



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

# Työyhteisötaitojen kehittäminen osana työhyvinvointia

Anu Hirvonen

Opinnäytetyö, maaliskuu 2024

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)

**OPINNÄYTETYÖ****Maaliskuu 2024****Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutus. Sairaanhoidaja YAMK**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600

**Tekijä**

Anu Hirvonen

**Nimeke**

Työyhteisötaitojen kehittäminen osana työhyvinvointia

**Toimeksiantaja**

Yksityinen terveys- ja hyvinvointipalveluita tuottava organisaatio

**Tiivistelmä**

Hyvin toimiva työyhteisö on sekä työntekijöiden että työnantajan etu. Työyhteisötaidot vaikuttavat työyhteisössä työntekijöiden työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja jaksamiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää työntekijöiden työyhteisötaitoja. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kyselytutkimuksen avulla työntekijöiden kokemuksia tai käsityksiä työyhteisötaidoista.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittämistyö tapahtui hyödyntämällä laadullisen tutkimuksen menetelmänä kyselyä. Kyselytutkimus toteutui Webropol-kyselynä avoimilla kysymyksillä.

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, mitä työntekijä käsittää omilla työyhteisötaidoilla ja millaisia kokemuksia tai käsityksiä työntekijällä on omista työyhteisötaidoista sekä miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää. Kyselytutkimuksen analyysimenetelmänä oli induktiivinen sisällönanalyysi. Työyhteisötaitojen kehittäminen toteutui kyselytutkimuksen tuloksista nousseista teemoista. Kehittämistyössä käytettiin yhteisöllistä ideointimenetelmää, oppimiskahvilaa. Yhteisen kehittämistyön tuotoksena toteutui työyhteisölle huoneentaulut.

**Kieli**

suomi

Sivuja 110

Liitteet 12

Liitesivumäärä 23

**Asiasana**

työyhteisötaidot, alaistaidot, esimiestaidot, työhyvinvointi



**THESIS**  
**March 2024**  
**Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services.**

Tikkarinne 9  
FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600

Author  
Anu Hirvonen

Title  
Developing Organizational Citizenship Behaviour as Part of Well-Being at Work

Commissioned by  
A private organization providing health and well-being services

Abstract  
A well-functioning work community is in the interests of both the employee and the employer. Organizational citizenship behaviour (OCB) affects the well-being, comfort and coping skills of employees in the work community. The purpose of this thesis was to develop employees' OCB. The aim of the thesis was to explore the experiences or perceptions of employees on OCB by means of a survey.

This thesis was implemented as a research-based development activity and a survey was used as a qualitative research method. The survey was implemented as a Webropol survey with open-ended questions.

The thesis sought answers to the research questions, that is, how the employees understand their own OCB and what kind of experiences or perceptions the employee has about their own OCB and how OCB could be developed in the workplace. The survey data was analysed using inductive content analysis. The development of the OCB was realized on the basis of the themes that emerged from the results of the survey. In the development activity, a collaborative brainstorming method, that is, the Learning Café, was used. As a result of the joint development activity, house rules were created for the work community.

Language  
Finnish

Pages 110  
Appendices 12  
Pages of Appendices 23

Keywords  
organizational citizenship behavior, work community skills, managerial skills, well-being at work

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Työyhteisötaidot .....	6
2.1	Työyhteisötaitojen määrittelyä .....	6
2.2	Työhön sitoutuminen .....	11
2.3	Työyhteisön arvostaminen .....	12
2.4	Oikeudenmukaisuus .....	13
2.5	Vuorovaikutus .....	14
2.6	Luottamus .....	17
2.7	Hyvät työyhteisötaidot .....	18
3	Alaistaidot .....	20
3.1	Alaistaitojen määrittelyä .....	20
3.2	Hyvät alaistaidot .....	24
3.3	Kehittymistä edistävät alaistaidot .....	25
3.4	Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeet .....	26
4	Esihenkilötaidot .....	27
4.1	Esihenkilötyö ja tehtävät .....	27
4.2	Hyvät esihenkilötaidot .....	32
4.3	Kehittymistä edistävät esihenkilötaidot .....	33
5	Työhyvinvointi .....	35
5.1	Työhyvinvoinnin määrittelyä .....	35
5.2	Työhyvinvointia edistävät tekijät .....	36
5.3	Työhyvinvointia vähentävät tekijät .....	40
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät .....	42
7	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat .....	42
7.1	Kehittämistyön toimintaympäristö .....	42
7.2	Tutkimuksellinen kehittäminen .....	44
7.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa .....	46
7.4	Aineiston keruu .....	48
7.5	Aineiston analyysi .....	53
7.6	Kehittämistehtävän suunnittelu .....	57
8	Opinnäytetyön tutkimuksellisen työn tulokset .....	60
8.1	Työntekijöiden käsityksiä työyhteisötaidoista .....	60
8.2	Työntekijöiden kokemuksia tai käsityksiä omista työyhteisötaidoista .....	62
8.3	Työyhteisötaitojen kehittäminen .....	66
9	Opinnäytetyön kehittämistyön tulokset .....	69
9.1	Kehittämistyön toteutus .....	69
9.2	Kehittämistyön tulokset .....	70
10	Pohdinta .....	75
10.1	Tutkimuksen tulosten tarkastelu .....	75
10.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin tarkastelu .....	91
10.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	95
10.4	Ammatillinen kasvu .....	101
10.5	Jatkotutkimusaiheet .....	103
	Lähteet .....	105

## Liitteet

- Liite 1. Webropol -sähköisen kyselyn kysymykset.
- Liite 2. Kyselytutkimuksen saatekirje.
- Liite 3. Tietosuojaseloste.
- Liite 4. Esimerkki aineiston sisällönanalyysistä. Tutkimustehtävä 1.
- Liite 5. Kehittämistuokion suunnitelma.
- Liite 6. Kehittämistuokion kutsukirje.
- Liite 7. Kehittämistuokion Power Point -esitys.
- Liite 8. Kehittämistuokion palautekysely päivästä.
- Liite 9. Kehittämisteema oma rooli ja tehtävä. Työmotivaatio.
- Liite 10. Kehittämisteema vuorovaikutustaidot. Ammatillinen vuorovaikutus.
- Liite 11. Kehittämisteema yhteistyö. Positiivisuus.
- Liite 12. Kehittämisteema ryhmähengen rakentaminen. Yhteen hiileen puhaltaminen.

## 1 Johdanto

Työelämää kuvataan usein työnantajan ja työntekijän välisenä valtataisteluna. Työnantaja halutaan nähdä riistävänä työntekijää kohden ja työntekijä pyristelee taas kaikkien taitojensa mukaan tätä riistäjää vastaan. (Salminen 2015, 45.) Tämänlainen työelämää koskeva asettelu ei edistä nyky-yhteiskunnassa tavoitteiden saavuttamista työpaikoilla ja vastakkainasettelun asemasta tulisi keskittää huomio ja voimavaroja kykyyn tehdä molemminpuolista yhteistyötä (Salminen 2015, 45).

Hyvin toimiva työelämä ja hyvin toimiva työyhteisö ovat sekä työnantajan että työntekijöiden etu. Työelämässä pärjääminen ja onnistuminen edellyttävät työntekijältä substanssiosaamisen lisäksi, oli hän alainen (työntekijä) tai esihenkilö, yleisiä työtehtävästä riippumattomia valmiuksia, taitoja ja kykyjä (Aarnikoivu 2010, 69). Näitä taitoja kutsutaan työyhteisötaidoiksi.

Opinnäytetyön aihevalinta on noussut esille työyhteisöni henkilöstön työhyvinvointikyselystä. Työyhteisötaidoilla on merkitystä työhyvinvoinnissa ja työilmapiirissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation työntekijöiden työyhteisötaitoja. Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää kyselytutkimuksen avulla työntekijöiden kokemuksia tai käsityksiä työyhteisötaidoista ja saada tarkennusta siihen, miten työyhteisötaitoja voisi työyhteisössä kehittää. Kyselytutkimuksen perusteella toteutetaan kehittämistyö osallistavaa menetelmää käyttäen. Tarkoituksena on kehittyä työyhteisötaidoissa ja kehittämistyön tuloksista todentuu huoneentaulut työyhteisölle. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työyhteisötaito, alaistaito, esihenkilötaito ja työhyvinvointi. Tieto on rajattua siten, että kiinnostuksen ja tutkimuksen kohteena tässä opinnäytetyössä on työyhteisötaito.

## 2 Työyhteisötaidot

### 2.1 Työyhteisötaitojen määrittelyä

Työyhteisötaito- käsitteenä pitää sisällään sekä esihenkilö- että alaistaidot ja esihenkilökin on poikkeuksetta useimmiten jonkun alainen (Aarnikoivu 2010, 69). Työyhteisötaidot todentuvat nimenomaan roolissa, jossa työpaikalla toimitaan (Mönkkönen & Roos 2023, 15). Esihenkilötaidot liittyvät hyvän esihenkilön toimintaan ja alaistaidot ovat taitoja, joita liitetään alaisena (työntekijänä) tai yleisemmin työyhteisön jäsenenä toimimiseen (Aarnikoivu 2010, 69). Työntekijöiden taitoja tulee tarkastella yhdessä esihenkilötaitojen kanssa rinnan ja pohtia, kuinka kummankin osaaminen edistäisi toinen toisensa onnistumista tehtävässään (Mönkkönen & Roos 2009, 257; Työturvallisuuskeskus 2009, 3).

Esihenkilönä toimimisen antoisuus ja palkitsevuus riippuu alaisena toimivista työntekijöistä ja alaisena työskentelemiseen vaikuttaa yhteistyö esihenkilön kanssa (Mönkkönen & Roos 2023, 186-187, 265; Työturvallisuuskeskus 2009, 3). Toisin sanoen työelämässä, jossa jokainen työntekijä kantaa vastuunsa ja jossa huolehditaan työntekijöiden edellytyksistä onnistua työssään, tuotetaan menestystä ja hyvinvointia kaikille työyhteisössä oleville osapuolille (Salminen 2015, 25). Työntekijöiden välinen positiivinen käytös nähdään vielä tänäkin päivänä varsin vähäteltynä työn voimavarana, mikä valitettavasti hidastaa työyhteisötaitojen edistämistä Suomessa (Perhoniemi 2015, 107).

Työturvallisuuslaitoksen (2023) mukaan työyhteisössä tarvittavien taitojen joukkoon kuuluvat organisaation ja oman perustehtävän ymmärtäminen osana koko kokonaisuutta, organisaation toimintaohjeiden tunteminen ja toimintaohjeiden noudattaminen, oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, ammatillisuus ja empaattisuus, hyvä työkäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot, työpaikan vaikuttamiskeinojen tunteminen ja niiden käyttäminen sekä ristiriitatilanteissa ratkaisutaidokkuus. Työyhteisötaitojen perusta on jokaisella oman ja toisten

roolien ymmärtämisessä työyhteisössä, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa sekä itsensä johtamisessa. (Työturvallisuuslaitos 2023.)

Kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetään käsitettä organizational citizenship behavior (OCB) ilmaisemaan alais- ja työyhteisötaitoa. OCB on yksilön harkinnanvaraista käyttäytymistä, joka edistää organisaatiota tehokkaampaan toimintaan ja joka ei ole sidottu yksilölle palkitsemisjärjestelmässä hänen työssään (Organ 1988, 4). Organin (1988) mukaan työyhteisötaitoja voidaan luonnehtia työntekijän haluna auttaa kollegoita (altruismi), huomaavaisuutena toisia kohtaan (courtesy), reiluutena ja rehtiytenä (sportsman-ship), tunnollisuutena (conscientiousness) ja kansalaishyveellisyytenä (Civic virtue) (Organ 1988, 7-13).

Vesterisen (2010) mukaan työyhteisötaitojen sisältö nousee lainsäädännöstä. Työsopimuslain (2001) 3. luvun mukaan työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava työturvallisuudesta, pidättäytyttävä kilpailevasta toiminnasta, huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta ja toimittava asemansa edellyttämällä tavoin. Työturvallisuuslain (2002) 4. luvun mukaan työntekijä ei saa käyttäytyä toisia kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti. (Vesterinen 2010, 112.)

Työyhteisötaidot ovat yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja jokaisella on vastuunsa omasta hyvästä käytöksestä ja kohteliaisuudesta. Työyhteisötaitoa on taito kommunikoida siten, että keskustelu on dialogista, erimielisyydet sallivaa ja erimielisyyksiä osataan käsitellä rakentavalla tavalla. Näin toimimalla työntekijä huolehtii omalta osaltaan työyhteisönsä toimivuudesta, huomioi kokonaisuutta ja auttaa toisia. Tunnetaitoisuus kuuluu työyhteisötaitoihin. Tunnetaidot edellyttävät omien tunteiden tunnistamista, niistä vastuun kantamista ja välttämistä heijastamasta esimerkiksi omaa kiukkua toisiin työyhteisössä. Työroolissa oltaessa pitää käsitellä, siirtää, hillitä, peittää ja hallita tunteensa, tunteissa



rypeminen tai takanapäin puhuminen nakertavat työyhteisössä voimavaroja. (Vesterinen 2010, 113.)

Roosin ja Mönkkösen (2015) mukaan työyhteisötaidot ovat ikään kuin silta esihenkilöiden ja alaisten sekä kaikkien työyhteisössä vaikuttavien yksilöiden välillä. Työyhteisön toimivuuteen kuuluvat yhteisöllisyys, vuorovaikutus, alais- ja esihenkilötaidot ja yhteistoiminta. Työyhteisötaidot ovat yksilön taitoja, jotka toteutuvat yhteistyössä työkavereiden kanssa. Ilman ympäröivää työyhteisöä niitä ei voida arvioida. Työyhteisötaitojen merkityksellisyys on sitä, että jokainen yksilö ymmärtää oman merkityksensä tässä koko kokonaisuudessa. (Roos & Mönkkönen 2015, 7–18.) Tämän kaiken ytimessä on dialoginen kohtaaminen ja laajemmin ajateltuna ihmisyyys, jossa kohtaamme kollegaa ja yhteistyökumppania (Roos & Mönkkönen 2015, 7).

Mönkkösen & Roosin (2023) mukaan digiajan työyhteisötaidot ovat kiteytetysti yhteisöllisiä taitoja, joissa tulos mitataan ihmisten välisessä toiminnassa. Kyseessä ei ole yksilötaito, vaan kokonaisuus, sisältäen esihenkilön, työntekijän ja tiimin yhteiskyvykkyyden. Työyhteisötaidot ovat geneerisiä taitoja, joita tarvitaan työelämässä ja yhteisöjen toiminnassa riippumatta siitä, mitä tai missä toimitaan. Työyhteisötaidot ovat yhteisön kyvykkyyttä suunnistaa yhdessä moninaisissa sosiaalisissa suhteissa. Työyhteisötaidot ovat työyhteisössä erilaisten ja eri tavalla ajattelevien työntekijöiden näkemysten huomioimista siten, että jokaisen työntekijän näkökulma voi laajeta ja asioista avautuu uusia näkökantoja. Työyhteisötaitoihin kuuluu arjen näkymättömien haasteiden tunnistamista siten, että haasteet käännetään yhdessä ajatteluksi. Työyhteisötaidot ovat kehittämisosaamista, johon kuuluu työntekijöiden osallistuminen ja mukana oleminen asioiden kehittämisessä. Työyhteisötaidot ovat työn arviointia yhdessä tunnustetaan työssä merkityksellisyys, kuormittavat asiat, innostavat haasteet ja riskien ennakointi. Työyhteisötaitojen edellytyksenä on samoja asioita, mitä vaaditaan hyvässä kohtaamistaidossa ylipäättään ja ne on osattava hallita monimuotoisissa toimintaympäristöissä. (Mönkkönen & Roos 2023, 27.) Työyhteisötaidot

hioutuvat työyhteisön luonteen, työvälineiden ja työympäristön muuttuessa (Mönkkönen & Roos 2023, 97).

Mäkisalo-Ropposen (2016) mukaan työyhteisötaidot ovat taitoja, joita kaikki työyhteisön jäsenet tarvitsevat riippumatta työtehtävästä, ammattinimikkeestä tai asemasta. Näissä taidoissa ei koskaan tule kukaan täysin oppineeksi. Työyhteisötaitoja olisi opeteltava johtajien ja työntekijöiden yhdessä ja jokaisella on mahdollisuus kehittyä näissä taidoissa. Kehittyminen edellyttää virheiden myöntämistä sekä keskeneräisyyden tunnistamista. Työyhteisötaitoihin kuuluu velvoitteita, kuten velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, yhteisöllisyydestä, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin saattamiseksi sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämisessä. Työyhteisötaitoa on yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sisältäen hyvän käytöksen ja kohteliaisuuden. Työyhteisötaitoa on kyky osallistua avoimiin keskusteluihin, siten että erimielisyys on sallittua ja erimielisyys osataan käsitellä rakentavalla tapaa. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 113-114.)

Mäkisalo-Ropposen (2016) mukaan työyhteisötaidot vaativat työyhteisössä keskinäistä luottamusta ja tällä tavoin toimimalla jokainen huolehtii työyhteisön toimivuudesta, huomioi kokonaisuuden sekä auttaa toisia. Mäkisalo-Ropponen (2016) nimeää keskeiseksi työyhteisötaidoksi myös tunnetaidot. Tunnetaito on tietoisuutta omista tunteista, toisen ihmisen tunteiden tunnistamista sekä ihmissuhteiden vaalimista ja hoitamista. Työpaikalla käyttäytymisen tulee olla asiallista. Käyttäytyä ei voi miten sattuu, eikä sanoa mitä tahansa. Työroolissa on osattava käsitellä, siirtää, hillitä, peittää sekä hallita tunteitaan. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 114.)

Mankan ja Mankan (2023) mukaan työyhteisötaitoja edesauttavat arkiset ihmisenä olemisen taidot oman työn aktiivisesti tekemisen lisäksi. Työyhteisötaitoa on perustehtävän tekeminen, omasta osaamisesta huolehtiminen, reiluus ja kohteliaisuus. Kohteliaisiin käytöstapoihin kuuluu tervehtiminen, kiittäminen, mutta myös anteeksipyyntö, jos on loukannut toista. Työyhteisötaitoihin kuuluu

toisen aktiivinen auttaminen, kiinnostuksen osoittaminen työkavereiden työtä kohtaan ja työkavereiden työn arvostaminen. Myös työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen työpaikalla on työyhteisötaitoa. Työyhteisötaitoa on yhteistyö työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa. Mankan ja Mankan (2023) mukaan työyhteisötaitoihin kuuluu myös työpaikan kehittämistyöhön osallistuminen aktiivisesti, myönteisen ilmapiirin edistäminen, myötätunnon ja toisen onnistumisesta iloitseminen. (Manka & Manka 2023,192-193.)

Mankan (2012) mukaan työyhteisötaidot sisältävät tunnollisuutta, reiluuutta, kohteliaisuutta, ammatillista motivaatiota ja epäitsekkyyttä. Tunnollisuus ilmenee uskona, esimerkiksi uskona siihen, että kunnon työstä maksetaan kunnon palkka. Reiluus todentuu siten, ettei valiteta turhanpäiväisistä asioista. Kohteliaisuudella ja omalla käyttäytymisellä ehkäistään ongelmien syntymistä toisten työntekijöiden kanssa. Ammatillinen motivaatio on omien osaamisten ylläpitämistä ajan tasalla. Epäitsekkyyys ilmenee haluna auttaa toisia työntekijöitä heidän kohtaamissa haasteissa ja kiireissä. (Manka 2012, 10.)

Mankan (2012) mukaan organisaatiotason työyhteisötaidot ovat vapaaehtoista osallistumista, josta ei makseta palkkaa. Työyhteisötaidot ovat käyttäytymistä, johon viralliset sovitut sopimukset eivät velvoita, mutta joihin työntekijä sitoutuu. (Manka 2012, 123). Työyhteisötaidot ilmenevät yksilöllä vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin, työyhteisötasolla työyhteisötaidot näkyvät yhteistyötä edistävänä toimintana, kuten auttamisena, reiluutena sekä haluna toimia yhteiseksi hyväksi valittamatta pikkuasioista (Manka & Manka 2016, 139). Mankan (2012) mukaan työyhteisötaidot velvollisuusnäkökulmasta katsottuna ovat työpaikan viihtyvyydestä huolehtimista, resurssien järkevää käyttöä, yhteistyötä työtovereiden ja esihenkilöiden kanssa, mielipiteen ilmaisusta asioiden eteenpäin viemiseksi ja osallistumisesta aktiivisesti työpaikan kehittämiseen (Manka 2012, 123). Työyhteisötaidot lisäävät toimijuutta, vaikuttavat positiivisesti yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointiin ja kasvattavat työpaikan suorituskykyisyyttä (Manka & Manka 2016,153).

Aarnikoivun (2010, 70) mukaan työyhteisötaidot ovat oman roolin ja tehtävän tiedostamista sekä sitoutumista, vastuullisuutta, oikeudenmukaisuutta, arvostamista, rakentavaa toimintaa sekä vuorovaikutteisuutta. Työyhteisötaidot ovat koko ajan muutostilassa ja ne kehittyvät koko ajan. Esihenkilötyön ammatti- maistuminen haastaa työntekijöiden alaistaitoja kehittymään edelleen. Työntekijä tarvitsee substanssiosaamisen lisäksi entistä monipuolisempia ja ajankoh- taisempia alaistaitoja. Työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittyminen taas johtaa vastaavasti esihenkilötyön kehittymiseen ja sen tuomiin uusiin laatuvaatimuk- siin. (Salminen 2015, 43.)

Porter-O'Grady (2023) mukaan hoitohenkilöstö ei tarvitse johtajaa, joka tietää enemmän kuin he tietävät itse käytännöstä eli työntekijöiden vastuualueista. Sen sijaan kysyntää on johtajan erityisosaamisesta, joka tarjoaa kontekstin työntekijöiden päätöksenteolle sekä resurssit molemmille oikeiden päätösten te- kemiselle sekä toimimiselle niiden mukaan. Johtajan tulee kunnioittaa ammatti- taitoisen henkilöstönsä vastuullisuutta ja päätöksentekoa ja kehittää itse johtaja- roolin taitoja ja käytäntöjä. Sairaanhoidajajohtaja ei tee hoitotyöstä parempaa tu- lemalla paremmaksi hoitajaksi, vaan johtajana hänestä tulisi vahvempi ja tehok- kaampi hoitotyöyhteisössä, kun hänestä tulee parempi ja osaavampi johtaja. (Porter-O'Grady 2023, 200-208.)

Jokainen työntekijä on tärkeä uusien toimintamallien ja työvaihtoehtojen etsimi- sessä. Esihenkilötyössä johtajuudessa korostuvat yhteistyö ja itseohjautuvuus. Moniääninen keskustelu, keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiri li- säävät yhteisöllistä toimintakykyisyyttä, työyhteisön innovointia ja jokaisen työn- tekijän työyhteisötaidoilla on merkityksensä. (Manka & Manka 2023, 24.)

## **2.2 Työhön sitoutuminen**

Tutkimuksen mukaan sairaanhoitajilla, jotka olivat sitoutuneet työpaikkaansa, oli kyky nähdä yhteys omien ponnistelujen ja työpaikan tavoitteiden saavuttamisen

välillä. Kun sairaanhoitajia autetaan tunnistamaan työpaikan tavoitteet ja arvot, edistetään samaistumisen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikkaa kohtaan. Nämä toimenpiteet sitouttavat sairaanhoitajaa ja se johtaa aktiivisempaan keskittymiseen työssä sekä halukkuuteen tehdä lisätehtäviä. Työhön sitoutunut työntekijä osoittaa korkeatasoista alaistaituruutta, alaistaitojen hallintaa. (Zeng ym. 2023, 1-9.)

Zengin ym. (2023) tutkimuksen tuloksista ilmeni, että työntekijän psykologisella pääomalla on kunkin henkilökohtaisia voimavaroja edistävää vaikutusta. Psykologinen pääoma ylläpitää yksilön hyvinvointia ja hallitsee työhön liittyvää stressiä. Mitä korkeampi sairaanhoitajan psykologinen pääoma oli, sitä parempaa hyvinvointia. Tutkimuksessa psykologiseksi pääomaksi luettiin sairaanhoitajan henkilökohtaista kasvua ja kehitystä, positiivista asennetta, joka ilmenee työssä motivaationa. Sairaanhoitajilla, jotka omasivat paljon psykologista pääomaa, olivat työyhteisötaitoisia. He eivät ainoastaan tehneet ennakoiden omia tehtäviään, vaan he myös auttoivat kollegoitaan heidän vapaaehtoisten tehtävien tekemisessä. (Zeng ym. 2023, 1-9.)

### **2.3 Työyhteisön arvostaminen**

Mäkisalo-Ropposen (2016) mukaan yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen edellytyksenä on toisen arvostus ja jokaisen olisi koettava työyhteisössä olevansa sekä tarpeellinen että arvostettu. Työyhteisössä arvostamista voidaan osoittaa antamalla toisille myönteistä palautetta, puhumalla arvostavasti työkavereista, osoittamalla kiinnostuneisuutta työkavereita ja heidän työtänsä kohtaan, kysymällä neuvoja ja mielipiteitä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 115-116.)

Jokaisella työntekijällä on oikeus tulla kohdelluksi työyhteisössään arvokkaasti ja jokaisella on velvollisuutena toteuttaa arvokkuutta omassa tehtävässään ja kantaa vastuunsa yhteisön yhteisestä toimintakyvystä (Mönkkönen & Roos 2023, 274). Hyvä ryhmähenki rakentuu toisten työn arvostamisesta,

avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisista ja luottamuksesta. Työyhteisössä tuloksellisuutta voidaan lisätä työtä kehittämällä, suunnittelemalla ja järjestämällä siten, että tavoitteiden saavuttaminen mielletään yhteiseksi vastuuksi. (Manka 2006, 18.)

## 2.4 Oikeudenmukaisuus

Pennasen (2021) mukaan työyhteisötaitojen perusta muodostuu oikeudenmukaiselle, avoimelle ja toista kunnioittavalle käytökselle. Olennaisinta on tiedottaa, miksi töissä ollaan sekä huolehtia rakentavasta avoimuudesta työtehtävissä. Työyhteisössä kaikkien panostus on tarpeellista, jokaiselle kuuluu vastuu omasta käyttäytymisestä sekä suhtautumisesta toisiin työyhteisössä. Jokainen voi edistää yhteisöllisyyttä aktiivisuudellaan, hyvillä käytöstavoillaan, noudattamalla työyhteisön sääntöjä, ilmaisemalla mielipiteensä aktiivisesti asioista, jotka estävät tai haittaavat työtä ja kommunikoimalla asiat suoraan henkilölle, jota asia koskee. (Pennanen 2021, 120-121.)

Kokemus oikeudenmukaisuudesta on aina subjektiivista. Se mikä näyttäytyy yhdelle työntekijälle työyhteisössä oikeudenmukaisuutena, saattaa valitettavasti näyttäytyäkin toiselle epäoikeudenmukaisuutena (Aarnikoivu 2008, 33). Nokelan, Huhtakankaan, Pesosen, Laitisen ja Kansten (2021) mukaan vain viidennes hoitotyöntekijöistä kokee päätöksenteossa oikeudenmukaisuutta ja puolet kokee esihenkilöltä saamansa kohtelun oikeudenmukaisena. Tämä on seurauksena, kun tulevista päätöksistä ei anneta ennakkotietoa, vaan tieto päätöksestä välitetään, kun päätös on tehty. (Nokela ym. 2021, 150.) Nokelan ym. (2021) mukaan oikeudenmukaisuuden kokemuksellisuudella on vaikutusta työssä jatkamisen kannalta, joten siihen kannattaa kiinnittää huomiota, mikäli halutaan vaikuttaa hoitohenkilöstön riittävyteen tulevaisuudessa. (Nokela ym. 2021, 142.) Kokemus oikeudenmukaisuudesta lisää hoitotyöntekijän tahtoa jatkaa työssään (Nokela ym. 2021, 151).

Linnan, Elovainion, Virtasen & Kivimäen (2012) mukaan johtamisessa oikeudenmukaisuus kuvaa johtamisjärjestelmän selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Oikeudenmukainen johtaminen tiivistää ison osan organisaation jokapäiväisestä toiminnasta ja toiminnan perusarvoista. Organisaation toimintakäytännöt ja sosiaalisen kanssakäymisen säännöt määrittelevät, miten asioista päätetään ja miten työntekijöitä kohdellaan. Sääntöjä ovat päätöksenteon johdonmukaisuus, puolueettomuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kytkeytyy esihenkilön toiminta arjessa, kun esihenkilö tukee, on läsnä, kannustaa, tarttuu jämäkästi asioihin, kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa, perustelee päätökset, hänen toimintansa katsotaan olevan oikeudenmukaista. (Linna ym. 2012, 45-46.)

Oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko koetaan esihenkilölle tärkeäksi ominaisuudeksi. Kokemuksena oikeudenmukaisuus on tunnevaltainen kokemus. Oikeudenmukainen kohtelu tarkoittaa esihenkilön suhtautumisesta työntekijöihin kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti. (Manka 2007, 79.) Oikeudenmukaisuus päätöksenteossa on sitä, että työntekijällä on oikeus tulla kuuluksi omassa asiassaan. Työntekijöitä tulee kohdella samojen periaatteiden mukaan johdonmukaisesti. Samat säännöt pätevät tänään ja huomenna. Päätökset tehdään hankkimalla mahdollisimman oikea tieto, päätöksenteko periaatteista kertominen heille, keitä päätös koskee. (Manka 2007, 78-79.)

## **2.5 Vuorovaikutus**

Hyvä vuorovaikutus perustuu taitavaan ja empaattiseen taitoon kuunnella toista, tehokkaaseen itseilmaisuuun sekä toisen välittämiseen ja kunnioittamiseen.

Oman mielipiteen ilmaiseminen työyhteisössä voi olla joskus haastavaa, vaikka kyseessä olisi työasia. Monesti näkemyksien esille tuominen helpottuu vain ja ainoastaan harjoittelemalla tätä taitoa. (Pennanen 2021, 122-123.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii harjoittelua. Hyvää palautetta annetaan aivan liian harvoin (Manka 2007, 80.) Esimerkiksi kiitoksen saaminen

esihenkilöltä, työkaverilta tai asiakkailta vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti (Perhoniemi 2015, 106). Negatiivisen palautteen antaminen vaatii rohkeutta, koska asia täytyy rohjeta ottaa esille. Kielteinen palaute tulisi antaa rakentavasti siten, että tilanteeseen olisi jo etsitty uusi ratkaisu ja palautteesta jäisi parempi mieli. (Manka 2007, 80.)

Vuorovaikutuksen ytimessä työssä pitäisi olla työ ja siihen liittyvät asiat. Avoimuus vuorovaikutuksessa ei tarkoita sitä, että työpaikalla käytetään energiaa esimerkiksi liiaksi henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn, sillä työpaikka ei ole terapiayhteisö työntekijälle. Työpaikalla pitää olla aikaa muullekin kuin työstä keskustelemiselle, mutta jos tämä vie aikaa työnteolta tai perustehtävän tekemiseltä, suunta ei ole oikea. Työyhteisössä ongelmista ja ristiriidoista keskustelun toteutus pitäisi todentua rakentavalla tapaa tukien ja kannustaen, sillä virheet ja vastoinkäymiset kuuluvat elämään (Mäkisalo-Ropponen 2016, 119-120).

Esihenkilön on tärkeä korostaa suoraa kommunikoimista. Ongelmatilanteet johdetaan usein siitä, että työyhteisön viestintä ei ole ollut suoraa, vaan asioista on käyty keskustelua toisen selän takana. Työpaikoilla tulisi ymmärtää, mikä seuraamus on epäsuoralla viestimisellä ja siihen liittyvällä psykologisoinnilla, ja mihin se voi johtaa. (Järvinen 2014, 246.)

Työyhteisössä toteutetaan yhteistä päämäärää ja yhteisiä tavoitteita. Itsensä johtamista on myös joukkuehenkisyys, esimerkiksi työntekijä tietoisesti ja päätäväisesti toimii työyhteisössään reilulla pelillä. Taitava joukkuehenkinen työntekijä on nurisematta asioista turhaan. Hän ei aina automaattisesti vastusta kaikkea, säilyttää positiivisen asenteen, vaikka asiat eivät aina menisikään hänen haluamalla tavalla ja suvaitsee hankaluuksia, joita vääjäämättä joskus voi esiintyä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 133-134.)

Avoimessa vuorovaikutuksessa keskeisintä on palautteen antaminen ja vastaanottaminen (Aarnikoivu 2008, 51). Kehittävän palautteen antaminen ja vastaanottaminen on työyhteisötaito, jota on opiskeltava tietoisesti koko työuran



aikana. Mitä enemmän palautetta osataan antaa ja vastaanottaa, sitä todennäköisempää on keskustelujen osapuolten halukkuus keskustella siitä, kuinka asia voitaisi korjata sen sijaan, että syytellään muita tai puolustellaan omia ajatuksia tai toimintatapoja. Palautteen tarkoitus on auttaa työntekijää tai johtajaa menestymään työssään entistä paremmin. Palaute ei ole arvostelua, vaan toisenlaisen näkökulman avaamista asialle. Rakentavan palautteen antaminen vaatii luottamusta. Valitettavasti rakentava palaute tulkitaan herkästi pahantahtoiseksi, eikä sitä haluttaisi kuunnella. Selän takana puhuminen koetaan kuitenkin vielä loukkaavampana kuin suoran rakentavan palautteen saaminen. Selän takana puhuminen on loukkaus, sillä sanoa voi mitä tahansa joutumatta sanoistaan vastuuseen. Hyvä työelämäpalaute on vastuullista sekä vuorovaikutteista. Kasvokkain annettu rehellinen ja rehti palaute tai asiallinen keskustelu työasiasta ei ole kenenkään arvostelua, vaan osoitus arvostuksesta. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 154-155.) Hyvän työyhteisön ilmapiiri luodaan työntekijöiden välisestä luottamuksesta, avoimuudesta ja avuliaisuudesta (Juuti & Vuorela 2015, 52). Jotta työyhteisössä ilmapiiriä voitaisi parantaa olisi opittava puhumaan asioista avoimesti (Juuti & Vuorela 2015, 53).

Perioperatiivisessa työssä viestinnässä tapahtuvat puutteet voivat vaarantaa potilasturvallisuuden ja puutteellinen viestintä heikentää tehokkuutta. Työntekijöiden, sairaanhoitajien vuorovaikutustaitoja vahvistamalla voitaisiin ehkäistä haasteita ja puutteita kommunikoinnissa. (Isik, Guruskaya, Sen & Arslan Özkan 2020, 1.) Dialogia voi oppia esimerkiksi luomalla organisoituja tilanteita, joissa tiimillä on mahdollisuus keskustella yhdessä työhön liittyvistä kysymyksistä. Dialogi on yhdessä ajattelua, jossa kukaan ei ole väärässä. Dialoginen vuorovaikutus ei ole pelkästään omaa puhumista, vaan myös vastaavasti toisen kuuntelemista. (Manka 2012, 123.)

Työyhteisötaitoilla on merkityksensä sillä, miten työyhteisössä tulkitaan viestejä, miten vuorovaikutus erilaisten henkilöiden välille kehittyy ja miksi yhteistyö voi joskus vaikeutua ilman selvästi havaittavaa syytä. (Mönkkönen & Roos 2023, 35.) Vuorovaikutuksessa erityistä huomiota tulisi kiinnittää huomio

myönteisyyden edistämiseen, sillä usein se mihin huomio kiinnittyy, valtaa miehen. Työyhteisötaitoja voi harjoituttaa myös kiittämällä ja kehumalla työkavereitaan. (Manka 2012, 124.) Hyvää vuorovaikutusta ovat niin ikään ongelmista tai haasteista avoimesti puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen. Rakentavaa palautetta antaessa on tarpeellista etsiä ehdotuksia asian korjaamiseksi, eikä hakea syyllistä tai selitystä siihen, miksi jokin asia ei onnistunut, vaan miten asia voitaisi ratkaista. (Manka 2012, 125-126.)

## **2.6 Luottamus**

Työyhteisössä luottamus kytkeytyy avoimeen ja välittömään kommunikaatioon, siihen, että ei tarvitse varoa sanojansa. Luottamuksen tunne työkavereihin helpottaa työn kuormittavuutta (Koivumäki 2008, 179-180) Koivumäen (2008) tutkimuksen mukaan työntekijän luottamus toisen työntekijän ammattitaitoon mahdollistaa sen, että hänen ei tarvitse huolehtia siitä, tuleekohan tehtävä hoideksi. Esihenkilöön kohdistuva luottamus takaa työn sujuvuutta, kun luottamus esihenkilöön on kunnossa, voi keskittyä työn tekemiseen. Luotettavalle esihenkilölle uskalletaan kertoa helposti mahdollisista virheistä. (Koivumäki 2008, 180-181.) Koivumäen (2008) mukaan luottamusta joko on tai ei. Luottamus rakentuu henkilösuhteisiin, henkilökemiaan ja ihmisten ominaisuuksiin liittyväksi (Koivumäki 2008, 180-181).

Luottamuksen syntymisessä tarvitaan avointa vuorovaikutusta, jossa esihenkilö luo puitteita, jotka mahdollistavat dialogisuuden perustehtävästä, työstä ja keskinäisistä suhteista. Työntekijöiden on omalta osalta oltava valmiina dialogiin ja vaikuttamaan siihen omalla panoksellaan aktiivisesti. (Manka 2012, 121.) Työyhteisötaidot lisäävät työyhteisöllisyyttä ja luottamusta työyhteisössä (Suonsivu 2015, 112).

