

Esimiesten näkemykset työelämätaidoista toimivassa työyhteisössä

Minna Nauha

Opinnäytetyö

Helmikuu 2021

Matkailu- ja ravitsemisala

Restonomi (YAMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Tekijä(t) Nauha, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Helmikuu 2021
	Sivumäärä 73	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Esimiesten näkemykset työelämätaidoista toimivassa työyhteisössä		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen, Restonomi (YAMK)		
Työn ohjaaja(t) Elina Vaara ja Anne Törn-Laapio		
Toimeksiantaja(t) Oulaisten kaupunki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämä muuttuu ja työympäristö, menetelmät ja toimintatavat sen rinnalla. Työelämä vaatii koko ajan uutta. Eri sukupolvet ja kulttuurit samassa työyhteisössä luovat kokonaan uuden työkuulttuurin, johon on jokaisen sopeuduttava.</p> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää sekä ravitsemis- että puhtausalalla työskentelevien esimiesten työelämätaidojen vaatimuksia alati muuttuvassa työelämässä. Lisäksi tavoitteena oli saada käsitys, millaisia piirteitä kuuluu esimiesten mielestä toimivaan työyhteisöön.</p> <p>Käsiteltävää ilmiötä lähestyttiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jotka tehtiin ennakkoon valittujen teemojen mukaan. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2021 tutkittavien omilla työpaikoilla. Tutkimuksen kohteena ja toimeksiantajana oli Pohjois-Pohjanmaalla sijaitsevan kaupungin ruokapalvelun ja siivoustoimen esimiehet.</p> <p>Tuloksista nousi esiin, että sosiaaliset taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä teknologinen ja digitaalinen osaaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Työtä tehdään yhä enemmän tiimissä, koneet ja laitteet ovat kehittyneet ja digitalisoituneet sekä viestintä tapahtuu yhä enemmän sähköisten sovellusten kautta. Näiden lisäksi esimieheltä vaaditaan oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta sekä valmentavaa otetta alaisiaan kohtaan.</p> <p>Digitaalisuus on tätä päivää työyhteisöissä ja se näkyi esimiesten vastauksista. Jokaisen tulee hallita erilaisten sähköisten järjestelmien käyttö. Toimivassa työyhteisössä jokaiselta vaaditaan sopeutumista muutoksiin, joustavuutta ja auttamisen halua.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Työelämätaidot, esimiehen osaaminen, esimiehen rooli		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Nauha, Minna	Type of publication Master's thesis (YAMK)	Date February 2021 Language of publication Finnish
	Number of pages 73	Permission for web publication: x
Title of publication Work skills in well working job place, supervisors' views		
Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Vaara, Elina and Törn-Laapio, Anne		
Assigned by Town of Oulainen		
Abstract <p>The work life changes all the time and demands new methods and ways of working. Nowadays in the same job place there are workers from different generations and cultures. Together they create new ways to work, new work cultures.</p> <p>One target of my master's thesis was to sort out what are the demands of work skills which should belong to supervisors. Furthermore one another target was to find out what kinds of factors belong to well working job place.</p> <p>The research method of this master's thesis was the quality research. The empirical materials were collected by the theme interviews. The themes had been chosen before the interviews. The interviews were done in interviewees' job places in January 2021. The interviewees were workers of one of the Northern Ostrobothnia town. They were chiefmen in the town's food and cleaning services.</p> <p>This research picked up several skills and those skills are very important in today's work life. They are such as social skills, communication skills, technological and digital competences and so on. The work is teamwork in these days. The machines and equipment are well-advanced and the communications are made with the newest applications. This is not enough. The supervisors have to be fair and unbiased towards their workers.</p> <p>The conclusion is the digitalisation is here. Each one of workers must to handle with different kinds of electrical systems. Everybody has to be agree with changes, to be flexible and helpful.</p>		
Keywords/tags (subjects) work skills, supervisor's skills, supervisor's role		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja ja tavoitteet	4
1.2	Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys	5
2	Työelämän muutokset	6
2.1	Teknologia ja digitalisaatio	6
2.2	Eri sukupolvet samaan aikaan työelämässä	9
2.3	Ravitsemis- ja puhtausalan haasteet.....	12
3	Työelämätaidot	14
3.1	Työelämätaitojen määrittelyä yleisesti	14
3.2	Työelämätaidon luokitukset.....	20
3.2.1	Opittavat taidot	20
3.2.2	Henkilökohtaisista ominaisuuksista tulevat taidot	23
3.2.3	Alakohtainen tietämys.....	26
3.3	Toimiva työyhteisö	27
4	Esimiehen osaaminen ja rooli toimivassa työyhteisössä	28
5	Tutkimuksen toteutus.....	31
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa ja osallistujat	31
5.2	Aineistonkeruumenetelmä.....	32
5.3	Aineiston analysointi	34
6	Tutkimuksen tulokset	37
6.1	Työelämätaidot alati muuttuvassa työelämässä.....	37
6.1.1	Opittavat taidot	38
6.1.2	Henkilökohtaiset ominaisuudet	41
6.1.3	Alakohtainen osaaminen	43
6.2	Esimiehiltä vaadittavat taidot	43
6.2.1	Opittavat taidot	44
6.2.2	Henkilökohtaiset ominaisuudet	46
6.2.3	Alakohtainen osaaminen	48

	2
6.3 Toimivan työyhteisön tunnusmerkit	49
6.3.1 Esimiehen vastuu	49
6.3.2 Työntekijän vastuu	51
6.3.3 Yhteiset pelisäännöt hyvän ilmapiirin luojana	52
7 Pohdinta.....	53
7.1 Eettisyys ja luotettavuus	53
7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	55
7.3 Kehittämisehdotukset	62
Lähteet	66
Liitteet.....	72
Liite 1. Haastattelun runko esimiehille	72

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	6
Kuvio 2. Työelämätaitojen kolme tasoa (Lappalainen 2016, muokattu)	19
Kuvio 3. Esimiesten näkemys tämän päivän olennaisista työelämätaidoista	38
Kuvio 4. Esimiehiltä vaadittavat taidot	44
Kuvio 5. Toimivan työyhteisön osa-alueet	49

Taulukot

Taulukko 1. Työelämätaitojen tutkimustulosten yhteenveto	18
Taulukko 2. Esimerkki teemoittelun pilkkomisesta ala-, ylä- ja pääluokkaan	36

1 Johdanto

Maailma muuttuu ja työympäristö, menetelmät ja toimintatavat muuttuvat sen rinnalla. Erityisesti tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaitojen merkitykset korostuvat nykypäivän työelämässä. Hektisyys ja nopeasti muuttuvat tilanteet tuovat sekä työntekijöille että esimiehille haasteita vastata niihin. Lisäksi työyhteisöissä on aiempaa enemmän eri sukupolvien ja eri kulttuurien edustajia sekä siitä johtuen eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Edellä mainituista taustoista tulevien käsitykset työelämätaidoista voivat olla hyvinkin erilaisia. Jos jokaisen työelämätaidot poikkeavat voimakkaasti toisistaan, voi se johtaa työyhteisöissä monenlaisiin ristiriitatilanteisiin.

Jokaisella työpaikalla on yhteisesti sovittuja toimintamalleja ja sääntöjä. Ne voivat olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia. Lisäksi jokaisella työntekijällä on oma toimintatapa ja taito tehdä työtään. Jokainen työntekijä voi tulkita annetut ohjeet eri tavalla. Työyhteisössä voi tulla erilaisia konfliktitilanteita sääntöjen ja ohjeiden tulkinnoista ja niiden noudattamisesta. Konfliktitilanteet voivat johtaa pahimmillaan työyhteisön hajoamiseen, kun osa työntekijöistä irtisanoutuu ja osa sairastuu työuupumiseen. Tällöin esimiehen keinot tilanteen korjaamiseksi voivat olla vähäiset. Järvisen (2020, 130) mukaan suurin osa työpaikkojen ongelmista johtuu huonosta organisoinnista, toimintaohjeiden, tiedottamisen ja yhteisten palaverien puutteista. On tärkeää, että esimies johtaa työpaikan toimintaa niin, että jokaisen työntekijän toiminta ja käyttäytyminen ovat ammatillisesti hyväksyttävää. (Järvinen 2020, 100).

Esimies on työyhteisöön valittu johtaja, jolta odotetaan jatkuvaa motivaatiota hyvään johtamiseen. Jos kyseinen taito puuttuu, johtajuuden voi viedä joku hänen alaisistaan. Organisaatioon valitulla esimiehellä tulee olla taito johtaa ihmisiä, sillä työntekijöiden käyttäytyminen ja toiminta eivät läheskään aina ole johdonmukaista ja ennustettavaa. Esimiehen tulee tutustua jokaiseen työntekijään yksilönä, jotta hän oppii tunnistamaan työntekijän vahvuudet ja heikkoudet. Koska jokainen työntekijä on erilainen yksilö, tulee työpaikalla olla yhteisiä pelisääntöjä ja ohjeita sujuvuuden varmistamiseksi. (Järvinen 2020, 19–21.) Järvisen (2017) mukaan toimivan ja kehittyvän työyhteisön edellytyksenä on, että työpaikan perusasiat ovat kunnossa ja työntekijät toimivat työpaikalla ammatillisesti oikein. Jos jokainen toimii työpaikalla vain oman

ammattinsa edustajana ja käsittelee työyhteisössä vain työhön liittyviä asioita, saadaan minimoitua mahdolliset ihmissuhdeongelmat. Kehittyvän ja toimivan työyhteisön perusasioihin kuuluu mm. jatkuva toiminnan arviointi niin työntekijä- kuin esimiestasolla. (Järvinen 2017, 79.)

Puhtaus- ja ravitsemispalvelualat kuuluvat naisvaltaisiin ja matalapalkkaisiin palvelualoihin, joissa työskentelee paljon eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Julkisen sektorin työpaikoilla alan ammatillisen koulutuksen merkitystä korostetaan työpaikkailmoituksissa. Sen sijaan yksityisellä sektorilla koulutuksella on pienempi painoarvo. Molemmilla aloilla työskentelee paljon maahanmuuttajia, joilla ei ole alan ammatillista koulutusta lainkaan. Työntekijöinä on usein myös opiskelijoita, jotka opiskelevat kokonaan toiselle alalle, mutta tekevät opintojen ohessa töitä lisäansion vuoksi. Työntekijöiden vaihtuvuus näillä aloilla on melko suuri.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Oulaisten kaupungin siivoustoimen ja ruokapalveluiden esimiesten kokemuksia työelämätaidoista alati muuttuvassa työelämässä sekä niiden yhteyttä työyhteisön toimivuuteen. Työssä ja työyhteisössä onnistumisen perustana on osaaminen, joka voidaan jakaa ammatilliseen, yleiseen ja tehtäväkohtaiseen osaamiseen (Viitala & Jylhä 2019, 245). Opinnäytetyössä keskityttiin yleiseen osaamiseen työpaikoilla, koska niitä taitoja tarvitaan työelämässä työyhteisöstä tai ammattialasta riippumatta. Viitalan ja Jylhän mukaan yleisiin taitoihin kuuluvat erityisesti oman osaamisen kehittäminen ja oman työn organisointitaidot sekä sosiaaliset, digitaaliset ja eettiset taidot (Viitala & Jylhä 2019, 245).

1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja ja tavoitteet

Tutkimuksen toimeksiantaja on Oulaisten kaupunki, joka sijaitsee Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa. Kaupungissa on noin 7200 asukasta ja sen palveluksessa on noin 500 työntekijää eri työtehtävissä. Kaupunki on alueen suurin työnantaja. Ruokapalveluissa ja siivoustoimessa työskentelee yhteensä noin 40 työntekijää ja viisi esimiestä. Näiden viiden kaupungin palveluksessa olevan esimiehen lisäksi tutkimukseen pyydettiin mukaan toisen organisaation ravitsemis- ja puhtaanapidon esimies. Kvalitatii-

visen tutkimuksen toteutuksessa ei tutkimukseen osallistuvien määrällä ole sama painoarvo kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sen sijaan merkitystä on sillä, että tutkittavat tietävät tutkittavasta aiheesta laajasti. Laadullisella tutkimuksella halutaan selvittää ihmisten käsityksiä tai ymmärtää heidän toimintaansa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Tavoitteena oli, että tutkimuksen tuloksista esimiehet saavat työkaluja työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Lisäksi opinnäytetyön tuloksista oli tarkoitus saada käsitys siitä, mihin työelämätaidon osa-alueisiin näiden alojen ammatillisessa koulutuksessa olisi hyvä panostaa jatkossa, jotta alalle työllistyvät voisivat mahdollisimman hyvin ja mutkattomasti löytää paikkansa työelämässä. Tavoitteena oli myös saada käsitys, mihin asioihin tämän päivän työyhteisöissä tulisi panostaa, jotta yhteistyö ja toiminta työyhteisössä olisi sujuvaa.

