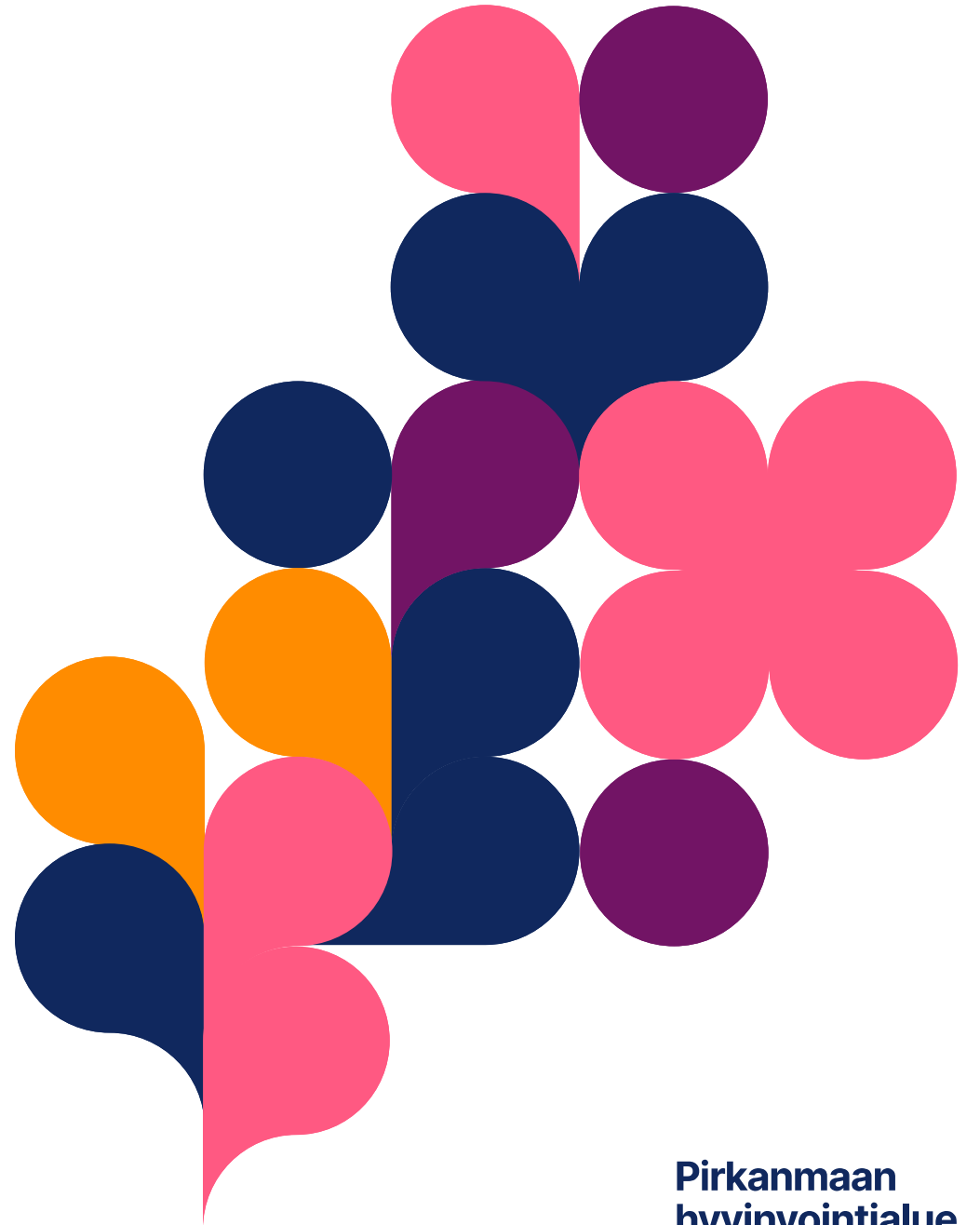


# Ehdotuksia työryhmien työskentelyn kehittämiseksi

Henkilöstöinfo 6.2.2024



# Esityksen sisältö

- Ehdotusten tausta
- Työryhmien kehittämisen lähtökohdat
- Työryhmien visio, toiminnan periaatteet, tehtävät, roolitukset, työtavat ja vaikuttavuuden turvaaminen
- Ehdotuksia tehokkaan työryhmätyön tueksi
- Toimivien kokousten kokouskäytännöt
- Tiivistelmä –10 vinkkiä tehokkaisiin työryhmiin ja toimiviin kokouksiin Pirhassa