## 2.7 Hyvät työyhteisötaidot

Hyvää työyhteisötaitoa on vastuullisuus ja rakentavuus suhteessa esihenkilöön, työkavereihin, itseen ja työhön. Työyhteisötaitoinen henkilö tekee työnsä aktiivisesti ja kehittäen omaa työtään osaten arvioida oman kehittymisen suhteessa työn tavoitteisiin. Työyhteisötaitoinen henkilö omaa hyvät vuorovaikutustaidot kollegoiden, esihenkilön ja alaisten kesken, huomioi ja ymmärtää työn sekä yksikkönsä kokonaisuuden. Hyvää työyhteisötaitoa on positiivinen ja rakentava asenne töissä ja avoimuus puuttua asioihin. Kun työntekijä miettii omia työyhteisötaitojaan, hän joutuu pohtimaan, miten on itse esimerkiksi toiminut ja mitä seurauksia sillä mahdollisesti on ollut. (Vesterinen 2010, 116-117.)

Vesterisen (2010) mukaan hyvillä työyhteisötaidoilla voitaisiin ennaltaehkäistä useimmiten työhyvinvointia vähentävät asiat työyhteisössä. Joten panostamalla vuorovaikutustaitoihin, ristiriitojen ratkaisutaitoihin, sivistyneisiin käytöstapoihin, tunnetulkkaustaitoihin, riittävään ammatillisuuteen, empaattisuuteen sekä omaan jaksamisesta huolehtimiseen lisätään hyvinvointia työyhteisössä. Työyhteisötaitoinen työntekijä sitoutuu omaan tehtävään, yhteisöön ja yritykseen sekä kehittää työtään. (Vesterinen 2010, 114.)

Mankan (2012) mukaan työntekijä, esihenkilökin, joka omaa hyvät työyhteisötaidot, toimii työyhteisössä rakentavasti. Työyhteisötaitoinen on työssään aktiivinen, ottaa vastuun omasta tekemisestä ja sen kehittamisestä sekä vastaa työympäristöstä. Työyhteisötaitoisuus näkyy yhteishenkenä, johon kuuluu toisten huomioonottaminen, kohteliaisuus, arvostus ja kunnioitus. Työyhteisötaitoon kuuluu, työkavereista ja esihenkilöstä huolehtiminen tukemalla, kannustamalla ja vastuuta kantamalla. (Manka 2012, 129.)

Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini (2012) kirjoittavat työpaikoilla olevan olennaisinta sen, että työntekijöiden ja yhteisön toiminta suuntautuu työn tekemiseen ja työn tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvin toimivassa työyhteisössä kaikki hoitavat vastuullisesti omat tehtävänsä, työnsä ja tekemisensä, toimivat

yhteistyössä toistensa kanssa ja neuvottelevat keskenään työtä koskevista asioista sekä välittävät tietoa keskenään. (Vartia ym. 2012, 11.)

Vastuuton työkäyttäytyminen on käyttäytymistä tai toimintaa, joka aiheuttaa työyhteisössä häiriötä tai mielihäiriötä. Se vaikeuttaa muiden keskittymistä omaan työhön ja estää työhön liittyvää vuorovaikutusta, keskustelua ja yhteistyötä. (Vartia ym. 2012, 11.) Vastuuton työkäyttäytyminen on yhteisten työtä ja työpaikalla toimimista koskevien sopimusten, työaikojen ja pelisääntöjen noudattamattomuutta. Vastuuttomuus voi ilmetä työroolin rajojen ylittämisenä, väärinkäytöksinä, näpistelynä, työnantajan omaisuuden luvattomana käyttönä sekä työajan väärinkäyttönä. Vastuuttomuus voi ilmetä erikoisoikeuksien vaatimisena, voimakkaana itsekorostuksena, rajattomana käytöksenä, innostumattomuutena, uusien ideoiden vähättelynä, negatiivisena suhtautumisena kehittämistyöhön ja jopa vihamielisenä ja aggressiivisena käyttäytymisenä työkaveria, alaista tai esihenkilöä kohtaan. Vastuutonta työkäyttäytymistä ovat valehtelu, asioiden vääristely, esihenkilön harhauttaminen, laiminlyönnit, toisten työn sabotoiminen ja yli-lyönnit käyttäytymisessä. Esimerkkejä asiattomasta työkäyttäytymisestä ovat niin ikään hallitseminen sairaudella tai sairastamisuhalla, viivyttely, vesittäminen, unohtelu, laiminlyönti, dramaattiset tunteenpurkaukset, uhrin rooli ja itkeskely. (Vartia ym. 2012, 10.)

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä työyhteisötaitoilla ymmärretään luvun 2 kokonaisuutta. Luvussa 2 aihealue, työyhteisötaito, esitellään ja rajataan siten, miten käsite tässä opinnäytetyössä ymmärretään aiempaa teoriaa ja tutkimustietoa hyödyntäen.

### 3 Alaistaidot

#### 3.1 Alaistaitojen määrittelyä

Työyhteisötaitoja käsiteltäessä tulee kiinnittää huomio alaistaitoihin, koska tämä erittäin tärkeä osa-alue on saanut osakseen vähemmän huomiota (Aarnikoivu 2010, 70). Ymmärryksemme laajetessa alaistaitojen suhteen, mahdollistetaan niihin vaikuttaminen myönteisin keinoin (Puusa & Reijonen 2011, 113).

Alaistaitoa on tutkittu vähän ja käsitteenä se on otettu käyttöön Suomessa 2000-luvulla (Keskinen 2005, 19). Keskinen (2005) mukaan kiinnostus johtajuuteen ja sen kehittämiseen ei tuottaisi kuitenkaan toivottua tulosta, jos esihenkilötaitojen ohessa ei tarkastella alaistaitoja ja näin ollen monien johtajuuden kehittämiseen tähänneiden hankkeiden tila on jäänyt puolitiehen, kun ei ole samanaikaisesti mietitty, miten työntekijän työkäyttäytymistä voitaisiin edistää. (Keskinen 2005, 19.)

Alaistaito-käsitteelle ei ole suomen kielessä vakiintunutta käsitettä, joka olisi vailla alamaisuuteen tai alisteisuuteen viittaavaa sävyä (Keskinen 2005, 19-20), lähimpänä käsitteenä työyhteisötaidon käsite, johon kuuluu sekä alais- että esihenkilötaidot. Englanninkielinen ilmaisu organizational citizenship tarkoittaa organisaatiokansalaisuutta. (Keskinen 2005, 19-20.) Nämä työelämän kansalais-taidot ovat ammatista riippumattomia yleisiä työelämävalmiuksia lisääviä taitoja, joita on hyvä hallita missä tahansa työssä tai työpaikassa (Korpi & Tanhua 2008, 40). Pennasen (2021, 128) mukaan alaistaidot ovat työntekijän halua ja kykyä toimia rakentavalla tapaa positiivisella asenteella, perustehtävän suuntaisesti tukien esihenkilöään sekä työkavereita.

Keskinen (2005) mukaan alaistaidoissa on kyse työntekijän sitoutumisesta, organisaatioon samaistumisesta, motivoituneisuudesta sekä ammatillisesta osaamisesta. Sitoutuminen mahdollistaa laadukkaan työsuorituksen ja se näkyy

työntekijän motivoituneisuutena, tahtona kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Organisaatioon samaistuminen välittyy solidaarisuuden tunteena organisaatiota kohtaan tai jäsenyytenä, jolloin organisaatioon kuulumisen tunne on vahvasti puoleensavetävä. Organisaatioon samaistuminen on lojailiutta organisaatiota kohtaan ja kiinnostusta sen tavoitteisiin. Organisaatioon samaistuminen on yhteisten, jaettujen piirteiden ja samankaltaisuuksien havaitsemista organisaation jäsenten kesken ja yhteisten arvojen kunnioitusta. Motivoituneisuudella tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työnsä tavoitteista ja pyrkimys toteuttaa tavoitteet käyttämällä omia resursseja tarkoituksenmukaisella tavalla. Ammattitaidolla tarkoitetaan substanssiosaamista. Laadukkaan työn edellytys on ammatillisen osaamisen lisäksi aktiivinen oman työn kehittäminen. (Keskinen 2005, 25-33.)

Rehnbackin ja Keskinen (2005) mukaan alaisroolissa työntekijän kuuluu olla huolellinen. Hänen on noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava omalta osaltaan työturvallisuudesta, pidättäytyttävä kilpailevasta toiminnasta, huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten asioiden salassapidosta ja toimittava asemansa mukaisesti. Tämän lisäksi työntekijä omalla käyttäytymisellään ei saa käyttäytyä toisia kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti. (Rehnback & Keskinen 2005, 7.) Hyvä esihenkilö toiminnallaan yrittää kasvattaa työntekijän alaistaitoja ja antaa toteuttaa niitä käytännössä (Rehnback & Keskinen 2005, 18).

Rehnbackin & Keskinen (2005) mukaan alaistaidot ovat yhteydessä yhteisölliseen hyvinvointiin. Oman työn tekeminen on alaistaidoissa minimivaatimus, mutta hyvinvoinnin kannalta onkin olennaista, että työntekijä panostaisi myös vuorovaikutukseen. Alaistaitojen ja työhyvinvoinnin selkeä yhteys kannustaa kehittämään työyhteisössä alaistaitoja, sillä siten organisaatio saavuttaa tavoitteensa tuottaen hyvinvointia. Työntekijä voi kehittyä alaistaidoissa panostamalla rakentavaan vuorovaikutukseen esihenkilönsä ja työkavereidensa kanssa sekä jäsentämällä odotuksia, joita hänellä on toisiin nähden. (Rehnback & Keskinen 2005, 26-27.)

Arola, Laulainen ja Pehkonen (2018) ovat tutkineet sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. Artikkelissa kerrottiin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiokansalaisuuden todentuvan työntekijän yksilöllisestä, professionaalista ja yhteisöllisestä näkökulmasta, jossa esimerkillinen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiokansalainen on psykososiaalisesti taitava työhyvinvointitoimija, ammatillisesti osaava kehittäjä ja työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä yhteistyötä edistävä tekijä (Arola ym. 2018, 33).

Tulevaisuudessa innovatiivinen ja muutosorientoitunut toiminta matalan organisaatiohierarkian työyhteisöissä on suosiollisempi työntekijöille, jotka osoittavat omassa vuorovaikutuksessa omatoimisuutta, itseohjautuvuutta ja halukkuutta itsensä kehittämiseen (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 200). Oman ammattitaidon jatkuvan kehittämisen merkitys on tarpeen jokaisen työntekijän oivaltaa oman työmarkkinakelpoisuuden turvaamiseksi ja omaan osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa, sillä ei riitä, että työntekijä tyytyy toistamaan vanhoja ajatuksia, tapoja ja toimintamalleja (Salminen 2015, 12).

Itsensä johtamisen merkitys lisääntyy koko ajan työelämässä. Keskeisimpien työelämän taitojen joukosta löytyy itsensä johtamiseen liittyvät taidot, kuten aktiivinen oppiminen, resilienssi, stressinsietokyky ja joustavuus. Itsensä johtamisen tarkoituksena on oppia parempaa oman elämän ja työnhallintaa. (Sydänmaanlakka 2022, 22.) Työntekijä, joka suhtautuu vakavasti omaan ammattiinsa, panostaa oman osaamisen kehittämiseen ja oivaltaa erilaisten työyhteisötaitojen merkityksen, on vahvoilla kilpailtaessa tänä päivänä ja tulevaisuudessa työpaikoista (Salminen 2015, 26).

Työyhteisöissä tuloksellisuus ja hyvinvointi edellyttävät esihenkilön roolin, vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien rinnalle alaisen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien esille nostamista, koska onnistuminen työyhteisöissä riippuu molemmista (Aarnikoivu 2010, 36-37). Lisäksi alaistaitojen vaalimisesta ensisijaisia ja näkyviä seurauksia ovat työyhteisössä työntekijöiden hyvinvointi ja

työntekijöiden korkeampi sitoutuminen organisaatioon sekä työhön (Puusa & Reijonen 2011, 104).

Työntekijällä on oma vastuu tehdä yhteistyötä sekä esihenkilön että työkavereiden kanssa, siten että työ tulee hyvin hoidetuksi. Työntekijä itse vastaa oman vastuullisen asenteensa ylläpidosta työtä kohtaan, jossa esihenkilö häntä avustaa antamalla tarvittavaa tietoutta työtehtäviin liittyvistä muutoksista ja antamalla mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Näillä teoilla esihenkilö edistää työntekijöiden yhteisvastuun kehittämistä. (Keskinen 2005, 43.) Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat esihenkilön ja työntekijän itsensä lisäksi myös työyhteisössä toimivat muutkin alaiset (Keskinen 2005, 84).

Keskisen (2005) mukaan johtamisen kannalta on erittäin merkityksellistä, että työntekijä omaisi mahdollisimman laajat alaistaidot. Esihenkilöllä on eri lähtökohdat toimia, jos työntekijä toivoo saavansa olla täysin esihenkilön ulottumattomissa verraten työntekijään, joka toimii työssään aktiivisesti yhteistyösuhteessa esihenkilön ja kollegojen kanssa, pyrkien sitoutuneesti tavoitteisiin toteuttaen perustehtävänsä. (Keskinen 2005, 42.)

Alaistaitojen hallinta on tärkeää myös siksi, sillä työyhteisön ilmapiirin sabotajaksi riittää työyhteisössä yksikin henkilö, jolla on puutteelliset taidot tehdä yhteistyötä ja jonka käyttäytyminen on epäasiallista. Yksilöiden tunnetaidot työyhteisössä vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millainen työyhteisön toimintakulttuuri muodostuu huolimatta organisaation yhteistyön pelisäännöistä ja vuorovaikutuksesta. (Kantelus 2023, 210-211.) Kunkin yksilön käyttäytyminen ja vaikuttaminen työelämässä pohjautuu yksilön ihmiskäsitykseen, itsetuntemukseen ja tunne- ja vuorovaikutustaitoihin (Kantelus 2023, 210-211).



### 3.2 Hyvät alaistaidot

Hyvät alaistaidot omaava ymmärtää organisaation tavoitteet, ymmärtää oman roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa, kantaa vastuun omasta työstään, huolehtii resurssien järkevästä käytöstä, on oma-aloitteinen, osallistuu työyhteisössä aktiivisesti työyhteisön kehittämistyöhön, huolehtii työyhteisön viihtyvyydestä, vastaanottaa ja antaa palautetta sekä osallistuu avoimeen keskusteluun, jonka avulla on mahdollista kehittää työyhteisön tekemistä entistäkin paremmaksi. (Pennanen 2021, 128.)

Hyvät alaistaidot lisäävät työn tuottavuuden lisäksi työntekijän omaa henkilökohtaista työmotivaatiota (Korpi & Tanhua 2008, 40). Hyvinä alaistaitoina pidetään työkavereiden auttamista, erilaisten työtehtävien vapaaehtoista vastaanottamista, tarpeettomien konfliktien välttämistä ja oman mielipiteen ilmaisemista rakentavalla tapaa (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7). Työkaverien merkitys on suuri työssä, mutta myös työn ulkopuolella vapaa-aikana. Yhdessä vietetty vapaa-aika ja yhteiset tilaisuudet työyhteisön henkilökunnan kesken ovat tärkeitä tapahtumia ja tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22.)

Hyvät alaistaidot ovat erilaisia esihenkilön ja työntekijän näkökulmasta. Esimerkiksi Keskisen (2005, 85) mukaan, mitä suurempi ristiriita alaistaitojen määrittelyssä, sitä tehottomampaa voi työskentely olla ja sitä enemmän pettymyksiä voi molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa esiintyä esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Kehityskeskustelut ovat mahdollisuus päivittää molemminpuolisia odotuksia, mitä esihenkilö odottaa työntekijältä ja miten puolestaan työntekijä toivoo esihenkilönsä toimivan (Ahola 2011, 83). Alaistaitoja voi arvioida itsearviointilla ja työyhteisön jäsenen 360-analyysillä, jossa esimerkiksi kerätään esihenkilöltä, työkavereilta ja asiakkailta kokonaisvaltaisesti palautetta yksittäisestä työntekijästä (Aarnikoivu 2008, 88).

### 3.3 Kehittymistä edistävät alaistaidot

Alaistaitojen kehittymisessä merkitystä on sekä yksilöllisillä että yhteisöllisillä tekijöillä, kuten työntekijän persoonallisuudella, kyvykkyydellä, motivaatiolla ja työpaikan ilmapiirillä ja työpaikan kulttuurilla (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 10–18). Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat sekä esihenkilö että alainen, mutta myös mitä suurimmassa määrin myös alaiset keskenään vaikuttavat toistensa alaistaitojen kehittymiseen. Yhteisesti sitouduttaessa tuottamaan laadukasta palvelua, alaistaidot kehittyvät luonnostaan perustehtävää suoritettaessa. (Keskinen 2005, 84-85.) Oman roolin omaksuminen edellyttää työntekijältä työpaikalla esihenkilön vallankäytön hyväksymistä ja johdettavana oleminen merkitsee työelämässä yhä enemmän työntekijän vahvaa itsenäisyyttä, aktiivista vastuunottoa ja itsenäistä päätöksentekoa (Järvinen 2021, 73).

Esihenkilö voi tukea alaistaitojen kehittymistä työyhteisössä pitämällä työpaikan perustehtävän kirkkaana, asettamalla konkreettisia tavoitteita, joissa kosketuspinta yrityksen tulokseen nähtävissä, johtamalla oikeudenmukaisesti, kuuntelemalla työntekijöitä, perehdyttämällä työtehtävään, osoittamalla työyhteisössä olevat mahdollisuudet, tukemalla kehittymisessä ja kehittämisessä, arvioimalla ja kehittämällä toimenkuvia huomioiden henkilöiden motivaatio, panostamalla kehityskeskusteluihin, kehittämällä osaamisen johtajuutta ja ottamalla vastaan ja antamalla palautetta. (Aarnikoivu 2008, 89.)

Keskisen (2005) mukaan alaistaitoja voidaan kehittää monin eri keinoin. Esihenkilön vastuulla oleva perehdytys työtehtäviin, työympäristöön ja tutustuttaminen työkavereihin on uudelle työntekijälle ensi askel alaistaitojen kartuttamiseksi. Esihenkilö ylläpitää työntekijän hyviä alaistaitoja perustehtävällä ja sen tavoitteiden selkiyttämällä, työtehtäviä priorisoimalla ja palautteen antamisella työn suorittamisesta työntekijälle. (Keskinen 2005, 43.)

Työntekijä voi itse kehittää alaistaitojaan olemalla vuorovaikutuksessa esihenkilön ja työkavereiden kanssa, tekemällä yhteistyötä, olemalla avoin ja ottamalla

vastuuta omasta kehitymisestä sekä omasta työhyvinvoinnista. Alaistaidot kehittyvät arvioimalla omaa toimijuutta ja sen vaikutuksia työyhteisössä sen jäsenenä sekä työpanoksen antajana. (Aarnikoivu 2008, 89.)

Alaistaidoissa kehittyminen edellyttää tunneperusteisen luottamuksen vahvistamista työyhteisössä, sillä kun vuorovaikutus ja tunneperustainen luottamus kasvaa, se näyttäytyy työyhteisössä lisääntyvänä kunnioittamisena toisia kohtaan (Marttinen 2019, 102). Jokaisen työntekijän tunteet, tahto, ajattelu, älykkyys ja toiminta vaikuttavat työyhteisöissä tavoitteisiin pääsemisessä. Etenkin silloin, kun työpaikalla tavoitellaan työn tekemistä avoimessa, turvallisessa ja miellyttävässä positiivisen kierteen vallassa toimivassa työyhteisössä (Vesterinen 2013, 185). Sguera, Bagozzi, Huy, Boss ja Boss (2020) tutkimuksesta artikkelitiedon mukaan nousi esille se, että sairaanhoitajilla työyhteisössä koettu emotionaalinen läheisyys vaikutti sairaanhoitajan kokemuksessa työpaikkaan samaistumisena (Sguera ym. 2020, 854-880).

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä alaistaidoilla ymmärretään luvun 3 kokonaisuutta. Luvussa 3 aihealue, alaistaito, esitellään ja rajataan siten, miten käsite tässä opinnäytetyössä ymmärretään aiempaa teoriaa ja tutkimustietoa hyödyntäen.

### **3.4 Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeet**

Sairaanhoitajilla on oma sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeisto, josta voi saada tukea päivittäiseen työhön. Ohjeet velvoittavat kollegiaalisuuteen. (Sairaanhoitajaliitto 2023.) Kollegiaalisuuden perustana on sairaanhoitajien ammattietiikka, sen mukaan sairaanhoitajan tulee kunnioittaa ja arvostaa kollegoita, kohdella heitä oikeudenmukaisesti, luottaa ja toimia luottamuksen arvoisesti muodostaen yhtenäisen ammattikunnan. (Sairaanhoitajaliitto 2023.)

Sairaanhoitajan kommunikaatio on kollegiaalista. Hän puhuu kollegoista ja kollegoille arvostavasti ja kohteliaasti, kommunikoiden avoimesti, rehellisesti sekä luottamuksellisesti. Sairaanhoitaja ottaa vastaan ja antaa rakentavaa palautetta, puolustaa ja tukee kollegaa, luo työyhteisöä, jossa pystytään käsittelemään epäkohtia ja ristiriitoja. (Sairaanhoitajaliitto 2023.)

Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeiden mukaan sairaanhoitaja tunnistaa ja tunnustaa omaa sekä kollegansa osaamista, vastuu, päätösvalta ja tehtävät tulee jakaa kohtuullisesti ja tasapuolisesti tukien kollegaa työtehtävissä ja päätöksenteossa. Sairaanhoitajilla on velvoite puuttua kollegan toimintaan, mikäli se uhkaa potilasturvallisuutta. (Sairaanhoitajaliitto 2023.)

Työpaikoilla ja sen ulkopuolella jokainen sairaanhoitaja on omalla esimerkillään vastuullinen ammattikuntansa kollegiaalisuudesta. Hoitotyön esihenkilöillä on vastuu luoda kollegiaalisuutta tukevia rakenteita työyhteisössä. Ammattikunnalla on vastuu kollegiaalisuudesta, siihen kasvamisesta ja sen opettamisesta. (Sairaanhoitajaliitto 2023.)

## **4 Esihenkilötaidot**

### **4.1 Esihenkilötyö ja tehtävät**

Esihenkilötaidot ovat esihenkilön arjessa käyttämiä taitoja, niihin kuuluvat liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, päätöksentekotaidot ja ristiriitojen hallinta (Aarnikoivu 2010, 71). Työyhteisössä esihenkilöiden toiminta on tietojen ja näkemysten käsittelemistä yhteistyössä ja yhteistyön lähtökohtana on luottamus yhteisön jäsenten kesken. Työpaikalla ihmisten väliset suhteet, verkostot, siteet ja luottamus kasvavat, mitä enemmän vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä heidän välillään on (Kärkäinen 2005, 27-31).

Vesterisen (2010) mukaan esihenkilötaidot tarkoittavat alaisten kanssa vuoro-vaikutuksessa olemista siten, että organisaation yhteinen tehtävä tulee tehdyksi. Esihenkilön yksi tehtävistä on olla mahdollistamassa alaistaitojen kehittämistä. Alaistaitojen kehittämisessä tukeminen onnistuu edistämällä työntekijöiden pyrkimyksiä vaikuttaa työympäristöönsä kuunnellen heitä ja olemalla tehtävässä tasapuolinen ja oikeudenmukainen. (Vesterinen 2010, 111.)

Mankan (2006) mukaan esihenkilötaidot vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin, esihenkilö koordinoi resursseja, tekee oikeudenmukaisia päätöksiä, ohjaa työntekoa, saa työyhteisössä jokaisen työntekijän tekemään parastaan. Lisäksi esihenkilön olisi kyettävä tunnistamaan konfliktit, puututtava niihin ja löydettävä keinoja tasapainon palauttamiseksi työyhteisössä. (Manka 2006, 38.) Mankan (2012) mukaan esihenkilönä lisää ja herättää luottamusta työntekijöissä, kun jakaa oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti työn. Menettelytapojen tulee olla oikeudenmukaisia ja työntekijöitä tulee kohdella oikeudenmukaisesti (Manka 2012, 110).

Esihenkilölle on tärkeä taito omien tunteiden ja tunnetilojen analysointi. Tunneälykkäällä henkilöllä on kykyä tunnistaa, ilmaista, käyttää, analysoida sekä säädellä tunteita. Johtajalle tunneälykyys on tärkeää, sillä oman positiivisuuden ylläpitäminen ja toisten innostaminen vaatii tunneosaamista. Johtajan on innostuttava itse, innostettava muita ja saada kaikki työyhteisössä innostumaan, ja jotta tämä onnistuisi edellyttäisi tämä osaamista tunnejohtamisesta. (Sydänmaanlakka 2022, 70.) Perioperatiivisen sairaanhoitajajohtajan tunneälyllä on tutkimusten mukaan merkityksensä, sillä se on välttämätöntä tuottavan, sitoutuneen ja tyytyväisen työvoiman säilymiselle. Tunneälyllä on yhteyttä positiivisiin tuloksiin, henkilöstön pysyvyyteen ja työtyytyväisyyteen. (Rhodes & Foran 2022, 18-23.)

Esihenkilön tehtävä on saada työntekijät tekemään työnsä siten, että he hoitaisivat heille määritellyt tehtävät ja saavuttaisivat työntekijöille osoitetut tavoitteet.

Esihenkilön pitää lisäksi seurata, että työ toteutuu tiettyjen aikarajojen puitteissa sekä laatukriteerien, ohjeiden, lakien ja määräysten mukaisesti. (Järvinen 2013, 19.) Esihenkilön pitäisi saada työntekijät suhtautumaan työntekoon aktiivisesti, joustavasti, niin ikään suhtautumaan myönteisesti muutoksiin työssään ja organisaatiossa, ottamaan kokonaisvaltaisempaa vastuuta asioista sekä tukemaan että auttamaan työkavereita yhteistyöhakuisessa toiminnassa (Järvinen 2013, 19).

Keskisen (2005) mukaan esihenkilön johtamistoimintoja ovat muun muassa asioiden ja ihmisten johtamista, sisäisistä ja ulkoisista tehtävistä vastaamista, muutosten ja pysyvyyden välissä tasapainoilua, yhteisistä onnistumisista muistuttelamista ja tulevien asioiden valottamista, kannustajana olemista, kontrolloijana toimimista, rajojen vetäjänä sekä vapauksien antamista (Keskinen 2005, 67). Esihenkilöltä saatu tuki, arvostus ja rakentava palaute ovat hyvää johtamista ja nämä toimet lisäävät työn hallinnan tunteita (Manka 2006, 168).

Keskeistä johtajuudessa on luottamuksen rakentaminen, se perustuu oikeudenmukaiseen päätöksentekoon ja kohteluun. Luottamusta edistävät tekijät oikeudenmukaisen johtamisen lisäksi ovat sovituisia asioista ja toiminnasta kiinnipitäminen, rehellisyys, vastuullisuus, avoin tiedonvälitys, sekä kaikkia koskeva arvostava vuorovaikutus. Johtamisessa tulee tavoitella työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua ja mahdollisuuksia, oikeuksia ja velvollisuuksia, ja kuitenkin huomioida työntekijöiden monimuotoisuus voimavarana. Työntekijöiden arvostuksen tulisi välittyä teoissa ja puheissa, kokemus arvostetuksi tulemisesta vaikuttaa työhyvinvointiin ja työtyytyväisyys paranee. (Pennanen 2021, 126.)

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat ammatillista toimintaa, joka kehittyy koko ajan työtä tehdessä. Esihenkilön tehtävänä on luoda ympäristö, jossa työntekijät pääsevät käyttämään kykyjään täysimääräisesti ja työrutiinit sekä tehtävät on henkilöstölle oikeudenmukaiset ja tasapuoliset. (Suonsivu 2023, 202.) Johtaminen on päämäärien kirkastamista, perustehtävän selventämistä sekä jatkuvaa merkityksen synnyttämistä (Juuti & Vuorela 2015, 140). Esihenkilötoimintaan

kuuluu kaksi ulottuvuutta, joilla on merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden suori-  
tuksiin ja hyvinvointiin. Ihmisten johtaminen (leadership) pitää sisällään alaisten  
kuuntelemisen, oikeudenmukaisen kohtelun ja luottamuksen rakentamisen.  
Suorituksen johtamisessa (management) todentuvat puolestaan tavoitteiden  
asettaminen, ohjaaminen ja neuvonta sekä palautteiden antaminen työsuorituk-  
sista. (Manka 2006, 18.)

Toimivassa esihenkilötyössä on läsnä molemminpuolista luottamusta, kunnioi-  
tusta ja vastavuoroisuutta. Laadukkaasti toteutunut vastavuoroisuus esihenkilön  
ja työntekijän välillä näkyy hyvinä työsuorituksina sekä hyvinä työyhteisötai-  
toina, kuten tunnollisuutena, reiluutena, epäitsekkyytenä ja kohteliaisuutena.  
(Manka 2012, 109-110.) Johtamisen hahmottaminen esihenkilön ja työntekijöi-  
den välisessä yhteistoiminnassa tuo esille työyhteisötaitojen merkityksen, johta-  
minen on yksilölaji, ja samoin kuin luottamus, johtajuus voi syntyä ainoastaan  
ihmisten välille (Mönkkönen & Roos 2023, 265).

Aarnikoivun (2008, 18-19) mukaan esihenkilöillä on mahdollisuus kasvattaa työ-  
yhteisössä merkityksellisyttä avaamalla organisaation perustehtävä (missio),  
avaamalla organisaation tavoitetila (visio), konkretisoimalla yrityksen kilpailukei-  
not, tekemällä työntekijän työ näkyväksi suhteessa yrityksen perustehtävään ja  
yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, korostamalla asiakasnäkemyistä sekä  
käytännöllistämällä arvot työntekijöiden arkeen.

Nuutisen, Heikkilä-Tammen, Mankan ja Bordin (2013) tutkimuksen mukaan toi-  
miva lähiesihenkilötyö rakentuu esihenkilö- ja työyhteisötaidoista, kuten esihen-  
kilön läsnäolosta, työntekijän työssään saatuna tukena esihenkilöltä ja esihenki-  
lön työssä työyhteisön käytäntöjen tuntemisena. Kun näiden edellä mainittujen  
lisäksi työyhteisössä kannustetaan työntekijöitä yhteistyöhön ja vastavuoroisuu-  
teen, työyhteisön sosiaalinen pääoma lisääntyy, jolloin myös työyhteisössä  
työntekijät ottavat vastuuta esihenkilötyön onnistumisesta. Arvostava vuorovai-  
kutis luo työntekijälle kokemusta kuulluksi tulemisesta ja toimiva esihenkilötyö  
nähdään vuorovaikutteisena ja oikeudenmukaisena. (Nuutinen ym. 2013, 99.)

Kankaanpään, Laakson ja Vikkulan (2012) mukaan yhteisen suunnan määrittäminen työyhteisössä on tärkeää, sillä voidaan varmentaa, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on sama käsitys kulkusuunnasta työyhteisössä, johon olemme menossa. Suunta ja tavoitteet perustuvat organisaation visioon ja strategioihin. (Kankaanpää ym. 2021, 50-56.) Toimintaa työyhteisössä ohjaavat organisaation arvot.

Organisaatioiden rakenteiden ja toimintatapojen uudistuessa vaaditaan uudenlaista johtajuutta. Johtajuuden tulee olla jaettava johtajuutta, ei autoritääristä. Esihenkilö ei yksin voi vaikuttaa johtamisen onnistumiseen, sillä työyhteisö jäsenineen on siinä tärkeänä osana. (Manka & Manka 2016, 16.) Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutusta voidaan arvioida tukemisella, neuvonnalla ja valtuuttamisella. Valvonnan sijasta työntekijöihin luotetaan (Manka & Manka 2016, 138).

Valmentavassa johtamisessa tavoitteena on olla työntekijälle rohkaisija ja mahdollistaja. Esihenkilötyöllä johtamisessa tavoitellaan osaamisen, tiedon, taidon, vastuun ja vallan lisäämistä työntekijöille. (Suonsivu 2020, 20-21.) Valmentavassa johtajuudessa korostuu keskinäinen vuorovaikutus. Vuorovaikutus on dialogitaitoa, johon kuuluu kyselemistä, kuuntelemista, asioiden ja tilanteiden analysoimista, havainnointitaitoa, palautetta, tavoitteista keskustelemista ja ohjaamista. Valmentavaan johtamiseen kuuluu valtuuttamista, empaattisuutta sekä kyvykkyyttä tunnistaa alaisten ja tilanteiden tarpeita. (Suonsivu 2020, 22). Modernissa johtajuudessa esihenkilö on reilu ja oikeudenmukainen. Johtaessaan hän toimii esimerkkinä, hän on luotettava ja antaa psykologista ja emotionaalista tukea ollen tunneälykäs. Moderni johtaja huolehtii työntekijöistä, vakuuttaa ja innostaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja johtaa optimismia (Manka & Manka 2016, 141).



## 4.2 Hyvät esihenkilötaidot

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö luo perustan toimivalle työyhteisölle. Työnantaja ja esihenkilö ovat vastuussa siitä, että työolot, työtilat, työvälineet, johtaminen, vaarojen tunnistaminen, riskien arviointi ovat työpaikalla kunnossa. Työyhteisössä yhteisten arvojen ja päämäärien pitää olla kaikilla tiedossa, työnjaon tulee olla selkeä ja osaamista tulee kehittää koko ajan. Hyvä esihenkilö antaa oikeudenmukaista palautetta, huolehtii avoimesta viestinnästä ja tiedonkulusta sekä valvoo organisaation eettisten arvojen toteutumista. Hyvää johtamista on vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille, sekä työn ja yksityiselämän tukeminen mahdollisuuksien mukaan. (Pennanen 2021, 125.)

Aarnikoivun (2008) mukaan hyvää esihenkilöä voidaan kuvailla tasapuoliseksi, oikeudenmukaiseksi, kuuntelevaksi, jämäkäksi, läsnä olevaksi, kiinnostuneeksi, ei ota kunniaa muiden tekemisistä töistä itselleen, antaa palautetta, on rehellinen ja luotettava (Aarnikoivu 2008, 32). Hyvä esihenkilö osaa johtaa itseään ja yksilöitä, hänen työyhteisönsä saavuttaa asetetut tavoitteet henkilöstön voimissa hyvin. Toteuttaessaan esihenkilötyötä esihenkilö ottaa aina huomioon tilannetekijät ja alaistensa erityispiirteet (Aarnikoivu 2010, 71).

Koivumäen (2008) mukaan hyvä esihenkilö luottaa alaisiinsa ja on toimissaan reilu. Esihenkilöltä odotetaan jämäkkyyttä ja vastuunottamista, esihenkilöltä saatu tuki luo luottamusta. (Koivumäki 2008, 246-247.) Hyvää johtajuutta on se, että henkilöstöllä on selkeä yhteinen tahtotila. Toiminnassa näkyy ja on tilaa avoimille keskusteluille ja luoville näkemyksille, henkilöstön ideoita kuunnellaan ja kehitysehdotuksia otetaan vastaan, mikä lisää sekä henkilöstön että esihenkilöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Suonsivu 2023, 204.)

Suonsivun (2020) mukaan pätevä johtaja ja esihenkilö on läsnä oleva, mutta ei kaverillinen, ei samastu liikaa työyhteisönsä henkilöstöön. Hän mahdollistaa työtoiminnan, valmentaa, näyttää suuntaa, on asioiden ja päätösten tulkitsijana, organisoii, luo työn merkitystä, edistää motivaatiota, on toimeenpanotaidon

ylläpitäjä. Pätevä johtaja on läsnä oleva, antaa palautteita, seuraa sovittujen asioiden tulosta, edistää yhteisöllisyyttä, tukee sekä antaa vastuuta, kantaa vastuun yhteisten tavoitteiden toteuttamisesta, suunnittelusta sekä työn joustavasta toteuttamisesta. Tämän lisäksi hän on työtapojen uudistaja ja muutosten perustelija, organisoija, edistäjä ja tulkki. (Suonsivu 2020, 17-18.)

### **4.3 Kehittymistä edistävät esihenkilötaidot**

Jotta voi onnistua ja kehittyä esihenkilötyössä, täytyy olla halu johtaa ihmisiä ja täytyy osata johtaa myös itseään (Järvinen 2013, 15). Sydänmaanlakan (2014, 42) mukaan johtaminen on toiseen henkilöön vaikuttamista eli vaikea ja haastava johtamisen perustehtävä, joka johtajan pitäisi hallita. Itsensä johtaminen tarkoittaa oman tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin huolenpitoa. Johtamalla tasapainoisesti psyykkistä, sosiaalista, henkistä ja ammatillista kuntoa johdat itseäsi älykkäästi, kokonaisvaltaisesti itseäsi kehittäen ja toteuttaen. (Sydänmaanlakka 2006, 27-30.)

Itsetuntemus ja oman tietoisuuden kehittäminen ovat avaimia itsensä johtamisessa. Johtajan on hallittava itsensä johtamisen, yksilön johtamisen lisäksi tiimin johtaminen, jossa johtajan tehtävä on luoda sellainen ympäristö, jossa kaikkien tiimin jäsenten välillä vallitsisi hyvä vuorovaikutus ja johtamisvastuuta tulisi osata jakaa tiimin jäsenten kesken. Johtamisessa todentuu hyvä yhteistoiminta, johon osallistuvat kaikki tiimin jäsenet aktiivisesti. (Sydänmaanlakka 2014, 42.) Reflektointi on uudistumiselle välttämätöntä. Itsereflektointi on itsensä johtamista ja omien johtamistilanteiden aktiivinen reflektointi on tehokas työväline johtajuuden kehittämiseksi. (Sydänmaanlakka 2022, 126-127.)