1.2 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa haluttiin selvittää ravitsemis- ja puhtausalan esimiesten näkemyksiä tämän päivän työelämätaitojen vaatimuksista toimivassa työyhteisössä. Työelämätaitojen vaatimukset muuttuvat koko ajan yhteiskunnan muutoksen myötä (ks. esim. Pyöriä 2005, 159; Baggio & Omana 2019, 31), minkä vuoksi aiempien työelämätaitojen tutkimusten tulokset voivat olla tänä päivänä jo vanhaa tietoa. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on tämän päivän työelämätaitojen vaatimusten muuttuminen ravitsemis- ja puhtauspalvelualalla sekä esimiehen roolin ja osaamisen muuttuminen toimivassa työyhteisössä. Tutkimusongelma on tiivistäen pilkottu seuraavien tutkimuskysymysten muotoon. Millaisia työelämätaitoja esimiesten mukaan tarvitaan työntekijöiltä alati muuttuvassa työelämässä? Minkälaisia taitoja tämän päivän esimiehiltä vaaditaan heidän oman näkemyksensä mukaan? Mitkä ovat toimivan työyhteisön tunnusmerkit?

Kuviossa 1 kuvataan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka koostuu kolmesta keskeisestä osiosta. Ensimmäinen käsiteltävä asia on työelämän muutokset, toinen työelämätaidot ja kolmantena esimiehen rooli ja osaaminen toimivassa työyhteisössä.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2 Työelämän muutokset

Tässä luvussa tarkastelen työelämässä tapahtuneita teknologian tuomia sekä samaan aikaan työskentelevien eri sukupolvien tuomia muutoksia työelämässä. Tärkeimmäksi teknologian tuomaksi muutosajuriksi nostan digitaalisen muutoksen, koska se on tullut vauhdilla jokaiselle toimialalle muuttaen työnluonnetta olennaisesti. Lisäksi uudet sukupolvet tuovat oman lisänsä työelämän toimintakulttuuriin, johon vanhemman sukupolvenkin on sopeuduttava.

2.1 Teknologia ja digitalisaatio

Viimeisten vuosikymmenien aikana työelämässä tapahtuneet teknologiset uudistukset ovat vieneet lähes jokaiselta alalta työpaikkoja. Automatisoitumisen myötä työnkuva on muuttunut ja monet perinteiset työtehtävät ovat loppuneet. Vastaavasti edellisen myötä on syntynyt uusia työpaikkoja, joissa edellytetään uudenlaista osaamista. Nykyään työntekijöiltä vaaditaan enemmän koulutusta ja osaamista, jotta he pystyvät työskentelemään itsenäisesti ja hallitsemaan monipuolisesti erilaisia työtehtäviä. (Pyöriä 2005, 159). Sen lisäksi työorganisaatioilta vaaditaan taitoa tehdä nopeita päätöksiä päivittäin muuttuviin tilanteisiin. Jokaiselta työntekijältä ja esimie-

heltä vaaditaan ketteryyttä, joustavuutta sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Motivoituneet ja luotettavat työntekijät ovat koulutettuja, jotka ottavat luontevasti työssään käyttöön teknologian tuomat uudistukset. (Baggio & Omana 2019, 31.)

Linturin (2015) tekemässä tutkimuksessa käy ilmi, että teknologian kovalla kehityksellä yrityksen on mahdollista saada voimakasta kasvua markkinoilla. Sen mahdollisuuksia eivät osaa vielä täysin hyödyntää edistyneimmäkään organisaatiot. Linturi listaa tärkeimmiksi teknologian kehitysajureiksi muun muassa tietojen digitalisoinnin, digitaaliset alustat sekä tieto- ja viestintätekniikan globalisaatorakenteet. (Linturi 2015, 29.)

Teknologia mahdollistaa yhteiskunnan ja organisaation digitalisoitumisen. Sen avulla asiat, esineet ja toiminnot muutetaan digitaliseen muotoon. Yleensä digitalisoituminen koskettaa kaikkia organisaation tasoja ja toimintoja ja edellyttää koko henkilöstöltä uudenlaisia osaamistarpeita. Digitalisoituminen muuttaa sekä työntekijöiden että asiakkaiden käyttäytymistä. Tämän vuoksi organisaation digitalisoituminen huomioidaan tulevaisuudessa yhä enemmän strategiasuunnittelussa. Organisaatio voi olla digitalisoitumisen toteuttajana joko passiivinen tai aktiivinen. Passiivisena toimijana organisaatio hyväksyy vallinneen muutoksen ja aktiivisena toimijana puolestaan muuttaa etulinjassa toimintamallejaan. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Alasoini (2015) sekä Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016) nostavat esiin digitalisaation tuoman muutoksen työn luonteessa. Työtä tehdään enemmän digitekniikkaa hyödyntäen ja verkostoitumalla eri toimijoiden kanssa. Työntekijät eivät välttämättä kohtaa toisiaan kasvokkain vaan työstävät samaa tehtävää etänä digisovelluksen kautta. Muutos on tuonut työyhteisöön kokonaan uuden työkultuurin. (Alasoini 2015, 29–30; Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.)

Teknologian kehityksen myötä digitaalisuutta voidaan hyödyntää niin, että useat työtehtävät saadaan hoidettua nopeammin ja halvemmalla. Monet rutiinitehtävät voidaan hoitaa digitaalisia sovelluksia hyödyntäen vaikkapa eri mantereiden välillä ja keskustelua käydä reaaliajassa pitkistä välimatkoista riippumatta. (Leppänen, Lähde-mäki, Mokka, Neuvonen, Orjasniemi & Ritola 2013, 18.) Myös Hämäläinen ja muut

(2016) kirjoittavat, että digitalisaation avulla monet yritykset nostavat markkina-asemaansa tuomalla useita toimintamuotoja kokonaan verkkoon. Ravitsemis- ja puh-tausalalla teknologinen ja digitaalinen kehitys näkyy koneiden kehittymisenä, sillä useita koneita ohjataan tietotekniikan avulla. Virheilmoitukset tai eri toimintavaiheet menevät suoraan tietojärjestelmään.

Asiakkaiden ja yrityksen välinen vuorovaikutus tapahtuu yhä useammin kokonaan verkossa, joka on molemmille osapuolille vaivaton ja nopea kommunikointitapa. Li-säksi verkkoasiointi tarjoaa asiakkaille paremmat mahdollisuudet vertailla tuotteita ja palveluita. (Hämäläinen ym. 2016.) Sen sijaan erilaisiin päätöksentekoprosesseihin digitalisaatio ei sellaisenaan taivu, mutta sen avulla saadaan lisää informaatiota pää-töksenteon tueksi. Teknologialta puuttuvat vielä joustavuus, arviointikyky ja ymmär-rys, joiden avulla ihmiset toimivat. (Autor 2015, 22.)

Teknologian tuoman digitalisaation myötä työajan ja -tehtävien rajat ovat hämärty-neet. Työ kulkee ihmisten mukana kannettavien tietokoneiden ja älypuhelimien mah-dollistamana. Työtä tehdään yhä useammin perinteisen työajan ulkopuolella. (Ottos-son, Matiaske, & Fietze 2017, 279.) Cazan (2020, 3-4) nostaakin esiin ilmiön tuomat negatiiviset seikat, joita ovat mm. sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen, urakehi-tyksen hidastuminen sekä haasteet työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa.

Jokaisella ammattialalla ja lähes jokaisessa työtehtävässä on monia eri työvaiheita, joissa vaaditaan rutiinitehtävien lisäksi ongelmanratkaisu- ja asiakaspalvelutaitoja. Hyvin hoidetut sosiaaliset kontaktit asiakkaiden kanssa nostavat asiakastyytyväi-syyttä. Jotta teknologialla voitaisiin korvata täysin ihmisen tekemä työ, täytyisi sen avulla pystyä hallitsemaan rutiinitehtävien lisäksi sosiaaliset kohtaamiset ja työtehtä-vän luonteeseen kuuluvat erikoistilanteet. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 80.)

Parhaimman mahdollisen hyödyn saavuttamiseksi organisaation tulee tunnistaa digi-taalisen teknologian tarjoamat mahdollisuudet ja sisällyttää ne omaan strategiseen toimintaan. (Cazan 2020, 5.) Tulevaisuudessa jokaisen työntekijän tulee hallita digita-

lisaation tarjoamat toimintamuodot, koska niiden avulla yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti ja koska ne tuovat samalla lisäarvoa yritykselle (Leppänen ym. 2013, 76). Sekä ravitsemis- että puhtausala ovat palvelualoja, joiden työtehtäviä ei voida hoitaa pelkästään teknologian tai digitaalisten sovellusten kautta. Teknologian mahdollistamilla koneilla ja digitaalisilla sovelluksilla voidaan varsinaista työtä keventää tai helpottaa, mutta ruokaa ei voi valmistaa eikä siivoustyötä tehdä etänä.

2.2 Eri sukupolvet samaan aikaan työelämässä

Yhteiskunnan nopea muuttuminen Suomessa 1960-luvulta 1970-luvulle toi ihmiset kaupunkiin palkkatyön perässä. Syrjäseutujen maatiloja lakkautettiin, ja ihmiset hakeutuivat kaupunkiin teollisuuden tai palvelualojen työpaikkoihin. Maatiloilla työskentelevien määrä työntekijöiden kokonaismäärästä laski kymmeneen prosenttiin ja vastaavasti teollisuudessa työskentelevien määrä nousi yli 80 prosenttiin. Teollisuuden vahva kasvu kääntyi kuitenkin laskuun jo 1980-luvun alussa, ja samaan aikaan palvelualojen työpaikat nousivat keskiöön. (Melin & Saari 2019, 25, 27; Hanhinen 2010, 31–32.)

Edellä kuvattu kehityskulku näkyy myös Tilastokeskuksen vuonna 2012 julkaisemassa virallisessa toimialatilastossa, jonka mukaan vuonna 2010 Suomen työpaikoista 73 % oli palvelualoilla (SVT 2012). Myös Leveälahti ja Järvinen (2011, 4) kirjoittavat, että palvelualoilla työskentelevien määrä ohitti teollisuudessa työskentelevien määrän jo 1990-luvun loppupuolella. Tiedossa on, että palvelualojen työpaikkojen määrän lisääntyminen johtui teollisuuden automaatiosta. Monet usein toistuvat rutiinitehtävät siirrettiin työntekijöiltä robottien hoidettavaksi. Vastaavasti työntekijöille avautui uusia työpaikkoja ja -tehtäviä, joissa tarvittiin enemmän palvelua. Ennuste on, että palvelualojen työpaikkojen määrä jatkaa kasvuaan.

Palvelualojen vahvan kasvun ja teollisuuden työpaikkojen vähentymisen myötä työpaikoilla ja työtehtävissä työskentelee samaan aikaan monen sukupolven edustajia. Sukupolvi muodostuu samaan ikäluokkaan kuuluvista ihmisistä. Saman sukupolven

edustajilla on vähintään yksi yhdistävä ja erityinen elämäkokemus. Heillä on samantyyppisiä tiedostettuja tai tiedostamattomia muistoja ja piirteitä, jotka yhdistävät heitä. (Järvensivu 2014, 28.)

Luokittelut eri sukupolviin vaihtelevat, eikä niistä ole olemassa mitään tiettyä yhteistä, yleisesti hyväksyttyä mallia. Seuraavassa on Smithin (2006) kuvaus sukupolvien välisistä eroista. Suurten ikäluokkien eli 1946–1964 syntyneiden sukupolvi on tottunut raskaaseen työhön, jonka avulla ansaitaan hyvä eläke ja saadaan merkitys elämään. X-sukupolvi, joka edustaa 1965–1976 syntyneitä, osaa nauttia työstään. Heille merkitsee enemmän työ- ja perhe-elämän hyvä tasapaino. Heille on lisäksi ominaista järjestelmällisyys, itseluottamus ja riippumattomuus. Y-sukupolven eli 1977–1997 syntyneiden ryhmä edustaa internetsukupolvea, joka on täysin riippuvainen teknologiasta. (Smith 2006, 11.)

Singh (2019) nostaa tutkimuksessaan esiin näiden lisäksi myös Z-sukupolven, joka edustaa vähän ennen 2000-lukua ja sen jälkeen syntyneitä. Sukupolvesta käytetään myös nimitystä diginatiivit, koska he eivät ole nähneet tai kokeneet aikaa ilman nettiä tai tietokoneita. Z-sukupolvi antaa suuremman painoarvon koulutukselle kuin aiemmat sukupolvet. He opiskelevat ajassa, jossa opiskelun vastuu on yhä enemmän opiskelijalla itsellään. (Singh 2019, 19.)