# Ehdotusten taustaa

- Strategian toimeenpano-ohjelman kärjen 4.1 alakohdassa b aiheena on henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen
  - Yhtenä tärkeänä keinona tässä erilaisten työryhmien yms. ryhmien työskentelyn kehittäminen
  - Olemme tunnistaneet seikkoja, jotka aiheuttavat tehottomuutta
- Ehdotusten tavoitteet
    - Henkilöstön ja palvelutuotannon edustajien osallistumismahdollisuuksien parantaminen
    - Hallinnollisen hukan vähentäminen
    - Työajan käytön tehostaminen



# Työryhmät

# Lähtökohtia

- Hyvinvointialueella on valtava määrä erilaisia työ-, ohjaus- ja valmisteluryhmiä, raateja, neuvottelu- ja toimikuntia, tiimejä ja verkostoja joiden tarkoituksena on valmistelun ja johtamisen tukeminen ja selvitysten tekeminen
- Työryhmien valmisteluun ja kokouksiin osallistuu päivittäin paljon henkilöstöämme
- Erilaisista ryhmistä käytetään tässä yhteydessä nimitystä ”työryhmä”
- Palautteita työryhmien toiminnasta:
  - *Kokouksia perutaan tai siirretään toistuvasti*
  - *Meillä on edustaja työryhmässä mutta emme ole saaneet asian etenemisestä mitään tietoa emmekä näkemyksiämme mukaan työskentelyyn*
  - *Suuri osa jäsenistä ei koskaan ota kantaa*
  - *En tiedä mistä työryhmän käsittelyssä olevista asioista ja missä vaiheessa voin keskustella omassa yksikössäni tai omien sidosryhmieni kanssa*

# Pirhalaisen työryhmätyöskentelyn visio

- Työryhmätyöskentely on mahdollisuus kehittää sekä Pirhan toimintaa ja rakenteita että hyvinvointialueella työskentelevän henkilöstön keskinäistä luottamusta ja vuorovaikutusta.
- Työryhmät ovat myös näyteikkuna työskentelytavoistamme.  
→ Miltä haluamme Pirhalaisen työskentelytavan näyttävän uusien osallistujien tai ulkopuolisen silmin?
- Työskentelyn hyödyt toteutuvat, kun työryhmät kunnioittavat ja hyödyntävät niiden jäsenten monipuolista osaamista ja kokemusta.
- Osaamisen ja keskinäisen kunnioituksen lisäksi tarvitaan rohkeutta keskustella, ajatella, päättää ja uudistua.



Paljon  
Innostavia,  
Rohkeita,  
Harkittuja  
Ajatuksia

- Pirhalaisen työryhmätyöskentelyn visio



# Toiminnan periaatteet

- Visiota täydentävät Pirhan työryhmien toiminnan periaatteet. Niitä ovat:

## Keskustelevuus

Työskentely perustuu asiantuntemuksen ja erilaisten näkökulmien, mielipiteiden ja ratkaisuvaihtoehtojen esittämiseen ja kokoamiseen.

Työryhmän esityksistä keskustellaan avoimesti ja muita kunnioittaen.

## Sitoutuminen

Työryhmien jäsenet, puheenjohtaja ja toimintaa ohjaavat muut johtajat sitoutuvat omassa roolissaan työryhmän tavoitteisiin ja työskentelytapoihin.

Työryhmät käyttävät aikaa keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen sekä sitoutumisen vahvistamiseen.

## Tavoitteellisuus

Työryhmille määritellään niiden perustamisvaiheessa tavoitteet ja niiden seurannan mittarit.

Työryhmät arvioivat jatkuvasti omaa edistymistään suhteessa tavoitteisiin. Myös yksittäisille kokouksille määritellään tavoitteita tukeva agenda.

## Suunnitelmallisuus

Työryhmien jäsenvalinnat, työskentelytavat sekä työryhmän käyttämät työkalut ja viestintäkanavat ovat perusteltuja.

Työryhmä on valmis tarvittaessa muuttamaan edellä mainittuja, mikäli työn edistäminen sitä edellyttää.

## Vaikuttavuus

Jokainen Pirhan työryhmä etsii aktiivisesti keinoja kehittää työryhmän työn kohteena olevaa toimintaa tai rakennetta.

Vaikuttavuutta tuetaan monipuolisella viestinnällä ja selkeillä ratkaisuehdotuksilla tai muilla työryhmän tuottamalla materiaaleilla.