Tulevaisuuden johtaminen pohjautuu sisäiselle motivaation synnyttämiselle ja vapauden antamiselle, innovoinnille ja yhteisen innostavan merkityksen luomiselle ja sen eteen yhdessä työskentelemiselle (Rahkamo 2014, 122). Ansahin, Adelaiden ja Paariman (2023) mukaan johdon pitäisi tukea

sairaanhoidajajohtajaa organisaatiotaitojen kehittämisessä sekä ylläpitämisessä jäsennellyllä täydennyskoulutuksella, mentoroinnilla, valmennuksella ja delegoinnilla. Tällä mahdollistettaisiin yksikkötasolla tehokkuutta (Ansah ym. 2023, 1-23).

Kallio, Suhonen ja Wiik (2021) ovat tutkineet johtajuuden kehittymistä moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa. Sen perusteella voidaan todeta, että johtajuus kehittyy monipuolisesti johtamiskoulutuksen aikana, itsejohtajuudessa ja ihmisten välisissä toiminnoissa tapahtuu kehittymistä. (Kallio ym. 2021, 158.) Tutkimukseen osallistuneet halusivat kehittyä hyväksi johtajaksi, jolla on taitoa vastata tulevaisuudessa arjen haasteisiin. Itsetuntemuksessa tapahtui positiivista muutosta, kun tutkittavat oivalsivat itsejohtajuudessa johtajan oman toiminnan tarkastelun, tunnistamisen ja arvioinnin tärkeyden. Kehittyäkseen täytyisi osata tunnistaa omia tunnetiloja, kyseenalaistaa omaa toimintaa, tunnistaa ja arvioida omia vahvuuksia ja heikkouksia. Tutkittavilla kehitystä tapahtui vuorovaikutustaidoissa ja he ymmärsivät verkostoitumisen tärkeyden myös vertaistuen saamisen keinona. Heille tuli lisää ymmärrystä omasta roolista ja sen vaikutuksesta työyhteisössä ilmapiirin rakentajana, osaaminen syventyi inhimillisten voimavarojen, muutoksen ja kompleksisuuden johtamisessa. (Kallio ym. 2021, 161-163.)

Tärkein tuki esihenkilölle hänen työssään on hänen oma esihenkilönsä, jonka puoleen hän voi tarvittaessa kääntyä. Kyetäkseen hoitamaan oman työnsä hyvin, on esihenkilön aktiivisesti verkostoiduttava työyhteisössään. (Ahola 2011, 85.) Esihenkilötyön tärkeimpiä tuen lähteitä esihenkilölle itselleen ovat verkostoituminen ja erilaiset johtamiskurssit (Lang & Keenan 2022, 611).

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esihenkilötaidoilla ymmärretään luvun 4 kokonaisuutta. Luvussa 4 aihealue, esihenkilötaito, esitellään ja rajataan siten, miten käsite tässä opinnäytetyössä ymmärretään aiempaa teoriaa ja tutkimustietoa hyödyntäen.

## 5 Työhyvinvointi

### 5.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Työhyvinvoinnissa on kyse niistä arkisista asioista, millä työ sujuu arjessa. Siihen vaikuttaa jokainen työyhteisössä työskentelevä. Hyvä työilmapiiri näyttäytyy työtä tehdessä työnä, hyvänä mielenä ja innostuksena. Työyhteisön myönteinen vuorovaikutus, vaatimusten kohtuullisuus ja selviytymiskeinojen riittävyys vaikuttavat koettuun työtyytyväisyyteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8.) Työhyvinvoinnin edellytyksenä on sen systemaattinen johtaminen, strateginen suunnittelu. Se on moninaisia toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja siihen kuuluu työhyvinvointitoiminnan jatkuva arviointi (Manka 2023, 114).

Jokainen voi vaikuttaa itse henkilökohtaisesti siihen, valitseeko työntulon ja innostuksen voimaannuttavan asenteen vai energian kulumisen ja uupumisen työelämässä (Manka 2007, 97). Mankan (2007) mukaan työyhteisön vaikuttaminen työhyvinvointiin on tärkeää, mutta merkityksellistä on myös se, että yksilö itse voi vaikuttaa asiaan myös henkilökohtaisesti. Työntuloa ja innostusta voi lisätä olemalla positiivinen, uskomalla mahdollisuuksiin, olemalla innostunut ja motivoitunut. Voimaannuttavaa asennetta saa antamalla ja pyytämällä palautetta, ottamalla toiset huomioon ja pitämällä lupauksensa. Jaksamishaasteita itselleen voi kasata olemalla negatiivinen, valittamalla, olemalla kyyninen, antamalla palautetta syyllistämällä ja ajattelemalla vain työyhteisössä itseään. (Manka 2007, 97.)

Työhyvinvointia mahdollistavat terveys ja fyysinen kunto, työn hallinta, osaaminen ja kehittymishalu, itsetuntemus ja itseluottamus, elämän tasapaino, hyvät työkaverit ja keskusteleva esihenkilö (Manka 2007, 97). Työhyvinvointi ei synny itsestään ja sitä tulee kehittää vaikuttamalla johtamiseen sekä henkilöstön osaamiseen (Manka 2006, 12).

Hyvinvointia tulee tukea sekä yksityiselämässä että työympäristössä, sillä terveys, energisyys, positiivisuus, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot ovat henkilökohtaisia stressin hallintaan liittyviä voimavaroja. Elämänhallinnan tunne suojaa negatiiviselta stressiltä ja hyvä työ tukee mielenterveyttä ja työntekijän psyykkistä vointia. (Suonsivu 2021, 91.) Työhyvinvointi on itsestä lähtevää ja ulkopuolelta työhyvinvointia voidaan mahdollistaa ja tukea. Sekä työhyvinvointi että työpahoinvointi ovat samanaikaisesti läsnä arjessa. (Suonsivu 2023, 159.)

Kokemus työhyvinvoinnista on aina subjektiivista ja hyvin muuttuvaa hetkessä. Jokainen työyhteisössä kokee omalla tavalla hyvinvoinnin, terveyden ja jaksamisen, kukin on vastuussa omasta jaksamisesta. Toista tukemalla on kuitenkin mahdollista luoda viihtyisämpää ilmapiiriä työyhteisössä. Työhyvinvointi on "ihminen ihmiselle" -asia ja työyhteisössä välittäminen luo työhyvinvointia. (Suonsivu 2023, 160.) Positiivisuus, onnellisuus, työn ilon ja mielihyvän kokemukset ja energisyys voivat tarttua työyhteisössä itsestä toiseen (Suonsivu 2023, 146). Häggman-Laitilan (2013) mukaan hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia määrittelevät työssä onnistumisen kokemukset yksilön itsensä tärkeänä pitämässä työssä. Työhyvinvointisuuteen vaikuttavat kokemus hyvän tuottamisesta potilaille, koettu yhteisöllisyys ja tuen saaminen työssä. Työhyvinvointia ylläpitää ja tukee myös työn ulkopuolinen elämä. (Häggman-Laitila 2013, 309.)

## **5.2 Työhyvinvointia edistävät tekijät**

Työn hallinta edistää työhyvinvointia. Omat vahvuudet tunteva työntekijä uskoo itseensä ja käyttää vahvuuksiaan työssään. Työn hallinta on työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Hyvin työnsä hallitseva työntekijä mahdollistaa tiimityöskentelyä ja hyvän ilmapiirin muodostumista työyhteisössä. (Suonsivu 2023, 155-156.)

Koiviston, Multisillan ja Haaviston (2021) mukaan sairaanhoitajien työhyvinvointia voitaisi edistää vaikuttamalla hänen sisäiseen työmotivaatioonsa.

Tutkimuksesta esiin tulleita vaikuttamisen keinoja sisäiseen motivaatioon ovat vaikuttamismahdollisuus omassa työssä, työn hallinnan tunne, merkitykselliset työtehtävät, minäpystyvyydentunne ja palaute, mahdollisuus hyvän tekemiseen muille ihmisille, yhteisöllisyys ja hoitotyön sosiaalinen arvostus yhteiskunnassa. Myös johdon tuki, arvostus ja palautteen saaminen ovat tärkeitä sairaanhoitajan sisäisen työmotivaation kannalta. (Koivisto ym. 2021, 102-103.) Tutkimuksessa suositeltiin työyhteisöille työntekijän arvostamisen näkyväksi tekemistä sekä palautekäytänteitä päivittäisen palautteen antamiselle (Koivisto ym. 2021, 103).

Työnantajan keinoina työhyvinvoinnin lisäämiseksi Mankan ja Mankan (2023, 71) mukaan ovat strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, hyvä osallistava johtaminen, työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, osaamisen kehittäminen ja kyvykkyyksien johtaminen, urasuunnittelu, työelämän joustot sekä työterveysyhteistyö, varhainen tuki, työn mukautukset sekä työhön paluun tuki. Hakasen (2004) mukaan työntekijän yksityiselämä vaikuttaa vähemmän hänen työhyvinvointiinsa, jos työpaikalla huolehditaan työolojen ja työn järjestelyjen kelvollisuudesta sekä vältetään kohtuuttomia vaatimuksia ja odotuksia. Työssä pitää sallia joustot ja tilapäiset muutokset työjärjestelyissä ja aikatauluksissa, silloin, kun työn luonne sen mahdollistaa. (Hakanen 2004, 133-144.)

Työntekijän keinoina lisätä työhyvinvointia ovat yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista, itsensä ja oman työhyvinvoinnin johtaminen, osaamisen ajantasaisuus ja jatkuva kehittäminen, myönteinen asenne, sopeutuminen muutoksiin, elämäntapatekijät, työn ja vapaa-ajan arvottaminen, ymmärrys siitä, mihin voi vaikuttaa, työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen. (Manka & Manka 2023, 71.)

Päätalon ja Kaupin (2016) mukaan työhyvinvointia lisää mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan ja työnhallinnan kokemukset. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työn palkitsevuus, arvostus ja etenemismahdollisuudet. Kollegoilta saatu tuki ja kannustus, koulutusmahdollisuudet sekä ammatilliset saavutukset uralla lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat suhteet

työkavereihin ja potilaisiin, kokemus ja taidot, työolosuhteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. (Pääatalo & Kauppi 2016, 35.)

Tsain ja Changin (2022) tutkimuksen mukaan työyhteisötaidot lisäävät työhyvinvointia. Suurempi työhyvinvointisuus parantaa myös työyhteisötaitoja. Sairaanhoidtajien työkyky, vuorotyö ja kognitiiviset taidot vaikuttivat henkilön työtyytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa todettiin työpaikkakiusaamisen kokemuksen korreloivan työtyytyväisyyden kanssa. Hoitotyön johtajien tulee puuttua ja ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Vain siten sairaanhoitajat ovat kykeneviä käyttämään alais- tai työyhteisötaitojaan osaamisensa soveltamisessa sekä hoitotyön roolin laajentamisessa. (Tsai & Chang 2022, 1099-1108.)

Zamirin, Heidarin, Askarin ja Makvandin (2020) mukaan työstressillä on negatiivisia vaikutuksia liittyen motivaatioon sekä sosiaalisiin tekijöihin. Heidän tutkimustyönsä selvitteli organisaatioälyn, työyhteisötaitojen ja työntekijöiden koulutuksen vaikutusta organisaation tuottavuuden ja sosiaalistumisen edistämiseen työstressiä potevien työntekijöiden keskuudessa. Organisaation älykkyys, työyhteisötaidot, koulutus olivat tehokkaita edistämistekijöitä organisaation tuottavuuden ja sosiaalistumisen lisäämisessä työstressiä potevien työntekijöiden keskuudessa. Näitä keinoja käyttämällä työyhteisössä luotiin työntekijälle sisäistä motivaatiota, valmistelemalla työympäristöä tarjoten tarvittava konteksti. Tämän seurauksena välittyi suurempaa itsetehokkuutta ja kyvykkyyden tunnetta työntekijälle. (Zamiri ym. 2020, 58-68.)

Hult, Saaranen ja Lindström (2023) ovat tutkineet tutkimuksessaan kutsumustyötä hoitotyöntekijöiden käyttämänä resurssina työssään. Kutsumustyötä tekevä koki kutsumuksensa edistävänä voimavara omassa terveydessä ja työhyvinvoinnissa. Kutsumustyö tuo työlle merkityksellisyyttä ja johtaa parempaan hyvinvointiin (Hult ym. 2023, 728-729).

Suonsivun (2023) mukaan työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat henkilöstön jaksaminen, henkilöstön vastuullisuus, työyhteisön ja organisaation toiminnan sujuminen sekä organisaation toimivat käytännöt. Henkilöstön työn mahdollistamisen toimet ovat resurssointia, tukitoimia ja oikeanlaisia työvaatimuksia suhteessa yksilön osaamiseen. Henkilöstön vastuullisuus näkyy työntekijän omassa ammatillisuudessa, osaamisessa, terveydessä ja asenteessa. Työyhteisön ja organisaation toiminnan sujuvuudessa korostuu muutosten hallintakyky, johtamisen ja lähiesihenkilötyön luottamus sekä yhtenäiset tavoitteet toiminnassa. (Suonsivu 2023, 123.) Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä työyhteisöissä ovat selkeä toiminnan perustan lujittaminen, johtaminen tukitoimien, yhteistyösuhteet, avoimuus luottamus ja kuulluksi tuleminen sekä työn autonomisuus (Suonsivu 2023, 154.)

Lähiesihenkilöiden mukaan työhyvinvointia työyhteisössä lisää se, että jokainen työntekijä ottaa ja kantaa vastuun omasta työstään, omasta ammatillisuudestaan ja työhyvinvoinnistaan. Tämän lisäksi lähiesihenkilöt korostavat avoimen keskustelun merkityksestä työyhteisössä ja sitä, että jokainen on vastuussa mehen luomisesta ja mukavasta ilmapiiristä työyhteisössä. Lähiesihenkilöt odottivat työntekijöiltään toistensa kannustamista kateuden asemasta ja panostamista yhteistyöhön, jossa onnistumisista voisi onnitella, yhdessä iloitsemista, tukemista, ohjausta ja opastusta. (Suonsivu 2023, 150.)

Työhyvinvointi on oleellinen osa johtamista ja esihenkilötyötä. Työhyvinvointia lisätään työtoiminnan hyvällä organisoinnilla, työntekijöiden voimavaroilla, kyvykkyyden täysimääräisellä käytöllä, kiinnostuksen optimoinnilla, ohjauksella oikeaan kohteeseen, organisaation muutosten kokonaisuuden hahmottamisella, johtamisella sekä henkilöstön tukemisella. (Suonsivu 2023, 203.) Positiivista hyvinvointia lisäävät organisaation työilmapiiri, luottamukselliset suhteet, läsnä oleva johtajuus, eettinen johtamistapa ja valmentava johtaminen (Suonsivu 2023, 204).



Kehityskeskustelu toimii yhtenä apuvälineenä työntekijän työhyvinvoinnin edellytyksistä huolehtimisessa. Kehityskeskustelun tarkoituksena on päivittää työntekijän tietoutta. Keskustelussa käydään läpi työn merkitys, määrätyt työtehtävät, asetetut tavoitteet arvioiden, miten työntekeminen on sujunut ja mitä häneltä odotetaan. Keskustelussa esihenkilö saa tietää, kuinka työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään, mitä hän odottaa ja mitä toivoo tulevaisuudelta tai onko hänellä kehitysehdotuksia työn, työyhteisön ja yhteisten toimintakäytänteiden kehittämisen suhteen. (Ahola 2011, 83.)

### 5.3 Työhyvinvointia vähentävät tekijät

Lähiesihenkilöiden mukaan työhyvinvointi vähenee, mikäli työssä koetaan epäluottamusta, jos työssä on pulaa resursseista, työ kuormittaa tai työssä on paljon hallitsemattomia muutoksia seurauksineen. Työhyvinvointia vähentävät useat töiden ja seurantojen määrät, epäaito ja perustyöstä loitontunut johtaminen, poukkoileva päätöksenteko sekä esihenkilön tuen puute. (Suonsivu 2023, 123-124, 155.)

Helanderin, Roosin ja Suomisen (2019) mukaan huono palkka, kohtuuton työ, puutteellinen perusta omalle työlle hoitoalalla, riski omalle jaksamattomuudelle ja huonot työskentelyolosuhteet ovat syitä, jotka voivat aiheuttaa halukkuutta hakeutua toiselle alalle töihin (Helander ym. 2019, 181). Tyytymättömyyttä aiheutti palkkaus. Työstä maksettava palkka ei vastannut työn vastuun kantamista ja etuudet ovat olemattomia. Työ oli kuormittavaa sekä fyysisesti että psyykkisesti, vastuu kova toisen ihmisen hengestä ja terveydestä. Hoitotyössä altistuu helposti potilaiden haukkumiselle. Arvostuksen puutetta esiintyi myös kollegoiden, lääkäreiden ja muiden terveydenhuollon ammattiryhmien sekä yhteiskunnan taholta. Kokemus heikkotasoisesta, epätyytyttävästä johtamisesta, vuorotyöstä, työyhteisössä paremmuudesta kilpaileminen, yhteen hiileen puhaltamattomuus tai kollegiaalisuuden puute altistavat työtyytymättömyydelle. (Helander ym. 2019, 184). Tarjoamalla hyvät olosuhteet työn toteuttamiselle,

voimavaroja lisäävän työilmapiiriin, huolehtimalla asiallisesta käyttäytymisestä eri ammattiryhmien kesken, riittävällä henkilöstömitoituksella ja työturvallisuudesta huolehtimalla edistetään työhyvinvointia ja vähennetään tyytymättömyyttä alalla (Helander ym. 2019, 189).

Työntekijöiden mielestä työhyvinvointisuutta vähentävät työyhteisössä vastuuttomuus, ”mennään sieltä, missä aita on matalin”, aikuisuuden puute, joka esiintyy työyhteisössä jopa kiukutteluna muille. Työhyvinvointia vähentää työyhteisössä tunteiden ja töiden hallitsemattomuus, ammatillisuuden ja osaamisen vaje, työn ylikuormitustekijät, kiire, piittaamattomuus työkavereiden mielipiteistä ja tunteista, liiallinen yksilöllisyys yhteistyön ja solidaarisuuden sijaan, jaksamisen edistämisen keinojen käyttämättömyys, tehtävänkuvien epäselvyydet, työn huono organisointi, osaamisvaje ja toisten työn arvostamisen puute. (Suonsivu 2023, 129.)

Liialliset työn vaatimukset, liian suuri työmäärä, rooliristiriidat, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, vähäinen sosiaalinen tuki sekä koettu epäoikeudenmukaisuus ja epävarmuus altistavat työuupumuksen kehittymiselle (Suonsivu 2021, 90). Toisaalta työpaikan toimivat ihmissuhteet, hyvä ilmapiiri ja lähiesihenkilöltä sekä työkavereilta saatu tuki voivat kannatella työntekijää silloinkin, kun hänellä on haasteita terveytensä kanssa (Suonsivu 2021, 91).

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä työhyvinvointi ymmärretään luvun 5 kokonaisuutena. Luvussa 5 aihealue, työhyvinvointi, esitellään ja rajataan siten, miten käsite tässä opinnäytetyössä ymmärretään aiempaa teoriaa ja tutkimustietoa hyödyntäen.

## 6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation työntekijöiden työyhteisötaitoja. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa tavoitteena on selvittää kyselytutkimuksen avulla työntekijöiden kokemuksia tai käsityksiä työyhteisötaidoista.

Tutkimustehtävät:

1. Mitä työntekijä käsittää työyhteisötaidoilla?
2. Millaisia kokemuksia tai käsityksiä työntekijällä on omista työyhteisötaidoista?
3. Miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää?

Kyselytutkimuksen tuloksista todentuvat kehittämisen kohteet ja opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa kehittämistehtävä toteutuu työpajapäivässä oppimiskahvila-menetelmällä. Tämän toiminnallisen osuuden tehtävänä on tuottaa yhteisestä kehittämisestä tuotoksena huoneentaulut työyhteisölle.

## 7 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

### 7.1 Kehittämistyön toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Pihlajalinna Lääkärikeskukset Oy. Pihlajalinna on yksi johtavista yksityisistä terveys- ja hyvinvointipalveluiden tuottajista Suomessa. Konsernissa on lääkärin vastaanottopalvelut, erikoissairaanhoidon, työterveyden palveluita sekä asumis- ja hyvinvointipalveluita. Asiakkaita ovat yksityishenkilöt, yritykset, vakuutusyhtiöt sekä hyvinvointialueet, joita palvelee lähi-, etä- ja digipalveluvalikoimalla. (Pihlajalinna 2023, 3.)

Pihlajalinnan missiona on auttaa suomalaisia elämään parempaa elämää ja sen visio on tuoda hyvinvointi jokaisen lähelle. Arvot ovat eettisyys, ennakkoluulottomuus ja energisyys. Strategisina tavoitteina on olla houkuttelevin ja monipuolisin palveluvalikoimaltaan, kuluttajan ja ammattilaisen ykkösvalinta sekä toimialan sujuvimmat palvelut. (Pihlajalinna 2023, 8.)

Asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti ja käsittely mahdollistaa palvelun, prosessien ja toimintamallien kehittämisen asiakasnäkökulmasta. Pihlajalinnan henkilökunnalta kerätään palautetta asiakastilanteista Pihlajalinnan palauteprosessien mukaan. (Pihlajalinna 2023, 30.) Pihlajalinnalla on oma henkilöstökysely Pihliksen Pulssi, joka toimii tärkeänä työkaluna työyhteisön tilan ja toimintatapojen arvioinnissa, seurannassa ja kehittämisessä. Henkilöstökyselyssä mitataan koettua työkykyisyyttä, esihenkilötyötä, vaikutusmahdollisuuksia, yhteenkuuluvuutta ja osaamista. Se on työkalu henkilöstön ja esihenkilöiden välisessä vuoropuhelussa. (Pihlajalinna 2023, 32.)

Opinnäytetyön toteutukseen osallistuvat Torikatu 25:n Pihlajalinna iten vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät. Toimintaympäristönä opinnäytetyössä on Pihlajalinna iten Joensuun sairaala, lääkärikeskus ja laboratorio. Sairaala-toiminta sisältää leikkaussalit, heräämön ja välinehuollon toiminnot. Lääkärikeskuksessa on vastaanottotoiminta, laboratorio ja fysioterapeuttien palvelut.

Sairaalassa on tehtävä kuvaukset anestesia-, instrumentoivalle-, heräämösairaanhoidtajalle, hoidonvaraajalle ja välinehuoltajalle. Sairaalan tehtävä kuvat ovat työyhteisössä moninaiset, osa sairaanhoitajista hallitsee yhden, osa useamman tehtävä kuvan. Lääkärikeskuksen puolella tehtävä kuvaus määrittyy tehtävä kuvan ja osin työvuoron mukaan.

Työntekijöitä on Joensuussa sairaalassa 9 ja lääkärikeskuksen puolella työntekijöitä on 17. Vakituksissa työsuhteissa olevien työntekijöiden lisäksi työyhteisössä on tarvittaessa töihin työkeikalle kutsuttavia keikkatyöntekijöitä. Keikkatyöntekijöiden, samoin kuten ammatinharjoittajien, osallisuus on rajattu pois

tästä opinnäytetyöhön osallistuvasta joukosta. Kaikki opinnäytetyön kriteerit täyttävät työntekijät kutsutaan sähköpostitse mukaan kehittämään toimintaa. Itse en opinnäytetyön tekijänä osallistu kyselytutkimuksen vastaamiseen tai osallistu työpajapäivään, muuten kuin opinnäytetyön tekijän, tutkijan, ryhmänvetäjän roolista.

Tässä opinnäytetyössä kehittämissympäristö avataan auki tämän kehittämistyön toimintaympäristön luvun alle. Muulloin opinnäytetyössä käytetään koko opinnäytetyön yhteydessä tästä kehittämistyön toimintaympäristöstä nimitystä kohdeorganisaatio ja kohdeorganisaation työntekijät.

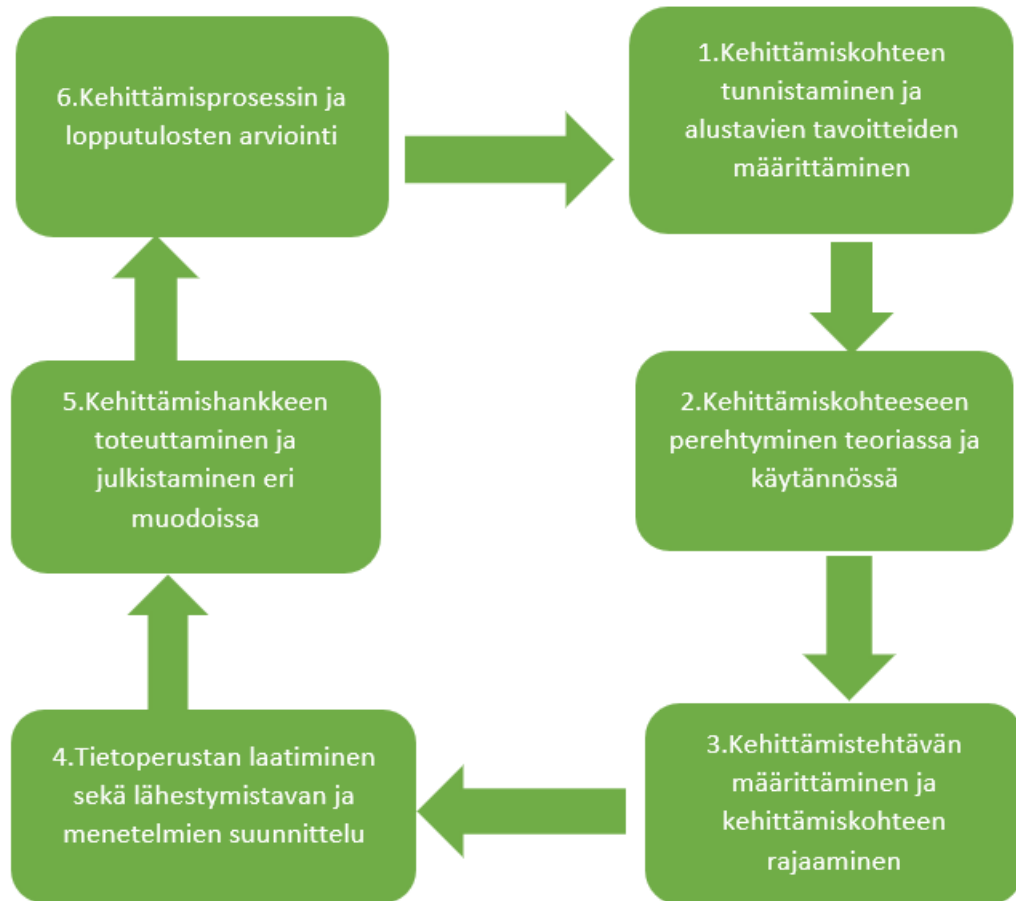
## 7.2 Tutkimuksellinen kehittäminen

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan tutkimuksellinen kehittäminen on kehittämistä aidossa käytännön toimintaympäristössä. Toiminnassa hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita ja tavoitteena on muutos sekä perustellun tiedon tuottaminen kysymysten noustessa käytännön toiminnasta sekä rakenteista. (Toikko & Rantanen 2009, 21-23.) Tutkimuksellista kehittämistä ohjaa käytännön tavoite (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 20-21). Kehittämistyössä tutkimuksellisuus todentuu siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja aktiivisesti. Omien ratkaisujen ja tuotetun tiedon tulee rakentua jo olemassa olevaan tietoon ja kehittämistyössä teoria tulee siirtää käytäntöön. Kehittämistyötä voidaan kuvata muutostyön prosessina, johon kuuluu suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaihe. (Ojasalo ym. 2021, 20-23.)

Tiedonhaku alkaa perehtymällä tutkittavaan ilmiöön ja siihen, mitä aikaisempaa kirjoitettua tietoa ilmiöstä on (Kananen 2012, 47). Aihealueessa tukeudutaan teoriaan (Ojasalo ym. 2021, 20-21) ja tekijän oma tutkimus on asemoitava aikaisempaan jo olemassa olevaan tietoon (Kananen 2017, 17). Tämä edellyttää aihealueen tämänhetkiseen tietoon perehtymistä, mitä teoriaa, malleja tai aikaisempia tutkimuksia aiheesta on olemassa (Kananen 2017, 17).

Kehittämistyö on järjestelmällistä, valinnat tulee olla perusteltu ja dokumentoitu (Ojasalo ym. 2021, 22). Kehittämiskohteen taustaa tutkittaessa lähdevalinnoissa vaaditaan tekijältä kriittisyyttä lukemaansa aineistoa kohtaan, kykyä tehdä valintaa sekä kykyä yhdistellä asioita (Ojasalo ym. 2021, 31-32). Kehittämisen tueksi on kerättävä teorian tietoutta systemaattisella tiedonhauulla (Ojasalo ym. 2021, 20-21). Systemaattinen tiedonhaku on suunniteltua tiedonhakua, jossa dokumentoiden todennetaan, kuinka tiedonhaku on toteutettu ja kerrotaan millä kriteereillä käytettäväksi valitut lähdemateriaalit on valittu (Karelia ammattikorkeakoulu 2023a).

Tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan selkeyttää tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin avulla (kuvio 1). Prosessi auttaa hahmottamaan kokonaisuuden ja tukee järjestelmällisyydessä. Huomioimalla eri vaiheet helpotetaan prosessin etenemistä seuraavaan vaiheeseen. Prosessissa tapahtuu palaamista taaksepäin ja etenemistä eteenpäin eri vaiheiden välillä. (Ojasalo ym. 2021, 22.)



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2021, 24).

Tämän opinnäytetyön toteutus on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittäminen toteutuu aidossa käytännön toimintaympäristössä, työpaikallani. Tavoitteena on saavuttaa muutosta työyhteisön työyhteisötaidoissa. Kehittämistyössä hyödynnän Ojasalon ym. (2021, 24) tutkimuksellista kehittämistyön prosessia.

### 7.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa

Juutin ja Puusan (2020) mukaan toimintatutkimuksessa kytkeytyy uuden oppiminen ja oivaltaminen sekä siihen johtavan ymmärtävän prosessin tarkkailu.

Tämä johtaa käytännössä muutokseen ja toimintatutkimuksen kohteena olevaan haasteeseen kytkeytyvässä teoreettisessa ymmärryksessä tapahtuu kasvamista. (Juuti & Puusa 2020, 267.) Juutin ja Puusan (2020, 281) mukaan onnistuessaan toimintatutkimus luo dialogista siltaa käytännön ja teorian välille.

Toimintatutkimuksen keskeisenä elementtinä on oppiminen tai muutos ja se voi kohdentua esimerkiksi organisaation toimintatapoihin, vallitseviin asenteisiin tai tapaan johtaa. Oppiminen todentuu yhdessä oppimisena ja uuden tiedon rakentamiseen osallistuvat kaikki toimijat. Toimintatutkimuksessa olennaista on tiedon kerääminen ja analysointi tieteen menettelytapoja hyödyntäen. (Juuti & Puusa 2020, 268.) Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa ratkaistaan yhdessä käytännön haaste ja saadaan aikaiseksi muutosta (Kananen 2017,49; Ojasalo ym. 2021, 58). Osallistavia menetelmiä käyttäen päästään kohdeorganisaatiossa työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen (Ojasalo ym. 2021, 61). Toimintatutkimuksessa käytännössä toimivat ihmiset ovat aktiivisia osallistujia ja mukana tutkimuksessa ja kehittämisessä. Yhteisössä toimintaa ja työtä analysoidaan, kehitetään eri mahdollisuuksia toiminnassa havaittujen haasteiden ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2021, 58.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapana opinnäytetyössä on toimintatutkimus. Ojasalon ym. (2021, 36-37) mukaan toimintatutkimuksessa on läsnä samanaikaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen ja käytännön muutoksen aikaansaaminen, mikä lähestymistapana palvelee tätä opinnäytetyötä sen lisäksi, että toimintatutkimuksessa organisaatiossa toimivat työntekijät ovat aktiivisia osallistujia kehittämistyössä.

Toimintatutkimuksella tavoitellaan muutosta ja muutos olisi kyettävä näyttämään. Tässä opinnäytetyössä muutos dokumentoituu ja toteutuu ennen ja jälkeen -mittauksella opinnäytetyön tutkimuksellisessa kehittämistyön prosessissa. Lähtötilanteen mittaus todentuu kyselytutkimuksessa ja jälkimmäinen mittaus



to dentuu kehittämistyön palautekyselyssä, jossa osallistujia pyydetään arvioimaan mahdollisesta toteutuneesta muutoksesta.

#### **7.4 Aineiston keruu**

Tutkimuksellinen aineistonkeruumenetelmä tapahtuu laadullisen tutkimusmenetelmän keinoja hyödyntäen (Kananen 2017, 23). Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa yhdentyy analyysi ja synteesi. Kerätty aineisto pilkotaan ensin osiin valitun menetelmän mukaan ja sen jälkeen tutkija tekee uudelleen kootusta aineistosta johtopäätökset, joita hän esittää raportissa tutkimuksensa loppulukemina, jolloin tässä on tieteellinen pohja. Tutkimuskohtaista on, millaiseksi kokonaisuus muodostuu. (Puusa 2020, 146.)

Opinnäytetyössä olen hyödyntänyt laadullisen tutkimuksen menetelmää aineistoa hankittaessa ja kerätessä. Opinnäytetyössä pyrkimyksenäni on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, siksi valintana tämä menetelmä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen yhtenä aineiston keruumenetelmänä voidaan käyttää kyselyä, jossa kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä asioita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Kehittämistyötä tukevana tutkimuksellisena menetelmänä käytän kyselyä. Kyselyssä on vain avoimia kysymyksiä ja se toteutuu sähköisen kyselytutkimuksen avulla. Ojasalon ym. (2021, 40) mukaan kyselytutkimus on sopiva tilanteissa, jossa tutkittava aihe tunnetaan, mutta halutaan varmentaa vielä sen paikkansa pitävyyttä. Tämä tukee menetelmän valintaani, sillä aihealue on tunnistettu kehittämisen kohteeksi ja varmennus sen paikkansa pitävyydestä tulee saada.

Kyselytutkimuksessa tutkija kerää aineistonsa esittäen vastaajille kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä ja mittaaminen tapahtuu kyselylomakkeella (Vehkalahti 2014, 11). Sepposen (2023, 79) mukaan kysymyksiä suunniteltaessa on pohdittava, mitä halutaan tietää ja vain tutkimuksen kannalta tarpeelliset

kysymykset on kysyttävä. Kyselytutkimuksessa kyselylomake on suunniteltava huolella, koska kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ne eivät saa johdatella vastaajaa. Kyselytutkimuksen kysymykset tulee tehdä tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman mukaisesti (Valli 2018, 93). Mitä enemmän on käytettävissä aiempaa tutkimusalan teoriaa, sitä selkeämmin saadaan johdettua suoraan teoriasta määritellyistä käsitteistä eri ulottuvuuksia (Vehkalahti 2014, 20).

Ojasalon ym. (2021) mukaan kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa on tiedettävä, mitä tietoa tarvitaan ja sen tulee perustua olemassa olevaan tietoperustaan. Myös kyselytutkimuksen analysointi on suunniteltava ennen varsinaista kyselyn toteuttamista (Ojasalo ym. 2021, 40). Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa teoreettinen viitekehys, tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät ohjasivat minua kysymyksiä muodostamisessa. Kyselytutkimuksen kysymykset halusin toteuttaa avoimina kysymyksinä, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman kuvailevia ja yksityiskohtaisia vastaajien omaan kokemukseen ja tuntemukseen perustuvia vastauksia tämänhetkisestä tilanteesta ja kehittämisen tarpeesta. Vallin (2018) mukaan avoimissa kysymyksissä hyvänä puolena on, että vastausten joukosta voi tulla esiin hyviä ideoita ja vastaajan mielipide todentuu perusteellisesti. Avointen kysymysten heikkoutena se, että niihin ei vastata ja vastaukset voivat olla liian epätarkkoja tai ylimalkaisia. (Valli 2018, 114.)

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja varmentaa, mitä työntekijä käsittää työyhteisötaidoilla, millaisia kokemuksia tai käsityksiä työntekijällä on omista työyhteisötaidoista ja miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää. Kyselytutkimuksen kahdella ensimmäisellä avoimella kysymyksellä, mitä työyhteisötaidot ovat ja mihin työyhteisötaitoja tarvitaan, saan tulokset opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimustehtävään, mitä työntekijä käsittää työyhteisötaidolla. Avoimilla kysymyksillä, miten kuvailisit omaa toimijuuttasi työyhteisössä sen jäsenenä, millaisia vaikutuksia toimijuudellasi on työyhteisössä ja kuinka voit vaikuttaa omalla osallistumisella hyvään johtamiseen työyhteisössä, saan tulokset

opinnäytetyön toiseen tutkimustehtävään, millaisia kokemuksia tai käsityksiä työntekijällä on omista työyhteisötaitoista. Kyselytutkimuksen kahdella viimeisellä avoimella kysymyksellä, mitä kehitettävää tunnistat omissa työyhteisötaitoissa ja mitä kehitettävää tunnistat työyhteisösi työyhteisötaitoissa, saan tulokset opinnäytetyön kolmanteen tutkimustehtävään, miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää. Kyselytutkimuksen kysymykset liitteessä 1. Kyselytutkimus on lähtöarvio aihealueesta. Kyselytutkimuksella saadaan sisällönanalyysin avulla tulokset vastaajilta tutkimustehtäviin.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa aineiston keruussa hyödynnän sähköistä kyselyä, Webropol Survey & Reporting, jota pidetään luotettavana kysely-, raportointi- ja analyysityökaluna. Sähköinen kysely mahdollistaa yksilöiden anonymiteetin ja antaa mahdollisuuden vastata totuudenmukaisesti. Webropol-kyselyllä kerätty tieto on tallennettuna asiakkaan, tässä tapauksessa minun, tekijänomistuksessa ja palveluun kerätty tieto säilyy oletusarvoisesti yhden kuukauden Webropol -palvelimella siitä hetkestä, kun asiakas poistaa sieltä tiedon itse. Kaikki asiakkaan tiedot palvelin poistaa yhden kuukauden kuluttua asiakkaan palvelusopimuksen päättymisestä. (Webropol 2023, 5.) Huolehdin palvelusopimuksen päättymisen Webropol -palvelimeen, kun toiminto käy ajankohtaiseksi. Tämä tieto on ilmoitettu kyselytutkimukseen osallistuville tietona sähköisen kyselytutkimuksen saatekirjeessä (liite 2).

