

Hanna Raatikainen

Välittömän yhteistoimintaosaamisen kehittäminen esihenkilötyössä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Opinnäytetyö

Tiedolla johtaminen ja kehittäminen (YAMK)

Kevät 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Hanna Raatikainen

Työn nimi: Välittömän yhteistoimintaosaamisen kehittäminen esihenkilötyössä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), tiedolla johtaminen ja kehittäminen

Asiasanat: edustuksellinen ja välitön yhteistoiminta, yhteistoimintaosaaminen, vuorovaikutus, osaamisen kehittäminen

Yhteistoimintaosaamisella on iso merkitys esihenkilötyössä. Edustuksellinen yhteistoiminta perustuu lakiin ja se toimii perustana välittömälle yhteistoiminnalle. Välitön yhteistoiminta on työyhteisöissä tapahtuvaa luottamuksellista vuorovaikutusta yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvista asioista. Välittömässä yhteistoiminnassa korostuvat osallistuminen, vaikutusmahdollisuudet, tiedon kulku ja vuorovaikutus. Yhteistoiminta on tärkeää aina, mutta erityisesti muutostilanteissa. Lähiesihenkilöt ovat muutostilanteiden avainhenkilöitä henkilöstön näkökulmasta. Johtamis- ja toimintamallien uudistaminen on yksi Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen (Pohde) strategisista periaatteista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää organisaation välitöntä yhteistoimintaa lähiesihenkilötyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden välittömän yhteistoiminnan koulutus- ja kehittämistarpeita sekä tehdä välitöntä yhteistoimintaa tunnetuksi. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli konstrukttiivinen tutkimus ja opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana mixed methods research. Tutkimusongelmana oli välittömän yhteistoiminnan haasteellisuus esihenkilötyössä. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi määriteltiin tutkimuskysymykset 1) mitä välittömän yhteistoiminnan keinoja työyhteisöissä käytetään, 2) miten välitön yhteistoiminta toteutuu työyksiköissä ja 3) mitä osaamista esihenkilötyössä tarvitaan välittömästä yhteistoiminnasta. Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin Webropol-kyselyllä, jossa selvitettiin määrällisellä ja laadullisella aineiston keruumenetelmällä esihenkilöiden yhteistoimintakäytäntöjä ja kehittämistarpeita. Määrällisen menetelmän aineisto analysoitiin tilastollisen analyysin avulla ja laadullisen menetelmän aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Teoreettinen viitekehys muodostui yhteistoiminnasta, välittömästä yhteistoiminnasta, esihenkilötyöstä, tiedon kulusta ja vuorovaikutuksesta. Tämän opinnäytetyön kehittämistyö toteutettiin työpajoissa, joissa laadittiin Pohteen esihenkilöille välittömän yhteistoiminnan kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyön tuloksista nousi esille, että osa esihenkilöistä tietää, mitä asioita välittömässä yhteistoiminnassa käsitellään, kuten esimerkiksi muutoksia työn tekemisessä. Puolestaan osa esihenkilöistä ei ollut saanut välittömästä yhteistoiminnasta tietoa. Käsitteenä välitön yhteistoiminta oli joillekin esihenkilöille vieras, vaikka asiat olivat osin tuttuja. Opinnäytetyön tuloksista nousi myös esille, että esihenkilöillä oli enemmän taitoja kuin aikaa välittömän yhteistoiminnan toteuttamiseen. Enemmistö esihenkilöistä piti välitöntä yhteistoimintaa tärkeänä osana päivittäistä esihenkilötyötä. Esihenkilöt kuitenkin kokivat, että tarvitsevat lisää osaamista edustuksellisesta ja välittömästä yhteistoiminnasta sekä sen hyödyntämisestä työyhteisön kehittämiseen. Esihenkilötyössä oli myös haasteita, joita olivat muun muassa puutteet esihenkilötyön tuessa, aikaan tai tiedonkulkuun liittyvät haasteet sekä työnohjauksen puute. Jatkotutkimushaasteena esitetään tämän kyselyn toistamista parin vuoden päästä, jolloin on mahdollista seurata yhteistoimintaosaamisen kehittymistä esihenkilötyössä. Toisena jatkotutkimushaasteena esitetään välittömän yhteistoiminnan toteutumisen selvittämistä luottamusmiesten ja henkilöstön näkökulmasta.

Abstract

Author: Hanna Raatikainen

Title of the Publication: Development of immediate co-operation competence in managerial work in the Wellbeing services county of North Ostrobothnia

Degree Title: Master of Business (MBA), Knowledge Based Management

Keywords: representative and immediate co-operation, co-operation competence, interaction, competence development

Collaborative competence plays a major role in managerial work. Representative co-operation is based on the law and serves as the basis for immediate co-operation. Immediate co-operation is the confidential interaction within work communities of matters covered by the co-operation procedure. In direct co-operation, participation, opportunities for influence, the flow of information and interaction are emphasized. Collaboration is always important, but especially in situations of change. Supervisors, in particular, are the key people in change situations from the point of view of the staff. Renewing the management and operating models is one of the strategic principles of the Wellbeing services county of North Ostrobothnia (Pohde).

The aim of this thesis was to develop the immediate co-operation of the organization in supervisory work. The purpose of the thesis was to find out the supervisors' training and development needs of immediate co-operation and to make immediate co-operation better known among them. The research strategy of the thesis was constructive research. The Research approach used in the thesis was mixed methods research. The research problem formulated was the challenge of immediate co-operation in supervisory work. Research questions were defined to solve the research problem: 1) what methods of immediate co-operation are used in work communities, 2) how immediate co-operation is implemented in work units, and 3) what immediate co-operation skills are needed in supervisory work. The collection of the material for the thesis was carried out using a Webropol survey focusing on the co-operation practices and development needs of supervisors with a quantitative and qualitative research approach. Quantitative data was analyzed using statistical analysis and qualitative data was analyzed using inductive content analysis. The theoretical framework consisted of representative and immediate co-operation, managerial work, information flow and interaction. The thesis was developed further in workshops, where a development plan for immediate co-operation was drawn up for the supervisors of Pohde.

The results of the thesis showed that some of the supervisors know what issues are dealt with in immediate co-operation, such as changes in the way work is carried out. On the other supervisors had no knowledge of the immediate co-operation. As a concept, immediate co-operation was unfamiliar to some of the managers even though they might know some aspects. The results of the thesis also showed that the supervisors had more skills than time to implement immediate co-operation. Most supervisors considered immediate co-operation an important part of daily managerial work. However, supervisors felt that they needed more expertise in representative and immediate co-operation as well as in using it to develop the work community. The results also revealed challenges, such as lack of support for supervisory work, challenges related to time or information, and lack of work guidance. As a follow-up study, the survey conducted in this thesis for the foremen can be repeated in a couple of years, in which case the development of their co-operation skills can be monitored. Another further research challenge is to examine the implementation of immediate co-operation from the point of view of shop stewards and staff.

Alkusanat

Valtava urakka on vihdoin valmis. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekeminen on vaatinut ja opettanut paljon. Kiitän erityisesti aviomiestäni Esaa kaikesta tuesta ja siitä, että olet teoillasi mahdollistanut kahden korkeakoulututkinnon suorittamisen suhteellisen lyhyessä ajassa. Kiitokset myös pojilleni Vिलlelle ja Laurille osallistumisesta Mila-koiran hoitoon ja kotitöihin, kun opiskelin pitkiä iltoja työpäivien jälkeen. Kiitokset ystävilleni tsempeistä. Vaikka olen tämän prosessin aikana usein todennut, että kohdallani opiskelut olivat tässä, huomaan näin opintoja päätettäessäni, että jotkin pätevyudet ja lisäopinnot jo olemassa olevan osaamisen tueksi ovat alkaneet kiinnostaa uudella tavalla.

Jossain vaiheessa meinasin menettää uskoni opinnäytetyön valmistumiseen. Uuteen työhön perehtyminen ja opiskelu oli melkoinen työmaa. Opinnäytetyön aineiston tilastollinen analyysi osoittautui haastavaksi, koska tieteenala oli minulle entuudestaan vieras. Laitoin tilastotieteilijän hantun päähäni, opettelin SPSS-ohjelman käytön alusta loppuun ja perehdyin tilastollisen analyysin käsitteisiin. Siinäähän avautui lopulta kokonaan uusi, jännittävä maailma. Kiitokset Kajaanin ammattikorkeakoulun tilastotieteen opettajalle, Akille, ohjauksesta ja neuvoista. Kiitokset kollegalleni Tarjalle avusta ja perehdytyksestä SPSS-ohjelman ihmeelliseen maailmaan.

Olin parhaimmillani päästessäni lopulta laadullisen aineiston analyysin pariin. Induktiivisen sisälönanalyysin tekoa tässä mittakaavassa piti hetki opetella, mutta siihen pääsin sisälle nopeasti. Työryhmän ja työpajojen johtaminen olivat minulle mieluisia tehtäviä. Kehittämissuunnitelman tekeminen oli minunlaiselle luovalle ajattelijalle hyvin soveltuvaa ja todella mielenkiintoista.

Kiitokset opinnäytetyön ohjaavalle opettajalle Saijalle kaikista hyvistä neuvoista, kannustamisesta ja lopulta työn maaliin saattamisesta. Kiitokset työpaikkaohjaajalleni ja esihenkilölleni Annukalle, joka aikoinaan lempeästi ohjasi minut korkeakouluopintojen pariin. Olet aina uskonut taitoihini ja osaamiseeni, vaikka jossain kohtaa olen niitä saattanut epäillä. Kiitokset myös kaikille muille projektiin osallistuneille, ja erityisesti Pohteen esihenkilöille, jotka osallistuivat kyselyyni. Prosessi on ollut vaativa, opettavainen ja ennen kaikkea lopultakin valmis.

Oulussa 18.1.2024

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantaja	5
3	Yhteistoiminta	9
3.1	Näkökulmia ja tarkastelua yhteistoiminnallisuudesta aikaisemman tutkimustiedon kautta	10
3.2	Yhteistoimintalain sisällöstä	12
3.3	Historiakatsaus yhteistoiminnan kehittymisestä	14
4	Välitön yhteistoiminta	16
4.1	Viestintä ja tiedonkulku	17
4.2	Välittömän yhteistoiminnan muodot	21
4.2.1	Välitön keskustelu	21
4.2.2	Kehityskeskustelu	22
4.2.3	Työpaikkakokous	23
4.2.4	Palaute	24
4.2.5	Työnohjaus	25
4.2.6	Tiedotustilaisuus	25
4.2.7	Tiimit	26
4.2.8	Kehittämis-, laatu- ja tuloksellisuusryhmät	27
4.2.9	Neuvottelu	27
5	Tutkimusstrategiana konstruktivinen tutkimus	29
6	Tutkimuksellisen työelämälähtöisen opinnäytetyön toteutus	32
6.1	Tutkimusaineisto	32
6.2	Tilastollinen aineiston analyysi	34
6.3	Sisällönanalyysi	34
7	Esihenkilöille suunnatun kyselyn tulokset	38
7.1	Esihenkilöiden taustatiedot	38
7.2	Välittömän yhteistoiminnan muodot	42
7.3	Vuorovaikutus ja tiedonkulku	45
7.4	Yhteistoimintaosaaminen	47
7.5	Esihenkilöiden toiveet välittömän yhteistoimintaosaamisen kehittämiseksi	50
7.6	Johtopäätökset tuloksista	53

8	Kehittäminen	56
8.1	Yhteistoiminnan kehittämisen työryhmä	57
8.2	Luottamusmiesten työpaja	57
9	Yhteistoiminnan kehittämissuunnitelma esihenkilöille	60
10	Pohdinta	64
10.1	Opinnäytetyön johtopäätökset.....	65
10.2	Eettisyys.....	67
10.3	Luotettavuuden arviointi	67
10.4	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	68
10.5	Laadullinen luotettavuus.....	70
10.6	Jatkokehityksaiheet	70
10.7	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	71
	Lähteet	73

Liitteet

1 Johdanto

Tutkimustiedon mukaan esihenkilöltä edellytetään muutosjohtajana jatkuvaa tasapainoilua henkilöstönsä erilaisten odotusten välillä. Esihenkilöltä odotetaan paljon johtamiselta, kuten esimerkiksi jämerää ohjausta, vastuunkantoa, henkilöstön tunteista huolehtimista ja muutokseen osallistamista. Henkilöstön suunnalta esihenkilöiden toimintaan kohdistuu osittain organisaatiomuutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta johtuvia erilaisia ja ristiriitaisia odotuksia. Niin henkilöstölle kuin esihenkilöille on tärkeää purkaa huoliaan yhdessä oman esihenkilön ja työkavereiden kanssa. Esihenkilöiltä odotetaan muutosjohtajuuteen liittyvää paradoksaalista ajattelu- ja toimintatapaa. (Laurila 2017, 207–208.) Päätösten riittämätön perustelu on luottamusta ja yhteistoimintaa heikentävä tekijä, joka erityisesti muutostilanteessa vaikuttaa heikentävästi muutosten läpivientiin. Myös tiedonkulku on haastavaa, koska se ei välity kaikille. (Lahdes 2017, 26, 28.)

Tämän opinnäytetyön aiheena oli välittömän yhteistoimintaosaamisen kehittäminen esihenkilötyössä. Välitön yhteistoiminta on yksi tärkeimpiä esihenkilötyön osaamisalueita, joten sen osaaminen on esihenkilölle välttämätöntä. Media on vaikuttanut siihen, että yhteistoimintaa pidetään enemmän negatiivisena kuin positiivisena asiana. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (Pohde) on uusi, jatkuvassa muutoksessa oleva organisaatio, jossa yhteistoimintaosaamista tarvitaan jatkuvasti. Opinnäytetyötä aloittaessa vallalla olevan käsityksen mukaan esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja tiedonkulussa on haasteita ja joillakin esihenkilöillä on epä-tietoisuutta, minkälaisia asioita välittömässä yhteistoiminnassa käsitellään.

Välittömän yhteistoimintaosaamisen kehittämistarve esihenkilötyössä nousi esille esihenkilövalmennuksissa ja omassa työssäni HR-asiantuntijana. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella ei ole välittömän yhteistoiminnan toteuttamiseen erillistä ohjeistusta. Aiheesta on kerrottu jonkin verran Pohteen yhteistoimintaohjeessa. Opinnäytetyön hyötynä on, että Pohteen esihenkilöt saavat tulevaisuudessa tarvitsemaansa koulutusta ja tukea välittömän yhteistoiminnan toteuttamiseksi. Organisaation menettelytavat vaikuttavat erityisesti oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja sitä kautta henkilöstön hyvinvointiin. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen kannattaa, koska hyvät yhteistoimintasuhteet aikaansaavat luottamuksen lisäksi henkilöstön sitoutumista. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 79.) Yhteiskunnallisesti ja työyhteisöissä yhteisoi-

minnasta puhuttaessa käsitteistö on enemmän edustuksellisessa kuin välittömässä yhteistoiminnassa (Viitala 2021, 174). Tietoa, tutkimuksia, valmiita ohjeita ja toimintamalleja välittömästä yhteistoiminnasta löytyy yllättävän vähän.

Välitöntä yhteistoimintaa on arkipäivän keskustelut työyhteisöissä yhteistoimintalain piiriin kuuluvista asioista, kuten työn tai työnteon haasteista ja muutoksista. Yhteistoiminta ja avoin vuorovaikutus korostuvat erityisesti muutos- ja poikkeustilanteissa (Viitala 2021, 174). Aktiivinen terveydenhuollon johtaja käyttää aktiivisesti yhteistoiminnallisia johtamistapoja (Suonsivu 2021, 2). Yhteistoimintalain tavoitteena on edistää työpaikan toiminnan ja työolosuhteiden kehittämistä sekä turvata henkilöstön oman työn vaikutusmahdollisuuksia ja tiedonsaantia. Lain tavoite on aikaansaada aitoja vuorovaikutustilanteita, joissa molemmat osapuolet tuovat esille parhaan tietämyksensä ja neuvottelevat asioita. (Viitala 2021, 172–173). Yhteistoimintalain toimivuutta tavoitteiden saavuttamisessa on kyseenalaistettu (Ahtela 2016, 4). Laki on enimmäkseen tunnettu pelkästään irtisanomislakina, mikä johtuu paljolti lain henkilöstövähennyksiin liitetystä julkiskuvasta. (Viitala 2021, 172). Yhteistoimintaa ja sen mahdollisuuksia tulisi pohtia ja hyödyntää työpaikoilla nykyistä enemmän lisäämällä ja kehittämällä välitöntä yhteistoimintaa.

Työpaikoilla on hyviä yhteistoimintakäytäntöjä, joiden ansioista työyhteisöissä on saavutettu luottamusta, kyseenalaistettu ja uudistettu toimintatapoja, vähennetty poissaoloja, pidennetty työuria, lisätty työhyvinvointia, työelämän laatua ja tuloksellisuutta. Yhteistä näille työpaikoille on, että hyvällä yhteistoiminnalla ja luottamuksella muutkin asiat on saatu toimimaan. (Lahdes & Rynnänen 2015, 5.) Tutkimustieto edistää ymmärrystä, että työ- ja yksityiselämän tasapaino ja ristiriidat voivat vaikuttaa työkyvyn tasoon, joten työ- ja yksityiselämän vuorovaikutuksen käsitteleminen voi olla oikeutettu keino parantaa työkykyä ja pysyvyyttä työelämässä. (Weale, Wells & Oakman 2018.)

Eryteisesti ongelmatilanteissa esihenkilöt kokevat helpottavana tietäessään menettelytavat. Määrämuotoisuus rajoittaa ja sitoo, mutta myös nopeuttaa ja selkiyttää asioiden ja tilanteiden hoitamista. Monessa työpaikassa helppokäyttöinen ja konkreettinen työkalupakki koetaan hyväksi etenkin, kun esihenkilöiden osaamiskenttä on ennestään laaja ja painottuu enimmäkseen oman vastuualueen sisällöllisiin kysymyksiin. (Viitala 2021, 266–267.)

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pohteen välitöntä yhteistoimintaa lähiesihenkilötyössä. Opinnäytetyön kehittämisosuudessa, työpajoissa, laadittiin välittömän yhteistoiminnan kehittämissuunnitelma. Välittömän yhteistoiminnan kehittämissuunnitelmaa

voidaan hyödyntää Pohteen esihenkilövalmennuksissa ja työyksiköiden välittömän yhteistoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden välittömän yhteistoiminnan koulutus- ja kehittämistarpeita ja tehdä välitöntä yhteistoimintaa tunnetuksi.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli konstrukttiivinen tutkimus ja tutkimuksellisenä lähestymistapana oli mixed methods research, jossa yhdistyivät määrällisen ja laadullisen aineiston keruun menetelmät. Tässä opinnäytetyössä mixed methods research tarkoittaa sitä, että Webropol-kyselyllä kerättiin määrällistä ja laadullista tutkimusaineistoa esihenkilöiden välittömän yhteistoiminnan käytännöistä ja kehittämistarpeista. Lähestymistapa soveltui hyvin tähän opinnäytetyöhön, koska pelkkä määrällisen tutkimusaineiston tiedon kerääminen ei olisi selvittänyt tarpeeksi syvällisesti esihenkilöiden välittömän yhteistoimintaosaamisen kehittämistarvetta, ja toisaalta pelkästään laadullisella tutkimusaineistolla ei olisi kyetty tekemään riittävän laajaa kartoitusta. Teoreettinen viitekehys muodostuu yhteistoiminnasta, välittömän yhteistoiminnan muodoista, esihenkilötyöstä, vuorovaikutuksesta ja tiedon kulusta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli välittömän yhteistoiminnan haasteellisuus esihenkilötyössä, jota lähdettiin ratkaisemaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- 1) Mitä välittömän yhteistoiminnan keinoja työyhteisöissä käytetään?
- 2) Miten välitön yhteistoiminta toteutuu työyksiköissä?
- 3) Mitä osaamista esihenkilötyössä tarvitaan välittömästä yhteistoiminnasta?

Yhteistoiminnallinen johtaminen ei ole vielä kaikille johtajille ja esihenkilöille selvää ja vanhanlaisia toimintamalleja käytetään edelleen (Suonsivu 2021, 2). Toivon opinnäytetyön lisäävän tietoisuutta välittömästä yhteistoiminnasta sekä sen positiivista vaikutuksista ja mahdollisuuksista. Henkilökohtainen tavoitteeni oli oman yhteistoimintaosaamisen ja tiedon lisääminen, ammatillinen kehittyminen sekä yhteistoiminnan kehittäminen työssäni Pohteen neuvottelutoiminnan ja viestinnän HR-asiantuntijana.

Henkilökohtaisena tavoitteena oli täyttää YAMK-tutkintojen yhteiset kompetenssit. Valmistuvan opiskelijan tulee osata edistää, kehittää ja johtaa omaa ja yhteisönsä jatkuvaa oppimista, osaamisen kehittämistä eri alojen tietoa ja digitalisaatiota hyödyntämällä sekä uudistaa työelämää. Toiminta edistää ammattialan eettisiä periaatteita ja arvoja. Muun muassa kestävät ja vastuulliset

toimintatavat ovat kehittämisen ja johtamisen kohteita. Uusien, tulevaisuutta ennakoivien ratkaisujen kehittäminen, toimintatapojen uudistaminen, uuden tiedon tuottaminen ja eri tutkimus- ja kehittämismenetelmien toteuttaminen tulee hallita. (Arene 2022, 6–8.)

2 Toimeksiantaja

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue eli Pohde aloitti toimintansa 1.1.2023, jolloin Suomen sosi-
aali-, terveys- ja pelastuspalveluiden järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 itse-
hallinnolliselle hyvinvointialueelle. Uudistuksella pyritään takaamaan asukkailla yhdenvertainen
palvelujen saatavuus, kaventamaan hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitsemään kustannuksia
(Valtioneuvosto 2022.) Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue palvelee noin 415 000 asukasta ja
sen palvelukseen on siirtynyt noin 18 500 työntekijää 19 eri organisaatiosta (Pohjois-Pohjanmaan
hyvinvointialue n.d.a).

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue muodostuu kuudesta alueesta (kuva 1), joita ovat Oulu, La-
keus, Rannikko, Koillismaa, Oulunkaari ja Oulun eteläinen sekä 30 kunnasta: Alavieska, Haapa-
järvi, Haapavesi, Hailuoto, Ii, Kalajoki, Kempele, Kuusamo, Kärsämäki, Liminka, Lumijoki, Meri-
järvi, Muhos, Nivala, Oulainen, Oulu, Pudasjärvi, Pyhäjoki, Pyhäjärvi, Pyhäntä, Raabe, Reisjärvi,
Sievi, Siikajoki, Siikalatva, Taivalkoski, Tyrnävä, Utajärvi, Vaala ja Ylivieska. (Pohjois-Pohjanmaan
hyvinvointialue 2023 n.d.a).



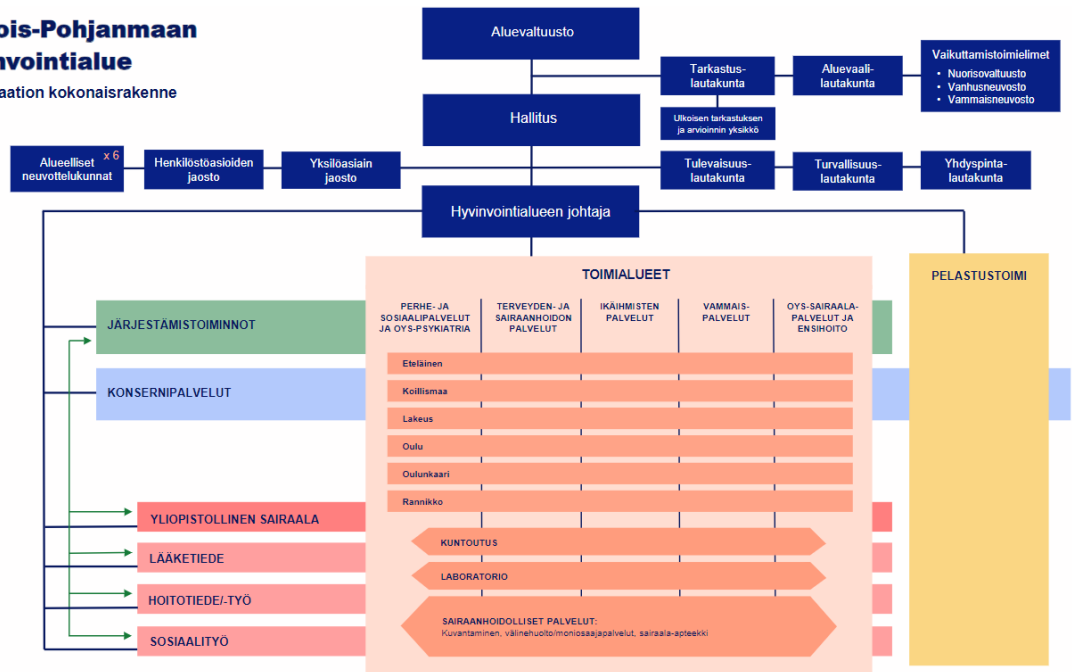
Kuva 1. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue n.d.a)

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue on iso organisaatio (kuva 2). Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella ylintä päätösvaltaa käyttää aluevaltuusto, joka vahvistaa hyvinvointialueen strategian ja viranhaltijoiden toimintaa ohjaavan hallintosäännön. Tarkastuslautakunta valmistelee aluehallituksen päätettäväksi hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat, huolehtii arvioinnin järjestämisestä sekä tekee esityksen esimerkiksi tilintarkastajan valinnasta, tilinpäätöksen hyväksymisestä ja tilivelvollisten vastuuvapauden myöntämisestä. Valtuuston valitsema aluehallitus johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta. Myös aluevaltuuston päätösten valmisteleminen, toteutus ja laillisuuden valvonta kuuluvat hallituksen tehtäviin. Hallituksen henkilöstöjaosto tekee linjauksia henkilöstöasioissa ja johtavien viranhaltijoiden palkoista, päättää hyvinvointialueen virka- ja työehtosopimuksen soveltamisesta sekä valmistelee muita henkilöstöasioita aluehallituksen määräysten mukaisesti. Yksilöasioiden jaosto käsittelee ja päättää asiakasta koskevia asioita, kuten esimerkiksi asiakaskohtaisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja koskevia viranhaltijapäätösten oikaisuvaatimuksia. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2023 n.d.b.)

Lautakunnat seuraavat ja ohjaavat strategian toteutumista ja huolehtivat, että palvelujen järjestelyt vastaavat asukkaiden tarpeita. Jos päätökset edellyttävät valmisteluvaiheessa poliittista harkintaa, lautakunnat käsittelevät ja valmistelevat aloitteita aluehallituksen ja aluevaltuuston päättäväiksi. Alueelliset neuvottelukunnat edustavat kyseisen alueen asukkaita edistämällä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä palvelujen järjestelyn asiakaslähtöisyyttä. Neuvottelukunnat seuraavat ja arvioivat hyvinvointialueen alueellisia palveluja. Vaikuttamistoimielimet edistävät demokratiaa ja ovat nuorten, iäkkäiden ja vammaisten ihmisten kuulemiskanavia. Vaikuttamistoimielimet ovat mukana hyvinvointialueen toiminnan suunnittelussa, valmistelussa, toteuttamisessa ja seurannassa. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen ylin yhteistoimintalein, yhteistyötoimikunta, muodostuu työnantajan ja henkilöstön edustajista, ja sen tarkoitus on taata henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet omaa työtä ja työympäristöä koskevien päätösten valmisteluun sekä käsitellä henkilöstön asemaan ja työhön vaikuttavia asioita. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue n.d.b.)

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue

Organisaation kokonaisrakenne



Kuva 2. Organisaation kokonaisrakenne (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue n.d.a)

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen konsernipalveluihin kuuluvat hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, talous- ja hankintapalvelut, tietohallinto, tekniset palvelut, ateria- ja puhtauspalvelut sekä viestintä (kuva 3). Henkilöstöpalveluissa on seitsemän vastuualuetta: yhteiset palvelut, palvelussuhdeasiat, neuvottelutoiminta ja viestintä, alueelliset HR-asiiantuntijapalvelut, työyhteisöpalvelut, osaamisen kehittäminen sekä rekrytointi- ja resurssipalvelut. Pohteen henkilöstöpalvelujen neuvottelutoiminnan ja viestinnän vastuualueeseen kuuluvat yhteistoiminnan, henkilöstöviestinnän ja luottamusmiestoiminnan yksiköt. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue n.d.a.) Tämän opinnäytteen toimeksiantaja on neuvottelutoiminnan ja viestinnän vastuualue.



Kuva 3. Konsernipalvelujen organisoituminen (Jääskeläinen, 2022)

Henkilöstön osallistuminen ja kehittäminen, työhyvinvoinnin tukemista ja osaamisen kehittämistä tukeva johtaminen sekä johtamis- ja toimintamallien uudistaminen ovat Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen vuosien 2023–2025 painopisteiteitä ja strategisia periaatteita. Strategian mukaisesti Pohde on arvostettu työnantaja ja kouluttaja. Vaikuttavia toimintamalleja luodaan tiedon, tutkimuksen ja käytännön kokeilujen kautta. Uudistaminen kuuluu jokaiselle Pohdeen työntekijälle. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue n.d.a) Tämä opinnäytetyö pyrkii antamaan uusia toimintamalleja välittömään yhteistoimintaan ja sitä myötä parantamaan muita toimintamalleja sekä tukemaan päivittäistä johtamista.

3 Yhteistoiminta

Yhteistoiminnan tavoite on henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen päämäärien toteutumisen edistäminen, henkilöstön omaa työtä koskevan päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien parantaminen sekä työyhteisöjen toiminnan ja työolojen parantaminen. Yhteistoiminta on lakisääteistä ja siinä käsitellään yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien, suunniteltujen toimenpiteiden perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 79). Yhteistoimintalaki määrittää vähimmäisehdot työnantajan ja henkilöstön väliselle yhteistyölle ja neuvottelulle, esimerkiksi mistä asioista neuvotellaan ja mistä riittää tiedottaminen (Viitala 2021, 172). Tässä opinnäytetyössä keskitytään välittömään yhteistoimintaan, mutta kokonaisuuden ymmärtämiseksi on tarpeen avata yhteistoiminnan käsitettä ja yhteistoimintalain sisältöä.

Yhteistoimintaa on edustuksellisesta ja välitöntä. Edustuksellinen yhteistoiminta on vahvasti yhteistoimintalain säätelemää menettelyä ja siinä käsitellään laajasti ja yleisesti henkilöstöön vaikuttavia yhteistoiminta-asioita työnantajan edustajien ja henkilöstön edustajien kesken. Välitöntä yhteistoimintaa on yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden käsittely työpaikalla erityisesti esihenkilön ja työntekijän tai työyhteisön kesken, ja mukana voi olla myös henkilöstön edustaja. Välitöntä yhteistoimintaa tapahtuu työpaikan arjessa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten työpaikkakokouksessa, kehityskeskustelussa ja muussa esihenkilön ja työntekijän välisessä keskustelussa. (Kuntatyönantajat 2019, 1–3; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 9–11.)

Yhteistoiminta korostuu muutostilanteissa, joita työpaikoilla esiintyy koko ajan. Esihenkilö pystyy tukemaan henkilöstöä muutoksessa. Paras keino siihen on järjestää aikaa yhteiselle keskustelulle sekä esihenkilön kiinnostuneisuus ja mukanaolo muutoksessa. On tärkeää keskustella muutoksen aiheuttamista ajatuksista, kokemuksista ja tunteista, konkretisoida muutoksen näkymistä työtilanteissa sekä arvioida yhdessä muutoksen merkitystä. Esihenkilön tehtävä on tukea osaamisen ja hallinnan tunnetta muutoksessa. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 192.)

Osallistuminen on tarkoituksenmukaisella tavalla päätöksentekovallan jakamista organisaation alempien tasojen kanssa. Osallistava johtaminen on pohjimmiltaan henkilöstöhallinnon tyyli, joka käsittelee prosessia rakenteen sijaan. Osallistumisen tavoite on tarjota työntekijöille yhteenkuuluvuutta, merkitystä, vapautta ja itseilmaisun mahdollisuutta. Osallistumisella voidaan edesauttaa työrauhan ilmapiiriin luomisessa ja myönteisiä olosuhteita työelämän suhteille. (Sarma 2008, 235.)

3.1 Näkökulmia ja tarkastelua yhteistoiminnallisuudesta aikaisemman tutkimustiedon kautta

Euroopan tasolla osallistumisjärjestelmät on jaettu 1) edustuksellisiin, puhtaasti henkilöstön osallistumiselimiin, 2) henkilöstön ja työnantajan yhteiselimiin ja 3) työehtosopimusten mukaisiin luottamusmiesjärjestelmiin perustuviin malleihin. Suomi, Ruotsi, Iso-Britannia ja Irlanti kuluivat viimeisenä mainittuun. Eurooppalaisessa vertailussa yleiskuva Suomen yhteistoiminnasta ja henkilöstön osallistumisesta on myönteinen. (Ahtela 2016, 19.)

Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa -tutkimushanke tarkasteli Suomen, Pohjoismaiden ja Euroopan työn organisointimuotojen, työn joustavuuden ja yhteistoiminnan kehitystä. Yhteistoiminnallisuutta ja vahvaa työntekijöiden neuvotteluvoimaa pidetään yhtenä korkean työelämän laadun selityksenä Suomessa ja muissa Pohjoismaissa. Muihin Pohjoismaihin verrattuna Suomessa työn organisointimallissa – yksityisellä sektorilla enemmän kuin julkisella – on piirteitä taylorismista: vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn tahtiin liittyvät rajoitteet, monotoniset ja yksitoikkoiset työtehtävät ja yleinen työn laadun tarkkailu. Kaikki Pohjoismaat ovat siirtyneet kohti niin sanottua kevyttuotantomallia (Lean) eli lisääntynyttä työn formalisointia. Yleisellä tasolla Suomessa työn organisointimuoto on erilainen verrattuna muihin Pohjoismaihin. Esimerkiksi muissa Pohjoismaissa käytetään Suomea enemmän tuottavuuteen ja innovaatioihin liittyviä uusia työn organisointimuotoja. (Anttila, Mustomäki & Oinas 2016, 7, 13–14, 19–21.)

Yhteistoimintalain voimaan tulon alkutaipaleella tehtiin hallinnon tutkimus yhteistoiminnan toteutumisesta työpaikoilla. Työtaistelutilastojen mukaan yhteistoiminta toimi työpaikoilla huonosti ja yhteistoimintalain toivottiin tuovan asiaan helpotusta. Yhteistoimintalailla vaikutti olleen myönteisimmät vaikutukset tiedottamiseen, mutta sitä ei silti pidetty riittävänä. Usein neuvottelun ja tiedottamisen raja on ollut häilyvä; työnantajan mielestä neuvottelua, mutta henkilöstön mielestä tiedottamista. Myös päätöksentekovaltuuksien ollessa epäselvät, asiat ovat hautautuneet organisaatioon. Päätösten viipyessä sekä esihenkilöt kuin työntekijät ovat olleet tyytymättömiä. (Kauppinen 1984, 139–140, 143.)