Lanier (2017) tekee viisi huomiota Z-sukupolvesta. Ensimmäinen täysin digitaalisen ajan sukupolvi. Toiseksi sitä korostaa monimuotoisuus, sillä digitalisaatio yhdistää eri kulttuureista tulevat yhteen. Kolmanneksi tämän sukupolven edustajat ovat käytännöllisempiä, kuin osataan ajatella. Vaikka digitaalisuus ja media ovat olleet heidän käytössään koko elämän, keskittyvät he mieluummin yksityisiin applikaatioihin, kuten Snapchatiin. Neljänneksi Z-sukupolven edustajat haluavat toimia yrittäjinä enemmän kuin Y-sukupolven edustajat. Heidän piirteisiinsä kuuluvat innovatiivisuus, omistaminen ja itsenäisyys. Viidenneksi Z-sukupolven edustajat arvostavat esimieheltään saamaa henkilökohtaista palautetta enemmän kuin muut sukupolvet. (Lanier 2017, 289.) Tällä hetkellä työelämässä on jokaisen edellä mainitun sukupolven edustajia. Kun suuret ikäluokat eläköityvät pikkuhiljaa, joutuvat X-, Y- ja Z-sukupolven edustajat kantamaan vastuun työyhteisön toiminnasta. Muutoksen

myötä työpaikan toimintakulttuuri ja työtehtävät voivat saada uudenlaisen ulottuvuuden. Työelämätaitojen painoarvo voi siirtyä kokonaan eri asioihin.

Nopeasti muuttuvassa maailmassa työntekijöiden tulee koko ajan tiedostaa, mitkä ovat senhetkisessä työelämässä vaadittavat taidot ja kehittää niitä tarpeen mukaan. Elinikäisen oppimisen merkitys korostuu, ja se on avainasemassa, kun vastataan muuttuvan työelämän haasteisiin. Päättäjien tulee nostaa koulutuksen merkitys kaiken keskiöön ja yritysten huomioida ympäristön muutokset strategisessa suunnittelussa, jotta kestävä tulevaisuus voidaan taata. Lisäksi oppilaitosten koulutustarjontaan pitää sisällyttää muuttuvassa maailmassa tarvittavaa osaamista. (Davies, Fidler & Gorbis 2011, 13.)

Salosen, Hartikainen-Ahian, Hensenin, Scheersoin ja Keinosen (2017) tutkimus osoittaa, että tämän päivän nuorilla on valmiiksi hallussaan paljon työelämässä vaadittavia taitoja. Eniten kehitystä vaativia taitoja heidän kohdallaan ovat organisointi- ja ajanhallintataidot. (Salonen, Hartikainen-Ahia, Hense, Scheersoi & Keinonen 2017, 1350.) Tästä huolimatta nuorilla, Y- ja Z-sukupolven edustajilla, voi olla erilainen käsitys maailmasta kuin vanhemmilla sukupolvilla. Suuret ilmiöt ja kiinnostus samasta aiheesta saavat heidät toimimaan yhdessä riippumatta siitä, missä päin maapalloa he asuvat. (Leppänen ym. 2013, 76.)

Edellä todettu johtaa väistämättä työtapojen ja -kulttuurien muutokseen. Piha ja Poussa (2012) toteavat, että muutoksia ei tee organisaatiot vaan niissä työskentelevät ihmiset. Nuorilla on työuran alussa laajempi kuva kulttuurisuudesta kuin vanhemmilla työntekijöillä. He eivät halua sitoutua työnteossa kellokorttiin tai paikkaan. Työn tehokkuus ei ole nuorten mielessä ajankohtaan sidottua. He ottavat kulttuurin tuomat muutokset nopeasti haltuun ja muuttavat omaa ja siten myös organisaation toimintaa. Nuoret arvostavat ja haluavat aktiivista vuorovaikutusta työyhteisössä. (Piha & Poussa 2012, 126.)

2.3 Ravitsemis- ja puhtausalan haasteet

Muutokset ravitsemisalalla

Kansainvälistyminen ja digitalisaatio ovat lisänneet kilpailua ravitsemisalalla entisestään. Nykyään ei enää riitä, että yrityksellä on omat nettisivut, vaan yrityksen tuotteet ja palvelut on tarjottava asiakkaille erilaisten sovelluksien kautta. Liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnetään yhä enemmän erilaisia sovelluksia. Myös esineiden internet (IOT) on tullut ravitsemisalalle. Se näkyy esimerkiksi täysin sähköisesti tilattavina ruoka-annoksina ravintolassa tai ruokaostosten tekemisenä kotisohvalta. Tilaukset toimitetaan kotiin asiakkaan valitsemana ajankohtana. (Jänkälä 2016, 56–57.)

Toisaalta asiakkaat hakevat ravitsemisalallakin yhä enemmän elämyksiä. Ruoka ja sen ympärille rakennetut erilaiset tapahtumat saavat ihmiset ajamaan pitkiäkin matkoja. Älypuhelimista on tullut yksi keskeisimmistä laitteista, joilla alan palveluja ostetaan. Asiakkaat kuvaavat ruoka-annoksia, lukevat ruokalistoja, tilaavat ja maksavat ruoka-annoksensa ja jakavat ravintolakokemuksensa älypuhelimillaan. (Jänkälä 2016, 56–57.) Alalla menestyäkseen ei riitä, että on hankkinut koulutuksen kautta perusosaamisen, vaan se edellyttää panostamista myös monien muiden taitojen kehittämiseen.

Taipale-Lehto (2012) nostaa selvityksessään esiin joukon taitoja, joita edellytetään tänä päivänä jokaiselta ravitsemispalvelualalla työskentelevältä. Ammatillisen koulutuksen kautta saatujen perustaitojen lisäksi englannin kielen suullinen taito on jo lähes välttämätön. Myöskään tietotekniikan perusosaaminen ei riitä, vaan täytyy hallita sosiaalisen median eri kanavien käyttö. Kansainvälistymisen myötä eri maiden ruokakulttuurien lisäksi tulee hallita myös etniset ruokakulttuurit. Alalla korostuvat myös tiimityöskentelytaidot, oman ja toisen työn arvostaminen, joustavuus ja paineensietokyky. Jokaiselta alalla työskentelevältä edellytetään edellä mainittujen lisäksi palvelualltiutta sekä oman alan kehityksen seuranta ja paikallistuntemusta. (Taipale-Lehto 2012, 21–22.)

Ravitsemisala on muuttunut vuosikymmenten aikana. Enää ei riitä, että osaa valmistaa hyvää ruokaa. Sen ohessa asiakkaille myydään palveluja ja elämyksiä, jotka ovat yhtä merkityksellisiä kuin houkutteleva ruoka-annos.

Muutokset puhtausalalla

Puhtausala on muuttunut voimakkaasti 1990-luvulta lähtien. Suurin muutos lienee ollut ulkoistamiseen liittynyt rakennemuutos. Alalle erikoistuneiden yksityisten yritysten määrä kasvoi, ja sen vuoksi koko toimiala määritellään nykyään yksityisen sektorin toimialaksi. Vielä 1990-luvulla julkisissa virastoissa oli omat siivoojat. Tänä päivänä siivouksen toteuttaja on yhä useammin yksityinen siivousliike. Muutos näkyy myös kotisiivouksien ammatillistumisena. Yhä useampi kotitalous ostaa nykyään siivouksen ammatinharjoittajalta. (Siivouspalvelualan yritykset 2013, 2.)

Jarenkon (2015) tekemän selvityksen mukaan puhtausala on vielä nykyäänkin huonosti arvostettu ala. Tämä näkyy erityisesti siinä, että siivoustyöstä ei haluta maksaa paljoa. Siivoustyön hinnat ovat alhaiset ja siitä johtuen myös palkat matalat. Selvityksen mukaan alalla on jatkuvasti työvoimapula, minkä vuoksi siivoustyöhön ajautuu alalle kouluttamattomia oman taloudellisen pakon edessä. Myös ulkomaalaisten osuus on melko suuri. Heiltä puuttuu alan koulutus, vaikka he voivat olla korkeasti koulutettuja omassa kotimaassaan. Hyvin usein heillä on myös huono suomen kielen taito. Usein on vielä niin, että maahanmuuttajien lähtömaassa siivoustyötä ei nähdä ammattina, joten laadun käsite terminä on heille vieras. (Jarenko 2015, 36.)

Verohallinnon (2013) julkaisemassa selvityksessä todetaan, että ulkomaalaiset työntekijät ovat monesti kouluttamattomia ja järjestäytymättömiä, joten he ovat hyvin riippuvaisia työnantajastaan. Siivoustyö on suurimmalle osalle ulkomaalaisista sisään-tuloammatti. (Siivouspalvelualan yritykset 2013, 3.) Tämä selviää myös Tilastokeskuksen (2019) julkaisemassa tiedotteessa. Sen mukaan vuonna 2017 puhtausalalla työkentelevistä noin 27 prosenttia oli maahanmuuttajia. Lukumäärällisesti se on yli 11 000 henkilöä. Tilastokeskuksen mukaan vuodesta 2010 lähtien ulkomaalaistaustaiset ovat yleisimmin palkkatyössä juuri siivoustyössä. (SVT 2019.)

Jarenkon (2015) selvityksestä käy myös ilmi, että puhtausalalla työskentelee suuri joukko ihmisiä, jotka nauttivat siivoustyöstä, he ovat sitoutuneita ja heillä on ammatillinen osaaminen. Näiden työntekijöiden työskentelyssä erottuvat itsenäisyys, omaisuus, aikaansaaminen, joustavuus ja päämäärätietoisuus. Selvityksessä nostettiin esiin huomioita ja annettiin ehdotuksia, joilla kouluttautuneet, työhön motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät saadaan pidettyä alalla. Selvityksen mukaan esimiesten tulisi ottaa käyttöön yleisesti alalla käytössä olevan autoritäärisen johtamistyylin tilalle valmentavan johtajuuden menetelmät ja antaa enemmän vastuuta työntekijöille. Vaikka siivoustyö on itsenäistä ja jopa yksinäistä, toimitaan usein tiimeissä. Myös työilmapiiriin ja tiimin toimivuuteen tulee jatkossa panostaa. Digitaalisten sovellusten kehittäminen ja hyödyntäminen yhä enemmän puhtausalalla ovat tulevaisuutta. (Jarenko 2015, 12–14, 30.)

3 Työelämätaidot

3.1 Työelämätaitojen määrittelyä yleisesti

Työelämätaitojen käsitteelle ei kirjallisuuden mukaan ole täysin yhtenäistä määritelmää, vaan käsitteestä käytetään useita eri nimityksiä. Opinnäytetyön pohjana käytetyissä tutkimuksissa käytetään työelämäosaamisen, työelämätaitojen ja työyhteisötaitojen käsitteitä, joissa jokaisessa puhutaan lähes samasta asiasta. Hanhisen (2010, 49) mukaan työelämäosaaminen on työssä tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita. Nykäsen ja Tynjälän (2012, 19) kuvauksessa työelämätaidot puolestaan pitävät sisällään sellaista osaamista, jota opitaan koulutuksen kautta, mutta ovat alasta riippumattomia.

Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, 188) mukaan työyhteisötaidot ovat työyhteisön jäsenten välisistä suhteista, käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta koostuvat taidot, jotka sisältävät työntekijöiden henkilökohtaiset ominaispiirteet. Kansainvälisissä julkaisuissa käytetään samasta aiheesta myös eri nimityksiä, kuten ”work skills ” (Davies

ym. 2011), ”soft skills” (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare 2017) ja ”key competencies” (Rieckmann 2012). Sisältöjen painotukset ovat hieman erilaiset. Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään työelämätaidojen käsitettä, sillä työelämätaidon käsite on selkeästi näistä kolmesta käytetyin. Työelämätaidot viittaavat selkeimmin yleisiin taitoihin, joita tarvitaan useissa eri ammateissa koulutustaustasta riippumatta.

Menestyvässä yrityksessä on paljon osaamista ja osaajia. Työntekijöiden ja organisaation hyvä osaaminen liitettynä toimivaan strategiaan ovat menestymisen edellytyksiä. Osaamista tulee kehittää jatkuvasti, ja sen vuoksi se tulee liittää strategiaan. On tärkeää, että organisaatiossa jokaisen osaaminen pystytään siirtämään käytännön toimintaan. (Viitala & Jylhä 2019, 208–209.)

Työelämäosaamista on tutkinut mm. Hanhinen (2010), joka jakaa työelämäosaamisen kvalifikaatioihin, kompetensseihin ja ammattitaitoon. Kvalifikaatio tarkoittaa työelämän asettamia vaatimuksia. Kompetenssit ovat työntekijän omia kykyjä ja ammattitaito työn tekemisellä hankittua osaamista. (Hanhinen 2010, 97.) Hanhinen tarkentaa vielä, että taidot voidaan jakaa ammattispesifisiin eli jonkin tietyn ammattialan erikoistaitoihin, yleisiin taitoihin eli niihin, joita tarvitaan jokaisella alalla, perustaitoihin, jotka tulee kaikkien hallita ja avaintaitoihin. (Hanhinen 2010, 65–66.)

Lappalainen (2016) puolestaan käyttää omassa tutkimuksessaan työelämätaidojen käsitettä. Hän jakaa työelämätaidot kolmeen eri tasoon. Ensimmäinen taso on opittavat taidot, joita ovat viestintä-, kulttuuri- ja tunnetaidot. Toinen taso on henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka pitävät sisällään sosiaaliset taidot, arvot ja asenteet. Kolmanteen tasoon tulee alakohtainen tietämys, joka on teorian ja käytännön kautta opittua. (Lappalainen 2016, 19.)