Ennen kyselytutkimuksen toteutusta kyselytutkimuksen kysymyksien valintaa arvioitiin yhdessä sekä opinnäytetyön ohjaajan ja että toimeksiantajan kanssa. Kyselytutkimukseen valikoitui useammasta avoimesta kysymyksestä seitsemän keskeisintä avointa kysymystä (liite 1). Vehkalahden (2014, 48) mukaan kyselytutkimusta on testattava etukäteen ennen varsinaista tiedonkeruuta, sillä tällöin olisi mahdollista saada tietää ennen varsinaista kyselyä, onko kysymykset ja ohjeistukset ymmärretty oikein. Opinnäytetyön kyselytutkimus esitestattiin kahdella henkilöllä. Heidän palautteensa kyselytutkimuksesta vahvisti kyselytutkimuksen eteenpäin viemisen osallistujille, sillä esitestaajien mielestä kysymysten

määrä oli sopiva, kyselytutkimus oli ymmärrettävä ja ydinkohdat tulivat kysymyksistä esille.

Kyselytutkimus tarvitsee saatekirjelmän, joka toimii kutsukirjeenä tutkimukseen osallistumiselle. Saatekirje on kyselytutkimuksen julkisivu, joka kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot, mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään (Vehkalahti 2014, 47; Vilka 2021, 190). Vilkan (2021) mukaan saatekirjeestä tulisi ilmetä vielä edellä mainittujen lisäksi kuka tai ketkä ovat tutkimuksen rahoittajia, milloin tutkimus valmistuu, missä valmiiseen tutkimukseen voi perehtyä, mikä taho säilyttää lomakkeet, vai hävitetäänkö tutkimusaineisto aineiston käsittelyn jälkeen. Saatekirjeessä olisi hyvä ilmetä miksi kyselyyn vastaaminen on tärkeää ja ilmoittaa palautusohje, mihin päivämäärään mennessä kyselyyn voi vastata, miten tai minne kyselylomake palautetaan. Saatekirjeessä tulee mainita tutkimuksesta vastaavan organisaation ja lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot. (Vilka 2021, 190.)

Kyselytutkimuksen saatekirjeessä olen hyödyntänyt edellä mainittuja keinoja (liite 2). Jokainen osallistuja sai omaan työ sähköpostiin saatekirjeen, jossa oli linkki kyselytutkimukseen Webropol-kyselyjärjestelmässä. Tavoitteena oli, että vastaaminen olisi osallistujalle mahdollisimman helppoa. Kyselytutkimukseen vastaamiseen mahdollistettiin työnantajalta aika. Kyselytutkimukseen osallistujat saivat kyselytutkimukseen liittyen muistutussähköpostin viikon kuluttua ensimmäisestä sähköpostista, jossa muistuttelin kyselytutkimukseen vastaamisen tärkeydestä.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen toteutuksesta olen rajannut henkilötiedot kyselystä pois. Henkilötietojen käsittely on oikeutettua vain silloin, kun se on opinnäytetyölle välttämätöntä ja kerättävä henkilötieto tulisi minimoida (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023b). Esimerkiksi tämän opinnäytetyön kannalta ei ole tutkimuksellisesti merkitystä kyselytutkimukseen osallistuvien iällä, sukupuolella, koulutuksella, ammattinimikkeellä tai työkokemusvuosilla kohdeorganisaatiossa.

Tällä henkilötietojen keräämisen poisjättämisellä parannan tutkittavien anonymiteettiä.

Henkilötietojen käsittely edellyttää tietosuojalainsäädännön mukaan tutkittavien suostumusta. Tietosuojaseloste on laadittava, vaikka ei opinnäytetyössä kerääkään suoria henkilötunnisteita, sillä selosteeseen sisältyy kuvaus etukäteen suunnitellusta henkilötietojen keräämisestä, säilyttämisestä, mahdollisesta luovuttamisesta, poistamisesta ja tuhoamisesta. Tutkijan on kyettävä osoittamaan, että tutkittavat ovat antaneet suostumuksensa aktiivisella toimenpiteellä. Suostumuksen voi kerätä sähköisesti, esimerkiksi verkkokyselytutkimuksen yhteydessä johdantokappaleeseen, johon yleistiedot tutkimuksesta ja kuvaus henkilötietojen käsittelystä. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023b)

Tietosuojaselosteessa olen käyttänyt Karelia-ammattikorkeakoulun lomakepohjaa. Tietosuojalomake on hyödynnettävissä tutkittaville annettavan informaation laatimisessa (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023b). Tietosuojalomakkeesta otin työpaikalle tulostukset, palveluvastaavat jakoivat tietosuojalomakkeet työntekijöilleen nähtäviksi. Tällä osoitin perehtyneisyyteni tietosuojassa ja tein tiedoksi osallistujille, että noudatan tietosuojalainsäädäntöä. Tietosuojaseloste liitetiedostossa (liite 3).

Opinnäytetyön kyselytutkimukselle oli määritelty vastausajaksi kaksi viikkoa. Saatekirjeessä kerroin myös osallistujille, että kyselyyn vastaaminen oli suostumus saadun tiedon käsittelyyn tutkimuksessa (liite 2). Lähiesihenkilöt lähettivät kukin omille työntekijöille kyselytutkimuksen saatekirjeen. Saatekirje lähetettiin 26 työntekijälle. Ensimmäisen viikon jälkeen lähetin kyselytutkimuksen saatekirjeen muistuttelusähköpostina kaikille 26 työntekijälle. Määräajassa kyselytutkimukseen vastasi 13 vastaajaa. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 50 % Kyselylinkki Webropol- kyselytutkimukseen oli nettilinkki, joten kyselyyn vastaajia ei voinut yksilöidä vastausten perusteella ja kyselytutkimuksen vastaajien anonymiteetti säilyi. Opinnäytetyön valmistuttua teen Webropol- järjestelmään kyselytutkimuksen aineiston poistopyynnön.

## 7.5 Aineiston analyysi

Tuomen (2018) mukaan sisällönanalyysillä analysointi tapahtuu systemaattisesti ja objektiivisesti. Tavoitteena saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyksi etsimällä tekstistä merkityksiä. (Tuomi 2018, 117.) Kanasen (2012) mukaan aineisto muodostaa kokonaisuudessaan sisällön, johon kätkeytyy ydinasia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on paljastaa tämä ydin ja tehdä siitä tiivistetty aineistomassa ydinsisällöksi (Kananen 2012, 116). Sisällönanalyysi perustuu sisällön luokitteluun, joka on yksi tavoista katsoa aineistoon ja ottaa se haltuun (Kananen 2012, 117). Avoimet kysymykset voivat tuottaa kirjavahkon vastausaineiston, joka luokitellaan jatkokäsittelyä varten tarpeen mukaan luokituksella (Kananen 2017, 125-126).

Rantalan (2015) mukaan sisällönanalyysi on koodaamista tai jäsentelyä erityyppisesti ja sen aikana tai sen jälkeen kirjoitetaan muistiinpanoja. Laadullista aineistoa käsiteltäessä aineiston tulee olla koodattu eli jäsennelly, sillä tutkimuksen laatu riippuu tästä. (Rantala 2015, 110.) Koodi on sana tai lyhyt fraasi, jonka avulla määritellään tietty aineiston osa, tutkijan luoma käsite, jolla hän kuvaa käytettyä aineiston osaa. Koodaaminen on tulkitsevaa aineiston analyysia, jonka tarkoituksena on löytää tietty malli aineistosta. Tutkija tarkastelee aineistoa omien analyysilinssiensä kautta, mitä hän havaitsee aineiston ja miten tulkitsee, riippuu hänestä itsestä, analyysi ja tulkinta refleктоivat käsitteitä, malleja, kieltä ja teorioita, joiden ympärille tutkimus rakentuu. (Rantala 2015, 111.)

Koodaaminen on analyysin ensimmäinen vaihe, ratkaiseva linkki aineiston ja teorian välillä. Tällä määritellään, mistä aineistossa on kyse ja aloitetaan selvittämään sen merkitystä. Koodaaminen tapahtuu syklisenä toimintana. Aineistoa on koodattava useampaan kertaan, sillä esimerkiksi vasta toinen koodauskierros suodattaa tai korostaa lisää aineistoa, tiivistää, nostaa esiin uusia luokituksia ja teemoja. (Rantala 2015, 112.) Koodaaminen on systemaattista järjestämistä laadullisessa aineistossa, sen tekemistä osaksi luokittelujärjestelmää. Sen avulla samantapaisesti koodattu aineisto ryhmitellään luokkiin, joilla on

yhteisiä piirteitä. Luokittelu tapahtuu päättelyllä, hiljaista tietoa ja intuitiota voi käyttää määrittelemisessä, mitkä aineiston osat näyttävät ja tuntuvat yhteenkuuluilta. (Rantala 2015, 112.)

Aineistoa koodatessa tulee olla näkyvillä oma tutkimusasetelma, teoreettinen viitekehys, keskeiset tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite. Aineistonsa pohjalta tutkija kehittää käsitteitä tai tarkentaa aiempia ja erittelee niiden välisiä suhteita (Rantala 2015, 115). Luokittelun tai tyypittelyn, aineisto ryhmitellään ryhmän sisällä vallitsevan samankaltaisuuden mukaan. Tiettyyn ryhmään kootaan ne tekstit, jotka tiettyjen piirteiden tai ominaisuuksien mukaan näyttävät kuuluvan yksiin. Luokittelun tai tyypittelyn sijasta aineistoa voi lähestyä myös teemoittain. Teema-alueet ovat laajoja, tiettyyn teemaan kuuluva teksti koodataan laajoihin luokkiin, joita koodataan pienemmiksi. Aineistoa voi koodata tekoina. (Rantala 2015, 116.)

Aineistoa käsiteltäessä voi hyödyntää tekstinkäsittely- tai taulukkolaskentaohjelmaa. Tekstinkäsittelyohjelmassa tai taulukkolaskentaohjelmassa tiedostosivu jaetaan esimerkiksi kaksipalstaiseksi tiedostoksi, jonka leveämpi palsta sisältää varsinaisen tutkimustekstin eli käsittelemätön aineisto ja kapeammalle palstalle sijoitetaan tekstikehyksen koodit ja määritelmät. Koodaaminen kokonaisilla sanoilla on selkeämpää kuin esimerkiksi lyhennysten käyttäminen. (Rantala 2015, 116.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 122-126) mukaan sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa aineistolle tehdään pelkistys eli redusointi. Aineiston vastaukset kirjoitetaan auki, jolloin saatu data tiivistyy tai pilkotaan osiin. Samaa kuvaavat asiat voidaan alleviivailla samanvärisillä kynillä ja näin erotella moninaisia ilmiöitä. Tuloksista etsitään kaikki tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäiset ja pelkistetyt ilmaukset. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122-126.)

Seuraavaksi vuorossa on aineiston ryhmittely eli klusterointi. Ryhmittelyssä aineistosta koodatut eli pelkistetyt alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi, sillä silloin aineistosta etsitään samankaltaisuutta ja eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavien ryhmittely, jolloin muodostuu alaluokkia, alaluokat nimitetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122-126.)

Viimeinen sisällönanalyysin vaiheista on teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Siinä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen ja valikoidun tiedon perusteella muodostuu teoreettisia käsitteitä. Tätä voi jatkaa niin pitkään kuin on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122-126.) Käsitteitä luomalla tutkija muodostaa rakentamiensa käsitteiden keinoin kuvauksen tutkimuskohteestaan verraten teoriaa ja johtopäätelmiä alkupe- räisaineistoon uutta tietoa muodostaessaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Ka- nasen (2012, 192) mukaan kehittämis- ja toimintatutkimuksessa analyysimenetelmänä on onnistunut silloin, kun tutkimusongelma on saatu ratkaistuksi. Tuomen ja Sarajärven (2018, 127) mukaan analyysin kaikissa vaiheissa tutkijan pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavia heidän näkökulmastansa.

Aineiston sisällönanalyysi kytkeytyy tiiviisti kyselytutkimuksesta saatuun aineis- toon. Opinnäytetyössä olen käyttänyt aineistolähtöistä eli induktiivista sisäl- lönanalyysia. Analyysimenetelmä on toteutunut kolmivaiheisen sisällönanalyy- sin prosessin mukaan. Tuomen ja Sarajärven (2018, 122-126) mukaan sisäl- lönanalyysilla, analyysimenetelmällä saadaan luotua selkeyttä aineistoon ja tut- kittavasta ilmiöstä saadaan selkeitä ja luotettavia päätelmiä. Valintaperusteeni analyysimenetelmälle, sisällönanalyysille, perustuu tähän. Tavoitteenani oli saada aineistosta selkeät ja luotettavat päätelmät.

Kyselytutkimuksen tuloksista tapahtuu sisällönanalyysi tutkimustehtävittäin kol- mivaiheisen, pelkistys, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen, sisäl- lönanalyysin prosessin mukaisesti. Ensimmäisenä toimenpiteenä tein aineis- toille, kyselytutkimusten tulosten redusoinnin eli pelkistykseen. Pelkistämisvai- heessa huomioin, että yhdestä vastauksesta saattoi löytyä useampi pelkistetty



ilmaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Siirsin kyselytutkimuksen tutkimustehtävän yksi, tutkimustehtävän kaksi ja tutkimustehtävän kolme vastaukset Excel -tiedostoon sarakkeeseen A, kukin aineisto omana Excel -tiedostonaan. Excelin B -sarakkeelle avasin A-sarakkeelta kyselyvastaukset pelkistetyksi. Seuraavaksi pelkistykset eli B-sarakkeen kopiointi tutkimustehtävittäin Wordin -tiedostopohjalle. Word-tiedostolla olevat pelkistykset, asettelin siten, että yksi pelkistys yhdelle riville. Tämän toimenpiteen jälkeen vein jokaisen tutkimustehtävän kyselytuloksista tehdyt pelkistykset Wordin asiakirjapohjalta uusille, omille Excel -tiedostoille A-sarakkeisiin. Tutkimustehtävälle yksi todentui pelkistettyä aineistoa Excel -tiedostoon 122 riviä. Tutkimustehtävälle kaksi todentui pelkistettyä aineistoa Excel -tiedostoon 137 riviä. Tutkimustehtävälle kolme todentui pelkistettyä aineistoa Excel-tiedostoon 83 riviä. Kukin Excel -tiedosto oli merkattu tutkimustehtävän numerolla, tutkimustehtävän kysymyksellä sekä kyselyn kysymyksillä.

Tämän jälkeen kullekin Excelille tein aineiston ryhmittelyn, jossa samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmittelin ja yhdistelin eri kategorioiksi. Nämä muodostivat alakategoriat. Tuomen ja Sarajärven (2018,124) mukaan alakategoriat tulee nimetä sisältöä kuvaavilla käsitteillä, näin toimin. Excelissä aineistojen koodauksessa, ryhmittelyssä käytin eri väritäyttökoodeja. Sama väritäyttö samaa tarkoitaviin asioihin. Kun aineistot täyttyivät eri väreillä, alkoi värien järjesteleminen. Samanväriset rivit tulivat järjestykseen allekkain ja muodostivat näin omat värikoodatut ryhmät. Tämä värikoodattu aineisto Excelissä A-sarakkeessa. Ryhmittelyvaiheessa nimesin ryhmitellyn sisällön sitä kuvaavalla käsitteellä, ne muodostivat alakategoria sarakkeen, Excelin B-sarakkeen.

Aineiston käsitteellistämisvaiheessa nimesin C-sarakkeelle yläkategoriasarakkeen. Tuomen ja Sarajärven (2018,125) mukaan yläkategorioiden nimeäminen tapahtuu aineistosta nousevan aihealueen käsitteellistämisellä, näin toimin. Omissa sisällönanalyysien Excel-taulukoissa B-sarakkeen alakategoriat yhdistyivät vielä isomman käsitteen alle yläkategoriasarakkeeseen, joka Excel-tiedostossa C-sarake. D-sarake on aineistoa yhdistävä kategoria, joka on

yhteydessä tutkimustehtävään. Näin toimimalla alkoi kustakin Excelistä hahmottua aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tuloksia tutkimuskysymyksille. Esimerkki aineiston sisällönanalyysistä tutkimustehtävä 1 liitteessä 4.

## 7.6 Kehittämistehtävän suunnittelu

Kostamon, Airaksisen ja Vilkan (2022) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistyötä, jossa määritellään tavoitteet, suunnitellaan toteutus, valitaan kehittämistyön menetelmä ja aikataulutetaan työskentely. Tuotosta ja tuloksia pitää arvioida ja miettiä, kuinka kerätä palaute. (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, 15.) Tällä menetelmällä mahdollistuu pääsy hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. Menetelmä mahdollistaa ideoinnin valituista teemoista eri näkökulmista (Ojasalo ym. 2021, 162).

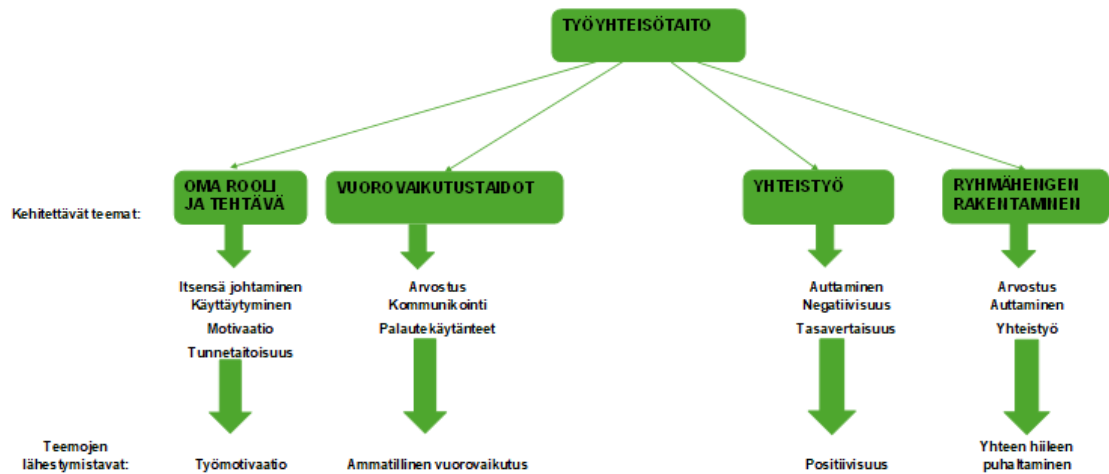
Oppimiskahvilan jokaisessa ryhmässä keskustellaan eri näkökulmasta kehitettävään aihealueeseen liittyen, ja syntyneet ideat kirjoitetaan keskustelun edetessä paperille. Kukin ryhmä päättää alussa yhden ryhmästään, kuka jää pöytänsä äärelle kirjaamaan, silloinkin kun uusi pöytäryhmä saapuu. Pöytäryhmän kirjaaja on vetäjä ja hän tiivistää edellisten ryhmien keskustelun paperilta, johon uusi ryhmä jatkaa tämän näkökulman lisäideoimista. Pöytäryhmän kirjaaja tekee kirjaukset. Tietyn ajan kuluttua ryhmä vaihtaa pöytää ja näin ollen näkökulmaa. Osallistujat kiertävät jokaisessa teemassa, jolloin lyhyessä ajassa saadaan paljon erilaisia näkökulmia asioihin. (Ojasalo ym. 2021, 162.)

Yhteisöllisen ideointimenetelmän toteutus alkaa asettamalla ja rajaamalla tälle tavoite. Ryhmän vetäjä kirjaa ideat, pitää huolen sovittujen sääntöjen noudattamisesta, kiihdyttää tarvittaessa prosessia, rytmittää ideointia ja ideoiden arviointi voidaan toteuttaa samalla kertaa tai erillisenä kokoontumisena (Ojasalo ym. 2021, 161-162).

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa, kehittämistyössä käytän apunani osallistavaa, yhteisöllistä ideointimenetelmää oppimiskahvilaa. Toimin tilaisuudessa puheenjohtajana, informoin tavoitteet ja ohjeistan toiminnan. Pöytäkuntia jaon jälkeen ryhmät päättävät itse, kuka heistä jää pöytään. Kun pöytäkunnat ovat kiertäneet kaikki pöydät, koostetaan ja käydään läpi saatu tuotos. Tuotoksesta toteutuu työyhteisöön huoneentaulut.

Ideointityöpajapäivää kutsutaan tässä opinnäytetyössä kehittämistuokioksi. Kehittämistuokion aihe on työyhteisötaidoissa kehittyminen. Tutkimuksen toiminnallisen osuuden toteutus eli kehitystyö perustuu toteutetun kyselytutkimuksen sisällönanalyysistä tuloksista saaduille teemoille. Kehittämistuokiossa kehittämisen kohteet nousivat kyselytutkimuksen kahdesta kysymyksestä, mitä kehitettävää tunnistat omissa työyhteisötaidoissa ja mitä kehitettävää tunnistat työyhteisösi työyhteisötaidoissa. Nämä kyselytutkimuksen kysymykset antoivat tulokset opinnäytetyön tutkimustehtävään kolme, miten työyhteisötaitoja voitaisiin työpaikalla kehittää. Kehittäminen kohdistuu kyselytutkimuksen tuloksista esille nousseisiin neljään teemaan, omaan rooliin ja tehtävään, vuorovaikutustaitoihin, yhteistyöhön ja ryhmähengen rakentamiseen. Teemoista olisi noussut kehittämiselle kyselytutkimuksesta useita aihepiirejä (alakategorioita), joissa haluttiin kehittyä.

Jotta työyhteisötaidoissa kehittyminen olisi konkreettista, kullekin kehitettävälle teemalle valitsin etukäteen lähestymistavan. Lähestymistapa valikoitui yhdestä teeman, yläkategorian alakategoriasta. Tällä lähestymistavan valinnalla halusin varmentaa kehittämisen kussakin teemassa yhdessä aihealueessa. Kehittämistyön toteutusta suunniteltaessa pidin suunnitelman arviointipalaveria yhdessä opinnäytetyön ohjaajan sekä toimeksiantajan kanssa. Arviointi kohdistui tehtyyn sisällönanalyysiin, teemoihin ja kullekin teemalle valittuun lähestymistapaan kehittämisen (alakategoriat). Keskeisistä teemoista keskusteltiin ja kunkin teeman lähestymistapa teemaan, hyväksyttiin kehittämisen lähestymistavaksi teemalle. Kunkin teeman käsittelyn tietyn lähestymistavan mukaan todettiin palvelevan työyhteisössä työyhteisötaitojen kehittämistä (kuviot 2).



Kuvio 2. Tutkimustehtävä 3. Miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää. Kehittämisen teemat ja alakategoriat. Alakategorioista johdetut lähestymistavat kehitettävälle teemalle.

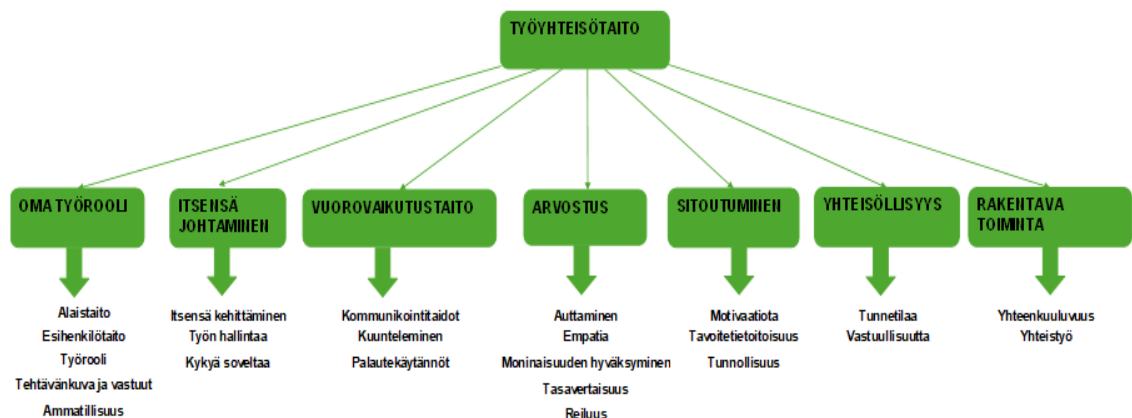
Oma rooli ja tehtävä teemaan lähestymistavaksi valikoin työmotivaation. Vuorovaikutustaidoissa teeman lähestymistapa ammatillinen vuorovaikutus. Yhteistyö teeman lähestymistapa positiivisuus. Ryhmähengen rakentamisen teemalla lähestymistapana yhteen hiileen puhaltaminen.

Kehittämistuokio ja aikataulus on suunniteltu ennen toteutusta (liite 5). Ajankohta on sovittu yhdessä kohdeorganisaation lähiesihenkilöiden kanssa. Kehittämistuokion kesto on kaksi tuntia. Osallistujat kutsutaan mukaan sähköpostitse (liite 6). Tilaisuus etenee Power Point -esityksen avulla (liite 7). Kehittämistuokion loppuksi on suunniteltu palautteen antaminen tilaisuudesta, palaute toimii opinnäytetyölle loppuarviona työyhteisötaidoissa kehitymisessä (liite 8).

## 8 Opinnäytetyön tutkimuksellisen työn tulokset

### 8.1 Työntekijöiden käsityksiä työyhteisötaidoista

Kyselytutkimuksen ensimmäisistä kahdesta avoimesta kysymyksestä, mitä työyhteisötaidot ovat ja mihin työyhteisötaitoja tarvitaan, sain tulokset opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimustehtävään, mitä työntekijä käsittää työyhteisötaidoilla. Opinnäytetyön sisällönanalyysin aineiston yhdistävänä kategoriana on työyhteisötaito. Sisällönanalyysissä aineistosta muodostui työyhteisötaidoille seitsemän yläkategoriaa, joita työntekijät käsittävät työyhteisötaidoina. Nämä yläkategoriat ovat oma työrooli, itsensä johtaminen, vuorovaikutustaito, arvostus, sitoutuminen, yhteisöllisyys ja rakentava toiminta. Työntekijä käsittää työyhteisötaidon omana työroolina, itsensä johtamisena, vuorovaikutustaitona, arvostuksena, sitoutumisena, yhteisöllisyytenä sekä rakentavana toimintana (kuvio 3).



Kuvio 3. Tutkimustehtävä 1. Kyselytutkimuksen tulokset. Työntekijöiden käsityksiä työyhteisötaidoista.

Sisällönanalyysissä oman työroolin alakategorioina olivat alais- tai esihenkilötaito, työrooli, tehtäväkuva ja vastuut sekä ammatillisuus. Kyselytutkimuksen

mukaan tunnistettiin omaa ja työyhteisössä olevien työroolia. Ammatillisuus näyttäytyi muun muassa hyvinä käytöstapoina. Oma työrooli on työrooli, johon kuuluu tehtäväkuva vastuineen. Itsensä johtamisen alakategorioina sisällönanalyysissa muodostui itsensä kehittäminen, työn hallinta ja kyky soveltaa. Kyselytutkimuksen mukaan itsensä kehittäminen nähdään rakentavuutena itseä, työtä ja työn tekemistä kohtaan. Työn hallinta ja kyky soveltaa todentuivat kyselyn tuloksista konkreettisesti organisointikykyinä ja hallittuna ajankäyttönä. Vuorovaikutustaidossa sisällönanalyysissa muodostuivat alakategorioiksi kommunikointitaidot, kuunteleminen ja palautekäytännöt. Kyselytutkimuksessa tunnistettiin kommunikointitaitoihin kuuluviksi avoin keskustelu, kommunikointi ja hyvät vuorovaikutustaidot. Palautekäytännöissä tunnistettiin palautteiden antamisessa ja saamisessa rakentavuuden näkökulma.

Sisällönanalyysissa arvostuksen alakategorioina auttaminen, empatia, moninaisuuden hyväksyminen, tasavertaisuus ja reiluus. Kyselytutkimuksen mukaan arvostukseen kuuluu se, että jokaisen työpanos on yhtä tärkeää ja se on toimimista kunnioittavalla tapaa työkavereita kohtaan. Kyselytutkimuksen mukaan auttamiseen kuuluu työkaverien huomioiminen siten, että auttaa toista tarvittaessa. Empaattisuutta tunnistettiin kyselytutkimuksen tuloksista. Työyhteisötaidot ovat erilaisten ammattiryhmien, erilaisten ihmisten ja erilaisten tapojen hyväksymistä, moninaisuus hyväksytään. Arvostukseen kuuluu tasavertaisuutta tai se merkitsee tasa-arvoisuutta.

Sisällönanalyysissa sitoutumisen alakategorioina motivaatio, tavoitetietoisuus ja tunnollisuus. Kyselytutkimuksen mukaan mielekäs työ tuottaa onnistumisen tunnetta sekä henkilökohtaisella- että työyhteisötasolla. Yhteisten ohjeiden ja pelisääntöjen noudattaminen sekä ymmärtäminen todentuivat kyselytutkimuksen vastauksista. Tavoitetietoisuus näyttäytyy tuloksissa yhteisen tavoitteen tavoittelemisena ja näkemyksenä siitä, että jokaisella työntekijällä on vaikutusta työyhteisön tuloksessa ja pääsemisessä tavoitteeseen, esimerkiksi potilaan hyvässä hoidossa. Tunnollisuuteen kuuluu työn tekemistä vastuullisesti sekä luotettavasti.

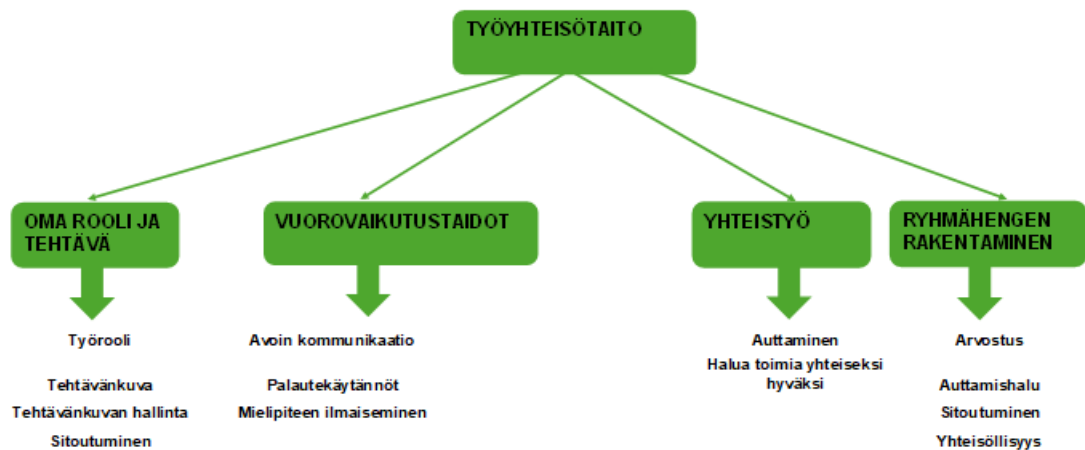
Sisällönanalyysissa yhteisöllisyyden alakategorioina tunnetila ja vastuullisuus. Kyselytutkimuksen vastauksista yhteisöllisyyden alle asemoituivat työyhteisön ilmapiiri ja työyhteisön tunnelma. Työyhteisötaitoja ja nimenomaan yhteisöllisyyttä tarvitaan hyvän työilmapiirin ja hyvän yhteishengen luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Yhteisöllisyyden vaikutukset näkyvät työhyvinvoinnissa. Kyselytutkimuksesta ilmeni, että toimivan työyhteisön katsotaan tukevan työyhteisön jäseniä omassa hyvinvoinnissa.

*Työyhteisötaitoja tarvitaan jokapäiväisessä työssä. Jokainen työntekijä vaikuttaa päivittäin työyhteisötaitojensa kautta työpaikan ilmapiiriin ja lopulta myös tuottavuuteen ja tulokseen työpaikalla. Hyvät työyhteisötaidot ja työpaikan hyvä ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia.*

Vastuullisuuden näkökulma yhteisöllisyydessä ilmeni kyselytutkimuksesta siten, että työntekijä pystyy tulemaan työyhteisössä toimeen työkavereidensa kanssa. Jokaisella nähtiin olevan vaikutusta työssä työyhteisön ilmapiiriin. Sisällönanalyysissa rakentavan toiminnan alakategorioina yhteenkuuluvuus ja yhteistyö. Yhteenkuuluvuus on kokemusta yhteen hiileen puhaltamisesta ja se on toimimista hyvässä hengessä. Yhteistyö on rakentavuutta työkavereita ja esihenkilöä kohtaan. Siihen kuuluu muun muassa ratkaisukeskeistä yhteistyötä, kykyä tehdä yhdessä työ, taitoa toimia osana työyhteisöä.

## **8.2. Työntekijöiden kokemuksia tai käsityksiä omista työyhteisötaidoista**

Kyselytutkimuksen seuraavista kolmesta avoimesta kysymyksestä, miten kuvailisit omaa toimijuuttasi työyhteisössä sen jäsenenä, millaisia vaikutuksia toimijuudellasi on työyhteisössä ja kuinka voit vaikuttaa omalla osallistumisella hyvään johtamiseen työyhteisössä, sain tulokset opinnäytetyön toiseen tutkimustehtävään, millaisia kokemuksia tai käsityksiä työntekijällä on omista työyhteisötaidoista. Sisällönanalyysissa aineistosta muodostui työyhteisötaidoille neljä yläkategoriaa: oma rooli ja tehtävä, vuorovaikutustaidot, yhteistyö ja ryhmähengen rakentaminen (kuvio 4).



Kuvio 4. Tutkimustehtävä 2. Kyselytutkimuksen tulokset. Työntekijöiden kokemuksia tai käsityksiä omista työyhteisötaidoista.

Sisällönanalyyssissa oman roolin ja tehtävän alakategorioina työrooli, tehtäväkuva ja tehtäväkuvan hallinta sekä sitoutuminen. Kyselytutkimuksen tuloksista selviää, että oma rooli tunnustetaan. Työrooli on työminä ja henkilökohtainen minä on erillään työroolista. Työrooli voi toteutua useassa eri roolissa ja useassa eri työyhteisössä, jolloin työroolin muuttuessa toimijuuskin muuttuu. Tehtävä kuvaa oli avattu osin, mistä toiminnassa ja työssään vastaa ja mitä tekee. Tehtävä kuvan hallinta välittyi vastaajan kokemuksesta pystyä vastaamaan ja täyttämään odotukset omassa työnkuvassa.

*Pystyn täyttämään odotukset oman työkuvan osalta.*

Työtehtävät tulevat tehdyiksi, työ tehdään mahdollisimman hyvin ja luotettavasti ja työn epäkohtia on mahdollisuus nostaa esiin. Työntekijöiden kokemus tai käsitys työn hallinnassa on mahdollisuutta kehittää omaa työtä ja kehitysehdotuksia olisi hyvä kertoa toiminnan ja asioiden eteenpäin viemiseksi. Kyselytutkimuksesta ilmeni, kokemus väsymykselle kaikesta edistämisestä tai kehittämisestä työssä tai työyhteisössä. Sitoutumiseen kuuluu sitoutumista työhön,



työnantajaan, työyhteisöön sekä itsensä johtamiselle. Kyselytutkimuksen mukaan sitoutuminen näyttäytyy täsmällisyytenä ja toimimisena hyvänä esimerkkinä. Sitoutunut työntekijä on sitoutunut työyhteisönsä kehittämiseen, parantamiseen ja toiminnallaan hän pyrkii parantamaan työssä esiintyviä epäkohtia, jolloin hän edistää työn sujuvuutta.

Sisällönanalyyseissa vuorovaikutustaitojen alakategorioina avoin kommunikaatio, palautteen saaminen ja antaminen sekä mielipiteen ilmaisu. Kyselytutkimuksen mukaan kommunikoinnissa pyritään mahdollisimman avoimeen kommunikointiin. Kokemus omasta kommunikoinnista on, että kommunikaatio on avointa, selkeää, rehellistä ja suoraa. Kyselytutkimuksen mukaan vuorovaikutuksessa on todennettavissa rakentavuutta. Keskusteltaessa kunkin on puhuttava suodatettava, mitä tai miten asian ilmaisee. Kyselytutkimuksen mukaan yhteiset keskustelutuokit työyhteisössä vaikuttavat työiihtyvyyteen sitä parantavasti. Johdon kanssa on avointa keskusteluyhteyttä, mutta johdolta toivottaisi enemmän työntekijöidensä kuuntelemista.