# Työryhmän toimeksianto ja tavoitteet

- Työryhmän perustaminen tarkoittaa aina myös resurssien käyttöä. Etukäteen tulee selvittää, kuka voi perustaa työryhmän ja miten sen työtä on mahdollista tukea.
- Työryhmien työskentely pohjautuu toimeksiantoon tai työryhmälle annettavan tehtävän suorittamiseen.
- Toimeksiannosta tulisi käydä ilmi:
  - perustelut työryhmän tarpeelle
  - työn tavoitteet ja aikataulutus (vaiheet tai mahdolliset osatavoitteet)
  - työryhmän kesto (joko määräaikainen tai toistaiseksi toiminnassa oleva työryhmä)
  - työryhmän tavoitteet (esim. päätösehdotusten valmistelu, tietojen jakaminen eri toimijoiden kesken, ideointi)
  - työryhmän työn kytkeytyminen Pirhan muuhun toimintaan, kehittämisen kokonaisuuksiin tai strategiaan tavoitteisiin
  - tahot, joille ryhmä työstään raportoi, sekä raportoinnin sykli (esim. neljä kertaa vuodessa)



# Työryhmän kokoonpano ja roolitus

- Työryhmien kokoonpanot vaihtelevat työryhmän tehtävien ja käytettävissä olevien työryhmän jäsenten määrän mukaan.
- Työryhmän toiminnan sujuvuuden kannalta on tärkeää, että työryhmään kuuluvat ja ryhmän työtä seuraavat toimeksiannon antajat tunnistavat omat roolinsa työn edistämisessä. Erilaisia rooleja ovat esimerkiksi:
  - Työryhmän jäsen
    - Jäsen sitoutuu työryhmän tavoitteiden saavuttamiseen esimerkiksi osallistumalla aktiivisesti materiaalien valmisteluun, työryhmän kokousten keskusteluun ja työn edistymisestä ja tuloksista viestimiseen.
  - Työryhmän puheenjohtaja
    - Puheenjohtaja vastaa työskentelyn aikatauluttamisesta ja vaiheistamisesta, kokousten suunnittelusta ja työn vaikuttavuuden turvaamisesta yhdessä ryhmän jäsenien ja työryhmän asettajien/toimeksiantajien kanssa.
    - Puheenjohtajalla on tärkeä rooli työryhmän ilmapiirin ja keskinäisen luottamuksen rakentajana ja vuorovaikutuksen ylläpitäjänä
  - Työryhmän asettaja, toimeksiantaja ja/tai ryhmän toimintaa seuraava johtaja tai työryhmän puheenjohtajan esihenkilö
    - Työryhmän toimintaa seuraavien ja sitä arvioivien johtajien tai työryhmän puheenjohtajan esihenkilön tehtävänä on tukea työryhmän ja sen puheenjohtajan työtä. Tuki voi olla puheenjohtajan tai työryhmän ideoiden sparrausta, työn kytkemistä laajempiin kokonaisuuksiin tai tavoitteisiin tai tiedonvälitystä työryhmän ja esimerkiksi tehtävä- tai vastuualueen johtoryhmän välillä.

# Työryhmän työskentely

- Työryhmät määrittävät työskentelyn rytmityksen, työryhmän jäsenten tehtävät ja työskentelytavat, jotka parhaiten tukevat työryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.
- Varsinkin työskentelyn alkuvaiheessa on tärkeää huolehtia, että työryhmällä on yhteinen käsitys tavoitteista, työn kannalta keskeisistä käsitteistä ja työskentelytavoista. Kaikkien jäsenten tulisi päästä mukaan työn periaatteista käytävään keskusteluun. Esimerkiksi valmisteluvastuiden jakaminen tulee tehdä avoimesti ja selkeästi.
- Työn rajaaminen – sen määrittely, mihin asioihin työryhmä ei etsi ratkaisuja – on osa työryhmän työskentelyä.
- Työn systemaattinen raportointi helpottaa sekä työryhmään kuuluvia että työtä seuraavia ja arvioivia henkilöitä. Raportoinnin tulee olla selkeää ja sen tulee perustua ajantasaiseen tietoon ryhmän toiminnasta.
- Työryhmän tuottamien materiaalien selkeyden, käytetyn kielen ymmärrettävyyden ja saavutettavuuden vaatimus korostuu, mikäli työryhmän muistiot tai työn tulokset julkaistaan esim. Pirhan verkkosivuilla tai toimitetaan luottamushenkilöille.
- Työssä on tarpeen mukaan mahdollista käyttää hyvinvointialueen hankkimia tietojärjestelmiä/ohjelmistoja tai osaa verkosta löytyvistä muista virtuaalisista työkaluista (esimerkiksi virtuaaliset ideointityökalut).
- Kaikkien virtuaalisten työkalujen osalta on tärkeää varmistaa käytön tietoturvallisuus.

