

Asta Klemola

**PALVELUESIMIESTEN JA HENKILÖSTÖHALLINNON YHTEIS-
TYÖ VALIDIA-ASUMISESSA**

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Lokakuu 2017

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Lokakuu 2017	Tekijä/tekijät Asta Klemola
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn nimi Palveluesimiesten ja henkilöstöhallinnon yhteistyö Validia asumisessa		
Työn ohjaaja Yliopettaja Pirjo Forss-Pennanen	Sivumäärä 51+ 3	
Työelämäohjaaja Palvelujohtaja Teija Lehtiniemi Validia Asuminen (Pohjois-Suomi)		
<p>Tämän opinnäytetyön aihe on Validia-asumisen organisaation sisäinen yhteistyö. Yhteistyötä käsitellään Validia-asumisen työntekijöiden välisenä tapahtumana. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Validia-asumisen Pohjanmaan alueen palveluesimiesten ja henkilöstöhallintopalveluiden yhteistyön nykytilaa ja toimivuutta. Tavoitteena oli kehittää yhteistyötä.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin Validia-asumisen Pohjanmaan alueen palveluesimiesten ja henkilöstöhallinnon edustajien kanssa. Validia-asumisen Pohjanmaan alueeseen kuului neljä asumisen toimintayksikköä sekä avopalvelut, joita ovat päivätoiminta, kotihoito ja henkilökohtainen apu. Kehittämistehtävässä oli mukana asumisen ja avopalveluiden palveluesimiehiä, ja henkilöstöhallintoa edusti kehittämistyötä tekevä henkilö ja palkkahallinnon ja työvuorosunnittelun esimies.</p> <p>Opinnäytetyön menetelmävalintana oli toimintatutkimus. Aineisto kerättiin PBL-, eli ongelma-perusteista menetelmää mukaillen. Lähtötilanteen selvittämiseen käytettiin sekundääristä aineistoa, joka oli henkilöstöhallinnon sisäisen asiakastytyväisyyskyselyn tulokset. Näistä tuloksista laadittiin heräte ensimmäiseen PBL kokoontumiseen. Aineisto koostui kahdesta PBL kokoontumisen tuloksista, jotka analysointiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten mukaan palveluesimiehet arvioivat yhteistyön henkilöstöhallinnon edustajien kanssa toimivaksi. Työvuorosunnittelijan ja palveluesimiesten yhteinen työ on työvuorosunnittelu, yhteistyö on välttämätöntä ja jatkuvaa keskustelua. Palkkahallinnon työntekijöillä on vahva asiantuntijaosaaminen. Palveluesimiehet kuvaavat keskinäistä yhteistyötään vertaistueksi. He korostavat luottamuksen merkitystä yhteistyössä. Luottamus mahdollistaa avun ja tuen pyytämisen haastavissa tilanteissa.</p> <p>Henkilöstöhallinnon järjestämät klinikka-koulutuksien teemat ovat laajentuneet. Klinikka-koulutukset ovat yksi kohtaamisen arena, jonka yksi tavoite on tuottaa tietoa ajankohtaisista asioista.</p>		
Asiasanat Luottamus, vuorovaikutus, yhteistyö, yhteistyöosaaminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date October 2017	Author Asta Klemola
Degree programme Master of Social and Health Care		
Name of thesis Cooperation between service managers and representatives of the personnel administration in Validia Housing		
Instructor Principal Lecture, D.Ed.Pirjo Forss Pennanen		Pages 51+3
Supervisor Director of housing services Teija Lehtiniemi, Validia Housing (Northern Finland)		
<p>Topic of the thesis is cooperation inside of Validia Housing's organization. Cooperation has been considered as an act between employees of Validia Housing. Aim of the thesis is to discover present state and functionality of the cooperation between personnel administration and service managers in Validia Housing in the region of Pohjanmaa. The goal was to develop the cooperation.</p> <p>The development task was executed in cooperation with the service managers and representatives of the personnel administration in the Pohjanmaa region of Validia Housing. Validia housing's Pohjanmaa region consisted of four functional units of living and outpatient services, which includes daytime activity, home care and personal help. In the development task were involved service managers of living and outpatient services, and the representatives of the personnel administration were a person, who does development work, and the manager of payroll administration and shift planning.</p> <p>Scientific method used in the thesis was operational study. Data was collected PBL, retelling a problem-based method. Secondary data, meaning the results of customer satisfaction enquiry from the personnel administration, was used to solve the starting point. From the results were drawn up an incentive to the first PBL meeting. The data consisted of results from two earlier PBL meetings and they were analyzed by using data based content analysis. According to the results, the service managers were estimating the cooperation with the representatives of the personnel administration to be functional. The work that shift planner and service managers share is planning shifts, which requires cooperation and continuous discussion. Workers of the payroll administration are experts of their own field. Service managers are describing the mutual cooperation as peer support. They underline the importance of trust in the cooperation. Trust makes it possible to ask for help and support in difficult situations.</p> <p>The themes in clinic trainings, which personnel administration is organizing, have been expanded. The trainings are making it possible to meet others and one of the training's goals is to spread information about current topics.</p>		
Key words Confidence, interaction, collaboration, cooperation		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	5
3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	7
3.1 Luottamus mahdollistaa yhteisen tavoitteen saavuttamisen.....	7
3.2 Yhteistyöllä yhteiseen tavoitteeseen.....	11
3.3 Vuorovaikutuksen merkitys yhteistyössä	12
4 YHTEENVETO KESKEISISTÄ KÄSITTEISTÄ	17
5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ	19
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUMINEN	20
6.1 Aiheen valinta ja rajaus	20
6.2 Opinnäytetyön eettiset ratkaisut ja luotettavuus	23
6.3 Menetelmävalintana toimintatutkimus	26
6.4 Aineiston keruu ja analyysi.....	30
7 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	34
8 TULOKSET	37
8.1 Yhteistyön toimivuus hajautetussa organisaatiossa.....	37
8.2 Kehittäminen hajautetussa organisaatiossa	39
8.3 Osaamisen jakaminen hajautetussa organisaatiossa	40
8.4 Opinnäytetyön keskeiset tulokset	41
9 POHDINTA	44
9.1 Tulosten tarkastelua ja johtopäätöksiä.....	44
9.2 Tulosten ja opinnäytetyön prosessin pohdinta.....	46
9.4 Yhteistyöhön liittyvät kehittämishaasteet	49
9.5. Jatkotutkimushaasteet	51
LÄHTEET	52
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Luottamusdynamiiikka	9
KUVIO 2. Epäluottamusdynamiiikka	10
KUVIO 3. Työyhteisön vuorovaikutuksen eritasot.....	13
KUVIO 4. Yksilön valinnoilla on merkitys	15
KUVIO 5. Opinnäytetyön eteneminen	22
KUVIO 6. Toimintatutkimuksen spiraali.....	29
KUVIO 7. Kehittämisprosessin kuvaus	35

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Esimerkki aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä aiheesta työvuo-
rosuunnittelu

.....33

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe on organisaation sisäinen yhteistyö. Yhteistyötä käsitellään työntekijöiden välisenä tapahtumana. Yhteistyö on käsitteellinen sana, jota toteutetaan konkreettisesti. Organisaatiossa yhteistyötaidot ovat toimintakykyä, joka vaikuttaa laatusuhteisiin organisaation sisällä sekä sen ulkopuolella. Organisaation kilpailukykyyn ja taloudellisiin tuloksiin vaikutetaan mahdollisimman hyvillä olosuhteilla. Hyvät olosuhteet syntyvät tunteesta ja tahdosta, jotka näkyvät toisen arvostamisena ja välittämisenä. (Fisher & Vainio 2014, 146.)

Opinnäytetyön kehittämistehtävä toteutettiin Validia-asumisen Pohjanmaan alueen palveluesimien ja henkilöstöhallinnon edustajien kanssa. Pohjanmaan alueeseen kuului neljä asumisen toimintayksikköä sekä avopalvelut, joita ovat päivätoiminta, kotihoito ja henkilökohtainen apu. Kehittämistehtävässä olivat mukana asumisen ja avopalveluiden palveluesimiehet ja henkilöstöhallintoa edusti kehittämistyötä tekevä henkilö ja palkkahallinnon ja työvuorosuunnittelun esimies. Lähtötilanteen selvittämiseen käytettiin henkilöstöhallinnon tekemää sisäistä asiakas-tyytyväisyyskyselyn tuloksia. Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa kehitettiin organisaatiossa tapahtuvaa yhteistyötä. Kehittämisprosessissa nousee esille henkilöstöhallinnon työntekijöiden asiantuntijuus. Palveluesimien keskinäisessä yhteistyössä tarvitaan luottamusta, jotta voidaan tehdä kysymyksiä ja hakea tukea kollegalta haastavissa tilanteissa. Keskinäinen luottamus mahdollistaa vertaistuen.

Yhteistyössä on yhteinen tunnistettu tavoite, jonka saavuttamiseksi jokainen toimii mahdollisimman tehokkaasti. Yhdessä toimittaessa tarvitaan sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja. Hyvin toimiva yhteistyö on sujuvaa, joka tuottaa palkitsevia kokemuksia. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008; 27). Suomessa työllä on tärkeä merkitys: menestymisen hyväksi tehdään ahkerasti, luottavasti ja periksi antamattomasti työtä. Rakenteiden uudistaminen edellyttää innostusta, rohkeutta, valmiutta riskinottoon sekä kykyä tehdä yhteistyötä ja verkostoitua monipuolisesti. (Työelämän kehittämisstrategia 2020, 2012.)

Kaste-ohjelma 2012–2015 on määritellyt sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja uudistustyön kohteiksi keskinäisen yhteistyön sekä perus- ja erityistason työnjaon kehittämisen. Alueellisesti palveluiden laadussa ja saatavuudessa on merkittäviä poikkeavuuksia. Palvelut eivät ole kansalaisille tasalaatuisia. Palvelujärjestelmä on sirpaleinen, asiakkaan palveluiden kokonaisuuden suunnittelu ja toteutus voi olla heikkoa. Palveluketjut katkeilevat ja sen vuoksi eri toimijoiden väliseen yhteistyöosaamiseen tulee kiinnittää huomiota. Laitoshoidon laadullisena haasteena on lisätä asiakkaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan elämäänsä ja sitä koskeviin päätöksiin. Sosiaali- ja terveystalouden uudistamista haastavat uudenlaiset asiakkuudet. Asiakslähtöisten ja taloudellisesti kestävien palveluiden kehittäminen ja ylläpito vaativat rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia. Haasteena ovat rakenteet ja rahoitus. Palvelurakenteen uudistamisessa ja asiakaslähtöisen toimintatapojen kehittämisessä tarvitaan vahvaa johtajuutta. Asiakkaan oikeudet ja turvallisuus ovat toimialan johtamisen haasteet. Uudistuneen sosiaalihuoltolain tavoitteena on olla kattava ja vahva yleislaki. Lain keskeinen osa on asiakkaan aseman vahvistaminen palveluprosessissa. Terveystalouden keskeiset painopisteet ovat asiakaslähtöisyys palvelujen ja hoidon laatu, potilasturvallisuus ja perusterveydenhuollon vahvistaminen. (Sosiaali- ja terveystalouden kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015.)

Pääministeri Kataisen hallituksen aikana alkanut hanke Suomen työelämän kehittämistyö Euroopan parhaaksi 2020 jatkuu pääministeri Sipilän hallituskaudella. Työelämä 2020- hankkeen visio on, että Suomessa on vuonna 2020 Euroopan paras työelämä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi kehittämisalueet ja – ehdotukset ovat innovaatiotoiminta, muutoksen johtaminen, uudet roolit työelämässä, digitaalinen murros ja suomalaisen työelämän muutosvalmius. Organisaation tuottavuuden ja kilpailukykyyn edellytys on jatkuva innovatiivisuus, joka tarkoittaa jatkuvaa kykyä tehdä asioita paremmin. Innovatiivisuuden taustalla on organisatorinen oppiminen, joka näkyy kehittyneenä tapana hoitaa asiakassuhteita, tehdä yhteistyötä yrityksen sisällä ja ulkopuolella sekä motivoida ihmisiä hyviin työsuorituksiin ja organisoida työtä. Muutoksen johtamista, joka on laajaa toiminnan ja organisaation muutosta, on kehitettävä siten, että ihmiset kokevat uudistukset uhkien sijaan mahdollisuutena. Esimiestyön kehittämisessä tarvitaan ennakkoluuttomuutta määrittellä työrooleja jaetun johtajuuden mukaan ja luoda itseohjautuvia tiimejä. Suomen työelämän laadun parantamiseksi tarvitaan ihmisten kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksia edistävää työn organisointia ja työssä ilmapiiriä, jossa voidaan kehittää uusia toiminta-

tapoja kokeilemalla. Tulevaisuuden työelämässä johtajuuden haasteet ovat erilaisten verkostojen, moninaisuuden ja innostuksen alueilla. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014; Työelämän kehittämisstrategia 2020, 2012.)

Organisaation menestyksen kriittinen tekijä on henkilöstö. Organisaation menestyvään toimintaan vaikuttaa sen henkinen pääoma, joka syntyy osaavasta henkilöstöstä, työilmapiiristä, jossa on keskinäinen luottamus ja toimiva vuorovaikutus. (Kehusmaa 2011, 145–146; Viitala & Jylhä 2014, 216, 239.) Palveluliiketoiminnassa kilpailuedun hankkiminen vaatii uutta ajattelua ja toimintaa. Kilpailuetu on organisaation sisäistä laatua, joka muodostuu dialogista eri yksiköiden välillä ja prosessien läpi näkyvyydestä. (Fisher & Vainio 2014, 9-10,101–102.) Organisaatioissa jokaisen henkilön kyky kehittää ja pitää yllä myönteisiä laatuyhteyksiä vaikuttaa liiketoimintatulokseen ja yrityksen kilpailukykyyn. Laatuyhteys tarkoittaa kahden eri toimijan välisiä yhteyksiä, jotka synnyttävät osapuolissa myönteisyyden kokemuksen. Laatuyhteys perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Organisaation me-hengen muodostumiseen vaikuttaa laatuyhteydet ja niiden edellytys on positiivinen poikkeava käyttäminen. Positiivinen poikkeava käyttäminen on kiittollisuutta, epäitsekkyyttä, toisten arvostamista ja osallistumista. Positiivinen poikkeava käyttäytyminen on yksilön tietoinen valinta. (Fisher 2012, 160–161; Fisher & Vainio 2014, 61–63, 76-77.) Nykyisin korostetaan asiakaskokemuksen mielikuvaa. Asiakaskokemus on organisaation tuotteen tai palvelun maine ja erityisesti sitä, miten asiakas kohdataan. Organisaatiossa jokaisen työntekijän tulisi tunnistaa oma rooli myönteisen asiakaskokemuksen syntymiseen. (Fisher & Vainio 2014, 165–167; Juuti & Vuorela 2015, 16–17.)

Johtamisen ja hallinnon tehtävä on organisaation näkökulmasta edistää organisaation perustehdävää. Johtamista tarvitaan tuotannon rationalisointia, toiminnan organisointia ja rakenteiden järjestämistä sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen tukemista ja päätöksenteon parantamista varten, organisaation toimintaympäristön määrittelyä ja tunnistamista sekä tulevaisuuden ennakkointia varten. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 53.)

Laatu on tuotteen tai palvelun virheettömyyttä. Käytännön tasolla laadun varmistaminen on laadunhallintaa. Laatujohtaminen on vakiintunut termi johtamisesta. Laatujohtamisen tavoitteena on yrityksen menestyminen laatua parantamalla. Laatujohtamisella vaikutetaan koko yrityksen toi-

mintaan siten, että tuodaan lisäarvoa asiakkaalle. Yrityksen kilpailukyvyn parantamiseen tarvitaan laajaa laatukäsitystä, joka tarkoittaa tehokuutta ja asiakasajattelua. (Viitala & Jylhä, 2014, 287–288.) Laatujohtamisen kehittämiseen vaikuttanut Edwards Deming painotti järjestelmällistä jatkuvan parantamisen ideaa ja kehitystyötä organisaation johtamisessa. Laadun kehittämisen tavoite on kustannus- ja kilpailuetu. Kilpailuedun näkökulmasta laatua tulee tarkastella laajemmasta näkökulmasta, joka tarkoittaa toiminnan tehokuutta ja asiakaslähtöistä toimintatapaa. Laatujohtamisen prosessimalli on yksinkertainen ympyrä, Demingin ympyrä, jonka vaiheet ovat suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna. Laatu-johtaminen perustuu laajaan osallistumiseen, tavoite on luoda organisaation kulttuuri, jossa laadun valvonta ja kehittäminen ovat henkilöstön jokapäiväinen tapa toimia. (Viitala & Jylhä 2014, 288–291.) Työyhteisössä arvostava johtaminen, merkityksellinen työ, positiivinen ilmapiiri, yksiköiden välinen yhteistyö ja yksilön kokemus ammatillinen identiteetti ovat työyhteisökokemuksia, jotka synnyttävät asiakaskokemuksen. Asiakkaalle syntyvät tunteet ja aikaisemmat kokemukset ja uskomukset vaikuttavat asiakaskokemukseen. Kilpailuetu tulee esille, kun asiakas miettii asiakaskokemustaan, hän tekee itselleen kysymyksiä, ymmärrettiinkö hänen tarpeensa, oltiinko hänestä kiinnostuneita aidosti asiakkaana. Negatiivinen asiakas kokemus kääntyy hitaasti myönteiseksi. (Fisher 2014, 110–111.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa työstettiin organisaation yhteistyön mahdollisuuksia ongelmaperusteista menetelmään mukaillen. Ongelmaperusteisessä menetelmässä toimitaan ryhmässä, joten se tukee aineistonhankintamenetelmänä aiheen käsittelyä. Kehittämishankkeen aihe on merkityksellinen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Jokaisella organisaation jäsenellä on vastuu yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tuottaa asiakkaalle myönteinen asiakaskokemus. Myönteisen asiakaskokemuksen syntymiseen vaikutetaan yhteistyöllä ja vuorovaikutuksen laadulla organisaation sisällä. Luottamuksella on keskeinen rooli yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat yhteistyö, vuorovaikutus, vuorovaikutusosaaminen, luottamus.

2 OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Validia-asuminen on suomalainen hyvinvointipalveluja tuottava valtakunnallinen organisaatio. Validia-asumisen palveluita ovat tehostettu palveluasuminen ja kotiin vietävät palvelut ikäihmisille, eri-ikäisille vaikeavammaisille ja kehitysvammaisille henkilöille sekä asumiseen liittyvät tukipalvelut. Validia-asumisen toiminta on luvan ja ilmoituksen varaista, joka tarkoittaa sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviranomaisen myöntämää lupaan tuottaa yksityisiä sosiaali- ja terveyspalveluita. Näitä palveluita ostavat kunnat, kuntaorganisaatiot tai kuntayhtymät, vakuutusyhtiöt tai harvemmin sairaanhoitopiirit. Validia-asumisen henkilöstöä ovat sosiaali- ja terveydenhuollon, talous- ja hallinnon sekä elintarvikealan ammattilaiset.