Kyselytutkimuksen mukaan palautteen saaminen ja antaminen on molemminpuolisesti tärkeää. Positiivisen palautteen ja kehittävän palautteen nähdään mahdollistavan hyvää johtajuutta työyhteisössä. Palautetta otetaan mieluusti vastaan, jotta omassa työssään voi kehittyä. Kyselytutkimuksen mukaan palautetta annetaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Kokemuksena palautekäytännöistä oli se, että työyhteisössä ei kaikki ehkä kestä rakentavaa palautetta. Kyselytutkimuksen mukaan mielipiteen ilmaiseminen on mahdollisuus saada oma ääni esille. Pyrkimyksenä on kunnioittaa ja huomioida toisten mielipiteet. Uskallusta löytyy esittää omia mielipiteitä epäkohdista rakentavalla tavalla, toisaalta mielipiteen vaihto voidaan kokea hankalana.

Sisällönanalyyseissa yhteistyön alakategorioina auttaminen ja halu toimia yhteiseksi hyväksi. Kyselytutkimuksen mukaan oma kokemus oli, että työyhteisössä työkavereita autetaan aina tarpeen mukaan tilanteen niin salliessa.

*Pyrin auttamaan muita tarpeen tullen, huomioin toisten tilanteen työtehtävien suhteen, tulen toimeen kaikkien kanssa.*

Halu toimia yhteiseksi hyväksi näkyi kyselyn tuloksista työntekijöiden käsityksenä omista taidoista tiimipelaamisessa. Kyselytutkimuksesta ilmenee, että turhiin riitoihin ei haluttu osallistua ja omassa toiminnassa painottui työn tekeminen mahdollisimman hyvin ja valittamatta. Omilla työyhteisötaidoilla toivottiin olevan positiivista vaikutusta työyhteisössä ja tavoitteena oli toimia hyvien työyhteisötaitojen mukaan. Omaa toimintaa kyettiin mukauttamaan, asettumaan samalle aaltopituudelle vastaanottajan kanssa. Kyselytutkimuksesta ilmenee toivetta tiiviimmälle yhteistyölle johdon kanssa, sillä kokemus oli, että johto ei ole lähellä tekijöitä tai johdolla ei ole aikaa.

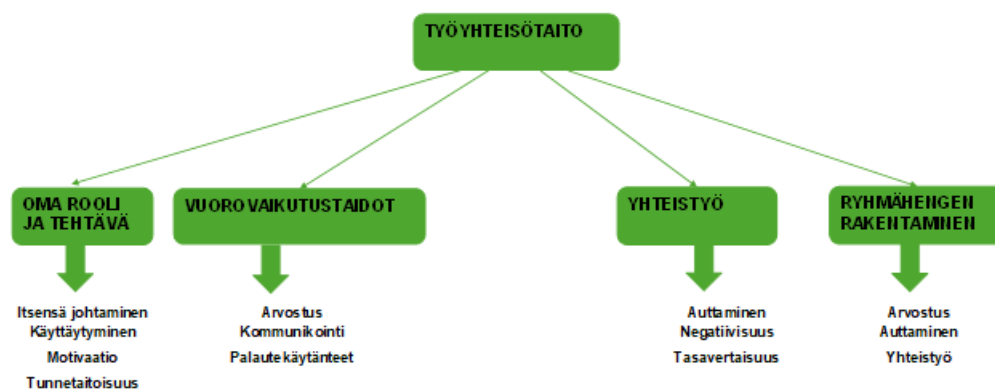
Sisällönanalysissa ryhmähengen rakentamisen alakategorioina arvostus, auttamishalu, sitoutuminen ja yhteisöllisyys. Kyselytutkimuksen mukaan arvostus on toisen kunnioittamista. Arvostus välittyy omassa toiminnassa kiinnostuksena toisesta, huomioimalla ja välittämällä toinen. Välittää täytyy myös itsestä. Kyselytutkimuksesta ilmenee vastaajilta arvostetuksi tulemisen kokemusta työyhteisöltä. Arvostus on kollegiaalisuutta ja sitä, että käyttäydytään asianmukaisella tavalla työyhteisössä. Kyselytutkimuksesta ilmenee työnantajaan liittyvää arvostusta, joka välittyy olemalla työnantajalle luotettava, tunnollinen ja täsmällinen. Arvostus ilmenee oikeudenmukaisuutena ja olemalla reilu ihan kaikkia työkavereita kohtaan.

Kyselytutkimuksen mukaan auttamishalu ilmenee muun muassa huomioimalla työkavereiden tilanne heidän työtehtävien suhteen. Työkavereita autetaan oman osaamisen mukaan ja omana kokemuksena on, että työ tulee tehdyksi hyvin ja toivotaan, että työyhteisö on samaa mieltä. Kyselytutkimuksen mukaan auttamishalu ilmenee helposti lähestyttävyytenä, että henkilöltä on helppo kysyä ”matalalla kynnyksellä” apua. Tästä on kyselytutkimuksessa onnistumisen kokemuksia. Kyselytutkimuksen tuloksissa ilmenee sitoutumista itseän, työhön, työyhteisöön ja työnantajaan. Kaikkien kanssa tullaan toimeen työpaikalla, vaikka henkilökemia ei sopisikaan yhteen. Yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan,

toiminnassa huomioidaan tasavertaisuus ja tasapuolinen kohtelu. Positiivista työilmapiiriä yritettiin edistää. Yhteisöllisyys ilmeni kyselytutkimuksessa yhteishenkenä ja keskinäisenä toimeen tulemisena. Yksilötasolla toivottiin, että kaikilla olisi hyvä olla töissä ja työyhteisötasolla työyhteisön kehittämistä voimaan entistäkin paremmin. Kyselytutkimuksen mukaan oma käsitys työyhteisötaitoissa voi olla kokemus erillisyydestä tai vertaistuen puuttumisesta.

### 8.3 Työyhteisötaitojen kehittäminen

Kyselytutkimuksen kahdesta viimeistä avoimesta kysymyksestä, mitä kehitettävää tunnistat omissa työyhteisötaitoissa ja mitä kehitettävää tunnistat työyhteisösi työyhteisötaitoissa, sain tulokset opinnäytetyön kolmanteen tutkimustehtävään, miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää. Sisällönanalyysissa aineistosta muodostui työyhteisötaidolle neljä yläkategoriaa, oma rooli ja tehtävä, vuorovaikutustaidot, yhteistyö ja ryhmähengen rakentaminen (kuvio 5).



Kuvio 5. Tutkimustehtävä 3. Kyselytutkimuksen tulokset. Työyhteisötaitojen kehittäminen.

Työyhteisötaitoissa sisällönanalyysissa omaan rooliin ja tehtävään kohdistuisi kehittämisen tarvetta. Oman roolin ja tehtävän alakategorioina itsensä johtaminen, käyttäytyminen, motivaatio ja tunnetaidot. Kyselytutkimuksen mukaan

itsensä johtamisessa kehitettävää olisi ensinnäkin siinä, että omaa työtä tulisi arvostaa ja omaa työtään täytyisi haluta kehittää. Kehityksen nähtiin olevan osa alaa, jossa koskaan ei olla valmiita. Kyselytutkimuksen tulosten mukaan uusiin asioihin ja muutoksiin suhtautuminen positiivisella tapaa vaatii harjoittelua ja positiivisessa asenteessa haluttiin kehittyä. Negatiivisessa tunnetilassa oli velloamista, sillä negatiivisuus tarttui helposti. Niin ikään kehittämishalukkuus koskee sosiaalisissa taidoissa kehittymistä ja kehittymistä verkostoitumisessa. Kyselytutkimuksessa ilmeni, että käyttäytymisen kohdalla kehittymistä vaatisi peruskäytöstapojen omaksuminen, oman temperamentin hillitseminen, ystävällisempi käyttäytyminen ja käytöstavat.

Motivaatiossa kehittymistä oli kyselytutkimuksen mukaan tarvetta oppimisessa, johon pitäisi jokaisen asennoitua myönteisellä tapaa ajatellen oppiminen ammatillisena kasvuna. Kyselytutkimuksen mukaan mielekäs työ lisää työmotivaatiota, ja se näkyy tuloksessa. Kyselytutkimuksen tuloksista ilmeni, että työn motivaatio voi olla kadoksissa, osalla on halu päästä työssä helpommalla, työ ei saisi rasittaa tai työ tehdään siten, missä rima on matalimmalla. Kyselytutkimuksen mukaan tunnetaitoisuudessa kehittäminen koskee suuttumuksen hillintää, kärsivällisyyttä ja turhautumisen tunnetta asioissa, joissa ei tunnuta edettävän.

Työyhteisötaidoissa vuorovaikutustaidot nousivat toiseksi kehittämisen kohteeksi. Sisällönanalysissä vuorovaikutuksen alakategorioina arvostus, kommunikointi ja palautekäytänteet. Kyselytutkimuksen mukaan kehittämistä oli todennettavissa vuorovaikutuksessa toisen arvostuksessa. Jokaisen asiat ja mielipiteet pitäisi kuunnella ja ottaa huomioon, jokaisen tulisi uskaltaa ilmaista myös kehittävä mielipide ja asia pitäisi nähdä asiana, eikä tunnetasolla. Kyselytutkimuksen mukaan kommunikoinnissa kehitettävää on kuuntelemisessa ja kysymisessä, missä apua tarvitaan, silloin kun oma työ on tehty. Kehitettävää on ammatillisessa vuorovaikutuksessa, avoimuudessa, ja toivottiin lisää avointa keskustelua ja yhdessä miettimistä. Johdolle oli kehittämistoivetta vuorovaikutuksessa kuulemisen, kuuntelemisen ja tiedottamisen suhteen, joissa olisi parannettavaa. Kyselytutkimuksen mukaan kehitettävää palautekäytännöistä on ottaa

esimerkiksi saatu palaute myönteisesti nimenomaan ammatillisena kasvuna ja kykynä nähdä asia asiana.

Työyhteisötaidoissa yhteistyö nousi kolmanneksi kehittämisen kohteeksi. Sisällönanalyysissa yhteistyön alakategorioina auttaminen, negatiivisuus ja tasavertaisuus. Kyselytutkimuksen mukaan kehitettävää on auttamisessa, auttamista toivottiin silloinkin, kun on kiire työkavereita voisi huomioida paremmin. Tiimipeleminen voisi toimia paremmin ja kehitettävää on oppia toimimaan siten, että yhteistyö olisi entistäkin parempaa. Negatiivisiin asioihin tarttuminen ja niissä kiinni pysyminen olisi asioita, joissa tulisi tapahtua kehitystä. Kyselytutkimuksesta oli todennettavissa hyviä oivalluksia omista kehitettävistä työyhteisötaidoista, kehitettävillä työyhteisötaidoilla nähtiin kyselytulosten mukaan niiden merkitys myös työpaikan ilmapiiriin.

*Jokaisen vastuulla on luoda työpaikalle hyvää ilmapiiriä, myös minun.*

Kyselytutkimuksen mukaan halutaan kehittyä tasavertaisuudessa. Tasavertaisuus tulisi nähdä työyksiköstä riippumatta, jossa kaikki ovat yhdenvertaisia ja työnteon tulee olla joka suuntaan joustavaa ja mukavaa. Johdolta toivottiin enemmän tukea asian jalkauttamiseksi. Moninaisuuden edistämisessä toivottiin kehittymistä, toivottiin ymmärtämistä ja hyväksymistä erilaisuudelle, toisaalta tasapuolisuudessa todettiin kanssa kehitettävää. Kyselytutkimuksesta ilmenee, että annettuja ohjeita tulisi myös noudattaa tarkemmin.

Työyhteisötaidoissa ryhmähengen rakentaminen nousi neljänneksi kehitettäväksi kohteeksi. Sisällönanalyysissa ryhmähengen rakentamisen alakategorioina arvostus, auttaminen ja yhteistyö. Kyselytutkimuksen perusteella keskinäistä arvostusta tulisi kehittää työyhteisötasolla, sillä kaikki ovat yhtä tärkeitä tuloksen tekemisessä. Toisten huomiomisessa on kehitettävää, samoin kunnioituksessa esihenkilöitä kohtaan. Auttamisessa kehittämistä olisi kyselytutkimuksen mukaan toisten auttamisessa ylipäättään, mutta myös siinä, että autettaisiin heitä, jotka eivät kuulu siihen niin sanottuun omaan kaveriryhmään

työpaikalla. Kehittämisen tarvetta todentui myös tehtävien jakamisessa, että ei delegoitaisi omia töitä toisille.

## 9 Opinnäytetyön kehittämistyön tulokset

### 9.1 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyö toteutui suunniteltuna ajankohtana ja tilaisuus eteni suunnitelman mukaan Power Point-esityksen avulla (liite 7). Alussa kävin läpi tiivistetysti osallistujien kanssa tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia opinnäytetyön kohdalla, kehittämistuokion aikataulutuksen sekä tavoitteet ja toteutuksen. Esittelin aihealuetta, työyhteisötaitoja. Olin hyödyntänyt aihealueen aiempaa teoriaa ja esittelin tehdyn kyselytutkimuksen sisällönanalysoidut tulokset. Lopuksi perehdytin osallistujat kyselytutkimuksen tuloksista esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin.

Kehittämistuokiossa osallistavana menetelmänä käytin yhteisöllistä ideointimenetelmää oppimiskahvila-menetelmää. Kehittämistuokioon osallistui 12 työntekijää. Jaoin osallistujat kehittämistuokion osallistavassa kohdassa neljään pienryhmään. Pienryhmään sijoittuminen tapahtui jakamalla osallistujat numeraalisesti yhdestä neljään. Ykköset, kakkoset, kolmoset ja neloset muodostivat kukin oman ryhmänsä. Jokaisessa ryhmässä oli kolme osallistujaa. Ennen pienryhmätyön aloittamista keskustelimme osallistujien kanssa pienryhmätyön toteutuksesta ja yhdessä tuumin sovimme, pienen muutoksen suunnitelman toteutukseen. Sovimme, että koko ryhmä kiertää kaikki teemat, joten kukaan ryhmäläisistä ei jää kirjaamaan tai kirjuriksi, vaan jokainen ryhmä hoitaa kunkin teeman kirjaukset itse. Muutoin toteutus tapahtui suunnitelman mukaisesti.

Kukin ryhmä tarkasteli yhtä teemaa kerrallaan ja sen valittua lähestymistapaa. Jos teemasta oli jo aiempaa kirjoitettua tekstiä, ryhmä perehtyi näihin ensin,

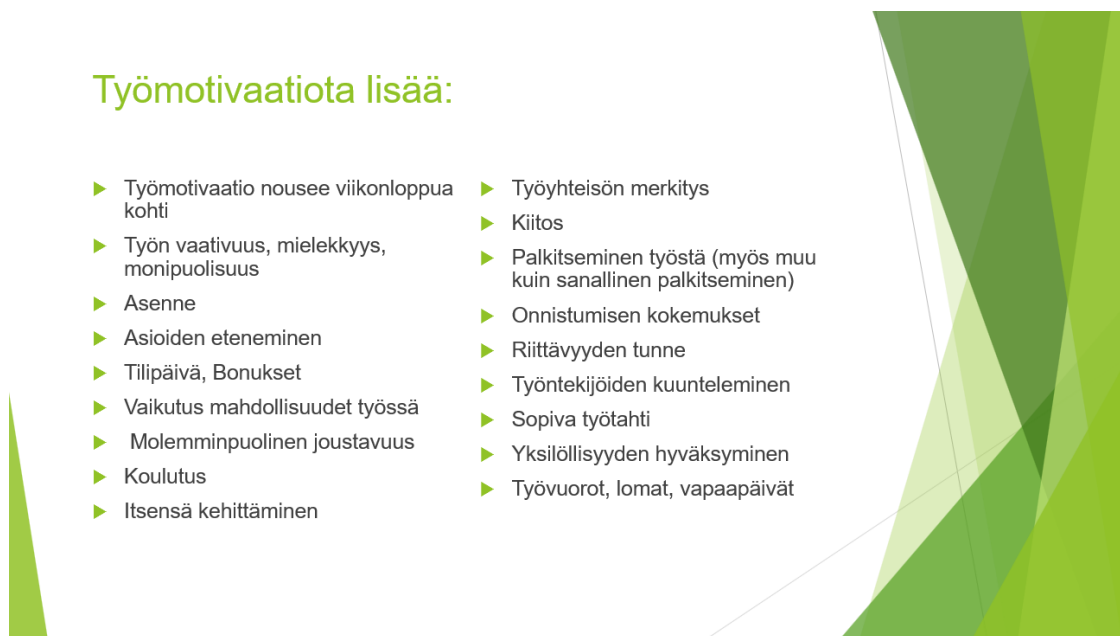
jonka jälkeen omat ajatukset teemasta kirjattiin aiempien kirjauksien jatkoksi. Pienryhmien keskustelu oli aktiivista. Kellotin tapahtuneessa aikaa, välillä oltiin ajallisesti myöhässä suunnitellusta aikataulusta ja aikataulua oli kurottava jossa-kin sopivassa vaiheessa kiinni, jotta ennalta sovittu aikataulu pitäisi.

Kunkin pienryhmän kierrettyä koko kierros, kaikki teemat, alkoi teemojen esittely, yhteenveto aiheesta. Jokainen pienryhmä sai kertoa vuorollaan oman kirjauksensa ja ajattelunsa teemasta. Aiheesta käytiin lisäksi yhdessä avointa keskustelua ja hyviä kirjauksia tuli vielä tässä vaiheessa kirjatuksi lisää kullekin teemalle. Työyhteisötaitojen kehittämisessä teemassa oma rooli ja tehtävä keskityttiin työmotivaation (liite 9). Vuorovaikutustaidoissa keskityttiin ammatilliseen vuorovaikutukseen (liite 10), yhteistyön teemassa positiivisuuteen (liite 11) ja ryhmähengen rakentamisessa yhteen hiileen puhaltamiseen (liite 12). Kehittämistyössä saatiin ratkaistuksi, kuinka lisätä työmotivaatiota, ammatillista vuorovaikutusta, positiivisuutta sekä yhteen hiileen puhaltamista. Loppuarviointi tapahtumasta toteutui tapahtuman lopussa yhteisenä palautekeskusteluna aiheesta ja kehittämistyöhön osallistujilla oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä antamalla kirjallinen palaute palautekyselyyn vastaamalla.

## **9.2 Kehittämistyön tulokset**

Kehittämistuokion tuloksista teemalle oma rooli ja tehtävä. Teeman lähestymistavaksi valitsin kyselytutkimuksesta työmotivaation (kuvio 2). Kehittämistuokioon osallistuneiden mukaan työmotivaatiota parantaa loppuviikon, perjantain lähestyminen, työn vaativuus ja mielekkyys, oma asenne, asioiden eteneminen, tilipäivä ja bonukset. Työmotivaatiota lisää, että omaan työhön pystyy vaikuttamaan ja työstä löytyy molemminpuolista joustavuutta. Koulutukset ja itsensä kehittäminen ammatillisesti nähdään motivaatiota lisäävinä tekijöinä työssä. Työmotivaatiota kasvattaa työn monipuolisuus, työyhteisöllisyys, kiitos ja palkitseminen työstä. Palkitseminen työstä voisi olla aineellistakin. Työmotivaatiota kasvattavat onnistumisen kokemukset, riittävyden tunne, työntekijöiden

kuunteleminen, sopiva työtahti, yksilöllisyyden hyväksyminen, työvuorot, lomat ja vapaapäivät. Kehittämistyön tuloksista toteutui tälle teemalle oma huoneentaulu, jossa esitetään kehittämistyön tulokset. Huoneentaulu 1. Ratkaisuja työmotivaation lisäämiseksi (kuvio 6).

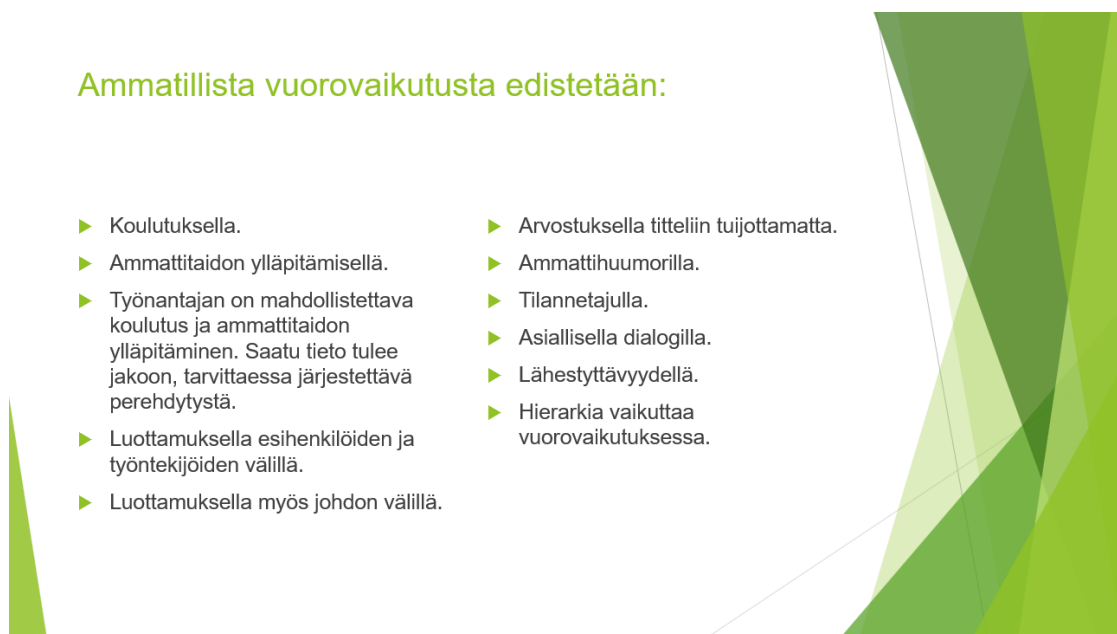


Kuvio 6. Huoneentaulu 1. Ratkaisuja työmotivaation lisäämiseksi.

Kehittämistuokion tuloksista teemalle vuorovaikutustaidot. Teeman lähestymistavaksi valitsin kyselystä ammatillinen vuorovaikutus (kuvio 2). Kehittämistuokioon osallistuneiden mukaan ammatillista vuorovaikuttamista lisää koulutus ja ammattitaidon ylläpito. Koulutusta ja ammattitaidon ylläpitämistä olisi työnantajan puolelta mahdollistettava ja tuettava. Saatua tietoa tulee jakaa ja tarvittaessa järjestää perehdytystä. Ammatillinen vuorovaikutus edistää luottamusta työntekijöiden kesken sekä asiakkaan tai potilaan kohtaamista. Ammatillinen vuorovaikutus on luottamusta esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, se on luottamusta myös johdon välillä. Ammatillinen vuorovaikutus on arvostusta, jota täytyisi löytyä kaikkien ammattiryhmien kesken, katsomatta tittleihin. Ammatilliseen vuorovaikuttamiseen kuuluu ammattihuumoria, tilannetajua, lähestyttävyyttä sekä asiallista dialogia. Tämän teeman alla keskustelu ohjautui hierarkiaan. Kehittämistyön tuloksista toteutui tälle teemalle oma huoneentaulu, jossa



esitetään kehittämistyön tulokset. Huoneentaulu 2. Ratkaisuja ammatillisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi (kuvio 7).



Kuvio 7. Ratkaisuja ammatillisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Kehittämistuokion tuloksista teemalle yhteistyö. Teeman lähestymistavaksi valitsin kyselystä positiivisuuden (kuvio 2). Kehittämistuokioon osallistuneiden mukaan yhteistyössä positiivisuutta voidaan lisätä toisen huomioimisella, kannustamisella, esimerkiksi toista voi kehua onnistumisesta. Positiivisuutta edistetään olemalla hyväntuulisia, kohteliaita, ajattelemalla positiivisesti, optimismilla ja hymyllä. Positiivisuutta voidaan edistää hyväksymällä yksilöllisyys tai tunnetila. Yhteistyössä positiivisuutta saadaan lisää olemalla rohkeita dialogissa ja kuuntelemalla saatu palaute. Rakentavalle palautteelle sen rakentava vastaanotto. Positiivisuutta voi lisätä huumorin keinoin, olemalla armollinen itseä ja muita kohtaan, joskus vähempikin riittää. Positiivisuutta yhteistyössä edistetään olemalla empaattisia toisia kohtaan, osoittamalla rakkautta ja arvostusta, ylläpitämällä rauhaa ja uskomalla yhteistyössä positiivisuuden voimaan. Kehittämistyön tuloksista todentui tälle teemalle oma huoneentaulu. Huoneentaulu 3. Ratkaisuja positiivisuuden edistämiseksi (kuvio 8).

### Positiivisuuden edistäminen:

- ▶ Kehu työkaveria onnistumisesta.
- ▶ Kannusta ja huomioi toinen.
- ▶ Hyväntuulisuus.
- ▶ Kohteliaisuus.
- ▶ Positiivinen ajattelu.
- ▶ Optimismi.
- ▶ Hymy.
- ▶ Yksilöllisyyden hyväksyminen.
- ▶ Tunnetilan hyväksyminen.
- ▶ Rohkeutta puhua, sanoa ja ottaa palautetta vastaan.
- ▶ Huumori. Joillakin voi olla asiat vielä huonommin kuin meillä.
- ▶ Joskus vähempikin riittää.
- ▶ Armollisuus.
- ▶ Empaattisuus.
- ▶ Rakkaus & Arvostus.
- ▶ Rauha.
- ▶ Usko.

Kuvio 8. Ratkaisuja positiivisuuden edistämiseksi.

Kehittämistuokion tuloksista teemalle ryhmähengen rakentaminen. Teemalle lähestymistavaksi valitsin kyselystä yhteen hiileen puhaltaminen (kuvio 2). Kehittämistuokioon osallistuneiden mukaan yhteen hiileen puhaltamista lisäävät käytöstavat, yhdenvertainen kohtelu, työkavereiden auttaminen, arvostus toisen työtehtävää tai työtä kohtaan. Yhteen hiileen puhaltamista edistetään ajatuksella yhteisestä päämäärästä, tavoitteista, yhdessä ollaan enemmän kuin yksin. Ryhmähengeä rakennetaan yhteen hiileen puhaltamalla keskustelemalla avoimesti, suhtautumalla palautteeseen rakentavalla tapaa, uskaltamalla pyytää apua, olemalla aktiivinen eli osallistumalla ja jakamalla tietoa ja osaamista. Yhteiselle työlle löytyy yhteinen tavoite, tyytyväiset potilaat ja asiakkaat. Ryhmähengen rakentamisessa, yhteen hiileen puhaltamisessa tarvitaan myös kaikkia aikaisemmin esiteltyjä teemoja, oman roolin ja tehtävän tiedostamista, vuorovaikutustaitoja ja yhteistyötä. Kehittämistyön tuloksista todentui tälle teemalle oma huoneentaulu, jossa esitetään kehittämistyön tulokset. Huoneentaulu 4. Ratkaisuja yhteen hiileen puhaltamisen lisäämiseksi. (kuvio 9).

### Yhteen hiileen puhaltaminen:

- ▶ Käytöstavat
- ▶ Yhdenvertainen kohtelu
- ▶ Toisten auttaminen
- ▶ Arvostus toisen työtehtävää ja työtä kohtaan.
- ▶ Ajatus yhteisestä päämäärästä ja tavoitteesta.
- ▶ Yhdessä ollaan enemmän kuin yksin.
- ▶ Avoin keskustelu
- ▶ Palautteeseen reagoiminen.
- ▶ Rakentava palaute, rakentava vastaanottaminen.
- ▶ Osallistuminen.
- ▶ Tiedon ja osaamisen jakaminen.
- ▶ Yhteisellä työllä tavoitteena tyytyväiset potilaat ja asiakkaat.
- ▶ Uskallusta pyytää apua.
- ▶ Kaikki edelliset huoneentaulut tämän huoneentaulun lisäksi vaikuttavat yhteen hiileen puhaltamisessa.

Kuvio 9. Ratkaisuja yhteen hiileen puhaltamisen lisäämiseksi.

Huoneentaulut on toimitettu työyhteisölle. Kehittämistuokion jälkeen palautelomakkeella oli mahdollista antaa palautetta (liite 8). Kehittämistuokiossa oli läsnä 12 osallistujaa. Kaikki osallistajat antoivat palautetta, joten palauteprosentti oli 100 %. Ensimmäinen kysymys, tietoisuuteni työyhteisötaidoista kasvoi, mittasi kunkin omaa aihealueen, työyhteisötaitojen, kehittymistä. 10 vastaajaa 12:sta eli 83.3 % vastasi kyllä, eli oli sitä mieltä, että tietoisuus työyhteisötaidoista kasvoi. Palautekyselyn toinen kysymys, kehittämistuokio oli mielestäni hyödyllinen, mittasi aihealueen työyhteisötaitojen merkityksellisyyttä. 12 vastaajaa 12:sta eli 100 % vastasi kyllä, eli oli sitä mieltä, että kehittämistuokio oli hyödyllinen. Kolmas kysymys, osallistava menetelmä tuki oppimistani ja kehittymistäni, mittasi aihealueen, työyhteisötaitojen, oppimista ja kehittymistä osallistavan menetelmän keinoin. 12 vastaajaa 12:sta eli 100 % vastasi kyllä, eli oli sitä mieltä, että osallistava menetelmä kehittämistuokiossa tuki oppimista ja kehittymistä työyhteisötaidoissa. Neljäntenä kysymyksenä oli ”sana on vapaa”, jossa oli mahdollisuus ilmaista mielipide tilaisuudesta. 6 vastaajaa 12:sta eli 50 % antoi avointa palautetta.

Saatu avoin palaute oli positiivista, vastaajien mukaan työyhteisötaitoja on hyvä pohtia ajan kanssa.

*Hienoa, että asioita avataan ja puhutaan auki. Uskoisin lisäävän työyhteisötaitoja.*

Kehittämistuokion palautteen mukaan useampi avoimen palautteen kirjoittaja ilmaisi toivovansa työpaikalle enemmän vastaavanlaisia kehittämistuokioita. Tilaisuutta olisi suositeltu heillekin, jotka eivät tällä kertaa päässeet osallistumaan mukaan. Osallistujille jäi kokemus dialogisuudesta ja kehittämistyö avasi näkökantoja, joiden uskottiin vaikuttavan positiivisella tapaa työyhteisötaidoissa.

## 10 Pohdinta

### 10.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation työntekijöiden työyhteisötaitoja ja tavoitteena oli selvittää kyselytutkimuksen avulla työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä työyhteisötaidoista. Opinnäytetyössä on päästy asetettuihin tavoitteisiin, sillä opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet saavutettiin. Tutkimustehtäviä oli kolme, mitä työntekijä käsittää työyhteisötaidoilla, millaisia kokemuksia tai käsityksiä työntekijällä on omista työyhteisötaidoista ja miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää. Jokaiseen tutkimustehtävään saatiin opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa kyselytutkimuksesta sisällönanalyysin keinoin tulokset, josta todentui opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen kehittämisen kohteet. Kehittämistyö tapahtui kehittämistuokiossa osallistavaa menetelmää käyttäen. Kehittämistyöstä toteutui huoneentaulut työyhteisölle.

Tutkimuksen mukaan työntekijä käsittää työyhteisötaidon omana työroolina, itsensä johtamisena, vuorovaikutustaitona, arvostuksena, sitoutumisena, yhteisöllisyytenä sekä rakentavana toimintana. Tutkimuksen tulokset saavat tukea

aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. (Aarnikoivu 2010, 70; Manka & Manka 2023, 192-193; Mäkisalo-Ropponen 2016, 113-114; Mönkkönen & Roos 2023, 27).

Tutkimuksen tulosten mukaan oma ja työyhteisössä olevien työrooli tunnistettiin. Työrooli on työminä ja henkilökohtainen minä on erillään työroolista. Työroolituksia voi olla useita ja useassa eri työyhteisössä, jolloin työroolin muuttuessa toimijuuskin muuttuu. Tuloksissa tehtävä kuvaa oli avattu siltä osin, mistä toiminnassa ja työssään vastaa ja mitä tekee. Omaan kokemaan voidaan todeta, että työtehtävät tulevat tehdyiksi ja työ tehdään mahdollisimman hyvin ja luotettavasti nostaten esiin työn epäkohtia. Pennasen (2021, 128) mukaan hyvät alaistaidot omaava ymmärtää oman roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa ja hän kantaa vastuuta omasta työstään. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan työyhteisötaitojen perusta on jokaisella oman ja toisten roolin ymmärtämisessä. Lähdekirjallisuuden mukaan työrooli on työrooli, johon kuuluu tehtäväkuva vastuineen (Aarnikoivu 2010, 69; Mäkisalo-Ropponen 2016, 113-114; Mönkkönen & Roos 2023, 15.)

Tutkimuksen tuloksista omassa roolissa todennettiin ammatillisuutta. Ammatillisuuteen kuuluu hyvät käytöstavat, oma käyttäytyminen työpaikalla. Mankan (2012) mukaan hyvillä käytöstavoilla on merkityksensä työyhteisöissä. Kohteliaisuudella ja omalla käyttäytymisellä ennaltaehkäistäisiin ongelmien syntymistä työyhteisöissä toisten kanssa. (Manka 2012, 10.) Vesterisen (2010, 113) mukaan jokaisella on oma vastuu omasta hyvästä käytöksestä ja kohteliaisuudesta. Pennasen (2021, 120-121) mukaan hyvillä käytöstavoilla edistetään työyhteisössä myös yhteisöllisyyttä. Sgueran ym. (2020, 854-880) mukaan työyhteisössä koettu emotionaalinen läheisyys vaikuttaisi työyhteisöön samaistumisessa. Omassa työroolissa voisi päivittäisessä työssä tukeutua muun muassa sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeistoon (Sairaanhoitajaliitto 2023). Aarnikoivun (2008) mukaan esihenkilö voi tukea alaistaitojen kehittämisessä pitämällä työpaikan perustehtävän kirkkaana, asettamalla konkreettiset tavoitteet, johtamalla oikeudenmukaisesti, kuuntelemalla työntekijöitä, perehdyttämällä

työtehtävään, osoittamalla työyhteisössä olevia mahdollisuuksia, tukemalla kehittämisesä, kehittämällä osaamisen johtajuutta sekä ottamalla vastaan ja antamalla palautetta (Aarnikoivu 2008, 89). Porter-O'Grady (2023) mukaan hoitohenkilöstö ei tarvitse johtajaa, joka tietää enemmän kuin he itse tietävät käytännöstä eli työntekijöiden vastuualueesta. Kysyntä on johtajan erityisosaamisesta, joka tarjoaa kontekstin työntekijöiden päätöksenteolle sekä resurssit molemmille oikeiden päätösten tekemiselle sekä toimimiselle niiden mukaan. Sairaanhoidajajohtaja ei tee hoitotyöstä parempaa tulemalla paremmaksi hoitajaksi, vaan johtajana hänestä tulee vahvempi ja tehokkaampi, kun hänestä tulee parempi ja osaavampi johtaja. (Porter-O'Grady 2023, 200-208.)

Tutkimuksen tulosten mukaan itsensä johtamiseen kuuluu itsensä kehittämistä, oman työn hallintaa ja kykyä soveltaa. Työntekijöiden kokemus tai käsitys työn hallinnassa on mahdollisuutta kehittää omaa työtä ja tutkimuksesta ilmeni, että oli oivallettu, että kehitysehdotuksia olisi jokaisen hyvä kertoa toiminnan eteenpäin viemiseksi. Korven ja Tanhuan (2008, 40) mukaan hyvät alustaidot lisäävät työntekijän omaa henkilökohtaista motivaatiota. Osa tutkimukseen vastanneista ilmaisi, että työyhteisössä yksilöillä voi ilmetä väsymystä työyhteisössä kaikelle edistämiseksi tai kehittämiseksi. Vastajat pitivät tärkeänä sitä, että omaa työtä tulisi arvostaa ja omaa työtään täytyisi haluta kehittää, sillä kehittämisen nähtiin olevan olennainen osa alaamme, jossa koskaan ei olla valmiita.

Tutkimus tuloksien mukaan omassa roolissa, itsensä kehittämisesä ilmenee rakentavuutta itseä, työtä ja työn tekemistä kohtaan. Vesterisen (2010, 116-117) mukaan hyvää työyhteisötaitoa on vastuullisuus ja rakentavuus suhteessa esihenkilöön, työkaveriin, itseen ja työhön. Arolan ym. (2018) mukaan esimerkkinen työntekijä on psykososiaalisesti taitava työhyvinvointitoimija, ammatillisesti osaava kehittäjä ja työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä yhteistyötä edistävä tekijä (Arola 2018, 33). Zengin ym. (2023, 1-9) mukaan työntekijän psykologisella pääomalla on kunkin henkilökohtaisia voimavaroja edistävä vaikutus, jolla on vaikutuksensa sekä hänen motivaatioonsa että työyhteisötaitoihin. Lukemani lähdemateriaalin mukaan työntekijä voi itse kehittää omia alustaitoja

(Aarnikoivu 2008, 89; Arola ym. 2018, 33; Järvinen 2021, 73; Keskinen 2005, 42-43, 84-85; Silvennoinen 2007, 10-18), joissa esihenkilö häntä auttaa tuke-  
malla hänen kehitystään (Aarnikoivu 2008, 89; Järvinen 2021, 73; Keskinen  
2005, 43, 84-85). Vartian ym. (2012, 11) mukaan rakentavuus työtä kohtaan on  
toiminnan suuntautumista työn tekemiseen ja työn tavoitteiden saavuttamiseen.  
Mankan (2012, 129) mukaan hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä, esihen-  
kilökin, toimii työyhteisössään rakentavasti.