Hallinnon tutkimuksessa kuntien johto piti työntekijöiden kehittämisajatuksia tärkeinä ja henkilöstöä sitouttavana, sekä niiden tuovan esille henkilöstön piileviä voimavaroja muutosprosessiin. Henkilöstö ei uskonut omien näkemyksiensä esiin tuomiseen, vaikka mahdollisuus kehittämisessä mukana olemiselle annettiin. Toimintamallien pelättiin olevan valmiiksi päätettyjä ilman henkilöstön vaikutusmahdollisuutta, mikä aiheutti turhautumista. Yhteistoiminta ei pääty muu-

toksen alkuvaiheessa, vaan vuorovaikutus jatkuu myös sen jälkeen. Työelämä tutkimuksen mukaan henkilöstössä aiheuttaa hämmennystä, kun organisaatiomuutoksessa myös laajojen toimintatapojen muuttuessa ollaan usein saman aikaisesti muutoksen kohteena sekä suunnittelemassa muutosta, jolloin myös huhut ottavat helposti ylivallan. (Isoviita & Salonen 2009, 206, 210.)

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvaa yhteistoimintaa on tutkittu Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Ensimmäinen tutkimus ja lisensiaatintyö oli kaksivaiheinen ja se toteutettiin vuosina 2006 ja 2014. Tällöin selvitettiin muun muassa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja niiden kehittymistä. Eniten haluttiin vaikuttaa johtamiseen ja asioiden valmisteluun ennen päätöksen tekoa. Kumpanakin tutkimusvuotena tärkeimmät välittömän yhteistoiminnan muodot, joilla voitiin vaikuttaa parhaiten omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin asioihin, olivat välitön keskustelu, kehityskeskustelu ja työpaikkakokous. Henkilöstöllä oli kaiken kaikkiaan hyvät vaikutusmahdollisuudet yhteistoimintamenettelyn keinoin. (Suonsivu 2018, 2, 232.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä vuonna 2021 ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä kartoitettiin hoitoyön lähiesimiesten näkemyksiä välittömästä yhteistoiminnasta esihenkilötyön välineenä. Opinnäytetyön keskeisiä tuloksia oli, että esihenkilöiden näkökulmasta välitön yhteistoiminta koettiin merkittäväksi osaksi esihenkilötyötä ja johtamista. Edistäviä tekijöitä olivat muun muassa luottamus ja riittävät resurssit. Haittaavia tekijöitä olivat muun muassa työilmapiirin ja tiedonkulun ongelmat, heikko johtamiskulttuuri ja riittämättömät resurssit. Välittömän yhteistoiminnan merkitys koettiin sitä suuremmaksi, mitä lähempänä työntekijää se tapahtui. Kartoitus nosti esille tarpeen kehittää yhteistoimintaa kokonaisuutena. (Samanen & Särkelä 2021, 8, 61, 70.)

Suonsivun mukaan johtajat voivat suhtautua eri tavalla työnantajan ja henkilöstön väliseen yhteistoimintaan, koska heidän lain tietämyksen ja veloitteiden tuntemuksensa on puutteellinen. Asiaan voi vaikuttaa myös aiemmin opittu ylhäältä alas -johtamismalli, johon vuoropuhelu ei ole kuulunut tai ei tunnisteta vuorovaikutuksen hyötyjä. Joillekin johtajille omien toimintatapojen ja asenteiden muuttaminen on hankalaa. Osa johtajista tuntee hyvin yhteistoimintasäädökset ja toimii niiden mukaisesti. Heille on yhteistä, että he ovat huomanneet henkilöstön mukaan ottamisen auttavan hyvien päätösten tekemisessä. Vuoropuhelun toimiessa johtaja saa tarvitsemaansa tietoa päätöksenteon tueksi ja samalla jakaa henkilöstölle asiantietoa, joka estää perättömien huhujen leviämistä. Yhdessä tehdyt ratkaisut toimivat käytännössä parhaiten, mikä kasvattaa luottamusta ja sitoutumista työyhteisöissä. (Suonsivu 2021, 35.)

3.2 Yhteistoimintalain sisällöstä

Yhteistoimintalaissa korostuvat vaikuttamismahdollisuudet, vuorovaikutus ja tiedonsaanti. Suomessa yrityksissä, yritysryhmillä, kunnilla ja valtiolla noudatetaan omia yhteistoimintalakeja, joiden lähtökohdat ja yleiset periaatteet eivät olennaisesti eroa toisistaan. Työntajalla on oikeus muuttaa organisaation päämäärien toteuttamiseksi toimintaansa tai tehdä uudelleen järjestelyjä. Liiketaloudelliset ratkaisut vaikuttavat välillisesti tai välittömästi henkilöstön asemaan ja näihin tilanteisiin on luotu henkilöstön lakisääteisiä osallistumisjärjestelmiä, joiden tarkoitus on mahdollistaa henkilöstön osallistuminen heitä koskevaan päätöksentekoon. Osallistumisjärjestelmät parantavat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, mutta lopullinen päätösvalta on työnantajalla. Sektorikohtaiset yhteistoimintalait kuuluvat osallistumislainsäädäntöön. (Bruun 2022, 208–209, 212.)

Yhteistoimintalaki Suomessa on henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen peruslaki. Lainsäädännöllä kehitetään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä, työoloja ja asemaa koskevista asioista ja luodaan puitteet työnantajan ja henkilöstön väliselle, yritystä kehittäväälle yhteistyölle. Lailla edistetään osapuolten oikeuksien, velvollisuuksien ja etujen huomioimista ja kunnioittamista. (Bruun 2022, 210–211.) Yhteistoiminnallisella kehittämisellä ja vuoropuhelulla edistetään sitoutumista, motivoitumista ja luottamusta (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 91).

Yhteistoimintasäännösten tavoitteena on parantaa työnantajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, avoimuutta ja tiedonkulkua, ja sitä on perusteltu työntekijöiden osallistumisoikeuksilla ja yritysten tuottavuus- ja kilpailunäkökohdilla. Toimiva yhteistyö, avoimuus ja yhdessä sopiminen mahdollistavat toiminnan ja työolosuhteiden positiivisen kehityksen sekä vähentävät henkilöstön epävarmuutta ja epäluuloja. (Bruun 2022, 210–211.)

Työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa hyvinvointialueilla säätelee laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella. Lain tarkoitus on työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan edistäminen. Lain tavoite on mahdollistaa henkilöstön osallistuminen hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseen, omaa työtä ja työyhteisöä koskevien päätösten valmisteluun sekä henkilöstön työelämää ja hyvinvointialueen palvelutuotannon tuloksellisuuden edistäminen. Laki koskee työntekijöitä ja viranhaltijoita. (L 449/2007, 1 §.) Tässä opinnäytetyössä työntekijällä tarkoitetaan molempia.

Yhteistoimintalaki määrittelee yhteistoiminnan osapuolet eri tilanteissa. Yksittäisen työntekijän asiat käsitellään ensisijaisesti työnantajan kanssa ja asianosaisen pyynnöstä henkilöstön edustaja

eli luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu työntekijän valitsema henkilö, voi olla mukana käsittelyssä. Asiat, jotka koskevat vain osaa henkilöstöä, voidaan käsitellä näiden henkilöiden tai heidän edustajiensa kesken. Laajakantoiset, henkilöstöä yleisesti koskevat asiat käsitellään toimintakaudeltaan nelivuotisessa yhteistoimintaelimessä, joka muodostuu työantajan ja työntekijöiden edustajista. Yksittäisen työntekijän asiaa ei käsitellä erikseen yhteistoimintaelimessä, eikä siellä käsiteltyjä asioita erikseen työntekijän kanssa. (L 449/2007, 3 §, 5 §, 14 §; Kuntatyönantajat 2019, 2.) Se, koskeeko muutos yksittäistä työntekijää vai laajempaa henkilöstömäärää tai -ryhmää, ovat olennaisia arvioitaessa henkilöstövaikutuksia (Suonsivu 2021, 30). Hyvinvointialue ratkaisee tilanteen ja asian mukaan yhteistoimintaneuvottelujen työantajan edustajan, joka voi olla esimerkiksi lähiesihenkilö tai henkilöstöjohtaja. Yhteistoimintalain (449/2007, 4 a §) mukaan hyvinvointialueelle on laadittava yhteistoimintamenettelyssä joka vuosi henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma.

Työnantajan on neuvoteltava ennen ratkaisun tekemistä ”yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi valmisteilla olevan toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista” vähintäänkin asiaa koskevien työntekijöiden kanssa. Neuvottelut pitää aloittaa aina mahdollisimman pian. (L 449/2007, 5 §.) Yhteistoiminnan hengessä käytävillä neuvotteluilla tarkoitetaan neuvottelemista avoimessa vuorovaikutuksessa ja tarkoituksena on yksimielisyyden saavuttaminen. Yhteistoiminta on neuvottelua ja kuulemista. (Kuntatyönantajat 2019, 1–2.) Yhteistoimintalain (449/2007, 4 §) mukaan yhteistoiminnassa on neuvoteltava vähintään asiat, jotka koskevat 1) merkittävästi henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, 2) palvelujen uudelleen järjestämistä, mikäli sillä on olennaisia henkilöstövaikutuksia, 3) henkilöstöä, henkilöstön kehittämistä, tasa-arvoista kohtelua sekä työyhteisön sisäisen tiedonvaihdon periaatteet ja suunnitelmat ja 4) osa-aikaistamista, lomauttamista tai irtisanomista taloudellisista tai tuotannollisista syistä.

Työn organisointia koskevilla muutoksilla tarkoitetaan esimerkiksi työtehtävien, töiden tai työtilojen uudelleenjärjestelyjä. Työnantajan työjohtovaltaan kuuluvista henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavista asioista pitää käydä yhteistoimintaneuvottelut. Edellä mainittuja ovat työpaikan yleisiin käytäntöihin tai työn järjestelyihin vaikuttavat toimenpiteet sekä tuntuvat ja pysyvät muutokset työtehtävissä tai työnjaossa. Pääsääntönä on, että mikäli muutoksilla on merkittäviä vaikutuksia koko henkilöstöryhmään tai sen enemmistöön, toimenpide on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä. Palvelujen uudelleen järjestäminen voi tarkoittaa esimerkiksi liikkeenluovutusta tai kuntien yhtiöittämistä, jolla on merkittäviä vaikutuksia henkilöstön asemaan. (Kuntatyönantajat 2019, 3.)

Henkilöstöön liittyvät periaatteet, suunnitelmat ja menettelytavat voivat liittyä henkilöstöhallintoon, henkilöstöstrategiaan, työhönottoon ja perehdyttämiseen sekä henkilöstön virkistys- ja työhyvinvointitoimintaan. Henkilöstön kehittämisen periaatteita ja suunnitelmia ovat esimerkiksi henkilöstösuunnitelmat, joista ilmenevät tiedot kunnan henkilöstörakenteesta, määrästä ja osaamisesta tai koulutussuunnitelmat, jotka käsittelevät ammatillisen osaamisen kehittämistarpeita ja osaamisen vaatimusten muutoksia. Yli 30 työntekijän organisaatiossa pitää olla tasa-arvolain (609/1986, 6a §) mukainen tasa-arvosuunnitelma. Sisäisen tiedotuksen periaatteet on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä. Työntekijän harkitessa toimenpiteitä yhden tai useamman työntekijän irtisanomisesta, lomauttamisesta tai osa-aikaistamista tuotannollisista tai taloudellisista syistä, on käynnistettävä yhteistoimintamenettely. (Kuntatyönantajat 2019, 3.)

3.3 Historiakatsaus yhteistoiminnan kehittymisestä

Työmarkkinajärjestöt solmivat vuonna 1977 kunta-alalle suositussopimuksen, jonka tarkoitus oli toteuttaa ja kehittää työpaikkademokratiaa kunnallisissa työpaikoissa. Kunnilla ja kuntayhtymillä ei ollut suositussopimuksen noudattamisvelvoitetta. Käytännössä kaikki kunnat ja kuntayhtymät hyväksyivät sopimuksen. Sopimukseen lisättiin suositus sisäisestä tiedotuksesta 1989. Kunnat alkoivat täydentää suositussopimukseen perustuvaa paikallista yhteistoimintamenettelyä paikallisilla yhteistoimintasopimuksilla 1980-luvun loppupuolella. Kunnalliset työmarkkinaosapuolet eli Kunnallinen työmarkkinajärjestö ja pääsopijajärjestöt solmivat vuonna 1993 yhteistoimintamenettelystä yleissopimuksen, jonka mukaan yhteistoiminta oli johtamisen väline ja yhteistoiminnalle asetetut tavoitteet saavuttiin parhaiten jatkuvan neuvottelumenettelyn ja sen avulla syntyvän osapuolten luottamuksen avulla. (HE 267/2006.) Paikallisia yhteistoimintasopimuksia käytettiin täydentämään yleissopimusta ja niillä sovittiin esimerkiksi edustuksellisen yhteistoimintaelinten kokoonpanosta, toiminnasta ja välittömän yhteistoiminnan muodoista. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2007.)

Yksityissektorista poiketen kuntasektorilla hallinnollisista, taloudellisista ja tuotannollisista syistä johtuvat lomautusilmoitukset, virka- ja työehtosopimusten irtisanomiset sekä osa-aikaistamiset käsiteltiin yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisessa selvittelymenettelyssä, ei yhteistoimintamenettelyssä. Yleissopimuksen mukaan yhteistoimintamenettelyn muotoja olivat ensisijaisesti yleissopimuksen korostama työntekijän ja esihenkilön välinen välitön yhteistoiminta sekä

henkilöstön edustuksella tapahtuva edustuksellinen yhteistoiminta. Myös yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden käsittely työpaikalla oli välitöntä yhteistoimintaa. (HE 267/2006, 5.)

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) astui voimaan vuonna 2007. Uuden lain myötä kunnissa siirryttiin erityislalla säädeltyyn yhteistoimintamenettelyyn. Lain voimaan tullessa esimerkiksi yhteistoiminnan käytännön järjestämisestä sekä välittömän yhteistoiminnan tarkemmista muodoista ja pelisäännöistä tuli pyrkiä laajaan yhteisymmärrykseen. Laki säädettiin, jotta kunnan henkilöstöllä olisi samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla laissa säädetty perustuslaillinen oikeus osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan, vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon sekä yhteistoimintamenettelydirektiivissä mainittu oikeus saada tietoja ja tulla kuulluksi. (HE 267/2006, 1, 10.) Laissa (449/2007) yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat on kuvattu suppeammin kuin yleissopimuksessa, mutta tarvittaessa paikallisesti oli mahdollista käsitellä muitakin asioita (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 2).

4 Välitön yhteistoiminta

Välitön yhteistoiminta on luottamuksellista vuorovaikutusta erityisesti esihenkilön ja työntekijän tai työyhteisön kesken, ja mukana voi olla myös henkilöstön edustaja. Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden käsittely työpaikalla on välitöntä yhteistoimintaa ja näitä asioita voidaan käsitellä esimerkiksi palaute- ja kehityskeskustelussa tai työpaikkakokouksessa. Välitöntä yhteistoimintaa ovat esimerkiksi työpaikalla käsiteltävät yhteistoimintalaissa tarkoitetut muutokset työssä ja työpaikan toiminnassa. Luontevimmin välittömään yhteistoimintaan osallistuminen tapahtuu siellä, missä työtäkin tehdään. (Kuntatyönantajat 2019, 1–3; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 9–11).

Henkilöstön sitoutumisen rakentaminen haastaa terveydenhuollon johtajia. Muutokset voivat etäännyttää työntekijät organisaatiosta. Henkilöstön sitoutumista vaikeuttavat epäluottamus, epäluulot, lisääntyvä kynnisyys ja taloudelliset paineet. Sitoutuminen on uskoa siihen, että organisaatio on hyvä, kannatettava ja jollain tavalla tärkeä. Henkilöstö ei sitoudu organisaatioon, joka aiheuttaa heille epäilyksiä. (Manioin 2004, 167–168.)

Luottamus on aidon yhteistoiminnan perusta (Ahtela 2016, 14). Luottamus on tunnetta ja vahvaa varmuutta siitä, että asiat toimivat turvallisesti ilman hankaluuksia. Työpaikalla luottamuksen taso ilmenee esimerkiksi tavasta jakaa tietoa ja antaa palautetta hierarkiasta tai rooleista välittämättä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 74). Työvuoroista, ylityöistä ja työpaikan hankalista asioita voidaan sopia, kun luottamus molemminpuoliseen joustamiseen on kunnossa. Luottamuksen ilmapöytäkirjassa eteenpäin vietyihin yhteistoimintaneuvottelupäätöksiin on mahdollista sitoutua (Blomqvist 2023, 8). Luottamus on käytännössä ajan antamista ja tavallista tekemistä. Luottamusta osoitetaan keskusteluissa, yhteistyössä, lupauksen pitämällä, sovitulla tavalla toimimalla ja kehittymismahdollisuuksilla. Arvostus saa luottamuksen näkyväksi ja saa tekemään asioita entistäkin paremmin. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 66–67.)

Luottamusta vahvistetaan hyvällä johtamisella. Hyvä johtaja ottaa työntekijät laaja-alaisesti mukaan toimintaan ja auttaa onnistumaan työssä. Hyvän johtajan teot ja puheet vastaavat toisiaan. Hyvä johtaja huomioi työntekijälle tärkeät asiat ja kertoo työntekijään kohdistuvat odotukset. Työntekijälle on tärkeää kokemus oman työnsä hallinnasta, työyhteisöön kuulumisesta ja yhteisöltä saadusta arvostuksesta. Edellä mainitut asiat ovat erittäin tärkeitä työn tekemisen ja siihen liittyvän yhteistoiminnan kannalta, mutta näitä näkökohtia ei ole yhteistoimintalaissa. (Ahtela 2016, 14–15).

Lähijohtajat ovat muutostilanteiden avainryhmä yhteistoiminnan näkökulmasta. Lähijohtajien odotetaan tuovan selkeyttä sekavalta vaikuttavaan tilanteeseen sekä selkeyttävän tavoitteita ja toiminnan periaatteita. Ylimmän johdon huomio näissä tilanteissa on usein kriisinhallinnassa, mutta heidän viestintäroolinsa on kriittisen tärkeä. (Viitala 2021, 175.) Yhteistoimintalain perusteluissa korostetaan avointa vuorovaikutusta, osapuolten välistä luottamusta sekä esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa päivittäin tapahtuvaa yhteistyötä (Kuntatyönantajat 2019, 1).

Yhteistoiminta on parhaimmillaan omaan työhön kohdistuvaa tukea ja arvostusta eli jatkuvaa kehityskeskustelua ilman muodollisuuksia. Ensisijaisesti työntekijöitä kiinnostavat oman työn muutokset ja näkymät, ja siitä syystä yhteistoiminta ja tiedonkulku välittömässä työympäristössä, etenkin oman esihenkilön kanssa, on erityisen tärkeää (Ahtela 2016, 20, 24). Oman roolin selvittämisen lisäksi henkilöstö tarvitsee tietoa ongelmakohtista ja miten organisaatio aikoo käsitellä niitä (Henderson Hurley & Hanley 2010, 44).

Henkilöstön osallistumista muutoksen valmisteluun pidettiin tärkeänä hallinnon yhdistymisessä esimerkkikunnissa. Prosessista ja sen etenemisestä haluttiin viestiä avoimesti ja ymmärrettävästi tiedottamisen ja tiedon kulun parantamisen keinoin. Viestien sisältöön ja yhteneväisyyteen oli kiinnitettävä huomiota, jossa esihenkilön rooli oli tärkeä. Suuressa organisaatiossa oli iso haaste nimetä riittävän kattava joukko henkilöstöä, joten osallistujien välittämien viestien sisältö edustamilleen ryhmille oli tärkeä. Yhdistymisessä pidettiin tärkeänä päästä tutustumaan toisten organisaatioiden toimintaan. Muutokseen aluksi negatiivisesti suhtautuvia motivoi mahdollisuus yhteiseen visiointiin. Keskustelua aiheuttivat muutoksen kulunut aika ja väsymyksen kokemukset. (Isoviita & Salonen 2009, 208–209.)

4.1 Viestintä ja tiedonkulku

Viestintä on yksi muutosjohtamisen tärkeimmistä osa-alueista ja se toimii myös perustana kaikille muille muutosjohtamisen osa-alueille. Kommunikointi ei koskaan pelkästään tapahdu, vaan se vaatii jatkuvaa huomioita. Usein oletetaan, että tarkka tieto siirtyy tehokkaasti henkilöltä toiselle, mutta näin asia ei todellisuudessa ole. Viestit välittävät organisaation arvoja, missiota, visiota, normeja ja odotuksia. Esimerkiksi vasta käyttöön otettujen organisaation arvojen on läpäistävä koko organisaatio, korkeimmista hallintotasoista alimman tason työntekijöihin. (Henderson Hurley & Hanley 2010, 39, 42.)

Johtamisviestintä on yksi näkyvimmistä tavoista rakentaa organisaatio- ja johtamiskulttuuria ja sen puuttuminen huomataan aina (Marjamäki & Vuorio 2021, 44). Viestintää tai sen puutetta pidetään usein yhtenä organisaatioiden yleisimmistä ongelmista (Gilley 2005, 46). Työyhteisöviestintä eli sisäinen viestintä on esihenkilöiden ja henkilöstön välistä, organisaation omilla foorumeilla käytävää viestintää. Työyhteisöviestinnällä tuetaan liiketoimintaa ja yhteisön tavoitteiden saavuttamista. Ulkoinen viestintä kohdistuu asiakkaisiin, mediaan ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2021, 14.)

Viestintä on johtamisen väline. Viestintä on kaksisuuntaista vuorovaikutusta, tiedottaminen yksisuuntaista ja yhteisöviestintä on molempia. Yhteisöviestintä voidaan määritellä viralliseen viestintään eli vakiintuneisiin käytäntöihin, kuten kehityskeskusteluihin, ja epäviralliseen viestintään, johon johto voi vaikuttaa hitaasti organisaatiokulttuuria kehittämällä, ja jota käydään kasvotusten esimerkiksi työpaikalla eri tilanteissa tai sähköisellä alustalla. Epävirallinen viestintä on paras tapa purkaa paineita, ideoida sekä kommentoida esihenkilön ja työkavereiden toimintaa. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja Ahonen 2012, 11, 13–15.)

Avoin ja rehellinen kaksisuuntainen viestintä vähentää muutosvastustusta, koska se pitää kaikki sidosryhmät ajan tasalla. Usein toistuva, tehokas viestintä vähentää pelkoa tuntematonta kohtaan ja edistää muutoksen myönteisiä puolia. Muutoksessa mukana olevilta palaute voi antaa arvokasta tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista, prosesseista ja pitkän aikavälin kannattavuudesta. (Gilley 2005, 33.) Johdon odotetaan reagoivan työntekijöiden viesteihin, mikä koetaan myös menettelytapojen onnistumisen edellytykseksi (Isoviita & Salonen 2009, 206).

Viestin tai tiedon perille menemiseksi on tärkeää onnistua valitsemaan vastaanottaja eli kohderyhmä ja oikeanlainen viestintäfoorumi. Usean viestintäkanavan käyttäminen samanaikaisesti voi tavoittaa kohderyhmän parhaiten. Esimerkiksi esihenkilö kertoo uudistuksesta, josta saa lisätietoa seuraavassa työpaikkakokouksessa, ja yleisiä toimintaohjeita löytyy intranetistä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 20.) Esihenkilö kantaa viime kädessä vastuun työpaikan vuorovaikutustilanteista ja yhteistyön organisoinnista. Vuorovaikutusta voi suunnitella ja laatia siihen omalle työpaikalle sopivan rungon (taulukko 1). Vuorovaikutusmahdollisuuksiin vaikuttavat esimerkiksi päivittäiset tilanteet, ajankäyttö, kohderyhmä ja asia. Vuorovaikutustilanteen tavoitteet ohjaavat esihenkilön painotuksia eri tilanteissa. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 61.)

Taulukko 1. Vuorovaikutustilanteiden suunnittelurunko (mukaihen Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 62.)

	Osallistujat	Aihe	Ajankäyttö	Huomioitavaa
Kahdenkeskiset keskustelut				
Kehityskeskustelut				
Tiimikeskustelut				
Palaute				
Koko yksikön tilaisuudet				
Yhteistoimintamenettely				
Uuden innovointi				
Muut vuorovaikutusta lisäävät ideat				

Uusi tieto syntyy siellä, missä toimintakin tapahtuu eli aidossa toimintaympäristössä ja sitä hyödyntävät he, jotka siitä eniten hyötyvät (Rantanen & Toikko, 42). Tietoa, ja sitä myötä valtaa, jaetaan kaikille organisaation työntekijöille, ainakin, jos tavoitellaan entistä ketterämpää ja itseohjautuvampaa organisaatiota. Tiedon pitää edetä vapaasti työntekijältä toiselle ja vuorovaikutusta tapahtua joka suuntaan. (Marjamäki & Vuorio 2021, 44.) Tiedonkulun tehostaminen vaatii yhdessä paneutumista ydinkysymyksiin. Tarvitaanko tietoa enemmän kuin sitä on saatavilla vai aiheuttaako haasteita enemmänkin tiedon tulkinta. Joka tapauksessa tietoa tarvitaan, jotta työpaikan asioista voidaan keskustella ja päättää yhdessä. (Huttunen 2018, 121.)

Ei ole mahdollista määritellä, miten jokainen yksittäinen organisaation jäsen havaitsee tiedon, mutta viestintästrategioilla voidaan vähentää henkilöstön väärinkäsityksiä. Yksittäiset ihmiset voivat tulkita esihenkilöiden viestejä toisin kuin oli tarkoitettu. Henkilöstön erilaiset tulkinnat voivat johtaa tiedon erilaiseen soveltamiseen, vaikka kaikille olisi toimitettu samat tiedot. Tiedolla on erilaisia vaikutuksia eri yksilöiden kesken. Negatiivisia tulkintoja voidaan välttää selittämällä viestin sisältö, varmistamalla oikea kohderyhmä, antamalla mahdollisuuksia tulla kuulluksi ja mahdollistaa palautteen antaminen jälkepäin. (Henderson Hurley & Hanley 2010, 43.)

Huttusen (2018, 121) mukaan tiedonkulun ydinkysymyksiä on neljä (kuva 4): 1) tiedonlähde, 2) tiedon välitysmuoto, 3) asiat, joista tietoa tarvitaan ja 4) mihin asiaan tai minkälaista tietoa tarvitaan. Kommunikointi on tärkeää ja kysymällä selviää paljon asioita. Esihenkilöllä ei välttämättä aina ole sen enempää tietoa kuin muillakaan, joten asioita kannattaa kysyä häneltä suoraan. Jos johdolla arvellaan olevan jakamatonta ja kiinnostavaa tietoa, siitä kannattaa kysyä. Tietoa pitää myös etsiä aktiivisesti itse. Kun johdolta tai esimiehiltä kysellään, keskustelulle pitäisi varata aikaa ja arvostaa henkilöstön kiinnostusta. Naapuriosaston hyväksi havaituista toimintatavoista kannattaa kysyä lisää heiltä ja niin edelleen. (Huttunen 2018, 122.)

Keneltä tietoa kaivataan?

- Johto
- Esihenkilö
- Toinen tiimi
- Asiakas
- Oma tiimi

Mitä/mistä asiasta tietoa?

Liittykö se

- Omaan työhön/työprosessiin?
- Yhteiseen työprosessiin?
- Tiimin yleiseen toimintaan?
- Organisaatioon laajemmin?
- Priorisointiin?

Missä muodossa?

- Sähköinen
- Vuorovaikutuksellinen
- Yksilöllisesti
- Koko tiimille yhdessä
- Säännöllisesti vai tarvittaessa?

Millaista tietoa?

- Faktaa, infoa – ymmärrykseen?
- Tulkintaa – tietää, mitä tehdä?
- Ennakoivaa tietoa – minne mennä?
- Tietoa menestyksestä?
- Palautetta (positiivinen/korjaava)?

Kuva 4. Tiedonkulun ydinkysymykset (Huttunen 2018, 121)

Tietoa kannattaa jakaa mieluummin liian usein kuin liian harvoin. Muutostilanteissa säännöllisen tiedon saannin merkitys korostuu erityisesti. Työyhteisössä on hyvä keskustella, mikä olisi tehokas tiedon kanava, miten sähköisiä kanavia voitaisiin hyödyntää, ja mitä asioita esimerkiksi toivotaan kerrottavan mieluummin kasvokkain kuin vaikkapa sähköpostilla. Tietoa ei kannata antaa liian yleisellä tasolla ja tarkennusta voi vaatia. Tiedon luonteesta ja tasosta määräytyvät välineet, foorumit ja menetelmät. Tietoa ja dataa on yleensä liikaakin, mutta haasteena on sen jäsentäminen parhaiten palvelevaan muotoon. (Huttunen 2018, 123, 125–126.) Tiedon puute synnyttää pelkoa, epäilyksiä ja muutosvastustusta. Henkilöstö kaipaa tietoa miksi, milloin, miten ja mitä hyötyä muutoksesta on hänelle itselleen. (Gilley 2005, 46.)

4.2 Välittömän yhteistoiminnan muodot

Tässä luvussa käydään läpi välittömän yhteistoiminnan muotoja eli organisaation osallistamis- ja yhteistyökäytäntöjä. Nämä käytännöt ovat konkreettisia vuorovaikutuskulttuurin ja työyhteisöjen aktiivisen yhteistyön rakennustapoja. Työyhteisön tärkeiden asioiden käsittelyyn on varattava aikaa ja määriteltävä tilanteet, missä käsittely tapahtuu, vastuuhenkilöt, ajankohdat, paikat ja osallistujat. Osallistamis- ja yhteistyökäytännöt ovat johdon, lähijohtajien ja henkilöstön välisen luottamuksen rakennuspaikkoja. (Viitala, R. 2021, 171–172).

Tässä opinnäytetyössä teoriaviitekehukseen ja kyselylomakkeelle on otettu välittömän yhteistoiminnan muodoista välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto), kahdenkeskinen kehityskeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu, työpaikkakokous, työnohjaus, tiedotustilaisuus, tiimityö ja neuvottelutilanteet. Myös kehittämis-, laatu- ja tuloksellisuusryhmistä sekä palautteesta kerrotaan teoriaviitekehyksessä.

4.2.1 Välitön keskustelu

Lähijohtamisen keskustelukäytäntöihin kuuluva välitön keskustelu on esihenkilön ja työntekijän välistä arjessa tapahtuvaa vuorovaikutusta, kuten palautteen antamista, puheeksi ottotilanteita, perehdytystä, rekrytointitilanteita jne. Työpaikan tehokkain viestintä tapahtuu luonnollisissa asiayhteyksissään ja kasvokkain ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. (Gilley 2005, 50; Viitala 2013, 269.) Työpaikalla on monia vuorovaikutustilanteita, paikkoja ja kanavia, joista osa on kahdenkeskisiä. Erityisesti esihenkilön ja työntekijän väliset kohtaamiset ja tapaamiset ovat merkittäviä, koska ne ovat luottamuksen rakennuspaikkoja. Näissä tilanteissa myös kuunnellaan, kysytään, valmennetaan ja sparrataan. (Huttunen 2018, 127.)

Henkilökohtainen viestintä välittää kunnioitusta ihmisiä kohtaan ja mahdollistaa väärinkäsitysten tai olettamusten välittömän selvittämisen. Henkilökohtainen vuorovaikutus mahdollistaa myös sanattoman viestinnän. Kehonkieli, erityisesti kasvojen ilmeet, peilaavat todellisia tunteita. Työntekijöiden mukaan tehokkaan johtajan ominaisuuksia ovat viestintätaidot, kuten kuunteleminen, palautteen antaminen, vastaanottaminen ja tiedon jakaminen. (Gilley 2005, 50.) Suorassa keskustelussa esihenkilö pääsee kertomaan esimerkiksi suunnitellun työtehtävän tai toimenpiteen vaikutuksista, työntekijää koskevat vaihtoehdot sekä kuuntelemaan työntekijän mielipiteen, toiveet

ja näkemykset ennen päätöksen tekoa. Parasta on löytää ratkaisu, jonka molemmat hyväksyvät ja sitoutuvat siihen. (Suonsivu 2021, 44.)

4.2.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on työntekijän ja esihenkilön välistä säännöllistä vuorovaikutusta ja valmisteltua keskustelua tuloksista, tavoitteista ja osaamisen kehittymisestä. Kehityskeskustelu lisää molempien osapuolien vaikutusmahdollisuuksia sekä kuuntelun ja keskustelun taitoa. Omaan työhön vaikuttaminen tukee työhyvinvointia, tarkoituksellisuutta ja oikeudenmukaisuuden kokemista. Kehityskeskustelussa on tilaisuus käsitellä työntekoa helpottavia ja häiritseviä asioita, mikä auttaa esimerkiksi esihenkilöä hahmottamaan mahdolliset työtehtävän muutoksen tai vaativuuden tarpeet. Kehityskeskustelu hyödyntää työntekijän, työyhteisön ja organisaation toimintaa ja hyvinvointia. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 20.)

Kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää. Organisaation perustehtävä, visio, tavoitteet, strategia ja arvot ovat kehityskeskustelun ja koko johtamisen sisällön perusta. Kehityskeskustelun tavoite on organisaation tavoitteiden ja menestyksen saavuttaminen, joita edistää osaava, osaamista kehittävä, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Kehityskeskustelu ei onnistu ilman esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta (Aarnikoivu 2016, 95). Onnistuessaan kehityskeskustelu lisää osapuolten välistä luottamusta (Suonsivu 2021, 44). Kehityskeskustelujen lähestyessä esihenkilön tehtävä on kertoa työyhteisölle keskustelun tarkoitus, yleinen sisältö ja aikataulut. Jos kehityskeskusteluissa ilmenee työyhteisöä haittaavia ongelmia, ne läpikäydään yhdessä ja pyritään etsimään niihin ratkaisu. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 20.)

Ryhmäkehityskeskustelussa on mahdollisuus havaita ja ratkaista yhteiset ongelmat hyödyntämällä kaikkien tietoja ja kokemuksia ja se on työpaikan kannalta hedelmällinen lisä kahdenkeskisellem kehityskeskustelulle. Ryhmäkehityskeskustelu toimii erityisesti silloin, kun kyseessä on saman tyyppistä työtä tekevien ryhmä ja henkilöstön koko on suuri. Ryhmässä keskustelemalla omasta työstä parannetaan ilmapiiriä, ehkäistään ristiriitoja ja estetään huhujen leviäminen. Ryhmäkeskustelu vahvistaa yhteishenkeä ja lisää tietoa yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 21.)