Validia-asumiselle on myönnetty Yhteiskunnallinen yritysmerkki, joka voidaan myöntää, kun organisaatio käyttää suurimman osan tuottamastaan voitostaan edistämään yhteiskunnallisesti positiivisia vaikutuksia ja ratkaisemaan yhteiskunnallisia tai ekologisia ongelmia. Reilu palvelumerkki on myönnetty nykyisen toiminnan vastuullisesta liiketoiminnasta ja laadukkaista palveluista. Reilu palvelumerkin käyttö edellyttää, että sen saaja kehittää jatkuvasti toimintansa laatua. Inspecta Sertifiointi Oy on myöntänyt organisaatiolle laatusertifikaatin: organisaation laatu-järjestelmä on Iso 90001- 2008 standardin mukainen. (Yhteiskunnallinen yritys 2017.)

Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämistehtävän aloittaminen sijoittui merkittävään organisaatiomuutoksen ajankohtaan. Validia-asumisen organisaatio oli jakautunut seitsemään toimintaluokkaan ja asumisen palvelut ja avopalvelut eriytyivät. Tämä tarkoitti uutta toimintatapaa johtamisessa. Avopalveluiden palveluesimies toimi alueellisesti ja hänellä oli alaisia alueen yksiköissä. Asumisen yksiköissä palveluesimiehet vastasivat tehostetusta palveluasumisesta asu- mispalveluyksiköissä ja olivat läsnä yksikön arjessa. Organisaation tukipalvelut toimivat keskite- tytti. Organisaation sisäisiä palveluita ovat henkilöstöhallinto, talous- ja tietohallinto. Opinnäyte- työn aihe, yhteistyö koskee koko organisaatiota. Opinnäytetyön edetessä organisaatiossa alkoivat uudet muutokset. Organisaatiomuutoksessa palvelut yhdistyivät toimintayksiköissä yhden esimiehen alaisuuteen, yksikön asiakasmäärän perusteella yksikköihin perustettiin lisäksi lä- hiesimiehen tehtävä.

Organisaatio jakautui kolmeen alueeseen, joissa palveluista vastaa alueen palvelujohtaja. Alueellista toimintaa vahvistettiin alueellisella henkilöstösuunnittelijalla, laatu- ja turvallisuuskoordinaattorilla ja asiakkuusvastaavalla. Alueellisten asiantuntijoiden tehtävä on tukea toimintayksikössä tapahtuvaa työtä.

Opinnäytetyö toteutettiin Pohjanmaan alueen tehostetun palveluasumisen ja avopalveluiden palveluesimien ja yhtiön henkilöstöhallinnon edustajien kanssa. Organisaatiomuutos ei vaikuttanut opinnäytetyön prosessin etenemiseen. Opinnäytetyön aihe yhteistyö on merkityksellinen muuttuneessakin tilanteessa.

Validia-asumisen toiminta on valtakunnallista, toimintayksiköitä on ympäri Suomea ja hallinnolliset toiminnot sijaitsevat Helsingissä. Hajautetussa organisaatiossa ihmiset työskentelevät erillään toisistaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteinen päämäärä, työn tavoite vaatii heiltä keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu pääsääntöisesti virtuaalisesti. Hajautetulla työllä on pitkä historia, esimerkkinä Hudson Bay Company, joka toimi 150 vuotta sitten, tuotteena turkikset. Yhtiön pääkonttori oli Lontoossa, jossa turkikset myytiin ja tuotanto tapahtui Kanadassa eri toimipaikoissa. Toiminnan menestyksen takana oli luottamus. Yhteydenpito ja vuorovaikutus tapahtuivat asiakirjojen ja kirjallisin viestein. Suomessa hajautetut organisaatiot ovat syntyneet, kun valtion hallintoa on hajautettu eri puolille Suomea, organisaatiot ovat perustaneet toimintayksiköitä lähelle asiakkaita ja organisaatiot ovat liittoutuneet tai täydentäneet yritysostoilla toimintaansa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14–16.)

3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Yhteistyö on opinnäytetyön keskeinen käsite, koska työssä selvitetään organisaation sisäistä yhteistyön toimivuutta. Yhteistyön- käsite ei kata yksin opinnäytetyön teoreettista tietoperustaa. Yhteistyökäsitteen tarkastelussa nousevat esille opinnäytetyön muut käsitteet, jotka tukevat aiheen käsittelyä. Organisaatiossa tehdään työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteisen päämäärän saavuttaminen edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Yhteistyöhön liittyy olennaisesti luottamus. Luottamus on moninainen käsite, joka on käyttäytymistä ja tapa toimia. Avoimuus puolestaan näkyy organisaation ilmapiirissä. Yhteistyöosaaminen on ammatillista kompetenssia: vuorovaikutustaitoa ja kykyä toimia ryhmässä.

3.1 Luottamus mahdollistaa yhteisen tavoitteen saavuttamisen

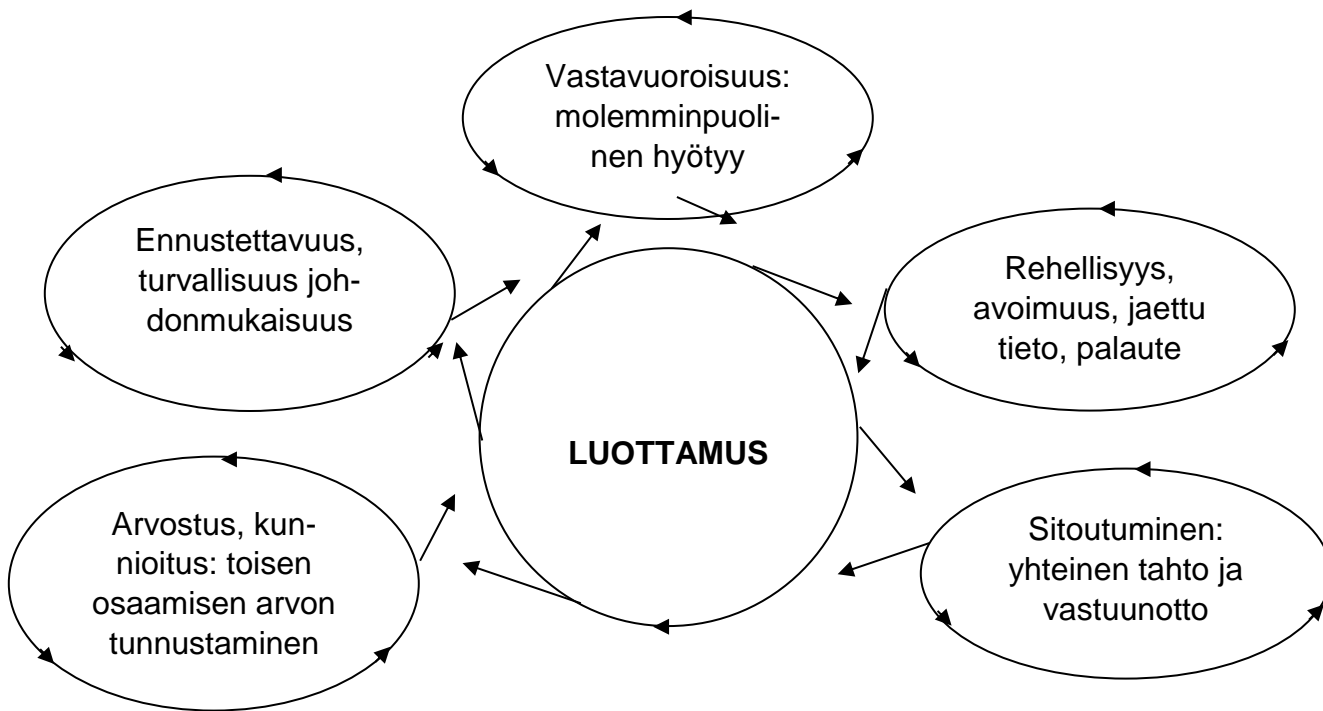
Luottamus on hajautetun organisaation kulmakivi, jossa osallistujat joutuvat luottamaan siihen, että kaikki tekevät osansa, pitävät lupauksensa ja eivätkä käytä asemaansa väärin. Luottamuksen rakentamisen perinteiset tavat, ystävyysuhteet, jatkuva henkilökohtainen tapaaminen, sosiaaliset normit ja kiinnkohdat sekä oletus yhteistyön jatkumisesta tulevaisuudessa eivät toteudu hajautetussa organisaatiossa. (Vartiainen ym. 2004, 135.) Luottamuksella ja avoimuudella on keskeinen rooli, kun luodaan työyhteisöön työn tekemisen mahdollistava kulttuuri. Organisaatioissa voi syntyä kuiluja eri organisaation osien välillä: näitä kuiluja kutsutaan siiloiksi. Ammatti- ja henkilöstöryhmillä voi olla erilaisia näkökulmia työhön, joka voi aiheuttaa ylitsepääsemättömiä ongelmia, jolloin toiminnan yhteensovittaminen vaikeutuu. (Juuti & Vuorela 2015, 45.) Luottamus ja avoimuus ovat oppivan organisaation edellytys. Työyhteisössä, jossa on luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, jäsenet voivat vapautuneesti jakaa tietojaan ja taitojaan keskenään. Erilaisuutta hyödyntävässä ja kunnioittavassa työyhteisössä voidaan oppia toisen kokemuksista, joka tukee itsereflektiota. Luottamus ja avoimuus tarkoittavat sitä, kun sanat ja teot vastaavat toisiinsa, ihmisten välinen kohtelu on oikeudenmukaista ja asioista voidaan keskustella rakentavasti. Luottamukseen ja avoimuuteen kuuluu toisen kuunteleminen ja esittämien asioiden arvostaminen, jolloin tavoitteena on molempien kokemus tasa-arvoisuudesta. (Juuti & Vuorela 2015, 49–51, 70; Mäkipeska & Niemelä 2005, 32- 35.)

Koivumäen (2008) väitöstutkimuksen mukaan luottamuksen hyöty vaikuttaa arjessa työn sujuvuuteen ja ehkäisee työn kuormittavuutta, koska työtä voidaan jakaa. Luottamus on suhteisiin ja ihmisten ominaisuuksiin liittyvä asia, se on tietoa ja tunnetta. Luottamus suojaa ulkopuoliselta uhkalta. (Koivumäki 2008, 244; Vartiainen ym 2004, 137.) Blomqvistin (2002) väitöstutkimuksen mukaan luottamus on kriittinen tekijä suhteiden rakentumisessa. Luottamus koostuu pätevyydestä, tietoisuudesta omasta identiteetistä, kyvykkyydestä ja arvoista sekä käyttäytymisestä, joka on kunnioittavaa, välittävää ja vastuullista. Yhteinen arvopohja luo luottamuksen ilmapiirin, jossa ihmisen on helppo toimia avoimesti. Avoimessa ilmapiirissä syntyy keskustelua ja näkökantojen vaihtoa. (Blomqvist 2002, 269, 272.)

Luottamuksen dynamiikkaa voidaan kuvata eri osatekijöiden kautta. Luottamukselliseen toimintaan kuuluu olennaisesti vastavuoroisuus, joka on molemminpuolista antamista ja saamista. Luottamuksessa voidaan odottaa, että toisen toiminta tuo hyötyä omalle toiminnalle. Yhdessä tekemällä tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle enemmän kuin yksin tekemällä. Luottamuksen ilmapiiri vaatii toisista välittämisen, yhteisöllisen ja toisia arvostavan kulttuurin. Pääsääntöisesti ihmisellä on kykyä ja tahtoa auttaa toisia, mutta se vaatii suotuisat olosuhteet. Vastavuoroisuus ei toimi, kun toisen auttamisessa ei nähdä hyötyä omalle toiminnalle. Työyhteisöissä vastavuoroisuutta voidaan tukea joustavalla työnjaolla, ruuhkahuippuja puretaan yhdessä, osaaminen on monipuolista ja tehtävät koetaan yhteiseksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34–36.)

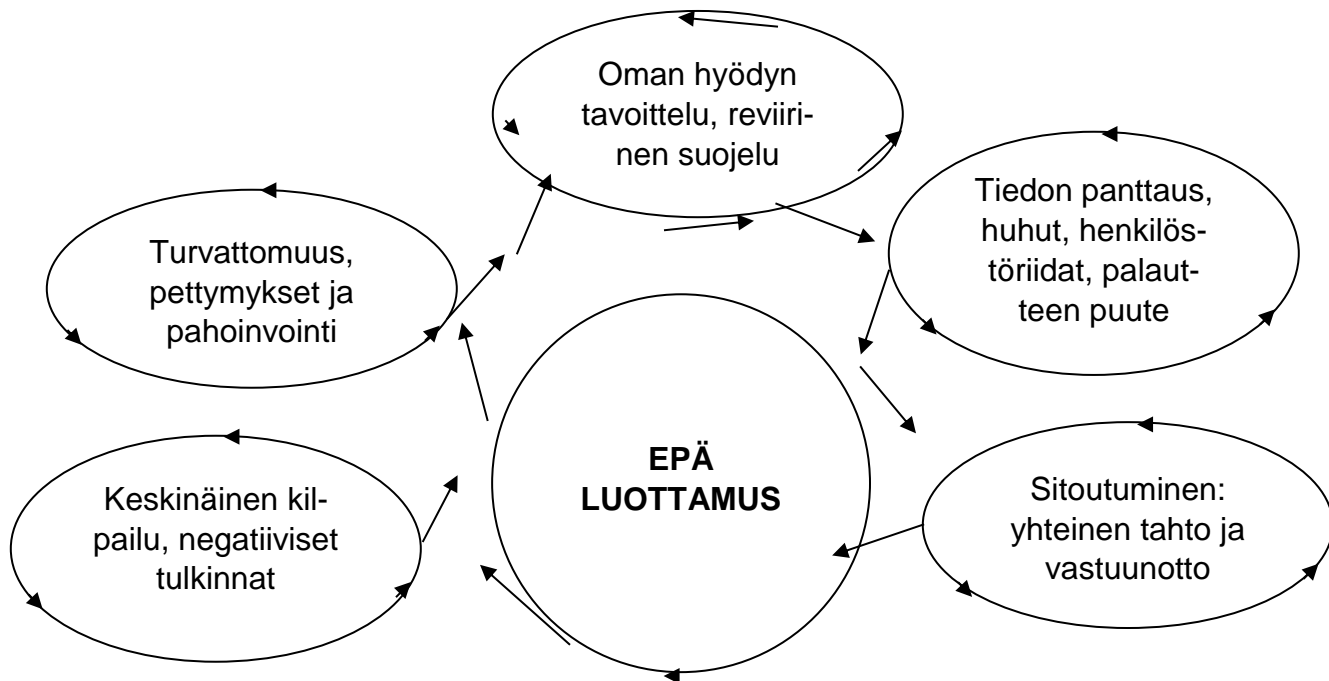
Kuvio 1 kuvaa luottamusdynamiikkaa. Luottamuksellisessa vuorovaikutuskulttuurissa kaikenlaisia tietoja jaetaan ja kaikkia mielipiteitä arvostetaan. Avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen edellytykset ovat säännölliset ja sovitut puitteet, jossa arvostetaan ja kuullaan kaikkia tasapuolisesti. Vuorovaikutuksen kehittyminen vaatii kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 37–38.)

Yhteinen tavoite on perusta luottamuksen syntymiselle. Yhteisö, jonka tavoitteena on yhteinen menestys, tuo menestystä myös yhteisön jäsenille. Yhteinen tavoite poistaa epätervettä kilpailua, mutta tukee avoimen tiedonkulun, yhdistää osaamista sekä muut voimavarat. Yhteinen päämäärän asettaminen yhdessä sitouttaa toimimaan yhdessä. Organisaatiossa, jossa ihmiset eivät ole sitoutuneet yhteiseen päämäärään, vaikutukset ovat organisaation toiminnalle epäsuotuisat. Organisaatiossa, jossa perustehtävä jää syrjään ja toiminta kohdistuu epäolennaisiin asioihin, kertoo ihmisten epävarmuudesta eikä työ ole merkityksellistä. Nämä ongelmat nähdään usein ihmisten sitoutumattomuutena, huonona motivaationa ja ristiriitoina. Ongelma on usein organisaation, jonka tehtävänä on luoda mielenkiinto perustehtävään. Organisaatioissa jokaisen työyhteisön jäsenen tulee nähdä, miten oma työpanos ja oma rooli ovat suhteessa organisaation tavoitteeseen.



KUVIO 1. Luottamusdynamikka mukailten (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34)

Luottamuksen syntyminen on hidasta ja prosessimaista. Jos luottamusrakenteen yksikin osatekijä on negatiivinen, luottamusprosessi lähtee negatiiviseen kiertoon. Tämä tarkoittaa luottamuksen olemista tai sen puuttumista. Luottamuksessa ei ole välivaiheita. Kuviossa 2 kuvataan epäluottamuksen ilmapiiriä, jossa yksilöiden voimavarat suuntautuvat epäolennaiseen, ei työn suorittamiseen. Epäluottamuksen ilmapiiri työyhteisössä mahdollistaa vääristynyttä käyttäytymistä, joka näkyy erilaisina ristiriitoina, pahimmillaan työpaikkakiusaamisena. Pelko ilmaista omia ajatuksia ja ideoita on yksi epäluottamuksen ilmenemismuoto. Pelko on tehokas luottamusta ja työhyvinvointia tuhoava tekijä. Epäluottamuksen syntymiseen vaikuttaa toistuvat lupaukset, jotka eivät toteudu, vaan aiheuttavat pettymyksiä. Pettymyksiä voivat aiheuttaa yksittäiset tilanteet, irtisanomiset ovat niistä dramaattisempia. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 49 -59).



KUVIO 2. Epäluottamuksen dynamiikka mukailten (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47.)