# Vaikuttavuuden turvaaminen

- Työryhmän vaikuttavuus syntyy sen jäsenten, puheenjohtajan ja työryhmän asettajan sitoutumisesta työryhmän työhön ja sen tuloksiin.
- Vaikuttavuutta vahvistavat esimerkiksi:
  - Asetun tehtävän mukaisten tuotosten valmistuminen (tavoitteiden saavuttaminen)
  - Työryhmän työn kytkentä laajempiin kokonaisuuksiin (esim. strategiset tavoitteet), johonkin hyvinvointialueella tehtävän työn osa-alueeseen tai tunnistettuun ongelmaan
  - Työskentelyn moninäkökulmaisuus, erilaisten vaihtoehtojen arviointi ja lopputuloksen tai laaditun ehdotuksen selkeät ja vakuuttavat perustelut
  - Aktiivinen viestintä ja raportointi kohderyhmille sekä työryhmän työn aikana että sen valmistumisen jälkeen
  - Suunnitelmallinen vaikuttavuuden seuranta ja arviointi



**Vaikuttavuus ei ole vain  
työryhmän vastuulla**





# Ehdotuksia tehokkaan työn tukemiseksi

# Tiedonkulku

- Työryhmien työn tehokkuus on riippuvaista tiedon välittymisestä. Sujuvan tiedonkulun varmistamiseksi työryhmät voivat pohtia muun muassa seuraavia kysymyksiä:
  - Onko työryhmän työskentelystä tarpeen jakaa tietoa? Miten ja keille (kohderyhmät)?
  - Mitkä ovat pääasialliset työskentelyn dokumentoinnin tavat ja materiaalien tallennuspaikat?
  - Kuinka varmistetaan, että myös jäsenten mahdolliset varajäsenet tietävät työryhmän työn edistymisestä?
- Työryhmä voi päätyä tilanteeseen, jossa sen ehdotuksia halutaan käsitellä jäsenten yksiköiden, palvelulinjojen, vastuualueiden tai muiden sidosryhmien omissa palaverissa
  - Yleisesti tai yksittäistapauksessa linjaukset tällaisista esittelyistä on selkeintä tehdä puheenjohtajan johdolla
  - Työryhmän työskentelyssä kannattaa varata jo etukäteen oikea-aikaisesti mahdollisuus ja määrääjat keskusteluille jäsenten yksiköissä/palvelulinjoilla/johtoryhmissä
  - Huolehditään tiedonkulusta kumpaankin suuntaan → yhteenvedot keskusteluista ja kommentaista

# Jäsenten aktivointi

- Puheenjohtajalla on keskeinen rooli siinä, millainen ilmapiiri ryhmään muodostuu
  - Kannustaminen uusien ja muiden mielipiteistä eroavien näkökulmien esittämiseen → Kaikille yhdenvertainen mahdollisuus kysyä, kommentoida ja pyytää tarkennuksia
  - Hierarkioiden hylkääminen, jos se on työryhmän tehtävä ja luonne huomioiden mahdollista
- Tapaamiset kasvokkain lähikokouksissa erityisesti toiminnan alkaessa ja tutustuttaessa. Etäkokouksissa kamerat päälle.
- Työryhmän jäsenten roolitus ja vastuiden jakaminen muillekin kuin puheenjohtajalle ja sihteerille
  - Esim. Pienemmälle ryhmälle tehtäväksi perehtyä tiettyyn asiaan ja aloittaa siitä keskustelu
  - Voiko osa osallistujista olla mukana vain osan kokouksesta tai osassa kokouksia? Miten tiedonkulku järjestetään näissä tilanteissa?
- Vaihtelevat työtavat: Entä jos perinteisen kokouksen tilalla järjestetäänkin työpaja, kävelykokous tai kokous viedään uuteen ympäristöön?
  - Tietoa jäsenten näkemyksistä tai laajemmin työskentelyn tueksi voi helposti kerätä myös esimerkiksi kohdennetuilla kyselyillä (esim. Forms-lomake)

