan keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu kehittämispäivään tai jos keskeytät osallistumisesi.

Mikäli sinulla on kysyttävää kehittämispäivään tai osallistumiseen liittyen, ole yhteydessä.

Mukavaa pääsiäistä kaikille!

Terveisin,

Erja Kokkonen

HR partner

Keski-Suomen hyvinvointialue

014-xxx xxxx

erja.kokkonen@xxxxxx.xx

## LIITE 4: LOPPUTILANNEKYSelyn SAATEKIRJE

Hei,

Viime tammikuussa toteutettiin kysely tiimien tavoitteisiin ja yhteisiin toimintatapoihin liittyen. Nyt on aika selvittää tämänhetkinen tilanne ja tarkastella mitä vajaassa vuodessa on tapahtunut tavoitteiden ja toimintatapojen suhteen.

Pyytäisin jokaista vastaamaan alla olevaan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja kyselyyn vastaamisen voi keskeyttää halutessaan. Vastaaminen vie aikaa noin 5–10 minuuttia ja sen saa tehdä työajalla. Vastausaikaa on torstaihin 5.12.2024 saakka.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti, mutta kyselyssä kysytään mihin tiimiin kuulut. Tuohon kysymykseen ei ole pakko vastata. Eri tiimien vastauksia ei tulla vertailemaan keskenään. Kyselyyn vastanneiden henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa vastausten perusteella.

Kyselyn avulla kerättyä aineistoa käsittelen vain minä opinnäytetyön tekijänä, eikä aineistoa luovuteta eteenpäin. Kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää tämän opinnäytetyön lisäksi johtamisen tukena.

Vastaamalla kyselyyn annat tietoisesti suostumuksen tietojen käyttämiseen edellä mainitulla tavalla.

Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/4DB0398FB72C1878>

Kysely liittyy opinnäytetyöhöni, jota teen tradenomin yamk-opinnoissani. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut yhteisten toimintatapojen kehittäminen Palvelussuhdepalveluille ja HR-asiantuntijapalveluille yhdessä teidän kanssanne. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Keski-Suomen hyvinvointialue.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn liittyen tai kyselylomake ei toimi, olethan minuun yhteydessä.

Kiitos ajastasi!

Terveisin,

Erja Kokkonen

HR partner

Keski-Suomen hyvinvointialue

014-xxx xxxx

erja.kokkonen@xxxxxx.xx

## LIITE 5: LOPPUTILANNEKYSELY

Kyselyn tavoitteena on selvittää palvelussuhdepalveluiden ja HR-asiantuntijapalveluiden tiimien nykytila tavoitteiden ja yhteisten toimintamallien osalta. Kysely sisältää kysymyksiä tiimien tavoitteista, yhteisistä toimintatavoista sekä tiimin ja tiimityön toimivuudesta. Lisäksi kyselyssä kysytään miten kevään työpajoissa kehitetyt toimenpiteet näkyvät tiimin arjessa. Kysely on osin samanlainen kuin tammikuussa 2024 toteutettu kysely ja kyselyiden vastauksia tullaan vertailemaan keskenään.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti, mutta kyselyssä kysytään mihin tiimiin kuulut. Tuohon kysymykseen ei ole pakko vastata. Eri tiimien vastauksia ei tulla vertailemaan keskenään. Kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää opinnäytetyön lisäksi johtamisen tukena.

Kyselyyn vastaaminen kestää 5–10 minuuttia.

Kiitos ajastasi!

1. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä omaan tiimiisi liittyen? Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä.
  - a. Tiimillämme on yhteinen päämäärä (suunta, johon tiimi pyrkii)
  - b. Tiimimme jäsenet tekevät yhteistyötä keskenään
  - c. Tiimimme onnistumiset ovat tiimiläisten yhteistyön tulosta
  - d. Tiimimme on yhteisesti vastuussa toiminnastamme
  - e. Kaikki tiimiläiset osallistuvat päätösten tekemiseen
  - f. Tiimimme jäsenet ovat sitoutuneita tiimiin
  - g. Luotan tiimini jäseniin
  - h. Luotan tiimiini
  - i. Tiimini luottaa minuun
  - j. Tiimissämme on positiivinen tiimihenki
  - k. Tiimissämme jokainen saa olla oma itsensä
  - l. Tiimillämme on toimiva keskinäinen vuorovaikutus (tiimiläiset ilmaisevat itseään selkeästi, antavat rakentavaa kritiikkiä ja osaavat kuunnella)
  - m. Jokaisella tiimiläisellä on oma rooli ja vastuualue tiimissä
  - n. Jokainen tiimiläinen tietää, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu
  - o. Tiimissämme hyödynnetään tiimiläisten erilaista osaamista
  - p. Tiimimme osaa ratkaista ongelmia
  - q. Tiimimme pyrkii työskentelemään koko ajan paremmin
  - r. Tiimimme sopeutuu hyvin muutoksiin
  - s. Tarjoan apuani muille tiimiläisille
  - t. Saan tiimissämme apua muilta
  - u. Tiimimme saa tarvitsemaansa apua tiimin ulkopuolelta
  - v. Mielestäni tiimimme toimii hyvin
2. Minkä asioiden pitäisi muuttua, jotta tiiminne toimisi paremmin? Kysymys vain vastaajille, jotka vastasivat 1 v) väittämään jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Avoin kysymys.

3. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä omaan tiimiisi liittyen? Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä.
  - a. Tiimissämme on sovittu yhteisistä tavoitteista
  - b. Tiimillemme on muodostunut yhteisiä tavoitteita, joista ei ole sovittu erikseen
4. Millaisia yhteisiä tavoitteita tiimillänne on? Avoin kysymys.
5. Onko toimintatapojen kehittäminen muuttanut toimintatapoja tiimissänne? Vastausvaihtoehdot: 1–5. 1 = ei ole muuttanut lainkaan. 5 = on muuttanut erittäin paljon.
6. Arvioi kuinka paljon työpajoissa kehitetyt toimenpiteet näkyvät tiiminne työskentelyssä? Vastausvaihtoehdot: Ei näy lainkaan, näkyy vähän, näkyy jonkin verran, näkyy paljon, näkyy hyvin paljon.
  - a. Tiiviimpi yhteistyö seniori ↔ HR partnerit
  - b. Tehtävien laajentaminen senioreilta partnereille
  - c. Periaate, että uuden ohjeen/linjauksen tekijä vastaa tiedon päivittämisestä kirjalliseen muotoon, arkistoi vanhan tarvittaessa ja infoaa muutoksesta Teams-kanavalla
  - d. Periaate, että jokaisella on vastuu tiedon jakamisesta oman tiimin sisällä
  - e. Uusi Teams-kanava ohjeille ja linjauksille
  - f. Uusi Teams-kanava arkistolle
  - g. Vaikeiden kysymysten käsittelyprosessi
  - h. KT:n koulutusten tai erilaisten ohjeiden läpikäynti yhdessä
  - i. Esihenkilöklonikoiden jatkuminen
  - j. Osaamisen kehittämiseen panostaminen
7. Osallistuitko toukokuussa 2024 järjestettyihin työpajoihin, joissa kehitettiin yhteisiä toimintatapoja? Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei.
8. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä yhteisiin toimintatapoihin liittyen? Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä.
  - a. Tiimillämme on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat
  - b. Tiimillemme on muodostunut yhteisiä toimintatapoja, joita koko tiimi noudattaa, mutta joista ei ole erikseen sovittu
  - c. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita vähintään kaksi tiimiä noudattaa
  - d. Eri tiimeillä on yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki tiimit noudattavat
9. Millaisia yhteisiä toimintatapoja omalla tiimillänne on? Kysymys vain vastaajille, jotka vastasivat 8 a) tai 8 b) väittämiin jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Avoin kysymys.
10. Millaisia yhteisiä toimintatapoja vähintään kahdella tiimillä on? Kysymys vain vastaajille, jotka vastasivat 8 c) väittämään jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Avoin kysymys.
11. Millaisia yhteisiä toimintatapoja kaikilla tiimeillä on? Kysymys vain vastaajille, jotka vastasivat 8 d) väittämään jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Avoin kysymys.
12. Mihin asioihin, tehtäviin, työn osa-alueisiin tai prosesseihin yhteiset toimintatavat olisivat edelleen tarpeen? Avoin kysymys.

13. Toimiiko tiiminne hva:n toimintamallien mukaisesti vai noudatetaanko tiimissänne siirtyneiden organisaatioiden toimintamalleja? Liukukytkin 1–10. 1 = siirtyneiden organisaatioiden toimintamallit. 10 = hyvinvointialueen toimintamallit.
14. Mihin tiimiin kuulut? Vastausvaihtoehdot: a) Koti- ja asumispalvelut ja Konsernipalvelut b) Laaja-alainen sosiaali- ja terveyskeskus ja Lasten, nuorten ja perheiden palvelut c) Sairaala-palvelut ja Pelastuslaitos d) HR Senior partnerit f) En halua vastata