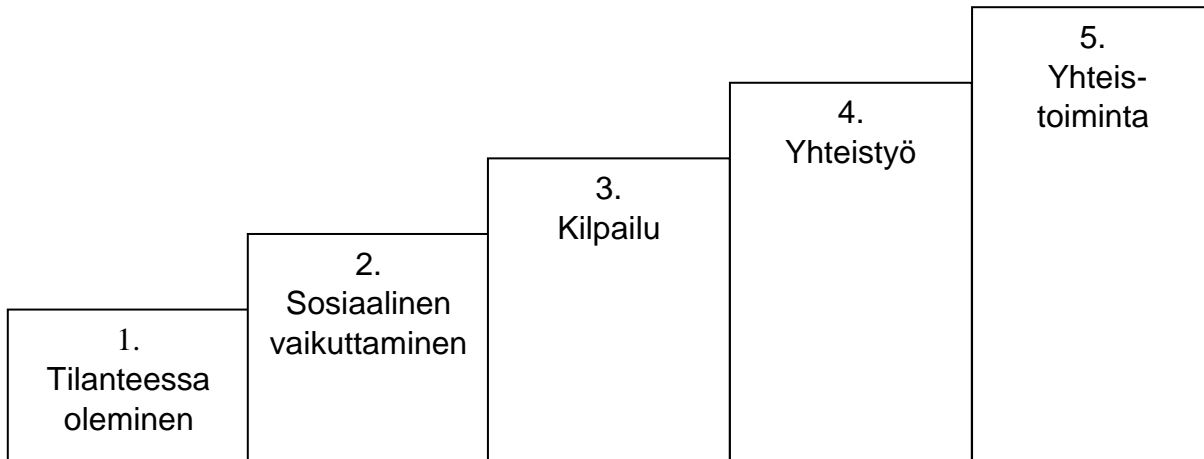
3.2 Yhteistyöllä yhteiseen tavoitteeseen

Yhteistyön käsite on vahvasti kontekstisidonnainen. Yhteistyön tekemisen ja vuorovaikutuksen muodot ovat eri konteksteissa merkitykseltään erilaiset. Yhteistyö on tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi, jossa toimitaan yhteisen päämäärään saavuttamiseksi onnistuneesti ja tehokkaasti. Yhteistyöhön kuuluu olennaisena osana päätöksenteko toisistaan riippuvaisten osapuolten kesken, päätösten yhteinen omistajuus sekä yhteinen vastuu tuloksista. Yhteistyö ei ole pelkästään toimintaa, vaan siinä korostuvat sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus. (Isoherranen ym. 2008, 27.) Työn ja yhteistyön sujuvuuteen vaikuttaa, se miten jokainen ymmärtää ja tarkastelee omaa rooliaan suhteessa organisaation toiminnan ja tarkoituksen kokonaisuuteen. Jos tarkastelunäkökulma on suppea oman itsensä tai työryhmän näkökulma, yhteistyössä korostuu ”aseman puolustelu”. Itsetuntemus on hyvän vuorovaikutuksen perusta. (Juuti & Vuorela 2015, 145; Surakka & Rantamäki 2013, 89.) Yhteistyössä toisen kanssa ollaan yhdessä vastuussa yhteistyön tuloksista ja riskinä on, että toinen ei hoida omaan osuuttaan yhteistyöstä tai vetää välistä tai ottaa kunnian itselleen yhteistyössä tehdystä työn tuloksesta. (Aira 2012, 57.)

Yhteistyön osaaminen, alaistaidot tai työyhteisötaidot ovat rinnakkaiskäsitteitä ja tarkoittavat asiantuntijuuden jakamista. Rinnakkaiskäsitteen avulla sanat tulevat ymmärretyksi toistensa avulla, sanat eivät kuitenkaan ole synonyymejä keskenään. (Paasivaara 2012, 71, 127.) ”Yhteistyöosaaminen on tietoista toimintaa ryhmässä, yhteistyöhön sitoutumisesta ja muiden huomiointista sekä ammatillisesti että vuorovaikutuksellisesti.” (Paasivaara 2012, 63). Yhteistyöosaamisen hyötynä ovat sen positiiviset merkitykset yksilölle. Yhteistyöosaamiseen liittyy sosiaalinen äly, joka tarkoittaa työroolia ja työroolin suhdetta työyhteisöön ja työtehtävään. (Paasivaara 2012, 71.) Moniammatillisen yhteistyön käsite on vakiintunut Suomeen 1990-luvulla ja sitä käytetään monimerkityksellisesti. Moniammatillisessa yhteistyössä asiantuntijoilla on yhteinen työ tai tehtävä ratkaistavana. Tavoitteen saavuttamiseksi he yhdistävät tietonsa ja osaamisensa. Yhteistyön sujuvuutta moniammatillisessa ryhmässä edistää osallistujien selkeät roolit ja niiden yhteensopiavuus. Ryhmän rooleilla voi olla erilaisia statuksia, jotka liittyvät koulutuksen pituuteen, tieteen alan arvostukseen tai suoritettun tutkinnon tasoon. (Isoherranen ym. 2008, 33, 95.)

3.3 Vuorovaikutuksen merkitys yhteistyössä

Työyhteisön vuorovaikutukseen vaikuttavat ihmisenä olemisen oikeus, sosiaalinen layout, suhteessa toimiminen ja yhteinen vaikuttaminen. Sosiaalinen layout tarkoittaa ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutusta, ja sitä minkälaisia suhteita ja mitä yhteyksiä syntyy ja mitä niissä tapahtuu. (Roos & Mönkkönen 2015, 11, 28.) Yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa ihmisten välisen vuorovaikutussuhteiden toimivuus. Vuorovaikutus ei aina edistä yhteistyön sujuvuutta. Toimimattomuuteen vaikuttaa ”henkilökemiat” tai henkilökohtaiset suhteet. Vuorovaikutussuhteissa yhteistyötä haittaavina asioina koetaan oman edun ajaminen, työpaikkakiusaaminen, klikkiytyminen, yksityiselämän ja työn suhteiden sekoittuminen, epäluottamus, epäluulo sekä asioiden näkeminen eri tavoin. Yhteistyöhön liittyy läheisesti luottamuksen käsite. (Aira 2012, 55.) Vuorovaikutusosaaminen on puolestaan kielellistä ja kieleltöntä ilmaisu- ja havaintotoimintaa kahden tai useamman henkilön välillä. Vuorovaikutus on konkreettista vuorovaikutusosaamista oleva alue. (Rouhiainen-Neunhäuser 2009, 20–22.)

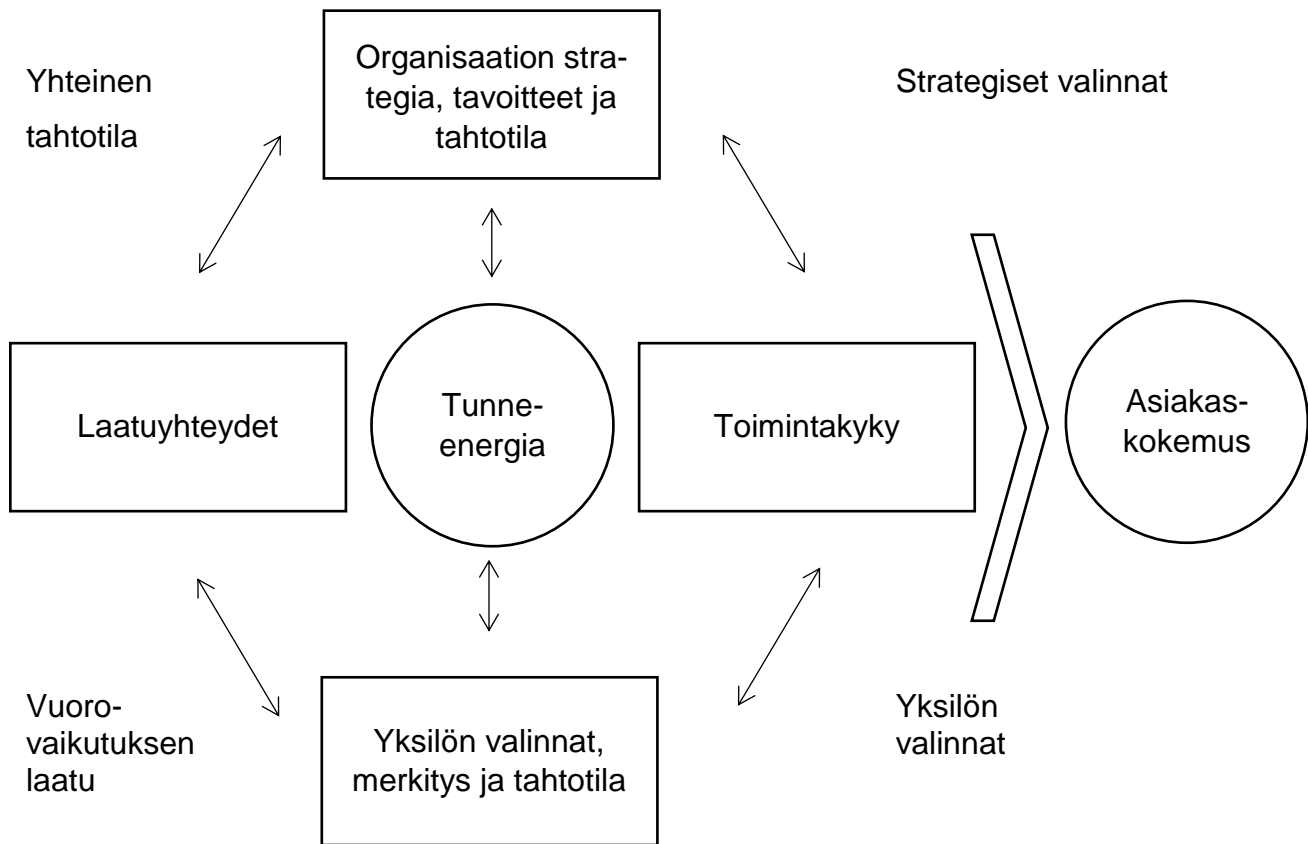


KUVIO 3. Työyhteisön vuorovaikutuksen eri tasot mukailen Mönkkönen (Mönkkönen 2008, 542)

Kuviossa 3 kuvataan vuorovaikutuksen tasot. Ne voidaan jakaa viiteen portaaseen. Tilanteessa oleminen tarkoittaa muodollisia työryhmiä: asioihin suhtaudutaan välinpitämättömästi ja vetäydytään tilanteesta. Tämä taso voi kuvata organisaation toimintakulttuurin olevan yksin tehtävää työtä, jolloin työtehtävät eivät ole riippuvaisia toisen työpanoksesta. Sosiaalisen vaikuttamisen tasolla osapuolten välinen vuorovaikutus on tiheämpää, mutta yksisuuntaista. Tämä näkyy palaverissa ihmisten yksittäisinä puheenvuoroina, jotka eivät ole suhteessa toisiin puheenvuoroihin. Yksisuuntaisessa vuorovaikutustilanteessa käytetään valtaa selkeästi toiseen henkilöön tai ryhmään. Tämä tilanne voi tulla esille työyhteisön tilanteissa, joissa henkilöstö voi tehdä ehdotuksia asioiden kehittämiseksi, mutta yksikään ehdotus ei välttämättä toteudu. Sosiaalisen vaikuttamisen tasoa kutsutaan kuittausryhmäksi, joka kuvaa ryhmän toimivan kuittaajana jonkun tekemälle esitykselle. Kolmas sosiaalisen vuorovaikutuksen taso on kilpailu, jossa osapuolilla on yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi työtä ei tehdä yhdessä. Organisaatioihin on tullut kilpailua, joka johtuu organisaatiomuutoksista ja sen seurauksena olevista ilmiöistä esimerkiksi irtisanomisen uhkasta. Työpaikat ovat tällöin isoja organisaatioita ja toimivat hajallaan, joka vaikuttaa siihen, että yhteisen identiteetin löytyminen on haasteellista. Yhteistyötasolla toimii työryhmä, jonka toiminnassa näkyy sitoutuminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä taso kuvaa tiimi-, ryhmä- tai yhteistyötä, joista tehdään sopimukset ja sovitaan vastuualueet. Matriisiorganisaatioissa tavoitteena on kehittää rakenteet mahdollistamaan yhteistyötä. Yhteistoiminta

on sosiaalisen vuorovaikutuksen korkein taso. Yhteistoiminnassa osapuolten välillä tapahtuu molemmille merkityksellisiä asioita. Tämän edellytys on sitoutuminen ja vaikuttaminen toisista. Ryhmän yhteistoiminta näkyy jokaisen omana tilana ja puheessa esiintyy me-muoto. Ryhmällä on tarkoitus yhdessä toimimiseen, jokainen tietää tavoitteen ja on valmis toimimaan sen suuntaisesti. Tässä tavoitellaan dialogisuutta ja yhteistoiminnallisuutta. (Mönkkönen 2008, 542–549.)

Vuorovaikutusta voidaan oppia ja kehittää, mikä tarkoittaa vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaaminen on yksilön tietoa, taitoa ja motivaatiota. (Isotalus & Rajalahti 2017, 22–23). Jos yksilön kokemukset vuorovaikutustilanteesta ovat synnyttäneet negatiivisen tunne-energian, on mahdollista, että yksiö siirtää seuraavaan kohtaamiseen kokemansa negatiivisen tunne-energian. Kohtaaminen voi olla organisaatiossa sisäinen tai ulkoinen. Vuorovaikutus on enemmän kuin yksi kohtaaminen: se on ketju ihmisten välillä. Yksilön vastuuta ovat omat valinnat ja hän itse valitsee, toimiiko negatiivisesti vain positiivisesti vuorovaikutustilanteissa. (Fisher & Vainio 2014, 19-22). Omien asenteiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen lisää tietoisuutta, siitä miten toimii vuorovaikutustilanteissa ja miten vaikuttaa toisiin ihmisiin. (Fisher & Vainio 2014, 88-89.) Kuviossa 4 havainnollistetaan yksilön valintojen merkitystä vuorovaikutuksen laatuun ja toimintakykyyn. Jokainen valitsee itse, toimiiko negatiivisen vain positiivisen vuorovaikutuksen mukaisesti. (Fisher & Vainio 2014, 17–19).



KUVIO4. Yksilön valinnoilla on merkitystä organisaation toimintakyvylle ja laatuyhteyksille. Jokainen vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun mukailen Fisher & Vainio. (Fisher & Vainio 2014, 17)

Kuviossa 4 kuvataan yksilön merkitystä asiakaskokemuksen syntymiseen. Jokainen tekee omassa elämässään valintoja. Valintoja siitä, miten sitoudutaan omaan työhön ja miten koetaan ammatillista identiteettiä, organisaatioon liittyvää itsetuntoa ja myönteisyyttä työyhteisöä kohtaan. Jokainen valitsee itse, onko mukana negatiivisessa vai positiivisessa vuorovaikutuksessa. Laatuhyteydet syntyvät kohtaamisissa organisaation sisällä. Kohtaamistilanteiden kannalta on keskeistä, miten jokainen säätelee omia tunteitaan. Omia tunteitaan voi säädellä tilanteen vaatimalla tavalla ja vaikuttaa kohtaamisen ilmapiriin. Jokainen kohtaaminen, vuorovaikutustilanne synnyttää osallistujiin muistijäljen, joka vaikuttaa seuraavassa kohtaamisessa.

Organisaation vuorovaikutustilanteet synnyttävät ketjun, joka synnyttää asiakaskokemuksen. (Fisher & Vainio 2014, 18-21.)

4 YHTEENVETO KESKEISISTÄ KÄSITTEISTÄ

Validia-asumisen toimintayksiköt sijaitsevat eri puolilla Suomea. Organisaatio toimii hajautetun organisaation mukaisesti, ja päätöksenteko tapahtuu keskittämisen periaatteella. Hajautetussa organisaatiossa ihmiset työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi erillään toisistaan. (Vartiainen ym. 2004, 14–16.) Keskittäminen tarkoittaa, että päätösvalta on ylimmällä johdolla. Keskittämisen vastakohta on hajauttaminen. Hajauttaminen tarkoittaa päätöksentekomallia, jossa ylin johto antaa keskeisiä periaatteita, joiden rajoissa toimintayksiköt voivat laajasti päättää mitä ja miten tehdään. (Viitala & Jylhä 2014, 201–202.)

Hakosen (2010) mukaan hajautettujen työryhmien keskeinen menestystekijä on luottamus. (Hakonen 2010, 3). Luottamus on osa vuorovaikutussuhdetta. Luottamusta pidetään itsestään selvänä asiana. Se on olennainen tekijä jokaisen ihmisen arjessa kotona ja työssä. Luottamus vaikuttaa elämän ennustettavuuteen ja hallittavuuteen. Luottamuksen järkkäminen aiheuttaa epävarmuutta. (Harisalo & Miettinen 2010, 23- 24.) Epäluottamus ja luottamus voidaan kuvata janalla ääripäinä. Kun ihmiset liikkuvat tällä janalla luottamuksen suuntaan, epäluottamus vähenee. Epäluottamus ja luottamus ovat yhtä aikaa esiintyviä voimia, joita ylläpitävät eri tekijät. Ne esiintyvät erilaisina voimakkuuksina ihmisten välisissä suhteissa ja organisaatioissa. (Harisalo & Miettinen 2010; 46.)

Luottamus liittyy yhteistyöhön. Luottamus vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen sekä organisaation työilmapiiriin. (Aira 2012, 58.) Kyky tehdä yhteistyötä on ihmiskunnan kannalta tärkeä ominaisuus. Historiassa yhteinen asia on ollut puolustaa ihmiskuntaa petoeläimiltä. Kehittyneessä maailmassa yhteinen tavoite ei aina ole selkeä, ympäristöä havainnoidaan oman koulutuksen ja kokemuksen kautta, jolloin näkökulma voi jäädä kapeaksi ja yhteistyön tarvetta on vaikea havainnoida. Sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakas voidaan nähdä eri tavalla, joka johtuu asiantuntijoiden tiedeperustan erilaisuudesta ja koulutuksesta. Asiakkaan palvelun toteutumisen kannalta asiantuntijoiden yhteisen merkityksen löytäminen vaatii heiltä dialogia. Tekniset välineet ovat kehittyneet ja mahdollistavat uudenlaisten yhteyksien ja verkostojen luomista. (Isoherranen yms. 2008, 27- 32.)

Yhteistyön tekeminen on toimintaa, johon olennaisena liittyy vuorovaikutus. Vuorovaikutus on puhumista ja kuuntelemista, se on sanallista ja sanaton viestintää ihmisten välillä. Vuorovaikutustilanteissa osapuolet ovat samanaikaisesti viestin lähettäjiä ja vastaanottajia. (Isotalus & Rajalahti 2017; 16.) Vuorovaikutustilanteet ovat paljastavia, vastapuoli tekee vaistomaisesti johtopäätöksiä sanattomasta viestinnästä, joka paljastaa totuutta. (Roos & Mönkkönen 2015, 34). Organisaatiossa jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan asiakkaan palvelukokemukseen ja muiden työntekijöiden toimintaa. Organisaatiossa asiakkaat ovat sisäisiä tai ulkoisia. (Fisher & Vainio 2013, 16–17.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset kohdistuvat yhteistyön toimivuuteen, yhteistyön kehittämiseen ja yhteistyöhön kohdistuviin odotuksiin hajautetussa organisaatiossa. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat yhteistyöhön olennaisesti liittyviä käsitteitä. Hajautetun organisaation toiminta edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta, joka perustuu luottamukselle. Luottamus antaa jokaiselle energiaa tehdä asioita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatiossa ylimmän johdon tehtävä on varmistaa luottamuksen rakentaminen ja huolehtia siitä, että yhteistyölle ja vuorovaikutukselle ovat edellytykset. Organisaatiossa puutteellinen yhteistyö ja vuorovaikutus näkyvät henkilöstön sitoutumattomuutena ja heikkona työhyvinvointina. Ja edelleen vaikuttavat organisaation laadulliseen ja taloudelliseen tulokseen. Laadullinen ja taloudellinen tulos syntyvät myönteisestä asiakaskokemuksesta. Kuviossa 4 kuvataan asiakaskokemukseen vaikuttavat osatekijät, joita ovat yksilön valinnat, vuorovaikutuksen laatu, yhteinen tahtotila, strategiset valinnat.