Työn hallinta ja kyky soveltaa näkyivät tutkimuksen tuloksissa konkreettisesti or-  
ganisointikykyisyytenä ja hallittuna ajankäyttönä. Käyttämäni lähdekirjallisuuden  
mukaan työnhallinta, osaaminen ja kehittämishalu mahdollistavat työhyvinvoin-  
tia (Manka 2006, 12; Pääatalo ym. 2016, 35; Suonsivu 2023, 155-156). Itseä  
johtamalla opitaan parempaa oman elämän ja työn hallintaa (Sydänmaanlakka  
2022, 22). Koiviston ym. (2021) mukaan työhyvinvointia voidaan edistää sisäi-  
seen työmotivaatioon vaikuttamalla. Vaikuttamisen keinoina on muun muassa  
työn hallinnan tunne (Koivisto ym. 2021, 102-103). Rehnbackin ja Keskinen  
(2005) mukaan alaistaidot ovat yhteydessä yhteisölliseen hyvinvointiin. Oman  
työn tekeminen on työssä minimivaatimus. Hyvinvoinnin kannalta olisi olen-  
naista, että jokainen panostaisi työn minimivaatimuksen lisäksi vuorovaikutuk-  
seen. Alaistaitojen ja työhyvinvoinnin yhteys kannustaisi kehittämään työyhteis-  
össä alaistaitoja, sillä siten organisaatio saavuttaisi tavoitteensa tuottaen hy-  
vinvointia (Rehnback & Keskinen 2005, 26-27).

Työyhteisötaidoissa omassa roolissa nähtiin kehittämisen tarpeita ja se olikin  
yksi kehitettävistä teemoista. Esimerkiksi uusiin asioihin ja muutoksiin suhtautu-  
minen positiivisella tapaa vaatisi harjoittelua ja positiivisessa asenteessa halut-  
taisi kehittyä. Negatiivisessa tunnetilassa oli vellomista ja negatiivisuus tarttui  
helposti. Mäkisalo-Ropposen (2016) ja Vesterisen (2010) mukaan tunnetaitoi-  
suus kuuluu työyhteisötaitoihin. Taidot edellyttävät omien tunteiden tunnista-  
mista, niistä vastuun kantamista ja välttämistä heijastamasta esimerkiksi omaa  
kiukkua toisiin työyhteisössä. Työroolissa tunteensa pitää käsitellä, siirtää, hil-  
litä, peittää ja hallita. Tunteissa rypeminen tai takanapäin puhuminen nakertavat

työyhteisön voimavaroja. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 114; Vesterinen 2010, 113.)

Tutkimus tuloksista ilmeni, että kehittämishalukkuus omassa roolissa koskee sosiaalisissa taidoissa kehittymistä ja kehittymistä verkostoitumisessa. Käyttäytymisen kohdalla toisilla olisi kehitettävää, kuten esimerkiksi peruskäytöstapojen parantamisessa, oman temperamentin hillitsemisessä ja ystävällisemmässä käyttäytymisessä toisia kohtaan. Osa vastaajista koki, että tunnetaitoisuudessa haluttiin kehittyä nimenomaan oman suuttumuksen hillinnässä, oman kärsivällisyyden lisäämisessä ja turhautumisen tunteen sietämisessä asioissa, joissa ei tunnuta edettävän. Vesterisen (2010) mukaan hyvillä työyhteisötaidoilla voitaisiin ennaltaehkäistä työhyvinvointia vähentäviä asioita työyhteisöissä. Panostamalla vuorovaikutustaitoihin, ristiriitojen ratkaisutaitoihin, sivistyneisiin käytöstapoihin, tunnetulkaustaitoihin, riittävään ammattitaitoon ja empaattisuuteen lisätäisi työyhteisössä hyvinvointia (Vesterinen 2010, 114).

Motivaation kohdalla kehittymistä tutkimuksessa todetaan oppimiselle, johon pitäisi jokaisen asennoitua myönteisellä tapaa ajatellen oppiminen kunkin ammatillisena kasvuna. Keskinen (2005) mukaan sitoutuminen työhön mahdollistaisi laadukkaan työsuorituksen. Tämä näkyisi työntekijän motivoituneisuutena, tahtona kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. (Keskinen 2005, 25-33.) Salmisen (2015) mukaan oman ammattitaidon jatkuvan kehittämisen merkitys olisi jokaisen tärkeä oivaltaa. Työelämässä ei riitä, että tyydytään toistamaan vanhoja ajatuksia, tapoja tai toimintamalleja (Salminen 2015, 12). Tutkimuksessa nousi esille, että työn motivaatio voi olla osalla kadoksissa. Tämä oli valintaperuste kehittämistyölle, kuinka omassa roolissa voi työmotivaatiota kehittää. Kehittämistyön tuloksena saatiin ratkaisuja työmotivaation lisäämiseksi.

Koiviston ym. (2021) mukaan työhyvinvointia voitaisiin edistää vaikuttamalla työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Johdon tuki, arvostus ja palautteen saaminen ovat tärkeitä sisäisessä työmotivaatiossa (Koivisto ym. 2021, 102-103). Zamirin ym. (2020) mukaan organisaation älykkyys, työyhteisötaidot ja koulutus



luovat työntekijälle sisäistä motivaatiota. Tämä välittyy työntekijässä suurempana itsetehokkuutena, itsensä johtamisena sekä kyvykkyyden tunteena (Zamiri ym. 2020, 58-68). Osa vastaajista ilmaisi tutkimuksessa, että osalla työntekijöistä oli halukkuutta päästä työssään helpommalla. Työ ei saanut rasittaa tai työ tehtiin siten, missä rima on matalimmalla. Suonsivun (2023) mukaan tällainen suhtautuminen työhön vähentäisi työntekijöiden keskuudessa työhyvinvointisuutta (Suonsivu 2023, 129).

Tutkimuksen mukaan työyhteisössä kommunikoinnissa pyritään mahdollisimman avoimeen kommunikointiin. Kokemus omasta kommunikoinnista oli, että oma kommunikaatio olisi avointa, selkeää, rehellistä ja suoraa. Mäkisalo-Ropposen (2016) mukaan työssä vuorovaikutuksen ytimessä pitää olla työ ja siihen liittyvät asiat. Avoimuus vuorovaikutuksessa ei tarkoita sitä, että työyhteisössä käytetään energiaa esimerkiksi liaksi henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn. Työpaikalla pitää olla aikaa muullekin kuin työstä keskustelemiselle, mutta jos se vie työnteolta huomion tai perustehtävästä, suunta ei ole oikea. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 119-120.) Isikin ym. (2020) mukaan perioperatiivisessa työssä viestinnässä tapahtuvat puutteet voivat vaarantaa potilasturvallisuutta ja puutteellinen viestintä heikentää myös työn tehokkuutta. Vuorovaikutustaitoja vahvistamalla voitaisiin ehkäistä haasteita ja puutteita kommunikoinnissa. (Isik ym. 2020, 1-15.)

Tutkimuksessani ilmeni vuorovaikutuksessa rakentavuus. Keskusteltaessa kunkin on puhettaan suodatettava, mitä tai miten asian ilmaisee. Mäkisalo-Ropposen (2016) mukaan tunnetaitoisuus kuuluu työyhteisötaitoihin, työyhteisössä ei voi käyttäytyä ihan, miten sattuu. Sanomisiaan täytyy miettiä, sillä sanoa ei voi ihan mitä tahansa (Mäkisalo-Ropponen 2016, 114). Tutkimuksen tulosten mukaan yhteiset keskustelutuokioiden työssä vaikuttavat työviihtyvyyteen sitä parantavasti. Käyttämäni lähdekirjallisuuden mukaan myönteistä ilmapiiriä työyhteisössä jokainen voisi lisätä ja parantaa siten, että ei puhu toisen selän takana toisesta pahaa (Manka & Manka 2016, 148-149; Manka & Manka 2023, 192-193).

Esihenkilön on tärkeä korostaa työyhteisössä suoran kommunikoinnin merkitystä. Työyhteisöissä tulisi jokaisen ymmärtää, mitä seuraamuksia epäsuoralla viestimisellä ja siihen liittyvällä psykologisoinnilla voi olla ja mihin se voi johtaa. (Järvinen 2014, 246; Suonsivu 2023, 250) Suonsivun (2023) mukaan lähiesihenkilöt odottaisivat työntekijöiltä toistensa kannustamista kateuden asemasta ja panostamista yhteistyöhön, jossa onnistumisista voisi onnitella yhdessä iloitellen (Suonsivu 2023, 150). Mankan (2012) mukaan vuorovaikutuksessa dialogisuutta voi oppia luomalla työyhteisössä organisoituja tilaisuuksia, jossa tiimillä on mahdollisuus keskustella yhdessä työhön liittyvistä kysymyksistä tai asioista. Dialoginen vuorovaikutus ei ole pelkästään omaa puhumista, omien mielipiteiden ilmaisemista, vaan myös toisen kuuntelemista. (Manka 2012, 123.)

Osa vastaajista koki, että johdon kanssa on avointa keskusteluyhteyttä. Johdolta toivottaisiin kuitenkin enemmän työntekijöidensä kuuntelemista. Vesterisen (2010) mukaan esihenkilötaidot tarkoittavat alaisten kanssa vuorovaikutuksessa olemista siten, että organisaation yhteinen tehtävä tulee tehdyksi. Esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa alaistaitojen kehittymistä, tukeminen onnistuu edistämällä työntekijöiden pyrkimyksiä vaikuttaa työympäristöönsä kuunnellen heitä ja olemalla tehtävässä tasapuolinen ja oikeudenmukainen (Vesterinen 2010, 11). Mönkkösen ja Roosin (2023) mukaan toimivassa esihenkilötyössä on läsnä molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta sekä vastavuoroisuutta. Laadukkaasti toteutunut vastavuoroisuus esihenkilön ja työntekijöiden välillä näkyy hyvinä työsuorituksina sekä hyvinä työyhteisötaitoina. (Mönkkönen & Roos 2023, 265.)

Nuutisen ym. (2013) mukaan toimiva esihenkilötyö rakentuu esihenkilön läsnäolosta, työntekijän työssä saadusta tuesta esihenkilöltä ja esihenkilön työyhteisön käytäntöjen tuntemisesta. Näiden lisäksi työyhteisöä tulisi kannustaa yhteistyöhön ja vastavuoroisuuteen, jolloin työyhteisössä sosiaalinen pääoma kasvaisi ja työntekijät ottaisivat vastuuta esihenkilötyön onnistumisesta. Arvostava vuorovaikutus luo työntekijälle kokemusta kuulluksi tulemisesta. (Nuutinen ym.

2013, 99.) Anshin ym. (2013) mukaan johdon tulee tukea johtajiaan organisatiotaitojen kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Nämä tukitoimet voivat olla jäseneltyjä täydennyskoulutuksia, mentorointia, valmennuksia ja delegointia. (Anshin ym. 2023, 1-23.) Kallion ym. (2021, 161-163) mukaan johtamiskoulutukset kehittäisivät osallistujien vuorovaikutustaitoja. Langin ja Keenanin (2022, 611) mukaan tärkein tuki esihenkilölle hänen työssään on hänen oma esihenkilönsä.

Tutkimuksessani nousi esille, että palautteen saaminen ja antaminen koettiin molemminpuolisesti tärkeänä asiana työssä. Positiivisen palautteen ja kehittävän palautteen nähdään mahdollistavan hyvää johtajuutta työyhteisössä. Sydänmaanlakan (2022, 70) mukaan johtajan tunneälykyys olisi tärkeää, sillä oman positiivisuuden ylläpitäminen ja toisten innostaminen vaatisi tunneosaamisen. Rhodesin ja Foranin (2022) mukaan perioperatiivisen sairaanhoitaja johtajan tunneälyllä on merkitystä, sillä se on välttämätöntä tuottavan, sitoutuneen ja tyytyväisen työvoiman säilymiselle. Tunneälyllä on tämän mukaan yhteyttä positiivisiin tuloksiin, henkilöstön pysyvyyteen ja tyytyväisyyteen (Rhodes & Foran 2022, 18-23.)

Vastaajien mielestä palautetta otetaan mieluusti vastaan, jotta omassa työssä voisi kehittyä. Palautetta annetaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Perhoniemen (2015) mukaan positiivinen palaute, esimerkiksi kiitoksen saaminen esihenkilöltä, työkaverilta tai asiakkailta vaikuttaa työyhteisössä tyytyväisyyteen positiivisesti (Perhoniemi 2015, 106). Osa vastaajista oli sitä mieltä palautekäytännöistä, että työyhteisössä kaikki eivät kestä rakentavaa palautetta. Saatua palautetta pitäisi osata vastaanottaa myönteisesti ja nimenomaan nähdä tämä mahdollisuutena palautteen saajalle hänen ammatilliseen kasvuunsa. Tutkimuksen mukaan toivottiin työyhteisössä kykyä nähdä asia asiana.

Mäkisalo-Ropposen (2016) mukaan kehittävän palautteen antaminen ja vastaanottaminen on työyhteisötaito, jota olisi opiskeltava tietoisesti koko työuran aikana. Mitä enemmän palautetta osataan antaa ja vastaanottaa, sitä todennäköisempää on keskustelujen osapuolten halukkuus keskustella siitä, kuinka asia

voitaisiin korjata sen sijaan, että syytellään muita tai puolustellaan omia ajatuksia tai toimintatapoja. Palautteiden tarkoitus on auttaa palautteen saajaa menestymään työssään entistä paremmin. Palaute ei ole arvostelua, vaan toisenlaisen näkökulman avaamista asialle. Rehti palaute tai asiallinen keskustelu työasiasta ei ole kenenkään arvostelua, vaan osoitus arvostuksesta. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 154-155.) Mankan (2007) mukaan negatiivisen palautteen antaminen vaatii rohkeutta, kielteinen palaute tulisi antaa rakentavasti siten, että tilanteeseen olisi jo etsitty uusi ratkaisu ja palautteesta jäisi näin palautteen saajalle parempi mieli (Manka 2007, 80). Tutkimuksen tuloksista palautekäytännöissä tunnistettiin palautteiden antamisessa ja saamisessa rakentavuuden näkökulma, käyttämäni lähdekirjallisuus tunnistaa rakentavuuden merkityksen palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa (Aarnikoivu 2008, 51, 89; Juuti & Vuorela 2015, 52-53; Keskinen 2005, 43; Manka 2006, 18, 168; Mäkisalo-Ropponen 2016, 154-155).

Tutkimustuloksista ilmeni, että mielipiteen ilmaiseminen koetaan mahdollisuutena saada oma ääni esille. Vuorovaikutustilanteissa on pyrkimyksenä kunnioittaa ja huomioida toisten mielipiteet. Osa vastaajista koki mielipiteen ilmaisemisen helppona, oli uskallusta esittää ja ilmaista omia mielipiteitä epäkohdistakin rakentavalla tavalla. Toisaalta mielipiteen vaihto koettiin hankalana, jossa tutkimukseen osallistujia haluaisi kehittyä. Koivumäen (2008) mukaan työyhteisöissä luottamus kytkeytyy avoimeen ja välittömään kommunikaatioon. Se ilmenee siten, että ei tarvitse varoa sanojansa. Luottamus rakentuu henkilösuhteisiin, henkilökemiaan tai ihmisten ominaisuuksiin liittyväksi (Koivumäki 2008, 180-181).

Työyhteisötaitoissa vuorovaikutustaidot olivat toisena kehittämisen teemana. Tutkimuksen mukaan kehittämistä oli todennettavissa vuorovaikutuksessa toisen arvostuksessa. Jokaisen asiat ja mielipiteet pitäisi kuunnella ja ottaa huomioon ja jokaisen tulisi uskaltaa ilmaista myös kehittävä mielipide ja asiat pitäisi nähdä asioina, eikä tunnetasolla. Tutkimuksesta ilmeni, että kommunikoinnissa jokaisella olisi kehitettävää kuuntelemisessa ja kysymisessä, esimerkiksi kysymissä apua tarvitaan, silloin kun oma työ on tehty. Kehitettävää tunnistettiin

ammattillisessa vuorovaikutuksessa ja avoimuudessa. Toivottiin lisää avointa keskustelua ja yhdessä miettimistä. Johdolle oli kehittämistoivetta vuorovaikutuksessa kuulemisen, kuuntelemisen ja tiedottamisen suhteen, joissa olisi parannettavaa. Vuorovaikutuksessa kehittämissä kohdistui ammatilliseen vuorovaikuttamiseen. Kehittämissä saatiin ratkaisuja, kuinka jokainen voi kehittää omalla kohdallaan omaa ammatillista vuorovaikutusta.

Vastaajien mielestä arvostus on toisen kunnioittamista. Toisen arvostamista omassa toiminnassa välitetään kiinnostamalla toisesta ja huomioimalla hänet. Mäkisalo-Ropposen (2016) mukaan arvostamista voidaan osoittaa antamalla toisille myönteistä palautetta ja puhumalla arvostavasti työkavereista silloinkin, kun he eivät ole läsnä. Arvostusta voi osoittaa olemalla kiinnostunut työkavereista ja heidän tekemisistään. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 115-116.) Osa vastaajista piti tärkeänä, että välittää täytyy myös itsestä, itseään pitää osata arvostaa. Zengin ym. (2023) mukaan työntekijän psykologisella pääomalla on kunkin henkilökohtaista voimavaraa edistävää vaikutusta. Mitä korkeampi on yksilön psykologinen pääoma, sen parempi on hänen hyvinvointinsa. Psykologista pääomaa omaavilla henkilöillä on taipumusta omata enemmän kyvykkyyttä työyhteisötaitoissa. (Zeng ym. 2023, 1-9.) Tsain ja Changin (2022) mukaan työyhteisötaitot lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kasvaessa myös työyhteisötaitot paranevat. (Tsai & Chang 2022, 1099-1108.) Vastaajat pitivät tärkeänä yksilön arvostetuksi tulemisen kokemusta työyhteisössä. Mäkisalo-Ropposen (2016) mukaan yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen edellytyksenä on toisen arvostus (Mäkisalo-Ropponen 2016, 115-116).

Tutkimuksestani nousi esille, että arvostukseen kuuluu kollegiaalisuus. Päätalon ja Kaupin (2016, 35) mukaan kollegoilta saatu tuki ja kannustus lisäävät työhyvinvointia. Tutkimuksen mukaan työnantajaan liittyvää arvostusta välittyy työntekijältä olemalla työnantajalle luotettava, tunnollinen ja täsmällinen. Arvostus ilmenee oikeudenmukaisuutena ja olemalla reilu kaikkia työkavereita kohtaan. Arvostukseen kuuluu jokaisen työpanoksen pitämistä yhtä tärkeänä työyhteisössä, se on tasavertaisuutta tai tasa-arvoisuutta kaikilta kaikkia kohtaan.

Arvostus on sitä, että toimii kunnioittavalla tapaa työkavereita kohtaan. Mäkisalo-Ropposen (2016) ja Mönkkösen ja Roosin (2023) mukaan yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen edellytyksenä on toisen arvostus. Jokaisen olisi voitava kokea olevansa työyhteisössä sekä tarpeellinen että arvostettu. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 115-116; Mönkkönen & Roos 2023, 274.)

Tutkimustulokset osoittavat, että auttamiseen kuuluu työkaverien huomioimista siten, että auttaa toista tarvittaessa. Organin (1988) mukaan työyhteisötaitoja ovat työntekijän halu auttaa kollegoita (altruismi), huomaavaisuus toisia kohtaan, reiluus ja rehtiys (Organ 1988, 7-13). Käyttämäni lähdekirjallisuuden mukaan työyhteisötaitoihin kuuluu toisen aktiivinen auttaminen ja yhteistyö työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa (Manka & Manka 2016, 148-149; Manka & Manka 2023, 192-193). Tutkimukseen vastaajat kokivat, että työyhteisössä työkavereita autetaan aina tarpeen mukaan tilanteen niin salliessa. Auttamishalu ilmenee muun muassa huomioimalla työkavereiden tilanne heidän työtehtävien suhteen. Työkavereita autetaan oman osaamisen mukaan ja omana kokemukseksi oli, että työ tulee tehdyksi hyvin ja toive sille, että työyhteisö olisi asiassa samaa mieltä. Tutkimuksessa auttamishalu ilmenee helposti lähestyttävyytenä, että henkilöltä on helppo kysyä matalalla kynnyksellä apua. Tästä on yksilöillä työyhteisössä onnistumisen kokemuksia. Silvennoisen ja Kauppisen (2007, 7) mukaan hyviin alaistaitoihin kuuluu työkavereiden auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen vastaanottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen ilmaiseminen rakentavalla tavalla.

Halu toimia yhteiseksi hyväksi näkyi tuloksissa työntekijöiden käsityksenä omista taidoista tiimipelaamiseen, esimerkiksi turhiin riitoihin ei haluttu osallistua ja omassa toiminnassa painottui työn tekeminen mahdollisimman hyvin ja valittamatta. Omilla työyhteisötaidoilla toivottiin olevan positiivista vaikutusta työyhteisössä ja tavoitteena oli toimia hyvien työyhteisötaitojen mukaan. Omaa toimintaa kyettiin työyhteisössä mukauttamaan, asettumaan samalle aaltopituudelle vastaanottajan kanssa. Arolan ym. (2018, 33) mukaan esimerkillinen sosi-aali- ja terveydenhuollossa työskentelevä työntekijä on taitava

työhyvinvointitoimija, ammatillisesti osaava kehittäjä ja työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä yhteistyötä edistävä tekijä. Osa vastaajista toivoi tiiviimpää yhteistyötä johdon kanssa, sillä kokemus oli, että johto ei ole lähellä työntekijöitä tai johdolla ei ole aikaa. Mankan (2006, 168) mukaan esihenkilöltä saatu tuki, arvostus ja rakentava palaute ovat hyvää johtamista ja toimet lisäävät työntekijöiden työn hallinnan tunteita. Pennasen (2021, 126) mukaan työntekijöiden arvostuksen tulisi välittyä teoissa ja puheissa, sillä arvostetuksi tulemisen kokemus vaikuttaa työhyvinvointiin. Nuutisen ym. (2013) mukaan toimiva lähiesihenkilötyö rakentuu esihenkilö- ja työyhteisötaidoista, joihin kuuluu läsnäolo, tuki ja työyhteisön käytännön tunteminen. Arvostava vuorovaikutus luo työntekijälle kokemuksen kuulluksi tulemisesta. (Nuutinen ym. 2013, 99.)

Tutkimuksen tuloksista oli tunnistettavissa empaattisuus. Mankan ja Mankan (2023, 27) ja työterveyslaitoksen (2023) mukaan empaattisuus kuuluu työyhteisötaitoihin. Vesterisen (2010, 114) mukaan panostamalla empaattisuuteen lisätäisiin työyhteisössä hyvinvointia. Vastaajien mukaan työyhteisötaitoihin kuuluu erilaisten ammattiryhmien, erilaisten ihmisten ja erilaisten tapojen hyväksymistä, käyttämäni lähdemateriaali tukee tätä käsitystä. Esimerkiksi Mönkkösen ja Roosin (2023, 27) mukaan työyhteisötaidot ovat työyhteisössä erilaisten ja eri tavalla ajattelevien työntekijöiden näkemyksien huomioimista siten, että jokaisen työntekijän näkökulma laajenee ja asioista avautuu uusia näkökantoja.

Tutkimuksessani ilmenee sitoutuminen itseen, työhön, työyhteisöön ja työnantajaan. Kaikkien kanssa tullaan toimeen työpaikalla, vaikka henkilökemia ei sopi sikaan yhteen. Sitoutunut työntekijä on sitoutunut työyhteisönsä kehittämiseen, parantamiseen ja toiminnallaan hän pyrkii parantamaan työssä esiintyviä epäkohtia, jolloin hän edistää työn sujuvuutta. Työhönsä sitoutunut työntekijä on työssään täsmällinen ja hän toimii työssään toisille hyvänä esimerkkinä. Yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan, toiminnassa huomioidaan tasavertaisuus ja tasapuolinen kohtelu. Positiivista työilmapiiriä yritettiin edistää, vaikka negatiivisuuden tunnetila tarttui helposti ja siihen tunnetilaan oli helpohko jäädä. Yhteisöllisyys ilmeni tutkimuksessa yhteishenkenä ja keskinäisenä toimeen tulemisena.

Yksilötasolla toivottiin, että kaikilla olisi hyvä olla töissä ja työyhteisötasolla työyhteisön kehittämistä voimaan entistäkin paremmin. Roosin ja Mönkkösen (2015) mukaan työyhteisötaitoissa merkityksellisyys on siinä, että jokainen yksilö ymmärtää oman merkityksensä tässä koko työyhteisötaitojen kokonaisuudessa. Kaiken ytimessä on dialoginen kohtaaminen tai laajemmin ajateltuna ihmisuus, jossa kohtaamme kollegaa ja yhteistyökumppania. (Roos & Mönkkönen 2015, 7.)

Työyhteisötaitoissa yhteistyö nousi kolmanneksi kehittämisen teemaksi. Vastaajien mielestä kehitettävää on toisten auttamisessa, auttamista toivottiin silloinkin, kun on kiire, toisia voisi huomioida paremmin. Myös tiimipelaaminen voisi toimia paremmin ja kehitettävää on oppia toimimaan siten, että yhteistyö olisi entistäkin parempaa. Vastaajat ilmaisivat, että negatiivisiin asioihin tarttuminen ja niissä kiinni pysyminen olisi asioita, joissa tulisi tapahtua työyhteisössä kehitystä. Kehittämistyössä saatiin ratkaisuja positiivisuuden edistämiseen. Mankan (2012) mukaan vuorovaikutuksessa erityistä huomiota tulisi kiinnittää huomiota myönteisyyden edistämiseen. Usein se, mihin huomio kiinnittyy valtaa mielen. (Manka 2012, 124.)

Halukkuutta olisi kehittyä tasavertaisuudessa. Tasavertaisuus tulisi nähdä työyksiköstä riippumatta, kaikki ovat yhdenvertaisia ja työn teon tulisi olla joka suuntaan joustavaa ja mukavaa. Lukemani lähdekirjallisuuden mukaan yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen edellytyksenä on toisen arvostaminen ja jokaisen olisi koettava olevansa tarpeellinen ja arvostettu työyhteisössään. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 115-116; Mönkkönen & Roos 2023, 274). Johdolta toivottiin enemmän tukea tämän asian jalkauttamiseksi. Arvostamista voitaisiin osoittaa antamalla myönteistä palautetta, puhumalla arvostavasti työkavereista, osoittamalla kiinnostusta työkavereita ja heidän työtänsä kohtaan sekä kysymällä neuvoja ja mielipiteitä (Mäkisalo-Ropponen 2016, 115-116).

Vastaajat ilmaisivat, että moninaisuuden edistämässä toivottiin kehittymistä, toivottiin ymmärtämistä ja hyväksymistä erilaisuudelle. Toisaalta osa vastaajista



nosti esille kehittämisen tarpeita tasapuolisuudessa. Aarnikoivun (2008, 33) mukaan oikeudenmukaisuuden kokemus on aina subjektiivista, sillä mikä todentuu toiselle oikeudenmukaisuutena voi näyttäytyäkin toiselle epäoikeudenmukaisuutena. Linnan ym. (2012) mukaan johtamisessa oikeudenmukaisuutta voidaan kuvata johtamisjärjestelmän selkeydellä ja johdonmukaisuudella, jossa johtaminen tiivistyy jokapäiväisessä toiminnassa ja toiminnan perusarvoissa. Organisaation toimintakäytännöt ja säännöt määrittelevät, miten asioista päätetään ja miten työntekijöitä kohdellaan. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kytkeytyy esihenkilön toiminta arjessa. Kun esihenkilö tukee, on läsnä, tarttuu jämäkästi asioihin, kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa, perustelee päätökset, hänen toimintansa on oikeudenmukaista. (Linna ym. 2012, 45-46).

Vastaajat ilmaisevat, että mielekäs työ motivoi ja tuottaa onnistumisen tunnetta sekä henkilökohtaisella- että työyhteisötasolla. Keskinen (2005) mukaan alais- taidoissa on kyse muun muassa työntekijän sitoutumisesta omaan työhönsä. Sitoutuminen mahdollistaa laadukkaan työsuorituksen ja se näkyy työntekijän motivoituneisuutena. (Keskinen 2005, 25-33.) Tutkimuksestani nousi esille yksilöiden tavoitetietoisuus, joka näyttäytyy yhteisen tavoitteen tavoittelemisena ja näkemyksenä siitä, että jokaisella työntekijällä on vaikutusta työyhteisön tuloksessa ja pääsemisessä tavoitteeseen, esimerkiksi potilaan hyvässä hoidossa. Zengin ym. (2023) mukaan työpaikkaansa sitoutuneilla henkilöillä on kyky nähdä yhteyttä omien ponnistelujen ja työpaikan tavoitteiden saavuttamisessa. Auttamalla työntekijöitä tunnistamaan työpaikan tavoitteet ja arvot edistettäisiin samaistumisen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikkaa kohtaan. (Zeng ym. 2023, 1-9.)

Roosin ja Mönkkösen (2015, 7-18) mukaan työyhteisötaidoissa merkityksellisyys on sitä, että jokainen yksilö ymmärtää oman merkityksensä koko kokonaisuudessa. Vastaajien mukaan työyhteisötaitoina ymmärrettiin yhteisten ohjeiden ja pelisääntöjen noudattaminen. Tätä tukee käyttämäni lähdekirjallisuus (Pennanen 2021, 120-121; Vesterinen 2010, 113) Tutkimuksessani tunnollisuus on työn tekemistä vastuullisesti sekä luotettavalla tapaa. Koivumäen (2008)

mukaan luottamuksen tunne työkavereihin helpottaisi työn kuormittavuuden kokemista, kun työntekijä luottaa toisen työntekijän ammattitaitoon se mahdollistaa sen, että hänen ei tarvitse huolehtia siitä, tuleekohan tehtävä hoidetuksi. Esihenkilöön kohdistuva luottamus takaa työn sujuvuutta, kun luottamus on kunnossa, työntekijä voi keskittyä työn tekemiseen. (Koivumäki 2008, 180-181.)

Vastaajat käsittävät mihin työyhteisötaitoja ja nimenomaan yhteisöllisyyttä tarvitaan, hyvän työilmapiirin, tunnetilan ja hyvän yhteishengen luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan hyvä työilmapiiri näyttäytyy työtä tehdessä työnilona, hyvänä mielenä ja innostuksena. Jokainen työyhteisössä työskentelevä vaikuttaa työhyvinvointiin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8.) Mankan (2007) mukaan hyvän yhteishengen luominen ja ylläpitäminen edellyttävät vastuullisuutta toiminnassa. Jokainen vaikuttaa itse henkilökohtaisesti siihen, millä asenteella työssä on ja miten vaikuttaa työyhteisöön. (Manka 2007, 97.) Häggman-Laitilan (2013,309) mukaan hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia määrittelee muun muassa koettu yhteisöllisyys. Tutkimuksestani nousi esille, että toimiva työyhteisö tukee työyhteisön jäseniä omassa hyvinvoinnissa. Suonsivun (2023, 159) mukaan hyvä työ tukee mielenterveyttä ja työntekijän psyykkistä vointia. Hakasen (2004, 133-144) mukaan työntekijän yksityiselämä vaikuttaa vähemmän hänen työhyvinvointiinsa, jos työpaikalla huolehditaan työolojen ja työn järjestelyjen kelvollisuudesta sekä vältetään kohtuuttomia vaatimuksia ja odotuksia.

Tutkimuksessa nousi esille oma käsitys työyhteisötaitoissa, joka voi olla myös kokemusta erillisyydestä tai vertaistuen puuttumisesta. Aholan (2011, 85) mukaan tärkein tuki työssä jokaiselle työntekijälle on oma esihenkilö, jonka puoleen voi ja pitää kääntyä. Aarnikoivun (2008) mukaan työntekijä voi kehittää omaa alaitaitoa muun muassa olemalla vuorovaikutuksessa esihenkilön ja työkavereiden kanssa, tekemällä yhteistyötä, antamalla esihenkilölle tietoa olosuhteista ja työn tekemiseen liittyvistä asioista, arvioimalla omaa toimijuuttaan ja sen vaikutuksia työyhteisössä työyhteisön jäsenenä ja työpanoksen antajana (Aarnikoivu 2008, 89). Kärkkäisen (2005, 27-31) mukaan työyhteisöissä

ihmisten väliset suhteet, verkostot, siteet ja luottamus kasvavat mitä enemmän vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä heidän välillään on.

Vastaajien mukaan työyhteisötaitoihin kuuluu rakentavaa toimintaa, kuten yhteenkuuluvuutta ja yhteistyötä. Yhteenkuuluvuus on kokemusta ”yhteen hiileen puhaltamisesta” ja se on toimimista työyhteisössä hyvässä hengessä. Mäkisalo-Ropponen (2016) mukaan työntekijä voi tietoisesti ja päättäväisesti toimia työyhteisössä reilulla asenteella. Reilu asenne on sitä, että säilytetään positiivien asenne, vaikka asiat eivät aina menisikään halutulla tavalla suvaitsemalla haasteita, joita vääjäämättä joskus voi työelämässä esiintyä (Mäkisalo-Ropponen 2016, 133-134). Suonsivun (2023, 129) mukaan työyhteisöissä työhyvinvointia voi vähentää liiallinen yksilöllisyys yhteistyön ja solidaarisuuden sijaa. Oman kokemukseni mukaan yhteisöllisyyteen ja sen tukemiseen kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota ja tehdä työyhteisöissä tarvittavia toimenpiteitä yhteisöllisyyden edistämiseksi ja lisäämiseksi. Tutkimukseni mukaan yhteistyössä ilmenee rakentavuutta suhteessa työkavereihin sekä esihenkilöön. Rehnbackin ja Keskinen (2005, 26-27) mukaan rakentuvuutta on jäsentää omia odotuksia toisiin nähden, ovatko omat odotukset esimerkiksi realistisia suhteessa itseen, työkavereihin tai esihenkilöihin. Työyhteisötaitoissa ryhmähengen rakentaminen nousi neljänneksi kehitettäväksi teemaksi. Kehittämistyössä todentui ratkaisuja tälle teemalle.

Tutkimuksestani ilmeni, että keskinäistä arvostusta tulisi kehittää työyhteisötasolla, sillä kaikki ovat yhtä tärkeitä tuloksen tekemisessä. Vastaajien mielestä työyhteisössä toisten huomioimisessa on kehitettävää, kehitettävää ilmenee myös kunnioituksessa esihenkilöitä kohtaan. Mankan (2012) mukaan työyhteisötaitoihin kuuluu työkavereista sekä esihenkilöistä huolehtiminen heitä tuemalla ja kannustamalla. Työyhteisötaitoisuutta on yhteishenki, johon kuuluu kaikkien työyhteisössä olevien arvostus ja kunnioitus. (Manka 2012, 129.) Osa vastaajista oli sitä mieltä, että toisten auttamisessa työyhteisössä ylipäätään oli kehitettävä, erityisesti siinä, että autettaisi heitä, jotka eivät kuulu siihen niin sanottuun omaan kaveriryhmään työpaikalla. Kehittämisen tarvetta todentuu myös

tehtävien jakamisessa, että omia tehtäviä ei delegoitaisi toisille. Vartian ym. (2012) mukaan hyvin toimivassa työyhteisössä kaikki hoitavat vastuullisesti omat tehtävänsä, työnsä ja tekemisensä. Toiminta toteutuu yhteistyössä siten, että työtä koskevista asioista kyetään käymään neuvotteluja ja tietoa välitetään keskenään (Vartia ym. 2012, 11).

## 10.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin tarkastelu

Opinnäytetyön toteutus on tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyössäni olen hyödyntänyt Ojasalon ym. (2021, 24) tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia. Prosessi on auttanut hahmottamaan ja selkeyttänyt työn toteutusta. Kehittämiskohde tunnistettiin työyhteisössä henkilöstön työtyöhyvinvointikyselystä. Tavoitteenani oli vastata tähän käytännöstä nousseeseen kehitysehdotukseen myös opinnäytetyön keinoin, kehittäen työyhteisöstä aidosti nousutta kehittämisen kohdetta, johon tavoitellaan muutosta. Kehittämistyö tapahtui aidossa käytännön toimintaympäristössä työpaikallani.

Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen alkoi kehittämiskohteeseen, työyhteisötaitoihin, perehtyminen. Työyhteisötaitoihin linkittyy hyvin tiiviisti alaistaito, esihenkilötaito ja työhyvinvointi ja siksi aihealuetta sivuava kirjallisuus ja nämä käsitteet ovat mukana opinnäytetyön viitekehyksessä. Kehittämisprosessin suunnitteluvaiheessa aiheeseen tutustuminen tapahtui perehtymällä aihealueen aiempaan tutkimustietoon ja materiaaliin systemaattista tiedonhakua apuna käyttäen. Systemaattisessa tiedonhaussa kerrotaan kriteerit käytetyistä tiedonlähteistä (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023a). Aihealue on laaja ja se on rajattu opinnäytetyössä mainituin ja kuvatuin kriteerein, kaiken keskiössä on työyhteisötaito.

Opinnäytetyön aiheeseen perehtyessä ja tutustuessani aiempaan tuotettuun tietoon käytin tiedonhaussa Karelia-FINNA:n tiedonhakukantaa, hakuja asiansanoilla *työyhteisötaidot*, *alaistaito*, *esimiestaidot* ja *työhyvinvointi* rajaten

aineiston haun alkamaan vuodesta 2010. *Työyhteisötaidot*-hakusanalla haettaessa löytyi 255 hakutulosta. *Alaistaidot*-hakusanalla haettaessa löytyi 76 hakutulosta. Hakusanalla *esimiestaidot* sain 75 hakutulosta. *Työhyvinvointi*-hakusanalla haettaessa löytyi 1 006 hakutulosta. Hakutuloksissa opinnäytetyötasoiset hakutulokset jäivät lähdeaineiston ulkopuolelle, samoin opinnäytetyölle ei niin relevantit hakulähteet valikoituivat pois.