4.2.3 Työpaikkakokous

Työpaikkakokous on merkittävä osa paikallista henkilöstön osallistumisjärjestelmää, jossa työyhteisö pääsee keskustelemaan yhdessä työn ja työyhteisön asioita. Välittömän yhteistoiminnan asioita ovat esimerkiksi yksikön taloudellinen tilanne, kehittämistoimet ja henkilöstöön liittyvät tiedotusasiat. Työpaikkakokouksen, palaverin tai muun kokoontumisen pääasiallinen tarkoitus on yhteinen keskustelu ja vuorovaikutus. Työyhteisön menestymisen edellytyksenä on johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön tiedon ja kokemusten hyödyntäminen sekä aktiivinen vuorovaikutus. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 28.)

Esihenkilön on huolehdittava, että henkilöstö pääsee osallistumaan työpaikkakokouksiin eli asia on huomioitava työvuorosuunnittelussa ja sijoitettava sellaiseen kellon aikaan, joka tavoittaa parhaiten osallistujat. Työpaikkakokousten asialista voi pitää sisällään monenlaisia aiheita, kuten työyksikköä koskevat toiminta- ja taloussuunnitelmat, hankinnat, koulutusasiat, vuosilomat, työtehtäviin liittyvät asiat, tila-asiat, työsuojelu- ja turvallisuusasiat, aiemmin tehtyjen päätösten seuranta jne. Jokaisen työyhteisön jäsenen pitää saada asialistalle haluamansa asiat ja halutessaan puheenvuoro. (Suonsivu 2021, 45.)

Tavoitteellinen työpaikkakokous on hyödyllinen ja jäsentynyt, ja siihen valmistaudutaan hyvin muun muassa ennakkomateriaalin avulla (taulukko 2). Kokouksen kulusta kannattaa tehdä yhteenveto kokouksen lopuksi ja kirjata käsitellyt asiat. Jotta työpaikkakokous toimii tehokkaana työpaikan ideointi-, keskustelu-, kehittämis- ja päätöksentekokanavana, jokaisella työntekijällä on oltava todellinen mahdollisuus tuoda haluamansa asiat keskusteluun. Luottamuksen ilmapiiri on tärkeä ja osallistujien pitää kokea olonsa turvalliseksi ja mielipiteensä arvokkaaksi. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 28–29.)

Taulukko 2. Tavoitteellisen työpaikkakokouksen tunnusmerkit (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 29)

Valmistautuminen	Hyödyllisyys	Jäsentyneisyys	Vetäjän rooli
<ul style="list-style-type: none"> • aika ja paikka • ennakkokutsu • oma valmistautuminen • ilmoitus esteestä 	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen työkalu • osallistujien vaikutuskanava 	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteet • tilannekartoitus • ideointivaihe • vaihtoehdot • ratkaisu ja sitoutus • yhteenveto • arviointi • vaikutukset 	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen rooli

Esihenkilön tehtävä on edistää vuorovaikutusta ja ohjata keskustelua. Pysähtynyttä keskustelua voi vauhdittaa kysymyksillä ja esihenkilön keskustelutapa voi rohkaista, mutta myös lannistaa. Kaikilla osallistujilla pitää olla mahdollisuus puhua. Mitä isompi ryhmä on kyseessä, sen tärkeämpää esihenkilön on aktivoida keskusteluun. Isossa ryhmässä voi syntyä keskustelun alaryhmiä eri teemojen ympärille. Ryhmän koolla ja osallistujien asemalla on tyypillisesti vaikutusta puheen jakaantumiseen. Jo 5–6 hengen ryhmissä hierarkian huipulla olevat käyttävät noin neljänneksen puheajasta, jolloin hierarkian alimpana olevien käyttöön jää siitä vain muutama prosentti, ellei asiaan kiinnitetä erityistä huomiota ja tilannetta ohjata. Hierarkian merkitystä työyhteisössä ei voi vähätellä ja esihenkilön asema vaikuttaa suureen osaa ihmisistä. Mitä korkeammalla hierarkiassa on, sitä tärkeämpää on antaa tilaa muiden puhumiselle ja osallistaa keskusteluun, koska vaarana on, että hierarkian tunne estää vuorovaikutuksen. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 57–58.)

4.2.4 Palaute

Palaute ylläpitää työmotivaatioita ja ohjaa kehitystä. Palautteen vaikutus moninkertaistuu, kun se liitetään organisaation tärkeisiin asioihin, kuten yhdessä tehtyihin pelisääntöihin. Arvostuksen tunteen kokemisen kannalta sekä myönteinen eli kannustava että rakentava palaute ovat merkityksellisiä, mutta molempien antaminen voi olla yllättävän vaikeaa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 25–26.) Uutena toimintatapana palautteen antaminen kannattaa aloittaa hyvän huomaamisella (Oulasmaa & Pesonen 2022, 173).

Kannustava palaute analysoi syitä hyvän toiminnan tai käytöksen jatkamisen kannattavuudelle. Korjaava palaute antaa uusia näkökulmia, auttaa ymmärtämään syitä toisin tekemiselle ja se voi vahvistaa palautteen saajan omiakin käsityksiä. Vaikka rakentavaa palautetta voi pitää palveluksena sen saajalle, palautteen pitää olla asiakaskeistä, eikä sillä saa vahingoittaa itseluottamusta, vaikka palaute monenlaisia tunteita aiheuttaisikin. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 170 & 172.) Rakentava palaute annetaan aina kahden kesken, mutta kannustavaa palautetta voidaan antaa ilman sen saajan paikalla oloa, kunhan palaute kerrotaan myös varsinaiselle palautteen kohteelle (Kunnallinen markkinalaitos 2002, 26; Oulasmaa & Pesonen 2022, 169).

Palautetta kannattaa antaa organisaation kannalta keskeisistä asioista, kuten arvoihin ja yhteisiin toimintatapoihin sekä strategiaan ja tavoitteisiin liittyen. Kiitosta ja kehuja kannattaa ja voi antaa

monista muista asioista, mutta ei turhasta eikä itsestäänselvyyksistä, koska se voidaan kokea loukkaavana. Palautteen avulla opitaan ymmärtämään, kuinka yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti käyttäydytään. Kulttuurista ja strategiasta pitää myös voida antaa palautetta. Palaute mahdollistaa arvojen muuttumisen teoiksi. Hyvin annettu palaute edesauttaa tietämisen lisääntymisen luulemisen sijaan ja pinnallisesta vuorovaikutuksesta tulee rehellistä (Oulasmaa & Pesonen 2022, 26, 28, 31.)

4.2.5 Työnohjaus

Työnohjaus on työntekijän tai työntekijöiden ja työnohjaajan välistä tavoitteellista vuorovaikutusta. Työnohjauksessa käsitellään työn vaatimusten, mahdollisuuksien ja muutoksien vaikutuksia työntekijään. Työnohjaus on osa työyhteisön kehittämistä ja tehtäväkeskeistä työhön liittyvien asioiden pohtimista ja tarkastelua. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 24.)

Työnohjauksen tavoitteena on löytää työntekijälle mahdollisuuksia ja ratkaisumalleja selviytyä työssään. Työnohjauksen tavoitteita ovat muun muassa työyhteisön toiminnan ja yhteishengen kohentaminen, ammattitaidon, työmenetelmien ja työn mielekkyyden ja hallinnan lisääminen sekä oman työn sisällön kehittäminen. Työnohjauksella myös edistetään työntekijöiden vuorovaikutusta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 24.)

4.2.6 Tiedotustilaisuus

Tiedottaminen on yksisuuntainen tiedon välittämisen keino (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 44). Yhteistoiminnallisuutta ja yhteistoimintajohtamista vahvistetaan hyvällä tiedottamisella. Tämä on erityisen tärkeää muutostilanteissa, jolloin henkilöstön keskuudessa esiintyy usein epävarmuutta työyhteisön tulevaisuudesta (Suonsivu 2021, 46.)

Tiedotustilaisuus on nopean tiedon jakamisen ja välittömän viestinnän tehokkaimpia muotoja, jolla saavutetaan samanaikaisesti iso osa henkilöstöstä. Tiedotustilaisuus mahdollistaa nopean informaation, kysymysten esittämisen ja nopeiden vastausten saamisen, joiden käsittelyä voidaan myöhemmin jatkaa omassa työyksikössä. Viestinnän merkitys korostuu muutostilanteissa, jolloin pyritään antamaan vastauksia ja totuudenmukaista sekä oikea-aikaista tietoa muutoksen kohteista, vaikutuksista, tarpeellisuudesta, aikataulusta ja asioiden päättäjistä. Tiedotustilaisuus

ei korvaa yhteistoimintamenettelyssä käsiteltäviä asioita. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 30.)

4.2.7 Tiimit

Tiimi on usein eri alojen asiantuntijoista koostuva pienehkö ryhmä, jolle on ominaista yhteinen tavoite, itseohjautuvuus ja vapaamuotoinen vuorovaikutus, yhteisesti muodostettu strategia ja toimintasuunnitelma. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita, osallistuvia eri alojen asiantuntijoita. Tiimeillä on tiiminvetäjä, mutta tiimiorganisaation vuorovaikutusverkosto ei ole hierarkkinen eikä johtajakeskeinen. Tehtävien toteutuksessa, koordinoinnissa, tavoitteiden asettamisessa, suunnittelussa ja päätöksenteossa tarvitaan yhteistoimintaa. Tiimityö edesauttaa työtyytyväisyyttä, asiakastyytyväisyyttä, parantaa tuottavuutta ja laatua sekä lisää ristiriitojen ratkaisukykyä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 33.)

Tiimistä on etua yritykselle vain toimivana ja hyödyntäkseen monipuolisuutensa ja taitojansa, se tarvitsee yhteiset pelisäännöt, jotka saavutetaan toisia kuuntelemalla. Kaikkien tiimin jäsenten osallistuessa ongelmien ratkaisemiseen koko tiimin osaaminen voidaan käyttää tehokkaasti, jolloin tiimi myös sitoutuu tehtyihin ratkaisuihin ja päätöksiin. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 166.) Tiimien tehtävien koordinoinnissa ja toteutuksessa tarvitaan yhteistoimintaa. Tiimityö lisää kykyä sopia keskinäisiä ristiriitoja. Tiimityöllä on positiivinen vaikutus tuottavuuteen, laatuun, työtyytyväisyyteen ja asiakastyytyväisyyteen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 33.)

Yksi lähestymistapa, jota käytetään parantamaan viestien välittämistä organisaatioiden sisällä ja vähentämään henkilöstön väärintulkintoja, on ryhmäytyminen. Tiimityön tärkeä osa on tehokas viestintä. Lisäksi sitoutuminen auttaa kehittämään yhteistoiminnallista ongelmanratkaisua. Yksi tehokkaimmista tavoista juurruttaa sitoutumista organisaatioon on perustaa tiimejä. Tiimit ovat hyödyllisiä, koska ne voivat selkeyttää tavoitteita, tarjota oppimismahdollisuuksia ja lisätä viestinnän sujuvuutta vaihtoehtoisilla tiedonjakamiskeinoilla. Johdonmukaisten ryhmätapaamisten luominen tarjoaa mahdollisuuksia osallistua hallittuihin keskusteluihin. (Henderson Hurley & Hanley 2010, 44.)

4.2.8 Kehittämisen-, laatu- ja tuloksellisuusryhmät

Yhteistoimintamenettelyn sopimusten ja suositusten tavoitteena on edistää kunnallisten työpaikkojen työelämän laatua ja tuloksellisuutta, joiden samanaikaisella kehittämisellä saadaan aikaan parhaat tulokset. Kuntalaisten tarpeet sekä kuntaorganisaation ja henkilöstön kyky ja halu entistä laadukkaampien palvelujen tuottamiseen on yhteistoiminnallista kehittämistä parhaimmillaan. Olennaista verkostomaisessa yhteistyössä on suunnitelmallinen henkilöstön, johtamisjärjestelmien ja työorganisaation kehittäminen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 32.)

Organisaation sisäiset ja ulkoiset sosiaaliset suhteet, luottamus sekä henkilöstön ja johdon välinen yhteistoiminta ovat kehittämisprojektien keskeisiä vaikuttavia tekijöitä. Luottamuksellinen ja koko kuntaorganisaation tai kehitettävän työyhteisön osallistuminen kehittämistyön suunnitteluun ja toteuttamiseen liitetään kunnan talouden realiteetteihin ja henkilöstöpolitiikkaan. Kehittämisryhmien vuorovaikutuksessa opitaan tekemään tilannearviota ja havaitsemaan olennaiset asiat työpaikan kehittämiseen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 32.)

4.2.9 Neuvottelu

Tuloksellisen yhteistoiminnan edellytys on luottamusta lisäävä jatkuva neuvottelumenettely. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, yhteisiin päämääriin sitoutuminen ja toimiva vuoropuhelu ovat toimivan organisaation tunnusmerkki. Päätöksiä tehdään toiminnan keskiössä ja vallan sekä vastuun kasvaessa tarvitaan hyviä neuvottelutaitoja. Epävirallisia neuvotteluja käydään muun muassa palavereissa, ryhmissä, tiimeissä, aivoriihissä, kokouksissa, myyntityössä ja erikseen järjestetyissä neuvotteluissa. Yhteistoimintamenettelyyn kuuluvista asioista voidaan pitää pyydettyä neuvotteluja. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 34.) Neuvottelutilanteen eteneminen kannattaa suunnitella etukäteen (taulukko 3).

Taulukko 3. Neuvottelutilanteen eteneminen (mukaillen Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 34–35)

Valmistautuminen	Asiat	Neuvottelu	Ratkaisu/jälkitoimet
Kutsu neuvotteluun toimitettu aiemmin	<ul style="list-style-type: none"> Asian ja sen merkityksen esittely Osapuolten puheenvuorot 	Ehdotuksista <ul style="list-style-type: none"> keskustellaan arvioidaan vertaillaan 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteisymmärryspäätös TAI

<p>Muotoseikkojen läpikäynti</p> <ul style="list-style-type: none"> • menettelytavat • aikataulu • asioiden kirjautamistapa • tuloksista tiedottaminen • neuvottelijoiden valtuudet 	<p>omine kantoi- neen ja peruste- luineen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksiselitteinen ja lyhyt puheenvuoro → pääajatus ja perustelut 	<ul style="list-style-type: none"> • kehittään edelleen <p>Yhteistoimintaneuvottelussa käydään läpi</p> <ul style="list-style-type: none"> • asian perusteet • vaikutukset • vaihtoehdot 	<ul style="list-style-type: none"> • neuvottelu voi päättyä erimielisenä • Näkemykset kirjataan • Neuvotteluja voidaan jatkaa myöhemmin
--	--	--	--

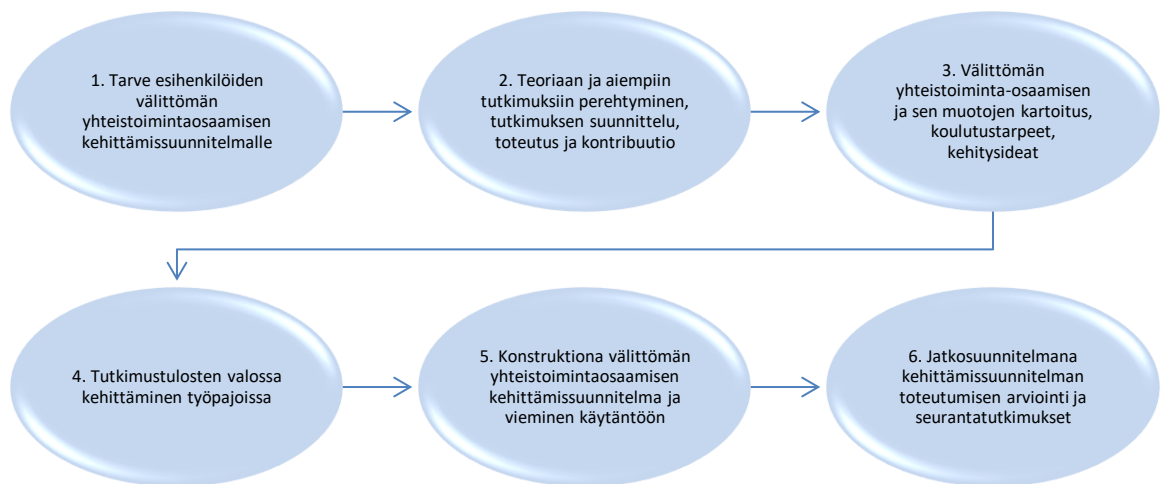
Neuvottelun onnistumisen kannalta tärkeää on neuvoteltavan asian ja osapuolten näkökulmien tuntemus. Neuvotteluissa tarvitaan sovittavia vuorovaikutustaitoja, kuuntelutaitoa, yhteistyöhalukkuutta, omien näkemysten perustelutaitoa, kykyä kompromisseihin ja asettumista vastapuolen asemaan. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 32.)

5 Tutkimusstrategiana konstrukttiivinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli konstrukttiivisen tutkimuksen keinoin kehittää Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen välitöntä yhteistoimintaosaamista lähiesihenkilötyössä. Konstruktiona kehitettiin välittömän yhteistoiminnan kehittämissuunnitelma, jota voidaan hyödyntää Pohteen esihenkilövalmennuksissa ja työyksiköiden välittömän yhteistoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää välittömän yhteistoiminnan koulutus- ja kehittämistarpeita sekä tehdä välitöntä yhteistoimintaa tunnetuksi. Tutkimusongelma oli välittömän yhteistoiminnan haasteellisuus esihenkilötyössä, jota lähdettiin ratkaisemaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä: Mitä välittömän yhteistoiminnan keinoja työyhteisöissä käytetään? Miten välitön yhteistoiminta toteutuu työyksiköissä? Mitä osaamista esihenkilötyössä tarvitaan välittömästä yhteistoiminnasta?

Kehittämistoiminta on keskeinen työelämän osa-alue, jolla pyritään tavoitteellisesti parantamaan tai tehostamaan esimerkiksi toimintatapoja. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa määritellään tutkimusongelma, joka määrittää tutkimusmenetelmät, ja luotettavuutta arvioidaan tieteellisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimuksessa esille tulleita uusia asioita ja uutta tietoa sovelletaan käytäntöön. (Rantanen & Toikko 2009, 9, 16, 18.) Praktisessa lähestymistavassa asiantuntijat ja kohdeyhteisön jäsenet määrittelevät yhdessä ongelmat, tunnistavat niiden taustalla vaikuttavat tekijät ja suunnittelevat yhdessä ratkaisut. Tälle yhteistoiminnalliselle prosessille on ominaista joustavuus ja avoimuus eri linjoille. (Rantanen & Toikko 2009, 46.)

Konstrukttiivisella tutkimusotteella pyritään ratkaisemaan todellisen maailman ongelmia tuottamalla tutkimustiedon pohjalta innovatiivisia konstruktioita, joita voivat olla esimerkiksi ihmisen tekemät mallit, diagrammit, suunnitelmat ja organisaatorakenteet. Innovaatioiden kelpoisuutta arvioidaan käyttökelpoisuuden kannalta. Konstruktioille ominaista on, että ne keksitään ja kehitetään. Tosielämään vaikuttaminen on osa metodia ja uudet konstruktiokehittävät uutta todellisuutta. Esimerkkejä uusista konstruktioista ovat esimerkiksi Morsen aakkoset, uudet lääkkeet ja uudet hoitomuodot. Alun perin konstruktivinen tutkimusote kehitettiin liiketaloustieteen saralle, mutta se soveltuu hyvin myös muihin tieteenaloihin. (Lukka 2001.) Tämän opinnäytetyön konstruktivinen prosessikaavio on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Konstruktiivinen prosessikaavio (mukaillen Lukka 2001)

Tutkijan, ja tässä opinnäytetyössä opinnäytetyöntekijän, pitää ymmärtää hyvin tutkimus- ja kehittämiskohdetta. Tutkija on usein jäsenenä ongelman ratkaisemiseksi muodostetussa ryhmässä, jossa odotetaan myös tapahtuvan kokemuksellista oppimista. Aineistoon ja sen analysointiin vaikuttaa tutkijan ryhmässä mukana oleminen. (Lukka 2001). Tutkijana oma positioni tulee HR-asiantuntijan roolin kautta. Omassa työssäni olen huomannut, että esihenkilöillä on epätietoisuutta, mitä asioita välittömässä yhteistoiminnassa käsitellään, ja toisinaan myös, miten käsitellään.

Tutkimuksen lähestymistapa on mixed methods research, jossa yhdistyvät määrällisen ja laadullisen tutkimuksen elementit, kuten esimerkiksi näkökulmien käyttö, tiedonkeruu, analysointi ja päättelytekniikat, entistä syvemmän tutkimusongelman ymmärtämiseksi eli yhdistäminen tuo parempaa ymmärrystä yhdessä kuin toinen yksinään (Francis & Taylor 2013, 163; Sarajärvi & Tuominen 2018, 58). Tässä opinnäytetyössä kerätään aineistoa määrällisellä ja laadullisella tutkimusotteella esihenkilöiden yhteistoimintakäytännöistä ja kehittämistarpeista, joka toteutetaan Webropol-kyselyllä. Laadullisella tutkimuksellisella lähestymistavalla kehitetään myös esihenkilöiden välitöntä yhteistoimintaa ja laaditaan välittömän yhteistoiminnan kehittämissuunnitelma.

Määrällisellä tutkimuksellisella lähestymistavalla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja edellytetään suurta ja edustavaa joukkoa. Määrällisin keinoin saadaan yleensä kartoitettua vallitseva tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä riittävästi kartoittamaan. (Heikkilä 2014, 13.) Laadullisessa tutkimuksellisessa lähestymistavassa puolestaan tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa ja tavoitteena on tavoittaa ihmisen oma koettu todellisuus (Vilka 2021a, 118).

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (Pohde) on aloittanut toimintansa 1.1.2023 ja siihen on siirtynyt monta organisaatioita, joten esihenkilöt tarvitsevat selkeät toimintaohjeet yhteistoiminnan toteuttamiseen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään välittömään yhteistoimintaan. Pohteella työskentelyn on aloittanut erilaisista taustoista tulleita kokeneita ja uusia esihenkilöitä. Yhteistoimintalakia täydentävä Pohteen yhteistoimintaohje on valmistunut keväällä 2023.

Pohteen neuvottelutoiminnan ja viestinnän vastuualueeseen kuuluvat yhteistoimintamenettelyn, henkilöstöviestinnän ja luottamusmiestoiminnan vastuuyksiköt. Vastuualueen tehtävänä on vastata yhteistoimintamenettelyn, henkilöstöviestinnän ja luottamusmiestoiminnan HR-prosesseista, ohjeistamisesta ja toimintatavoista sekä valmistella paikallisia sopimuksia ja neuvotteluja. Neuvottelutoiminnan ja viestinnän vastuualueen neuvottelupäällikkö ja HR-asiantuntijat tekevät päivittäin yhteistyötä esihenkilöiden, henkilöstön edustajien ja päätoimisten luottamusmiesten kanssa. Päätoimiset luottamusmiehet sijoittuvat neuvottelutoiminnan ja viestinnän vastuualueella luottamusmiestoiminnan yksikköön. Pohteella toimii tällä hetkellä vähän yli sata luottamusmiestä.

6 Tutkimuksellisen työelämälähtöisen opinnäytetyön toteutus

Tutkimusongelma oli välittömän yhteistoiminnan haasteellisuus esihenkilötyössä, jota lähdettiin ratkaisemaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä: Mitä välittömän yhteistoiminnan keinoja työyhteisöissä käytetään? Miten välitön yhteistoiminta toteutuu työyksiköissä? Mitä osaamista esihenkilötyössä tarvitaan välittömästä yhteistoiminnasta?

Tässä työelämälähtöisessä opinnäytetyössä määrällisen tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin Webropol-kyselyllä, jossa oli strukturoituja monivalintakysymyksiä. Esihenkilöiden toiveita välittömän yhteistoimintaosaamisen kehittämiseksi kartoitettiin laadullisen tutkimuksen lähestymistavalla, avoimella kysymyksellä. Yhteistoiminnan työryhmä kokoontui muutamia kertoja opinnäytetyön edetessä keskustelemaan ja innovoimaan välittömän yhteistoiminnan kehittämiseen liittyvistä asioista. Työpajoissa pohdittiin kyselyn tulosten pohjalta kehitysideoita ja koulutustarpeita, joiden pohjalta laadittiin Pohteelle välittömän yhteistoiminnan kehittämissuunnitelma esihenkilötyöhön.

Opinnäytetyön prosessin suunniteltiin tapahtuvan vuoden 2023 aikana, mutta se jatkui vuoden 2024 alkupuolelle. Tutkimussuunnitelman työstäminen alkoi marraskuussa 2022 ja se esitettiin helmikuun 2023 seminaarissa. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tutkimuslupa myönnettiin helmikuun lopussa ja kysely toteutettiin maaliskuussa 2023. Tulosten käsittely ja analyysien tekeminen tapahtui touko-marraskuussa 2023. Valmis opinnäytetyö esitettiin helmikuun 2024 seminaarissa.

6.1 Tutkimusaineisto

Kyselylomaketta suunniteltiin samanaikaisesti tutkimussuunnitelman kanssa. Kyselylomaketta tarkasteltiin useaan otteeseen työpaikkaohjaajan eli neuvottelupäällikön, HR-asiantuntijakollegan, Kajaanin ammattikorkeakoulun ohjaavan opettajan ja tilastollisen tutkimuksen opettajan kanssa. Ennen kyselyn toteutusta muutama esihenkilö ja HR-asiantuntija testasivat kyselyä, jonka jälkeen siihen tehtiin pieniä muutoksia saadun palautteen perusteella.

Kyselyn alussa selvitettiin taustatietoja monivalintakysymyksillä: kokemus esihenkilötyöstä, ylin koulutusaste, johtamisen taso, alaisten määrä, minkä ammattiryhmän esihenkilönä toimii ja

mistä on saanut tai onko saanut tietoa välittömästä yhteistoiminnasta. Kahdessa taustatietokohdassa oli avoin vastausvaihtoehto monivalintavaihtoehtojen lisäksi: minkä ammattiryhmän esihenkilönä toimii ja mistä on saanut tietoa välittömästä yhteistoiminnasta. Välittömien alaisten määrä kysyttiin numeroina, joista luokat laadittiin itse. Taustatiedoissa ei kysytty esimerkiksi nimikettä, koska joitain nimikkeitä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella on vain yksi, jolloin anonymiteetti ei olisi toteutunut.

Kyselyssä esitettyjen välittömän yhteistoiminnan muotojen monivalintavaihtoehtojen pohjana käytettiin mukaillusti Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2002, 11) suosituksia ja hyödynnettiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirille aiemmin tehtyjä kyselyjä/kartoituksia. Tässä opinnäytetyössä välittömän yhteistoiminnan muodoiksi ja monivalintavaihtoehtoiksi valittiin välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto), kahdenkeskinen kehityskeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu, työpaikkakokous, työnohjaus, tiedotustilaisuus, tiimityö ja neuvottelutilanteet. Esihenkilöiltä oli mahdollisuus lisätä muita työyksikössä käytettyjä välittömän yhteistoiminnan muotoja avoimeen kenttään.

Kyselyssä kartoitettiin monivalintakysymyksillä, kuinka usein työyksiköissä käytetään välittömän yhteistoiminnan muotoja ja mitkä välittömän yhteistoiminnan muodot olivat esihenkilöiden mielestä tärkeimpiä. Seuraavaksi arvioitiin väittämiä välittömän yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun toteutumista työyksiköissä Likertin viisiportaisella asteikolla. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Lopuksi kartoitettiin monivalintavaihtoehtoilla esihenkilöiden koettua omaa osaamista ja koulutustarpeita. Esihenkilöiltä kysyttiin, missä välittömän yhteistoiminnan muodoissa esihenkilö kokee oman osaamisensa riittäväksi ja pyydettiin valitsemaan neljä tärkeintä vaihtoehtoa, joihin tarvitse lisää osaamista. Kyselyn lopussa avoimella kysymyksellä kartoitettiin esihenkilöiden toiveita välittömän yhteistoiminnan kehittämiseksi.

Tulosraportit vietiin Webropolista SPSS- ja Excel-tilasto-ohjelmiin, joissa tuloksista työstettiin kuvia ja taulukoita. Kvantitatiivisten kysymysten vastauksista tehtiin tilastollinen aineiston analyysi ja avoimen kysymyksen vastauksista laadullinen induktiivinen sisällönanalyysi. Molemmat aineistot yhdistettiin ja käsiteltiin tutkimusraportissa. Tutkimusaineiston avulla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ristiintaulukoinnilla selvitettiin esihenkilöiden kokemuksen ja lisäosaamisen tarpeen yhteyttä sekä välittömien alaisten määrän ja välittömän yhteistoiminnan toteutumisen yhteyttä.

6.2 Tilastollinen aineiston analyysi

Webropol-kyselyllä kerätyllä aineistolla vastattiin tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan, joka oli välittömän yhteistoiminnan haasteellisuus esihenkilötyössä. Tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi laadittiin kyselylomakkeen kysymykset, joilla aineisto kerättiin kohderyhmältä. Tässä opinnäytetyössä tilastollisia aineiston analyysin menetelmiä apuna käyttäen ratkaisun löytämiseksi laskettiin erilaisia tunnuslukuja ja laadittiin sen pohjalta analyysia (Kananen 2015, 288.) Määrällinen tutkimusaineisto siirrettiin Webropol-ohjelmasta SPSS- ja Excel-tilasto-ohjelmiin. Tuloksista laadittiin kuvia ja taulukoita.

Tulosten esittämisessä voidaan käyttää esimerkiksi suoria jakaumia, ristiintaulukointia, erilaisia jakauma- ja tunnuslukuja sekä erilaisia analyysejä, kuten korrelaatio-, regressio- ja klusterianalyysejä. Tulosten esittämisessä hyödynnetään myös suoria jakaumia ja taulukoita, jotka selventävät yksittäisten kysymyksen vastauksia suhteellisina lukuina. Ristiintaulukoinnilla selvitetään puolestaan muuttujien välisiä riippuvuuksia tai ryhmien välisiä eroja. Skaala- eli asteikkokysymyksissä vastaaja esittää mielipiteensä esitettyihin väitteisiin valmiiden vaihtoehtojen mukaan. (Kananen 2015, 287–289, 292.) Heikkilän (2014, 51) mukaan tavallisimmin käytettyjä asenneasteikkoja ovat Likertin ja Osgoodin asteikot. Tässä opinnäytetyössä ristiintaulukoimalla selvittiin, minkälaista osaamista esihenkilöillä oli välittömästä yhteistoiminnasta ja mihin alueisiin tarvittiin kehittämistä.

6.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin lähestymistapoja on kaksi: aineistolähtöinen eli induktiivinen ja teorialähtöinen eli deduktiivinen sisällönanalyysi. Induktiivisessa analyysissä tutkija itse tuottaa luokittelurungon, jonka mukaisesti aineistoa analysoidaan aineistoon perustuen eli luokittelua ei ole valmiina. Deduktiivisessa tavassa analyysi aloitetaan laatimalla analyysiä ohjaava luokittelumatriisi. (Elo, Kajula, Kääriäinen & Tohmola 2022, 218.)

Tässä työelämälähtöisessä opinnäytetyössä Webropol-kyselyn avoimista vastauksista saadut tulokset käsiteltiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Avoimiin kysymyksiin vastasi 56 esihenkilöä (n=52). Tutkimuskysymyksenä oli, mitä välittömän yhteistoiminnan osaamista esihenkilötyössä tarvitaan, johon lähdettiin hakemaan vastausta aineistosta. Kokonaiskuvan saamiseksi ja analyysin aloituksen helpottamiseksi ennen varsinaisen analyysin aloittamista sisältöön paneuduttiin

huolellisesti ja se luettiin useaan kertaan. Tässä vaiheessa oli vielä mahdollista tarkistaa tutkimuskysymyksiä. (Elo, Kajula, Kääriäinen & Tohmola 2022, 219.)

Aineistosta analysoitiin vain tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen sisältö. Analyysiyksiköksi valittiin tutkimuskysymykseen vastaava ajatuskokonaisuus, joka voi sisältää useammankin merkityksen tai asian. Analyysiyksikkönä käytetään usein lausetta tai ajatuskokonaisuutta, joka on tiedonantajan ilmaisu, ja voi muodostua monista lauseista. Pelkkä yhden sanan käyttäminen analyysiyksikkönä voi tehdä analyysistä liian yksinkertaisen. (Elo ym. 2022, 219.)

Avoimet vastaukset eli alkuperäisilmaukset vietiin Webropolista excel-tiedostoon, jolla sisälönanalyysia työstettiin. Tutkimuskysymys, mitä osaamista esihenkilötyössä tarvitaan välittömästä yhteistoiminnasta, määritti ajatuskokonaisuuksien poimimista. Jos alkuperäisilmaisu ei vastannut tutkimuskysymykseen, se jätettiin pois analyysistä. Ajatuskokonaisuuksista eli alkuperäisilmaisuista muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, joita saattoi yhdestä kokonaisuudesta muodostua yksi tai useita. Pelkistettyjä ilmauksia saatiin yhteensä 79 kappaletta ja nämä ilmaukset koodattiin eli numeroitiin. Taulukossa 4 on kuvattu esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä.

Taulukko 4. Esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaus
"koulutusta esihenkilölle, keinoja hoitaa vaikeat tilanteet"	koulutusta esihenkilöille 25 ja keinoja vaikeiden tilanteiden 26 hoitamiseen

Pelkistämisen jälkeen koodattu aineisto ryhmiteltiin, luokiteltiin ja abstrahoitettiin alaluokkaan, yläluokkaan ja pääluokkaan. Samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset vietiin samaan alaluokkaan ja alaluokat nimettiin. (Elo 2022, 219–220.) Alaluokkia muodostui yhteensä 12 ja ne nimettiin aakkosjärjestyksessä kirjaimin A-L. Koulutus muodosti suurimman alaluokan, koska siinä huomiottiin joitain nimettyjä koulutustoiveita sekä koulutusta yleensäkin. Työnohjausta ei yhdistetty koulutuksen alaluokkaan, koska esihenkilöiden vastauksista ilmeni, että työnohjauksesta ei toivottu niinkään lisäosaamista, vaan haasteeksi koettiin työnohjauksen puutteellinen tarjonta. Taulukossa 5 on kuvattu ala- ja yläluokkien muodostaminen.