5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on Validia-asumisen Pohjanmaan alueen toimintojen ja organisaation henkilöstöhallintopalveluiden yhteistyön kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Pohjanmaan alueen toiminnoista vastaavien palveluesimiesten ja henkilöstöhallintopalveluiden yhteistyön nykytilaa ja toimivuutta. Tässä opinnäytetyössä toimintojen palveluesimiehille tarkoitetaan palveluesimiehiä tehostetussa palveluasumisessa, alueellisia palveluesimiehiä henkilökohtaisessa avussa, kotihoidossa, päivätoiminnassa ja liiketoiminnan tuessa. Henkilöstöhallinto sisältää työvuorosunnittelun ja palkanlaskennan, työsuhdeasiat ja työyhteisön kehittämisen.

Tutkimuskysymykset ovat

- 1) Miten Pohjanmaan alueen toimintojen palveluesimiehet arvioivat alueen toimintojen ja henkilöstöhallintopalveluiden yhteistyön toimivuutta?
- 2) Mitä odotuksia palveluesimiehillä on yhteistyölle?
- 3) Miten palveluesimiesten mukaan yhteistyötä voidaan kehittää?

Opinnäytetyön kehittämistehtävän aihe on palveluesimiesten ja henkilöstöhallinnon välinen yhteistyö. Taustamateriaalina on henkilöstöhallinnon kyselyn vastausten yhteenveto. Kehittämistoiminta tapahtuu PBL- menetelmän vaiheita mukaillen ja hyödyntäen virtuaalityöympäristöä. PBL tarkoittaa ongelmalähtöistä oppimista, joka tukee ilmiön ja asian hahmottamista laajasti ja työskentely tapahtuu pienryhmissä. Menetelmällisenä valintana on toimintatutkimus. Osallistavassa toimintatutkimuksessa tavoitteena on edistää osallistujien välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi. (Heikkinen 2008, 33.) Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti reflektio, jossa ihminen näkee oman toimintansa ulkopuolisin silmin, uudesta näkökulmasta, jolloin hänen tavoitteena on ymmärtää toimintaansa ja ajatteluaan. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36).

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUMINEN

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön aiheen valintaa ja rajausta. Luvussa esitellään myös opinnäytetyön prosessin eteneminen, eettisiä ratkaisuja ja luotettavuutta sekä tutkimuksellisia valintoja.

6.1 Aiheen valinta ja rajaus

Opinnäytetyön aiheen etsimisen voi aloittaa kahdella periaatteella. Aihetta lähdetään hakemaan tutusta aihepiiristä ja valitaan täsmällinen ja rajattu aihe tai valitaan uusi ja tuntematon aihe opinnäytetyön aiheeksi. Pitkään työelämässä toimineella henkilöllä on usein runsaasti erityisalan tietoa ja kokemusta, ja hän haluaa syventää omaa osaamistaan ja kehittää omaa alaansa edelleen. Tästä syntyy intressi opinnäytetyön aiheeksi. (Hirsjärvi ym. 2008, 72–73.)

Tämän opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Toimintayksiköissä vastuualueet olivat jakautuneet eri henkilöille toimintayksikössä ja alueellisesti. Toiminnassa oli havaittavissa haasteita toimia yksikön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistyöosaamisen taito ja yhteisen tavoitteen ymmärtäminen haastoivat arjessa eri tavoin. Hajautetussa organisaatiossa palveluliiketoiminnan tukipalvelut toimivat keskitetysti ja arjessa tarvitaan välitöntä yhteistyön tekemistä. Palveluliiketoiminnassa on yhteinen tavoite tuottaa laadukkaita palveluita asiakkaille. Tämä tarkoittaa sisäisessä toiminnassa henkilöstöltä yhteistyön osaamista.

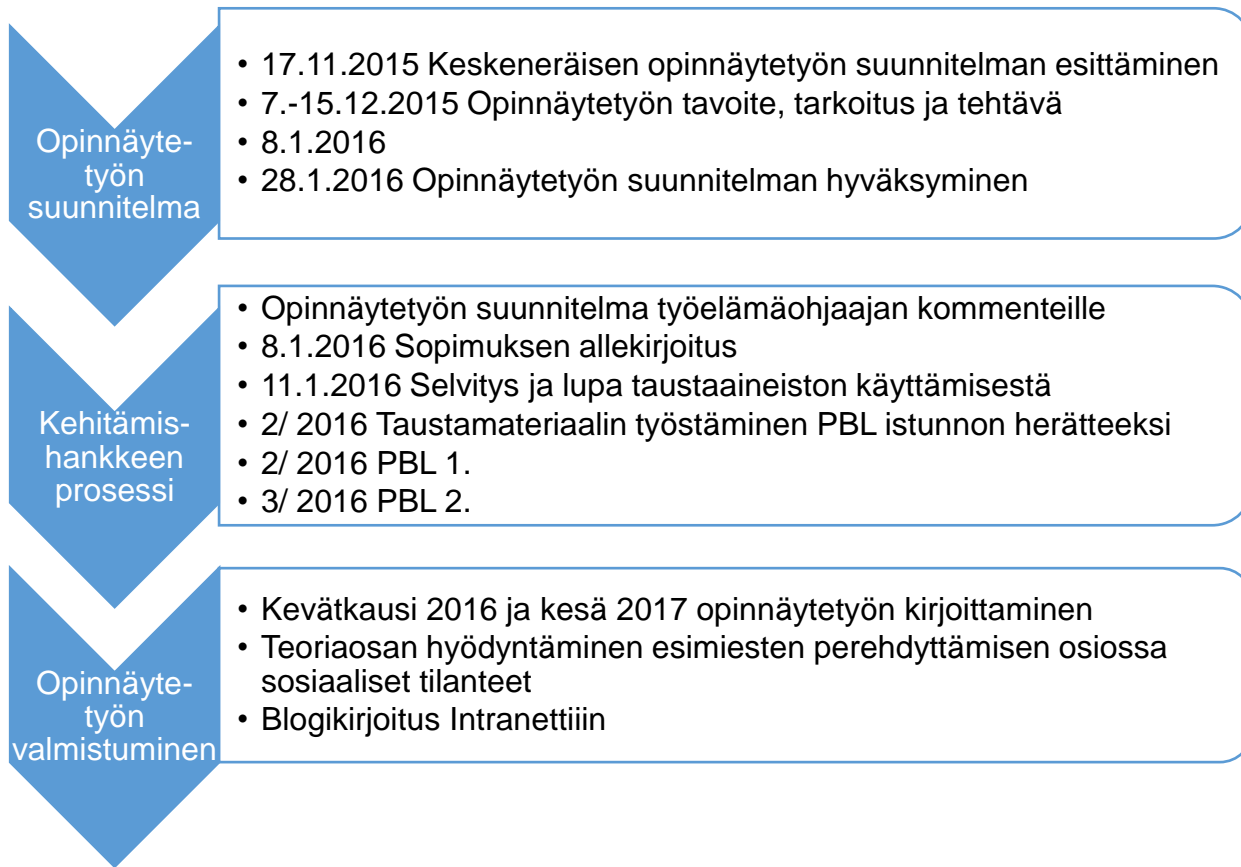
Opinnäytetyön aiheen valinnasta käytiin keskustelua avopalveluiden palvelujohtajan kanssa. Hän oli yhteydessä henkilöstöjohtajaan, joka piti aihetta ajankohtaisena ja tärkeänä. Henkilöstöhallinnon osalta oli suoritettu sisäinen asiakastyytyväisyyskysely, joka tulisi toimimaan opinnäytetyön taustamateriaalina. Opintojeni aikana olin kiinnostunut ammatillisesti ongelmaperusteisesta oppimisesta, jota pidin työelämään sopivana menetelmänä käsitellä ja edistää asioiden käsittelyä. Jokapäiväistä työtäni oli edistää yhteistyössä toimintayksiköiden esimiesten kanssa laadukkaiden palveluiden tuottaminen. Opinnäytetyön liittyvässä kehittämisen prosessissa ha-

lusin edistää asioiden käsittelemistä ongelmaperusteisen oppimisen mallia mukaillen, jota prosessiin osallistujat voivat myöhemmin hyödyntää omassa työssään. Opinnäytetyön kehittämistyön toteuttaminen rajattiin organisaation Pohjanmaan palveluesimiehiä ja henkilöstöhallinnon edustajia koskevaksi. Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan tarkka rajaus, koska aineiston määrä on rajaton. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi olla pieni, josta voidaan rakentaa eheä tulkinta. Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto opitaan tuntemaan hyvin eikä tehdä havaintoja tulkinnan mukaisesti valitusta aineistosta. (Eskola & Suoranta 2008, 64-65).

Opinnäytetyön ohjausryhmän toiminta perustui puhelinkeskusteluun ja sähköpostiviestintään työelämäohjaajan ja henkilöstöjohtajan kanssa. PBL-istuntoihin osallistui henkilöstöpäällikkö ohjauksen näkökulmasta. Työelämäohjaaja oli avopalveluiden palvelujohtaja. Henkilöstöjohtajan kanssa käytiin puhelinkeskustelu, joka liittyi aineiston saatavuuteen.

Ongelmaperusteinen oppiminen eli problem-based learning lyhennetään PBL, joka on oppimista ja opiskelua, johon liittyy kiinteästi työelämäyhteys. Ongelmaperusteinen oppimismetodi tuli Suomeen 1994, jolloin Tampereen yliopiston lääkäriskoulutuksessa aloitettiin PBL-ohjelma ja kaksi vuotta myöhemmin se alkoi fysioterapiakoulutuksessa Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa. (Poikela & Nummenmaa 2004, 33–34.) Työelämässä on erilaisia ongelmia ja haasteita, jotka eivät ole suoraan oppikirjasta tai yhden tieteenalan tai ammattialaan kuuluvien, tulevien ammattilaisten on pystyttävä ratkaisemaan asioita sellaisina kuin ne ovat työelämässä, useimmiten yhteistyössä eri alojen ammattilaisten kanssa. Ongelmaperusteinen pedagogiikka on oppimisen ja kehittämisen tapa. Ongelmaperusteinen oppimisympäristö voidaan nähdä projektina, joka tarkoittaa sitä, että keskiössä on ongelmanratkaisu, joka ratkaistaan ryhmässä. Ryhmätyöskentely mahdollistaa ilmiöiden ja asioiden tarkastelua, jäsentelyä ja arviointia laajasti. Työskentelyyn liittyy olennaisena osana itsenäinen tiedonhankinta. Ryhmässä opitaan kriittiseen reflektioon, joka tukee oppijoiden itsenäistä kehitysprosessia. Ammattitaitoisen opettajan johdolla ryhmässä tuetaan oppijaa vastuuseen ja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Poikela & Nummenmaa 2004, 37–39.) Työyhteisö PBL on suojattu kehittämisote työpaikoille. Työyhteisön PBL tarkoittaa kehittämisotetta, jossa oppiminen on ongelmaperusteista, käytäntö- ja yhteisölähtöistä. Lähtökohta on, että työpaikan kehittämistyössä hyödynnetään työpaikan toimintaan osallistujien tiedot, oppimiskyky ja halua tehdä kehittämistä. Työyhteisö PBL ja oppilaitosten PBL yhdistää ajatus siitä, että tieto rakentuu esille tulevien ongelmien ratkaisujen kautta ja motivaatio oppimiseen

tulee ratkaistujen ongelmien kautta. Työyhteisö PBL kehittämisote tukee työntekijöiden työssä oppimista ja se on täydentävä menetelmä lähestymiskystaksi, jossa lähtökohtana ovat työpaikan käytännöt tai esiin nousevat ongelmat. (Järvensivu 2007, 118–119.) Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistujille ongelmaperusteinen oppiminen oli vieras käsite ja toimintatapa. Opinnäytetyöhön liittyvät PBL istunnot mahdollistivat ryhmässä asioiden pohtimista ja kehittämisideointia.



KUVIO 5. Opinnäytetyön eteneminen

Kuviossa 5 kuvataan opinnäytetyön prosessin eteneminen kolmeen osa-alueeseen jaettuna. Ensimmäisenä on kuvattu opinnäytetyön suunnitelman etenemisen prosessi. Opinnäytetyön suunnitelman työstäminen alkoi marraskuussa 2015. Opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin 28.1.2016. Toisena on kuvattu kehittämistyön etenemisen prosessi, joka toteutui kevätlukukaudella 2016. Kolmantena on kuvaus opinnäytetyön valmistumisesta, joka alkoi kevätkaudella 2016 ja jatkuu kesällä 2017. Opinnäytetyö valmistuu syksyllä 2017 ja esitetään 29.11.2017.

6.2 Opinnäytetyön eettiset ratkaisut ja luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuuden käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiteetti. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu, ja reliabiteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja niiden käyttö on aiheuttanut laadullisessa tutkimuksessa kritiikkiä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yhtä selkeää ohjetta vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Tutkimusprosessi kuvataan tarkasti, joka on tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta joka vaiheesta. Tämä tarkoittaa aineiston tuottamisen olosuhteiden kuvausta rehellisesti ja ymmärrettävästi, kerrotaan haasteluihin käytetty aika ja paikka sekä mahdolliset häiriötekijät sekä haastattelijan itsearviointi tilanteesta. Laadullisen aineiston analyysia voidaan tehdä luokittelemalla. Luokittelusta kuvataan alkujuuret sekä perusteet. (Hirsijärvi yms. 2008, 227–228; Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–138.)

Toimintatutkimuksen validiteetti perustuu ryhmän toimintaan yhdessä. Validiteetti tarkoittaa tutkimuskohteen ja tutkimusmenetelmän yhteensopivuutta: sopiiko toimintatutkimus aiheeseen. Validiteetti sopii huonosti toimintatutkimukseen, sosiaalisen todellisuuden rakentamisen vuoksi. Validiteettikriteerejä toimintatutkimuksessa ovat: 1) havaitsemisen ja kuvaaminen, miten osataan erottaa todelliset ilmiöt ja mihin saakka, miten ilmiöön voidaan vaikuttaa. 2) Tulokinnan validiteetti tarkoittaa ilmiöissä tapahtuvien muutosten tulkintaa ja toimenpiteiden vaikutusten arviointia: miten varmistetaan, ettei tulkita väärin. 3) Ilmiöiden tarkoituksen ymmärtäminen (ilmiön tarkoituksen ymmärtäminen oikein). Validiteetin edellytyksiä ovat osaaminen ja havainnointikyky sekä suunnitelman laatiminen. Toimintatutkimusta ei voi tehdä yksin vaan tuloksen pitää tyydyttää kaikkia osapuolia. Toimintatutkimus perustuu monen eri tiedon vuorovaikutukseen ja toimintatutkimuksen tulos tulee raportoida ja pystyä toistamaan kuin muukin tutkimus. (Anttila 2005, 446–447; Syrjälä 2008, 147–148.)

Tutkija luo tutkimuksen hyvän pohjan tekemällä valinnan ja päätöksen tutkimusongelman jäsentämisestä ymmärrettävästi sekä tutkimusmenetelmän valinnasta. Tutkimuksen tekemiseen vaikuttavat tutkimuksen teoria (käsitteet) ja tutkijan teoreettinen ymmärtäminen tutkittavasta aiheesta. Käsitteet ovat tutkijan työkaluja. Hyvä tutkimus vastaa rajattuun kysymykseen. ”Hyvä kysy-

mys on parempi kuin vastaus”. (Metsämuuronen 2006, 28.) Tutkimuksen abstraktit käsitteet ovat teoreettisia ja konkreettiset käsitteet ovat ajallisia ja paikallisia asioita. Kirjallisuuden valinnassa tarvitaan lähdekriittisyyttä, johon vaikuttavat kirjoittajan tunnettavuus ja arvostettavuus, lähteen ikä, tiedon alkuperä, lähteen uskottavuus, julkaisija sekä totuus ja puolueettomuus. (Hirsjärvi ym. 2008, 109–110, 120,142,148.)

Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimusetiikan näkökulmasta hyvässä tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tulosten analysoinnissa, tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa käytetään eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksen tulosten julkaisemisessa ollaan avoimia ja vastuullisia tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvalla tavalla. Tutkijat kunnioittavat ja arvostavat kollegoitaan käyttäessään heidän tuottamaa materiaalia tekemällä viittaukset asianmukaisella tavalla (lähdemerkinnät). Tutkimuksen suunnitelma ja toteutus raportoidaan ja syntynyt tieto dokumentoidaan tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimus tarvitsee luvan (tutkimuslupa), ja on aloja, joissa tarvitaan lisäksi eettinen ennakoarviointi. Tutkimusryhmän aloittaessa tutkimuksen tekeminen sovitaan ryhmän jäsenten oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä käyttöoikeuksiin liittyvät asiat, asioita voidaan tarkentaa tutkimuksen edetessä. Hyvä tutkimuskäytäntö on osa tutkimusyhteisön laadunvarmistamisjärjestelmää. (Hirsjärvi ym. 2008, 23–24.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden käsitteenä on vakuuttavuus, joka perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen, Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista ja käyttökelpoista. Reliabiteetti ja validiteetti ovat tutkimuksessa vakiintuneita käsitteitä, näitä käsitteitä tarvitaan siltä osin kuin kehittämistoimintaan liittyy selkeitä tutkimuksellisia osioita. Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy ongelmia, sosiaalisten prosessien toistettavuuden vaatimus ei välttämättä toteudu toisen ryhmän kanssa samankaltaisesta olosuhteesta huolimatta. Ryhmäprosessiin liittyvät ryhmän jäsenten yksilölliset sekä kulttuuriset ja yhteisölliset tekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 122- 123.)

Uskottavuuden kriteeri tarkoittaa, että tutkittavat tarkastavat vastaavatko tutkijan tekemät tulokset heidän käsityksiään asiasta. Tämä ei välttämättä lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska tut-

kittavat voivat olla sokeita omalle tilanteelle. (Eskola & Suoranta 2008, 211.) Johdonmukaisuus tarkoittaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin tarkkaa ja huolellista kuvausta, jossa näkyy analyysivaiheen epävarmuustekijät sekä johtopäätöksiä heikentävät osa-alueet. Kehittämistoiminta on usein sosiaalinen prosessi ja luotettavuuteen voidaan liittää toimijoiden sitoutuminen. Toimijoiden sitoutuminen kehittämistoimintaan vaikuttaa aineistojen, metodien ja tuotosten luotettavuuteen. Jos toimijat eivät osallistu kaikkiin kehittämistoiminnan vaiheisiin virhemahdollisuus kasvaa. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.)

”Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella joko prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta.” (Toikko & Rantanen 2009, 125.) Prosessiarvioinnin näkökulman ajatus on toimintatutkimuksen spiraalissa, jossa havainnointi ja arviointi ovat uuden spiraalin lähtökohta. Käyttökelpoisuus on kehittämisprosessissa syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Kehittämis-toiminnassa on usein tavoitteena hyvin käytäntöjen luominen, jossa ei kiinnitetä huomiota tulosten siirrettävyyteen. Kehittämistoimintaa voidaan nähdä jokaisen työorganisaation ainutkertaisena prosessina, jonka tuloksia on vaikea siirtää toiseen ympäristöön. Kehittämis-toiminnasta tehdyn tutkimuksen toteutus ja kuvaus tulee tehdä tarkasti, jotta muilla on mahdollisuus arvioida tulosten käyttökelpoisuutta omassa ympäristössään. (Toikko & Rantanen 2009, 125 -126.)

Tässä opinnäytetyön prosessissa oma roolini oli tutkijan rooli esimiesasemastani huolimatta, joka prosessin aikana organisaatiomuutoksessa muuttui asiantuntijarooliin. PBL-istunnoissa muistutin osallistujille rooliani opinnäytetyön tekijänä.

Opinnäytetyön taustamateriaalina oli henkilöstöhallinnon sisäisen asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. Tuloksista tehtiin ensimmäiseen PBL-istuntoon heräte. Kehittämishankkeessa osallistujien määrä oli rajattu. Kehittämishankkeessa toimittiin Validia- asumisen yhdellä toiminta-alueella.

6.3 Menetelmävalintana toimintatutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista ja tieto kerätään todellisista tilanteista ihmisiltä. Aineistoa tarkastellaan tarkasti ja monitahoisesti. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa käytetään teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja ja erilaisia dokumentteja ja tekstien diskursiivisia analyyskejä. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu ja sitä käsitellään ainutlaatuisena. Laadullisen tutkimuksen tavoite on uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaus ja tulkinta, ymmärtämisen syventäminen. (Hirsjärvi ym. 2008, 160; Puusa & Juuti 2011, 47–48.) Tämän opinnäytetyön tausta aineistona oli Validia-asumisen henkilöstöhallinnon sisäisen asiakaskyselyn tulokset. Tutkimukseen osallistujat olivat Pohjanmaan alueen palveluesimiehet ja henkilöstöhallinnon edustajina henkilöstöpäällikkö ja työyhteisökehittäjä.

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on merkittävä. Hermeneuttisen kehän ajatusta mukaillen kirjallisuuteen perehtyminen auttaa tutkijaa syventämään tietoaan tutkivasta aiheesta. Kirjallisuuteen perehtyminen auttaa tutkijaa löytämään tutkimuksen käsitteet ja määrittämään niitä. Teoreettisen viitekehyksen luomisessa tutkimuksessa auttavat kysymykset, miten aiemmin on määritelty ilmiötä tai asiaa kuvaavat käsitteet, mitkä ovat työn pää- ja alakäsitteet, aikaisempien tutkijoiden aiheesta teoreettiset ja tieteen filosofiset lähtökohtaolettamukset, aikaisemmat tutkimukset ja niiden tulokset. Teoria on tärkeä osa laadullisen tutkimuksen aineiston keruuta sekä aineiston analyysivaiheetta. Laadullisen tutkimuksen aineiston määrä voi olla pieni joukko. Aineiston määrä on tutkimuskohtainen ja tutkimuskohteen määrään vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien lukumäärä ei ole onnistumisen kannalta ratkaiseva vaan laatu, joka tulee esille tutkijan kykyinä tutkita asioita tai ilmiöitä. (Puusa & Juuti 2011, 53–55.)

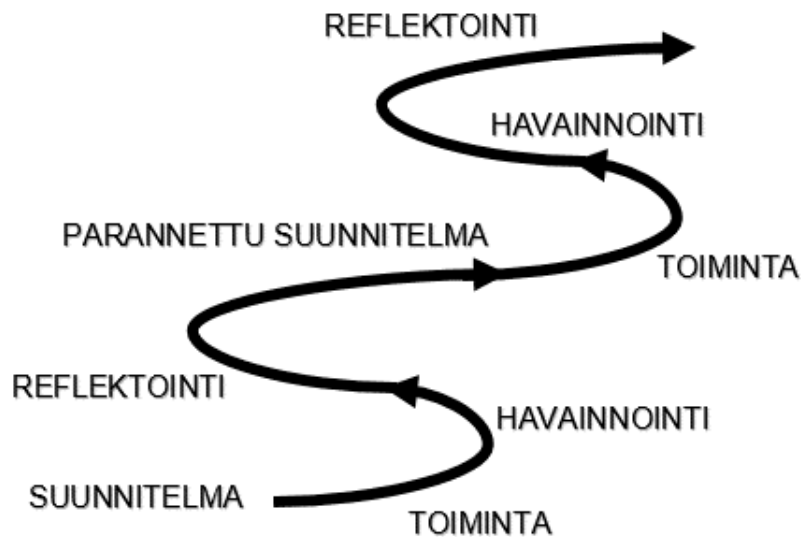
Käytännön tutkimustyön kautta syntyvät teoriat, jotka ovat inhimillisen toiminnan tuloksia. Käsitteen ja teorian syntymisen tavoitteita ovat yksinkertaisuus, selvyys, yleisyys ja totuus. Teoria on joukko selittäviä käsitteitä. Teoria syntyy havainnoista, jotka tehdään reaali maailmassa (hypoteettis-deduktiivisen malli). Tutkimuksen loppuraportissa tulee selvästi tulla esille, mikä teoreettinen tausta on ohjannut tutkijaa valitsemaan ongelman, metodin valinnan, tulosten analysointia ja johtopäätösten tekemistä. (Hirsjärvi ym. 2008, 139, 140; Metsämuuronen 2006, 203.)

Tieteen filosofiset kysymykset ovat tutkimuskohteen ymmärtäminen (ontologinen kysymys) ja mistä tietoa saadaan (epistemologinen kysymys). Ontologisia kysymyksiä ovat: Mikä on tutkivan asian luonne? Mikä on todellista? Epistemologia on tietämisen alkuperä; mikä suhde on tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä: Mikä on arvojen asema ilmiöiden ymmärtämisessä? Mikä menetelmä antaa parhaan vastauksen asetettuun kysymykseen? Miten perustellaan menetelmä ja aineiston kerääminen, käsitteiden määrittäminen, tutkimuksen avain käsitteet ja mikä on tutkimuksen suhde teoriaan? (Hirsjärvi ym. 2008, 120.)

Toimintatutkimus tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi ja pyrkii etsimään ratkaisuja käytännössä oleviin ongelmiin. Ongelmat ovat teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksessa tutkitaan sosiaalista toimintaa, joka suuntautuu vuorovaikutukseen. Toimintatutkimuksen kysymykset vastaavat kysymykseen: ” Miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” ja ”Mikseivät ne muutu?” Toimintatutkimus on osallistuvaa ja se sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Toimintatutkimuksen prosessia voidaan kuvata syklinä: päämäärä, tutkitaan ja kokeillaan, miten edetään tavoitteeseen, jonka jälkeen arvioidaan ja tarkennetaan tavoitetta ja tehdään uusia kokeiluja, arvioidaan jne. Tutkimuksen kiinnostuksen kohde on, miten asioiden pitäisi olla ja pyritään asioiden muuttamiseen, joka on käytännön ja teorian vuorovaikutusta. Toimintatutkimuksen tavoitteet ja ongelma tehdään yhdessä tutkijan ja osallistujien kanssa. Tutkija ei ole toimintatutkimuksessa ulkopuolinen, vaan on osallistuva systeemiin. Kriittisellä refleksiivisyydellä on toimintatutkimuksessa keskeinen merkitys, sillä tutkimuksen osallistujat ja tutkija arvioivat tekemistään, täsmentävä kysymyksiä ja arvioivat käytettyjä menetelmiä. (Anttila 2005, 440–442; Heikkinen 2008, 16; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–59.)

Toimintatutkimus voidaan jakaa viiteen analyysitasoon, joita ovat yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto. Kasvatustieteissä käytetään yksilötason lähetystapaa. Ryhmätason toimintatutkimus voi olla yhteistoiminnallinen tutkimus, jossa tiimi tapaa säännöllisesti ja kehittää omaa toimintaansa. Ryhmien välinen toimintatutkimus kehittää ja parantaa ryhmien välistä (koulu ja sosiaalitoimi) toimintaa, kuten esimerkiksi toimintamallin kehittäminen päihdeongelmaisten nuorten auttamiseksi. Alueellinen toimintatutkimus on vähäistä. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottu, joka tarkoittaa, että aikaisempia tuloksia ei voi hyödyntää. Toi-

mintatutkimuksen tavoitteet ja menetelmät ovat usein epäselviä, tutkimuksen kulkua vaikeuttaa epärealistinen aikataulu ja osallistujien väliset ristiriidat. (Ojasalo ym. 2014, 59–60; Heikkinen 2008, 18–19.)



KUVIO 6. Toimintatutkimuksen spiraali mukailleen Heikkinen (Heikkinen H. L. T & Jyrkämä 1999, 37)

Toimintatutkimuksen prosessiluonteisuus näkyy tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusongelma ei välttämättä ole selvillä tutkimuksen alussa, vaan täsmentyy tutkimusprosessin aikana. Tutkimusprosessin aikana voidaan havaita uusi ongelma, joka johtaa uuden tutkimussyklin aloittamiseen. Toimintatutkimuksen luonne on yhteisöllinen, ja tämän vuoksi on hyvä huomioida tutkijalähtöisyyden sijaan kohderyhmän yhteiset tavoitteet tutkimustoiminnassa. Jos kehittämistyötä tekevän yhteisön ja tutkijan välillä on tiivis yhteistyö, he määrittelevät yhdessä toimintatutkimuksen tavoitteet. Tutkijan tehtävä on tukea osallisia kuvailemaan ja kehittämään työkäytäntöön liittyviä ongelmia ja selvittämään lähtökohdat, jotka ovat yhteisön kehittämishankkeessa. Toimintatutkimuksessa yksi lähtökohta on toiminnan ajattelutapojen ja olettamusten tiedostaminen, tämän vuoksi vuorovaikutus aineiston keruun ja teorian kehittymisessä on luontevaa. (Kiviniemi 1999, 68–71.)

6.4 Aineiston keruu ja analyysi

Opinnäytetyön tavoitteellinen tekeminen alkoi 17.11.2015. Menetelmä valintana oli toimintatutkimus. Opintojen aikana oli vahvistunut käsitys siitä, PBLää mukaillen voidaan työelämässä tehdä kehittämistyötä. PBL -menetelmä työmuotona tuki opinnäytetyön aihetta. Opinnäytetyö antoi siihen hyvän mahdollisuuden. Opinnäytetyön taustamateriaalina olivat 14.8.2014 toteutettu henkilöstöhallinnon sisäiset asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. Nämä tulokset muodostivat ensimmäisen PBL- istunnon herätteen. Tutkimuslupa myönnettiin 29.1.2016 (LIITE 1.) ja opinnäytetyösopimus allekirjoitettiin 8.1.2016 (LIITE 2.) Opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin 29.1.2016. PBL- istunnot toteutuivat kaksi kertaa 2/ 2016 ja 4/ 2016.

Toimintatutkimuksen syklin peruskäsite on reflektiivisyys. Toiminnan kehittäminen edellyttää aikaisemman toiminnan arviointia, joten reflektio aloittaa seuraavan tutkimussyklin. (Heikkinen 2008, 153–154.) Toimintatutkimuksen haasteena on tutkimuksen tekeminen arjessa, josta voi ilmetä uusia käänteitä tutkimusprosessin aikana. Tutkija on moninaisten asioiden ja ilmiöiden keskellä, josta on vaikea irrottautua kirjoittamaan ja analysoimaan tieteellistä tutkimusraporttia. (Rovio, Klemola, Laulamatti & Tiihoinen 2008, 132.) Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa pääpaino on vuorovaikutuksessa, jossa osallistujien tasavertainen keskustelu tuottaa muutosta. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen avulla hyödynnetään työntekijöiden kokemustietoa ja demokratiaa ja käytetään sitä parantamaan työntekijöiden aktiivisuutta. Osallistava toimintatutkimus tarkoittaa teollisessa maissa tuotannon kehittämistä ja kolmannessa maailmassa tavoitteena on kansalasten voimaannuttaminen sosiaalisen oikeudenmukaisuuden puolesta. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 50–51, Heikkinen 2008, 57.) Tavallisesti tutkimuksissa tutkija kerää itse tutkimusaineiston, jota kutsutaan primaariaineistoksi. Sekundääriaineistoksi kutsutaan muiden keräämää tutkimukseen liittyvää aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2008, 181). Tämän opinnäytetyön taustamateriaalina oli Validia-asumisen henkilöstöhallinnon sisäisen asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan pitää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä. Se voidaan liittää muihin analyysikokonaisuuksiin. Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin eri tavoin. Laadullisen tutkimuksen

analyysissä nousee esille useita mielenkiintoisia asioita, joita kaikkia ei voida ottaa yhteen tutkimukseen. Analyysin alussa tehdään, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tämän perusteella erotetaan ja merkitään kiinnostukseen sisältyvät asiat. Muu jää pois tutkimuksesta. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta, jonka jälkeen luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto ja lopuksi kirjoitetaan. Aineiston läpikäymisestä ja erottelusta käytetään nimitystä aineiston litterointi tai koodaaminen. Luokittelu, teemoittaminen ja tyypittely ymmärretään analyysin tekniikaksi. Luokittelu on yksinkertainen aineiston järjestämisen muoto, joka voidaan esittää taulukkona. Tyypittelyssä puolestaan aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92). Tässä opinnäytetyössä aineisto oli kahden PBL- istuntojen aineisto. PBL- istunnoista opinnäytetyön tekijä kirjasi esille nousseet asiat ylös. Koska PBL- istuntoihin oli varattu tietty aika, kirjaamisen tulokset lähetettiin osallistujille tarkastettavaksi, varmistamaan sitä, ettei keskusteluista jäänyt mitään epäolennaista pois. Analysoinnissa aineisto pelkistettiin alaluokkiin, jossa PBL istuntojen tulokset ilmaistiin pelkistettyinä ilmauksina, joissa käytettiin alkuperäisiä ilmauksia. Pääluokassa yhdistettiin alaluokkien ilmaisuksi.

Laadullisen analyysin muotoja ovat induktiivinen ja deduktiivinen. Induktiivinen analyysi tarkoittaa yksittäisestä yleiseen ja deduktiivinen yleisestä yksittäiseen etenevää analyysiä. Kahtiajaos- sa on unohdettu abduktiivinen päättely, jossa teorianmuodostus on mahdollista, jos havainnointiin liittyy johtolanka tai johtoajatus. Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on luoda tutkimuksen aineistossa teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 96–97). Aineistolähtöisen analyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi, joka tarkoittaa aineiston pelkistämistä. Toinen vaihe on klusterointi eli ryhmittely, joka tarkoittaa aineiston käsittelyä ja jolla aineistosta etsitään samankaltaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi. Luokitteluyksikkönä käytetään tutkittavan ilmiön ominaisuutta, käsitystä tai piirrettä. Luokittelussa aineisto tiivistyy, yksittäiset tekijät yhdistetään yleisimpiin käsitteisiin. Aineiston käsittelyssä käytetään nimityksiä pelkistetty ilmaus, ja siitä on johdettu alaluokka. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110- 115.) Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, mitkä ovat tutkimuskysymysten kannalta olennaista tietoa. Pelkistämisen toisessa vaiheessa havaintoja yhdistetään, tämä auttaa tutkijaa löytämään havainnoista yhteisen piirteen. (Alasuutari 2001, 40.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston käsittelemisen teemoiksi valittiin opinnäytetyön teoriaperustassa olevat käsitteet ja tutkimuskysymyksiin liittyvät teemat. Teemat ovat yhteistyöhön liittyvät sisällöt, yhteistyöosaaminen, luottamus, sekä kehittäminen. Aineiston ensimmäinen vaiheessa aineisto on kerätty taulukkoon, jonka otsikointia ovat teema, etukäteismateriaalina olevan henkilöstöhallinnon sisäisen asiakaskyselyn tulokset ja vapaat kommentit, PBL-istuntojen 1. ja 2. yhteenvedot. Tämän jälkeen aineiston pelkistäminen jatkui kolmeen yhdistävään luokkaan. Taulukossa 1 kuvataan sisällön analyysin eteneminen aiheesta työvuorosunnittelu aineiston ilmauksista yhdistävään luokkaan. Yhdistävä luokka on yhteistyön toimivuus hajautetussa organisaatiossa.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä aiheesta työvuorosuunnittelu

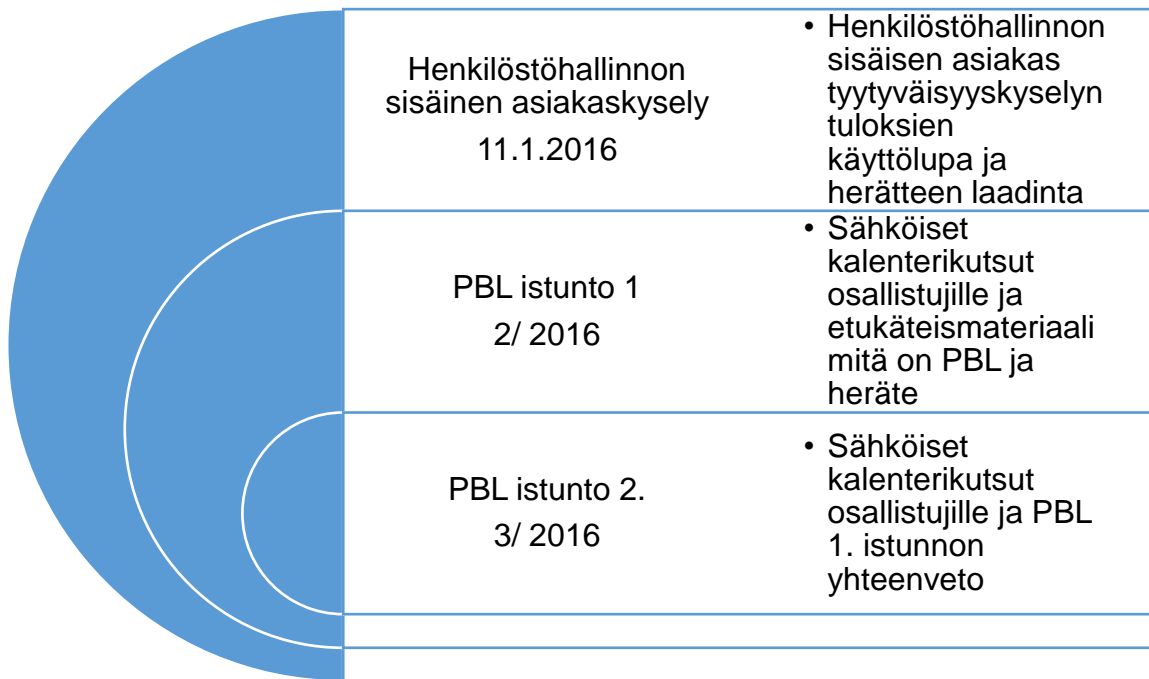
Aineisto	Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
<i>Työvuorosuunnittelijoiden asiantuntijuus on vahvaa</i>	Asiantuntijuus on vahvaa	Asiantuntijan osaaminen	Yhteistyön toimivuus hajautetussa organisaatiossa
<i>Työvuorosuunnittelu on asiana selvää, kuuluu työhön</i>			
<i>Työvuorosuunnittelu henkilöityy yksikön työvuorosuunnittelijaan, kokemukset yhteistyöstä haastavissa työvuorosuunnitelmissa ovat hyvät.</i>	Yhteistyö haastavissa työvuorosuunnitelmissa on hyvää ja jatkuvaa	Toimiva yhteistyö	
<i>Hyvä yhteistyö on työvuorosuunnittelijan ja palvelusmiehen välillä jatkuvaa keskustelua</i>			
<i>Työvuorosuunnittelussa on ratkaisukeskeinen tapa tehdä yhteistyötä, joka näyttyy ongelmatilanteissa.</i>	Ratkaisukeskeinen tapa tehdä työtä		

7 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Tämä kehittämisprosessi on työelämälähtöinen tutkimuksellinen tehtävä. Kehittämisprosessissa tarkoituksena oli kehittää Validia-asumisen Pohjanmaan alueen toimintojen ja organisaation henkilöstöhallintopalveluiden yhteistyötä. Kehittämisprosessissa selvitettiin alueen toimintojen palveluesimiesten ja henkilöstöhallintopalveluiden yhteistyön nykytilaa ja toimivuutta. Kehittämisprosessissa pohdittiin yhteistyön toimivuuden parantamista. Tässä luvussa kuvataan kehittämisprosessia, joka toteutui PBL- istunnoissa virtuaaliympäristössä. Virtuaaliympäristö tarkoittaa tässä kehittämisprosessissa virtuaalihuonetta, johon osallistujat kirjautuvat videoneuvotteluhuoneesta tai omalta työkoneelta Jabber-yhteyden kautta. Osallistujat näkevät ja kuulevat toisensa, ja aineiston jakaminen tapahtuu teknisten välineiden avulla.