Nykänen ja Tynjälä (2012) käyttävät myös omassa tutkimuksessaan työelämätaidojen käsitettä. Siinä he jakavat taidot viiteen osa-alueeseen. Ensimmäinen on akateemiseen tiedonmuodostukseen ja tieteelliseen ajatteluun liittyvät taidot. Niissä korostuvat oman koulutuksen kautta saadut tiedot ja taidot ja niiden kriittisen tarkastelun hallinta. Toisena tulevat tiedon integraation taidot, jolloin koulutuksen kautta saatu

teoriatieto osataan siirtää käytännön työhön. Niissä korostuvat erityisesti ongelmanratkaisutaidot. Kolmantena ovat sosiaaliset ja viestintätaidot. Ne edellyttävät ryhmässä toimimisen ja vuorovaikutuksen hyvää taitoa sekä oman osaamisen jakamista. Neljäntenä tulevat itsesäätelytaidot, joissa korostuvat joustavuus ja erilaisten tilanteiden hallinta. Viidentenä ovat johtamis- ja verkostoitumistaidot. Niissä korostuvat itsensä johtamisen taidot, motivaatio ja ryhmässä toimimisen tärkeys. (Nykänen & Tynjälä 2012, 21.)

Edellä kuvattujen tutkimusten lisäksi työelämätaidoista on kirjoitettu paljon kirjallisuudessa. Davies, Fidler ja Gorbis (2011) korostavat edellisten lisäksi aistien kautta tulevia taitoja, mukautuvan ajattelun taitoa, laskennallisen ajattelun taitoa, medialukutaitoa, suunnitelmallisuuden taitoa, kognitiivisen kuormituksen hallinnan taitoa sekä virtuaalisen yhteistyön hallinnan taitoa. Nämä taidot auttavat työntekijää kehittämään tulevia ja meneillään olevia työprosesseja, luomaan oivalluksia päätöksien tekemiseen ja käsittelemään suuria tietomääriä yhtäaikaaisesti. (Davies, Fidler & Gorbis 2011, 8–12.)

Salminen (2015) puolestaan kirjoittaa, että yleisiin työelämätaitoihin kuuluvat oman toimialan tuntemus, ongelmanratkaisutaidot, kiireen hallinnan taito, tunnetaidot, ammatillinen suhtautuminen esimieheen ja kollegoihin, työkyvyn ylläpitämisen taidot, suunnittelu- ja organisointitaidot, loogisen ja analyyttisen ajattelun taidot, kyky tunnistaa ja noudattaa työpaikan pelisääntöjä, työturvallisuustaidot ja kielitaito. (Salminen 2015, 69.)

Kirjallisuudessa työelämätaitojen rinnalla puhutaan usein työyhteisötaidoista. Salminen (2015) nostaa kirjassaan esiin työyhteisötaidoiksi niitä taitoja, joita jokainen tarvitsee työtehtävästä riippumatta. Ne ovat taitoja, joita jokainen voi oppia ja joiden hallinta paranee sitä mukaa, mitä enemmän asettaa itsensä erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. Näitä taitoja ovat ammattimaisen vuorovaikutuksen taidot, palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot, ristiriitojen ratkaisemisen taidot, ryhmä- ja tiimityötaitot, projekti- ja matriisityötaitot, kokous- ja neuvottelutaidot, verkostoitumistaidot sekä kulttuuritaidot. (Salminen 2015, 135–172.)

Hanhinen (2010), Lappalainen (2016) sekä Nykänen ja Tynjälä (2012) käyttävät tutkimuksissaan työelämäosaamisen ja työelämätaitojen käsitteitä. Näiden lisäksi kirjallisuudessa käytetään myös työyhteisötaitojen käsitettä. Jokaisen käsitteen sisältä löytyy saman tyyppisiä vaatimuksia. Lappalainen (2012, 16) toteaaakin, että kaikki käsitteet pohjautuvat osaamiseen, joiden hallinnalla työntekijä tuo lisäarvoa työyhteisöön. Työelämän muuttuessa ja sukupolvien vaihtuessa myös työelämässä vaadittavat taidot muuttuvat.

Taulukkoon 1 on tiivistetty edellä kuvattujen tutkimustulosten yhteenveto. Taulukosta on nähtävissä, että Lappalainen on tiivistänyt työelämätaitojen osa-alueet kolmeen kokonaisuuteen. Nykänen ja Tynjälä (2012) sen sijaan jakavat saman käsitteen viiteen osa-alueeseen. Lappalaisen sekä Nykäsen ja Tynjälän jaotteluista löytyvät samat taidot, mutta Lappalainen tiivistää ne suurempiin kokonaisuuksiin. Hanhisen jaottelu on näistä kolmesta väljin. Siinä osa-alueet on jaettu kahteen kokonaisuuteen, joissa löytyy jälleen samoja taitoja kuin Lappalaisen sekä Nykäsen ja Tynjälän jaotteluista.

Taulukko 1. Työelämätaitojen tutkimustulosten yhteenveto

Nykänen & Tynjälä 2012	Lappalainen 2016	Hanhinen 2010
<p>Akateemiseen tiedonmuodostukseen ja tieteelliseen ajatteluun liittyvät taidot</p> <ul style="list-style-type: none"> Nähdään osana korkeasti koulutettujen työelämäosaamista <p>Tiedon integraation taidot</p> <ul style="list-style-type: none"> Teoreettisen ja käytännöllisen tiedon yhdistämisen taito, ongelmaratkaisutaidot, kokemuksesta oppiminen <p>Sosiaaliset ja viestintätaidot</p> <ul style="list-style-type: none"> yhteistyössä toimimisen taidot, tiimityötaidot, tiedon ja osaamisen jakaminen, yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, vuorovaiikutustaidot <p>Itsesäätelytaidot</p> <ul style="list-style-type: none"> elinikäisen oppimisen taidot, joustavuus, tilannetaju, oman osaamisen tunnistaminen <p>Johtamis- ja verkostotaidot</p> <ul style="list-style-type: none"> työyhteisön jäsenenä toimiminen, mukautuminen työyhteisöön, itsensä johtamistaito, verkostoitumisen taidot 	<p>Työelämäosaamisen kolme tasoa</p> <p>Opittavat taidot</p> <ul style="list-style-type: none"> Viestintätaidot (esiintyminen, neuvottelu) kulttuuritaidot (suvaitsevaisuus, avoimuus) tunnetaidot (empatia, itsensä johtaminen) <p>Persoonallisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> Motiivit (sosiaalisuus, kuunteleminen) Arvot (vastuu, kestävä kehitys) Asenne (optimismi, minäkuva) <p>Alakohtainen tietämys</p> <ul style="list-style-type: none"> substanssiosaaminen (teoreettinen, käytännön) 	<p>Kompetenssi</p> <ul style="list-style-type: none"> ammattillinen kompetenssi eli suoriutuminen spesifisen toiminta-alueen tehtävistä menetelmällinen kompetenssi eli reagoiminen työsuorituksen aikaisiin ongelmiin sosiaalinen kompetenssi eli kommunikointi ja yhteistyö toisten ihmisten kanssa sekä ryhmätyössä tarvittavan sosiaalisen kyvykkyyden ja empatian osoittaminen osallistumista edistävä kompetenssi eli oman työn ja työympäristön muokkaaminen, organisointi- ja päätöksentekokyky sekä vastuunotto omasta toiminnasta ja kehityksestä. <p>Kvalifikaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> tuotannolliset eli teknisesti painottuvia ammatillisia taitoja ja tietoja, jotka ovat tarpeen työn välittömässä suorituksessa normatiiviset ovat työntekijältä edellytettäviä henkilökohtaisia ominaisuuksia. innovatiiviset eli kehittävät kvalifikaatiot

Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin työelämätaitoja Lappalaisen (2016) jaottelun mukaan. Kuviossa 2 havainnollistetaan Lappalaisen jaottelun mukainen työelämätaitojen kolme tasoa, joita käytetään myös tämän tutkimuksen pohjana. Tutkimuksessa on otettu mukaan myös Nykäsen ja Tynjälän sekä Hanhisen jaottelua täydentämään työelämätaitojen käsitteitä. Lappalainen jakaa opittaviin taitoihin viestintä- ja vuorovaikutustaidot, kieli- ja kulttuuritaidot sekä tunnetaidot. Henkilökohtaisista ominaisuuksista tuleviin taitoihin puolestaan tulevat Lappalaisen jaottelussa sosiaaliset taidot, kuuntelemisen taidot sekä arvot ja asenne. Alakohtaiseen tietämykseen tulevat teoreettinen eli koulutuksen kautta hankitut taidot ja käytännön kautta opitut taidot.



Kuvio 2. Työelämätaitojen kolme tasoa (Lappalainen 2016, muokattu)

3.2 Työelämätaidon luokitukset

3.2.1 Opittavat taidot

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Työyhteisön hyvä vuorovaikutus rakentuu kysymyksistä, kuuntelemisesta ja avoimesta keskustelusta (Järvinen 2018, 120). Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat perustaitoja, joiden merkitys näkyy tämän päivän työelämässä. Salminen (2015) korostaa kirjassaan, että hyvät kommunikaatiotaidot omaava henkilö kertoo asiansa ymmärrettävästi, selkeästi ja toiset huomioiden. Jokainen voi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Kehittäminen lähtee siitä, että osaa nähdä oman tapansa esittää asiat sekä sen, miten kuulijat reagoivat omaan kommunikaatiotapaan. Vasta sen jälkeen voi muuttaa omaa toimintaansa. Suullisen ja kirjoitetun viestinnän lisäksi kommunikoidaan erilaisten digitaalisten sovellusten kautta, ilmeiden ja eleiden sekä kuvien avulla. (Salminen 2015, 129–139.) Ei riitä, että kehittää omia suullisen ja kirjallisen viestinnän taitoja. Kehittyvän tekniikan myötä tulee kehittää myös digitaalista osaamista, jotta osaa hyödyntää sitä työyhteisön ja tiimien viestinnässä.

Nykänen ja Tynjälän (2012) mukaan tiimityöskentelytaidot, toisten ymmärtäminen, yhteisten toimintatapojen noudattaminen, tiedon vastaanottaminen sekä jakaminen ja rohkeus ovat keskeisessä roolissa työyhteisön toiminnassa. Kun tiimien sisällä viestintä- ja vuorovaikutus toimivat, koko työyhteisön ongelmanratkaisutaidot paranevat ja uuden tiedon muodostaminen lisääntyy. (Nykänen & Tynjälä 2012, 21.)

Monipuoliset työtehtävät sekä yhteydenpidot asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa ovat lisänneet esiintymistilanteita työelämässä. Viestintätaitoja tarvitaan yhä useammassa ammatissa. Uuden ulottuvuuden viestintään tuovat erilaiset verkkoalustat ja keskustelukanavat. Työntekijät joutuvat usein miettimään kulloiseenkin tilanteeseen sopivan viestintäkanavan tietämättä toisten osallistujien henkilöllisyyttä ja kiinnostuksen kohteita. (Lappalainen 2016, 22.)

Myös Järvinen (2018) korostaa, että työyhteisön sisällä tapahtuvan viestinnän lisäksi asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa käytävään kommunikointiin tulee panostaa. Huono ja epäonnistunut viestintä johtaa helposti asiakkaiden menettämiseen. Kulttuurissamme pitkään vallinneet vaatimattomuus, vaikeneminen ja sulkeutuminen omiin oloihin kumpuavat vieläkin moniin työyhteisöihin. Puhumattomuus ei toimi enää tänä päivänä edes suomalaisessa työelämässä. Asiakkaat, sidosryhmät ja työyhteisön jäsenet ovat toisilleen vaativia. He edellyttävät hyvää asiakaspalvelua ja kommunikointia ammattiryhmästä riippumatta. (Järvinen 2018, 120–121.)

Kieli- ja kulttuuritaidot

Salmisen (2015, 172–173) mukaan ne organisaatiot, joiden henkilöstö osaa tehdä monipuolisesti yhteistyötä eri kulttuurien edustajien sekä eri ikäryhmien kanssa, kokevat työpaikan työilmapiirin useimmiten innostavana ja vapauttavana. Myös Lappalaisen (2016) mukaan tämän päivän organisaatioissa monikulttuurisuus ja erilaisuus ymmärretään vahvuuksina, joita hyödyntämällä saadaan monipuolista osaamista ja taitoa organisaation käyttöön.

Jotta eri kulttuureista tulevien ihmisten toimintatapojen ja osaamisen yhteensovittaminen olisi mahdollisimman helppoa, on jokaisen työyhteisön jäsenen oltava avoin uudelle. On osattava katsoa asioita toisen ihmisen näkökulmasta, joustaa omista käsityksistä ja sietää vieraan kulttuurin tapoja. Nämä vaativat koko työyhteisöltä stressinsietokykyä, hyviä viestintätaitoja ja hyviä sosiaalisia taitoja. Tämän lisäksi englannin kielen taitoa pidetään useissa ammateissa jo itsestänselvyytenä ja muu kielitaito tuo organisaatiolle lisäarvoa. (Lappalainen 2016, 25–27.)