Taulukko 5. Avoimista vastauksista muodostetut alaluokat A-L ja yläluokat 1–9

Alaluokka	Yläluokka
A Keskustelutaidot 1, 75	1 Viestintä- ja vuorovaikutus A, B, C, D
B Esiintymistaidot 2, 7	2 Esihenkilötyön tuki E
C Tiedottaminen 3, 54	3 Haastavat tilanteet F
D Kokoustaidot 4, 48	4 Koulutus G
E Esihenkilötyön tuki 5, 13, 22, 57, 58, 61, 67, 70, 71, 76	5 Johtaminen H
F Haastavat tilanteet 6, 14, 16, 26, 31, 40, 63, 65	6 Aika/ajanpuute I
G Koulutus 8, 11, 18, 24, 25, 27, 29, 35, 39, 41, 42, 44, 45, 46, 50, 52, 53, 55, 60, 68, 69, 77, 79	7 Tieto/tiedonpuute J
H Johtaminen 9, 47, 72, 73, 74	8 Ohjeistus/mallit K
I Aika/ajanpuute 10, 15, 23, 38, 59, 62, 66	9 Työnohjauksen puute L
J Tieto/tiedonpuute 12, 21, 30, 51, 56, 64	
K Ohjeistus/mallit 17, 18, 19, 20, 28, 32, 33, 34, 49, 78	
L Työnohjauksen puute 34, 36, 37, 43	

Muodostettuja alaluokkia vertailtiin keskenään ja saman sisältöiset alaluokat yhdistettiin yläluokaksi (Elo ym. 2022, 220). Yläluokkia muodostui yhteensä yhdeksän. Yhdeksi yläluokaksi yhdistettiin keskustelutaidot, esiintymistaidot, tiedottaminen ja kokoustaidot, joista muodostui viestintä- ja vuorovaikutus -yläluokka. Yläluokiksi muodostuivat 1) viestintä- ja vuorovaikutus, 2) esihenkilötyön tuki, 3) haastavat tilanteet, 4) koulutus, 5) johtaminen, 6) aika/ajanpuute, 7) tieto/tiedonpuute, 8) ohjeistus/mallit ja 9) työnohjauksen puute. Yläluokkia ei ollut tarpeen yhdistää. Yläluokista muodostui kolme pääluokkaa: viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, välitön yhteistoimintaosaaminen ja esihenkilötyön haasteet. Taulukossa 6 on kuvattu pääluokkien muodostaminen.

Taulukko 6. Yläluokista muodostetut pääluokat

Yläluokka	Pääluokka
1 Viestintä- ja vuorovaikutus A, B, C, D	Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen A, B, C, D
2 esihenkilötyön tuki E	Välitön yhteistoimintaosaaminen F, G, K
3 haastavat tilanteet F	
4 koulutus G	Esihenkilötyön haasteet E, H, I, J, L
5 johtaminen H	
6 aika/ajanpuute I	
7 tieto/tiedonpuute J	
8 ohjeistus/mallit K	
9 työnohjauksen puute L	

Laadullinen tutkimusaineisto eli avoimen kysymyksen vastaukset vietiin Webropol-ohjelmasta käsiteltäväksi ja työstettäväksi Excel-tilasto-ohjelmaan. Induktiivisen sisällönanalyysin työstämiseen on saatavilla joitain tietojärjestelmiä, mutta tässä opinnäytetyössä niitä ei käytetty. Avoimia vastauksia oli sen verran vähän, että ne saatiin kätevästi käsiteltyä Excel-ohjelmassa. Induktiivisessa sisällönanalyysissä kriittisiä vaiheita ovat erityisesti pelkistettyjen ilmaisujen muodostaminen alkuperäisilmaisista sekä alaluokkien tekeminen edelleen pelkistetyistä ilmaisista. Muodostettujen luokkien tulee vastata tutkimuskysymyksiin. (Elo ym. 2022, 224.) Avomien vastausten induktiivinen sisällön analyysin koko abstrahointiprosessi on taulukoituna opinnäytetyön lopussa (liite 7).

7 Esihenkilöille suunnatun kyselyn tulokset

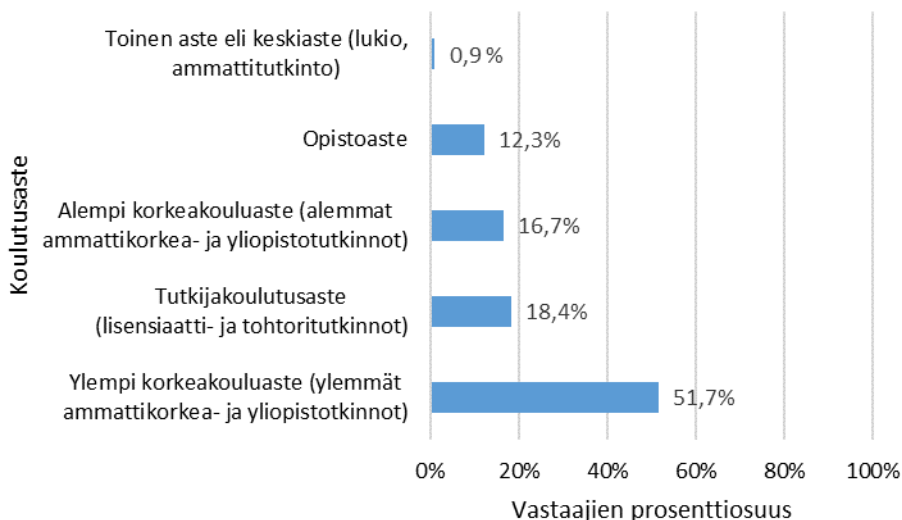
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen esihenkilöille suunnattu Webropol-kysely (liite 3) toteutettiin 14.3.–27.3.2023. Kyselyyn vastaamiseen kului aikaa arviolta 10 minuuttia. Koska muutokset ovat olleet isoja ja informaatioita tullut monesta asiasta, kysely haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja helposti täytettävänä. Kyselyä markkinoitiin ja linkkiä jaettiin Pohteen esihenkilöille suunnatussa esihenkilöperehdytyksessä 14.3.2023, esihenkilöinfossa 17.3.2023 ja sähköpostiviestissä (liite 2) 20.3.2023. Pohteen intrassa oli lyhyt uutinen tutkimuksesta ja linkki kyselyyn kyselyn aukioloajan. Tarkoituksena oli, että kysely tavoittaisi mahdollisimman monta esihenkilöä ja vastausprosentti olisi iso. Pohteella on esihenkilöitä noin 800, mutta ei ole tarkkaa tietoa, kuinka monet kysely tavoitti. Info- ja perehdytystilaisuuksiin osallistui satoja esihenkilöitä.

Haasteeksi osoittautui kyselyn välittäminen kohderyhmälle eli tiedon kulkeminen. Kyseessä on iso organisaatio, jossa ei ollut sähköpostijakelulistaa esihenkilöille. Esihenkilöiden nimet kerättiin Pohteen organisaatiokaaviosta, josta löytyi enimmäkseen keskijohtoa ja ylintä johtoa. Sähköpostin saatetekstissä pyydettiin välittämään viestiä eteenpäin tavoitteena saavuttaa myös alemman johdon esihenkilöt. Viestin lähettämisessä hyödynnettiin yhden ison siirtyneen organisaation esihenkilöjakelulistoja. Joitakin viestejä meni muille kuin esihenkilöille ja jokaista esihenkilöä viesti ei tavoittanut. Kyselyyn vastasi 228 esihenkilöä. Avointa kysymystä lukuun ottamatta kaikki kysymykset olivat pakollisia, joten vastaajien määrä (n) oli joka kohdassa 228.

7.1 Esihenkilöiden taustatiedot

Taustatiedoissa selvitettiin kokemusta esihenkilötyössä. Luokat valittiin kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) kokemuslisään oikeuttavan ajan perusteella. Vastaajista 32,9 % on toiminut esihenkilötyössä alle viisi vuotta, 28,5 % 5–10 vuotta ja 38,6 % yli kymmenen vuotta.

Esihenkilöistä 51,7 % oli suorittanut ylemmän korkeakouluasteen eli ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai ylemmän yliopistotutkinnon ja 18,4 % oli suorittanut tutkijakoulutusasteen eli lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon (kuva 6). Esihenkilöistä 16,7 % oli suorittanut alemman korkeakouluasteen tutkinnon eli alemman ammattikorkeakoulututkinnon tai alemman yliopistotutkinnon, 12,3 % oli suorittanut opistoasteen tutkinnon ja 0,9 % oli suorittanut keskiasteen tutkinnon eli lukion tai ammattitutkinnon.

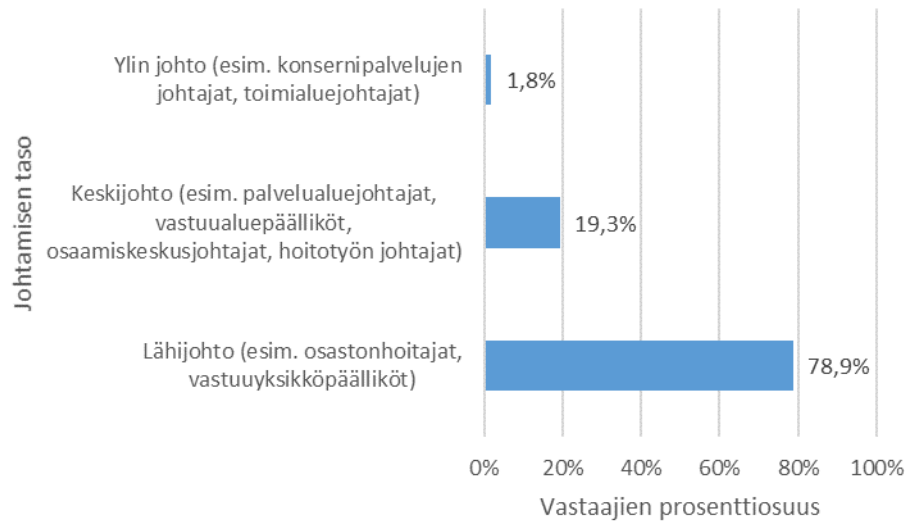


Kuva 6. Esihenkilöiden koulutusaste (n=228)

Esihenkilöiden johtamisen tasosta ei löytynyt valmiita määritelmiä. Kyselyyn määriteltiin johtamisen tasoille kolme luokkaa: lähijohto, keskijohto ja ylin johto. Vastaajilta ei voitu selvittää nimikkeitä anonymiteetin vaarantumisen vuoksi, joten päädyttiin määrittelemään johtamisen tasot ja käyttämään joitakin nimikkeitä esimerkinomaisesti.

Kysymyksen kohdalla tarkennettiin, että johtamisen tason määritelmät ja esimerkinimikkeet ovat suuntaa antavia ja pyydettiin esihenkilöitä valitsemaan vaihtoehto, joka omasta mielestä kuvaa parhaiten omaa johtamisen tasoa. Tässä tutkimuksessa lähijohdolla tarkoitetaan välitöntä työjohtoa ja päivittäistä lähijohtamista. Keskijohdolla on vastuu tehtäväalueensa toiminnasta ja taloudesta sekä toiminnan kehittämisestä ja johtamisesta. Ylin johto tarkoittaa strategisen tason johtamista.

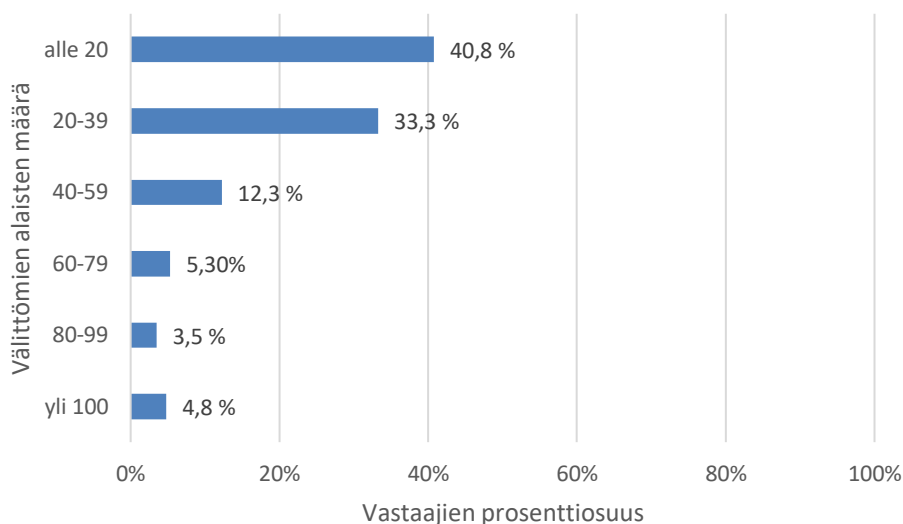
Esihenkilöistä 78,9 % kuului lähijohtoon eli he olivat esimerkiksi osastonhoitajia ja vastuuyksikköpäälliköitä (kuva 7). Keskijohtoon kuului 19,3 % ja he olivat nimikkeiltään esimerkiksi palvelualuejohtajia, palvelupäälliköitä, osaamiskeskusjohtajia ja hoitotyön johtajia. Ylimpään johtoon, joita olivat esimerkiksi konsernipalvelun johtajat ja toimialuejohtaja, lukeutui 1,8 % vastaajista.



Kuva 7. Johtamisen taso (n=228)

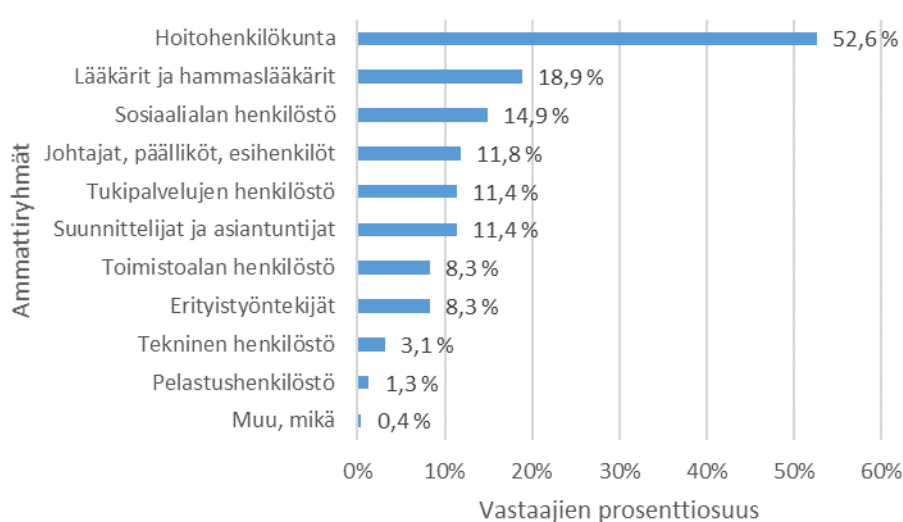
Välittömien alaisten määrä vastattiin numeroina ja luokat määriteltiin tulosten käsittelyvaiheessa. Jos esihenkilö ei pystynyt määrittelemään tarkasti välittömien alaisten määrää esimerkiksi, jos määrä vaihteli, pyydettiin antamaan oma keskimääräinen arvio numeroina. Sallitut arvot olivat väliltä 0–999. Organisaatiossa ei ollut luokille valmiita määritelmiä, joten ne määriteltiin itse: alle 20, 20–39, 40–59, 60–79, 80–99 ja yli 100 välitöntä alaista.

Luokkajaon perusteella 40,8 % vastaajalla oli alle 20 välitöntä alaista, 33,3 % vastaajalla 20–39, 12,3 % vastaajalla 40–59, 5,3 % vastaajalla 60–79, 3,5 % vastaajalla 80–99 ja 4,8 % yli sata (kuva 8). Välittömien alaisten määrän minimiarvo oli 0 (yksi vastaaja) ja maksimiarvo oli 300 (kaksi vastaajaa). Välittömien alaisten keskiarvo oli 33,58, mediaani (suurusjärjestykseen järjestettyjen arvojen kahden keskimmäisen keskiarvo) 25 ja moodi (useimmin toistuva arvo) 30.



Kuva 8. Välittömien alaisten määrä (n=228)

Hoitohenkilökunnan esihenkilöinä toimi 52,6 % vastaajista, lääkäreillä ja hammaslääkäreillä 18,9 %, sosiaalialalla 14,9 %, johtajilla, päälliköillä ja esihenkilöillä 11,8 %, tukipalveluissa 11,4 %, suunnittelijoilla ja asiantuntijoilla 11,4 %, toimistoalalla 8,3 %, erityistyöntekijöillä 8,3 %, teknisen henkilöstöllä 3,1 % ja pelastushenkilöstöllä 1,3 % (kuva 9). Muu, mikä -vastauksia yhdisteltiin valmiisiin luokkiin (esim. sairaanhoitajat hoitohenkilökuntaan). Muihin henkilöstoryhmiin jäivät tutkijat, joita oli 0,4 % vastaajalla. Vastausvaihtoehdoista oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja.



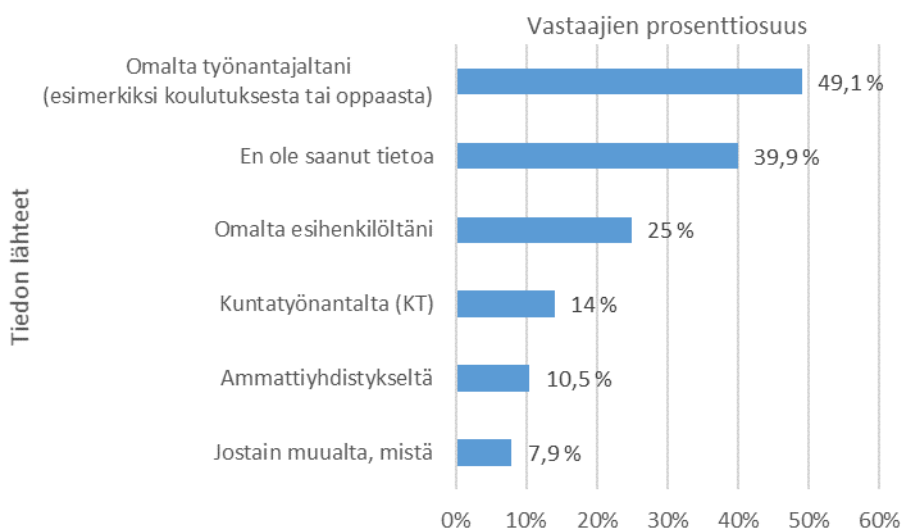
Kuva 9. Esihenkilöille kuuluvat ammattiryhmät (n=228)

Taustamuuttujina oli yleisesti käytettyjä muuttujia, kuten esimerkiksi koulutusaste. Johtamisen taso oli määritelty pelkästään Pohteen organisaation näkökulmasta, eikä todennäköisesti täysin

vastaavaa määrittelyä ole muualla käytössä. Välittömän alaisten määrän luokkavälit suunniteltiin itse, koska hyödynnettäviä tietoja ei ollut saatavilla. Taustamuuttujia selvitettiin viidellä kysymyksellä.

7.2 Välittömän yhteistoiminnan muodot

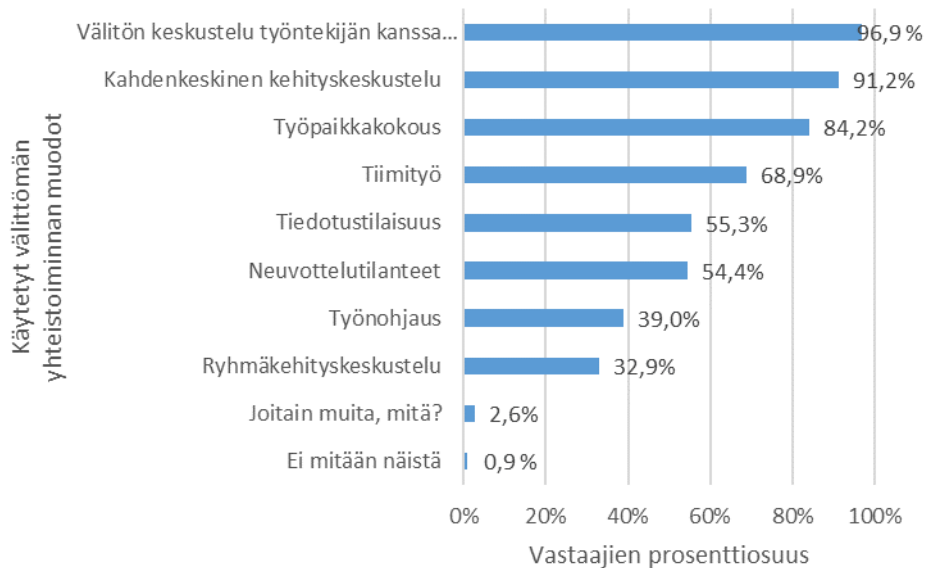
Vastaajista 49,1 % oli saanut tietoa välittömästä yhteistoiminnasta omalta työnantajaltaan (esimerkiksi koulutuksesta tai oppaasta), 25 % omalta esihenkilöltään, 14 % Kuntatyönantajalta (KT), 10,5 % ammattiyhdistykseltä ja 7,9 % jostain muualta (kuva 10). Jostain muualta -vastauksista ilmeni, että välittömästä yhteistoiminnasta on saatu tietoa opinnoista, itse aiheeseen tutustuen, kokemuksen tuomana, työterveydestä tai ei ollut tietoa tarkemmin. Jostain muualta -vastauksia yhdisteltiin valmiisiin luokkiin, jos ne selkeästi kuuluivat niihin (esimerkiksi Ilona-intrasta luokiteltiin omalta työnantajalta -luokkaan ja käytännön YT luokiteltiin kokemukseen). Välittömästä yhteistoiminnasta tietoa ei ollut saanut 39,9 %. Vastausvaihtoehdoista oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja.



Kuva 10. Välittömän yhteistoiminnan tietolähteet (n=228)

Kyselyssä kartoitettiin monivalintakysymyksellä, mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksiköissä käytetään. Vastausvaihtoehdoista oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. Vastaajista käyttää välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksiköissään: välitön keskustelu työntekijän kanssa (esimerkiksi palaute ja puheeksi otto) 96,9 %, kahdenkeskiset kehityskeskustelut 91,2 %, työpaikkakokous 84,2 %, tiimityö 68,9 %, tiedotustilaisuus 55,3 %, neuvottelutilanteet 54,4 %,

työnohjaus 39 %, ryhmäkehityskeskustelu 32,9 %, joitain muita 2,6 % ja ei mitään näistä 0,9 % (kuva 11). Joitain muita, mitä -vastauksissa mainittiin defusing, henkilökuntaryhmä, henkilöstöfoorumit, Teams, pienryhmäkehitystyö sekä työ- ja kehittämisryhmät. Tiimipalaverit luokiteltiin tiimityöhön, päivittäinen vapaamuotoinen dialogi välittömään keskusteluun ja osastokokoukset työpaikkokokoukseen. Joitain muita, mitä -luokkaan jätettiin työ- ja kehittämisryhmät, henkilöstöfoorumit, defusing, pienryhmäkehitystyö, Teams ja henkilökuntaryhmä.

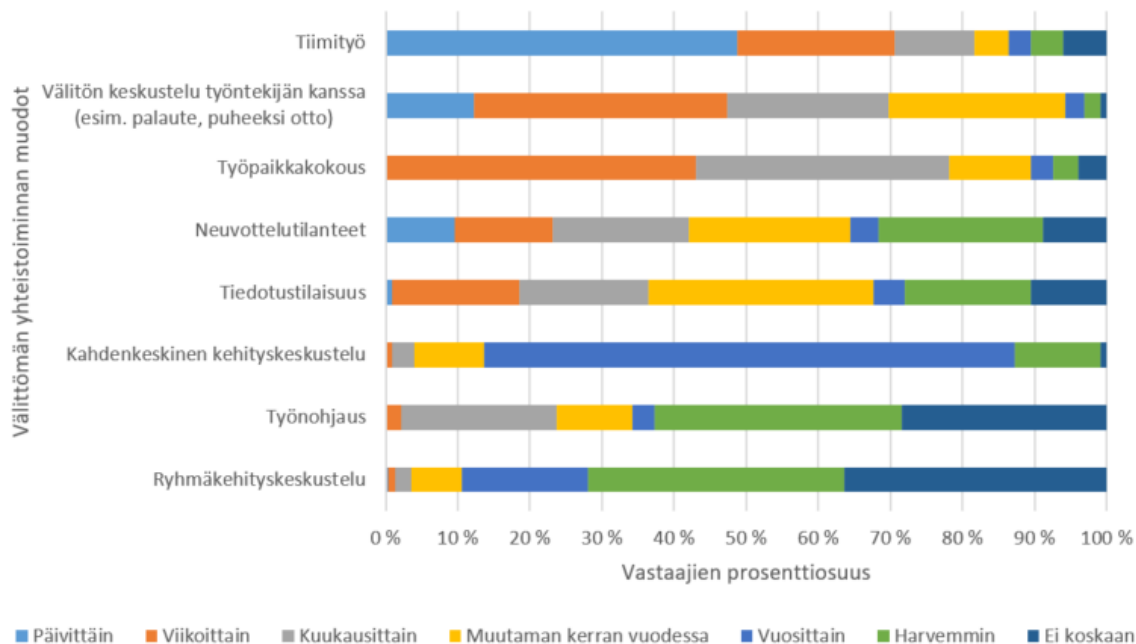


Kuva 11. Työyksiköissä käytetyt välittömän yhteistoiminnan muodot (n=228)

Välittömän yhteistoiminnan muotojen toistuvuutta työyksiköissä selvitettiin Osgoodin asteikolla (kuva 12, liite 4 1/2). Vastausvaihtoehtoja oli seitsemän: päivittäin, viikoittain, kuukausittain, muutaman kerran vuodessa, vuosittain, harvemmin ja ei koskaan. Välittömän yhteistoiminnan muodoista työyhteisöissä tiimityö on päivittäin toistuvaa noin puolella vastaajista (48,7 %) ja viikoittainkin miltei neljänneksellä (21,9 %). Välitöntä keskustelua työntekijän kanssa käy päivittäin 12,3 %, viikoittain 35,1 % ja kuukausittain 22,4 %. Noin neljännes käy välitöntä keskustelua kuukausittain (22,4 %) tai muutaman kerran vuodessa (24,5 %).

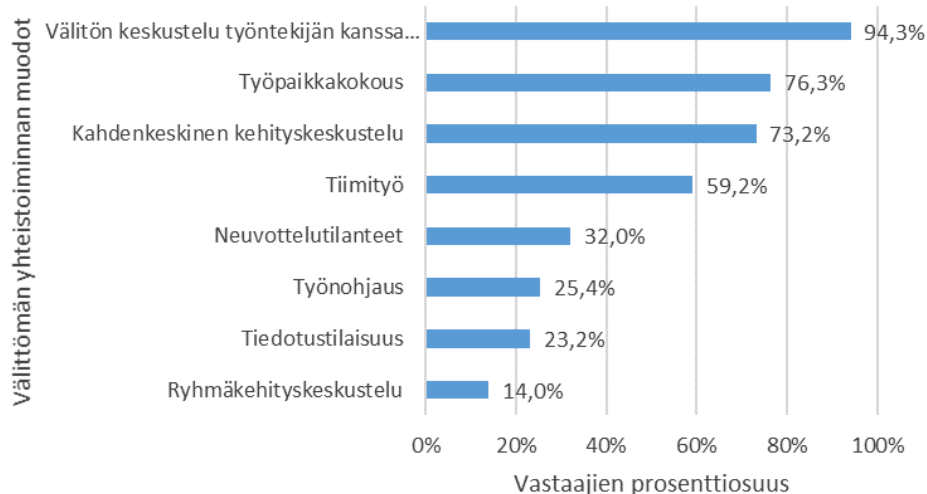
Työpaikkokokous pidetään viikoittain 43 %:lla ja kuukausittain 35,1 %:lla vastaajista. Neuvottelutilanteita esiintyy päivittäin (9,6 %), viikoittain (13,6 %) ja kuukausittain (18,9 %). Enemmistöllä neuvottelutilanteita on muutaman kerran vuodessa (22,4 %) tai harvemmin (22,8 %). Tiedotustilaisuuksia pidetään enimmäkseen muutaman kerran vuodessa (31,1 %). Vastaajista 73,7 %:n työ-

yhteisöissä pidetään kahdenkeskinen kehityskeskustelu kerran vuodessa. Työnohjausta on harvemmin kuin vuosittain 34,2 %:lla, kuukausittain 21,5 %:lla ja ei koskaan 28,5 %:lla vastaajista. Ryhmäkehityskeskustelu pidetään vuosittain 17,6 % tai harvemmin 35,5 % ja ei koskaan 36,4 %.



Kuva 12. Välittömän yhteistoiminnan muotojen käytön toistuvuus työyhteisöissä (n=228)

Vastaajista 94,3 %:n mielestä välittömän yhteistoiminnan tärkeimpiä muotoja ovat välitön keskustelu työntekijän kanssa, työpaikkakokous 76,3 %, kahdenkeskinen kehityskeskustelu 73,2 %, tiimityö 59,2 %, neuvottelutilanteet 32 %, työnohjaus 25,4 %, tiedotustilaisuus 23,2 % ja ryhmäkehityskeskustelu 14 % (kuva 13, liite 4 1/2). Vastausvaihtoehdoista oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja.

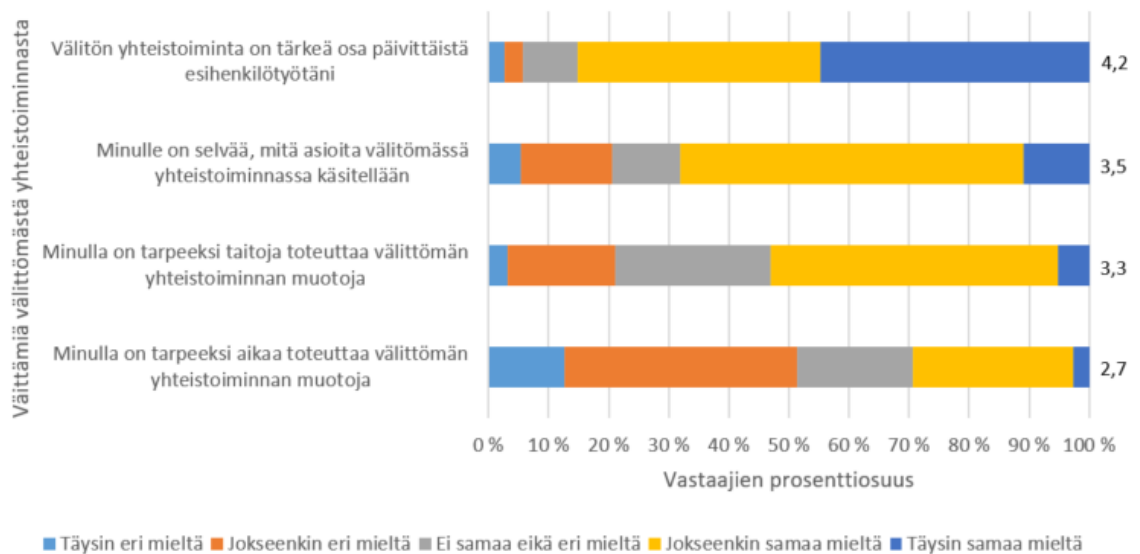


Kuva 13. Tärkeimpiä välittömän yhteistoiminnan muotoja (n=228)

Välittömän yhteistoiminnan alaotsikon alla olevat kysymykset vastasivat tutkimuskysymykseen, mitä välittömän yhteistoiminnan keinoja työyhteisössäsi käytetään. Välittömän yhteistoiminnan keinoja selvitettiin neljän kysymyksen avulla.

7.3 Vuorovaikutus ja tiedonkulku

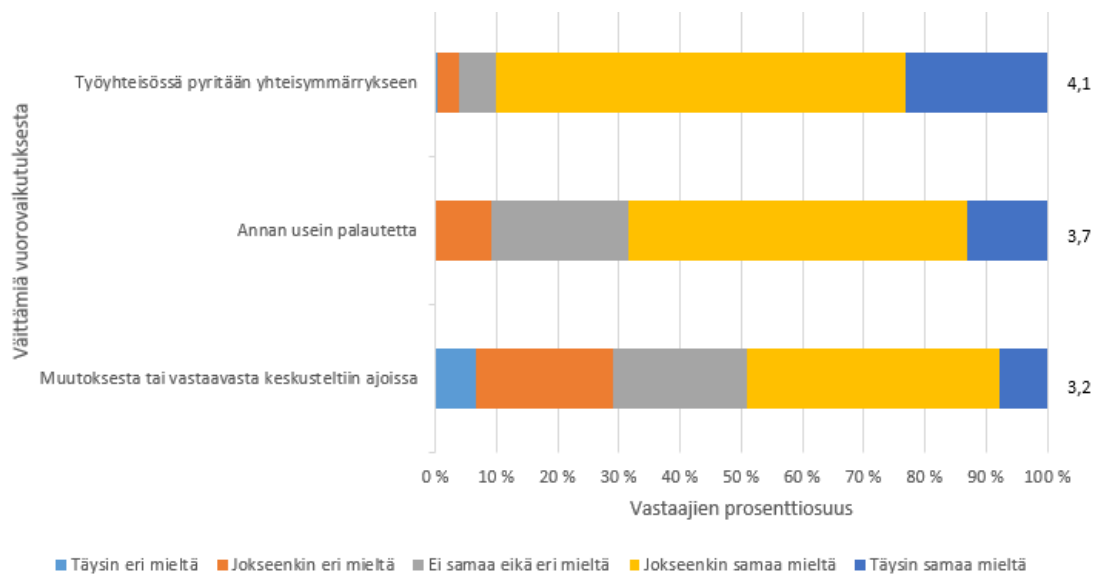
Väittämiä välittömästä yhteistoiminnasta arvioitiin viisiportaisella Likertin asteikolla. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastaukset on järjestetty keskiarvon mukaan (kuva 14, liite 4 1/2.) Esihenkilöistä 68 %:lle on selvää, mitä asioita välittömässä yhteistoiminnassa käsitellään ja 85,1 %:a pitää välitöntä yhteistoimintaa tärkeänä osana päivittäistä esihenkilötyötä. Yli puolet (53 %) esihenkilöistä on sitä mieltä, että heillä on tarpeeksi taitoja toteuttaa välitöntä yhteistoimintaa. Noin puolella (46,1 %) ei ole tarpeeksi aikaa toteuttaa välitöntä yhteistoimintaa.