Kehittämisprosessin aikana henkilöstö oli tietoinen organisaatiossa olevissa muutoksista, jotka olivat toteutumassa 1.5.2016. Tämä tarkoitti kaikille osallistujille työssä tapahtuvia positiivisia tai negatiivisia muutoksia. Puhe on toimintaa ja puhe luo toimintaa ja rakentaa todellisuutta. Tulkintoja tehdään siitä, mitä sanotaan tai jätetään sanomatta. Esimerkillä on suuri merkitys, mitä johto sanoo tai mihin he kiinnittävät huomiota, se luo merkitystä koko organisaatiolle. (Tuomi & Sumkin 2012, 79.)

Syksyllä 2015 käytiin keskustelua avopalveluiden palvelujohtajan kanssa aiheen valinnasta ja alueen palveluesimiehet suhtautuivat kehittämishankkeeseen myönteisesti jopa innostuneesti. Kehittämishankkeen sopimuksen allekirjoitustilaisuudessa oppilaitoksessa, jossa olivat mukana työelämä- ja opinnäytetyönohjaaja, selkiytyi kehittämisprosessin viitekehys. Kehittämisprosessin tutkimuksellisen osuuden aineistoksi pyydettiin ja saatiin henkilöstöhallinnon sisäisen asiakastytyväisyyskyselyn tulokset.



KUVIO 7. Kehittämispöytäkirjan kuvaus työskentelystä

Opinnäytetyön työelämäohjaaja kertoi kehittämissuunnitelmasta ja henkilöstöhallinnon sisäisen asiakastyytyväisyystulosten käyttämisestä aineistona alustavasti henkilöstöjohtajalle. Opinnäytetyöntekijä lähestyi henkilöstöjohtajaa aineistopyynnöllä. Sekundääriaineisto lähetettiin sähköpostin välityksellä. Henkilöstöhallinnon sisäisen asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten pohjalta opinnäytetyöntekijä laati etukäteismateriaalin, herätteen kehittämishankkeen osallistujille. Aineisto jakautui henkilöstöhallinnon neljään eri osa-alueeseen, jotka olivat mukaisesti palkanlaskenta, työvuorosunnittelu, TES ja työsuhteohjaus sekä työyhteisön kehittäminen. Asiakastyytyväisyyskyselyssä oli kuusi väittämää: 1) Palvelut ovat työni kannalta tärkeitä. 2) Palvelut ovat helposti saatavilla. 3) Henkilöstö palveluaitista ja ystävällisesti. 4) Henkilöstö ammattitaitoista ja asiantuntevaa. 5) Palvelut toteutetaan oikea aikaisesti ja sovitusti. 6) Ohjeistukset ovat helposti löydettävissä ja niitä on riittävästi. Vastajilla oli mahdollisuus antaa vapaata palautetta. Etukäteismateriaali tehtiin esitysmuotoon. Etukäteismateriaali sisälsi liiketoimintastrategiasta lyhyesti Validia-asuminen mission, "Mitä varten olemme olemassa" ja vision, "Mitä Validia-asuminen tavoittelee" sekä kuvauksen PBL-menetelmästä. Kuviossa 6 kuvataan kehittämissuunnitelma.

PBL-tapaamiset tapahtuivat virtuaalisesti osallistujan tilanteen mukaan omasta työhuoneesta Jabber -yhteyden kautta tai videohuoneesta. Opinnäytetyön tekijä teki kalenteri ja virtuaali-

huonevarauksen intranetistä osallistujille. Jokaiselle kutsutulle meni kalenterivaraus sähköpostin välityksellä, joka hyväksytään tai hylätään. Virtuaaliyhteys tarkoittaa videolaitteita ja Jabber-yhteys tarkoittaa sitä, että omalle työkoneelle on asennettu Cisco-ohjelma, josta otetaan yhteys varattuun virtuaalihuoneeseen. Ensimmäisessä PBL-istunnossa osallistujat olivat kahdessa videohuoneessa. Toisessa PBL-istunnossa osa osallistujista ja opinnäytetyöntekijä olivat virtuaaliyhteydessä Jabbereiden välityksellä ja osa osallistujista oli videohuoneessa.

Ensimmäinen PBL- istunto oli keskusteleva, ideoita sekä kehittämisehdotuksia sekä nykytilasta tietoa tuottava. Toinen PBL- istunto toteutui ensimmäisen istunnon mukaisesti virtuaaliympäristössä. Ensimmäisen PBL- istunnon yhteenveto toimi toisen PBL istunnon herätteenä, joka lähetettiin osallistujille etukäteen sähköpostissa. Opinnäytetyön työelämäohjaaja, henkilösuunnittelija sekä opinnäytetyön tekijä kokoontuivat PBL-istuntojen jälkeen keskustelemaan tuloksista.

Opinnäytetyöhön liittyvä kehittämisprosessi kesti ajallisesti kevätlukukauden. Samanaikaisesti kehittämisprosessin kanssa eteni Validia-asumisen organisaatiomuutos, joka vaikutti osaltaan tulosten hyödyntämisessä. Kehittämisprosessin tulokset jäivät opinnäytetyön prosessin ulkopuolelle. Kuvio 6 kuvaa kehittämisprosessin työntyöskentelyä. 27.5.2016 arviointiin työelämän edustajien kanssa aineiston riittävyttä tutkimuksessa ja johtopäätöksiä. Toukokuussa 2017 opinnäytetyön teoriaperustaa on hyödynnetty Validia-asumisen esimiesten perehdytysaineistossa sosiaaliset tilanteet. Hr-klinikoiden toimintaa ja sisältöä on laajennettu tukemaan monipuolisesti esimiesten työtä. Klinikakoulutukset ovat etukäteen määritelty koulutussuunnitelmassa. Klinikkojen koulutusmateriaali on esimiesten saatavilla koulutusmateriaaliansiossa.

8 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tulokset. Tulokset esitetään yhdistävän käsitteen mukaisesti. Alkuperäisilmaukset ovat sisennetty, jotta ne erottuvat muusta tekstistä. Alkuperäisilmauksista on valittu kaksi (2) tyypillisintä ilmausta kuvamaan luokittelun perustetta.

8.1 Yhteistyön toimivuus hajautetussa organisaatiossa

Henkilöstöhallinnon työntekijöiden ja palveluesimiesten yhteistyön toimivuuden kokemukset ovat myönteisiä. Yhteistyössä ovat läsnä henkilöstöhallinnon asiantuntijuus ja palveluesimies tuo yhteistyöhön operatiivisen toiminnon tarpeet asiakas- ja henkilöstö näkökulmasta. Palveluesimiehet arvioivat henkilöstöhallinnon työntekijöiden asiantuntijuuden vahvaksi.

Palveluesimiesten ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden välinen yhteistyö on yksi osa työtä. Työyhteisökehittäjän ja palveluesimiesten välisestä yhteistyöstä oli yhdellä palveluesimiehellä kokemusta. Työyhteisökehittäjän tehtävästä ei ollut selkeää kuvaa, mitä se on. Palveluesimiehet työskentelevät lähellä asiakaspintaa ja henkilöstöhallinnon henkilöstö on esimiehiä varten. Palveluesimiehet ovat henkilöstöhallinnon sisäisiä asiakkaita. Asiakkaat toimintayksiköissä ovat koko henkilöstön asiakkaita.

”Kaikki olemme asiakkaita varten”

”Yhteistyö on pakollista, tarvitaan keskustelua, joka laajentaa näkökulmaa ja syventää luottamusta, kukaan ei halua vaikeuttaa toisen työtä. Henkilöstöhallintoon liittyvät ohjeet ovat konkreettisia, uusille ohjeille tarvitaan koulutusta.”

Hyvä yhteistyö on työvuorosuunnittelijan ja palveluesimiehen välillä on jatkuvaa keskustelua. Työvuorosuunnittelijan ja yksikön henkilöstön käsitykset hyvistä työvuoroista voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Työvuorosuunnittelu on työvuorosuunnittelijan ja palveluesimiehen yhteinen työ. Työvuorosuunnittelija suunnittelee työvuorot keskitetysti. Toimintayksikön henkilöstö on työvuorosuunnittelu tiimin asiakas.

” Hyvä yhteistyö on työvuorosuunnittelijan ja palveluesimiehen välillä jatkuvaa keskustelua”.

”Operatiivisella toiminnalla on oma polku arjessa, joka vaikuttaa työvuoroihin. Työvuorosuunnittelulla on oma aikataulu. Toimintayksiköissä asiakkaiden palvelutarpeiden muutokset vaikuttavat resurssiin.”

Palkkahallinto ja työsuhdeohjaus ovat yksi osa henkilöstöhallinnon tuottamaa sisäistä palvelua. Palkkahallinnon tehtävänä on huolehtia yhtiön henkilöstön palkanmaksuun liittyvistä tehtävistä. Palkanmaksun asiakirjoja ovat työsopimus ja työvuorosuunnitelma. Työsopimuksen tekee palveluesimies ja työvuorosuunnitelman laatii työvuorosuunnittelija. Työvuorojen toteumat tehdään toimintayksikössä, joista palveluesimies vastaa. Palveluesimiehet arvostavat palkkahallinnon asiantuntijuutta. Yhteistyö työtehtävänä on selvä molemmille osapuolille. Palveluesimiehet odottavat palautetta virheistään korjatakseen virheiden toistuminen, esimerkkinä oli työsopimuksen laadinta.

”Palkkahallinnossa asiantuntijuus on vahvaa ja asiana selvä, kuuluu työhön”

”Palkoista ei tule tietoa, jos työsopimuksissa on virhe, näissä tilanteissa odotetaan yhteydenottoa tilanteen korjaamiseksi.”

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen aikana toimintayksikössä toimi palveluesimiehiä vastuualueittain. Toimintayksikössä läsnä olevan palveluesimiehen vastuulla ja tehtävänä oli koordinoita yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Palveluesimiesten välisellä yhteistyöllä vaikutettiin yksikön toimintaan laajasti. Palveluesimiesten kokemukset keskinäisestä yhteistyöstä liittyivät toisen auttamiseen henkilöstö asioissa. Palveluesimiehet kuvasivat tilanteita äkillisiksi ja ratkaisuja oli tehtävä nopeasti. Tilanteet liittyivät sijaisjärjestelyihin. Palveluesimiehet kuvasivat yhteistyötä vertaistueksi.

”Yhteistyössä tarvitaan rohkeutta kysyä”

”Monimutkaisissa tilanteissa toiselta saa korvaamatonta apua, asioilla voi olla historia, jonka toinen tuntee”

Yhteistyötä parantaa toisen työn ymmärtäminen. Arjessa on paljon työtä ja oma asia on tärkein. Oman työn arvostaminen näkyy kollegan kohtaamisessa arvostamisena ja ymmärtämisenä.

”Tuntee toisen työ, ei tuntee kateutta, ymmärtäminen, ei kilpailua, pide-tään viestintä avoimena”

”Arjessa kiireessä tietämättömyys voi aiheuttaa haittaa kohtaamisessa, yhdessä tekeminen ja toisen työn arvostaminen”

Luottamus on laaja käsite. Yhteistyössä tarvitaan luottamusta asioiden eteenpäin viemiseksi. Yhteistyö on keskustelua, asiantuntijoiden välillä se kehittyy dialogiksi. Palveluesimiehet arvioivat, että yhteistyössä tarvitaan rohkeutta kysyä toiselta apua, rohkeus kysyä edellyttää luottamusta.

”Luottamus ansaitaan ja menetetään. Luottamus menetetään nopeasti, mutta sen saavuttaminen takaisin kestää”

”Kohtaamiset ovat luottamuksen rakentamisen areenoita”

8.2 Kehittäminen hajautetussa organisaatiossa

Teknologia mahdollistaa tiedon jakamista, yhdessä työskentelyä ja kouluttamista hajautetussa organisaatiossa. Teknisten välineiden käyttäminen vaatii uutta asennoitumista työn tekemiseen. Henkilöstöhallinnosta on palveluesimiehiä koulutettu HR-klinikoissa. Aiheina ovat olleet ajankohtaiset henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät.

” Joukkokoulutuksessa kaikki ei uskalla tehdä kysymyksiä”

” Henkilöstöhallintoon liittyvät ohjeet ovat konkreettisia ja uusille ohjeille tarvitaan koulutusta”

Palveluesimiehet ovat saaneet tukea ja ohjausta työyhteisöjen kehittämiseen työyhteisökehittäjältä.

”Työyhteisön kehittämisestä oli kokemus yhdellä palveluesimiehellä, yksikössä kokoonnuttiin säännöllisesti ja kokoontumiset olivat teemoitettu, kehittämiskohdeet nousivat työyhteisön arjesta”

”Työyhteisökehittäjän asiantuntijuuden hyödyntämisessä on kehitettävää, ei ole tietoa mitä se on”

Hajautetussa organisaatiossa kohtaamisen areenat toteutuvat virtuaaliympäristössä ja harvemmin fyysisesti samassa tilassa kasvokkain. Pohjanmaan alueella palveluesimiehillä oli yhteinen työnohjaus.

” Yhteinen työnohjaus alueella ”

” Vertaistuki esimiesten kesken, ei juosta asioita läpi, aikaa pohdinnoille”

8.3 Osaamisen jakaminen hajautetussa organisaatiossa

Validia-asumisessa hyödynnetään tiedon jakamisessa teknologiaa. Yhtiön käytössä on omistajan kanssa yhteinen intranet. Toiminnanohjausjärjestelmä IMS sisältää tietoa prosessikuvausina, käsikirjana ja dokumentteina sekä laadunhallinta järjestelmän ISO 9001 / 2008 mukaisesti. Palveluesimiehet kokevat, että tiedon hakeminen on haasteellista ja vaikeaa. Tietoa on eri paikoissa.

”Yhtiön menettely- ja toimintaohjeet ovat vaikeasti löydettävissä”

”IMS toimintajärjestelmässä ajan tasalla oleva tieto, ei kaikki”

Aineistosta tuli esille käsite kohtaamisen areena. Kohtaamisen areenoita ovat järjestetyt tapaamiset, koulutustilaisuudet ja epävirallisesti työssä olevat tauot. Kohtaamisessa luodaan puitteet luoda luottamuksellisia suhteita, jotka vaikuttavat yhteistyöhön.

”Kohtaamiset ovat luottamuksen areenoita”

”Luottamusta edistävät yhteiset tapaamiset”

HR-klinikat tarkoittavat virtuaaliympäristössä järjestettyjä koulutuksia ajankohtaisista aiheista esimiehille. HR-klinikat toimivat säännöllisesti. Palveluesimiehet kokevat klinikka koulutukset hyvinä, mutta joukkokoulutuksissa ei uskalleta tehdä kysymyksiä.

”HR-klinikat= ajankohtaiset henkilöstöhallintoon liittyvät asiat/ toimintaohjeiden kertaus/ työsuhte esimiesten kysymykset) koettiin hyvänä, mutta joukko koulutuksessa kaikki ei uskalla tehdä kysymyksiä.”

Palveluesimiehet toivat esille toisilta oppimisen mahdollisuuden yhteisissä tapaamisissa. Toisilta oppimista voidaan tukea työpajatyypisellä suunnitellulla päivällä. Työpaja on valmisteltu etukäteen ja työpajatoiminta on teemoitettu. Yhteistyötä voidaan kehittää alueen yhteisillä pohdintoilla.

”Toisilta oppiminen, oman osaamisen havaitseminen, vertaistuki on työssä korvaamaton”

” Alueellinen HR-päivä”

8.4 Opinnäytetyön keskeiset tulokset

Palveluesimiesten kokemusten perusteella yhteistyö henkilöstöhallinnon edustajien kanssa on toimivaa ja heidän ammattitaitoaan ja osaamista pidetään vahvana. Yhteistyö heidän kanssaan on osa työtä. Henkilöstöhallinnosta työyhteisökehittäjän rooli ei ole kaikille selvä. Henkilöstöhallinnon työntekijät ovat esimiehiä varten ja kaukana asiakaspinnasta. Operatiivi-

sessä toiminnassa on oma arki, jossa muuttuvia tekijöitä ovat asiakkaiden palvelutarpeet ja henkilöstöön liittyvät asiat. Työvuorosuunnittelussa on oma aikataulu. Yhteistyön haasteita ovat eri näkemykset hyvistä työvuoroista, mikä näkyy yksikön henkilökunnan työvuorosuunnittelussa.