Eri kulttuureista tulevien toimintatapoja, käyttäytymistä tai kommunikointia voidaan vierastaa, jollei tunneta ja tiedetä heidän taustojaan tarpeeksi hyvin. Jotta monikulttuurisuus ei koidu työyhteisössä liian kuormittavaksi tekijäksi, tulee jokaisen, ja erityisesti esimiehen, tuntea ja ymmärtää kaikkien työntekijöiden lähtökohdat ja taustat. Kysymyksen esittämisellä ja kuuntelemisella rakennetaan avoin, hyväksyvä ja positiivinen ilmapiiri. Myös yhdessä luoduilla pelisäännöillä ja yhtenäisillä työasuilla on työyhteisöä yhdistävä vaikutus. Esimiehen tulee rakentaa työyhteisöön kunnioituksen,

luottamuksen ja ennakkoluulottomuuden ilmapiiri toimimalla itse niiden mukaisesti. (Lahti 2014.)

Tunnetaidot

Tunteet vaikuttavat jokaisen työntekijän tekemiin päätöksiin työpaikalla, tavalla tai toisella. Tärkeimpiä tunnetaitoja ovat itsehillintä ja -arvostus. Niiden avulla voidaan käsitellä asioita vahingoittamatta suhteita toisiin työntekijöihin. Myös itseluottamus kasvaa ja tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa. Ne ovat opittavia taitoja, joihin jokaisen työntekijän tulee panostaa. Toimivassa työyhteisössä työntekijät tiedostavat muiden tunteita. Toisen työntekijän onnistumisista ja iloista voi jokainen iloita. Toisaalta yhtä tärkeää on huomata negatiiviset ja ilmapiiriä vahingoittavat tunteet ja oppia pysäyttämään niiden jatkuvuus. (Salminen 2015, 96–100.)

Veermunt ja Verloop (1999) tutkivat opiskelijoiden käyttämiä keinoja tunteiden hallinnassa. Tutkimuksessa selvisi, että niitä ovat motivointi, keskittäminen, itsensä arviointi ja tunteiden käsittely. Tunteet ja niiden hallinta liittyvät vahvasti ammatilliseen osaamiseen. Niiden avulla voidaan käsitellä niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia. Positiivisia tunteita pyritään ylläpitämään ja negatiivisia tunteita hallitsemaan. (Vermunt & Verloop 1999, 261–262.) Mitä enemmän työyhteisössä koetaan positiivisia tunteita, sitä tyytyväisempiä, toisensa huomioon ottavampia ja työhönsä sitoutuneempia työntekijät ovat (Järvinen 2018, 198).

Jokaisessa ammatissa ja vuorovaikutustilanteessa edustamme jotakin roolia. Sekä työntekijältä että esimieheltä edellytetään sen roolin mukaista käyttäytymistä siihen kuuluvine tunteineen, jotta on riittävän uskottava. (Järvinen 2018, 201.) Sekä Järvinen että Lappalainen (2016) nostavat esiin huomion, että ammatillinen osaaminen vaatii tunnelukutaitoa, jotta kykenee ymmärtämään itseensä kohdistuvat ja omassa mielessään olevat tunteet sekä mukauttamaan oman toimintansa tilanteen mukaisesti.

Omat vihan tunteet synnyttävät myös toisessa osapuolella vihaa, kun taas onnellisuus levittää toisiinkin onnellisuuden tunteita. Hyvään ammatilliseen käyttäytymiseen kuuluu, että osaa hallita ja pitää sisällään tunteita. Jos siihen ei kykene, tunteet hallitsevat liikaa työntekoa. Tämän lisäksi hyvään ammatilliseen käyttäytymiseen kuuluu taito asettua toisen ihmisen rooliin, tilanteeseen ja tunnetilaan. (Järvinen 2018, 204–208; Lappalainen 2016, 24.) Lappalainen myös korostaa, että hyvän vuorovaikutuksen pohja rakentuu hyvän itsetuntemuksen ja -hallinnan kautta. Vahva itsehallinta auttaa selviämään stressaavista tilanteista tai pieleen menneistä projekteista.

Sekä Salonen (2017) että Schmitt, Hartog ja Belschak (2016) nostavat esiin, että tunteiden huomioiminen työyhteisössä on erityisen tärkeää, jotta työntekijät sitoutuvat paremmin työhönsä. Positiivisten tunteiden avulla vältetään työstressin syntyminen. Niiden avulla työskentely on johdonmukaista ja pienet arjen päätökset tehdään luovasti ja menestyksekkäästi. Positiivisiin tunteisiin ja myönteiseen ilmapiiriin panostamalla organisaatio parantaa työntekijöiden joustavuutta. Se antaa energiaa kohdata ja selvitä vastoinkäymisistä. (Salonen 2017, 153–154; Schmitt, Hartog & Belschak 2016, 605.) Schmitt ym. (2016, 605) korostavat myös, että juuri esimiehellä on velvollisuus luoda positiivinen ilmapiiri ja siten minimoida stressaavat työolot työyhteisössä.

3.2.2 Henkilökohtaisista ominaisuuksista tulevat taidot

Sosiaaliset taidot

Demingin (2017) tutkimuksen mukaan sosiaalisten taitojen merkitys korostuu yhä enemmän digitalisaation lisääntyessä. Tietotekniikka ei korvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Työtä tehdään usein tiimissä, jossa jokaisen vahvuudet ja heikkoudet huomioidaan. Tiimi pystyy reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin, joihin puolestaan tietotekniikka ei taivu. Työntekijät, joilla on hyvät sosiaaliset taidot, pystyvät parhaiten työskentelemään tehokkaasti useissa eri tiimeissä. (Deming 2017, 1634–1635.) Järvinen (2018) kirjoittaa, että sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot ovat kaksi eri

asiaa. Työelämässä erityisesti sosiaalisia taitoja tulee kehittää, sillä niiden avulla voidaan rakentaa hyvää ilmapiiriä, luoda hyviä asiakassuhteita ja rakentaa luottamusta. (Järvinen 2018, 191.)

Palvelualojen työpaikkojen lisääntyessä on työntekijöiden sosiaalisten taitojen vaatimus lisääntynyt samassa suhteessa. Sosiaalisten taitojen hallinnasta on tullut työpaikoille yksi työntekijöiden palkkaamisen peruste. Tämä johtuu usein siitä, että vähemmän sosiaalisia taitoja vaativia työtehtäviä on siirretty matalan kustannustason maihin. Vaikka teknologia helpottaa monia työvaiheita, sosiaalisuuden merkitys korostuu erilaisissa palvelua vaativissa työvaiheissa. Toisaalta varsinaisia palveluammattaita ei voida siirtää toteutettavaksi muualle, vaan työ tulee hoitaa siellä, missä palvelua tarvitaan. Näistä esimerkkeinä mm. terveydenhuoltoon keskittyvät alat, kampaajat ja puhtaanapidontyöntekijät. Palvelualoilla korostuu entistä enemmän jatkuva oman osaamisen kehittämisen tarve, sillä teknologian kehitys voi muuttaa työtehtäviä hyvinkin nopeasti. (Jokinen & Sieppi 2018, 53.)

Itsensä johtamisen taidot sekä taito verkostoitua muiden työyhteisön jäsenten kanssa ovat yhteyksissä työssä jaksamiseen ja motivaatioon (Nykänen & Tynjälä 2012, 21). Myös Lappalainen (2016) nostaa tutkimuksessaan sosiaalisten taitojen merkityksen keskiöön tämän päivän työelämässä. Tutkimuksen mukaan ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet jaetaan viiteen eri kategoriaan. Jokaisella ihmisellä on niistä yksi tai useampi ominaisuus, joka määrittelee / jotka määrittelevät hänen toimintaansa. Kategoriat ovat: 1. ulospäinsuuntautuneisuus, 2. miellyttävyyys, ystävällisyys ja lähestyttävyyys, 3. tunnollisuus ja vastuuntunto, 4. tasapainoisuus, tunteiden hallinta ja 5. avoimuus. (Lappalainen 2016, 21.)

Kuuntelemisen taito

Eggenbergerin (2019) mukaan hyvä kuuntelemisen taito vaatii harjoitusta. Empaattinen ja ymmärtäväinen toisen ihmisen tai ryhmän kuuntelu auttaa parhaiten viestintän perille menossa. Aktiivinen kuuntelu auttaa kuulijaa kiinnittämään huomion myös sanattomaan viestintään, joita kertoja ilmaisee eleillä ja kehon kielellä. Kuunte-

lemisen taito on yksi keskeisimmistä työelämätaidoista, koska sen avulla kuulija ymmärtää ja reagoi työssä eteen tuleviin asioihin. (Eggenberger 2019, 2.) Myös Kamensky (2015) korostaa, että hyvään vuorovaikutukseen ei riitä pelkän argumentoinnin hallinta. Täytyy osata kuunnella niin, että hyödyntää samalla omia aisteja. Kuuntelemisen lisäksi tulee osata tulkita kertojan eleet ja ilmeet ja tehdä tulkintaa, mitä kertoja sanomisellaan tarkoittaa. Kuulijan tulee osata myös arvioida, onko hän samaa vai eri mieltä kertojan kanssa. Näiden lisäksi myös kuulijan eleet ja ilmeet välittävät tietoa kertojalle, miten viesti on vastaanotettu. (Kamensky 2015, luku 5.4.2.)

Aktiivinen ja aito kuunteleminen ovat hyvän vuorovaikutuksen perusta. Kun työyhteisössä opetellaan oikeanlainen kuuntelemisen taito, jokainen oppii sekä työyhteisöstä että toisiltaan koko ajan lisää. Kuuleminen ja kuunteleminen ovat eri asioita. Ristikangas ja Ristikangas (2018) jakavat kuuntelemisen viiteen eri tasoon. Alimmalla eli huonoimmalla tasolla on kuuro, jonka huomio on keskustelun aikana kokonaan muualla. Kuuntelijalla ei muodostu käsitystä, mistä on keskusteltu. Seuraavalla tasolla on tietäjä, jonka ajatukset ovat keskustelun aikana oman tietämisen ja itsevarmuuden ympärillä. Kolmantena tulee tuomari, joka hyväksyy tai hylkää keskustelun sanoman. Neljäntenä nousee esiin tulkki, jolloin kuuntelijan huomio on kiinnittynyt ainakin osittain keskusteluun. Kuuntelija tekee omat tulkintansa sanomasta. Korkeimmalle tasolle pääsee ymmärtäjä, joka osaa siirtää omat ajatukset ja tehtävät syrjään keskustelun ajaksi. Kuuntelija on sataprosenttisesti läsnä eikä anna omien mielipiteidensä vaikuttaa keskusteluun. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 107–108.)

Rane (2011) puolestaan jakaa kuuntelemisen vaiheet viiteen eri osaan. Ne ovat vastaanottaminen, tulkinta, muisto, arviointi ja vastaaminen. Onnistunut kuunteleminen sisältää kaikki viisi vaihetta. Kuuntelu voidaan lisäksi jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin. Ensimmäinen on passiivinen eli välinpitämätön kuuntelu. Toisena on valikoiva kuuntelu, jolloin kuulija kuulee vain sen, mitä hän haluaa kuulla. Kolmantena on aktiivinen kuuntelu, jossa kuulija keskittyy kokonaisvaltaisesti ymmärtämään kertojan sanoman. (Rane 2011, 46–47.)

Arvot ja asenne

Arvot ohjaavat toimintaa joka hetki. Arvojen avulla luodaan käsitys oikeasta ja väärästä. Jos työntekijän arvot poikkeavat suuresti esimiehen tai organisaation arvoista, johtaa se arvoriititöihin. Yhteensopivat arvot eivät pelkästään auta onnistumaan omassa työssään vaan myös ehkäisevät ennalta työuupumusta. (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019, 111.) Lappalainen (2016) korostaakin, että työelämän arvoja tulisi opetella jo ennen työhön asettumista, jotta työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus paranevat. Myös työntekijöiden keskinäisillä ja yhteensopivilla arvoilla työyhteisö on tasapainoisempi. (Lappalainen 2016, 26.)

Organisaatioissa työntekijöitä valittaessa heidän arvoihinsa kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Erityisesti luotettavuus, johdonmukaisuus ja rehellisyys ovat kulttuurissamme tärkeitä, ja niitä arvostetaan työelämässä. Nämä arvot korostuvat myös siksi, että työtä tehdään yhä enemmän tiimissä. (Lappalainen 2016, 26.) Arvot toimivat motivaation lähteenä ja muokkaavat siten työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä työpaikalla (Gursoy, Geng-Qing Chi & Karadagc 2013, 41).