Kuva 14. Väittämiä välittömästä yhteistoiminnasta (n=228)

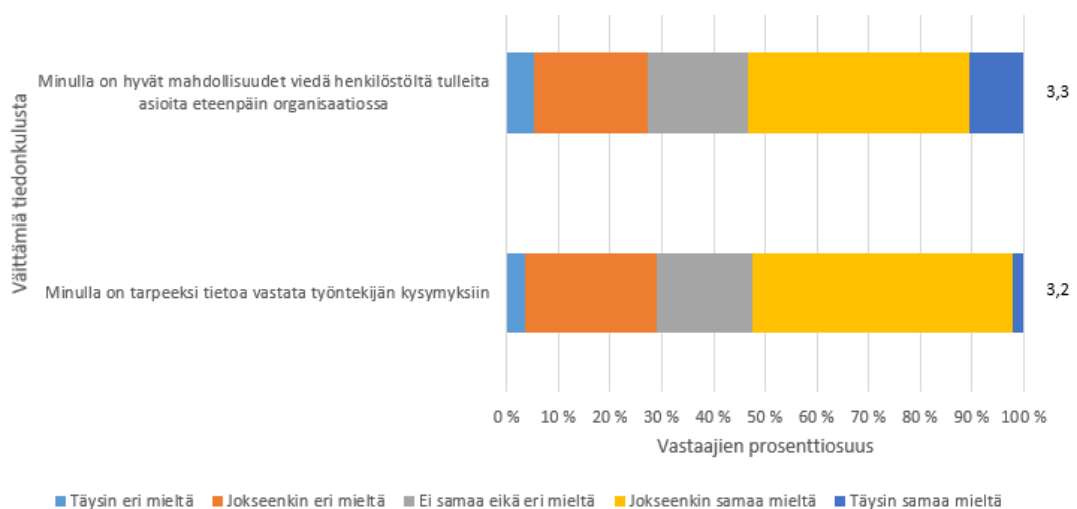
Väittämiä vuorovaikutuksesta arvioitiin viisiportaisella Likertin asteikolla. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastaukset on järjestetty keskiarvon mukaan (kuva 15, liite 4 1/2.) Esihenkilöistä iso enemmistö (90 %) oli sitä mieltä, että työyhteisössä pyritään yhteisymmärrykseen. Suurin osa antaa usein palautetta (68,4 %), mutta asiasta jokseenkin eri mieltä oli noin neljännes (22,4

%). Vastaajista puolet (50,1 %) oli sitä mieltä, että muutoksesta tai vastaavasta keskusteltiin ajoissa ja 29 %:a oli asiasta eri mieltä.



Kuva 15. Väittämiä vuorovaikutuksesta (n=228)

Väittämiä tiedonkulusta arvioitiin viisiportaisella Likertin asteikolla. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastaukset on järjestetty keskiarvon mukaan (kuva 16, liite 4 1/2). Yli puolella (52,6 %) vastaajista oli tarpeeksi tietoa vastata työntekijöiden kysymyksiin ja yli puolella (53,5 %) oli myös hyvät mahdollisuudet viedä henkilöstöltä tulleita asioita eteenpäin. Noin neljänneksellä vastaajista ei ollut tarpeeksi tietoa vastata työntekijän kysymyksiin eikä mahdollisuudet viedä henkilöltä tulleita asioita eteenpäin olleet hyvät.

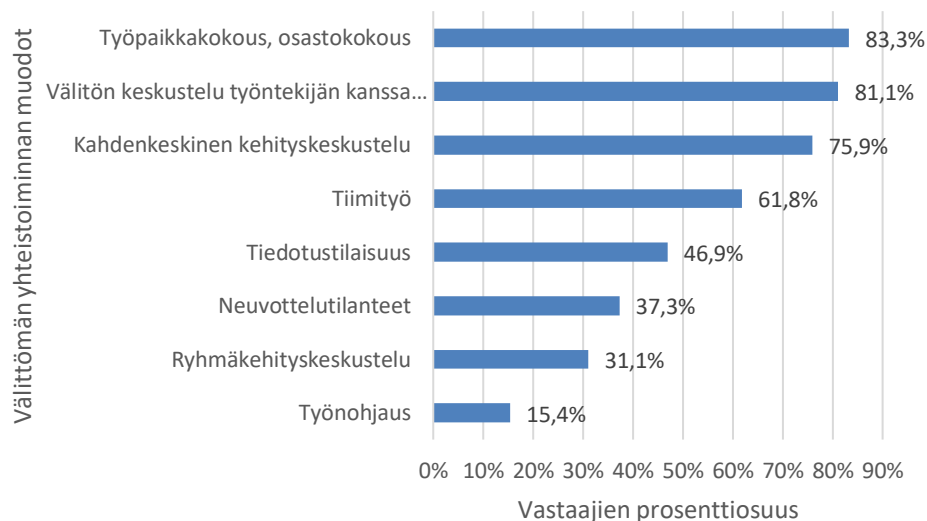


Kuva 16. Väittämiä tiedonkulusta (n=228)

Vuorovaikutuksen ja tiedonkulun osiassa vastattiin tutkimuskysymykseen, miten välitön yhteistoiminta toteutuu työyksikössä. Tätä kartoitettiin kolmen kysymyksen avulla, jotka sisälsivät väittämiä yhteistoiminnasta, vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta.

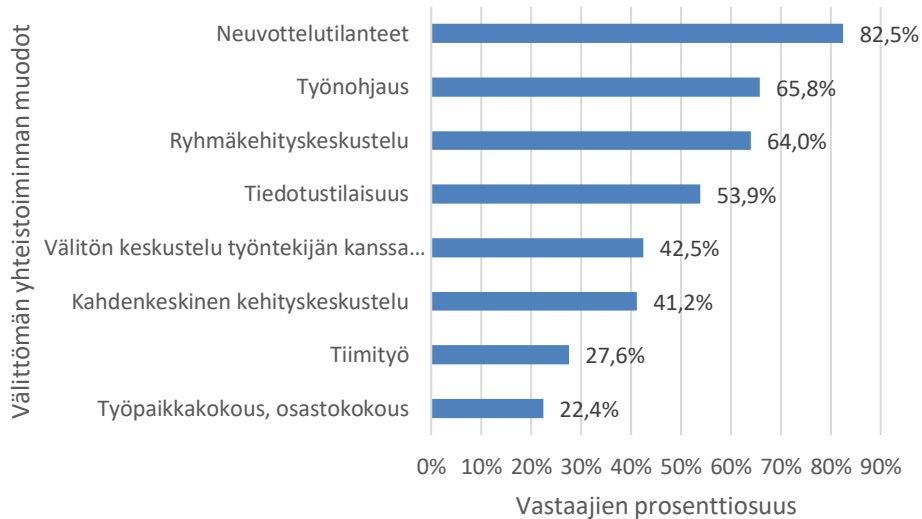
7.4 Yhteistoimintaosaaminen

Vastaajista osaamisensa koki riittäväksi työpaikkakokouksessa, osastokokouksessa 83,3 %, välittömässä keskustelussa työntekijän kanssa 81,1 %, kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa 75,9 %, tiimityössä 61,8 %, tiedotustilaisuudessa 46,9 %, neuvottelutilanteissa 37,3 %, ryhmäkehityskeskustelussa 31,1 % ja työnohjauksessa 15,4 % (kuva 17). Vastausvaihtoehdoista oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja.



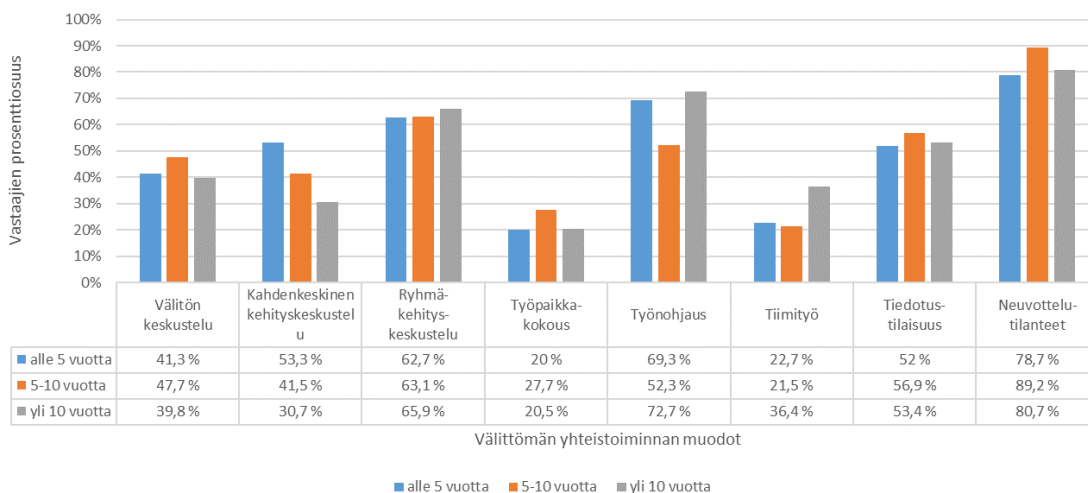
Kuva 17. Esihenkilöiden kokemus välittömän yhteistoimintaosaamisen riittävydestä (n=228)

Esihenkilöitä pyydettiin valitsemaan neljä tärkeintä välittömän yhteistoiminnan muotoa, joissa heillä on osaamisen kehittämistarvetta (kuva 18). Lisää osaamista tarvitsee neuvottelutilanteissa 82,5 %, työnohjauksessa 65,8 %, ryhmäkehityskeskustelussa 64 %, tiedotustilaisuudessa 53,9 %, välittömässä keskustelussa työntekijän kanssa 42,5 %, kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa 41,2 %, tiimityössä 27,6 % ja työpaikkakokouksessa 22,4 %. Tulosten valossa eniten lisää osaamista tarvitaan neuvottelutilanteisiin, työnohjaukseen, ryhmäkehityskeskusteluun ja tiedotustilaisuuksiin.



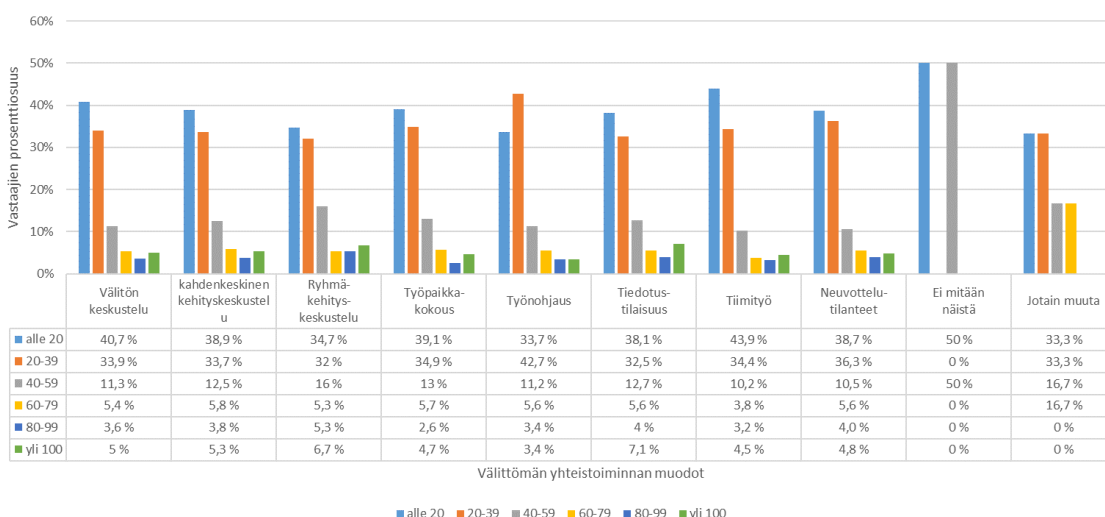
Kuva 18. Osaamisen kehittämistarpeet (n=228)

Kokemusvuodet esihenkilötyöstä ja lisäosaamisen tarpeet ristiintaulukoitiin (kuva 19, liite 5). Ristiintaulukoinnilla haettiin vastausta, onko välittömän yhteistoiminnan osaamisella eroa riippuen esihenkilötyön kokemuksesta. Neuvottelutilanteisiin eniten lisäosaamista tarvitsevat esihenkilöt, joilla on kokemusta 5–10 vuotta. Työnohjaukseen he tarvitsevat lisäosaamista vähiten. Tulosten perusteella lisäosaamisen tarve erityisesti kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa on suurin esihenkilökokemuksen alkupuolella ja vähenee kokemuksen myötä. Kokeneet esihenkilöt tarvitsevat lisäosaamista eniten tiimityöhön. Välittömän yhteistoiminnan lisäosaamisen tarpeilla ja esihenkilötyön kokemusvuosilla ei ole riippuvuutta, koska kontingenssikerroin on alle 0,20 jokaisessa tulosraportin ristiintaulukossa (liite 4 2/2). Lisäosaamisen tarvetta oli kaikilla esihenkilöillä riippumatta kokemusvuosista eli esihenkilötyön kokemuksella ei ollut vaikutusta osaamisen tarpeisiin.



Kuva 19. Ristiintaulukointi yhteistoiminnan toteutumisesta ja välittömien alaisten määrästä

Välittömien alaisten määrä ja työyhteisössä käytetyt välittömän yhteistoiminnan muodot ristiintaulukoitiin (kuva 20, liite 6). Ristiintaulukoinnilla haettiin vastausta, riippuuko välittömän yhteistoiminnan toteutuminen välittömien alaisten määrästä. Välitöntä yhteistoimintaa tapahtuu sitä enemmän, mitä vähemmän välittömiä alaisia on. Esihenkilöt, joilla on yli 40 alaista toteuttavat välitöntä yhteistoimintaa huomattavasti vähemmän kuin esihenkilöt, joilla on alle 40 välitöntä alaista. Välittömien alaisten määrän kohotessa yli 60 henkilöön, ero on entistä suurempi. Isoissa työyhteisöissä käydään ryhmäkehityskeskusteluja huomattavasti vähemmän kuin pienissä. Välittömän yhteistoiminnan toteutumisella ja välittömien alaisten määrällä on riippuvuus, koska kontingenssikerroin on välillä 0,31–0,41 jokaisessa tulosraportin ristiintaulukossa (liite 4 2/2).

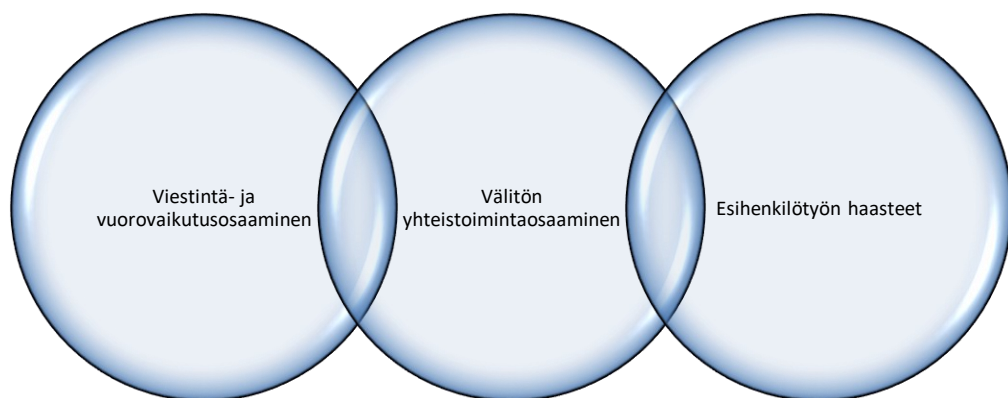


Kuva 20. Välittömien alaisten määrä ja työyhteisössä käytetyt välittömän yhteistoiminnan muodot

Yhteistoimintaosaamisen osiossa kartoitettiin esihenkilöiden omaa kokemusta välittömän yhteistoiminnan osaamisesta kolmen kysymyksen, joista yksi oli avoin, ja ristiintaulukoinnin avulla. Tämä osio vastasi tutkimuskysymykseen, mitä osaamista esihenkilötyössä tarvitaan välittömästä yhteistoiminnasta.

7.5 Esihenkilöiden toiveet välittömän yhteistoimintaosaamisen kehittämiseksi

Avoimella kysymyksellä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, mitä osaamista esihenkilötyössä tarvitaan välittömästä yhteistoiminnasta. Aineiston alkuperäisilmaisuja oli yhteensä 56, joista muodostui 79 pelkistettyä ilmaisuja. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin ja abstrahoiitiin ala- ja yläluokkiin sekä pääluokkiin. Pääluokkia muodostui kolme: viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, välitön yhteistoimintaosaaminen ja esihenkilötyön haasteet (kuva 21).



Kuva 21. Avoimista vastauksista muodostuneet pääluokat

Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen pääluokka muodostui viestintä- ja vuorovaikutus -yläluokasta. Yläluokka muodostui neljästä alaluokasta: keskustelutaidot (A), esiintymistaidot (B), tiedottaminen (C) ja kokoustaidot (D). Keskustelutaitoihin sisältyi palautteen antaminen. Esiintymistaidoissa toivottiin oman esiintymisen kehittämistä ja keinoja työntekijöiden vakuuttamiseen esimerkiksi jostain uudesta toimintatavasta. Kokoustaidoissa mainittiin erikseen Teams-osaamisen puute, millä tavalla asioiden käsittely kannattaa aloittaa sekä tiedottaminen.

”Tähän on vaikea vastata, mutta koen kyllä tarvitsevani koulutusta liittyen keskustelutaitoihin” (A, 1).

”Tiedottamiseen tarvitsisin opastamista erityisesti it-taidottomuuttani” (C, 54).

Välittömän yhteistoimintaosaamisen pääluokka muodostui kolmesta yläluokasta: haastavista tilanteista (F), koulutuksesta (G) ja ohjeistuksesta/malleista (K). Haastavina tilanteina, joihin halutaan koulutusta, pidettiin omien tunteiden kurissa pitämistä, työyhteisön ristiriitatilanteiden selvittelyn keinoja, työntekijän käytökseen puuttumista ja konfliktitilanteiden purkamista. Ylempien esihenkilöiden toivottiin käyvän työyksiköissä kyselemässä kuulumisia ja osallistumista joskus työpaikkakokouksiin esimerkiksi kertomassa perusteita päätöksille tai uusille käytännöille.

*"Haastaviin tilanteisiin, joissa pitää puuttua, vaikka työntekijän käytökseen ja työyhteisön ilma-
piiriin, kaipaisi konkreettista koulutusta" (F, 40).*

Koulutuksen yläluokassa suuri osa vastaajista oli toivonut välittömän yhteistoiminnan koulutusta tai esihenkilötyön koulutusta sen tarkemmin erittelemättä aiheita. Osa esihenkilöistä ei ollut kuullut aiemmin välittömästä yhteistoiminnasta ollenkaan, ja osalle termi oli vieras, mutta asiat tuttuja. Kokonaisuutena ymmärrystä haluttiin lisää ja koulutusta arvostettiin. Toivottiin lyhyitä, niin sanottuja täsmäkoulutuksia, jotka kestäisivät puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Ammattijärjestöjen roolia esimerkiksi välittömissä neuvonpidoissa toivottiin selkeytettävän esihenkilöille. Koulutusta kehityskeskustelusta toivottiin, mutta kehityskeskusteluille toivottiin myös selkeää polkua tai mallia.

"Kokonaisuutenaan ymmärrystä ja tietoa tarvitaan lisää" (G, 60).

"Välittömän yhteistoiminnan käsitteen avausta koko esihenkilökunnalle" (G, 42).

Ohjeistus/mallit -yläluokka muodostui eri tilanteisiin liittyvistä ohjeista, dokumentoinnista, malleista tai poluista. Ohjeistuksia tai mallia toivottiin virallisiin tilanteisiin, kehityskeskusteluihin ja työpaikkakokouksiin. Myös haastaviin tilanteisiin toivottiin selkeää polkua. Esimerkkinä haastavasta tilanteesta mainittiin puheeksi otto -tilanteet.

"Selkeät organisaation ohjeet yhteistoiminnan yleiskäytänteistä (K, 17). Kehityskeskusteluille raamit (K, 18), joiden ympärille voi rakentaa yksikkökohtaisten tarpeiden näkökulmasta tarpeen mukaisen kokonaisuuden. Vähimmäismäärät, jotta olisi selkeää mitä vähimmillään pitää noudattaa. Virallisempiin tilanteisiin (K, 19) (esim. puheeksiotto) (K, 20) apuvälineiksi karkea runko, ohjeet dokumentoinnista jne."

Esihenkilötyön haasteet muodostivat kolmannen pääluokan. Luokka koostui kolmesta yläluokasta: esihenkilötyön tuki (E), johtaminen (H), aika/ajanpuute (I), tieto/tiedonpuute (J) ja työnohjauksen puute (L). Esihenkilötyön tuen puutteella tarkoitetaan tilanteita, joissa esihenkilö kaipasi tukea yleensä, ylemmän esihenkilön tai HR:n taholta. Tukea kaivattiin esimerkiksi asioiden esille

tuomiseen ja että työyksikön tilaa huomioitaisiin ylemmällä tasolla. Yksin jäämisen tunnetta esiintyy kiperissä tilanteissa. Vastauksia ei saa esihenkilön yrityksistä huolimatta.

"Enemmän tukea HR-palveluista vaikeissa tilanteissa" (E, 66).

"Lähiesihenkilön tulisi saada riittävästi tukea omilta esihenkilöiltä" (E, 71).

"Tukea esihenkilöiden työhön kokonaisvaltaisesti. Luottamusta esihenkilöiden työhön, Ei kontrolloi niin paljon, kun sitä nyt on Pohteella" (E, 76).

Esihenkilöt toivoivat koulutusta esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Omaan johtamiseen toivottiin lisää varmuutta ja työvälineitä. Välittömän yhteistoiminnan kehittämiseksi haluttiin myös rohkeutta kehittää toimintaa, esittää muutoskohteita ja viedä asioita eteenpäin. Työnjohdon ja työntekijöiden palautteen antamiseen toivottiin sujuvuutta.

"Koulutuksia (G, 8) esimiestyöskentelyyn, varmuutta omaan johtamiseen" (H, 9).

Ajan puute koettiin haasteeksi. Toivottiin riittävästi aikaa käydä keskusteluja työntekijöiden kanssa. Tämänhetkinen työntekijämäärä koettiin liian suureksi. Ajanpuutetta voi esiintyä myös niin, että esihenkilöllä olisi aikaa osallistua työntekijöiden arkeen, mutta työntekijöillä ei ole aikaa. Eniten vastauksissa esiintyi esihenkilöiden ajanpuutteesta johtuvia haasteita.

"Välillä tunne, että itsellä olisi aikaa olla henkilökunnan käytettävissä esim. tiedottamiseen/kokouksiin, mutta henkilökunnan perustyö asiakkaiden kanssa vie heidän aikansa eivätkä he ehdi osallistua niihin. Yhteiset keskustelut ovat kuitenkin tärkeitä ja siksi piipahdan yksiköissä juttelemassa, vaikei niin virallista aikaa olisi sovittukaan." (I, 23.)

"Lähiesihenkilönä koen, että tämänhetkinen työntekijä määrä on liian suuri" (I, 15).

Tiedon puutetta ei välttämättä eritelty, mutta koettiin, että tietoa joutuu turhaan jatkuvasti etsimään ja tieto tulee esille sattumalta. Tieto ei kulje eteenpäin. Tieto voi tulla esihenkilöille niin myöhään, ettei siihen ehdi välttämättä reagoimaan. Esimerkiksi tieto järjestettävästä tapahtumasta löytyy tai tulee niin myöhään, ettei siihen ole mahdollista enää siinä vaiheessa osallistua. Esihenkilöille annetaan asioista pikaopastuksia, joiden pohjalta heidän pitäisi pystyä tekemään esihenkilötyötä. Vastauksia voi joutua odottamaan pitkiäkin aikoja. Pohteen tasolla tiedottaminen koetaan epäselväksi. Tiedotteista ei ole esimerkiksi ilmennyt, mikä asia koskettaa kaikkia, ja mikä vain osaa henkilöstöä. Henkilöstöä on hankalaa informoida asioista puutteellisen tiedottamisen vuoksi.

"Pohteelle siirtyminen on aiheuttanut monessa asiassa suuria epäselvyyksiä, joista on esihenkilönä täysin mahdotonta olla ajantasalla. Työntekijät kyselevät, eikä käytännön totuttamiseen näytä vastaksia löytyvän." (H, 51.)

Työnohjauksen puute toistui esihenkilöiden vastauksissa. Työnohjaajaa on yritetty löytää siinä kuitenkin onnistumatta. Työnohjausta toivottiin myös perushoitotyötä tekeville. Työnohjauksesta ei ole löydetty ohjeistusta. Työnohjauksen järjestämiseen kaivattiin myös konkreettisia ohjeita, kuten järjestetäänkö sitä tarvittaessa jakso kerrallaan vai kuinka tulee toimia. Aktiivisen työnohjauksen tarjoaminen koettiin tarpeelliseksi vallitsevassa muutostilanteessa.

Aktiivinen työnohjauksen tarjoaminen olisi tässä muutostilanteessa suotavaa ja tarpeellista" (I, 43).

7.6 Johtopäätökset tuloksista

Webropol-kyselystä saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, joiden perusteella pystyttiin vastaamaan opinnäytetyön tavoitteeseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen välitöntä yhteistoimintaosaamista lähiesihenkilötyössä. Tutkimusongelma oli välittömän yhteistoiminnan haasteellisuus esihenkilötyössä, jota lähdettiin ratkaisemaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä: Mitä välittömän yhteistoiminnan keinoja työyhteisöissä käytetään? Miten välitön yhteistoiminta toteutuu työyksiköissä? Mitä osaamista esihenkilötyössä tarvitaan välittömästä yhteistoiminnasta?

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan lähiesihenkilöt vastaavat välittömästä työnjohdosta sekä päivittäisestä lähijohtamista, ja vastaajista heitä oli enemmistö. Lähijohtajat ovat muutostilanteiden avainryhmä yhteistoiminnan näkökulmasta. Lähijohtajien odotetaan tuovan selkeyttä sekavalta vaikuttavaan tilanteeseen sekä selkeyttävän tavoitteita ja toiminnan periaatteita. (Viitala 2021, 175.) Esihenkilön tehtävä on myös tukea osaamisen ja hallinnan tunnetta muutoksessa (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 192). Välittömän yhteistoiminnan osaamisella ei ole eroa riippuen esihenkilötyön kokemuksesta. Eri ammattiryhmien esihenkilöitä osallistui kyselyyn kattavasti.

Noin 40 % esihenkilöistä ei ollut saanut ollenkaan tietoa välittömästä yhteistoiminnasta. Enimmäkseen tietoa välittömästä yhteistoiminnasta oli saatu omalta työnantajalta ja aika usein myös

omalta esihenkilöltä, mikä on myös tulevaisuudessa oikea ja toivottu kehityssuunta. Yhteistoiminnallinen johtaminen ei ole vielä kaikille johtajille ja esihenkilöille selvää ja edelleen on käytössä vanhanaikaisia toimintamalleja (Suonsivu 2021, 2).

Melkein kaikki esihenkilöt pitivät välitöntä yhteistoimintaa tärkeänä osana päivittäistä esihenkilötyötä. Monelle oli selvää, mitä asioita välittömässä yhteistoiminnassa käsitellään. Taitoja välittömän yhteistoiminnan toteuttamiseen oli enemmän kuin aikaa. Suonsivun sairaanhoitopiirille suunnatun seurantatutkimuksen mukaan johtajien ja esihenkilöiden suurimmat ongelmat liittyvät tiedonkulkuun ja ajankäyttöön, eivät niinkään yhteistoiminnan aihepiireihin (Suonsivu 2021, 36). Työyksiköissä käytetyistä välittömän yhteistoiminnan muodoista tärkeimpinä esihenkilöt pitivät välitöntä keskustelua, työpaikkakokousta ja kehityskeskustelua. Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä nuo samat kolme välittömän yhteistoiminnan muotoa omaan työhön vaikuttamisen keinoina ovat olleet tärkeimmät (Suonsivu 2018, 218–219).

Kaikissa työyhteisössä muutoksesta ei keskustella ajoissa, mutta noin puolessa keskustellaan. Noin puolella esihenkilöistä oli tarpeeksi tietoa vastata työntekijöiden kysymyksiin ja viedä henkilöstöltä tulleita asioita eteenpäin. Noin neljänneksellä tilanne oli päinvastainen. Tiedonkulun tehostaminen vaatii yhdessä paneutumista ydinkysymyksiin. Tarvitaanko tietoa enemmän kuin sitä on saatavilla vai aiheuttaako haasteita enemmänkin tiedon tulkinta. Joka tapauksessa tietoa tarvitaan, jotta työpaikan asioista voidaan keskustella ja päättää yhdessä. Esihenkilöillä ei välttämättä ole sen enempää tietoa kuin henkilöstölläkään. (Huttunen 2018, 121–122.) Tiedon puute synnyttää pelkoa, epäilyksiä ja muutosvastustusta. Henkilöstö kaipaa tietoa miksi, milloin, miten ja mitä hyötyä muutoksesta on hänelle itselleen. (Gilley 2005, 46.)

Työyhteisöissä pyritään yhteisymmärrykseen. Kaikki esihenkilöt antavat palautetta, mutta osa ei anna sitä riittävän usein. Uutena toimintatapana palautteen antaminen kannattaa aloittaa hyvän huomaamisella (Oulasmaa & Pesonen 2022, 173). Palaute ylläpitää työmotivaatioita ja ohjaa kehitystä. Palautteen vaikutus moninkertaistuu, kun se liitetään organisaation tärkeisiin asioihin, kuten yhdessä tehtyihin pelisääntöihin. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 25.)

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan tiimityötä tehdään Pohteen organisaatiossa paljon. Tiimityön tärkeä osa on tehokas viestintä. Lisäksi sitoutuminen auttaa kehittämään yhteistoiminnallista ongelmanratkaisua. Yksi tehokkaimmista tavoista juurruttaa sitoutumista organisaatioon on perustaa tiimejä. Tiimit ovat hyödyllisiä, koska ne voivat selkeyttää tavoitteita, tarjota oppimis-

mahdollisuuksia ja lisätä viestinnän sujuvuutta vaihtoehtoisilla tiedonjakamiskeinoilla. Johdonmukaisten ryhmätapaamisten luominen tarjoaa mahdollisuuksia osallistua hallittuihin keskusteluihin. (Henderson Hurley & Hanley 2010, 44.)

Riittävimmäksi osaaminen koettiin työpaikkakokouksessa, välittömässä keskustelussa, kehityskeskustelussa ja tiimityössä. Eniten lisää osaamista tarvittiin neuvottelutilanteisiin, työnohjaukseen, ryhmäkehityskeskusteluun ja tiedotustilaisuuteen. Avoimista vastauksista ilmeni, että esihenkilöitä haastoi enemmänkin työnohjauksen puute, ei niinkään sen osaamisen puute. Välittömästä yhteistoiminnasta toivottiin koulutusta kaikissa muodoissaan. Haastaviin tilanteisiin, joita ovat omien tunteiden kurissa pitäminen, työyhteisön ristiriitatilanteiden selvittely, työntekijöiden käytökseen puuttuminen ja konfliktitilanteet, toivottiin myös koulutusta.

Eri tilanteisiin, kuten kehityskeskusteluihin ja haastaviin tilanteisiin toivotaan selkeitä malleja ja lomakkeita. Erityisesti ongelmatilanteissa esihenkilöt kokevat helpottavana tietäessään menettelytavat. Määrämuotoisuus rajoittaa ja sitoo, mutta myös nopeuttaa ja selkiyttää asioiden ja tilanteiden hoitamista. Monessa työpaikassa helppokäyttöinen ja konkreettinen työkalupakki koetaan hyväksi, etenkin, kun esihenkilöiden osaamiskenttä on ennestään laaja ja painottuu enimmäkseen oman vastuualueen sisällöllisiin kysymyksiin. (Viitala 2021, 266–267.)

Ryhmäkehityskeskusteluista on hyötyä etenkin saman tyyppistä työtä tekevillä ja isoissa työyksiköissä (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 21), mutta opinnäytetyön tulosten valossa sitä tapahtuu vähemmän isoissa kuin pienissä työyksiköissä. Vaikka ryhmäkehityskeskustelu ei korvaa kahdenkeskistä kehityskeskustelua, erityisesti Pohteen isot työyksiköt siitä voisivat hyötyä eniten. Yhteistoiminnallisella kehittämisellä ja vuoropuhelulla edistetään sitoutumista, motivoitumista ja luottamusta (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 91).

Opinnäytetyön tulosten mukaan välitöntä yhteistoimintaa tapahtuu sitä enemmän, mitä vähemmän välittömiä alaisia on. Esihenkilöt, joilla on yli 40 alaista toteuttavat välitöntä yhteistoimintaa huomattavasti vähemmän kuin esihenkilöt, joilla on alle 40 välitöntä alaista. Välittömien alaisten määrän kohotessa yli 60 henkilöön, ero on entistä suurempi. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan välittömän yhteistoiminnan toetutuminen riippuu välittömien alaisten määrästä. Mitä enemmän välittömiä alaisia on, sitä vähemmän tapahtuu välitöntä yhteistoimintaa.

8 Kehittäminen

Tämän opinnäytetyön kehittämisosio toteutettiin yhteistoiminnan kehittämisen työryhmän palaverissa ja työpajassa sekä luottamusmiesten työpajassa. Työpajoja järjestettiin molemmille kerran. Opinnäytetyöstä saatujen tulosten pohjalta työpajoissa ideoitiin ja työstettiin välittömän yhteistoimintaosaamisen kehittämissuunnitelmaa. Yhteistoiminnan työryhmälle esiteltiin jo valmistua kehittämissuunnitelmaa, joka tehtiin valmiiksi työpajassa.

Osaamisen kehittäminen on yritykselle strategisesti tärkeää, koska yrityksen kilpailukyky on riippuvainen henkilöstön osaamisesta, osaamisen käyttämisestä ja nopeasta uuden oppimiskyvystä. Henkilöstön kannalta osaamisen kehittäminen on edellytys onnistua työssä ja kokemukselle työn mielekkyydestä. Osaamisen kehittäminen aloitetaan tarpeen määrittelyllä, jonka jälkeen pystytään paikantamaan osaamisen hankkimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja ja keinoja. Keinojen valintaan vaikuttaa yrityksen tilanne ja toteutuksessa noudatetaan hyvää laatua, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Osallistujan pitäisi kokea kehittämiseen osallistumisen helpoksi ja hyödylliseksi. Keinojen vaikuttavuutta ja osaamisen riittävyttä ja tulee arvioida säännöllisesti, koska kyseessä on jatkuva prosessi (kuva 22). Osaamisen kehittäminen on jokaisen omallakin vastuulla, mutta yrityksen velvollisuus on määrittellä suunta osaamisen kehittämiseksi ja luotava suotuisia mahdollisuuksia ja edellytyksiä. (Viitala 2021, 121–122.)



Kuva 22. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021, 123)

Osaamisen kehittämistä selvitetään osaamiskartoituksilla, joissa selvitetään osaamisen vahvuudet, heikkoudet ja puutteet. Toiminnan, työtehtävien ja osaamistarpeiden muuttumisesta muodostetaan yhteinen käsitys, josta saadaan tilannekuva osaamisen tilasta ja tämän hetken sekä tulevaisuuden kehitystarpeista. Osaamisriskinä voi olla esimerkiksi, että osaaminen on yhden henkilön varassa, osaaminen on vanhentunutta tai se vaihtelee eri henkilöiden kesken. Nämä johtavat palvelujen heikentyneeseen laatuun, mikä on osaamisriski. Myös osaamisriskeistä voidaan tehdä kartoituksia. (Viitala 2021, 123–125.)