Palveluesimiehet tekevät tiiviisti yhteistyötä työvuorosuunnittelun ja palkkahallinnon työntekijöiden kanssa. Yhteistyö työvuorosuunnittelijan kanssa on jatkuvaa ja henkilöityy oman yksikön työvuorosuunnittelijaan. Palveluesimiehen ja työvuorosuunnittelijan yhteistyössä korostuu ratkaisukeskeisyys, yhteistyöllä on sama tavoite. Palveluesimiehet odottivat palkkahallinnon edustajilta palautetta mahdollisesti tekemistään virheistä, jotta virheet eivät toistuisi. Tästä oli esimerkkinä laadittu työsopimus.

Palveluesimiesten kokemusten mukaan tiedon saatavuudessa on kehittämistä. Tietoa on saatavissa eri lähteistä, ja sitä on vaikea tarvittaessa löytää. Henkilöstöhallinnosta järjestettävissä HR-klinikoissa saa tietoa henkilöstöhallintoon liittyvissä kysymyksissä, mutta joukkokoulutuksissa kysymysten tekeminen koettiin haastavaksi. Ohjeet päivittyvät ja tulee uusia ohjeita, minkä vuoksi tarvitaan jatkuvaa ja ennalta suunniteltua koulutusta.

Palveluesimiesten keskinäisen yhteistyön vahvuus on vertaistuki, jonka merkitys korostuu haastavissa tilanteissa. Heidän kokemuksen mukaan tarvitaan rohkeutta kysyä neuvoa tai tukea toiselta. Tämän mahdollistaa luottamuksellinen ilmapiiri. Palveluesimiesten yhteinen työnohjaus alueella on koettu yhteistyötä tukevana.

Hyvän yhteistyön mahdollistaa luottamus. ”Kohtaamiset ovat luottamuksen rakentamisen areenoita”, ja näitä ovat esimerkiksi yhteiset aamukahvit. Luottamusta rakennetaan tuntemalla toisen työtä ja yhdessä sovituista asioista ei poiketa. Yhdessä sovitut asiat tarkoittavat toiminnassa sitä, että noudatetaan organisaatiossa olevia menettelyohjeita ja työohjeita.

HR-klinikan sisältöä on laajennettu henkilöstöasioista koskemaan myös talouteen- ja laatuun liittyviä asioita. Klinikakoulutukset vastaavat kehittämistarpeisiin tiedon jakamisessa ja uusien asioiden perehtymisessä. Klinikakoulutuksia hallinnoidaan henkilöstöhallinnosta. Klinikakoulutukset järjestetään säännöllisesti kuukausittain, ja niitä pidetään kaksi saman sisällöstä. Tämä järjestely mahdollistaa esimiesten osallistumisen. Klinikan aiheet tiedotetaan etukäteen siten, että jokainen esimies voi valita omia tarpeitaan vastaavan klinikan. Klinikka-

koulutuksissa perehdytetään uusiin ja ajankohtaisiin aiheisiin tai kerrataan olemassa olevia asioita. Aiheet ovat organisaation menettely- ja työohjeita tai ne liittyvät viranomaismääräyksiin. Klinikkan koulutusmateriaalit tallennetaan osallistujien saataville organisaation yhteiseen sähköiseen kansioon. Tiedostopolku tiedotetaan klinikkakoulutuksissa.

Kohtaamisen areenoina toimivat operatiivisen johtamisjärjestelmän mukaiset kokoukset, jotka toteutuvat kuukausittain virtuaalisesti, ja toimintayksiköissä henkilöstön kanssa kasvokkain päivittäin. Alueellisia kasvokkain tapahtuvia tapaamisia järjestetään alueen palvelujohtajan toimesta operatiivisen toiminnan kehittämisen tarpeisiin tai muihin ajankohtaisiin asioihin liittyen. Toimintayksiköiden esimiesten keskinäinen yhteistyön syventyminen on mahdollistunut ristikkäin toimivilla sijaisjärjestelyillä. Sijaisjärjestelyissä opitaan tuntemaan toisen toimintayksikön kulttuuria ja toimintatapoja, joka mahdollistaa hyvien käytäntöjen siirtämistä. Esimiehet oppivat tuntemaan toisensa, mikä mahdollistaa vertaistuen hyödyntämisen arjessa.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön pohdintaa käsittelevässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia ja opinnäytetyön prosessia. Lisäksi kuvataan yhteistyöhön vaikuttaviin asioihin liittyvät kehittämis-kohteet sekä esitetään jatkotutkimushaasteet.

9.1 Tulosten tarkastelua ja johtopäätöksiä

Palveluesimiehet arvioivat yhteistyön toimivuutta henkilöstöhallinnon työntekijöiden kanssa myönteisesti. Yhteistyössä osapuolet työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteistyössä merkityksellistä oli osapuolten asiantuntijuus. Palveluesimiehet arvioivat henkilöstöhallinnon työntekijöiden osaamisen asiantuntijan vahvaksi osaamiseksi. Asiantuntija on ammatillisen erityisalueensa osaaja, hänellä on syvällistä osaamista, tietoa ja taitoa. Asiantuntijuutta tarvitaan, kun yleinen osaaminen eivät riitä ratkaisemaan asioita tai kehittämään asioita eteenpäin. Asiantuntijuus syntyy vaivannäön tuloksena, kokemuksesta, jopa erehdyksistä myös yrityksen tuloksena. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 85–86.) Asiantuntijoiden välistä vuorovaikutustilanteita ei voi harjoitella. Vuorovaikutustilanteeseen vaikuttaa asiantuntijuusalueensa perusasioiden osaaminen. Asiantuntijoiden välinen sujuva dialogi vaatii jokaiselta yksilöltä omaa näkemystä ja oman asiantuntijuusalueensa vahvaa osaamista, joka tarkoittaa tiedon jakamista ja tiedon vastaanottamista toisilta asiantuntijoilta. (Isoheranen yms. 2008, 76.) Asiantuntijat ovat osaajia tietyllä osaamisalueella, ja heiltä vaaditaan myös yleisiä työelämätaitoja kuten vuorovaikutustaitoja. (Ristikangas yms. 2008, 95.) Virheet ovat mahdollisuus etsiä uusia ratkaisuja ja edistävät oppimista. Myönteisessä työympäristössä vaihdetaan tietoja, annetaan palautetta, kokeillaan uusia taitoja ja opitaan erehdyksistä. (Manka 2010, 123–125.)

Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi jokaisen organisaation jäsenen tulee tiedostaa visio ja strategia. Toiminnan kehittyminen ja päämäärän saavuttaminen edellyttävät yhdessä oppimista. Yhdessä oppimiseen voi liittyä vuorovaikutuksen kitkaa ja asioiden erimielisyyttä, jotka toimivat jännitteinä parempiin suorituksiin. Negatiivisten asioiden välttely johtaa energisuuden vähentymiseen. Yhteisen tahtotilan ymmärtäminen antaa positiivista tunne-energiaa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteinen tahtotila ei aina ole sujuvaa yhteistyötä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteinen tahtotila on enemmän ja vähemmän toimintaa yhteis-

sen päämäärän saavuttamiseksi, joka saavutetaan yhdessä. Jokainen tuo siihen oman värinsä, jota kautta yhteinen toimintakyky vahvistuu. (Fisher 2014, 118–119.)

Palveluesimiehet toivat esille vertaistuen merkityksen haastavissa asiakas – ja henkilöstöhallinto tilanteissa. Palveluesimiehet arvioivat, että näissä tilanteissa tarvitaan rohkeutta avun tai tuen pyytämiseksi. Luottamuksen ilmapiiri tukee yhteistyön tekemistä. Organisaatioissa yhteistyön puutteet ovat tavassa, miten ihmiset kytkeytyvät yhteen ja vaikuttavat toisiinsa. Fisher (2014) mukaan ”Korkealaatuinen vuorovaikutuskokemus synnyttää yksilöiden välille yhteyden.” Vahva yhteyden kokemus vahvistaa myönteistä kokemusta itsestä ja vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun. Laadukkaalla vuorovaikutuksella vaikutetaan yksilöiden hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. (Fisher 2014, 167.)

Palveluesimiehet arvioivat myönteisesti henkilöstöhallinnon järjestämät klinikkakoulutukset. He toivat esille, että joukkokoulutuksissa ei uskalleta tehdä kysymyksiä. Yhteiset kokoontumiset, koulutuspäivät kasvokkain tai virtuaalisesti järjestetyt tapaamiset vahvistavat luottamusta ja tukevat yhteistyötä. Aineistossa yhteiset kokoontumiset nimettiin kohtaamisen areenaksi. Keskinäistä vuorovaikutusta tarvitaan uusien asioiden ja oman osaamisen kehittämiseksi. Suomalaiset pelkäävät tehdä kysymyksiä. Kysymysten tekemisen pelätään paljastavan osaamattomuutta, se koetaan ”menetetään kasvot”. Tämä tarkoittaa, että puuttuvien tarkentavien kysymysten avulla jää saamatta perustelut tai selvennys käsiteltävään asiaan. (Isoherranen ym. 2008, 60-62.) Pääosa oppimiseen tarvittavasta tiedosta syntyy kasvokkain tai teknisten välineiden avulla käydyissä keskusteluissa. Organisaatiossa pitäisi olla mahdollisuus kanssakäymiseen ja yhdessäoloon. (Manka 2010, 133- 137.)

Organisaatio on olemassa asiakkaitaan ja yhteistyökumppaneitaan varten. Organisaatiossa tarvitaan yhteinen tahtotila tuottaa parempaa asiakaskokemusta. Yhteinen tahtotila syntyy yhteisestä suunnasta, energiasta ja yhteisestä oppimisesta. Yhteinen tavoite edellyttää tuntea asiakkaan nykyiset ja tulevaisuuden tarpeet. Näihin tarpeisiin vastaaminen edellyttää organisaatiossa kehittymistä ja oppimista. Organisaatiossa on tärkeää toimia sovitulla tavalla ja noudattaa johdon antamia menettelyohjeita. Toiminnassa voi tulla eteen tilanteita, jolloin tuon linjan pitäminen on haaste kenelle tahansa ja lähdetään tekemään omia malleja toimia. Yhteisen toimintamallin mukaisesta toiminnasta tulee muistuttaa itseään ja kollegoitaan. (Fisher 2014, 127-129.)

Organisaation menestymisen edellytys on, että organisaatiokulttuurin keskiössä ovat toisten hyväksyntä, arvostaminen ja auttaminen. Asiakas on aina vuorovaikutusketjussa läsnä. Hän on se viimeinen kohde. Vuorovaikutusketju lähtee johtamisesta ja etenee yksittäisen työntekijän subjektiiviseksi kokemukseksi, joka perustuu työntekijän tunteisiin. Kun kyseessä on yksittäisen työntekijän tunne ja hänen valintansa, tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella on vastuu työyhteisön ja asiakaskokemuksen syntymiselle. Johtamisella voidaan tukea jokaisen työntekijän vahvuuksia. Toiminnassa noudatetaan valittuja toimintatapoja ja ne ovat kaikkien tiedossa. Tästä syntyy positiivinen toimintakyky, joka vaikuttaa organisaation toimintaan ja tulokseen. Positiivinen toimintakyky syntyy kokemuksen johtamisella. Kokemuksen johtaminen Fisherin mukaan on yksilöitä palvelevaa johtamista, se luo positiivisia merkityksiä osallistamalla alaisiaan ja arvostamalla heitä. Kokemuksen johtaminen on virheiden ymmärtämistä, luottamusta sekä läsnäoloa ja tarvittaessa rinnalla kulkemista. (Fisher 2014, 130-134.)

9.2 Tulosten ja opinnäytetyön prosessin pohdinta

Tämä opinnäytetyön prosessi oli haastava ja myös mielenkiintoinen polku. Polkua kulkiessa olen voinut hyödyntää monipuolisesti koulutuksen aikana saatuja oppeja tutkimus- ja kehittämisosaamisen alalta. Opinnäytetyön loppuun saattaminen on ollut haasteellista. Usko omaan osaamiseen on ollut koetuksella. Opinnäytetyön prosessin johtaminen on kehittänyt tiedonhankintataitojani ja erityisesti olen oppinut arvioimaan ja kehittämään omia vuorovaikutustaitojani yhteistyössä. Teoreettiseen tietoperustaan perehtyminen on lisännyt osaamistani liiketoimintaosaamisessa, erityisesti organisaation yhteistyön merkityksestä asiakaskokemukseen. Palveluliiketoiminnassa asiakaslähtöinen tapa toimia on saanut rinnalle uuden käsitteen asiakaskokemus. Myönteisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi organisaation sisällä tarvitaan vahvaa yhteistyöosaamista. Opinnäytetyössäni näkyy organisaation sisäisen yhteistyön merkitys asiakaskokemukseen.

Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta mielenkiinnosta. Yhteistyön tekeminen on haasteellista yhteisestä tavoitteesta huolimatta. Opinnäytetyön taustalla vaikutti palveluliiketoiminta ja asiakaskokemus. Opinnäytetyön prosessin haasteena oli organisaatiomuutos keväällä 2016. Työelämässä tapahtuvat muutokset ovat nopea syklisiä ja jopa yllättäviä. Organisaatiomuutoksen seurauksena siirryin esimiestehtävistä asiantuntijatehtäviin. Uuteen työhön ja työympäristöön perehtyminen sekä uusien asioiden omaksuminen toivat haasteita ajankäytölle. Opinnäytetyön alkuvaiheeseen olin varannut opintovapaata, jota en uskaltanut jatkaa. Tämä

päätös jälkikäteen arvioituna oli virhe, sillä opintovapaan päätyttyä opinnäytetyön prosessi viivästyi.

Työelämässä olen voinut hyödyntää opinnäytetyön prosessissa opittuja asioita, joita ovat tutkittu tieto, kehittävä työote ja asiakirjojen kirjoittaminen. Kehittämisen työotteella tarkoitan tässä toimintatutkimuksen spiraalin mukaista toimintaa, kykyä arvioida omaa tekemistään ja toimintaa ja tehdä sen perusteella uusi suunnitelma. Olen arvioinut yhteistyötä ja tuonut esille hyvän yhteistyön merkityksen tiimeissä, joissa toimin. Olen vakuuttunut siitä, että opinnäytetyöni aihe on merkityksellinen ja tärkeä. Aiheena yhteistyö on haasteellinen kehittämishankkeessa. Yhteistyö aiheena on käytännönläheinen, mutta kuitenkin käsitteellinen.

Toimintatutkimus on lähellä työelämän arkea. Arjessa havaintaan ongelma, tehdään suunnitelma, jota kokeillaan ja arvioidaan, tarvittaessa tehdään uusi suunnitelma. Opinnäytetyön tekijä on kiinnostunut ja toteuttaa työssään edellä kuvatun mallin mukaistaa toimintaan. Sekundäärisen aineiston käyttäminen kokemattomalle tutkijalle toi epävarmuuden tunteen aineiston riittävydestä. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa eri ihmiset toimivat ainutkertaisen tavoitteen saavuttamiseksi, jolloin prosessi ei välttämättä toteudu toisessa kontekstissa. PBL-istunnot toteutettiin virtuaaliyhteyksissä. Virtuaaliyhteydessä työskenteleminen vaatii osaamista. Täytyy ehtiä havainnoida puheenvuorot ja kirjoittaa muistiinpanot. Muistiinpanojen tekemisen jälkeen varmistin osallistujilta, että olen kirjannut asiat oikein.

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jonka eteneminen vaatii ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 89). Kehittämistoiminnassa vuorovaikutus perustuu dialogiin. Dialogisen keskustelun piirteitä ovat avoimuus, oman mielipiteen esille tuominen sekä yhteisen ratkaisun löytäminen. (Isoherranen ym. 2008 49- 53.) Osallistavassa kehittämistoiminnassa tavoitteena on laaja dialogi, joka tarkoittaa toisilta oppimista ja, sitä että heistä ollaan kiinnostuneita. Avoin dialogi mahdollistuu, kun osallistujat voivat esittää eriäviä mielipiteitä. Tieteellisen tiedon tunnusmerkki on luotettavuus. Kehittämistoiminnassa luotettavuutta on käyttökelpoisuus, joka tarkoittaa hyödyllisyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiteetti ja valiteetti korvataan vakuuttavuuden käsiteellä. Vakuuttavuus tarkoittaa uskottavuutta ja johdonmukaisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 89, 121–125.)

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen pohjana oli valmiiksi hankittu aineisto. Kehittämisprosessi toteutui kahdessa PBL-istunnossa. Saadut tulokset ohjasivat HR-klinikka koulutusten

parantamista, ja organisaatiossa on valitut ns. kohtaamisen areenat. Jos kehittämisprosessin tuloksia halutaan hyödyntää toisessa organisaatiossa, tulee huomioida, että jokainen toimintaympäristö on ainutkertainen. Kehittämisprosessin tuloksissa kohtaamisen areena sekä tiedon ja uusien asioiden kouluttamisen väylä voidaan siirtää muokkaamalla toiseen toimintaympäristöön. Olen pyrkinyt huolellisuuteen ja rehellisyyteen opinnäytetyön eri vaiheissa. Opinnäytetyön raportissa olen kuvannut käytetyt menetelmät, aineiston analyysin ja tulokset siten, että lukija voi seurata prosessin etenemisen. Kehittämisprosessin kuvaus on läpinäkyvä. Opinnäytetyön kuvaamisessa tulee esille työyhteisöihin siirrettävä ja käyttökelpoinen tieto vuorovaikutuksen merkityksestä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Organisaatiomuutoksessa yhteistyön osaamisen merkitys korostuu. Yhteistyötä tehdään tiiviisti alueellisesti sekä yhtiötasolla. Yksiköiden esimiesten tukena toimii alueellisia asiantuntijoita laatu-, henkilöstö ja asiakassuhteiden hoitamisessa. Yhtiötasolla yhteistyötä tehdään erilaisissa projekteissa, joissa kohtaavat operatiivinen – ja kehittämistoiminnan ja hallinnon edustajat. Tällöin toisen työn ymmärtäminen ja yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaativat vuorovaikutusosaamista oman substanssiosaamisen lisäksi. Tarvitaan kykyä dialogiseen keskusteluun. Operatiivinen toiminta on asiakaslähtöistä arjen toimintaa, kun taas kehittäminen on tulevaisuudessa, asioiden parantamisessa, yhteistyön haasteena on yhteisen kielen ja asioiden ymmärtäminen. Kilpailu paremmuudesta ja onnistumisesta voivat vaikeuttaa yhteistyön sujumista. Näissä tilanteissa unohtuu työn tavoite.