VAARA-Kirjaston tietokannasta hakutulokset rajauksella alkaen vuodesta 2010 tuottivat *alaistaidot* hakusanalla 44, *esimiestaidot* tuottivat 126 ja *työyhteisötaidot* 137 hakutulosta. Lähdeaineistohaussa eri tiedonhakukantojen tulokset olivat osin päällekkäisiä. Lähdevalintaa tein aineistosta manuaalisesti. Kriteerinä lähteen luotettavuuden ja sopivuuden arviointia, soveltuuko haulta tullut teos opinnäytetyön lähteeksi, kytkeytyykö se aiheeseen. Aikaisemmista opinnäytetyöntutkimuksista tai valituista haun hakutuloksista aineiston lähdeviitteistä löytyi lisää aihealueeseen sopivaa lähdemateriaalia. Tämä selittää opinnäytetyön lähdeluettelossa mainitut vanhemmat lähdejulkaisut ennen vuotta 2010.

Tieteellisiä artikkeleita etsin EBSCO-hakupalvelusta, CINAHL-fulltext-tietokannasta. Tietokannan valintaperusteena olivat hoitotieteen, hoitotyön, terveydenhuollon hallinnon ja koulutuksen, kuntoutuksen ja fysioterapian tieteelliset artikkelit. Aihealueen rajaushaulla hain vain akateemisia lähteitä ja rajausta artikkelien julkaisusta alkaen vuodelta 2020. *Employee skills*-hakusana tuotti hakutuloksia 52. *Work Community skills*-hakusana tuotti hakutuloksia 11, *leader skills*-hakusana tuotti hakutuloksia 124. *Manager skills*-hakusana tuotti hakutuloksia 109. *Occupational wellbeing*-hakusana hakutuloksia 39. *Organizational citizenship behavior*-hakusana tuotti hakutuloksia 87. Hakusanoilla tuotetusta hakuaineistosta kävin läpi hakutulokset. Valitsin sieltä aiheeseen sopivia kansainvälisiä akateemisia tutkimuksia opinnäytetyön lähdeaineistoksi siltä osin, kun palvelu oli hyödynnettävissä ilman lisäkustannusta. Lähdemateriaaliksi valikoitui 10 tieteellistä artikkelia.

Tieteellisiä e-artikkeleita hain journal.fi -tietokannasta *hakusanalla työyhteisötaito* ja hakusana tuotti hakutuloksia 1. *Alaistaito*-hakusana tuotti hakutuloksia 20. *Esimiestaidot*-hakusana tuotti hakutuloksia 9, *työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla*-hakusana tuotti hakutuloksia 103. Lähdemateriaaliksi valikoitui 6 osu-  
maa.

Terveysportin hoitotyön tietokannasta lähdeaineistoksi valikoitui Hoitotiede-lehti. Aineistot rajautuvat vuosiin 2019-2021. Vuoden 2019 julkaisuista löytyi 1 lähde, vuoden 2020 julkaisuista ei löytynyt lähteitä, vuoden 2021 julkaisuista löytyi 2 lähdeä. Lähdemateriaaliksi valikoitui 3 osu-  
maa.

Oma tutkimuksellinen kehittämistyön prosessi eteni kehittämiskohteeseen pe-  
rehtymisen jälkeen kehittämistehtävän määrittämiseen ja rajaamiseen. Tietope-  
rusta opinnäytetyölle tuli laatia, valita ja perustella lähestymistapa ja suunnitella  
menetelmät. Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää kohdeorganisaation työntekijöi-  
den työyhteisötaitoja. Tutkimuksellisessa osuudessa tavoitteenani oli selvittää  
kyselytutkimuksen avulla mitä työntekijä käsittää työyhteisötaidoilla, työntekijöi-  
den kokemuksia tai käsityksiä työyhteisötaidoista ja miten työyhteisötaitoja voisi  
työpaikalla kehittää. Kyselytutkimuksen kysymykset toimivat mittareina. Kun ai-  
healueesta halusin saada nimenomaan mahdollisimman kuvailevaa ja koke-  
muksellista tietoa työntekijöiltä, valitsin kyselytutkimuksen toteutukselle kysy-  
myksiksi avoimet kysymykset. Kyselytutkimuksen tulokset analysoin aineisto-  
lähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä, hyödyntäen tutkimuksessa laadullisen  
menetelmän keinoja. Kehittämistyön toteutus perustui kyselytutkimuksesta saa-  
tuihin sisällönanalyysin tuloksiin. Sisällönanalyysistä sain kullekin tutkimustehtä-  
välle vastaukset, näistä tuloksista nousi esiin teemoja. Kehittämistyö todentui  
osallistavaa menetelmää, oppimiskahvila-menetelmää käyttäen.

Omassa tutkimuksellisessa kehittämistyön prosessissa tapahtui koko prosessin  
ajan aktiivista suunnittelua, toteutusta ja arviointia yhteistyössä opinnäytetyön  
ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa. Aihealueen, suunnitelman ollessa arvioitu  
hyväksytyksi todentui tutkimuslupa. Tutkimusluvan saamisen jälkeen

tutkimuksellinen osuus oli lupa aktivoida ja kyselytutkimus oli mahdollista toteuttaa. Opinnäytetyön kyselytutkimus kytkeytyy opinnäytetyössä käytettyyn teoriaosaan, opinnäytetyön tarkoitukseen, tavoitteeseen ja tehtäviin. Kysymyksiä pohtiessani ne täytyi suunnitella siten, että saisin vastaukset tutkimustehtäviini. Tutkimusongelmat olivat tutkimustehtäviä.

Opinnäytetyön tutkimustehtävinä oli selvittää mitä työntekijä käsittää työyhteisötaitoilla, millaisia kokemuksia ja käsityksiä työntekijällä on omista työyhteisötaitoista ja miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää. Ensimmäiselle tutkimustehtävälle tuli mittariksi kaksi avointa kysymystä, mitä ovat työyhteisötaidot ja mihin työyhteisötaitoja tarvitaan. Näillä kysymyksillä sain kyselytutkimuksesta tulokset mitä työntekijä käsittää työyhteisötaitoilla. Toiseen tutkimustehtävään tuli mittariksi kolme avointa kysymystä, miten kuvailisit omaa toimijuuttasi työyhteisössä sen jäsenenä, millaisia vaikutuksia toimijuudellasi on työyhteisössä ja kuinka voit vaikuttaa omalla osallistumisella hyvään johtamiseen työyhteisössä. Näillä kysymyksillä sain kyselytutkimuksesta tulokset toiseen tutkimustehtävään, millaisia kokemuksia tai käsityksiä työntekijällä on omista työyhteisötaitoista. Kolmannelle tutkimustehtävälle tuli mittariksi kaksi avointa kysymystä, mitä kehitettävää tunnistat omissa työyhteisötaitoissa ja mitä kehitettävää tunnistat työyhteisösi työyhteisötaitoissa. Näillä kysymyksillä sain kyselytutkimuksesta tulokset opinnäytetyön kolmanteen tutkimustehtävään, miten työyhteisötaitoja voisi työpaikallamme kehittää.

Kyselytutkimuksen toteuduttua pääsin analysoimaan kyselytutkimuksen tuloksista sisällönanalyysia. Induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutui kyselytutkimuksesta tutkimustehtävä kohtaisesti, jotta saatu tieto olisi mahdollisimman tarkasti tuloksista dokumentoitavissa ja analysoitavissa. Pelkistykset, ryhmittelyt ja teoreettisten käsitteiden luomiset toteutuivat aineistolle tutkimustehtävittäin. Sisällönanalyysi kiteytti aineistosta ytimen ja kehittämistyön toiminnalliseen tuokioon tästä todentui kehittämisen kohteet.

Seuraavana vaiheena omassa tutkimuksellisessa prosessissa oli kehittämissuunnitelman toteuttaminen. Kehittämisen lähtökohtana oli kyselytutkimuksen tulokset, aineistosta tehdyn sisällönanalyysin tulokset, teemat kehittämiselle. Kehittämistyön suunnitelma arvioitiin ennen sen julkistamista ja toteutusta yhdessä ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa. Kehittämistyö toteutui työyhteisössä yhteistyössä työyhteisön kanssa osallistavaa menetelmää käyttäen. Kehittämistyön tuloksena työyhteisölle jäi muistoksi tuotokset huoneentaulujen muodossa.

Lähtöarvio työyhteisötaitoille dokumentoitui tutkittuna tietona kyselytutkimuksen tuloksista, josta sain jokaiselle tutkimustehtävälle tulokset sisällönanalyysin keinoin. Loppuarvio työyhteisötaitojen kehittämistyölle dokumentoitui kehittämissuunnitelman palautearviosta kehittämistyöhön osallistuvilta.

Oma tutkimuksellinen kehittämisprosessi tämän työn tiimoilta sulkeutuu lopputulosten arviointien jälkeen. Käytännössä työyhteisön kehittämisprosessi ei sulkeudu tähän loppuarvioon, vaan tästä työyhteisötaitojen kehittäminen kohdeorganisaatiossa edelleen jatkuu. Henkilöstön työhyvinvointikyselystä voidaan jatkossakin seurata ja arvioida työyhteisötaitojen vaikutuksia työhyvinvoinnissa.

### **10.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Tieteen luotettavuuskäsitteinä ovat reliabiliteetti eli tutkimustulosten pysyvyys ja validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen. Tiedon olisi täytettävä luotettavuuskriteerit, jotta tutkimus on luotettava ja korkealaatuinen. Kehittämissuunnitelmissa tärkein tekijä on muutos, joten lopputulos on yhtä merkittävä kuin tieteellisyys. Ilman tieteellisyyttä kehittämissuunnitelmissa ei voida lopputulosta todentaa. Kehittämissuunnitelma on kehittämissuunnitelma- ja tutkimustyötä, jossa tutkimustyön kohdalla hyödynnetään tutkimuksen ja tieteen luotettavuustarkastelua ja menetelmiä ja kehittämissuunnitelma etenee omien prosessien mukaan, kuitenkin noudattaen prosessissa tieteellisyyttä ja tutkimustyön menetelmää. (Kananen 2012, 161-162.)



Luotettavuus perustuu hyvään tutkimusprosessin vaiheiden ja tulosten kirjaamiseen opinnäytetyössä. Tällä näytetään toteen se, mitä ja miten opinnäytetyössä on toimittu pyrkimyksenä jäljitettävyyteen, jossa ulkopuolinen pääsee päättämään kirjoittajan raportin valintojen oikeellisuutta ja aukottomuutta. (Kananen 2012, 163-164.) Ainoa keino reliabiliteetin varmistamiseksi olisi uusintamittaus, toisaalta sekään ei takaa reliabiliteettia, koska ilmiö voi muuttua (Kananen 2012, 168) ja toimintatutkimuksella tavoitellaan muutosta. Validiteetti eli pätevyys voidaan jakaa alakäsitteisiin ulkoinen ja sisäinen, jossa sisäisen validiteetin alle tulee sisältövaliditeetti, rakennevaliditeetti ja kriteerivaliditeetti. Kehittämistutkimuksessa ulkoinen validiteetti ei ole haasteena, sillä tutkimukseen tulee kaikki mukaan, keitä kehittämistyö koskee. Huomioitavaa, että kehittämistutkimuksen tulosta ei voi yleistää. Sisältövaliditeetti on oikeiden mittareiden käyttämistä, mittari mittaa asiaa, jota tutkitaan. Kehittämistutkimuksessa mittareiden on mitattava oikeita asioita, joten muutokseen liittyvät mittarit ovat avainasemassa arvioitaessa tavoitetta. Rakennevaliditeetti mittaa kuinka hyvin tutkimuksen käsitteet on johdettu teorioista ja kriteerivaliditeetti perustuu aiempien tutkimusten käyttöön omien tutkimustuloksien tukena, mikäli muut tutkijat ovat tuloksissaan saaneet samanlaisia tuloksia, voi näihin viitata. Opinnäytetyössä teoriaosuus on kriteerivalidistoa, joka perustuu muiden tuottamaan uskottavaan tietoon. (Kananen 2012, 167-170.)

Dokumentaatio tuo opinnäytetyölle uskottavuuden. Kaikki ratkaisut ja valinnat on perusteltava tutkimuksen eri vaiheissa. Valittaessa tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä valinnat perustellaan ja tällä mahdollistetaan koko työn arvioitavuus. (Kananen 2012, 173.) Aineiston saturaatiosta, jos vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat arvioitavuus ja dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus, saturaatio. (Kananen 2012, 174.)

Opinnäytetyön toteutus vaati tutkimusluvan kohdeorganisaatiolta, sillä opinnäytetyö kohdentuu kohdeorganisaation henkilökuntaan. Tutkimuslupapohjana

toimi Karelian-ammattikorkeakoulun tutkimuslupapohja. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023c) Tutkimusluvan oli oltava kunnossa ennen opinnäytetyön toiminnallisen osuuden, aineiston keräämisen alkamista (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023c). Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen alkoi opinnäytetyön toteutusvaihe. Opinnäytetyön aineiston käsittelyssä on koko prosessin aikana huomioitu tietosuoja, luottamuksellisuus ja opinnäytetyössä käytettyjen lähdemateriaalien lähdeviittaukset on tehty huolella.

Opinnäytetyössä olen huomioinut ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset, joita olen sitoutunut opinnäytetyössäni noudattamaan (Karelia ammattikorkeakoulu 2023d). Opinnäytetyössä olen noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan seuraavat käytänteet, kuten rehellisyys, tarkkuus, objektiivisyys, tieteellisten menetelmien käyttö, tulosten avoimuus ja vastuullisuus, muiden tutkijoiden tuotosten kunnioittaminen (lähdeviittaukset), tutkimuksen eettinen suunnitteleminen, toteuttaminen ja tallentaminen, tutkimusluvut, oikeudet, vastuut ja velvollisuudet, mahdolliset sidonnaisuudet, henkilöstö- ja taloushallinto sekä tietosuoja. (Kananen 2017, 190.)

Opinnäytetyössä sen luotettavuutta lisää opinnäytetyön tieteellisyys. Opinnäytetyön tieteellisyyttä lisää, kun opinnäytetyöstä on löydettävissä dokumentoituna mitä tutkimuksessa aiotaan tehdä, tutkimusongelmat on määriteltynä, tutkimuskysymykset on johdettuna tutkimusongelmasta, tutkimuksella on selkeät tavoitteet, käsitteet ja mittarit, metodologia on määriteltä ja perusteltu, aihetta sivuvaan ja metodologiakirjallisuuteen on perehdytty, tiedonkeruumenetelmät ja analyysimenetelmät on kerrottu ja perusteltu, aineisto on riittävä, analyysien tekotapa, onko analyysi tehty oikein, onko analyysi miten varmistettu, onko luotettavuusarviointia, entä johtopäätökset, ovatko oikeita ja onko dokumentaatio riittävän tarkkaa. (Kananen 2012, 195.)

Olen tehnyt luotettavuusarviointia opinnäytetyön tieteellisyyden suhteen ja huolehtinut dokumentaatiosta (Kananen 2012, 195). Opinnäytetyö on

tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation työntekijöiden työyhteisötaitoja. Tavoitteena selvittää työntekijöiden kokemuksia tai käsityksiä työyhteisötaidoista. Opinnäytetyön aihe työyhteisötaitojen kehittäminen valikoitui henkilöstön työhyvinvointikyselystä henkilöstön kehitysehdotuksista kehittämisen kohteeksi. Tutkimuskysymykset ovat johdetut tutkimusongelmasta. Opinnäytetyön tutkimustehtävät ovat mitä työntekijä käsittää työyhteisötaidoilla, millaisia kokemuksia tai käsityksiä työntekijällä on omista työyhteisötaidoista ja miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää. Opinnäytetyöllä selkeä tavoite, tavoitteena muutos, kohdeorganisaation työntekijöiden työyhteisötaidoissa ja kehittämistyön tuloksista tuotoksesta toteutuu huoneen- taulut työyhteisölle. Opinnäytetyön teorian käsitteet ovat määriteltynä, niitä ovat työyhteisötaidot, alaistaidot, esihenkilötaidot ja työhyvinvointi. Aihealueen rajaukset ilmenevät tekstistä.

Opinnäytetyön validiteetista eli oikeiden asioiden tutkimisesta ja pätevydestä, opinnäytetyön validiteetti toteutui ja dokumentaatio tehdylle työlle on raportoitu opinnäytetyössä. Esimerkiksi kysymysten ja vastausten tulee olla luotettavia mittaukseltaan ja mittaustulos olisi validi, kun mittausinstrumentti eli kyselytutkimuksen kysymys, mittaa juuri sitä asiaa, jota sillä oli tarkoituksena mitata ja vastaus on ymmärretty oikein ja kysymykseen on vastattu siten, mitä kysymyksessä on kysytty (Seppola 2023, 80).

Kyselyn kysymysten lisäksi opinnäytetyössä toisena mittarina toimii opinnäytetyössä apuna käytetty tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. Tämän prosessin aikana täytyy huolehtia jatkuvasti jokaisessa prosessin vaiheessa järjestelmällisyydestä, analyyttisyydestä, kriittisyydestä, aktiivisesta vuorovaikuttamisesta, kirjoittamisesta eri tahoille sekä eettisyydestä. (Ojasalo ym. 2021, 24.) Kolmantena mittarina opinnäytetyössä on opinnäytetyön aikataulukaus ja eteneminen, josta ilmenee aloitus-, suunnittelu- ja toteutusvaihe. Tästä on todennettavissa opinnäytetyön järjestelmällisyys, analyyttisyys ja aktiivinen vuorovaikuttaminen prosessin aikana. Tämä mittari on muutostyön prosessi.

Kehittämistyötä voidaan kuvata muutostyön prosessilla, siihen kuuluu suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaihe (Ojasalo ym. 2021, 22-23).

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluvat tieteelliset menetelmät, niiden oikea käyttö ja käytettävän tiedon luotettavuus. Tiedon on täytettävä luotettavuuskriteerit olakseen luotettavaa ja laadukasta. Opinnäytetyössä olen kertonut tiedon kriteereistä ja valituista lähdemateriaaleista. Opinnäytetyössä lähtöarvio muutokselle on kyselytutkimus ja loppuarvio muutokselle kehittämistyön palaute, arvio toteutuneesta kehittämistyöstä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön edetessä prosessin mukaisesti jokaisessa suunnitelman vaiheessa ennen toteutusta käytiin arviointikeskusteluja sekä opinnäytetyön ohjaajan että toimeksiantajan kanssa. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistyötä ja opinnäytetyön kehittämistyön lähestymistapana on toimintatutkimus. Opinnäytetyön menetelmällisenä valintana tutkimukselle kehittämistyölle oli kysely ja toiminnalliselle kehittämistyölle yhteisöllinen ideointimenetelmä oppimiskahvila. Kyselytutkimus avoimilla kysymyksillä mahdollisti pääsyn laadulliseen aineistoon, kun tarkoitukseni oli saada kuvailevaa tietoa (Sepponen 2023, 84). Tiedonkeruumenetelmä kyselyssä tapahtui laadullisen tutkimusmenetelmän keinoja hyödyntäen. Analyysimenetelmänä opinnäytetyössä on aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysit oli jaettu tutkimustehtävä kohtaisesti, mikä valintana palveli käytännössä parhaiten kehittämistyötä. Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä oli toimiva, koska tutkimustehtävät saatiin ratkaistuksi. Sisällönanalyyseista käytiin arviointia ohjaajan kanssa, sillä aineiston teemoittelussa ja koodaamisessa voi olla tulkitsemisenvaraa ja tulkinnan suunnan voi varmentaa sitä arvioimalla. (Kananen 2012, 173-174).

Sisällönanalyyseja olisi voinut hioa, hienosäätää, vielä enemmänkin. Kun aineiston sisällönanalyysi alkoi vastata tutkimuskysymyksiini, pääsin prosessissa jatkamaan eteenpäin kohti seuraavaa vaihetta. Sisällönanalyysissa on haasteellista päättää, milloin analyysi on valmis tai keskeneräinen. Toisaalta kolmen eri

tutkimustehtävän aineistot saavuttivat saturaation, kylläntymisen, samat kategoriat toistuivat tai tulivat esille eri tutkimustehtävien aineistoista. Tuomen ja Sarajärven (2012) mukaan tutkija itse päättää, tekee valinnan, onko hänen sisällönanalyysinsa, missä vaiheessa ja milloin valmis. Sisällönanalyysia voisi jatkaa niin pitkään kuin on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122-126.) Kehittämisen- ja toimintatutkimuksessa analyysimenetelmä olisi onnistunut silloin, kun tutkimusongelma on saatu ratkaistuksi (Kananen 2012, 192). Opinnäytetyössäni sain vastaukset tutkimustehtäviini. Mielestäni sisällönanalyysi on vaativa analyysimenetelmänä, juuri sen valinnan takia, milloin sisällönanalyysi on valmis. Tästä sisällönanalyysista, menetelmästä sain harjoitusta valitessani tämän analyysimenetelmäksi opinnäytetyölle.

Opinnäytetyössäni olen ollut koko prosessin ajan mahdollisimman objektiivinen. Objektiivisuutta koko prosessin aikana lisäsi yhteistyö ja vuorovaikutus ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyö on toteutettu tieteellisin menetelmin ja saadut tulokset on esitetty sellaisina kuin ne aineistosta nousivat. Opinnäytetyössä dokumentoinnilla todennetaan mitä ja miten on toimittu. (Kananen 2012, 153). Tehty dokumentointi lisää opinnäytetyön luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa kuten toimintatutkimuksessa, tutkija on itse tutkimusinstrumentti tutkimuksessaan, toimii tiedonkerääjänä päättäen itse, mitä kysyy, paljonko ja keneltä kysyy. Tutkijalla on näin ollen merkityksensä aineiston hankinnassa ja aineiston analysoinnissa. Riski subjektiivisuudelle on olemassa laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2017, 43.) Kananen (2018, 80) mukaan toteutuksessa opinnäytetyö ei perustu mielipiteisiin, vaan työ tehdään tieteellisin menetelmin ja tulokset esitetään sellaisena kuin ne aineistosta nousevat.

Opinnäytetyössäni tuotettua tietoa voidaan pitää luotettavana sen käyttökelpoisuuden sekä sen tarkoituksenmukaisuuden takia. Opinnäytetyö on tehty tieteellisin menetelmin ja tulokset on esitetty sellaisina kuin ne aineistosta ovat nousseet. Opinnäytetyö ei perustu mielipiteisiin, vaan tulokset tulevat tutkimuksesta. Reliabiliteettia eli tutkimustulosten pysyvyyttä voidaan arvioida olevan siinä

tapauksessa, jos toimintatutkimuksella tavoitellaan muutosta. Kehittämistyössä on toteutunut muutos eli tutkimustulos olisi pysyvä, jos kriteerinä muutos. Muutoin tutkimustulos ei ole pysyvä, sillä tarkkaa toistettavuutta tuloksille ei ole ja vastaajajoukko on pieni. Tulokset kytkeytyvät tähän hetkeen ja tähän tilanteeseen työyhteisössä. Uusi kyselytutkimus samoilla kysymyksillä ja teorialla voisi antaa toisena ajankohtana eri tulokset. Kyselyn mittaustulos voisi olla reliabili, kun se toistettuna tuottaisi samanlaisen mittaustuloksen (Seppola 2023, 80). Opinnäytetyö on käynyt läpi turnit in. Ulkopuolista rahoitusta opinnäytetyölle ei ole.

#### **10.4 Ammatillinen kasvu**

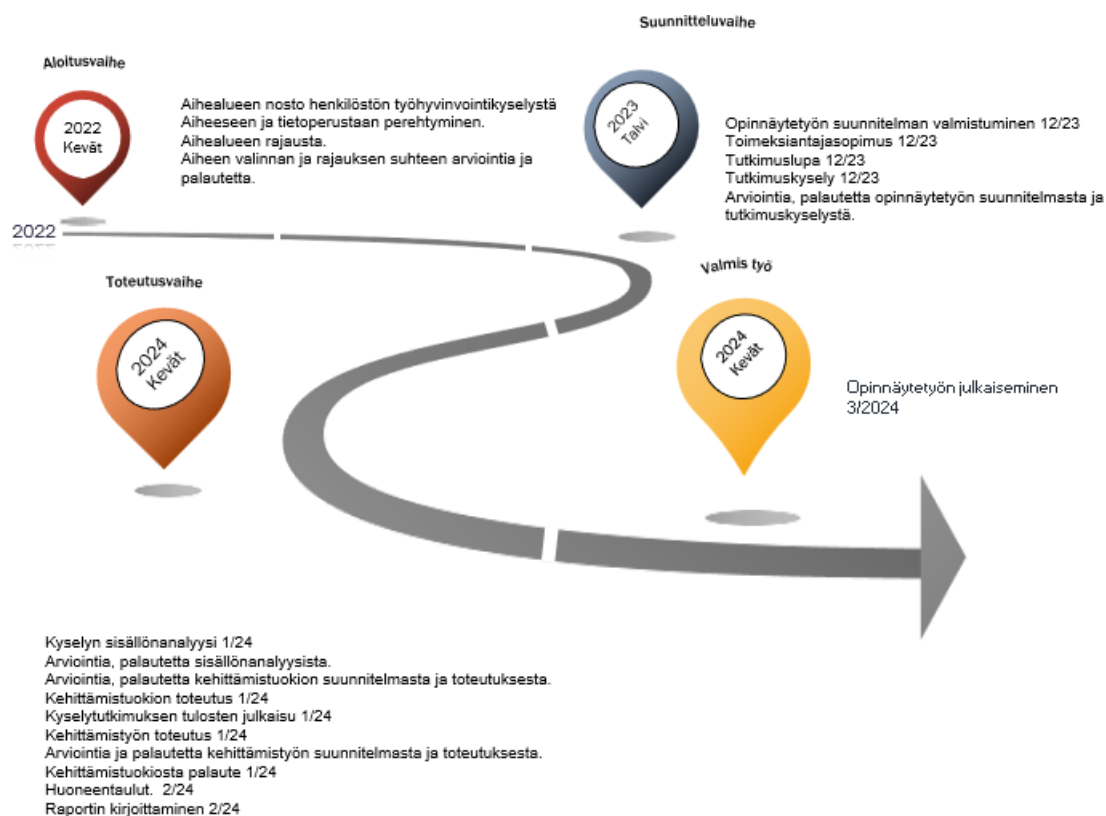
Työyhteisötaidot ja niiden kehittäminen ovat työyhteisössä jokaisen velvollisuus, joka koskee niin johtamistyötä tekevää esihenkilöä kuin työyhteisössä työssä olevaa jokaista työntekijää. Työntekijöillä on rooliin kuuluvan perustehtävän lisäksi velvoitteet, joilla on merkitystä koko työyhteisössä. Velvoitteisiin kuuluu muun muassa kohdella työyhteisön kaikkia jäseniä, esihenkilöitä ja työntekijöitä, kunnioittavalla tapaa ja hyvin sekä sitoutua arvostavaan vuorovaikutukseen. Näillä keinoilla jokainen voi tukea luottamuksellisen työilmapiirin luomista ja ylläpitämistä. (Laaksonen & Ollila 2017, 271.)

Työyhteisössä tarvitaan työyhteisötaitoja, ne vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Työyhteisötaitojen ylläpitäminen työyhteisöissä käytännön tasolla vaatisi säännöllisen aihealueen noston, jotta työyhteisössä tapahtuisi systemaattista ammatillista kasvua työyhteisötasolla työyhteisötaidoissa. Paikallisena kehittämistuokiona hetki voi olla yhdistämässä osallistujia ja yksilöiden yhteisöllisyyden tunteen kokemukset kasvaisivat työyhteisössä. Työnantajalla on velvollisuus järjestää työntekijöille yhteisiä hetkiä, joissa todentuu dialogisuutta. Kehittämistyöhön osallistuneet ilmaisivat palautteessa osallistavan menetelmän toimivuutta työyhteisötaitojen kehittämissä.

Opinnäytetyön aihevalinta, työyhteisötaidot, sai nostetta kyselytutkimuksesta ja kehittämistyö todentui kyselytutkimuksen tuloksista kehittämisen kohteiksi tunnistetuista aihealueista. Toivottavasti työyhteisötaitojen kehittämistyö ei jää työyhteisössä tähän, vaan jokainen miettisi jatkossakin aktiivisesti omaa toimijuuttaan, omia työyhteisötaitojaan suhteessa työkavereihin, esihenkilöihin ja työyhteisöönsä. Opinnäytetyöstäni voi olla hyötyä jokaiselle, joka pohtii omaa osuuttaan työyhteisönsä työhyvinvointiin tai työilmapiiriin.

Työyhteisötaidot ja niissä kehittyminen ovat minulle tärkeä aiheena, sillä olen usein pohtinut esihenkilönä tämän aiheen piilossa olevaa potentiaalia. Työyhteisötaidot vaikuttavat ratkaisevasti työyhteisössä työntekijöiden työviihtyvyyteen ja jaksamiseen. Tässä olisi yksi mahdollinen veto- ja pitovoiman lisäävä tekijä, jota työnantaja voisi tulevaisuudessa näkyvämminkin mielestäni hyödyntää meidänkin työyhteisössämme.

Opinnäytetyön aikataulutuksesta, aihevalinta ja aihealue todentui työyhteisötaidoiksi vuoden 2022 keväällä, jolloin aloitin aineistoon tutustumisen ja aihealueeseen perehtymisen. Opinnäytetyön suunnitelma valmistui loppuvuodelle 2023. Hyväksytyyn suunnitelman jälkeen prosessi johti opinnäytetyön toteutusvaiheeseen. Opinnäytetyö on toteutettu työn ohessa. Alkuperäisen suunnitelman aikatauluihin tuli viivästymistä puoli vuotta työssä johtuneiden muutostilanteiden myötä. Hain opintovapaata opinnäytetyötä varten ja kirjoitin opinnäytetyön suunnitelman valmiiksi marraskuussa 2023. Kyselytutkimuksen toteutus todentui vuodenvaihteeseen 2023-2024. Tammikuussa 2024 oli opinnäytetyön toiminnallisen osuuden ideointityöpäivän eli kehittämistuokion suunnittelu ja toteutus. Helmi-maaliskuussa 2024 opinnäytetyö on valmis tarkastettavaksi. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Oman tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi aikataulus ja eteneminen.

Omaa ammatillista kasvamista on tapahtunut prosessin aikana sekä aihealueessa, että työskentelemisessä tutkimuksellisen kehittämistyön prosessissa. Opinnäytetyö on ollut tekijälle harjoitustyö, tutkimusmatka tieteelliseen maailmaan. Kokemus prosessissa on avartanut näkökantojani.

## 10.5 Jatkotutkimusaiheet

Kyselytutkimuksen tuloksista pystyisi hyvinkin järjestämään samoilla menetelmillä uuden kehittämistuokion kohdeorganisaation työntekijöille. Tällöin kehittämistyössä työyhteisötaitoja kehitettäisiin edelleen kyselytutkimuksesta nousseista teemoista, osallistavaa menetelmää käyttäen, mutta valintana olisikin toinen alakategoria kehittämisen kohteeksi valittuna.



Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista laajentaa osallistujajoukko esimerkiksi vakituisten työntekijöiden sijaan keikkatyöntekijöihin, ammatinharjoittajiin tai esihenkilöihin ja tutkia kuinka he kokevat kohdeorganisaation työyhteisötai-dot. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa vastaavasti jossakin toisessa kohdeorganisaation yksikössä.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOY pro.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot -menesty ja voi hyvin. Helsinki. WSOY pro.
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä- käsikirja esimiestyöhön. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Ansah, O., Adelaide, M. & Paarima, Y. 2023. Examining the Organisational Skills of Nurse Managers at the Unit Level in Ghana. A Quantitative Cross-Sectional Study. *Africa Journal of Nursing & Midwifery*. 25 (1), 1-23. <https://unisapressjournals.co.za/index.php/AJNM/article/view/11659>. 3.11.2023.
- Arola, M., Laulainen, S. & Pehkonen, A. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. Vertaisarvioitu artikkeli. *Työelämän tutkimus* 16 (1), 33-48. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85266/44252>. 6.9.2023.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Helander, M., Roos, M. & Suominen, T. (2019) Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede*. 31 (3), 180-190. <https://www.terveysportti.fi/xmedia/hle/hle00193.pdf>. 9.11.2023.
- Hult, M., Saaranen, T. & Lindström, P.N. 2023. Calling as a resource for health and occupational wellbeing among the care sector in Finland. *Work* 74 (2), 723-732. <https://content.iospress.com/articles/work/wor211326>. 3.11.2023.
- Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus - katsaus suomalaisten tieteellisten aikauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* 32 (4), 301-310. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153/56847>. 3.11.23.
- Isik, I., Gumuskaya, O., Sen, S. & Arslan Özkan, H. 2020. The Elephant in the Room: Nurses' Views of Communication failure and Recommendations for Improvement in Perioperative Care. *AORN Journal* 111 (1), e1-e15. <https://aornjournal.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/aorn.12899>. 31.10.2023.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus, 267-281.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja n:o 51. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva. PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Helsinki. Talentum.

- Järvinen, P. 2021. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Turenki. Hansaprint Oy.
- Kallio, H., Suhonen, M. & Wiik, H. 2021. Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa. Vertaisarvioitu artikkeli. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 58 (2), 158-169. <https://journal.fi/sla/article/view/86077>. 6.9.2023.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Tampere. Juvenes Print.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Juvenes Print.
- Kankaanpää, H., Laakso, H. & Vikkula, S. 2012. Kasvata vaikutusvaltaasi. Vahvan vaikuttamisen opas. 1.painos. Hansa Print Oy.
- Karelia-ammattikorkeakoulu 2023a, Etsi ja löydä- tiedonhakijan matka/Systemaattinen tiedonhaku. 2023. <https://libguides.karelia.fi/c.php?g=699363&p=5045609>. 31.10.2023.
- Karelia-ammattikorkeakoulu 2023b, Karelian opinnäytetyön ohje. Tietosuoja ja henkilötietojen käsittely. <https://libguides.karelia.fi/c.php?g=679019&p=4838871>. 10.11.2023.
- Karelia-ammattikorkeakoulu 2023c, Karelian opinnäytetyön ohje, tutkimusluvut 2023. <https://libguides.karelia.fi/c.php?g=679019&p=4838875>. 6.11.2023.
- Karelia-ammattikorkeakoulu 2023d, Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382> 31.10.2023.
- Kantelus, L. 2023. Työelämä. Teoksessa Roth, P-C., Korhonen, A. & Saarenpää, J. (toim.) Tunnelukutaito. Avain yksilön ja yhteiskunnan menestykseen. Helsinki. Minea Kustannus ja Media Oy, 192-213.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia -sarjan julkaisu nro 59. Vammala. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Koivisto, J.-M., Multisilta, J. & Haavisto, E. 2021. Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: a focus on autonomy, competence and relatedness. *Hoitotiede* 33(2), 102-111. <https://www.terveysportti.fi/xmedia/hle/hle00230.pdf>. 9.11.2023.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Korpi, R. & Tanhua, P. 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki. Art House oy.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki. Edita Prima Oy.

- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Keuruu. Edita Publishing Oy.
- Lang, M. & Keenan, L. 2022. Canadian Medical faculty senior leaders: what skills do they need? *Leadership in Health Services* 35 (4), 611-621. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2022-0023>. 31.10.2023.
- Linna, A., Elovainio, M., Virtanen, M. & Kivimäki, M. 2012. Teoksessa Oksanen, T. (toim.) 2012. Työhyvinvointihavaintoja-tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki. Työterveyslaitos, 45-53.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum Pro.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki. AlmaTalent.
- Manka, M.-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum Media Oy. Hämeenlinna. Karisto oy.
- Manka, M.-L. 2007. Työrauhan julistus: Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki. Kirjapaja.
- Manka, M.-L. 2012. Työnilo. 1.-3- painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Marttinen, T. 2019. Johdon näkemys alaistaidoista ja luottamuksesta kasvokain viestinnän näkökulmasta, case Redu. Lappeenrannan- Lahden teknillinen yliopisto LUT, Tietojohdaminen ja johtajuus. Pro gradu -tutkielma. [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160730/Pro%20gradu\\_Marttinen\\_Tiina.pdf?sequence=1](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160730/Pro%20gradu_Marttinen_Tiina.pdf?sequence=1). 15.5.2022.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tampere. Juvenes Print.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Painettu Suomessa. UNIpress.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU. UNIpress.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Tallinna. Gaudeamus.
- Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J. & Kanste, O. 2021. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. *Hoitotiede* 33 (3), 142-153. <https://www.terveysportti.fi/xmedia/hle/hle00232.pdf>. 9.11.2023.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssäjaksamisen keinona. Tampere: Tampereen yliopisto. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. 3-7. painos. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior. The Good Soldier Syndrome. D.C. Heath and Company/Lexington. Massachusetts/Toronto. Lexington Books.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. painos. Helsinki. Kustannus-Osaakeyhtiö Kotimaa/Kirjapaja.