8.1 Yhteistoiminnan kehittämisen työryhmä

Välittömän yhteistoiminnan kehittämisen työryhmään kuuluivat Pohteen neuvottelutoiminnan ja viestinnän vastuualueen neuvottelupäällikkö ja kaksi HR-asiantuntijaa. Työryhmän palaverissa keskusteltiin vuoden aikana opinnäyteyden edistymisestä ja välittömän yhteistoiminnan kehittämisestä Pohteella. Aineiston keräämisen tulosten valmistuttua ne käytiin läpi työryhmässä. Keskustelutilaisuudet olivat vapaamuotoisia ja niistä kirjattiin muistiinpanoja. Työryhmän tapaamiset järjestettiin Teamssilla ja työpaikalla. Tulokset esiteltiin myös luottamusmiesten työpajassa.

Tuloksista esille tulleita asioita ja uutta tietoa sovellettiin kehittämissuunnitelman tekemisessä ja sen lopputyöstössä kehittämissuunnitelman työpajassa 12.1.2024. Praktisessa lähestymistavassa asiantuntijat ja kohdeyhteisön jäsenet määrittelevät yhdessä ongelmat, tunnistavat niiden taustalla vaikuttavat tekijät ja suunnittelevat yhdessä ratkaisut. Tälle yhteistoiminnalliselle prosessille on ominaista joustavuus ja avoimuus eri linjoille. (Rantanen & Toikko 2009, 46.) Työpajassa sai ehdottaa vaihtoehtoja ja tuoda esille näkemyksiä. Erityisesti välittömän yhteistoiminnan osalta kehittämissuunnitelma eteni loppuun vasta yhdessä tekemällä työpajassa.

8.2 Luottamusmiesten työpaja

Työpajoja järjestettiin kaksi. Ensimmäinen pidettiin luottamusmiesten kehittämispäivässä ja toinen järjestettiin työpaikalla yhteistoiminnan kehittämisen työryhmälle. Molemmissa työpajoissa ideoitiin Pohteen esihenkilöiden yhteistoimintaosaamisen kehittämissuunnitelmaa ja jälkimmäisessä se tehtiin valmiiksi.

Yhteistoiminnallisella työpajatyöskentelyllä laaditaan välittömän yhteistoimintaosaamisen kehittämissuunnitelma. Työpajassa (workshop) ryhmä työskentelee valitun teeman tai asian parissa tavoitteellisesti ja suunnitellusti. Työpajan voi käynnistää esimerkiksi ideariihellä (brainstorming), jossa pareittain tai ryhmässä kirjataan mieleen tulevat asiat ja kirjataan ideat, jotka läpikäydään yhdessä. Esimerkiksi tiedon kokoaminen, yhdessä ideointi, ymmärryksen lisääminen, asiakkaista, käyttäjistä tai tutkimuksen kohderyhmästä voivat toimia työpajatyöskentelyn tavoitteina. Työpajan tavoitteet, tarkoitus ja keskustelujen tuotoksen käyttötarkoitus tehdään ryhmäläisille selviksi. Työpajan ohjaajan pitää tunnistaa ja tarttua pulmakoihtiin, kuten tiettyyn näkökulmaan rajoittuneisiin ideoihin, epätasa-arvoisesti jakautuneisiin puheenvuoroihin, toisten ideoiden suosimiseen tai syrjäyttämiseen. Ohjaaja ei kuitenkaan puutu keskusteluun ja työskentelyyn. (Vilka 2021b, 61–62.) Työpajat ovat nopeita, joustavia ja kustannustehokkaita ja ne voidaan muokata vastamaan eri ryhmien ja organisaatioiden tarpeita. (Brook-Harris & Stock-Ward 1999, 1.)

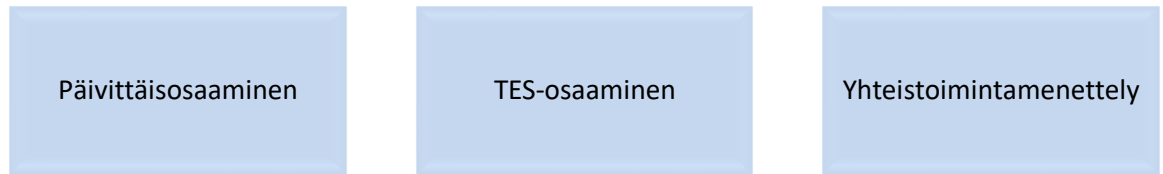
Luottamusmiesten työpajassa 14.12.2023 luottamusmiehille esiteltiin kyselystä saadut tulokset, joista esiin nousseita kehittämistarpeita työstettiin työpajassa. Tarkoitus oli, että tuloksista ja ideoista ehditään keskustella ja kirjata muistiinpanoja. Suunnitellusta poiketen työpajatyöskentelyyn jäi aikaa arvioitua vähemmän, joten työtapaa piti improvisoida nopeasti. Luottamusmiehet jaettiin 4–5 henkilön ryhmiin ja työpaja käynnistettiin ideariihellä. Opinnäytetyön tekijä eli ohjaaja ei puuttunut ryhmissä käytyihin keskusteluihin.

Esitettyjen tulosten ja luottamusmiesten omien kokemusten valossa ryhmissä pyydettiin pohtimaan ja vastaamaan seitsemään asiaan välittömän yhteistoiminnan kehittämiseksi esihenkilötyössä:

- kehittämistarpeet
- minkälaisia koulutuksia tai toimenpiteitä
- kouluttaja
- aikataulu
- kustannukset
- seuranta
- muuta.

Luottamusmiesten työpajassa ryhmiä muodostui neljä ja vastaukset koostettiin Excel-taulukkoon (liite 9). Vastauksia käsiteltiin induktiivista sisällönanalyysia mukaillen. Vastauksia oli vähän, ja ne olivat valmiiksi pelkistetyssä muodossa. Abstrahoinnissa edettiin joko ala- tai yläluokkiin asti. Joistain vastauksista ei pystynyt muodostamaan luokkia, koska pelkistettyjä ilmauksia ei ollut tar-

peeksi. Tärkeimmistä kysymyksestä, kehittämistarpeista, muodostui kolme yläluokkaa: päivittäisosaamiseen, TES-osaamiseen ja yhteistoimintamenettelyyn liittyvät kehittämistarpeet (kuva 23).



Kuva 23. Välittömän yhteistoiminnan kehittämistarpeet luottamusmiesten työpajassa

Päivittäisosaamiseen luokiteltiin työhön liittyviä asioita, kuten tehtävänkuvan kirkastaminen, työn organisointi, delegointi, työnohjauksen tarjoaminen, kehityskeskustelu sekä esihenkilöiden ja luottamusmiesten yhteistyö. TES-osaamisella tarkoitettiin esimerkiksi työaikaan ja lomiiin liittyviä asioita. Toiveita esihenkilöiden yhteistoimintamenettelyn osaamisen kehittämisestä luottamusmiehet ovat työpajan lisäksi tuoneet esille monessa yhteydessä. On tullut ilmi, että joidenkin esihenkilöiden taidot neuvoo henkilöstöä yhteistoimintamenettelyssä ovat puutteelliset, ja tämä voitaisiin korjata kattavalla ja jatkuvalla perehdytyksellä.

Luottamusmiesten työpajassa ilmeni, että tarvetta olisi niin sanotuille täsmäkoulutuksille, jotka ovat lyhyitä, samansisältöisiä ja ajankohtaisia. Koulutusta toivottiin annettavaksi pienissä ryhmissä ja toistuvasti. Kouluttajina voisivat toimia asioita parhaiten tietävät eli HR-työn asiantuntijat tai tarpeen vaatiessa ulkopuolinen kouluttaja. Myös HR-henkilöiden ja luottamusmiesten yhteiset koulutukset tuotiin esille.

Koulutuksia järjestettäisiin toistuvasti neuvottelukierroksen jälkeen. Myös uusien työehtosopimusten tulkinnasta toivottiin koulutusta. Aloitus olisi keväällä 2024, kertaukset olisivat säännöllisiä ja niissä huomioitaisiin myös uudet yhteistoimintamenettelyt. Mahdolliset koulutuskustannukset maksaisi työnantaja. Säästöä syntyisi, kun osaaminen vähentäisi turhia neuvotteluja. Kouluttamisessa hyödynnetään olemassa olevia resursseja ja koulutusta voidaan järjestää sisäisesti. Tässä opinnäytetyössä tehtyä kyselyä voitaisiin toistaa ja tehdä mahdollisesti muita kyselyjä. Seuranta on HR:n tehtävä ja sen tulisi olla jatkuvaa. Esihenkilöt voisivat suorittaa TES-tenttejä.

9 Yhteistoiminnan kehittämissuunnitelma esihenkilöille

Osaamisen kehittämissuunnitelma tehdään usein vuodeksi kerrallaan (Viitala 2021, 126). Kehittämissuunnitelmaa laatiessa on huomioitu esihenkilöille suunnatun kyselyn tulokset, luottamusmiesten ideat ja yhteistoiminnan kehittämisryhmän innovaatiot. Suunnitelma laadittiin vuodelle 2024. Välittömässä yhteistoiminnassa käsitellään yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvia asioita, joten myös edustuksellisen yhteistoiminnan kehittäminen on huomioitava kehittämissuunnitelmassa.

Tulosten valossa osaamisen kehittämistä kannattaa kohdentaa kaikkiin välittömän yhteistoiminnan muotoihin. Avoimista vastauksista tarkentui, että välittömän yhteistoimintaosaamisen lisäksi osaamista tarvitaan viestintä- ja vuorovaikutusosaamiseen eli keskustelutaitoihin, esiintymistaitoihin, tiedottamiseen ja kokoustaitoihin. Työnohjaukseen ei niinkään tarvittu lisää osaamista, vaan nykyistä enemmän tarjontaa. Kuvassa 24 on esitetty yhteistoiminnan koulutuskokonaisuus tiivistettynä.



Kuva 24. Yhteistoiminnan kehittämisen kokonaisuus

Kehittämissuunnitelmaa laadittaessa yhteistoiminnan kehittämisen työryhmässä pohdittiin (muokailen Viitala 2021, 126):

- mitä osaamista kehitetään
- miten osaamista kehitetään
- kehittämisen suunnittelija/koordinaattori
- osaamisen tavoitetaso
- kouluttajat
- aikataulu

- tulosten seuranta
- toistuvuus.

Koulutusten alussa esitellään neuvottelutoiminnan organisaatio, tehtävä ja työntekijät. Edustuksellisen yhteistoimintaosaaminen koulutusten aloituksessa esitellään lyhyesti henkilöstön ja työnantajan välistä yhteistoimintaa. Koulutuskokonaisuuksia suunniteltiin useita, joista osa jaettiin pienempiin kokonaisuuksiin. Kokonaisuus alkaa edustuksellisesta yhteistoiminnasta, koska se toimii yhteistoiminnan pohjana, ja päättyy välittömään yhteistoimintaan. Myös muissa osioissa esitellään kouluttava taho, mikä toisi esihenkilöille selvyyttä eri HR-yksiköiden toiminnasta. Tavoitteena on toistuvat, lyhyet, esihenkilöiden tarpeisiin muokatut koulutukset, joissa käsitellään esihenkilöiden toivomia ja tarvitsemia aiheita. Seuranta suoritetaan lähettämällä osallistujille palautekysely jokaisen koulutuksen jälkeen ja tekemällä niistä yhteenvetoa seurannan tueksi.

Koulutuskokonaisuus alkaa yhteistoiminnan esittelyllä, jossa käsitellään yhteistoimintalakia sekä yhteistoimintamenettelyä ja -neuvotteluja. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää, mistä asioista neuvotellaan ja mistä tiedotetaan. Tässä osiossa käydään läpi myös Pohteen yhteistoimintaohje. Tarkoituksena on lisätä esihenkilöiden tietoa yhteistoiminnasta.

Kehittämissuunnitelmassa on kiinnitetty huomiota siihen, että luottamusmiestoiminta tulisi esihenkilöille nykyistä tutummaksi ja luottamusmiesten ja esihenkilöiden yhteistyö paranisi. Tätä edistetään ottamalla luottamusmiehet mukaan luottamusmiestoiminnan koulutukseen. Osiossa käydään läpi luottamusmiestoiminnan tarkoitus, luottamusmiehen rooli, tehtävät ja tiedonsaantioikeus sekä ajankäyttö ja koulutusosoikeus. Luottamusmiehet esittäytyvät esihenkilöille. Ammatijärjestöillä on Pohteen Ilona-intranetissä oma sivustonsa, josta löytyy muun muassa järjestöjen esittely ja luottamusmiesten yhteystiedot.

Neuvotteluista, sopimuksista ja niiden tulkinnasta on oma osionsa, jossa käydään läpi eri neuvotteluiden ero ja minkälaisia asioista niissä käsitellään. Tässä yhteydessä käydään läpi neuvottelutoiminnan (työnantajan edustaja) ja luottamusmiesten (henkilöstön edustaja) roolit. Luottamusmiehet toivat työpajassa esille, että hyvällä perehdytyksellä voitaisiin välttää turhia neuvonpitoja. Pohteella on vuonna 2024 koko organisaatiota koskevia yhteistoimintaneuvotteluja, joista järjestetään omat infot.

Välittömän yhteistoiminnan koulutus on suunniteltu tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta ja siinä on huomioitu esihenkilöiden toiveet. Koulutuksessa käydään läpi laajasti vuorovaikutusta ja

viestintää, tiedottamista, kehityskeskusteluja, työpaikkakokouksen pitämistä sekä tiimityötä. Kehittämissuunnitelmaan kuuluu työnohjauksen käyttö ja Pohteen työnohjausprosessi, koska niissä ilmeni haasteita. Taulukossa 7 on esitetty yhteistoiminnan kehittämissuunnitelma.

Taulukko 7. Yhteistoiminnan kehittämissuunnitelma

Yhteistoiminnan kehittämissuunnitelma				
Aihe	Osaamisen tavoite	Vastuuhenkilö/kouluttaja	Ajankohta	Seuranta ja arviointi
1. Edustuksellinen yhteistoiminta				
Yhteistoimintalaki Yhteistoimintalaki Yhteistoimintamenettely Yhteistoimintaneuvottelut Neuvottelu vai tiedottaminen Yhteistoimintaohje	Ymmärtää yhteistoiminnan tavoitteet, tarkoituksen ja yt-lain pääpiirteet. Tietää, minkälaisista asioista pitää tiedottaa. Tietää, mistä asioista pitää neuvotella. Tieto yhteistoiminnasta lisääntyy. Ymmärtää erityyppisten asioiden yhteistoiminnallisen menettelytavan.	Henkilöstöpäällikkö HRM	Kahdesti vuodessa	Palautekysely koulutuksen jälkeen (osaamisyksikön vakiokysymykset). Käydään arviointikeskustelu.
Luottamusmiestoiminta Luottamusmiestoiminnan tarkoitus Luottamusmiehen rooli, tehtävät ja tiedonsaantioikeus Luottamusmiestoiminta Pohteella (ammattijärjestöt Ilonassa) Ajankäyttö ja koulutusosoikeus	Ymmärtää luottamusmiestoiminnan tarkoituksen. Tavoitteena on edistää esihenkilöiden ja luottamusmiesten yhteistyötä.	Neuvottelupäällikkö Luottamusmiehet	Kahdesti vuodessa	Palautekysely koulutuksen jälkeen (osaamisyksikön vakiokysymykset). Käydään arviointikeskustelu.
Neuvottelut, sopimukset ja ohjeiden tulkinta Paikallisuusneuvottelut Välittömät neuvonpidot Paikalliset virka- ja työehtosopimukset	Ymmärtää eri neuvotteluiden eron ja minkälaisia asioita niissä käsitellään. Mikä on esihenkilön, neuvottelutoiminnan ja luottamusmiesten rooli	Neuvottelupäällikkö tai HR-asiantuntija	Kahdesti vuodessa	Palautekysely koulutuksen jälkeen (osaamisyksikön vakiokysymykset). Käydään arviointikeskustelu.
Laajat yhteistoimintaneuvottelut vuonna 2024 -infot	Ymmärtää, mitä erilaisten meneillään olevien muutosten yhteistoiminnallinen käsittely tarkoittaa	Henkilöstöpäällikkö HRM	Aina, kun ajankohtainen	
2. Välitön yhteistoiminta				
Keskustelut ja palaute Haastavat työnjohdolliset tilanteet puheeksi otto, huomautus, varoitus, kuuleminen, hoitoon ohjaus	Ymmärtää palautteen merkityksen. Ymmärtää työnjohdollisten toimien perusteet ja osaa toimia erilaisissa haastavissa tilanteissa	Henkilöstöpäällikkö HRM tai neuvottelupäällikkö	Kahdesti vuodessa	Palautekysely koulutuksen jälkeen (osaamisyksikön vakiokysymykset). Käydään arviointikeskustelu.
Tiedottaminen, tiedotustilaisuus Palaverit, ryhmät, tiimit, erikseen järjestetyt neuvottelut	Esihenkilön viestintä (tiedote, hyvän esityksen tekeminen, suullinen ja kirjallinen viestintä)	Viestintä tai ulkopuolinen	Kahdesti vuodessa	Palautekysely koulutuksen jälkeen (osaamisyksikön vakiokysymykset). Käydään arviointikeskustelu.
Kehityskeskustelut kehityskeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu	Yksilökehityskeskustelun ja ryhmäkehityskeskustelun osaaminen lisääntyy	Palvelusuhdepäällikkö tai osaamisapäällikkö	Riippuu kehityskeskustelu-lomakkeen valmistumisesta (esihenkilöperehdytys)	Palautekysely koulutuksen jälkeen (osaamisyksikön vakiokysymykset). Käydään arviointikeskustelu.
Työpaikkakokous	Osaa järjestää työpaikkakokouksen ja tuntee siihen liittyvät käytännön ohjeet	Neuvottelupäällikkö	kahdesti vuodessa	Palautekysely koulutuksen jälkeen (osaamisyksikön vakiokysymykset). Käydään arviointikeskustelu.
Työnohjauksen käyttö ja prosessi Pohteella	Tuntee Pohteen työnohjausprosessit	Työyhteisöpäällikkö	kahdesti vuodessa	Palautekysely koulutuksen jälkeen (osaamisyksikön vakiokysymykset). Käydään arviointikeskustelu.
Tiimityö	Ymmärtää tiimityön perusteet ja periaatteet	HR-asiantuntija, neuvottelutoiminta	kahdesti vuodessa	Palautekysely koulutuksen jälkeen (osaamisyksikön vakiokysymykset). Käydään arviointikeskustelu.

Kehittämissuunnitelma esitellään myöhemmin keväällä Pohteen HR-johtoryhmässä. Yhteistoiminnasta on vuonna 2023 järjestetty noin tunnin mittaisia neuvottelupäällikön pitämiä koulutuksia joka kuukausi, kesä pois lukien, osana esihenkilöperehdytystä. Ensimmäinen vastaava koulutus vuonna 2024 pidetään helmikuussa. Kehittämissuunnitelma sisältää huomattavasti aiempaa laajemman yhteistoiminnan koulutuskokonaisuuden, koska siinä on huomioitu niin esihenkilökyseleyn tulokset kuin työryhmässä ja luottamusmiehiltä esiin nousseet asiat ja ideat.

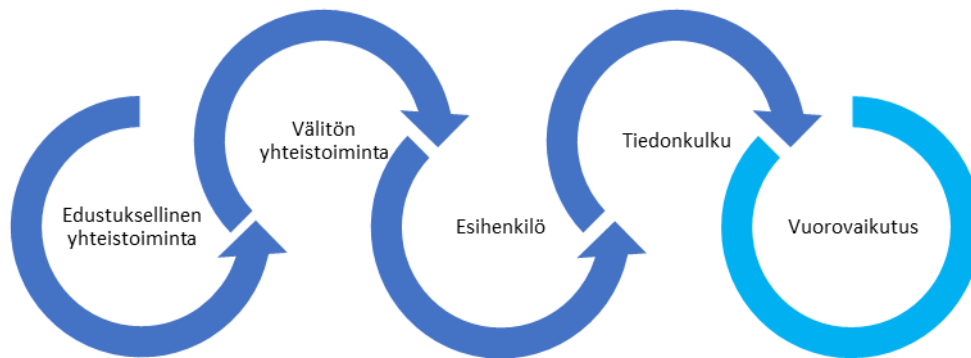
Suunnitelma vaatii vielä yhteistyötä HR-päälliköiden ja viestinnän yksikön kanssa, koska kouluttajia ja aiheita siinä on aiempaa enemmän ja monipuolisemmin. On mahdollista, että kehittämissuunnitelman toteutuksen aloitus tapahtuu 2024 syksyllä tai vuonna 2025. Suunnitelma voi vielä jonkin verran muuttua. Tässä vaiheessa työnjako on suunnitelman asteella. Koulutusmateriaalia löytyy valmiina joihinkin osioihin, mutta osaan niitä pitää vielä työstää ja päättää vastuuhenkilöt,

mikä muun työn ohessa vaatii aikaa. Tämän opinnäytteen teoriaosuutta voidaan hyödyntää koulutusmateriaalin tuottamisessa.

10 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin vuoden 2023 ja 2024 aikana. Alkuvuosi 2023 kului tutkimussuunnitelman työstämiseen aiheeseen, kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyen sekä teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen. Tutkimussuunnitelma esiteltiin helmikuun 2023 seminaarissa. Webropol-kysely esihenkilöille toteutettiin maaliskuussa 2023. Opinnäytetyön aineistoa analysoidiin määrällisin ja laadullisen keinoin noin puolen vuoden aikana. Esihenkilöille suunnatusta kyselystä saatiin kattavasti tietoa ja vastauksia opinnäytetyön tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysit valmistuivat loppuvuodesta 2023. Valmis opinnäytetyö esitettiin helmikuun 2024 seminaarissa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin laajasti edustuksellista ja välitöntä yhteistoimintaa. Yhteistoiminnan perustana on edustuksellinen yhteistoiminta, joka perustuu yhteistoimintalakiin. Opinnäytetyössä keskityttiin erityisesti välittömään yhteistoimintaan, koska se on tärkeä osa päivittäistä esihenkilötyötä, ja käytännössä arkipäivän vuorovaikutusta ja tiedonkulkua työyhteisössä yhteistoiminnan piiriin kuuluvista asioista. Välitöntä yhteistoimintaa tapahtuu, ja ainakin sitä pitäisi tapahtua, jokaisessa työyhteisössä. Opinnäytetyön teoriaviitekehys on esitelty kuvassa 26.



Kuva 25. Opinnäytetyön teoriaviitekehys

Kehittämistoiminnan osuus sujui hyvin. Yhteistoiminnan kehittämisen työryhmä ja työpajaan osallistuneet luottamusmiehet olivat sitoutuneita aiheeseen. Kyselystä saatujen tulosten lisäksi työpajoista saatiin paljon arvokasta ja hyödynnettävää tietoa yhteistoiminnan kehittämissuunnitelman laatimiseen. Projektin johtajana toimiminen ja eri kehittämismenetelmien käyttäminen oli opinnäytetyön tekijälle erityisen mieluista. Aihe osoittautui mielenkiintoiseksi, tärkeäksi ja tarpeelliseksi.

Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että esihenkilöt ovat kiinnostuneita ja halukkaita lisäämään esihenkilötyön, johtamisen ja välittömän yhteistoiminnan osaamista. Esihenkilötyössä on haasteita, joita tämä opinnäytetyö nosti esille. Esihenkilöt toivoivat tukea omilta esihenkilöiltään ja Pohteen HR-palveluista. Opinnäytetyössä esille tulleet haasteet viedään tiedoksi HR-johtoryhmälle ja työsuojelun vastuuhenkilöille. Esihenkilöiden kokemia haasteita on tärkeää käydä läpi ja pyrkiä vaikuttamaan niihin.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Tavoitteena oli kehittää Pohteen välitöntä yhteistoimintaosaamista lähiesihenkilötyössä. Esihenkilöille laadittiin yhteistoimintaosaamisen kehittämissuunnitelma, joka sisältää edustuksellisen ja välittömän yhteistoiminnan osiot. Kehittämissuunnitelmaa hyödynnetään esihenkilövalmennuksissa ja työyksiköiden välittömän yhteistoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden välittömän yhteistoiminnan koulutus- ja kehittämistarpeita ja tehdä välitöntä yhteistoimintaa tunnetuksi. Opinnäytetyön aiheistonkeruu oli monipuolinen ja kattava, joka nosti esille esihenkilöiden osaamisen kehittämistarpeet. Tutkimuskysymyksiin 1) mitä välittömän yhteistoiminnan keinoja työyhteisöissä käytetään, 2) miten välitön yhteistoiminta toteutuu työyksiköissä ja 3) mitä osaamista esihenkilötyössä tarvitaan välittömästä yhteistoiminnasta, saatiin vastaukset. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekeminen on ollut vaativa ja iso projekti, jossa mielestäni lopulta onnistuin hyvin.

Tämä opinnäytetyö pyrkii antamaan esihenkilölle lisää tietoa välittömästä yhteistoiminnasta, jota voidaan hyödyntää yhteistoiminnan kehittämisessä organisaatiossa. Opinnäytetyön pohjalta tulevaisuudessa työstetyt kehittämismateriaalit toivottavasti lisäävät yhteistoiminnan osaamista ja korostavat sen tärkeyttä. Yhteistoiminnan tunnetuksi tekeminen aloitettiin jo siinä vaiheessa, kun esihenkilöt vastasivat Webropol-kyselyyn. Kehittämistyöstä on kuitenkin jatkettava suunnitelmallisesti eteenpäin.

10.1 Opinnäytetyön johtopäätökset

Suomalainen työmarkkinamalli tarjoaa työntekijöiden osallistumiselle hyvät institutionaaliset puitteet, koska siinä työntekijät on sitoutettu työn organisaatiota koskeviin päätöksiin paikallisen sopimisen ja yhteistoiminnan prosessien kautta. (Anttila ym. 2016, 60.) Kehittämällä yhteistoimintaosaamista esihenkilöillä on hyvät edellytykset ottaa henkilöstö mukaan yhteistoiminnan piiriin kuuluvien asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon. Työntekijöiden sitouttamiseen tarvitaan esihenkilöiltä, johdolta ja organisaatiolta luottamusta herättävää toimintaa.

Organisaatioiden on sopeuduttava muutokseen koko ajan. Ilman vahvaa kykyä sopeutua muutokseen organisaatio ei voi sopeutua, jolloin se lopulta vanhentuu ja jää tehottomaksi. Organisaation sopeutumis- ja muutuskyvyn rakentaminen voi olla työlästä, aikaa vievää ja kaoottista, erityisesti organisaation henkilöstölle. Tietoa on toistettava jatkuvasti. (Henderson Hurley & Hanley 2010, 45.) Gilley'n (2005, 33) mukaan viestinnällä voidaan vähentää muutosvastustusta, pelkoa tuntemattomasta ja edistää muutoksen myönteisiä puolia. Koska esihenkilö kantaa viime kädessä vastuun työpaikan vuorovaikutustilanteista (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 61), on erittäin tärkeää, että esihenkilöillä on riittävät vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Onnistuakseen muutostilanteessa esihenkilö tarvitsee myös riittävät tiedot ja toimintaohjeet (Viitala 2021, 175). Lisäksi Ahtelan (2016, 20) mukaan yhteistoiminta ja tiedonkulku välittömässä työympäristössä, etenkin oman esihenkilön kanssa, on erityisen tärkeää.

Yhteistoimintasäädökset tunteville ja niitä noudattaville johtajille on yhteistä, että he ovat huomanneet henkilöstön mukaan ottamisen auttavan hyvien päätösten tekemisessä. Vuoropuhelun toimiessa johtaja saa tarvitsemaan tietoa päätöksenteon tueksi ja samalla jakaa henkilöstölle asiatietoa, joka estää perättömien huhujen leviämistä. Yhdessä tehdyt ratkaisut toimivat käytännössä parhaiten, mikä kasvattaa luottamusta ja sitoutumista työyhteisöissä. (Suonsivu 2021, 35.) Työ- ja yksityiselämän tasapaino ja ristiriidat voivat vaikuttaa työkyvyn tasoon, joten työ- ja yksityiselämän vuorovaikutuksen käsitteleminen voi olla oikeutettu keino parantaa työkykyä ja pysyvyyttä työelämässä. (Weale ym. 2018, 1428.)

Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle strategisesti tärkeää, koska sen kilpailukyky on riippuvainen henkilöstön osaamisesta, osaamisen käyttämisestä ja nopeasta uuden oppimiskyvystä. Osaamisriskin voi muodostaa esimerkiksi, että osaaminen on yhden henkilön varassa, osaaminen on vanhentunut tai se vaihtelee eri henkilöiden kesken. Nämä riskit johtavat palvelujen heikentyneeseen laatuun. (Viitala 2021, 121,125.) Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että esihenkilöiden yhteistoimintaosaaminen vaihtelee esihenkilöiden kesken.

Tässä opinnäytetyössä esille tulleita esihenkilöiden haasteita, kuten esimerkiksi esihenkilöiden kokemaa ajan puutetta välittömän yhteistoiminnan toteuttamiseen, voitaisiin pohtia vuonna 2024 yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävässä johtamisjärjestelmän uudistamisessa, erityisesti lähiesihenkilötyön vahvistamisen kannalta. Esihenkilöille kohdennettavaa tukea henkilöstöpalveluista tulisi vahvistaa. Huomiota tulisi kohdentaa myös ylempiin esihenkilöihin ja korostaa, että lähiesihenkilöt tarvitsevat heidän tukeaan.

10.2 Eettisyys

Luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tehty tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava sekä tuloksiltaan uskottava. Tässä opinnäytetyössä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön toimintatapoja ja ohjeita, joita on noudatettu tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella kaikki tehtävä tutkimus on luvanvaraista ja edellyttää aina tutkimuslupaa. Opinnäytetyön tekemistä varten haettiin tutkimuslupa hyvissä ajoin ennen Webropol-kyselyn lähettämistä esihenkilöille. Samassa yhteydessä tehtiin myös tieteellisen tutkimuksen tietosuojaseloste ja vaikutustenarviointi. Tutkimuslupa myönnettiin helmikuussa 2023. Esihenkilöille lähetettävä saateteksti sähköpostiin ja Webropol-kysely käytiin läpi toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön toteutus ja kysely esiteltiin HR-johtoryhmässä. Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin opinnäytetyön edistymisestä ja yhteistoiminnan kehittämistyöryhmän kanssa keskusteltiin prosessin eri vaiheissa. Työpajoissa kerrottiin selkeästi opinnäytetyön sisällöstä, käytännön toteutuksesta, työpajatyöskentelystä ja esiteltiin tutkimustuloksia.

Tutkimustulokset on esitetty totuudenmukaisesti. Aineisto ja tulokset on säilytetty huolellisesti aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti, eikä ulkopuolisella ole ollut mahdollista nähdä niitä. Lähteet ovat olleet luotettavia ja relevantteja ja niihin viitataan asiaan kuuluvalla tavalla APAP6-ohjeen mukaisesti. Avoimet vastaukset, induktiivinen sisällönanalyysi ja luottamusmiesten työpajassa kirjatut asiat löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

10.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusraportissa on kuvaus tutkimuksen tekemisestä ja yhteenveto tuloksista. Tutkimuksen kannalta tutkimusraportin sisällöllä ja asioiden esitystavalla on iso merkitys. Raportti vaikuttaa siihen, onko tutkimus lukijan mielestä onnistunut. (Heikkilä 2014, 70–71.) Tutkimuksen lähtökohdana on välttää virheitä, joten tutkimuksessa tarkastellaan ja arvioidaan luotettavuutta. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteitä erityisesti määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan enemmän kokonaisvaltaisesti. Tarkastelu on kriittistä ja arvioinnin pääpaino on tutkimuksen uskottavuudessa ja luotettavuudessa.

(Kananen 2015, 342–344; Sarajärvi & Tuomi 2018, 158–160.) Arvioin tutkimuksen kulkua vaihe vaiheelta jokaisessa prosessin vaiheessa.

Tämä opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistapa oli mixed methods research, jossa yhdistyivät määrällisen ja laadullisen tutkimuksen elementit. Mixed methods research tarkoitti tässä opinnäytetyössä sitä, että Webropol-kyselyllä kerättiin määrällistä ja laadullista tutkimusaineistoa esihenkilöiden välittömän yhteistoiminnan käytännöistä ja kehittämistarpeista. Lähestymistapa soveltui hyvin tähän opinnäytetyöhön, koska pelkkä määrällisen tiedon kerääminen ei olisi selvittänyt tarpeeksi syvällisesti esihenkilöiden välittömän yhteistoiminnan kehittämistarvetta, ja toisaalta pelkästään laadullisella lähestymistavalla ei olisi kyetty tekemään riittävän laajaa kartoitusta.

10.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Määrällistä tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioidaan validiteetin eli pätevyyden ja luotettavuuden eli reliabiliteetin avulla. Tutkimus on validi, kun tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa tarkalleen sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata. Validi tutkimus ei sisällä systemaattisia virheitä. Validiutta tarkastellaan jo tutkimussuunnitelmaa tehdessä eli käsitteet, perusjoukko ja muuttujat määritellään tarkasti, aineiston mittaristo ja kerääminen suunnitellaan huolellisesti sekä varmistetaan mittarin kysymysten kattavan koko tutkimusongelman. (Vilka 2021b, 153.)

Kyselyä tehdessä pyrittiin siihen, että käsitteiden määrittely, perusjoukko ja muuttujat suunniteltiin huolellisesti. Johtamisen tasojen määritelmät ja välittömien alaisten määrän luokkajaot tehtiin itse. Mittaristoa testattiin ja testaajien mukaan siinä ei ollut tulkinnanvaraa. Mittarin kysymykset kattoivat koko tutkimusongelman. Tutkimusongelmaan olisi vastattu ehkä silloinkin, jos taustamuuttujia ja kysymyksiä olisi ollut vähemmän, mutta toisaalta ne kaikki antoivat kattavaa lisätietoa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa ja menetelmät voidaan todeta olevan validi, koska se tutkii sitä, mitä oli luvattu. Mittausmenetelmä mittasi sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä oli tarkoituskin mitata. Systemaattisia virheitä ei havaittu.

Tutkimus on reliaabeli eli luotettava, kun mittaus ei anna sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulokset ovat toistettavissa eli sama tulos saadaan tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen luotettavuutta voivat heikentää esimerkiksi, jos vastaaja ymmärtää jonkin asian väärin tai eri tavalla kuin

tutkija, tutkija merkitsee vastaajan vastauksen väärin tai tekee tallennusvirheen. Näihin satunnaisvirheisiin otetaan kantaa tutkimustekstissä, mutta niiden vaikutus ei välttämättä ole erityisen iso opinnäytetyön tavoitteen kannalta. (Vilkkä 2021b, 153.)