Työssä tapahtuu suurin osa oppimisesta. Organisaatioissa tarvitaan infrastruktuuria, joka mahdollistaa jokaisen organisaation työntekijän kehittää omaa osaamistaan. Osaamisen kehittämisessä tarvitaan aikaresurssia. Säännöllinen vuorovaikutusjärjestelmä ja jatkuva kehittäminen ovat tarpeellisia, ettei vuorovaikutus ole hetkittäistä ja satunnaista. Keskinäiset vuorovaikutustilanteet tapahtuvat kasvotusten, puhelimesta tai virtuaalisesti. Kohtaamisia ja vuorovaikutustilanteita tarvitaan tiedon löytämiseksi sekä uusien asioiden kehittämiseksi. Tätä kautta tietoa voidaan hyödyntää toisissa yksiköissä tai tulevilla projekteilla. (Manka 2010, 133–138.)

Kehittämistoiminnan PBL-istunnot olivat kohtaamisen areenoita, joissa keskusteltiin työhön liittyvistä asioista. Jokaisen osallistujan osaaminen oli erilaista. Henkilöstöpäällikön osallistuminen oli merkityksellinen, hän sai välittömästi tietoa asioista, joita hän pystyi hyödyntämään työssään.

9.4 Yhteistyöhön liittyvät kehittämishaasteet

Organisaatiomuutoksessa 2016 toiminta jakautuu kolmeen operatiiviseen alueeseen. Alueilla on toimintayksiköiden henkilöstön lisäksi alueellisia asiantuntija tehtävissä olevia henkilöitä. Asiantuntijoiden tehtävä on tukea ja ohjata yksiköiden toimintaa. Palvelujohtaja on esimiesasemassa toimintayksiköiden esimiehille. Hallinto ja kehittäminen toimivat keskitetysti pääkaupunkiseudulla. Yhteistyötä tehdään laajasti erilaisissa projekteissa ja työtehtävissä, joissa osallistujilla on erilaista substanssiosaamista. Toisen työn ymmärtäminen on yhteistyön edellytys. Erityisesti palvelutoiminnan arjen ymmärtäminen vaikuttaa yhteistyön laatuun. Toimintayksikön haasteita voivat olla palveluesimiehen työaikaa vievät asiakas- tai henkilöstöasiat. Organisaatiossa on erilaisia toimintayksiköitä asiakasmäärältään sekä erikoistuneita yksiköitä. Toimintayksiköiden esimiesten ja alueellisten asiantuntijoiden yhteistyön tulee olla saumattonta.

Tässä organisaatiossa alueelliset asiantuntijat ja henkilöstöhallinnossa osaamisen kehittäjä ovat uusia työntekijäryhmiä. Tässä toimintamallissa yksikön esimies ei toimi yksin, vaan hänen työtään tuetaan ja haastavissa tilanteissa asioita tehdään yhdessä. Tämä edellyttää yhteistyöosaamista molemmilta osapuolilta. Osaamisen kehittäjällä merkityksellinen rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä sekä organisaation uusien toimintatapojen jalkauttamisessa. Asiantuntijan toiminnassa korostuu hienovaraisuus, tasapuolisuus, tavoitteellisuus sekä kyky myydä osaaminen toimintayksikön käyttöön. Yksiköiden esimiehiltä tämä edellyttää kykyä hyödyntää asiantuntijoita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Parhaimmillaan työelämässä teemme työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi toisten ammatillisesti aikuisten kanssa. Ammatillinen aikuinen tarkoittaa tervettä kunnioitusta itseä ja toisia kohtaan sekä henkistä tasavertaisuutta muiden kanssa riippumatta siitä mikä on asema ja koulutus. Vuorovaikutustilanteissa on läsnä osapuolten tunteet ja ajatukset. Vuorovaikutustilanteessa osa tunteita on empatiakyky, joka tarkoittaa sitä, miten tunnistetaan toisen henkilön tunteet, aiomukset ja ajatukset. Empatiataidoilla on merkitystä työyhteisön ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Empatiataidot näkyvät työyhteisön vuorovaikutuksessa avun antamisena ja rohkaisemisena sekä omien voimavarojen tunnistamisena. Oman vuorovaikutustyylin arvioiminen ja muuttaminen eivät ole helppo asia. Työroolissa voi olla erilaisia tilanteita, joissa vuorovaikutuksen tyyliä voi joutua muuttamaan. On tilanteita, joissa vaaditaan jämäkkyttä ja nopeaa toimintaa asioiden eteenpäin viemiseksi, ja tilanteet, joissa keskustellaan ja

neuvotellaan tasavertaisesti. Yhteisen näkemyksen löytämiseen tarvitaan aikaa. Yhteisen näkemyksen toteutumisen edellytys on sitoutuminen. (Fisher 2012, 85; Isoherranen ym. 2008, 49– 53.)

Työn luonteen muuttuminen vaatii ihmisiltä uudenlaisia taitoja. Uudet taidot eivät ole pelkästään teknologiaan tai omaan substanssiosaamiseen liittyviä. Työelämässä vaaditaan itsensä johtamisen taitoja, kumppanuus- ja muutostaitoja. Näitä taitoja tarvitaan muuttuvassa toimintaympäristössä. (Manka 2010, 280.)

9.5. Jatkotutkimushaasteet

Yhteistyötä on tutkittu eri toimijoiden näkökulmasta. Moniammatillinen yhteistyö on ollut näkökulmana sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa. Yhteistyöhön läheisesti liittyvinä aiheina luottamusta ja vuorovaikutusosaaminen ovat myös tutkimusaihealueita. Tutkimuksia on tehty esimerkiksi työhyvinvointi-, tuottavuuden sekä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tulokset tuovat keskusteluun yhteistyön merkityksen hajautetussa organisaatiossa. Tulokset ovat käyttökelpoisia Validia- asumisen nykyisessä organisaatiossa. Kehittämistoiminnassa eivät aina täyty luotettavan tutkimuksen kriteerit. Kehittämistoiminta on innovaatiotoimintaa, jossa tavoitteena on hyvät käytännöt, olennaista ei ole tulosten siirrettävyys. Kehittämistoiminnassa tavoite on positiiviset tulokset, mikä näkyy tutkimusraportissa tulosten onnistumisten kuvaamisena. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa tulosten käyttökelpoisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 126–128.) Opinnäytetyön raportin olen kirjoittanut kuvamaan jokaista kehittämisprosessin vaiheen läpinäkyvästi. Tämä mahdollistaa muiden mahdollisuuden arvioida tuloksien hyödynnettävyyttä omissa organisaatioissaan. (Toikko & Rantanen 2009, 126.) Opinnäytetyön prosessin aikana tapahtuneessa organisaatiomuutoksessa johtuen nousivat esille seuraavat jatkotutkimushaasteet. Jatkotutkimuksen aiheet sopivat liiketalouden kuin sosiaali - ja terveysalan ammattikorkeakoulu opiskelijoille.

1. Vertaileva tutkimus Validia-asumisen alueiden palvelupäälliköiden ja palveluesimiesten kokemuksista alueellisesta yhteistyöstä/ kehittämiskohteet ja odotukset?
2. Validia-asumisen yksiköiden sisäinen yhteistyö yksiköissä, joissa on useita toimintoja (tehostettu palveluasuminen/ kotihoito/ henkilökohtainen apu/ määräaikainen asuminen)? Tai yksiköiden välinen yhteistyön merkitys kaupungissa, jossa on useita Validia-asumisen yksiköitä.
3. Validia- asumisen talouden -, kehittämisen – ja operatiivisen toimintojen yhteistyön vahvuudet? Miten operatiivisen toiminnan asiantuntijuutta hyödynnetään talouden ja kehittämisen toiminnassa?
4. Vertaileva tutkimus asiakastyytyväisyyden tulos asiakaskokemuksessa – henkilöstötyytyväisyys kyselyn tuloksesta, joka mittaa työsuhteen laatua.

LÄHTEET

Aira A. 2012. Toimiva yhteistyö, Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Väitöstutkimus.

Saatavissa:<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>.

Viitattu 20.12.2015

Alasoini T, Lyly- Yrjänäinen M, Ramstad E & Heikkilä A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla, menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekes; Katsaus 311/ 2014. Saatavissa:

http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus_suomen-tyopaikoilla.pdf. Viitattu

14.12.2015

Alasuutari P. Johdatus yhteiskunnalliseen tutkimukseen. 2001.Helsinki: Gaudeamus

Anttila P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Artefakta 16

Blomqvist K. 2002.Partnering in the dynamic environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation.Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Economies and business Adminisatation. Väitöstutkimus Saatavissa:

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38551/isbn9789522145987.pdf?sequence=1> .

Viitattu 30.12.2015.

Eskola & Suoranta 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.8.painos. Tampere: Vastapaino

Fisher M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-tobusiness services. Aalto yliopisto, tuotantotaloudenlaitos. Väitöstutkimus. Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4474-3>. Viitattu 4.1.2016.

Fisher M. & Vainio S. 2014. Potkua palvelubisnekseen, asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Hakonen M. 2010. Identification with virtual teams. Helsingin yliopisto. Informaatio- ja luonnontieteiden tiedekunta. Väitöstutkimus. Saatavissa:

<https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/103477Loppuraportti.pdf/cb02749d-2078-4baa-80e7-56377bc76f02>. Viitattu. 25.8.2017

Heikkinen H.L.T. & Jyrkämä J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa H.L.T., R. Huttunen & P. Moilanen. Siinä tutkija missä tekijä, toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja.

Juva: Atena Kustannus. 25- 62.

Heikkinen H.L.T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L.T.Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalitusseura. 16-38.

Helminen J. 2013. Päämääränä sosiaalialan ammattilaisuus, sosiaaliohjaajien näkemyksiä ammattialasta ja alan tulevaisuuskuvasta. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöstutkimus.

- Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Isoherranen K, Rekola L & Nurminen R. 2008. Enemmän yhdessä, moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Järvensivu A. 2007. Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampere University Press
- Juuti P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kehusmaa K. 2010. Strategiatyö, organisaation voimalähde. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kiviniemi k.1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa H.L.T., R. Huttunen & P. Moilanen. Siinä tutkija missä tekijä, toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus. 63-83.
- Koivumäki J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologianlaitos. Väitöstutkimus.y
- Manka M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3.painos. Helsinki:Talentum
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä.4.painos. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino Oy
- Mäkipeska M & Niemelä T. 2005. Haasteena luottamus, työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mönkkönen K. 2008. Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100166/monkkonen.pdf?sequence=1>. Viitattu 21.1.2016
- Nikkilä J & Paasivaara L. 2007.Arjen johtajuus. Helsinki: Suomen sairaanhoitaja liitto ry.
- Ojasalo K, Moilanen T & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan.3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY pro.
- Paasivaara L. 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa A. Syväjärvi & Perttula J. Johtamisen psykologia, Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS- kustannus. 55 -89.
- Perttula J. 2012. Itsensä johtaminen. Kirjassa Johtamisen psykologia, Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. toimittanut Perttula J & Syväjärvi A. Juva 2012 Ps Kustannus.
- Poikela E. & Nummenmaa A-M. 2004. Ongelmaperusteinen oppiminen tiedon ja osaamisen tuottamisen strategia. Kirjassa Ongelmaperusteinen pedagogiikka teoriaa ja käytäntöä. 4. Painos. Toimittanut Poikela E. Tampere: University Press 33-52.

- Poikela R. 2010. Asiakassuunnitelma asiakaslähtöistä auttamista tavoitteellistamassa. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Väitöstutkimus. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23462/asiakass.PDF?sequence=2>. Viitattu 30.11.2013
- Puusa A. & Juuti P. 2011. Mitä on laadullinen tutkimus? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimus lähestymistavan valintaan. Vantaa: JTO, 47- 57.
- Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008. Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro
- Roos S & Mökkönen K. 2015. Ihmisiksi työssä, työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta
- Rouhiainen-Neunhäuserer M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen, johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatioissa. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Väitöstutkimus. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>. Viitattu 22.12.2015.
- Rovio E, Klemola U, Lautamatti L & Tiihonen A. 2008. Toimintatutkimuksen ohjaaminen. Teoksessa H.L.T., R. Huttunen & P. Moilanen. Siinä tutkija missä tekijä, toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus. 131-142
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. 2012. Www-dokumentti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=3. Viitattu 14.12.2015
- Surakka T & Rantamäki T. 2013. Työelämätaidot: sinä oman työelämäsi johtajana. Espoo: Decanet Oy, Suomen palkitsemiskeskus.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä L. 2008. Toimintatutkimuksen luotettavuus. Teoksessa H. L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalitusseura. 146- 151.
- Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Tuomi J & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Tuomi L & Sumkin T 2012. Osaamisen ja työn johtaminen organisaation oppimisen oivalluksia Helsinki: Sanoma Pro.

Työelämän kehittämissstrategia 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf. Viitattu 16.12.2015.

Vartiainen M, Kokko N & Hakonen M. Hallitse hajautettu organisaatio, paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Talentum ja tekijät.

Viitala R & Jylhä E. 2014. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 6-7. painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P: Suoheimo M. Lamminmäki S, Ahonen Suokas 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/ 2011. Helsinki: Tekes. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/Julkaisut/matkaopas.pdf>. Luettu 24.11.2013.

YAMK, opinnäytetyönopas. Yhteiset suuntaviivat ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyölle. 2009. Keskipohjanmaan ammattikorkeakoulu, Mellersta Österbottenws yrkeshögskola.

Yhteiskunnallinen yritys. Saatavissa: <http://www.validia-asuminen.fi/portal>. Viitattu 4.6.2017



TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

Organisaatio, jolle anomus osoitetaan Validia Asuminen

Vastuuhenkilö organisaatiossa Palvelujohtaja Teija Lehtiniemi

Tutkimusluvan anoja(t) Asta Klemola

Osoite Karpalotie 2, 67400 Kokkola

Puhelin 0400 543 546

Sähköpostiosoite asta.klemola@cou.fi

Tutkimuksen nimi Palveluesimiesten ja henkilöstöhallinnon yhteistyö Validia Asumisessa

Tutkimuksen tarkoitus Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Pohjanmaan alueen toiminnoista vastaavien palveluesimiesten ja henkilöstöhallintopalveluiden nykytilaa ja toimivuutta

Tutkimuksen kohderyhmä Pohjanmaan alueen palveluesimiehet ja henkilöstöhallinnosta henkilöstösuunnittelija ja työyhteisökehittäjä

Aineiston keruun arvioitu ajankohta taustamateriaalina henkilöstöhallinnon kyselyn tulokset kehittämistoiminta mukailien PBL 1.2.- 30.3.2016 arvioitu kaksi kertaa

Tutkimusmenetelmä Menetelmävalintana toimintatutkimus
Kehittämistoiminta mukailien PBL

Tutkimussuunnitelma hyväksytty 28. / 1 20 16

Tutkimuksen ohjaaja Yliopettaja KT Pirjo Forss-Pennanen

Lupa myönnetään
paikka Helsinki **aika** 29 / 1 20 16

anomuksen mukaisesti **muutosehdotuksin** **hylätty**

Luvanmyöntäjän allekirjoitus Piiri LP Teija Lehtiniemi
Päivi Lind Teija Lehtiniemi

LIITTEET **Tutkimussuunnitelma**
 Kysely/haastattelulomake
 Muut liitteet, mitkä

OPINNÄYTETYÖSOPIMUS

<p>Opinnäytetyön alustava aikataulu (pvm:t kuukauden tarkkuudella)</p> <p>Aloituspalaveri (ohjaaja, työn tekijä, työelämäohjaaja) []</p> <p>Toteutussuunnitelman esittäminen []</p> <p>Väliraportointi []</p> <p>Ohjaajan tarkastus ja/tai loppupalaveri []</p> <p>Opinnäytetyön hyväksyttäväksi jättäminen []</p> <p>Opinnäytetyön seminaariesitys []</p> <p>Kypsyyskoe []</p>
<p>Toimeksiantajan yhteystiedot (yritys, yhteyshenkilön nimi, osoite, puhelin, sähköposti)</p> <p><i>VALIPIA ARVIMINEN</i> <i>TENA LETTINIEMI</i> <i>040-7191232</i></p>
<p>Tämä sopimus on laadittu kolmena kappaleena. Sopimuskappaleet toimitetaan opinnäytetyön tekijälle, toimeksiantajalle sekä työn ohjaajalle. Centria-ammattikorkeakoulun opiskelija sitoutuu tekemään toimeksiantajan toimeksiannosta edellä mainitusta aiheesta opinnäytetyön _____mennessä.</p> <p>Toimeksiantaja sitoutuu antamaan opiskelijan käyttöön työssä tarvittavaa tietoa sekä arvioimaan opinnäytetyön valmistuttua sen hyödynnettävyyttä toiminnassaan. Toimeksiantaja maksaa materiaali-, postitus-, matka- ym. mahdolliset kulut laskun mukaan. Toimeksiantaja voi maksaa opinnäytetyön tekijälle palkan.</p> <p>Tämän sopimuksen osapuolet ovat velvolliset pitämään salassa kaiken, mitä he toimeksiannon yhteydessä ovat aaneet tietoonsa asioista, joita voidaan pitää toisen sopijapuolen liikesalaisuutena. Opinnäytetyö käydään läpi ammattikorkeakoulun opinnäytetyöseminaarissa ja se on julkinen asiakirja. Toimeksiantajan tulee erikseen pyytää työn salausta.</p> <p>Ammattikorkeakoulu ei vastaa opinnäytetyön tekijän mahdollisesti aiheuttamasta haitasta tai vahingosta.</p>
<p>Päiväys</p> <p><i>8.1. 2016 KOKKOLASSA</i></p>
<p>Työelämäohjaajan allekirjoitus</p> <p><i>Työelämäohjaaja, TENA LETTINIEMI</i></p>
<p>Opiskelijan allekirjoitus</p> <p><i>Ash Klemola</i></p>
<p>Opinnäytetyön ohjaajan allekirjoitus</p> <p><i>[Signature]</i></p>

OPINNÄYTETYÖSOPIMUS


Opinnäytetyön tekijä/t Klemola Asta	Aloituspäivämäärä 8.1.2016
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Koulutusohjelman yliopettaja Yliopettaja Annukka Kukkola	Opinnäytetyön ohjaaja Yliopettaja Pirjo Forss-Pennanen
Opinnäytetyön työnimi (aihe) Palveluesimien ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden yhteistyö Validia-asumisessa	
Tutkimusongelma/kehittämistehtävä Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Validia-asumisen Pohjanmaan alueen palveluesimien ja henkilöstöhallintopalveluiden yhteistyön nykytilaa ja toimivuutta	
Opinnäytetyön tavoite ja rajaus/tutkimustulokset Opinnäytetyön tavoitteena on Validia-asumisen Pohjanmaan alueen toimintojen ja organisaation henkilöstöhallintopalveluiden yhteistyön kehittäminen. Kehittämistoiminta tapahtuu PBL-menetelmää mukaillen.	