# Työskentelyn ongelmat

- Työryhmät voivat törmätä erilaisiin ongelmiin. Jos ryhmän kokouksia toistuvasti siirretään tai perutaan, työryhmän työ ei etene toivotusti tai valmista tulosta ei tule:
  - Ryhmän asettaja, toimeksiantaja ja/tai ovat puheenjohtaja vastuussa siitä, että toiminta on tuloksellista. Puheenjohtaja voi esimerkiksi pyytää esihenkilöltään tai työryhmän asettajalta sparrausta tilanteen ratkaisemiseksi. → Tarkasteltava, millä toimenpiteillä päästään taas oikeille raiteille.
  - Onko osallistujien priorisointi kohdallaan ja onko ryhmässä sellaista asiantuntemusta, jota tilanteen ratkaiseminen vaatii?
  - Onko ryhmä liian suuri – saisiko pienempi ryhmä enemmän aikaan? Tarvittaessa ryhmän sisäinen uudelleen organisointi.
  - Voisiko kokouksille varata aiottua lyhyemmän ajan? Toisiko se napakkuutta ja tehoa työskentelyyn? Voiko haastavaa asiakysymystä ratkoa kokouksen sijaan työpajassa?
  - Auttaisiko työryhmän ulkopuolisen asiantuntijan puheenvuoro tai esitys ratkaisemaan haasteita?
  - Onko työryhmän toiminnalle edelleen olemassa tarve: Vastaavatko ryhmän tehtävät, kokoonpano ja tavoitteet edelleen olemassa oleviin tarpeisiin? Onko työryhmä jo saavuttanut tavoitteensa?



# Kokoukset



# Kokouskäytännöt – mistä on hyvä kokous tehty

- Selkeä kokouskutsu
  - Kutsussa mukana esimerkiksi asialista, edeltävän kokouksen muistio tai ohje siitä, mitä osallistujilta odotetaan kokouksessa tai jo ennen kokousta.
- Kokouksen tavoite ja sen saavuttaminen
  - Kokous alkaa sovittuna ajankohtana.
  - Kokouksen sisältö ja tavoitteet kerrotaan kokouksen alussa.
  - Puheenjohtaja ottaa ohjat. Hän on vastuussa kokouksen etenemisestä, osallistujien yhdenvertaisuuden toteutumisesta ja ratkaisu- tai päätösvaihtoehtojen tiivistämisestä keskustelun pohjalta.
- Valmistautuminen / Toiminta kokousten välillä
  - Sekä kokouksen järjestäjä että osallistujat ovat perehtyneet asiaan ja pohtineet omia tulokulmiaan.
  - Asian taustoitusta alusta alkaen ei vie liikaa aikaa keskustelulta ja asian kehittelyltä.
  - Tunnista, mitä kokouksella tavoitellaan, miten se saavutetaan
  - Mitä on mahdollista tehdä ennakkoon, jotta kokouksesta on hyötyä
- Keskustelu
  - Keskusteluun kannustetaan ja osallistutaan aktiivisesti
- Aineistot
  - Selkeät ja lisäarvoa tuottavat diat tai muut materiaalit
  - Aineiston saatavuus, muokkaaminen ja säilytys ryhmän toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla (esim. oma Teams-tiimi)
- Kokouksen päättäminen
  - Puheenjohtajan yhteenveto: mitä päätettiin, miten työskentely jatkuu (tavat, vastuut ja aikataulut)
  - Tiivis muistio kokouksen keskeisistä asiakohdista

# Teknisiä apuvälineitä ja virtuaalisia alustoja

- Tekniset apuvälineet ja niiden käyttöön liittyvät ohjeet voivat päivittyä nopeastikin. Alla on listattu muutamia käytössä olevia ohjelmistoja. Etenkin Microsoft Office -pakettiin kuulumattomien ohjelmistojen käyttömahdollisuudet ja käytön ohjeet on hyvä varmistaa esimerkiksi Pirhan Tietosuoja-, tietoturva- ja tekninen arkkitehtuuri -työryhmältä, joka käsittelee tietosuoja- ja tietoturvalinjauksia ja -ohjeita.

## Etäkokoukset

Ensisijainen etäkokousväline Pirhassa on aina **Microsoft Teams**

Osa yhteistyökumppaneista tai sidosryhmistä voi järjestää kokouksia myös Zoomissa tai Skypessä

## Kyselyt

Kyselyiden, tiedonkeruun sekä kyselyiden analysoinnin työkaluja ovat:

**Microsoft Forms** –  
Formsin käyttöön löytyy ohjeet intrasta

**Webropol**  
**Polis**

## Työpajatyöskentely ja ideointi

Työpajatyöskentelyyn ja ideointiin sopii esimerkiksi **Microsoft Whiteboard**.