3.2.3 Alakohtainen tietämys

OECD:n tekemästä vertailututkimuksesta selviää, että vuonna 2019 Suomen 25–34-vuotiaista 42 % oli suorittanut korkea-asteen tutkinnon, 39 % toisen asteen ammatillisen tutkinnon ja 11 % toisen asteen lukio-opinnot (OECD 2020). Tämä kertoo siitä, että suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä on pitkään arvostettu koulutuksen kautta hankittua osaamista. Lappalaisen (2016) mukaan opettajakoulutusjärjestelmällä, säännöllisesti päivitetyillä oppimateriaaleilla ja oppiaineille asetetuilla oppimistavoitteilla on iso merkitys koulutuksen hyvään tasoon. Työelämässä tarvittavien taitojen ja teorian tiedon yhteensovittamiseen on otettu käyttöön työelämään valmentava jakso, joka valmistaa nuoria paremmin tulevaan työhön. (Lappalainen 2016, 19–20.)

Salminen (2015) korostaa, että nopeasti muuttuvassa työelämässä osaamista tulee päivittää pitkin työuraa. Vaikka työnantajalla on velvollisuus tarjota työntekijöille

koulutusta muutosten tuomiin uusiin vaatimuksiin, tulee työntekijän vastata itse oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. (Salminen 2015, 193–194.) Tiedon integraatio on taito, jossa teoriassa opittua tietoa osataan hyödyntää käytännön työssä. Siinä korostuu erityisesti se, miten työntekijä osaa itsenäisesti ratkaista eteen tulevia haasteita ja oppia niistä koko ajan lisää. (Nykänen & Tynjälä 2012, 21.)

3.3 Toimiva työyhteisö

Esimiesten ja työntekijöiden yhteinen keskustelu työpaikan käytänteistä lisää työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Vaikka esimiehen rooli keskusteluiden avaajana ja työyhteisön kokoavana voimana on merkittävä, työntekijät itse määrittelevät, miten hyvin he kokevat kuuluvansa työyhteisöön. (Rajamäki & Mikkola 2017, 262–263.) Hyvän ja toimivan työyhteisön tärkeimmät ominaisuudet ovat avoin keskustelu ja palautteen antaminen, joustavuus sekä luottamus työkavereiden tekemisiin (Brock, McAlinney, Ma & Sen 2016, 128).

Toimivan työyhteisön jäsenillä on yhteiset tavoitteet, arvot ja toisiaan täydentävä osaaminen työtehtävien hoitamisessa (Doz, Hellström, Kosonen, Lähdemäki & Wilson 2017, 10). Haaviston tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisten tärkeimmiksi elementeiksi hyvin toimivassa työyhteisössä nousevat työyhteisön hyvä ilmapiiri ja viihtyisä työympäristö (Haavisto 2010, 45).

Järvinen (2014) nostaa kirjassaan hyvän ja toimivan työyhteisön tärkeimmiksi peruspilareiksi kuusi seikkaa, joista jokaisella on yhtä tärkeä rooli. Ensimmäisenä on työyhteisöä tukeva organisaatio, toisena työntekoa palveleva johtaminen, kolmantena töiden selkeä järjestely, neljäntenä yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja noudattaminen, viidentenä avoin vuorovaikutus työyhteisön sisällä ja kuudentena toiminnan jatkuva arviointi. Erityisen tärkeää on jatkuva keskustelu kaikista esiin nousseista asioista, jotta avoimuus ja tietoisuus työyhteisön toiminnasta kasvaa. (Järvinen 2014, luku 3.)

Työympäristön puitteilla on suuri merkitys siihen, miten työntekijät kokevat työyhteisön toiminnan sujuvuuden. Hyvin suunniteltu ja toteutettu työympäristö vaikuttaa

suoranaisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin, tehokkuuteen, sitoutumiseen ja tuloksiin. Normaalin työpisteen lisäksi erilaiset vapaamuotoiseen keskusteluun mahdollistavat tilat lisäävät tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työyhteisössä. Tieto on aina työntekijöiden päässä ja vapaamuotoisella keskustelulla sitä jaetaan parhaiten työyhteisön muille jäsenille. Jaettu tieto muodostaa aina uutta tietoa, joka johtaa työyhteisön kehittymiseen. (Mellanen & Mellanen 2020 328, 331.)

Tämän lisäksi Mellanen ja Mellanen (2020) nostavat esiin kolme keskeistä hyvän työyhteisön elementtiä. Niitä ovat positiivisuus, hyvä johtaminen ja hyvä yhteishenki. Positiivinen ilmapiiri parantaa työyhteisöön sitoutumista ja lisää tehokkuutta. Hyvässä johtamisessa puolestaan toteutuvat oikeudenmukaisuus, työntekijöiden ja esimiehen välinen luottamus sekä kunnioitus työyhteisön jäseniä kohtaan. Hyvä yhteishenki rakentuu siten, että jokainen työyhteisön jäsen kokee kuuluvansa tiimiin ja jokaisen on helppo olla tiimissä. (Mellanen & Mellanen 2020, 174.)

4 Esimiehen osaaminen ja rooli toimivassa työyhteisössä

Perinteiset esimiestaidot eivät enää läheskään aina toimi nykypäivän työelämässä. Teknologian ja digitalisaation tuoma kehitys sekä eri sukupolvien erilaiset käsitykset työelämätaidoista muuttavat esimiehen roolia työyhteisössä. Esimiehen työpäivät koostuvat vaihtelevista tehtävistä eikä eteen tulevia ongelmia voi ennalta ratkaista. Doz, Hellström, Kosonen, Lähdemäki ja Wilson (2017) nostavat esiin kuusi asiaa, jotka kuuluvat nykypäivän esimiehen rooliin. Ensinnäkin esimiehen tulee olla aktiivinen kuuntelija työntekijöilleen, toiseksi hänen tulee toimia yhteistyössä työyhteisön eri työntekijäryhmien kanssa, kolmanneksi mahdollistaa uusien ideoiden ja ratkaisujen kokeilemisen, neljänneksi tehdä päätökset harkitusti ilman hätiköintiä, viidenneksi luottaa työntekijöihin ja kuudenneksi osata delegoida. (Doz, Hellström, Kosonen, Lähdemäki & Wilson 2017, 9.)

Näiden lisäksi Artz, Goodall ja Oswald (2017) korostavat, että esimiehen osallistuminen silloin tällöin työntekijöiden kanssa heidän työtehtäviensä hoitamiseen lisää tyy-

tyväisyyttä työyhteisössä. Pätevyys esimiehenä olemiseen paranee, kun esimies hallitsee monipuolisesti työyhteisön eri tehtäviä. (Artz, Goodall & Oswald 2017, 441.) Marcin, Makai-Dimenyn ja Osvatin (2014) tutkimuksessa puolestaan korostuivat, että esimiehellä tulee olla taito ottaa vastaan palautetta ja taito antaa palautetta. Esimiehen tulee olla osa ryhmää, mutta osata olla riittävän etäällä työntekijöistä. Hänellä tulee olla taito käsitellä työssä eteen tulevia vaikeita asioita, tunnistaa työntekijän vahvuudet, luoda puitteet sekä asettaa rajat. Lisäksi esimiehen tulee osata tunnistaa työyhteisön kriisitilanteet ja puuttua niihin. (Marc, Makai-Dimene & Osvat 2014, 229.)

Joki (2018) sen sijaan linjaa esimiehen tehtäviin kannustavan ja avoimen ilmapiirin luomisen, tavoitteiden kertomisen kaikille ja riittävän haastavien tehtävien antamisen työntekijöille. Esimiehen tulee kuitenkin huomioida tehtävien jakamisessa, että tasapuolisuus toteutuu. Hänen tulee hallita prosessien kulkua niin, että hän löytää työntekijöistä oikeat ihmiset eri tehtäviin. Hänen tulee olla oikeudenmukainen päätöksissään, mutta kuitenkin hänen pitää osata kyseenalaistaa asioita tarvittaessa. (Joki 2018, 124.)

Lappalaisen (2016) mukaan esimiehen viisi tärkeintä työelämätaitojen osaamisvaatimusta ovat luotettavuus, positiivisen palautteen antamisen taito, työntekijöiden ajan tasalla pitämisen ja tiedon jakamisen taito, kriittisen palautteen vastaanottamisen taito sekä taito kertoa negatiiviset asiat kasvotusten. Luotettavuuden lisäksi viestinnällä on suuri merkitys esimiehen roolissa. Selkeä, yksinkertainen ja johdonmukainen viestiminen kaikille tasapuolisesti ja riittävän usein on pohja työyhteisön onnistumiselle. (Lappalainen 2016, 29.) Joki (2018, 124) nimeää hyvän esimiehen osaamisvaatimuksiin edellä mainittujen lisäksi seuraavat seikat: hyvä itsetuntemus, rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus.

Mellanen ja Mellanen (2020) kirjoittavat, että reiluuden ja tasapuolisuuden huomioidamisessa on haasteita. Jos esimies on reilu työntekijöilleen, se ei aina tarkoita sitä, että oikeudenmukaisuus toteutuu. Jos esimies haluaa nostaa tiimihenkeä ja vahvistaa yhteistyön onnistumista, hän jakaa vastuut ja bonukset tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Oikeudenmukaisuuden toteutuessa esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä

yksilöinä huippusuorituksiin ja palkita heitä työmäärän ja onnistumisen perusteella. Esimiehen tulee siis valita, minkälaisen strategian hän toiminnalleen ottaa ja tehdä sen jälkeen päätöksenteosta läpinäkyvää. (Mellanen & Mellanen 2020, 134–135.)

Van den Bosin, Vermuntin ja Wilken (1997) tekemän tutkimuksen mukaan läpinäkyvyyden lisäksi on merkitystä sillä, miten ja missä järjestyksessä tehtyjen päätösten tuloksista kerrotaan työntekijöille. Tutkimus osoittaa, että päätöksentekoprosessin oikeudenmukaisuuden toteutumisesta kertominen ennen varsinaista päätöstä auttaa työntekijää hyväksymään paremmin itselleen epäreilulta tuntuva päätös. Jos taas työntekijälle kerrotaan ensin päätös, jonka hän kokee itselleen epäreiluna ja vasta sen jälkeen oikeudenmukaisuuden perusteet, jää työntekijälle negatiivinen kokemus päätöksestä. (Van den Bos, Vermunt & Wilke 1997, 102.)

Tasavertaisuus ja yhdessä tekeminen kuuluvat nykypäivän organisaatiokulttuuriin. Organisaatioissa työskentelee eri sukupolven edustajia samaan aikaan. Se vaatii sekä esimieheltä että työntekijöiltä sopeutumista, sillä jokaisella sukupolvella on ominaispiirteitä. Sen lisäksi jokaisella sukupolvella ja jokaisella yksilöllä on erilaiset kokemukset ja odotukset esimiehiä ja työkavereita kohtaan. Erityisesti esimiehen rooli on jatkuvaa tasapainoilua valmentajan, tukijan ja johtajan välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 215, 248–249.)

Kristinssonin, Jonsdottirin ja Snorrasonin (2019) mukaan esimies, joka omaa aktiivisen ja empaattisen kuuntelemisen taidon, synnyttää työntekijöissä positiivisen asenteen työtä ja työpaikkaa kohtaan. Kun työntekijä kokee työolot hyväksi, paranee tyytyväisyys. Näin ollen organisaation tulisi varmistaa, että esimies osaa kuunnella työntekijöitä tasavertaisesti. Esimiestyö vaatii oikeanlaista asennoitumista, jotta tasavertaisuus ja luottamus työyhteisössä toteutuvat. (Kristinsson, Jonsdottir & Snorrason 2019, 144.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja osallistujat

Tämä opinnäytetyö edustaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että sen avulla kuvataan ja ymmärretään ihmisten käsityksiä tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Laadullinen tutkimus voi sisältää useita erilaisia lähestymistapoja. Tässä opinnäytetyössä käytettiin fenomenografista lähestymistapaa. Fenomenografisessa tutkimusotteessa selvitetään ihmisten käsityksiä ja niiden eroavaisuuksia tutkittavasta aiheesta (Metsämuuronen 2008, 34; Paloniemi & Huusko 2016, 119). Sen lähestymistavan avulla halutaan selvittää ihmisten kokemuksia ja ymmärryksiä arkipäivän asioihin useimmiten haastattelun avulla (Koskinen 2011, 267, 270).

Tässä tutkimuksessa selvitettiin esimiesten kokemuksia tämän päivän työelämätaidoista. Metsämuurosen (2008) mukaan tutkittavien käsitykset samasta asiasta voivat vaihdella paljonkin. Siihen vaikuttavat koulutustausta, ikä, sukupuoli ja kokemus. (Metsämuuronen 2008, 34.) Fenomenografisen lähestymistavan piirteeseen kuuluu, että tutkittavasta ilmiöstä luodaan teoria ja kuvaillaan ja pohditaan siihen liittyviä käsityksiä (Metsämuuronen 2008, 36). Tässä tutkimuksessa haettiin ja pyrittiin ymmärtämään esimiesten käsityksiä tämän päivän työelämätaidoista, mutta niistä ei luotu varsinaista teoriaa. Tässä tutkimuksessa ei myöskään analyysimenetelmä ollut fenomenografinen, vaan aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti sisällönanalyysillä.