Eräs kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että vastaustapa kysymyksessä 14 vääristi kyselyä, koska siinä oli pakko valita neljä kohtaa, joihin tarvitsi lisäosaamista. Näin ollen kysely pakotti valitsemaan neljä kohtaa, vaikka osaamisen tarpeita olisi ehkä ollut vain 1–3 asiaan. Vastaajan mielestä tulos oli virheellinen, eikä todellista tietoa vastaajien lisäkoulutustarpeista saataisi. Toimeksiantajan kanssa olimme päätyneet kyselyä suunnitella siihen, että vastaajia pyydetään valitsemaan neljä kohtaa kysymyksen 14 kohdalla. Tätä asiaa pohdittiin myöhemmin vielä tilastotieteen opettajan ja toimeksiantajan kanssa. Lopputulema on, että kaikkiin välittömän yhteistoiminnan muotoihin, monen muun asian lisäksi, tarvittiin tulosten valossa lisäosaamista.

Tämän tutkimuksellisen, työelämälähtöisen opinnäytetyön kokonaisluotettavuus on hyvä. Otos kuvasi populaatiota edustavasti. Pohteella on lähiesihenkilöihin lukeutuvia vastuuyksikköpäälliköitä noin 380 (Jääskeläinen, 2023). Tässä opinnäytetyössä lähijohtolla tarkoitettiin välitöntä työjohtoa ja päivittäistä lähijohtamista toteuttavia esihenkilöitä. Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä 78,9 % kuului lähijohtoon eli he olivat esimerkiksi vastuuyksikköpäälliköitä ja osastonhoitajia. Myös muilta eri johtamisen tason esihenkilöiltä saatiin vastauksia. Vastaajista keskijohtoon kuului 19,3 % ja he olivat nimikkeiltään esimerkiksi palvelualuejohtajia, palvelupäälliköitä, osaimiskeskusjohtajia ja hoitotyön johtajia. Ylimpään johtoon, joita olivat esimerkiksi toimialuejohtajat, lukeutui 1,8 % vastaajista. Kysely oli suunnattu esihenkilöille, joilla on välittömiä alaisia. Vain yhdellä 228 vastaajasta ei ollut välittömiä alaisia.

Eri ammattiryhmät olivat hyvin edustettuina opinnäytetyön tutkimuksessa. Hoitohenkilökunnan esihenkilöinä toimi 52,6 % vastaajista, lääkärin ja hammaslääkärin 18,9 %, sosiaaalialalla 14,9 %, johtajilla, päälliköillä ja esihenkilöillä 11,8 %, tukipalveluissa 11,4 %, suunnittelijoilla ja asiantuntijoilla 11,4 %, toimistoalalla 8,3 %, erityistyöntekijöillä 8,3 %, teknisen henkilöstöllä 3,1 % ja pelastushenkilöstöllä 1,3 % Muihin henkilöstöryhmiin jäivät tutkijat, joita oli 0,4 %.

Tässä opinnäytetyössä näkyy opinnäytetyöntekijän kädenjälki. On mahdollista, että joku toinen henkilö olisi näistä samoista palasista laatinut hieman erinäköisen kokonaisuuden. Kysely on toistettavissa ja samaan tulokseen päästäisiin tutkijasta riippumatta. Luotettavuutta lisää prosessin aikana useat tilastotieteen opettajan kanssa käydyt keskustelut ja ohjaukset.

10.5 Laadullinen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tulkinnan yleistäminen voidaan tuoda esille monella tapaa, mutta yleistyksiä tehdään aina tulkinnasta, ei tutkimusaineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä niinkään yleistämään, vaan enemmänkin kyseenalaistamaan vanhoja ajattelumalleja, ja selittämään ilmiöitä ymmärrettäväksi mahdollistaen ajattelu toisella tavalla kuin ennen. Voidaan sanoa, että laadulliset luotettavuuden kriteerit ovat tutkija ja hänen rehellisyytensä, koska arvioitavat asiat ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Myös puolueettomuusnäkökulmaa arvioidaan, koska tutkija on usein itse osa ryhmää ja sen toimintakulttuuria. (Vilka 2021b, 155–156.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin korostuu sen sisäinen johdonmukaisuus. Uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus ovat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä. Uskottavuus tarkoittaa tutkijan varmistamista omien käsitysten vastaavuutta tutkittavien kanssa, johon vaikuttaa esimerkiksi tutkijan ja tutkittavien suhde. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten soveltamista eri yhteydessä tai toimintaympäristössä kuin missä niitä alkujaan on käytetty. Tutkimuksen tekemisessä voi olla huomioitavia, tutkimukseen vaikuttavia ennustamattomia tekijöitä, millä tarkoitetaan varmuutta luotettavuuden tarkastelussa. Vahvistuvuus kuvaa tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen saamaa vahvistusta toisista tutkimuksista tai teorioista. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 123, 161–163; Eskola & Suoranta 1998, 212–213.)

Tässä opinnäytetyössä tulokset ovat luotettavia ja totuudenmukaisia, koska tulokset on kerätty asioita parhaiten tietäviltä eli esihenkilöiltä, jotka toteuttavat välitöntä yhteistoimintaa. Teoriaviihtekehysessä ja empiirisessä osiossa on yhtymäkohtia. Nämä lisäävät opinnäytetyön uskottavuutta. Tuloksia voitaisiin käyttää myös toisenlaisessa ympäristössä. Kysely voitaisiin tehdä esimerkiksi toisella hyvinvointialueella tai kokonaan eri toimialalla. Siirrettävyyttä helpottaa kattavasti esitetyt prosessin eri vaiheet ja menetelmät. Varmuutta ja vahvistuvuutta kuvaa, että raportointi on tehty tarkasti ja huolellisesti. Teoriaviihtekehys tukee tutkimustuloksia, mutta aivan vastaavia tutkimuksia ei löytynyt.

10.6 Jatkokehitysaiheet

Mielestäni olisi mielenkiintoista toistaa Webropol-kysely parin vuoden päästä. Jos yhteistoimintaosaamisen kehittämissuunnitelma jalkautetaan Pohteella, niin jatkokehittämisaiheena voisi

olla, minkä verran vaikutusta yhteistoimintaosaamisen kehittämällä oli esihenkilöiden kokemuksiin. Kysely voitaisiin kohdentaa myös luottamusmiehillä, jossa esihenkilöiden ja luottamusmiesten tuloksia vertailtaisiin keskenään. Koulutuksiin liittyvistä palautekyselyistä saadaan tulevaisuudessa myös hyvää tietoa, jota voidaan jalostaa esihenkilöiden koulutuksissa ja valmennuksissa. Henkilöstön näkökulma välittömän yhteistoiminnan toteutumisesta työyksiköissä voisi olla myös mielenkiintoista tutkia ja kehittää.

10.7 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Henkilökohtaisena tavoitteenani oli oman yhteistoimintaosaamisen ja tiedon lisääminen, ammatillinen kehittyminen sekä yhteistoiminnan kehittäminen työssäni Pohteen neuvottelutoiminnan ja viestinnän HR-asiantuntijana. Tietämykseni yhteistoiminnasta, esihenkilötyöstä ja esihenkilöiden haasteista on lisääntynyt valtavasti opinnäytetyön prosessin aikana. Olen saanut paljon hyödyllistä lisätietoa esihenkilöiden ohjaamiseen sekä laatinut kattavan materiaalin, jota kehittämistyössä ja koulutuksissa voidaan hyödyntää. Toivon pitkäjänteisen ja tavoitteellisen itseni kehittämisen, kouluttautumisen ja monipuolisen työkokemuksen avaavan uusia mahdollisuuksia työurallani. Tässä luvussa arvioin oman asiantuntijuuteni kehittymistä Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n ylempien ammattikorkeakoulujen ja ylempien ammattikorkeakoulun opinnäytetyön kompetenssien mukaisesti.

Kiitettävä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen työelämän kehittämistyö, joka tuottaa ratkaisuja- ja toimintamalleja työelämän uudistamiseksi ja on merkityksellinen toimeksiantajan strategian kannalta (Lappalainen 2021). Henkilöstön osallistumista ja kehittämistä, työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä tukeva johtaminen sekä johtamis- ja toimintamallien uudistaminen ovat Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen (n.d.a) vuosien 2023–2025 painopisteitä ja strategisia periaatteita. Tämä opinnäytetyö pyrkii antamaan organisaation esihenkilöille uusia toimintamalleja välittömään yhteistoimintaan ja sitä myötä parantamaan muita toimintamalleja sekä tukemaan päivittäistä johtamista. Yhteiskunnallisesti opinnäytetyö on merkittävä, koska se antaa esihenkilöille paljon tietoa ja toimintamalleja edustuksellisesta ja välittömästä yhteistoiminnasta. Kyselyä voitaisiin helposti hyödyntää muilla hyvinvointialueilla ja muilla toimialoilla.

Välitön yhteistoiminta on lähiesihenkilön tärkeimpiä päivittäisiä osaamisalueita, josta kansallisesti ja globaalisti löytyy vähän tietoa ja tutkimuksia. Muissa maissa yhteistoimintalaki eroaa Suomen yhteistoimintalaista, joten eri maiden tutkimukset eivät olisi vertailukelpoisia, eikä niitä

myöskään löytynyt, mikä vähensi kansainvälisten lähteiden määrää. On mahdollista, että jossakin näitä tutkimuksia olisi, mutta ne eivät olleet saavutettavissa.

Toteutin opinnäytetyön prosessin itsenäisesti, loogisesti ja aihepiirin halliten. Perehdyin huolellisesti opinnäytetyön aiheeseen, ja tietoperusta tukee opinnäytetyön tavoitteita, tarkoitusta ja kehittämistä. Tiedonhankinta-, tutkimus ja yhteisölliset kehittämismenetelmät olivat luovia ja perusteltuja ja toteutin niitä taitavasti. Tutkimustuloksia on hyödynnetty kehittämistyössäni laajasti. (Mukaillen Lappalainen 2021.) Tässä opinnäytetyössä yhdistyivät määrällisen ja laadullisen tutkimuksen elementit, kuten esimerkiksi näkökulmien käyttö, tiedonkeruu, analysointi ja päättelytekniikat.

Ylempien ammattikorkeakoulujen kompetenssien mukaisesti pystyn työssäni edistämään omaa ja työyhteisöni osaamisen kehittymistä digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntäen. Itsereflektointini on kehittynyt paljon viime vuosina, joten pystyn arvioimaan omaa asiantuntijuuttani työurani eri vaiheissa monipuolisesti ja tavoitteellisesti. Kokemus ja koulutus ovat antaneet laajan näkökulman eri aloilta, mikä auttaa toimintatapojen uudistamisessa, uuden tiedon tuottamisessa ja tulevaisuutta ennakoivien ratkaisujen kehittämisessä. (Arene 2022.)

Ylempi korkeakoulututkinto on antanut valmiuksia kehittää ja johtaa monialaisia tiimejä ja työyhteisöjä työhyvinvointi huomioiden sekä työelämän uudistamiseen modernein keinoin (Arene 2022). Projektinjohtamistaitoni ovat kehittyneet paljon opinnäytetyöprosessin aikana. Aiemmat viestinnän korkeakouluopinnot yhdessä uusien oppien kanssa antavat hyvät valmiudet työyhteisöjen ja organisaation viestintä- ja vuorovaikutuskulttuurin kehittämiseen (Arene 2022.) Opinnäytetyöni oli vahvasti työyhteisöjen vuorovaikutusta painottava.

Jo aiemmissa terveydenhuoltoalan opinnoissani on painotettu vahvasti eettisiä periaatteita ja arvoja. Työelämän ja työyhteisöjen tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet sekä niiden edistäminen ovat juurtuneet vahvasti työskentelytapoihini, arvioihini ja ammattieettisiin periaatteisiini. Eri tutkimus- ja kehittämismenetelmien käyttäminen on tullut tutuksi. Pystyn uudistamaan toimintatapoja, tuottamaan uutta tietoa ja kehittämään uusia, tulevaisuutta ennakoivia ratkaisuja sekä huomioimaan yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja yhteiskunnallisia näkökulmia. Minulla on valmiudet kestävien toimintamallien tunnistamisen, käyttöönoton ja vakiinnuttamisen johtamiseen. (Arene 2022.) Kaiken kaikkiaan liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto on antanut paljon uusia näkökulmia, tietoa ja varmuutta.

Lähteet

- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Saatavilla 5.11.2023 <https://arene.fi/julkaisu/suositus-ammattikorkeakoulujen-yhteisista-kompetensseista-ja-niiden-soveltamisesta-2022/>
- Aarnikoivu, H. (2016). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ahtela, J. (2016). Diskuteerausta Impivaarassa. Selvitys yhteistoiminnan tilasta ja kehittämistarpeista työpaikoilla. Sitran selvityksiä 109. Sitra 4, 7, 14–15, 19–20, 24. Helsinki: Erweko. Saatavilla 17.12.2022 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Selvityksia109-2.pdf>
- Anttila, T., Mustomäki, A. & Oinas, T. (2016). Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Tutkimushankkeen loppuraportti, 7, 13–14, 19–21, 60 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6669-0>
- Blomqvist, K. (2023). Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. TYÖ2030-julkaisuja. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-088-1>
- Bruun, N. (2022). Työoikeiden perusteet. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Gilley, A. (2005). The Manager as Change Leader. Westport: Praeger Publishers. Kamk-Finna/Ebook Central.
- Elo, S., Kajula, O., Kääriäinen, M. & Tohmola, A. (2022). Hoitotiede 34. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen, 217–220, 224.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Francis, K. & Taylor, B. (2013). Qualitative Research in the Health Sciences. Methodologies, methods and processes. Oxon: Routledge. Kamk-Finna/Ebook Central.
- HE 267/2006 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. Finlex 4,9. Saatavilla 17.12.2022 <https://www.edilex.fi/he/fi20060267.pdf>

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Henderson Hurley, M. & Hanley, D (2010). Correctional Administration and Change Management. CRC Press: United States of America. Kamk-Finna/Ebook Central.

Huttunen, T. (2018). Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Isoviita, E. & Salonen, M. (2009). Kuuleeko kukaan? Henkilöstön rooli hyvinvointialan kuntaorganisaation muutostilanteessa. Työelämän tutkimus 3/2009, 206, 208–210. Saatavilla 19.1.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87449/46349>

Jääskeläinen, J. (2023). Henkilöstöjohtaja. Sähköposti 17.5.2023.

Jääskeläinen, J. (2022). Henkilöstöinfon 2.5.2022 Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen HR-organisaatio ja tehtäviin ilmoittautuminen -esitysmateriaali. Sähköposti.

Kaihovirta-Rapo M. & Lohtaja-Ahonen, S. (2012). Tehoa työelämän viestintään. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toim. Makkonen, T. Jyväskylä: Suomenyliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kauppinen, T. (2023). Yhteistoiminta yrityksissä. Hallinnon tutkimus 1/1984, 139–140, 143. Saatavilla 19.1.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/107501/62871>

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2007). Muistio 2.5.2007 kunnanhallituksille ja kuntayhtymille. Saatavilla 17.12.2022, <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/yleiskirje0707-ohjeet-yhteistoiminnasta-liite-2.pdf>

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2002). Viestimme välittömästi. Kokemäki: Satakunnan painotuote Oy/SPOY.

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2009). Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja yhteistoiminnasta. Helsinki: Painotalo Miktor.

Kuntatyönantajat (2019). Kunta-alan yhteistoiminta tutuksi. Saatavilla 11.12.2022, <https://www.kt.fi/palvelussuhde/muutostilanteet/yhteistoiminta#yleisetsaannoksetluetyonantajat> KT

Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

L 449/2007. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 13.4.2007/449. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>

Lahdes, T. (2017). Yhteistoiminnan ja yhdessä kehittämisen esteet keskisuurilla työpaikoilla ja ratkaisuehdotuksia edistää yhteistoimintaa. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto 26, 28. Saatavilla 12.12.2022 <https://oma.tsr.fi/api/projects/cefbbcc1-f20d-4b39-b25b-4524cf66bcad/attachment/5c691106-5ced-4173-8c32-9b8ea30ee625>

Lahdes, T. & Rynnänen, A. (2015). Yhteistoiminta ja luottamus. Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta 2. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Lappalainen, J. (2021). Master School – YAMK-opinnäytetyöopas. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla KAMKin intrassa.

Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan.” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix – metoditietämystä kaikille. Saatavilla 21.1.2023 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Marjamäki P.L. & Vuorio, J. (2021). Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.

Oulasmaa, M. & Pesonen, M.T. (2022). Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (N.d.a). Päätöksenteko. Saatavilla Pohteen intranetissä 15.1.2023.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (N.d.b). Päätöksenteko. Saatavilla 15.1.2023 <https://pohde.fi/tietoa-meista/paatöksenteko/>

Manion, J. (2004). Strengthening Organizational Commitment. Understanding the Concept as a Basis for Creating Effective Workforce Retention Strategies. *The Health Care Manager* 23(2), 167–168. Saatavilla Kamk-Finna/EBSCOhost.

Rantanen, T. & Toikko, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Samanen, T. & Särkelä, M. (2021). Välitön yhteistoiminta – Lähijohtaminen ja työyhteisö. Kartoitutus Pirkanmaan sairaanhoitopiirin lähiesimiesten näkemyksistä välittömästä yhteistoiminnasta esimiestyön välineenä työyksiköissä. AMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202102242637>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sarma, A.M. (2008). Personnel and Human Resource Management. Himalaya Publishing House: Mumbai. Saatavilla Kamk-Finna/Ebook Central.

Suonsivu, P. (2018). Osallistun ja vaikutan. Tutkimus henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista yhteistoimintamenettelyssä sairaanhoitopiirissä. Licensiaatintyö. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201807022213>

Suonsivu, P. (2021). Yhteistoimintajohtaminen terveydenhuollossa. Helsinki: Books on Demand.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö. Saatavilla 18.1.2024 <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Valtioneuvosto. Sote-uudistus. Uusi rakenne. Päivitetty 7.10.2022. Saatavilla 14.1.2023 <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueet->

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. (2021b). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. (2021a). Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Weale, V.P., Wells Y. & Oakman J. (2018). Original research: empirical research quantitative. The relationship between workplace characteristics and work ability in residential aged care: What is the role of work–life interaction? *Journal of Advanced Nursing* 75(7), 1428.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyössä kerätään tutkimusaineistoa Webropol-kyselyllä, jossa on määrällisiä ja laadullisia kysymyksiä. Aineistoa kerätään mahdollisesti myös haastatteluilla, mikäli se näyttää olevan tutkimustulosten monipuolisuuden vuoksi tarpeen. Tutkimusaineistoa ovat laadullisen ja määrällisen aineiston analyysit ja muistiinpanot.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Webropol-kysely lähetetään isolle joukolla ja siitä ei ole mahdollista tunnistaa vastaajaa. Tutkimuksessa ei kysytä henkilötunnusta, nimeä, vastuuyksikköä tai muuta vastaavaa, jonka perusteella tunnistaminen olisi mahdollista. Ammattinimikettä ei tässä tutkimuksessa kysytä, koska joidakin nimikkeitä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella on vain yksi, jolloin anonymiteetti ei toteutuisi. Tutkimuksessa kysytään johtamisen tason ryhmää, kokemusta, koulutusta ja johdettavien alaisten määrää. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella on esihenkilöitä noin 850, joten tunnistaminen ei ole mahdollista. Aineisto tallennetaan word-, excel-, PDF- ja SAV-tiedostoina.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Opinnäytetyön tekijällä on työpaikan puolesta henkilökohtaiset tunnukset Webropol-ohjelmaan, joten vastaukset jäävät talteen ja ovat hyödynnettävissä myöhemminkin. Tietoja tallennetaan myös työnantajan O-asemalle, joka on tutkijan henkilökohtaisessa käytössä, ja jossa tietoturvasasiat ovat kunnossa. Tiedostot suojataan salasanalla. Paperilla olevaa, esimerkiksi kirjoitettua tai tulostettua tietoa säilytetään paikassa, jonne vain tutkijalla on pääsy.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyymykset

Opinnäytetyössä ei kerätä arkaluonteisia tietoja. Kyselyn omistajuus ja käyttöoikeus ovat tutkijalla. Käyttöoikeuksia lisätään vain työnantajan perustellusta pyynnöstä. Opinnäytetyö tallennetaan Theseus-tietokantaan.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Opinnäytetyön tekijällä on pääsy tutkimusaineistoon. Opinnäytetyön valmistuttua esimerkiksi muistiinpanot hävitetään asianmukaisesti. Webropoliin kysely ja vastaukset jäävät talteen ja ovat siten hyödynnettävissä, mikäli tehdään esimerkiksi seurantatutkimusta.

Saatekirje sähköpostiin Webropol-kyselyn liitteeksi

Arvoisa Pohteen esihenkilö

Pyydän sinua vastaamaan kyselyyn välittömän yhteistoiminnan kehittämisestä. Kysely on suunnattu esihenkilöille, joilla on välittömiä alaisia. Kyselyn tavoitteena on kehittää Pohteen välitöntä yhteistoimintaa esihenkilötyössä, selvittää koulutus- ja kehittämistarpeita sekä tehdä välitöntä yhteistoimintaa tunnetuksi. Tutkimusta on tarkoitus hyödyntää esihenkilöille suunnatuissa valmennuksissa, ohjeistuksissa ja koulutusmateriaaleissa. Kyseessä on henkilöstöpalvelujen neuvottelutoiminnan ja viestinnän vastuualueen toimeksi antama kartoitus, jonka toteutan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötutkimuksena.

Kyselyn eteneminen ja vastausten käsittely

Webropol-kyselyssä on strukturoitujen monivalintakysymysten lisäksi avoin kysymys kehitystoiveitasi varten. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa kyselystä. Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta erittäin toivottavaa mahdollisimman luottettavan ja kattavan lopputuloksen saavuttamiseksi. Vastaukset säilytetään anonyymeinä mahdollista jatkotutkimusta varten. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia. Kysely on auki **14.3.–27.3.2023**.

[Vastaa kyselyyn tästä linkistä.](#)

Välittömän yhteistoiminnan määritelmä

Välittömällä yhteistoiminnalla tarkoitetaan yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden muodollista ja epämuodollista käsittelyä työpaikalla erityisesti esihenkilön ja työntekijän tai työyhteisön kesken. Välitöntä yhteistoimintaa tapahtuu työpaikan arjessa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tutkimuksessa käytettyjä välittömän yhteistoiminnan muotoja ovat esihenkilön ja työntekijän välitön keskustelu, kahdenkeskinen kehityskeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu, työpaikkakokous, työnohjaus, tiedotustilaisuus, tiimityö ja neuvottelutilanteet.

Pyydän välittämään tätä viestiä alueesi esihenkilöille. Jos asia ei koske sinua, jätä viesti huomiotta.

Kiitokset ajastasi ja yhteistyöstä.

Ystävällisin terveisin *Hanna*

Hanna Raatikainen
HR-asiantuntija
Neuvottelutoiminnan ja viestinnän vastuualue
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue

Liiketalouden tradenomi yamk -opiskelija, tiedolla johtaminen ja kehittäminen
Kajaanin ammattikorkeakoulu



Webropol-kysely



Välittömän yhteistoiminnan toteutuminen esihenkilötyössä

Tämä kysely on suunnattu Pohteen kaikille esihenkilöille, joilla on välittömiä alaisia.

Kysely käsittelee välittömän yhteistoiminnan toteutumista työyksiköissä. Tavoitteena on kehittää välitöntä yhteistoimintaa ja selvittää koulutus- ja kehittämistarpeita.

Välittömällä yhteistoiminnalla tarkoitetaan yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden muodollista ja epämuodollista käsittelyä työpaikalla erityisesti esihenkilön ja työntekijän tai työyhteisön kesken. Välitöntä yhteistoimintaa tapahtuu työpaikan arjessa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia.

Kiitokset kaikille vastaajille.

1. Kokemukseni esihenkilötyöstä

- Alle 5 vuotta
 5 - 10 vuotta
 Yli 10 vuotta

2. Ylin koulutukseni

- Toinen aste eli keskiaste (lukio, ammattitutkinto)
 Opistoaste
 Alempi korkeakouluaste (alemmat ammattikorkea- ja yliopistotutkinnot)
 Ylempi korkeakouluaste (ylemmät ammattikorkea- ja yliopistotutkinnot)
 Tutkijakoulutusaste (lisansiaatti- ja tohtoritutkinnot)
 Jokin muu

3. Johtamisen taso

4. Välittömien alaisten määrä

3 merkkiä jäljellä

5. Minkä ammattiryhmän esihenkilönä toimit (voit valita useita)?

- Erityistyöntekijät
- Hoitohenkilökunta
- Johtajat, päälliköt, esihenkilöt
- Lääkärit ja hammaslääkärit
- Pelastushenkilöstö
- Sosiaalialan henkilöstö
- Suunnittelijat ja asiantuntijat
- Tekninen henkilöstö
- Toimistoalan henkilöstö
- Tukipalvelujen henkilöstö
- Muu, mikä

6. Mistä olet saanut tietoa välittömästi yhteistoiminnasta?

- Omalta työnantajaltani (esimerkiksi koulutuksesta tai oppaasta)
- Kuntatyönantalta (KT)
- Ammattiyhdistykseltä
- Omalta esihenkilöltäni
- Jostain muualta, mistä
- En ole saanut tietoa

7. Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita)

- Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)
- Kahdenkeskinen kehityskeskustelu
- Ryhmäkehityskeskustelu
- Työpaikkakokous
- Työnohjaus
- Tiedotustilaisuus
- Tiimityö
- Neuvottelutilanteet
- Ei mitään näistä
- Joitain muita, mitä?

8. Kuinka usein työyhteisössänne käytetään näitä välittömän yhteistoiminnan muotoja?

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Muutaman kerran vuodessa	Vuosittain	Harvemmin	Ei koskaan
Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäkehityskeskustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkakokous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotustilaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimityö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutilanteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mielestäni tärkeimpiä välittömän yhteistoiminnan muotoja ovat (voit valita useita)

- Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)
- Kahdenkeskinen kehityskeskustelu
- Ryhmäkehityskeskustelu
- Työpaikkakokous
- Työnohjaus
- Tiedotustilaisuus
- Tiimityö
- Neuvottelutilanteet

10. Miten arvioit väittämiä välittömästä yhteistoiminnasta?

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Minulle on selvää, mitä asioita välittömässä yhteistoiminnassa käsitellään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitön yhteistoiminta on tärkeä osa päivittäistä esihenkilötyötäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tarpeeksi aikaa toteuttaa välittömän yhteistoiminnan muotoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tarpeeksi taitoja toteuttaa välittömän yhteistoiminnan muotoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten arvioit väittämiä vuorovaikutuksesta

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Muutoksesta tai vastaavasta keskusteltiin ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä pyritään yhteisymmärrykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan usein palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Miten arvioit väittämiä tiedonkulusta

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Minulla on tarpeeksi tietoa vastata työntekijän kysymyksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät mahdollisuudet viedä henkilöstöltä tulleita asioita eteenpäin organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Koen osaamiseni riittäväksi näissä tilanteissa (voit valita useita)

- Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)
- Kahdenkeskinen kehityskeskustelu
- Ryhmäkehityskeskustelu
- Työpaikkakokous, osastokokous
- Työnohjaus
- Tiimityö
- Tiedotustilaisuus
- Neuvottelutilanteet

14. Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä)

- Kahdenkeskinen kehityskeskustelu
- Ryhmäkehityskeskustelu
- Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)
- Työpaikkakokous, osastokokous
- Työnohjaus
- Tiedotustilaisuus
- Tiimityö
- Kehittäm-, laatu- ja tuloksellisuusryhmät
- Neuvottelutilanteet

15. Mitä toiveita sinulla on välittömän yhteistoiminnan kehittämiseen? 3

8. Kuinka usein työyhteisössänne käytetään näitä välittömän yhteistoiminnan muotoja?

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Muutaman kerran vuodessa	Vuosittain	Harvemmin	Ei koskaan	Keskiarvo	Mediaani
Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)	12,3 %	35,1 %	22,4 %	24,5 %	2,6 %	2,2 %	0,9 %	2,8	3,0
Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	0 %	0,9 %	3,1 %	9,6 %	73,7 %	11,8 %	0,9 %	5,0	5,0
Ryhmäkehityskeskustelu	0,4 %	0,9 %	2,2 %	7,0 %	17,6 %	35,5 %	36,4 %	5,9	6,0
Työpaikkakokous	0 %	43,0 %	35,1 %	11,4 %	3,1 %	3,5 %	3,9 %	3,0	3,0
Työnohjaus	0 %	2,2 %	21,5 %	10,5 %	3,1 %	34,2 %	28,5 %	5,3	6,0
Tiedotustilaisuus	0,9 %	17,6 %	18,0 %	31,1 %	4,4 %	17,5 %	10,5 %	4,2	4,0
Tiimityö	48,7 %	21,9 %	11,0 %	4,8 %	3,1 %	4,4 %	6,1 %	2,3	2,0
Neuvottelutilanteet	9,6 %	13,6 %	18,9 %	22,4 %	3,9 %	22,8 %	8,8 %	4,0	4,0

9. Mielestäni tärkeimpiä välittömän yhteistoiminnan muotoja ovat (voit valita useita)

Frekvenssitaulukko	Frekvenssit	Suhteelliset frekvenssit
Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)	215	94,3 %
Työpaikkakokous	174	76,3 %
Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	167	73,2 %
Tiimityö	135	59,2 %
Neuvottelutilanteet	73	32,0 %
Työnohjaus	58	25,4 %
Tiedotustilaisuus	53	23,2 %
Ryhmäkehityskeskustelu	32	14,0 %

10. Miten arvioit väittämiä välittömästä yhteistoiminnasta?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Minulla on tarpeeksi aikaa toteuttaa välittömän yhteistoiminnan muotoja	12,7%	38,6%	19,3%	26,8%	2,6%	2,7	2,0
Minulla on tarpeeksi taitoja toteuttaa välittömän yhteistoiminnan muotoja	3,1%	18,0%	25,9%	47,8%	5,2%	3,3	4,0
Minulle on selvää, mitä asioita välittömässä yhteistoiminnassa käsitellään	5,3%	15,3%	11,4%	57,0%	11,0%	3,5	4,0
Välitön yhteistoiminta on tärkeä osa päivittäistä esihenkilötyötäni	2,6%	3,1%	9,2%	40,4%	44,7%	4,2	4,0

11. Miten arvioit väittämiä vuorovaikutuksesta?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Muutoksesta tai vastaavasta keskusteltiin ajoissa	6,6 %	22,4 %	21,9 %	41,2 %	7,9 %	3,2	3,0
Annan usein palautetta	0 %	9,2 %	22,4 %	55,3 %	13,1 %	3,7	4,0
Työyhteisössä pyritään yhteisymmärrykseen	0,4 %	3,5 %	6,1 %	66,7 %	23,3 %	4,1	4,0

12. Miten arvioit väittämiä tiedonkulusta?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Minulla on tarpeeksi tietoa vastata työntekijän kysymyksiin	3,5%	25,5%	18,4%	50,4%	2,2%	3,2	4,0
Minulla on hyvät mahdollisuudet viedä henkilöstöltä tulleita asioita eteenpäin organisaatiossa	5,3%	21,9%	19,3%	43,0%	10,5%	3,3	4,0

Ristiintaulukointi: kokemus ja osaaminen

Kokemus esihenkilötyöstä	Välitön keskustelu	Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	Ryhmäkehityskeskustelu	Työpaikkakokous	Työnohjaus	Tiimityö	Tiedotustilaisuus	Neuvottelutilanteet
alle 5 vuotta	41,3 %	53,3 %	62,7 %	20 %	69,3 %	22,7 %	52 %	78,7 %
5-10 vuotta	47,7 %	41,5 %	63,1 %	27,7 %	52,3 %	21,5 %	56,9 %	89,2 %
yli 10 vuotta	39,8 %	30,7 %	65,9 %	20,5 %	72,7 %	36,4 %	53,4 %	80,7 %

Ristiintaulukointi: alaisten määrä ja välittömät yhteistoiminnan muodot

Välittömien alaisten määrä	Välitön keskustelu	kahdenkeskinen kehityskeskustelu	Ryhmäkehityskeskustelu	Työpaikkakokous	Työnohjaus	Tiedotustilaisuus	Tiimityö	Neuvottelutilanteet	Ei mitään näistä	Jotain muuta
alle 20	40,7 %	38,9 %	34,7 %	39,1 %	33,7 %	38,1 %	43,9 %	38,7 %	50 %	33,3 %
20-39	33,9 %	33,7 %	32 %	34,9 %	42,7 %	32,5 %	34,4 %	36,3 %	0 %	33,3 %
40-59	11,3 %	12,5 %	16 %	13 %	11,2 %	12,7 %	10,2 %	10,5 %	50 %	16,7 %
60-79	5,4 %	5,8 %	5,3 %	5,7 %	5,6 %	5,6 %	3,8 %	5,6 %	0 %	16,7 %
80-99	3,6 %	3,8 %	5,3 %	2,6 %	3,4 %	4 %	3,2 %	4,0 %	0 %	0 %
yli 100	5 %	5,3 %	6,7 %	4,7 %	3,4 %	7,1 %	4,5 %	4,8 %	0 %	0 %

Ristiintaulukointi kokemus ja osaaminen	Kontingenssikerroin
Välitön keskustelu	0,067
Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	0,190
Ryhmäkehityskeskustelu	0,031
Työpaikkakokous	0,081
Työnohjaus	0,179
Tiedotustilaisuus	0,040
Tiimityö	0,153
Neuvottelutilanteet	0,114

Ristiintaulukointi: alaisten määrä ja mitä käytetään	Kontingenssikerroin
Välitön keskustelu	0,307
Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	0,408
Ryhmäkehityskeskustelu	0,365
Työpaikkakokous	0,396
Työnohjaus	0,380
Tiimityö	0,360
Tiedotustilaisuus	0,390
Neuvottelutilanteet	0,392

Kokemukseni esihenkilöstöstä * Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä):Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)

Crosstab

			Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä):Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)		Total
			0	1	
Kokemukseni esihenkilöstöstä	1	Count	44	31	75
		% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	58,7%	41,3%	100,0%
	2	Count	34	31	65
		% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	52,3%	47,7%	100,0%
	3	Count	53	35	88
		% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	60,2%	39,8%	100,0%
Total	Count	131	97	228	
	% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	57,5%	42,5%	100,0%	

Kokemukseni esihenkilöstöstä * Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä):Kahdenkeskinen kehityskeskustelu

Crosstab

			Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä): Kahdenkeskinen kehityskeskustelu		Total
			0	1	
Kokemukseni esihenkilöstöstä	1	Count	35	40	75
		% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	46,7%	53,3%	100,0%
	2	Count	38	27	65
		% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	58,5%	41,5%	100,0%
	3	Count	61	27	88
		% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	69,3%	30,7%	100,0%
Total	Count	134	94	228	
	% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	58,8%	41,2%	100,0%	

Kokemukseni esihenkilöstöstä * Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä):Ryhmäkehityskeskustelu