Verkosta löytyy myös muita ideointiin sopivia ohjelmistoja. Niiden käytön mahdollisuudet on kuitenkin hyvä varmistaa Pirhan ICT- ja tietoturva-asiantuntijoilta.

## Esitysten ja raporttien valmistelu

Työryhmien esitysten ja raporttien valmistelussa suositellaan käytettäväksi ensisijaisesti Pirhan käyttämiä Microsoft Office -ohjelmistoja, kuten

**PowerPoint**  
**Word**  
**Excel**



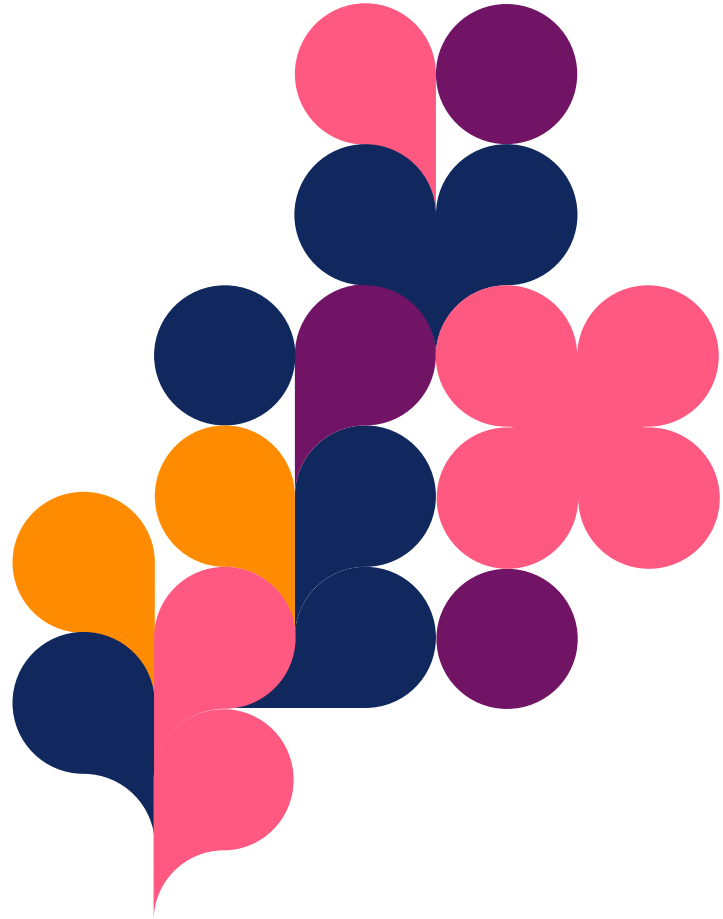
# Tiivistelmä – 10 vinkkiä

# 10 vinkkiä tehokkaisiin työryhmiin ja toimiviin kokouksiin Pirhassa

1. Tunnista työryhmän tarve
2. Luo työryhmälle tavoite, välitavoitteita ja aikataulus. Muista myös tavoitteiden rajaaminen.
3. Kutsu jäsenet ajoissa ja määrittele eri henkilöiden roolit, vastuut ja työryhmän toimintatavat yhdessä osallistujien kanssa
4. Varmista, että työryhmän jäsenet ymmärtävät tavoitteet, toimintatavat ja vastuut samalla tavoin
5. Rakenna luottamusta, vuorovaikutusta ja sitoutumista kasvokkain tai kamerat päällä, etenkin uusissa työryhmissä
6. Raportoi aktiivisesti ja keskity aineistojen ymmärrettävyyteen ja selkeyteen
7. Tue avointa ja moninäkökulmaista keskustelua – kunnioita osallistujien asiantuntemusta
8. Arvioi yksin ja yhdessä muiden kanssa työskentelyn edistymistä
9. Viesti avoimesti niin työskentelystä kuin sen tuloksista
10. Uudistu ja kokeile rohkeasti, mutta suunnitelmallisesti



**Yhdessä  
tehdään parasta  
Pirhaa**



# Yhteystiedot

Etunimi Sukunimi

Titteli

Yksikkö

Osoitetiedot

000 000 0000

[etunimi.sukunimi@pirha.fi](mailto:etunimi.sukunimi@pirha.fi)

@sometunnus

pirha.fi