Tutkimukseen osallistujat ovat kaikki esimiesasemassa olevia. Koska tutkimuksessa keskityttiin ruokapalvelu- ja puhtausalan esimiesten käsityksiin tämän päivän työelämätaidoista, valikoitui tutkimukseen tutkimuksen toimeksiantajalta (Oulaisten kaupunki) näiden alojen kaikki esimiehet. Lisäksi tutkimukseen pyydettiin haastattelu myös toisen organisaation esimieheltä, joka toimii sekä ravitsemis- että puhtaanapidon työntekijöiden esimiehenä. Haastatteluja tehtiin kaiken kaikkiaan kuudelle esimiehelle. Haastateltavien koulutustaustat painottuivat siten, että kolmella esimiehellä oli joko amk- tai yamk-tutkinto ja kolmella esimiehen erikoisammattitutkinto tai

ohjaajan opinnot. Jokaisella haastateltavalla oli esimiestyöstä kokemusta yli kymmenen vuoden ajalta.

5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen menetelmät eli metodit ovat sellaisia työtapoja, joilla kerätään aineistoa ja haetaan ratkaisua tutkimusongelmaan. Metodit ohjaavat tutkimuksen etene mistä koko ajan ja ovat siten koko tutkimusprosessin ydin. (Hirsjärvi ym. 2009, 183-184). Laadullisessa tutkimuksessa yleisin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu, joka etenee hyvin usein vapaamuotoisesti keskustellen. Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että tutkija voi pyytää tarvittaessa haastateltavaa täydentämään tai tarkentamaan sanomaansa. Jotta haastatteluista saadaan kaikki tieto hyvin analysoitua, tulee haastattelut tallentaa. (Puusa 2011, 73, 76.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Puusan (2011) mukaan haastattelu on vapaamuotoinen keskustelu, jota tutkija kuitenkin johdattelee. Haastattelun etuina ovat vuorovaikutteisuus ja joustavuus, sillä tutkija voi pyytää tarvittaessa tarkennuksia asioihin. Lisäksi tutkija voi tulkita haastattelutilanteen aikana myös eleitä ja ilmeitä, joilla voi olla merkitystä asioiden tulkinnessa. Teemahaastattelulle on ominaista, että tutkija laatii ennakkoon haastattelun teemat ja mahdolliset tarkentavat kysymykset. (Puusa 2011, 73, 76, 81.) Tämä menetelmä mahdollisti syvällisemmän tiedon saannin tutkittavilta. Heille esitettiin haastattelun aikana useita tarkentavia kysymyksiä ja pyydettiin perusteluja mielipiteille. Lisäksi yksilöhaastattelulla saatiin tutkittavat hyvin mukaan tutkimusaineiston tuottamiseen.

Tutkijan tulee luoda haastattelutilanteeseen rento ja luottamuksellinen ilmapiiri, jotta tutkittava uskaltaa avautua aiheesta vapautuneesti. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu ei ole täysin ongelmaton. Suurin haaste siinä on aineistonkeruun luotettavuus. Ongelmana saattaa olla esim. tutkijan kokemattomuus tutkimuksen teosta, huonosti tai epäselvästi esitetyt kysymykset tai tutkittavan jännitys tilanteessa. Haastattelun tyyppejä ovat mm. strukturoitu- ja puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu ja syvähaastattelu. (Puusa 2020, 108, 111.) Tämän

opinnäytetyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, ja jokainen haastattelu pidettiin haastateltavan omalla työpaikalla.

Teemahaastattelun edellytyksenä on, että tutkittavilla on omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu sopiikin erityisen hyvin ilmiöiden selvittämiseen. Myös tutkija on perehtynyt aiheeseen aiempien tutkimusten ja teorian avulla. Teemahaastattelu etenee vapaamuotoisesti, mutta sitä johdattelee etukäteen mietityt teemat. Myös teemojen alle voidaan mieltä tarkentavia kysymyksiä. Tällä tavoin tutkittavasta aiheesta saadaan riittävän laajaa ja monipuolista tietoa, jota voidaan analysoida teorian avulla. (Puusa 2020, 112–113.) Teemojen tulee koostua teoriassa olevien aiheiden mukaisesti. Valitut teemat pilkotaan osiin, joihin tutkija hakee vastauksia esitettyjen kysymysten avulla. (Puusa 2011, 82.)

Tämän opinnäytetyön haastattelurungon teemat muodostuivat teorian pääotsikoiden aiheista. Jokaisen teeman alle oli laadittu neljästä viiteen tarkentavaa kysymystä. Haastattelurunko lähetettiin jokaiselle haastateltavalle etukäteen sähköpostilla, jolloin jokainen sai rauhassa mieltä vastauksiaan valmiiksi. Haastattelun teemat olivat: käsitykset työelämän muutoksista, käsitykset tämän päivän työelämätaidoista, käsitykset toimivasta työyhteisöstä ja käsitykset esimiehen työelämätaidoista ja roolista työyhteisössä (liite 1). Ensimmäinen teema toimi erityisesti muihin teemoihin ohjaavana teemana, sillä työelämän muutoksien myötä myös työelämätaidoissa on ollut muutoksen tarvetta. Muutokset muuttavat aina myös työyhteisön toimintakulttuuria.

Vaikka haastattelurunko lähetettiin tutkittaville noin kahta viikkoa ennen haastattelutilannetta, käytiin rungon teemat haastattelutilanteen alussa uudelleen läpi. Jokaisen haastattelutilanteen alussa kerrottiin, että haastattelu tallennetaan ja vastauksia käsitellään täysin anonymisti. Kenenkään vastaajan henkilöllisyys ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Haastattelut toteutettiin 8.–18.1.2021 välisenä aikana haastateltavien omilla työpaikoilla, ja ne kestivät 40–60 minuuttia. Jokainen haastattelu tallennettiin tietokoneen puheentallennusohjelmalla. Haastattelut toteutettiin kuudelle esimiehelle, joista kaksi toimii puhtausalan esimiehenä, kolme ruokapalvelun esimiehenä ja yksi sekä ravitsemis- että puhtausalan yhdistettynä esimiehenä.

Analysoinnin perusteella valikoitui kolme pääteemaa, jotka muodostuivat tutkimuskysymysten mukaan.

5.3 Aineiston analysointi

Teemahaastatteluun kuuluu, että siinä ei ole valmiita kysymyksiä, vaan haastattelu etenee valmiiksi annettujen teemojen mukaan (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelulomakkeen vastaukset ja teemahaastatteluiden tulokset litteroidaan eli puhtaaksikirjoitetaan tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnilla tarkoitetaan tutkimukseen osallistuvien vastauksien aukaisemista helposti tulkittavaan muotoon (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Tämän tutkimuksen aineisto litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla lähes sanasta sanaan. Kaikki vuoropuhelut litteroitiin. Litteroidusta tekstistä jätettiin pois vain sellaiset lisäsanat, joilla ei ollut vaikutusta sanomaan. Litteroitua aineistoa kertyi 6–10 sivua haastattelua kohden.

Tulosten analysointiin valittiin sisällönanalyysi. Sillä voidaan analysoida monipuolisesti erilaisia dokumentteja, kuten haastatteluja, artikkeleita, keskusteluja ja puheita (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117). Laadullisen tutkimuksen analysointi muodostuu kahdesta osasta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja ongelman ratkaiseminen (Alasuutari 2011, 39). Sisällönanalyysi on tyypillisin laadullisen tutkimuksen analyysimuoto, jota voidaan tehdä kolmesta eri näkökulmasta: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2018). Salon (2015, 173) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä aiemmin hankitulla tiedolla ja teorioilla ei ole mitään tekemistä analyysin toteuttamisessa, vaan aineistoa lähestytään ilman minkäänlaista ennako-oletusta. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan puhdasta aineistolähtöistä analyysiä on hyvin vaikea toteuttaa, sillä asetetut käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelma vaikuttavat yleensä jonkin verran tulosten tarkasteluun. Salon mukaan teoriaohjaavassa analyysissä analyysiä ohjaa vuoroin teoria ja vuoroin aineisto. Analyysiä ei ohjaa varsinainen teoria, vaan siihen voidaan soveltaa teoreettista aineistoa. (Salo 2015, 174.) Tämän tutkimuksen analysointi tehtiin teoriaohjaavasti, sillä teoreettinen viitekehys ja oma perehtyminen kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin ohjasivat jonkin verran analyysin tekoa. Tutkimuksen aineistoa peilattiin useaan kertaan erityisesti Lappalaisen (2016) luomaan työelämätaitojen teoriaan.

Tuomi & Sarajärvi (2002) jakavat laadullisen analyysin vaiheet neljään osaan. Ensimmäisessä vaiheessa tutkijan tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa ja tehdä valinta sen mukaan. Toisessa vaiheessa poimitaan aineistosta kiinnostuksen kohteena olevat asiat ja jätetään kaikki muu pois. Kolmannessa vaiheessa luokitellaan, teemotetaan tai tyypitellään valittu aineisto. Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa kirjoitetaan tuloksista yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 104).

Braun ja Clarke (2006) puolestaan määrittävät analyysin vaiheet kuuteen eri vaiheeseen. Näiden erottelu etenee seuraavasti: 1. kerättyyn tutkimusaineistoon tutustuminen (Familiarizing yourself with your data), 2. koodien luominen (Generating initial codes), 3. teemojen etsiminen (Searching for themes), 4. teemojen tarkastelu, (Reviewing themes) 5. teemojen määrittäminen ja nimeäminen (Defining and naming themes) ja 6. raportin laatiminen (Producing the report). (Braun & Clarke 2006, 87.)

Tutkimusmateriaalini analysoinnissa mukailin näitä kahta edellä mainittua tapaa. Teorian vaikutus tulkinnoissa näkyy seuraavasti: Ensimmäisessä vaiheessa tutustuin litteroituun tutkimusaineistoon lukemalla sen useaan kertaan läpi. Toisessa vaiheessa poimin aineistosta tutkimuskysymyksiin olennaisen tiedon. Kolmannessa vaiheessa määrittelin pääteemat, jonka aluksi analysoin ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksia eli käsityksiä työelämätaidoista alati muuttuvassa työelämässä. Tästä muodostui ensimmäinen pääteema. Seuraavaksi analysoin toisen tutkimuskysymyksen vastauksia eli esimieheltä vaadittavia työelämätaitoja, joista muodostui toinen pääteema. Viimeisenä analysoin kolmannen tutkimuskysymyksen vastauksia eli toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä, jotka ovat tämän tutkimuksen kolmas pääteema.

Neljännessä vaiheessa luokittelin teemat ala-, ylä- ja pääluokkiin. Viidennessä vaiheessa kirjoitin tuloksista raportin. Taulukossa 2 on esimerkkiteksti pelkistämisestä, joka muutetaan alaluokkiin ja edelleen siitä yläluokkiin. Yläluokat yhdistämällä saatiin vielä pääluokka.

Taulukko 2. Esimerkki teemoittelun pilkkomisesta ala-, ylä- ja pääluokkaan

Teema 1: Työelämätaidot alati muuttuvassa työelämässä				
Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Digitaidot eivät ole enää harvojen ja valittujen osaamista, vaan kaikkien tulee hallita perusasiat."	Digitaalisuus on kasvanut	Eri applikaatioiden hallinta	Teknologinen ja digitaalinen osaaminen	Opittavat taidot
"Koneethan on kehittyneet valtavasti ja työvaiheet muuttuvat sitä mukaan."	Koneet ovat kehittyneet	Koneiden ja laitteiden hallinta		
"Nyt tehdään kaikki sähköisesti. Tilaukset verkossa, työvuorot laaditaan sähköisesti, viestitellään paljon WhatsAppin ja sähköpostin kautta."	Viestintä muuttunut sähköiseen	Sähköinen viestintä		
"Ajankäytönhallinta on tosi tärkeä, että osaa ajoittaa työtehtävät oikein ja oikeaan aikaan."	Ajankäytönhallinta	Aikataulutus	Itsensä johtaminen	
"Kyllä tällä alalla pitää tulla erilaisien ihmisten kanssa toimeen."	Erilaisten ihmisten kanssa toimeentuleminen	Erilaisuuden hyväksyminen	Kulttuuritaidot	

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen oman synteesini haastattelujen pohjalta nousseista asioista. Analysoinnin perusteella valikoitui kolme pääteemaa, jotka muodostuivat tutkimuskysymysten mukaan. Jokaisen teeman alle nousi selkeästi kolme pääluokkaa. Esimiehen näkemys tämän päivän työelämätaidoista sekä esimieheltä itseltään vaadittavista taidoista erottuivat kolme erilaista taitotyyppiä. Ensimmäiseen tyyppiin tuli sellaisia taitoja, joita jokainen joutuu jatkuvasti opettelemaan ja kehittämään. Toiseen tyyppiin tulivat omasta persoonasta tulevia taitoja. Kolmanteen tyyppiin tulivat oman alan osaaminen. Toimivan työyhteisön tunnusmerkkeihin nousivat esimiehen vastuu, työntekijän vastuu ja yhteisten pelisääntöjen merkitys. Näin ollen siitäkin teemasta nousi kolme eri pääluokkaa.