Crosstab

			Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä): Ryhmäkehityskeskustelu		Total
			0	1	
Kokemukseni esihenkilöstöstä	1	Count	28	47	75
		% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	37,3%	62,7%	100,0%
	2	Count	24	41	65
		% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	36,9%	63,1%	100,0%
	3	Count	30	58	88
		% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	34,1%	65,9%	100,0%
Total	Count	82	146	228	
	% within Kokemukseni esihenkilöstöstä	36,0%	64,0%	100,0%	

Kokemukseni esihenkilötyöstä * Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä):Työpaikkakokous, osastokokous**Crosstab**

			Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä): Työpaikkakokous, osastokokous		Total
			0	1	
Kokemukseni esihenkilötyöstä	1	Count	60	15	75
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	80,0%	20,0%	100,0%
	2	Count	47	18	65
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	72,3%	27,7%	100,0%
	3	Count	70	18	88
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	79,5%	20,5%	100,0%
Total	Count	177	51	228	
	% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	77,6%	22,4%	100,0%	

Kokemukseni esihenkilötyöstä * Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä):Työnohjaus**Crosstab**

			Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä):Työnohjaus		Total
			0	1	
Kokemukseni esihenkilötyöstä	1	Count	23	52	75
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	30,7%	69,3%	100,0%
	2	Count	31	34	65
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	47,7%	52,3%	100,0%
	3	Count	24	64	88
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	27,3%	72,7%	100,0%
Total	Count	78	150	228	
	% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	34,2%	65,8%	100,0%	

Kokemukseni esihenkilötyöstä * Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä):Tiimityö**Crosstab**

			Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä):Tiimityö		Total
			0	1	
Kokemukseni esihenkilötyöstä	1	Count	58	17	75
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	77,3%	22,7%	100,0%
	2	Count	51	14	65
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	78,5%	21,5%	100,0%
	3	Count	56	32	88
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	63,6%	36,4%	100,0%
Total	Count	165	63	228	
	% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	72,4%	27,6%	100,0%	

Kokemukseni esihenkilötyöstä * Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä):Neuvottelutilanteet**Crosstab**

			Tarvitsen lisää osaamista (valitse 4 tärkeintä): Neuvottelutilanteet		Total
			0	1	
Kokemukseni esihenkilötyöstä	1	Count	16	59	75
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	21,3%	78,7%	100,0%
	2	Count	7	58	65
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	10,8%	89,2%	100,0%
	3	Count	17	71	88
		% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	19,3%	80,7%	100,0%
Total	Count	40	188	228	
	% within Kokemukseni esihenkilötyöstä	17,5%	82,5%	100,0%	

Crosstab

		Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)		Total	
		0	1		
alle20yli100	1,00	Count	3	90	93
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)	42,9%	40,7%	40,8%
	2,00	Count	1	75	76
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)	14,3%	33,9%	33,3%
	3,00	Count	3	25	28
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)	42,9%	11,3%	12,3%
	4,00	Count	0	12	12
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)	0,0%	5,4%	5,3%
	5,00	Count	0	8	8
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)	0,0%	3,6%	3,5%
	6,00	Count	0	11	11
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)	0,0%	5,0%	4,8%
Total		Count	7	221	228
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Välitön keskustelu työntekijän kanssa (esim. palaute, puheeksi otto)	100,0%	100,0%	100,0%

alle20yli100 * Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Kahdenkeskinen kehityskeskustelu
Crosstabulation

		Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Kahdenkeskinen kehityskeskustelu		Total	
		0	1		
alle20yli100	1,00	Count	12	81	93
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	60,0%	38,9%	40,8%
	2,00	Count	6	70	76
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	30,0%	33,7%	33,3%
	3,00	Count	2	26	28
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	10,0%	12,5%	12,3%
	4,00	Count	0	12	12
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	0,0%	5,8%	5,3%
	5,00	Count	0	8	8
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	0,0%	3,8%	3,5%
	6,00	Count	0	11	11
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	0,0%	5,3%	4,8%
Total		Count	20	208	228
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Kahdenkeskinen kehityskeskustelu	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

		Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Ryhmäkehityskeskustelu		Total	
		0	1		
alle20yli100	1,00	Count	67	26	93
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Ryhmäkehityskeskustelu	43,8%	34,7%	40,8%
	2,00	Count	52	24	76
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Ryhmäkehityskeskustelu	34,0%	32,0%	33,3%
	3,00	Count	16	12	28
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Ryhmäkehityskeskustelu	10,5%	16,0%	12,3%
	4,00	Count	8	4	12
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Ryhmäkehityskeskustelu	5,2%	5,3%	5,3%
	5,00	Count	4	4	8
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Ryhmäkehityskeskustelu	2,6%	5,3%	3,5%
	6,00	Count	6	5	11
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Ryhmäkehityskeskustelu	3,9%	6,7%	4,8%
	Total	Count	153	75	228
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Ryhmäkehityskeskustelu	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

		Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Työpaikkakokous		Total	
		0	1		
alle20yli100	1,00	Count	18	75	93
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työpaikkakokous	50,0%	39,1%	40,8%
	2,00	Count	9	67	76
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työpaikkakokous	25,0%	34,9%	33,3%
	3,00	Count	3	25	28
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työpaikkakokous	8,3%	13,0%	12,3%
	4,00	Count	1	11	12
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työpaikkakokous	2,8%	5,7%	5,3%
	5,00	Count	3	5	8
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työpaikkakokous	8,3%	2,6%	3,5%
	6,00	Count	2	9	11
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työpaikkakokous	5,6%	4,7%	4,8%
	Total	Count	36	192	228
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työpaikkakokous	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

		Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Työnohjaus		Total	
		0	1		
alle20yli100	1,00	Count	63	30	93
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työnohjaus	45,3%	33,7%	40,8%
	2,00	Count	38	38	76
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työnohjaus	27,3%	42,7%	33,3%
	3,00	Count	18	10	28
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työnohjaus	12,9%	11,2%	12,3%
	4,00	Count	7	5	12
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työnohjaus	5,0%	5,6%	5,3%
	5,00	Count	5	3	8
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työnohjaus	3,6%	3,4%	3,5%
	6,00	Count	8	3	11
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työnohjaus	5,8%	3,4%	4,8%
	Total	Count	139	89	228
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Työnohjaus	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

		Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Tiedotustilaisuus		Total	
		0	1		
alle20yli100	1,00	Count	45	48	93
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiedotustilaisuus	44,1%	38,1%	40,8%
	2,00	Count	35	41	76
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiedotustilaisuus	34,3%	32,5%	33,3%
	3,00	Count	12	16	28
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiedotustilaisuus	11,8%	12,7%	12,3%
	4,00	Count	5	7	12
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiedotustilaisuus	4,9%	5,6%	5,3%
	5,00	Count	3	5	8
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiedotustilaisuus	2,9%	4,0%	3,5%
	6,00	Count	2	9	11
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiedotustilaisuus	2,0%	7,1%	4,8%
	Total	Count	102	126	228
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiedotustilaisuus	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

		Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Tiimityö		Total	
		0	1		
alle20yli100	1,00	Count	24	69	93
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiimityö	33,8%	43,9%	40,8%
	2,00	Count	22	54	76
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiimityö	31,0%	34,4%	33,3%
	3,00	Count	12	16	28
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiimityö	16,9%	10,2%	12,3%
	4,00	Count	6	6	12
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiimityö	8,5%	3,8%	5,3%
	5,00	Count	3	5	8
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiimityö	4,2%	3,2%	3,5%
	6,00	Count	4	7	11
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiimityö	5,6%	4,5%	4,8%
	Total	Count	71	157	228
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Tiimityö	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

		Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Neuvottelutilanteet		Total	
		0	1		
alle20yli100	1,00	Count	45	48	93
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Neuvottelutilanteet	43,3%	38,7%	40,8%
	2,00	Count	31	45	76
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Neuvottelutilanteet	29,8%	36,3%	33,3%
	3,00	Count	15	13	28
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Neuvottelutilanteet	14,4%	10,5%	12,3%
	4,00	Count	5	7	12
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Neuvottelutilanteet	4,8%	5,6%	5,3%
	5,00	Count	3	5	8
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Neuvottelutilanteet	2,9%	4,0%	3,5%
	6,00	Count	5	6	11
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Neuvottelutilanteet	4,8%	4,8%	4,8%
Total		Count	104	124	228
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Neuvottelutilanteet	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

		Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Ei mitään näistä		Total	
		0	1		
alle20yli100	1,00	Count	92	1	93
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Ei mitään näistä	40,7%	50,0%	40,8%
	2,00	Count	76	0	76
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Ei mitään näistä	33,6%	0,0%	33,3%
	3,00	Count	27	1	28
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Ei mitään näistä	11,9%	50,0%	12,3%
	4,00	Count	12	0	12
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Ei mitään näistä	5,3%	0,0%	5,3%
	5,00	Count	8	0	8
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Ei mitään näistä	3,5%	0,0%	3,5%
	6,00	Count	11	0	11
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Ei mitään näistä	4,9%	0,0%	4,8%
	Total	Count	226	2	228
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Ei mitään näistä	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

		Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita): Joitain muita, mitä?		Total	
		0	1		
alle20yli100	1,00	Count	91	2	93
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Joitain muita, mitä?	41,0%	33,3%	40,8%
	2,00	Count	74	2	76
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Joitain muita, mitä?	33,3%	33,3%	33,3%
	3,00	Count	27	1	28
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Joitain muita, mitä?	12,2%	16,7%	12,3%
	4,00	Count	11	1	12
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Joitain muita, mitä?	5,0%	16,7%	5,3%
	5,00	Count	8	0	8
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Joitain muita, mitä?	3,6%	0,0%	3,5%
	6,00	Count	11	0	11
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Joitain muita, mitä?	5,0%	0,0%	4,8%
Total		Count	222	6	228
		% within Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja työyksikössäsi käytetään? (Voit valita useita):Joitain muita, mitä?	100,0%	100,0%	100,0%

Mitä toiveita sinulla on välittömän yhteistoiminnan kehittämiseen?				
Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>"Tähän on vaikea vastata, mutta koen kyllä tarvitsevani koulutusta liittyen keskustelutaitoihin. Lyhyen esihenkilöurani olen huomannut, että kokemus auttaa pärjäämään tiukoissa tilanteissa. Kukaan hoitaa keskustelut ja ulostulot omalla persoonallaan niinkuin parhaaksi näkee.</p> <p>Vaikka olisit kuinka ystävällinen ja asiallinen niin kaikkia ei vain voi miellyttää, joku pahoittaa aina mieltänsä. Välittömään yhteistoimintaan liittyy mielestäni vahvasti psykologiset seikat kuten työntekijöiden ja esihenkilön psykologisen turvallisuuden tunne: Työntekijät voivat kokea esim. uuden toimintamallin uhkana. Esim. siirtyminen työvuorosuunnittelussa robotti-ohjelmaan --> Esihenkilönä pohdin, että miten tuon asian työntekijöille näitisi esille, että nyt siirrytään tammöiseen robottiin. Revittäänö pääni irti? Miten suojeleen omaa psykologista turvallisuuttani? Työntekijä puolestaan voi ajatella, että voinko enää vaikuttaa oman vapaa-ajan suunnitteluun yhtä paljon kuin ennen?"</p> <p>"Seuraaviin asioihin kaipaan koulutusta: Miten kehitän esiintymistäni? Mikä on sopiva tapa tiedottaa asioista? Mistä ja miten asian käsittely kannattaa aloittaa? Mistä saan tukea asioiden esille tuomiseen? Miten saan pidettyä tunteeni kurissa, jos saan kärkkäitä mielipiteitä? Miten saan työntekijät vakuuttuneiksi esim. uudesta tavasta toimia?"</p> <p>"Koulutuksia esimiestyöskentelyyn, varmuutta omaan johtamiseen"</p>	<p>kaipaa koulutusta keskustelutaitoihin 1, esiintymistaitoihin 2, tiedottamiseen 3 asioiden käsittelyn aloittamiseen 4 tukea asioiden esiin tuomiseen 5 tunteiden kurissa pitämiseen tiukoissa tilanteissa 6 vakuuttamiseen 7</p>	<p>A keskustelutaidot 1, 75 B esiintymistaidot 2, 7 C tiedottaminen 3, 54 D kokoustaidot 4, 48 E esihenkilötyön tuki 5, 13, 22, 57, 58, 61, 67, 70, 71, 76 F haastavat tilanteet 6, 14, 16, 26, 32, 40, 63, 65 G koulutus 8, 11, 18, 24, 25, 27, 29, 35, 39, 41, 42, 44, 45, 46, 50, 52, 55, 60, 68, 69, 77, 80 H johtaminen 9, 47, 72, 73, 74 I aika/ajanpuute 10, 15, 23, 38, 59, 62, 66 J tieto/tiedonpuute 12, 21, 30, 51, 56, 64 K ohjeistus/mallit 17, 18, 19, 20, 28, 33, 49, 79 L työnohjauksen puute 34, 36, 37, 43</p>	<p>1 Viestintä- ja vuoro vaikutus A, B, C, D 2 esihenkilötyön tuki E 3 haastavat tilanteet F 4 koulutus G 5 johtaminen H 6 aika/ajanpuute I 7 tieto/tiedonpuute J 8 ohjeistus/mallit K 9 työnohjauksen puute L</p>	<p>Viestintä- ja vuoro vaikutusosaaminen A, B, C, D Välitön yhteistoimintaosaaminen F, G, K Esihenkilötyön haasteet E, H, I, J, L</p>
	koulutusta 8 esimiestyöskentelyyn ja varmuutta johtamiseen 9			
"Riittävästi aikaa käydä keskusteluja"	aikaa keskusteluille 10			
"Koulutusta, koulutusta.. Ja tietos ylipäättään. Huomasin tämän kyselyn "vahingossa" Ilonasta."	Koulutusta 11 ja tietoa 12			
"Lähiesihenkilön päätösvalta omaa yksikköä ja henkilöstöä koskevissa asioissa on pieni, päätökset tehdään ylempällä tasolla ja lähiesihenkilö on se, joka joutuu tuomaan myös ikävät asiat henkilöstölle tiedoksi. Toivoisin, että ylempien tason esihenkilöt kävisivät myös työyksiköissä kyselemässä kuulumisia, osallistuisivat ainakin joskus työpaikkakokouksiin ja olisivat lähiesihenkilön tukena haastavissa henkilöstötilanteissa, esim. kertomassa perusteita päätöksille ja uusille käytänteille."	ylempien esihenkilön tuki 13 tärkeää 14 hankalissa tilanteissa			
"Lähiesihenkilönä koen, että tämän hetken työntekijä määrä on liian suuri. Työyhteisön ristiriitojen selvittelyyn ja keinojen toteutukseen esim. koulutusta."	työntekijämäärä liian suuri 15, ristiriitojen selvittelyyn ja keinojen toteutukseen koulutusta 16			

<p>"Selkeät organisaation ohjeet yhteistoiminnan yleiskäytänteistä. Kehityskeskusteluille raamit, joiden ympärille voi rakentaa yksikkökohtaisten tarpeiden näkökulmasta tarpeen mukaisen kokonaisuuden. Vähimmäismäärät, jotta olisi selkeää mitä vähimmillään pitää noudattaa. Virallisempiin tilanteisiin (esim. puheeksiotto) apuvälineiksi karkea runko, ohjeet dokumentoinnista jne."</p>	<p>Ohjeet yhteistoiminnan yleiskäytänteistä 17, kehityskeskusteluille raamit 18 organisaatiosta, virallisempiin tilanteisiin 19 esim. puheeksi ottoon 20 koulutusta</p>			
<p>"Esihenkilöiden työkalut ja keinot saada omat tehtävät hoidettua ovat olleet todella surkeat Pohteen aloitettua. Tieto ei kulje, esihenkilöiltä ei saa vastauksia, päätöksiä pompotellaan . Palkkahallinnosta ei saa vastauksia, henkilöstöhallinnosta ei saa vastauksia. Sähköposteihin saati sitten puheluihin ei vastata. Kielenkäyttö on työkeää ja ohjeistukset ylimalkaisia . Kenellekään ei enää löydy yhteystietoja tai nimettyä henkilöä jolta asian voisi selvittää. Suurin osa työajastani on mennyt samojen asioiden selvittelyyn koska kysymyksiä pallorellaan edestakaisin. Esihenkilötyöstä on tullut todella raskasta ja turhauttavaa. Kaikki yhteistyö on mennyt kasvottomaksi. Tälle asialle pitää tehdä nopeasti jotakin tai esihenkilöt jättävät työnsä. Takaisin pitää saada nimetyt henkilöstösihteerit , nimetyt palkanlaskijat , nimetyt it-tukihenkilöt ja nimetyt tekniset yhteyshenkilöt kaikille yksiköille . Tämä säästäisi kaikkien työaikaa ja toisi takaisin työssäjaksamisen jota ei tällä hetkellä juurikaan enää ole."</p>	<p>Tieto 21 ei kulje ja vastauksia ei saa 22 esihenkilöiltä tai HR:ltä</p>			
<p>"Välillä tunne, että itsellä olisi aikaa olla henkilökunnan käytettävissä esim. tiedottamiseen/kokouksiin, mutta henkilökunnan perustyö asiakkaiden kanssa vie heidän aikansa eivätkä he ehdi osallistua niihin. Yhteiset keskustelut ovat kuitenkin tärkeitä ja siksi piipahdan yksiköissä juttelemassa, vaikkei niin virallista aikaa olisi sovittukaan."</p>	<p>Työntekijöiden ajanpuute 23</p>			
<p>"Kouluttautumisen mahdollisuudet"</p>	<p>Kouluttautumisen mahdollisuudet 24</p>			
<p>"koulutusta esihenkilölle, keinoja hoitaa vaikeat tilanteet"</p>	<p>koulutusta esihenkilöille 25 ja keinoja vaikeiden tilanteiden 26 hoitamiseen</p>			
<p>"Koulutusta olisi hyvä saada asiaan."</p>	<p>koulutusta 27 asiaan</p>			
<p>"Ohjeistusta esim. työpaikkakokouksien määrästä ja sisällöstä. Infomateriaalia Pohteella kyllä nyt jo hyvin Ilonassa, jota voi käyttää hyväksi."</p>	<p>Ohjeistusta esim. työpaikkakokouksen määrästä ja sisällöstä 28</p>			
<p>"Koko konsepti tuntuu "tekaistulta", ikäänkuin tavalliset keskustelut ihmiseltä ihmiselle olisi jotenkin ei sallittuja ja kaikki pitäisi dokumentoida. Johtunee siitä että en ymmärrä koko konseptia. Onkohan tästä ollut puhetta jossain HR-infossa, johon ei ole päässy? Pääseminen paranisi, jos infot tulisivat kalenteriin kalenterikutsuina, jolloin olisivat suoraan varauksena kalenterissa. Ei tarvitsisi Ilonasta näitä metsästä ja usein kalenteri on jo täynnä silloin, kun infon ajankohdan löytää. Parannusta toivoisin tähän asiaan."</p>	<p>ei ymmärrä konseptia 29, tietoa ei löydy 30</p>			

<p>"Organisaation toiminta on jäykkää ja moniporrasteinen, ei joustoa toiminnassa ja aiheuttaa paljon työt eri ihmisten kesken. Päätäntävalta on ohut enää esimiestyössä ja toimintatavat ovat vanhentuneita. Sihteerin ja rekryn töitä siirtyy enenevässä määrin osastonhoitajille ja palkka on jääne jostain (ei enää kilpailukykyinen). Jatkossa erittäin vaikea rekrytoida tähän työhön tekijöitä.</p> <p>Nykyaikainen ja joustava henkilökuntaa motivoiva ja innostava ilmapiiri on vaikea pitää yllä, kun koulutuksiin pääsykin näyttää vaikeutuvan. Pito- ja vetovoima vähenee ja palkkojen kilpailukyky (varsinkin aloittavalla työntekijällä) on erittäin huono verrattuna muihin organisaatioihin."</p>				
"Haastavien tilanteiden varalle selkeä polku, kuten esim. hyvä kohtelu/päihdetapauksia varten on. Tuottaa tasalaatua kohtelua kaikille ja kaikki tietävät sen"	Haastaviin tilanteisiin 31 selkeä polku 32			
"väliön toimii kyllä, epätoivoon tässä vaipuu kun ylempi hallinto on nyt mennyt 15 v taaksepäin. Vaatii kyllä jaksamista kun hyvä yksikkö joutuu tällaisten heikosti valmisteltujen asioiden kouriin. Tässä pitää kyllä saada nyt isot asiat kuntoon - kyllä tämä väliön hoidetaan"	Työnohjaajaa 33 on yritetty löytää			
"Toiveena on toki työnohjaus ja ammattimainen - sitä olen koettanut järjestää 2-3 vuotta ennen korona - mutta eipä ole saatavilla meille kunnollista, todella harmi - siihen jos joku apu saataisiin"				
"Hyvä olisi saada Pohteen linjaukset ja mallit mm. kehityskeskusteluihin. Työnohjausta pitäisi olla tarjolla myös perushoitotyötä tekeville."	Linjaukset ja mallit 34 mm. kehityskeskusteluihin 35 Työnohjausta 36 myös perushoitotyöhön			
"Työnohjaukseen ei voi vielä vastata, koska siitä ei ole vielä olemassa ohjeistusta kuinka hyvinvointialueella se järjestetään. Jatkuvaa ja säännöllistä, tarvittaessa jakso vai jotenkin muutoin."	Työnohjauksesta 37 ei ohjeistusta ja kuinka järjestetään			
"13. puuttuu vaihtoehto ei mitään Lisää aikaa tehdä työtä edes välttävästi"	lisää aikaa tehdä työtä 38			
"En näe että olisi aiemmin otettu edes puheeksi, joten kehitys tarpeen"	ei ole otettu edes puheeksi aiemmin, joten kehitys tarpeen 39			
"Haastaviin tilanteisiin, joissa pitää puuttua vaikka työntekijän käytökseen ja työyhteisön ilmapiiriin, kaipaisi konkreettista koulutusta."	haastaviin tilanteisiin 40 konkreettista koulutusta			
"Koulutus ei koskaan ole pahasta 😊😊"	koulutus 41 ei pahasta			
"Välittömän yhteistoiminnan käsitteen avausta koko esihenkilökunnalle. Aktiivinen työnohjauksen tarjoaminen olisi tässä muutostilanteessa suotavaa ja tarpeellista."	välittömän yhteistoiminnan avausta esihenkilöille 42 ja aktiivinen työnohjauksen tarjoaminen 43			
"termi on uusi, vaikka asiat ovat tuttuja ei tule mieleen erityisiä toiveita tähän liittyen"	terminä uusi 44			

"Sisäistä koulutusta voisi olla esihenkilöille näihin aiheisiin liittyen."	sisäistä koulutusta 45 aiheisiin liittyen			
"- tietoa ammattijärjestöjen roolista ja niiden merkityksestä välittömissä neuvonpidoissa"	ammattijärjestöjen rooli ja merkitys välittömissä neuvonpidoissa 46			
"Toiminta on alussa ja työntekijät sijoittuneet eripuolille hyvinvointialuetta työtehtäviensä, että myös fyysisen sijaintinsa vuoksi. Työvälineitä etäjohtamiseen!"	työntekijät sijoittuneet eri puolille hyvinvointialuetta , työvälineitä etäjohtamiseen 47			
"nykyisin määräykset tulevat ylhäältä ilman ennakoivaa keskustelua tai mahdollisuutta vaikuttaa mitenkään"				
"Lisää teknisiä taitoja teams-palavereiden pitämiseen"	Lisää teknisiä taitoja teams-palavereiden pitämiseen 48			
"Toivoisin, että siihen olisi selkeät mallit olemassa ja myös aikaa varattuna. Omalla toimialueellani poikkeusluvan varaisessa työajassa yhteistoiminta on välillä todella haastavaa ja erilaiset työaikamallit ja toimialueet tulisivin huomioida nyt erityispiirteineen myös Pohteen HVAlla. Olen käynyt OYS esihenkilövalmennuksen ja koin sen todella hyvänä näin tuoreelle esihenkilölle. Vastaavaa valmennusta on varmasti myös tulevaisuudessa syytä jatkaa."	Välittömään yhteistoimintaan selkeät mallit 49			
"Esihenkilöille suuri tarve esihenkilövalmennukselle. Hoitohenkilöstön esihenkilöille tulisi kaikilla oilla siihen mahdollisuus. Siellä on ollut paljon hyvää koulutusta myös yhteistoiminnan kehittämiseen ym. esihenkilötaitoihin."	esihenkilövalmennukselle tarvetta koko ajan 50			
"Pohteelle siirtyminen on aiheuttanut monessa asiassa suuria epäselvyyksiä, joista on esihenkilönä täysin mahdotonta olla ajantasalla. Työntekijät kyselevät, eikä käytännön totuttamiseen näytä vastaksiä löytyvän."	epäselvyyksiä, työntekijöiden kysymyksiä, joihin ei ole vastauksia 51			
"Termi sinänsä ei ole kovin tuttu, vaikka sisältö siksi monin osin osoittautuikin. Esimieskoulutusta tosiaan tähän voisi kohdentaa."	terminä ei kovin tuttu 52, mutta sisältö osin tuttua			
"Nimenä/ käsitteenä välitön yhteistoiminta on vieras. Kyselyä eteenpäin tehdessä huomasin, että tuttua tekemistä. Tiedottamiseen tarvitsisin opastamista erityisesti it-taidottomuuttani. Kohtaamisen taidoja,erinäinen määrä täydennyskoulutuksia takana, koen olevan riittävästi ja olen hakeutumassa omin kustannuksien työyhteisösovittelijakoulutukseen. Kohtaamisiin haluaisin panostaa henkilöstön kanssa, mutta asioiden hoitaminen ja selvittelyminen vie aikaa Pohteella harmittavan paljon siis kvantitatiivisuus vie aikaa kvalitatiiviydeltä."	terminä vieras 53, mutta tekeminen tuttua. Opastamista tiedottamiseen 54			
"Kehityskeskustelu voisi olla sellainen aihe."	aiheena kehityskeskustelu 55			
"Vastaustapa kysymykseen 14 vääristää kyselyn, koska on pakko valita neljä kohtaa, joihin tarvitsee lisäosaamista. Nythän kysely pakottaa valitsemaan neljä kohtaa, vaikka olisi ehkä tarvinnut lisäoppia vain 1–3 asiaan. Näin ollen kyselyn tulos on virheellinen, eikä saada todellista tietoa, mitä lisäkoulutustarpeita vastaajilla on. Harmillista, koska kyselyn aihe on tärkeä ja muut kysymykset ovat onnistuneet."				
"Pohteella näyttävät/näyttää kaikki asiat/tieto tulevan myöhässä. Asioita valmistellaan jossakin ja tulee valmiina pakettina esimiehille, joista pikaopastus, jonka perusteella pitäisi pystyä esimiestyötä. Lisävalaistusta on vaikeaa saada pl ohjetta "Ilonasta löytyy" tai asiasta on tiedotettu joulukuussa. Vastauksissa on lisäksi huomattavaa viivettä."	tieto tulee myöhässä tai sitä ei löydy 56, tuki puuttuu 57			

"Kaipaen todellista ja aitoa työntekijöiden ja esihenkilön avoimempaa vuorovaikutusta. Koen jääväni yksin aika usein, kun eteen tulee kinkkinen juttu, johon pyydän apua. Tänä päivänä esihenkilötyö on siirtynyt lähiesihenkilö työstä "toimistotyöhön" jonka voisi siirtää esim. Monetralle tai sitten saada meille oma toimistotyöntekijä. Näin jäisi enemmän aikaa henkilöstölle ja toiminnalliselle kehittämiselle. Tämä tukisi erinomaisesti yhteistoimintaa."	Yksin jääminen kinkkisissä tilanteissa, vaikka pyytää apua 58. Vähäisempi toimistotyö lisäisi aikaa henkilöille 59.			
"Kokonaisuutenaan ymmärrystä ja tietoa tarvitaan lisää."	Ymmärrystä ja tietoa kokonaisuutenaan 60			
"Pakkotahtinen työ voi estää vapautuneen keskustelun."				
"Miten tieto työyksikön tilasta huomioidaan ylemmällä tasolla."	työyksikön tilan huomiominen ylemmällä tasolla 61			
"Esihenkilön tärkein työväline, mahdollisuus työajallisesti käyttää myös"				
"Suurin ongelma on ajanpuute. Esihenkilöille on valunut erilaisia tehtäviä eri suunnilta, jotka on tehtävä, jotta työntekijöiden perusasiat (palkat, vakanssitiedot, loma-asiat jne.) olisivat kunnossa. Tämä kaikki on pois välittömästä yhteistoiminnasta. Lisäksi hoitotyön esihenkilöiden määrää on vähennetty, mikä myös näkyy yhteistoiminnassa."	suurin ongelma ajanpuute 62			
"Nykyinen esimiestehtävän rakenne vastata useasta maantieteellisestä hajallaan olevasta yksiköstä ei ole yhdenmukainen työntäjän sloganin kanssa (satsataan lähijohtajuuteen)."				
"Ei toiveita"				
"Erimielisyyksien ja konfliktitilanteiden purkaminen"	Erimielisyyksien ja konfliktitilanteiden purkaminen 63			
"Asioista tiedottaminen pitäisi olla parempaa. Pohteen tiedotteet ovat olleet erittäin sekavia ja niistä ei käy ilmi mikä koskettaa kaikkia, mikä esim. ainoastaan entisiä OYS:n tai Oukan työntekijöitä. Työskentely on todella sekavaa, jota hankaloittaa järjestelmien toimimattomuus. Työntekijöitä on myös hankala informoida asioista, koska tiedottaminen on niin epäselvää. MYös työntekijöiden palkkaus on muuttunut vaikeammaksi. Organisaatiosta on tullut liian byrokraattinen ja se hidastaa toimintojen kulkua esim. pitkiin sijaisuuksiin palkkaamista."	tiedottaminen sekavaa ja epäselvää 64			
"Konkreettisia avaimia, miten missäkin tilanteessa olisi hyvä toimia. Positiivisen ilmapiirin lisäämiseen keinoja."	avaimia eri tilanteissa toimimiseen 65			
"Toivoisin, että aikaa olisi arjessa enemmän välittömän yhteistoiminnan toteuttamiseen. Koulutusta olisi hyvä saada lisää. Enemmän tukea HR-palveluista vaikeissa tilanteissa."	enemmän aikaa 66, tukea 67 ja koulutusta 68			
"Koulutusta lähiesimiehille sekä aikaa tehdä työni hyvin, työnjako ei yksikön sisällä ole vielä kunnossa: mielestäni isossa yksikössä ei riitä, että yhdellä henkilöllä on esimiesoikeudet."	lisää koulutusta 69 ja aikaa esihenkilötyöhön 70			
"Lähiesihenkilön tulisi saada riittävästi tukea omilta esihenkilöiltä."	tukea omilta esihenkilöiltä 71			
"Lisää rohkeutta kehittää toimintaa, esittää muutoskohteita ja viedä asioita eteenpäin. Toivoisin muilta yksikössä olevilta johtohenkilöiltä avoimuutta ottaa vastaan uusia ehdotuksia ja rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja."	Rohkeutta kehittää toimintaa 72, esittää muutoskohteita 73 ja viedä asioita eteenpäin 74. Työntekijöiden ja työnjohdon palaute 75.			
"Työntekijöiden ja työnjohdon välistä palautteen antamisen sujuvuutta."				
"Tukea esihenkilöiden työhön kokonaisvaltaisesti. Luottamusta esihenkilöiden työhön, Ei kontrollia niin paljon, kun sitä nyt on Pohteella Selkeitä sopimuksia"	tukea esihenkilötyöhön 76			
"Selkeä lomake kehityskeskusteluiden käymiseen (palaute, tavoitteiden asettaminen ja keinot, tiimin arviointi)"	kehityskeskusteluille 77 selkeä lomake 78			
"täsmäkoulutusta tarpeeksi lyhyinä sessioina esim. iltapäivällä ½ - 1½h"	täsmäkoulutusta 79 lyhyinä sessioina			

Kehittämistyöpajan vastaukset 14.12.2023	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3	Ryhmä 4	Alaluokka	Yläluokka
1. Kehittämistarpeet?	Tehtävänkuvan kirkastaminen 1, työn organisoiminen 2, delegointi 3 ja johdonmukaisuus 4	TES-osaaminen 5: työaika/lomat 6 ja päivitysosaamiseen liittyvät asiat 7 luottamusmiesten ja esihenkilöiden yhteistyö 8	Kehityskeskustelu 9; aika ja resurssi, osaaminen Työnohjauksen tarjoaminen 10 Työn lainsäädännön perusosaaminen 11	Koulutusta yhteistoimintamenettelyistä 12, miten asiat hoidetaan 13	A Työhön liittyvät 1, 2, 3, 4, 10 B TES-osaaminen 5, 6, 11, C Päivitysosaaminen 7, 8, 9 D Yhteistoimintamenettely 12, 13	A Päivitysosaaminen 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10 B TES-osaaminen 5, 6 11 C Yhteistoimintamenettely 12, 13
2. Minkälaisia koulutuksia tai toimenpiteitä?	Esihenkilöinfot 1, lyhyet täsmäkoulutukset 2 ajankohtaisista asioista 3 - toistaen 4	samansisältöinen perehdytys kaikille 5, pienemmät ryhmät 6, verkosto/tuki 7 toisille esihenkilöiden kesken 8	TES-koulutus 8 Välittömään toimintaan vaikuttavia työläinsäädännöksiä ja määräyksiä 9	Puheeksi otto 10, kuuleminen 11, YT-koulutus 12, miten toimii 13	A Täsmäkoulutus 1, 2, 3, 4, 5, 6 B verkoston tuki 7, 8 C Koulutussisältö 9, 10, 11, 12, 13, 14	
3. Kouluttaja?	Ne, jotka asioista parhaiten tietävät 1	HR:n ja pääluottamusmiesten yhteiset koulutukset 2	HR 3	Ulkopuolinen kouluttaja 4 jos HR ei kerkeä		
4. Aikataulu?	Paljon lyhyitä, pieniä	toistuvasti vuosittain neuvottelukierroksen jälkeen uusien työehtosopimusten tulkinta	Heti, jatkuva	Aloitus keväällä 2024. Säännölliset kertaukset -> huomioidaan uudet yt:t		
5. Kustannukset?	Hyödynnetään olemassa olevia ja tarvittaessa ostetaan ulkopuolisia asiantuntijoita	sisäiset koulutukset, tarvitaan työaika	Syntyy säästöä, kun osaamista -> vähentää turhia neuvotteluja	Työnantaja maksaa		
6. Seuranta?	Hannan kyselyn toistaminen ja mahdolliset muut kyselyt	TES-tentit	Jatkuva, HR:n tehtävä	Kohta 5		
7. Muuta?	Hyvää joulua ja kiitos	Im/tsv/HR tiedot esihenkilöille selkeästi esille	Ei muuta	Yhteisten pelisääntöjen sopiminen/noudattaminen, yhteystiedot		