- Pihlajalinna 2023. Pihlajalinna vuosiraportti 2022. <https://investors.pihlajalinna.fi/~media/Files/P/Pihlajalinna-IR-V2/reports-and-presentations/fi/pihlajalinna-vuosikertomus-2022.pdf>. 6.11.2023.
- Porter-O'Grady, T. 2023. Abandoning Blue-Collar management. Leading Nursing Professionals Into a New Age for Practice. *Nursing Administration Quarterly* 47 (3), 200-209. [https://journals.lww.com/naqjournal/fulltext/2023/07000/abandoning\\_blue\\_collar\\_management\\_leading\\_nursing.3.aspx](https://journals.lww.com/naqjournal/fulltext/2023/07000/abandoning_blue_collar_management_leading_nursing.3.aspx). 21.10.2023.
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki. Gaudeamus, 145-156.
- Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Painettu EU:ssa. UNIpress.
- Puusa, A. & Aala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Vertaisarvioitu artikkeli. *Työelämän tutkimus* 17 (3), 187-201. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>. 1.9.2023.
- Päätalo, K. & Kauppi, S. 2016. Työhyvinvointi lääkärin työssä- systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 53 (1), 30-43. <https://journal.fi/sla/article/view/55567>. 3.11. 2023.
- Rahkamo, S. 2014. Luovuuden johtaminen; Uutta etsimässä. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Espoo: Pertec Consulting Oy, 110-123.
- Rantala, I. 2015. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Valli, R & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4., uudistettu painos. Jyväskylä. PS- kustannus, 108-133.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. *Kuntien eläkevakuutus*. Helsinki. Kuntatyö kunnossa.
- Pennanen, M. 2021. *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin*. 1. painos. Helsinki. Duodecim.
- Rhodes, E. & Foran, P. 2022. Leading with emotional intelligence in perioperative nursing: An integrative review. *Journal of Perioperative Nursing* 35 (4), e18-e23. <https://doi.org/10.26550/2209-1092.1224>. 31.10.2023.
- Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos- Ajallinen muutos ja yhteys palkansaajien työtyytyväisyyteen 2000- luvun Suomessa. Vertaisarvioitu artikkeli. *Työelämän tutkimus* 13 (2), 99-111. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87068/45995>. 3.11.2023.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä® työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU. UNIpress.
- Sairaanhoitajaliitto 2023. Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeet. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2019/10/Sairaanhoitajien-kollegiaalisuusohjeet.pdf>. 10.11.2023.

- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki. Alma Talent.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki, Multiprint Oy.
- Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Opas pro gradututkielmalle. Helsinki. BoD- Books on Demand.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena -onnistuneet alaitaidot käytännössä. Jyväskylä. Tammi.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä -Matkalla työhyvinvointiin. UNIpress.
- Suonsivu, K. 2020. Minäkin olen vain ihminen. Johtajan jaksamisen moninaisuus. Helsinki. BoD- Books on Demand.
- Suonsivu, K. 2021. Kansalaisen hyvinvointi, terveys, sairaudet ja mediaviestintä. Helsinki. BoD- Books on Demand.
- Suonsivu, K. 2023. Uupumus mielen hyvinvoinnin ongelmana. Helsinki. BoD- Books on Demand.
- Sguera, F., Bagozzi, R.P., Huy, Q.N., Boss, R.W. & Boss, D.S. 2020. What We Share Is Who We Are and What We Do: How emotional Intimacy Shapes Organizational Identification and Collaborative Behaviors. *Applied Psychology; An International Review* 69 (3), 854-880. <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12208>. 7.11.2023.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohenteiseen kasvuun. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Älykkään johtamisen viitekehys ja työkalupakki. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen*. 2020. Espoo: Pertec Consulting Oy, 38-45.
- Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. 1. painos. Helsinki. Kauppakamari.
- Toikko, T., & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Juvenes Print.
- Tsai, J.-C. & Chang, W.-P. 2022. The Mediating effect of the Job Satisfaction on the relationship between workplace bullying and Organizational citizenship behavior in nurses. *Work* 72 (3), 1099-1108. <https://content.iospress.com/articles/work/wor210036>. 7.11.2023.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työturvallisuuskeskus 2009. Työyhteisötäidoilla tulosta. TTK julkaisu. Painojussit Oy.
- Työturvallisuuskeskus 2023. Työyhteisötaidot. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/elokuva-ja-tv-tuotanto/hyva-tyokayttaytyminen-ja-tyoyhteisotaidot/>. 31.8.2023.
- Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos. Tampere. Tammerprint Oy.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura Ab.
- Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 111-120.

- Vesterinen, P-L. (toim.) 2013. Kateus työelämässä. Juva. PS- Kustannus.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Zamiri, A., Heidari, A., Askari, P. & Makvandi, B. 2020. Effect of Organizational Intelligence, Workplace-Life skills, and Employee Empowerment Training on Promoting Organizational Productivity and Socialization among Employees with Job Stress. Archives of hygiene Sciences. 9 (1), 58-68. <https://jhygiene.muq.ac.ir//article-1-434-en.html>. 31.10.2023.
- Zeng, L., Feng, F., Jin, M., Xie, W., Li,X., Li, L., Peng, T. & Wang, J. 2023. Psychological capital and organizational citizenship behavior among nurses during the COVID-19 epidemic: madiation of organizational commitment. BMC Nursing 22(1), 1-9. <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-023-01332-7>. 7.11.2023.
- Webropol 2023, MyWebropol, Tietoturva, Tietoturvakuvauus. 2023, 5, 1-14. [https://webropol.fi/wp-content/uploads/2023/06/Webropol\\_Tietoturva\\_kuvaus.pdf](https://webropol.fi/wp-content/uploads/2023/06/Webropol_Tietoturva_kuvaus.pdf). 6.11.2023.

Webropol- sähköisen kyselyn kysymykset.

1. Mitä ovat työyhteisötaidot?
2. Mihin työyhteisötaitoja tarvitaan?
3. Miten kuvailisit omaa toimijuuttasi työyhteisössä sen jäsenenä?
4. Millaisia vaikutuksia toimijuudellasi on työyhteisössäsi?
5. Kuinka voit vaikuttaa omalla osallistumisella hyvään johtamiseen työyhteisössä?
6. Mitä kehitettävää tunnistat omissa työyhteisötaidoissa?
7. Mitä kehitettävää tunnistat työyhteisösi työyhteisösi työyhteisötaidoissa?



## Kyselytutkimuksen saatekirje.

Hyvä Torikatu 25:n pihlajalinnalainen,

Opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teen opinnäytetyötä työyhteisötaidoista työyhteisössäni. Tutkimukseen osallistuvat Pihlajalinna iten Torikatu 25:n työntekijät. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää työyhteisössämme työyhteisötaitoja. Tuloksia hyödynnetään työyhteisössämme. Opinnäytetyön ohjaa [REDACTED] Karelia-ammattikorkeakoulusta ja opinnäytetyön Pihlajalinnan kontaktihenkilönä on palvelupäällikkö [REDACTED]. Tutkimuslupa on saatu [REDACTED]. Tutkimukselle ei ole rahoitusta.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kartoittelen kyselyn avulla työyhteisötaitoja ja kehittämisideoita. Toisessa tutkimuksen vaiheessa toteutetaan työyhteisössä työyhteisötaitojen kehittämistuokio. Alustava aikataulutus kehittämistuokiolle on tammikuussa 2024, kehittämistuokion ajankohdasta tulee tieto erillisellä sähköpostilla. Opinnäytetyö valmistuu keväälle 2024, jonka jälkeen se on luettavissa Theseus-julkaisuarkistossa.

Sekä kyselyyn että kehittämistuokioon osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen voi lopettaa niin halutessa. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti ja saatu aineisto käsitellään luottamuksellisesti tilastollisin menetelmin, eikä kyselyyn vastaajia pystytä identifioimaan vastausten perusteella. Käsitellen kyselystä saamani aineiston luottamuksellisesti ja hyvää tutkimuseettikkaa noudattaen. Aineisto säilyy tallennettuna salasanojen takana, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille koko tutkimusprosessin aikana. Opinnäytetyön valmistuttua kerätty aineisto tuhoetaan Webropol-kyselyjärjestelmästä.

Tutkimuksen aineisto kerätään Webropol-kyselyjärjestelmän avulla ja pääset vastaamaan kyselyyn tässä sähköpostissa olevan linkin kautta. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Kysely on auki 15.12.2023-29.12.2023 välisenä aikana. Kyselyyn vastaaminen on suostumus tutkijalle saadun tiedon käsittelyyn tutkimuksessa. Jokainen kyselyn vastaus on tärkeä! Osallistumalla olet vaikuttamassa omaan työyhteisösi rakentavasti. Suuri kiitos kyselyyn vastaamisesta jo etukäteen!

LINKKI KYSELYYN: <https://link.webpolsurveys.com/S/137B10DBD4F53C38>

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, ole minuun yhteydessä joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,

Anu Hirvonen

[REDACTED]  
[REDACTED]

## Tietosuojaseloste.

### Opinnäytetyön tietosuojaseloste

**Vastaaja:**  
-

**Vastaus:**  
21.11.2023, 11:11 - 21.11.2023, 11:54

1. Tietosuojaselosteen täyttäjän sähköpostiosoite \*

Sähköpostiosoite [REDACTED]

2. Opinnäytetyön tekijän yhteystiedot \*

Nimi	Anu Hirvonen
Puhelinnumero	[REDACTED]
Sähköpostiosoite	[REDACTED]

3. Opinnäytetyön nimi \*

Työyhteisötaitojen kehittäminen kohdeorganisaatiossa

4. Opinnäytetyön toimeksiantaja \*

Opinnäytetyöllä on toimeksiantaja, nimi:

Pihlajalinnassa lääkärikeskukset, Pihlajalinnassa ite Joensuu

5. Opinnäytetyön rekisterinpitäjänä toimii \*

Opinnäytetyön tekijä

6. Rekisterinpitäjän yhteystiedot

Organisaatio	Pihlajalinnassa ite Joensuu
Nimi	Anu Hirvonen
Puhelinnumero	[REDACTED]
Sähköpostiosoite	[REDACTED]

7. Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyyn liittyvissä asioissa \*

Nimi	Anu Hirvonen
Puhelinnumero	[REDACTED]
Sähköpostiosoite	[REDACTED]

8. Kuva henkilötietoja sisältävän rekisterin sisältö \*

Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja. Sähköinen kysely mahdollistaa yksilöiden anonymiteetin. Ohjeena opinnäytetyöntekijälle on, että tietosuojaseloste kannattaa aina laatia, vaikka ei keräisikään suoria henkilötunnisteita ja riski henkilön tunnistamiseen epäsuorilla tunnistelilla olisi hyvin pieni.

#### 9. Perusteet henkilötietojen keräämiselle \*

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on opinnäytetyölle välttämätöntä ja henkilötietojen käsittelylle on olemassa käsittelyperuste. En käsittele opinnäytetyössäni henkilötietoja, sillä opinnäytetyön tekijän tulee minimoida kerättävät henkilötiedot ja henkilötietoja ei tule kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

#### 10. Erityisten henkilötietojen käsittely \*

Henkilötiedot eivät sisällä erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluvia tietoja

#### 11. Henkilötietojen tietolähde \*

Suoraan henkilöiltä itseltään, miten:

Webropol Survey & Reporting -sähköinen kysely

#### 12. Henkilötietojen käsittelyaika opinnäytetyössä \*

Aloitusaikajankohta	01.12.2023
Suunniteltu päättymisaikajankohta	31.03.2024

#### 13. Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön valmistumisen jälkeen \*

Henkilötietoja sisältävä aineisto tuhoetaan, miten:

Webropol palvelin poistaa yhden kuukauden kuluttua opinnäytetyön tekijän palvelusopimuksen päättymisestä kaikki kyselyn tiedot.

#### 14. Kuvaa henkilötietoja sisältävän aineiston arkistointi \*

Tietojen säilytysaika:	Ei vastauksia
Tietojen säilytystapa:	Ei vastauksia
Tietojen säilytysmuoto:	Ei vastauksia
Tietojen säilytysperuste:	Ei vastauksia

#### 15. Henkilötietojen käsittelyperuste \*

Rekisteröidyn suostumus

#### 16. Henkilötietojen suojauksen periaatteet \*

Kaikki aineisto sijaitsee salasanojen takana, joihin opinnäytetyön tekijällä on ainoana pääsy aineistoihin. Kyselytutkimuksen aineisto sijaitsee Webropol- palvelimella. Kirjautuminen palvelimelle tapahtuu henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella ja salasanaalla.

#### 17. Henkilötietojen siirto ulkopuolisille tahoille \*

Henkilötietoja ei siirretä ulkopuolisille tahoille. Opinnäytetyön ohjaaja voi tarkastella dokumentteja opinnäytetyön ohjaukseen liittyen

18. Kuvaa henkilötietojen luovuttaminen ulkopuoliselle taholle *
Ei vastauksia
19. Automaattinen päätöksenteko / profilointi *
Ei tehdä
20. Siirretäänkö henkilötietoja EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle? *
Ei
21. Rekisteröidyn oikeudet
oikeus päästä henkilötietoihinsa oikeus tietojensa oikaisemiseen oikeus tietojensa poistamiseen oikeus käsittelyn rajoittamiseen oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen tietojen käsittelyn vastustamisoikeus

Esimerkki aineiston sisällönanalysistä. Tutkimustehtävä 1.

A-sarake	B-sarake	C-sarake	D-sarake
Pelkistys	Alakategoriat	Yläkategoriat	Yhdistävä kategoria
alaistaito	alaistaidot	oma työrooli	työyhteisötaito
alaistaito			
työntekijätaito			
esihenkilötaito	esihenkilötaidot		
työ on suuri osa elämää	työrooli		
yhteisön jäsenyys			
oma työroolin omaksuminen	tehtävänkuva, vastuut		
muiden työroolin omaksuminen			
omat velvollisuudet			
taitoa toimia	ammattillisuus		
osana ammattitaitoa			
hyvää ammattitaitoa			
työn toimivuus			
tarve työn teossa			
käytöstavat			
hyviä käytöstapoja			
kohteliaat käytöstavat			
hyviä käytöstapoja			
tehdä työnsä kehittämisen	itsensä kehittäminen	itsensä johtaminen	
itsensä johtamista			
rakentavuus itseä kohtaan			
rakentavuus työtä kohtaan			
rakentavuus työn tekemistä kohtaan			
toimia rakentavasti			
itsensä kehittäminen			
organisointia	kykyä soveltaa		
työskenteleminen joustavasti			
toiminnan sujuvuudeksi			
tilannetajua	työhallinta		
ajankäyttöä			

Kehittämistuokion suunnitelma.

**Paikka ja aika:**

Pihlajalinna ITE Torikatu 25, Joensuu, 25.1. 2024

**Varattava aika:** 2 tuntia

**Kohderyhmä:**

Pihlajalinna ITE Torikatu 25 vakituudessa työsuhteessa olevat työntekijät

**Tavoite:**

Tavoitteena on kehittää työyhteisössä työyhteisötaitoja ideointityöpajan, oppimiskahvilan eli learning cafe -menetelmällä.

**Toteutus:**

-Kehittämistuokio alkaa alustuksella kyselytutkimuksessa nousseista kehittämistarpeista ja ohjeistuksella kehittämistuokiolle.

-Kehittämisen tarpeet on jaoteltu ennakkoon aiheiksi, kehitysteemoiksi. Teemoista keskustellaan pienryhmissä.

-Osallistavana menetelmänä käytetään yhteisöllistä ideointimenetelmää. Työntekijät jaetaan pienryhmiin. Yksi ryhmäläisistä jää kirjaamaan ryhmän pöytäkirjaa. Loput ryhmäläisistä kiertävät toisten ryhmäläisten pöytäkirjan pitäjän luona. Tavoitteena kussakin keskustella sen pöytäryhmän kehitysteemasta.

- Ryhmän pöytäkirjan kirjaaja käy läpi uuden ryhmän kanssa aiemmat kirjaukset ja kirjaa jokaisen uuden ryhmän lisäykset aiheeseensa.

-Kun kaikki pienryhmät ovat kiertäneet kertaalleen kierroksen läpi, kierros päättyy. Jokainen ryhmä esittää sen jälkeen aikaansaannoksensa. Tuotokset käydään yhdessä läpi ja niistä keskustellaan.

-Ideointityöpajojen tuotoksista toteutuu huoneentaulu. Huoneentaulut koostaa oppinäytetyöntekijä ja jakaa ne Torikatu 25 työntekijöille muistoksi yhteisestä kehittämistuokiosta.

**Palautte:** Kehittämistuokioon osallistuneilta kerätään palautelomakkeella palautte kehittämistuokiosta.

## Kehittämistuokion kutsukirje.

Hyvä Torikatu 25:n Pihlajalinnalainen,

Kiitos osallistumisestasi opinnäytetyön ensimmäiseen vaiheeseen, jossa kyselytutkimuksen avulla kartoiteltiin työyhteisötaitoja ja kehittämisen kohteita. Opinnäytetyö on edennyt tutkimuksen toiseen vaiheeseen ja tarkoituksena on toteuttaa työyhteisössä työyhteisötaitojen kehittämistuokio.

Kehittämistuokio pohjautuu kyselystä nousseisiin teemoihin. Mikäli et osallistunut aiemmin kyselyyn vastaamisessa, olet yhtä tervetullut kehittämään työyhteisöämme työyhteisötaidoissa opinnäytetyön toiminnallisessa vaiheessa.

Osallistuminen on suostumus opinnäytetyön tekijälle saadun materiaalin käyttämisestä opinnäytetyössä. Osallistuminen kehittämistuokioon tapahtuu anonymisti. Opinnäytetyö valmistuu keväälle 2024, jonka jälkeen se on luettavissa Theseus-julkaisuarkistossa.

Ajankohtana kehittämistuokiolle: 25.1. 2024 klo 12.15-14.15 (2 tuntia)

Paikka: Torikatu 25, Pihlajalinna ite. Tarkempi huonesijainti vahvistuu lähempänä kyseistä ajankohtaa.

Kehittämistuokio alkaa Power Point-esityksellä aiheesta ja kyselyn tuloksista.

Kehittämistyö toteutetaan kyselystä nousseista teemoista pienryhmätöinä. Tästä tarkempi ohjaus kehittämistuokiossa.

Kehittämistuokiosta jää muistoksi työpaikalle Power Pointin materiaali ja ryhmien tuotokset, joista teen huoneentaulut.

Osallistujat saavat lopuksi palautelomakkeen, johon pyydän kirjaamaan minulle palautteen.

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen.

Mikäli sinulla on kysyttävää opinnäytetyöhön liittyen, ole minuun yhteydessä joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,

Anu Hirvonen

██████████

████████████████████

Kehittämistuokion Power Point -esitys.

# Työyhteisötaidot

Anu Hirvonen 25.1.2024

## Tutkimuksellisen kehittämistuokion toteutuksesta

- ▶ Kehittämistuokio alkaa palaamalla opinnäytetyön prosessissa alkuvaiheeseen eli aihealueen valintaan.
- ▶ Opinnäytetyön aihe valikoitui henkilöstön työhyvinvointikyselyn ([Pihliksen pulssi](#)) avoimista kehitysehdotuksista kehittämisen kohteeksi. Aito kehittämisen kohde työyhteisössä.
- ▶ Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työyhteisössä työyhteisötaitoja.
- ▶ Tutkimuksellisessa osuudessa selvittelin verkkokyselyn avulla mitä työyhteisötaidoilla käsitetään, millaisia kokemuksia tai käsityksiä on omista työyhteisötaidoista ja miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää. Kyselyn kysymysten taustalla opinnäytetyön teoriaosuudessa käytetty lähdemateriaali.
- ▶ Kyselylle on tehty sisällönanalyysi. Tässä opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa, kehittämistuokiossa, käydään läpi teoriaa, kyselyn tuloksia ja lopuksi kehittämiskohteet pienryhmissä. Tavoitteena on työyhteisötaitojen kehittäminen kyselystä nousseista teemoista.



## Tutkimuksellisen kehittämistuokion aikataulukaus: 25.1.2024 klo 12.15-14.15

Klo 12.15-12.45

Kehittämistuokion aloitus. Esittely, tarkoitus ja tavoite.

-Aiheen pohjustus: aikaisempaa tutkimusta käydään läpi

-Kyselyn tuloksista yhteenveto

-Kehittämistuokion tavoitteen ja kehittämisen tarpeiden esittely

12.45-13.30 Pienryhmätyöskentelyä

13.30- 14 Pienryhmätöiden yhteenveto

14- 14.15 Palaute kehittämistuokiosta, tilaisuus päättyy.

## Työyhteisötaidot Työterveyslaitos (2023):

- ▶ Organisaation ja oman perustehtävän ymmärtämistä osana kokonaisuutta.
- ▶ Oman ja toisen roolin ymmärtämistä työyhteisössä
- ▶ Organisaation toimintaohjeiden tuntemista ja noudattamista.
- ▶ Oman ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä
- ▶ Ammatillisuutta
- ▶ Empaattisuutta
- ▶ Hyvää työkäyttäytymistä
- ▶ Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja
- ▶ Itsensä johtamista

## Työyhteisötaidot Mönkkönen & Roos (2023)

- ▶ Todentuvat roolissa, jossa työssä toimitaan.
- ▶ Sisältää esihenkilön, työntekijän ja tiimin yhteiskyvykkyyden.
- ▶ Taidot näyttäytyvät moninaisuuden huomioimisena siten, että näkökulmat laajenevat ja asioista avautuu uusia näkökantoja.
- ▶ Arjen haasteet käännetään yhteiseksi ajatteluksi.
- ▶ Kehittämisoaamista.
- ▶ Työn arviointia.
- ▶ Yhdessä tunnistetaan työn merkityksellisyys, kuormittavat asiat, innostavat haasteet, riskien ennakoinnit.
- ▶ Hyvää kohtaamistaitoa monimuotoisessa toimintaympäristössä.
- ▶ Jokainen työntekijä tärkeä.
- ▶ Johtajuudessa korostuu yhteistyö ja itseohjautuvuus.

## Työyhteisötaidot Manka & Manka (2023)

- ▶ Arkiset ihmisenä olemisen taidot oman työn aktiivisesti tekemisen lisäksi.
- ▶ Perustehtävän tekemistä ja omasta osaamisesta huolehtimista.
- ▶ Reilua, kohteliaisuutta, kiittämistä, tervehtimistä, anteeksipyyttämistä
- ▶ Aktiivista auttamista
- ▶ Kiinnostumista toistenkin töistä ja heidän arvostaminen
- ▶ Työpaikan viihtyvyydestä huolehtimista, resurssien järkevää käyttöä
- ▶ Yhteistyötä työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa
- ▶ Palautteen antamista ja pyytämistä rakentavalla tapaa
- ▶ Mielipiteen ilmaisemista asian eteenpäin viemiseksi
- ▶ Ei puhumista toisen selän takana
- ▶ Myötätunnon osoittamista
- ▶ Toisen onnistumisesta iloitseminen

## Työyhteisötaidot Mäkisalo-Ropponen (2016)

- ▶ Taitoja tarvitaan riippumatta työtehtävistä, ammattinimikkeestä tai asemasta.
- ▶ Työrooli.
- ▶ Työn ytimessä työ ja siihen liittyvät asiat
- ▶ Yhteinen päämäärä, yhteiset tavoitteet ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista
- ▶ Kykyä osallistua avoimiin keskusteluihin rakentavalla tapaa.
- ▶ Kehittävän palautteen antamista ja saamista.
- ▶ Tunnetaitoisuutta. Pitää osata käsitellä, siirtää, hillitä, peittää ja hallita tunteita.
- ▶ Asiallista ja hyvää käyttäytymistä. Kohteliaisuutta.
- ▶ Itsensä johtamista.
- ▶ Positiivista asennetta.
- ▶ Aktiivista osallistumista kehittämisessä
- ▶ Yhteisöllisyyttä, joukkuehenkisyttä
- ▶ Työpaikan viihtyvyydestä huolehtimista

## Työyhteisötaidot Vesterinen (2010)

- ▶ Työnantajan ohjeiden, määräysten ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista
- ▶ Työturvallisuudesta huolehtimista
- ▶ Kilpailuvasta toiminnasta pidättäytymistä, työnantajan ammattisalaisuuksien ja luottamuksellisten tietojen salassa pitämistä.
- ▶ Aseman edellyttämällä tavalla toimimista
- ▶ Vastuu omasta hyvästä käytöksestä ja kohteliaisuudesta
- ▶ Toisia kohtaan ei saa käyttäytyä häiritsevästi tai epäasiallisesti
- ▶ Dialogisuus, vuorovaikutustaitoisuus suhteessa kollegaan ja esihenkilöön
- ▶ Tunnetaitoisuutta.
- ▶ Vastuullisuus ja rakentavuus suhteessa esihenkilöön, työkavereihin, itsen ja työhön
- ▶ Oman kehittymisen suhde työhön ja yksikön kokonaisuuteen
- ▶ Huolellisuutta, aktiivisuutta, avoimuutta, positiivisuutta.

## Työyhteisötaidot Aarnikoivu (2010)

- ▶ Esihenkilö- ja alaistaidot
- ▶ Oman roolin ja tehtävän tiedostamista
- ▶ Sitoutumista
- ▶ Vastuullisuutta
- ▶ Oikeudenmukaisuutta
- ▶ Arvostamista
- ▶ Rakentavaa toimintaa
- ▶ Vuorovaikutteisuutta

## Työyhteisötaidot Pennanen (2021)

- ▶ Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö luo perustan toimivalle yhteistyölle
- ▶ Työnantaja ja esihenkilö ovat vastuussa siitä, että työolot, työtilat, työvälineet, johtaminen, vaarojen tunnistaminen, riskien arviointi ovat työpaikalla kunnossa.
- ▶ Yhteiset arvot ja päämäärät ovat kaikilla tiedossa
- ▶ Työnjako selkeää
- ▶ Osaamista tulee kehittää koko ajan
- ▶ Esihenkilö antaa oikeudenmukaista palautetta, huolehtii avoimesta viestinnästä ja tiedonkulusta, valvoo organisaation eettisten arvojen toteutumista
- ▶ Hyvää johtamista on vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille, sekä työn ja yksityiselämän tukeminen mahdollisuuksien mukaan

## Työyhteisötaidot Keskinen (2005)

- ▶ Esihenkilötaitojen rinnalla tarkasteltava alaistaitoja. Alaistaidot ovat sitoutumista, organisaatioon samastumista, motivoituneisuutta ja ammatillista osaamista
- ▶ Motivoituneisuus on tahtoa kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa
- ▶ Organisaatioon samastuminen on solidaarisuutta organisaatiota kohtaan tai jäsenyyttä, jossa organisaatioon kuulumisen on puoleensavetävä.
- ▶ Lojaaliutta organisaatiota kohtaan, kiinnostusta tavoitteisiin ja tietoisuutta työn tavoitteista
- ▶ Pyrkimys toteuttaa tavoitteet käyttäen omia resursseja tarkoituksen mukaisella tapaa
- ▶ Substanssiosaaminen lisäksi tarvitaan aktiivista oman työn kehittämiseen tähtäävää työtettä
- ▶ Vastuu toimia yhteistyössä esihenkilön ja työkavereiden kanssa, että työ tulee tehdyksi.
- ▶ Vastuuta oman vastuullisen asenteen ylläpidosta työtä kohtaan
- ▶ Esihenkilö auttaa antamalla tarvittavaa tietoutta työtehtävissä ja antaa mahdollisuuksia osallistua
- ▶ Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttaa esihenkilön ja työntekijän itsensä lisäksi työyhteisön työntekijät

Kyselyn tuloksista..

## Mitä työntekijä käsittää työyhteisötaidoilla?

- ▶ **Oma työrooli:** alaitaitoa, esihenkilötaitoa, työrooli, tehtävänkuva ja vastuut, ammatillisuus
- ▶ **Itsensä johtaminen:** itsensä kehittämistä, työn hallintaa, kykyä soveltaa.
- ▶ **Vuorovaikutustaito:** kommunikointitaidot, kuuntelemista ja palautekäytäntöjä.
- ▶ **Arvostus:** auttamista, empatiaa, moninaisuuden hyväksymistä, tasavertaisuutta, reiluuutta.
- ▶ **Sitoutuminen:** motivaatiota, tavoitetietoisuutta ja tunnollisuutta.
- ▶ **Yhteisöllisyys:** tunnetilaa ja vastuullisuutta.
- ▶ **Rakentava toimintaa:** yhteenkuuluvuus, yhteistyö

## Millaisia kokemuksia tai käsityksiä työntekijällä on omista työyhteisötaidoista?

- ▶ **Oma rooli ja tehtävä:**  
Työrooli, tehtävänkuva ja tehtävänkuvan hallinta, sitoutuminen
- ▶ **Vuorovaikutustaidot:**  
Avoin kommunikaatio, palautteen vastaanottaminen ja antaminen, mielipiteen ilmaiseminen
- ▶ **Yhteistyö:**  
Auttaminen, halu toimia yhteiseksi hyväksi
- ▶ **Ryhmähengen rakentaminen:**  
Arvostus, auttamishalu, sitoutuminen, yhteisöllisyys

## Miten työyhteisötaitoja voisi työpaikalla kehittää?

- ▶ **Oma rooli ja tehtävä:** Itsensä johtamista, käyttäytyminen, motivaatio ja tunnetaitoisuus.
- ▶ **Vuorovaikutustaidot:** Arvostus, kommunikointi, palautekäytänteet.
- ▶ **Yhteistyö:** Auttaminen, negatiivisuus, tasavertaisuus.
- ▶ **Ryhmähengen rakentaminen:** Arvostus, auttaminen ja yhteistyö.

## Kehittämistuokion tavoite:

- ▶ **Tavoitteena on kehittää:** Osallistavana menetelmänä käytetään yhteisöllistä ideointimenetelmää. Ideointityöpajan eli oppimiskahvilan ”Learning cafe” -menetelmällä kehitetään kyselytutkimuksessa esiin tulleita työyhteisötaitojen kehittämiskohteita.
- ▶ **Kehittämisen tarpeet:** oma rooli, vuorovaikutustaidot, yhteistyö ja ryhmähengen rakentaminen. Kullekin teemalle on valmiina 1 teemaa ohjaava kehittämisaihe.
  - ▶ Jako pienryhmiin.
  - ▶ Yksi ryhmäläisistä toimii kirjuriina ja jää kirjaamaan ryhmän pöytäkirjaa. Loput ryhmäläisistä kiertävät toisten ryhmäläisten kirjureiden luona.
  - ▶ Kussakin pienryhmässä keskustellaan sen ryhmän kehitysteemasta.
  - ▶ Kunkin ryhmän kirjuri käy läpi uuden ryhmän kanssa aiemmat kirjaukset ja kirjaa jokaisen uuden ryhmän lisäykset aiheeseensa.
  - ▶ Kun kaikki pienryhmät ovat kiertäneet kertaalleen kaikki teemat, kierros päättyy.
  - ▶ Jokainen ryhmä esittää sen jälkeen aikaansaannoksensa.
  - ▶ Tuotokset käydään yhdessä läpi ja niistä keskustellaan.
  - ▶ Ideointityöpajojen tuotoksista toteutuu huoneentaulut.
  - ▶ Opinnäytetyöntekijä koostaa huoneentaulut ja jakaa ne muistoksi taukotiiloihin yhteisestä kehittämistuokiosta.

## Kehitettävät teemat:

Oma rooli ja tehtävä: Työmotivaatio

Vuorovaikutustaidot: Ammatillinen vuorovaikutus

Yhteistyö: Positiivisuus

Ryhmähengen rakentaminen: Yhteen hiileen puhaltaminen

Kiitos osallistumisestasi kehittämistuokioon.  
Annathan minulle vielä palautetta:

### TYÖYHTEISÖTAIDOT

	KYLLÄ	EI
Tietoisuuteni työyhteisötaidoista kasvoi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittämistuokio oli mielestäni hyödyllinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistava menetelmä tuki oppimistani ja kehittymistäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sana on vapaa:





Iso kiitos osallistumisestasi!

Kehittämistuokion palautekysely päivästä.

**Kiitos osallistumisestasi kehittämistuokioon.  
Annathan minulle vielä palautetta.**

*TYÖYHTEISÖTAIDOT*

	KYLLÄ	EI
Tietoisuuteni työyhteisötaidoista kasvoi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittämistuokio oli mielestäni hyödyllinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistava menetelmä tuki oppimistani ja kehittymistäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sana on vapaa:

Kehittämisteema oma rooli ja tehtävä. Työmotivaatio.

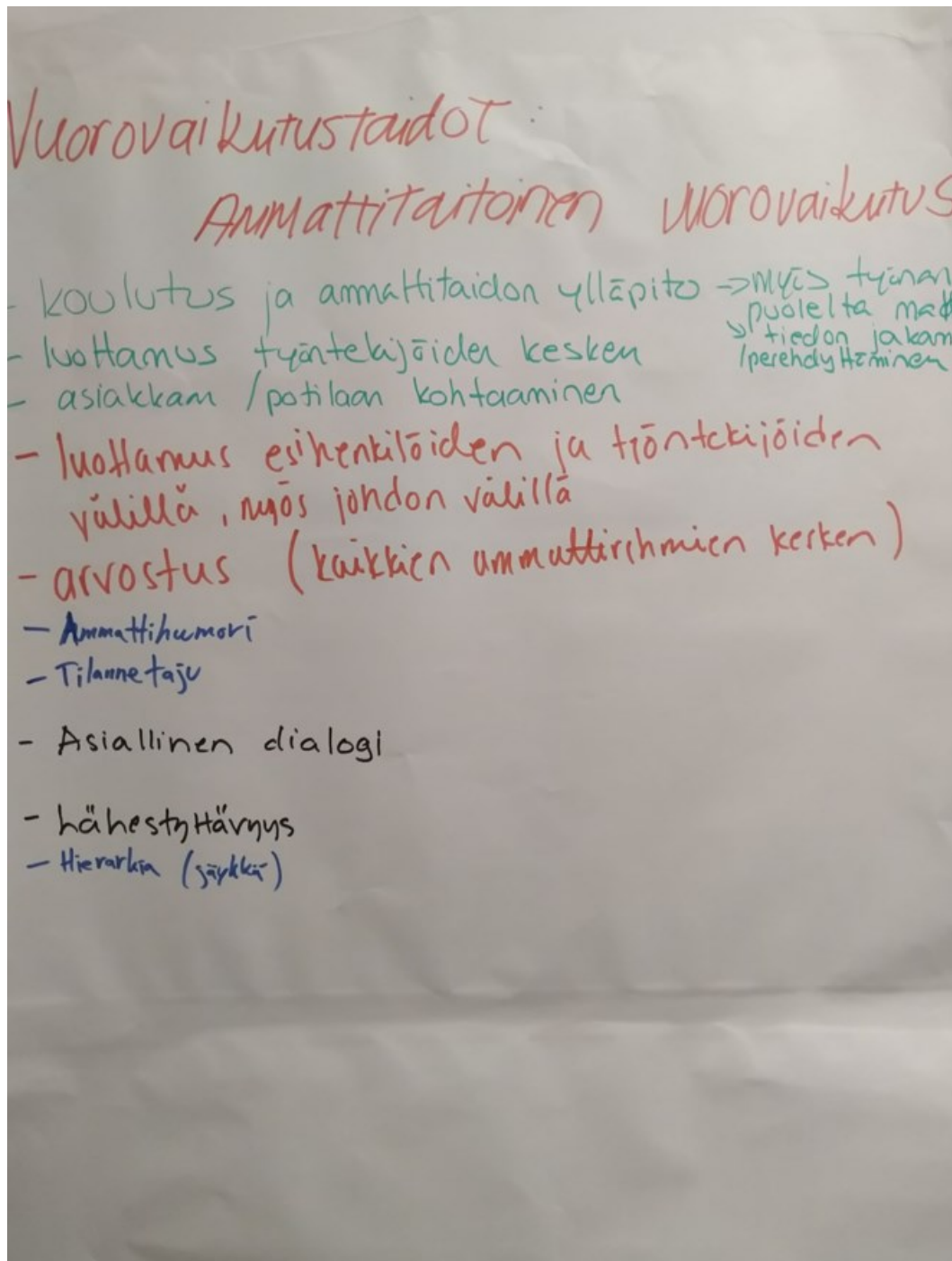
Oma rooli : Työmotivaatio

•

MA → TPE  
(moti nousee viikonloppua kohden)

- Työn vaativuus / mielenkiinto
- Asenne
- Asioiden eteneminen
- Tilipäivä (Bonukset)
  - Työn vaikuttaminen
  - Molempien puoleinen joustavuus
  - Koulutus / itsensä kehittäminen
  - Työn manipulointi
  - Työtyön merkitys
  - Kiitos / palkitseminen työtä (myös mu kum sanallinen)
- Onnistumisen kokeminen
- Riittävyden tunne
- Työntekijöiden kuunteleminen
- Sopiva työtahti, yksittäisyyden hyväksyminen
- Työvuorot, lomat, vapaapäivät → joustavuus

Kehittämisteema vuorovaikutustaidot. Ammatillinen vuorovaikutus.



Kehittämisteema yhteistyö. Positiivisuus.

## Yhteistyö : POSITIIVISUUS

- Kehumalla toista työkaveria onnistumisesta (kannustus) ,toisen huomioiminen
- Hyväntuulisuus ja kohteliaisuus
- Positiivinen ajattelu
  - Optimismi
  - Hymy
    - Yksilöllisyyden / hyveksyminen tunnetilan
    - Rohkeus puhua, sanoa, ottaa palautetta vastaan
- Huumori
- Joillakin on asiat vielä huonommin kuin meillä
- Joskus vähempikin riittää
  - Armollisuus
  - Empaattisuus
  - Rakkaus ♥ Arvostus
  - Raha
  - Usko

Kehittämisteema ryhmähengen rakentaminen. Yhteen hiileen puhaltaminen.