6.1 Työelämätaidot alati muuttuvassa työelämässä

Kuviossa 3 on esitelty analyysin perusteella nousseet esimiehen näkemykset tämän päivän työelämätaidoista. Työelämätaidot jakautuivat kolmeen pääluokkaan, joita ovat opittavat taidot, henkilökohtaisista ominaisuuksista tulevat taidot ja alakohtainen osaaminen. Opittaviin taitoihin nousivat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, teknologinen ja digitaalinen osaaminen, itsensä johtamisen taidot ja kulttuuritaidot. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin nousivat arvot ja asenteet sekä sosiaaliset taidot. Alakohtaisessa osaamisessa korostuivat oman alan koulutuksen tärkeys ja työn kautta hankittu syvällisempi osaaminen.



Kuvio 3. Esimiesten näkemys tämän päivän olennaisista työelämätaidoista

6.1.1 Opittavat taidot

Teknologinen ja digitaalinen osaaminen korostui jokaisen haastattelijan vastauksista. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti koneiden kehittyminen ja lisääntyminen molemmilla aloilla. Koneita hyödynnetään päivittäin ja useissa eri työvaiheissa. Useimmat koneet ovat kosketusnäytöllä ja hipaisukytkimellä olevia. Erityisesti ravitsemisalalla koneet ovat jo pääosin automatisoituneita eli ne voidaan ohjelmoida ennakoon. Tämä helpottaa ja vapauttaa työntekijän aikaa muihin tehtäviin siksi aikaa, kun kone valmistaa ruoan tms.

Tuloksista kävi ilmi, että koneiden kehittymisen myötä henkilöstömäärä on jonkin verran vähentynyt, työ on tehostunut ja työtehtävien toimenkuvat ovat muuttuneet. Lähes jokaisen haastateltavan vastauksista nousi esiin digitaalisen osaamisen tärkeys. Kummallakin alalla viestintä on muuttunut pitkälti sähköisillä viestimillä toteutettavaksi. Erityisesti esimiehet jakavat tietoa sähköpostin tai WhatsAppin kautta. Näiden lisäksi erilaisten ATK-ohjelmien kautta hoidetaan useita tehtäviä, jotka aiemmin hoidettiin paperisina usean henkilön toimesta. Esimerkkinä näistä työvuorojen laadinta, palkkojen maksu, loma-aikojen toivomus ja elintarvike- ja tavarahankinnat, jotka tehdään täysin tietokonepohjaisesti.

Koneet ovat kehittyneet tosi paljon. Nykyäänhän kaikki tehdään sähköisesti. Esim. laskut menevät suoraan Rondon kautta maksuun, työsopimukset tehdään sähköisenä ja työvuorot tehdään omalla ohjelmalla.

Digitaidot eivät ole enää harvojen ja valittujen osaamista, vaan kaikkien tulee hallita perusasiat.

Kun ajatellaan digitaalisuutta, niin muutoksia on tullut aika paljon, esimerkiksi etäkoulutukset, sähköpostinluku puhelimilla sekä viestittely ja tiedottaminen WhatsAppilla.

Myös viestintä- ja vuorovaikutustaitojen tärkeys nostettiin jokaisessa haastattelussa hyvin merkittävään rooliin. Molemmilla toimialoilla työtä tehdään usein tiimissä. Eri-tyisesti ravitsemisalalla jokaisen työ on yksi osa koko päivän työprosessia. Jokaisen pitää pystyä kommunikoimaan toisten kanssa, jotta ruoka saadaan oikeaan aikaan asiakkaalle. Jos joku tiiminjäsenistä ei kommunikoi muiden tiiminjäsenten kanssa, koko työyhteisö kärsii. Myös puhtausalan haastatteluissa korostettiin vuorovaikutuksen tärkeyttä. Työtä tehdään tänä päivänä pääosin silloin, kun asiakas on läsnä. Jokaisen pitää pystyä neuvottelemaan ja ratkaisemaan asiakkaan kanssa työpäivän aikana eteen tulevia asioita.

Toimiva työyhteisö pärjää vähemmälläkin, mutta viimeisen päälle priimakaan kalusto ei pelasta huonoa ilmapiiriä tai vuorovaikutushaasteiden kanssa kamppailevaa tiimiä.

Kun tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaidot ovat kunnossa, niin se näkyy työn laadussa ja kaikkien halussa tehdä sitä työtä. Minun mielestä se näkyy myös työhyvinvointina koko työyhteisössä.

Hyviin vuorovaikutustaitoihin liitettiin myös se, että työyhteisössä jokaisen tulisi osata kehua, kiittää, kannustaa ja rohkaista työkavereitaan ääneen. Vain siten tiimityöllä saavutetaan parhaat mahdolliset tulokset.

Yhdeksi opittavan taidon teemaksi nousi itsensä johtamisen taito. Tässä ensimmäinen huomio oli työaikojen noudattamisen tärkeys. Molempien alojen työtehtävät ovat tarkoin aikataulutettuja, eikä työajoissa ole sen vuoksi liukumaa. Esimerkiksi ruoka on saatava asiakkaalle oikeaan aikaan tai koulussa luokkasiivous on tehtävä ennen oppituntien alkua. Haastatteluissa kävi ilmi, että työaikojen noudattamisessa on opeteltavaa erityisesti nuorilla, vastavalmistuneilla työntekijöillä. Vanhemmat ja kokeneemmat työntekijät noudattavat uskollisesti heille annettuja ohjeita ja työaikoja. Tämän lisäksi kahden esimiehen vastauksissa nostettiin esiin omien ajanhallintataitojen tärkeys työpäivän aikana.

Molempien alojen työtehtäviä rytmittää monet eri seikat. Puhtausalalla siivoustyö mitoitetaan hyvin tarkkaan jokaiseen kohteeseen. Työntekijän tulee suorittaa kohteiden siivous mitoitettussa ajassa. Myös ravitsemisalalla työpäivän kulkua rytmittää lounaan, päiväkahvin, päivällisen ja iltapalojen ajankohdat. Tiedetyt työtehtävät pitää ehtiä tehdä näiden välissä. Myös nämä taidot ovat usein nuorilla työntekijöillä vielä oppimisen asteella. Vastauksista korostui selkeästi myös täsmällisyyteen oppiminen. Asiakkaille luvattuja aikatauluja tulee noudattaa.

Kyllähän nuorilla lähtee monesti siitä, että opetellaan tulemaan ajoissa töihin ja puhelin pysyy poissa työpäivän aikana.

Ajankäytönhallinta on tosi tärkeä, että oppii omat työt ajoittamaan oikein.

Ravitsemispalvelu- ja puhtausalat ovat olleet etulinjassa monikulttuurisen työympäristön toimijoina. Molemmilla aloilla maahanmuuttajien osuus työntekijöistä kasvaa koko ajan. Vaikka ulkomaalaisten työntekijöiden osuus opinnäytetyöni toimeksiantajan työpisteissä on tällä hetkellä vielä melko vähäistä, korostui vastauksissa suvaitse-

vaisuuden ja erilaisuuden hyväksymisen tärkeys. Kaikkien tulisi ymmärtää, että jokaisessa kulttuurissa ja jokaisella työntekijällä on omat erityispiirteensä ja niitä tulisi kunnioittaa. Koska työtä tehdään yhdessä ja samoissa työvuoroissa, pitää hyväksyä erilaisuus ja oppia työskentelemään jokaisen kanssa.

Ainakin suvaitsevaisuus on tärkeä. Pitää ymmärtää ja hyväksyä toisen kulttuuri.

Täytyy hyväksyä erilaisuus eli pärjätä erilaisten ihmisten kanssa.

Opittavissa taidoissa nousivat kokonaisuudessaan esiin viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys, jotta osaa kommunikoida niin tiimin jäsenten kuin asiakkaiden kanssa. Myös teknologinen ja digitaalinen osaaminen kuuluu kaikkien perustaitoihin, sillä käytettävät koneet kehittyvät ja digitalisoituvat. Myös erilaiset toiminnot ovat siirtyneet ATK-ohjelmien kautta tehtäviksi. Itsensä johtamisen taidot ovat niin ikään opittavia taitoja, joihin lukeutuvat työaikojen noudattaminen ja ajankäytön hallinta. Erilaisuuden hyväksyminen koettiin tärkeänä opittavana taitona, sillä työyhteisössä työskentelee yhä enemmän eri kulttuurien edustajia.

6.1.2 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Tutkimuksessa nostin omaksi alakohdaksi sosiaaliset taidot, sillä niiden merkitys korostui jokaisen esimiehen haastattelussa. Jokainen nosti esiin tiimityötaitojen tärkeyden. Tämän päivän työ on pääosin tiimityötä. Jokaisen työpanoksesta on kiinni, miten hyvin työyhteisössä päivän työt onnistuvat. Jokaisen tulee ottaa vastuu omasta työstään, jottei kenenkään työtaakka kasva liian suureksi. Lähes jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että tiimityö on myös toisen auttamista. Vaikka joka työntekijällä on selkeät työtehtävät tai -alueet, jotka tulee hoitaa, pitää osata mennä auttamaan tarvittaessa myös toista.

Nykyinen tiimityöskentely ja toisaalta myös tehokkuusajattelu vaatii sen, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Toimiva ja joustava matalan organisaation tiimi, jossa on hyvä ilmapiiri, on yleensä tuottavampi kuin tarkassa hierarkiassa toimiva organisaatio, jossa jokainen hoitaa oman tonttinsa.

Toisen kunnioittaminen, avoimuus, toisen asiantuntijuuden näkeminen vahvuutena ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen ovat toimivan tiimin tunnusmerkkejä.

Henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdeksi kokonaisuudeksi nousivat työntekijöiden arvojen ja asenteiden merkitys. Tämän päivän työntekijöiltä edellytetään aktiivisuutta ja hyvää asennetta työtä ja työnantajaa kohtaan. Työntekijän avoimuus, motivaatio, joustavuus, oma-aloitteisuus, huolellisuus ja rehellisyys ovat henkilöstä itseltään lähteviä taitoja, joita edellytetään kulttuurisamme jokaiselta ihmiseltä. Samat edellytykset ovat myös työpaikoilla. Myös korkea työmoraali, sitoutumien työhön ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ovat niitä arvoja, joille työnantajat antavat suuren painoarvon.

Jos niitä ei ole, niin laatu heikkenee, poissaolot kasvavat ja työpanos kärsii.

Näiden lisäksi jokaisessa haastattelussa nousi esiin, että työntekijällä tulee olla taito sopeutua muutokseen. Esimiehet toivovat, että työntekijöiltä löytyisi mukautumiskykyä, koska muutos on jatkuvaa ja pysyvää. Työntekijän pitää uskaltaa hypätä hyvinkin nopeasti ja yllättäen eri tilanteeseen, jos tilanne niin vaatii. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun työntekijöitä on sairaana ja henkilöstömäärä on väliaikaisesti pienempi. Myös ongelmanratkaisutaidot koettiin tärkeäksi. Työntekijöillä pitää olla halu ja motivaatio selvittää myös itse eteen tulevia asioita, eikä odottaa, että esimies ratkaisee kaiken valmiiksi.

Henkilökohtaisista ominaisuuksista korostuivat sosiaaliset taidot. Työtä tehdään yhä enemmän tiimissä ja asiakkaiden kanssa samaan aikaan. Jokaisella tulee olla taito työskennellä muiden kanssa. Myös oikeanlaiset arvot ja asenteet auttavat pärjäämään työelämässä.

6.1.3 Alakohtainen osaaminen

Edellä kuvattujen työelämätaitojen lisäksi lähes jokaisessa haastattelussa painotettiin alan ammatillisen osaamisen tärkeyttä. Koulutuksen kautta hankittu perusosaamisen on edellytys molemmilla aloilla. Tutkinto voi olla perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkinto, kunhan se on oman toimialan tutkinto. Tärkeimpänä koettiin, että toimialan perusteet ovat hallussa jo ennen työsuhteen alkua. Työsuhteen aikana tietotaito syvenee ja ammattitaito kehittyy.

Lähes jokaisessa haastattelussa todettiin, että eri-ikäisistä koostuva työporukka on rikkaus. Nuoret vasta valmistuneet oppivat vanhemmilta työntekijöiltä syvää tietoa, kun taas vanhemmat työntekijät saavat nuorilta toimialan uusinta tietoa. Haastattelussa nostettiin esiin myös ammattitaidon jatkuvan kehittämisen tärkeys. Säännöllinen kouluttautuminen esim. erilaisten kurssien kautta on tärkeää, jotta oma kehittyminen kasvaa toimialan kehittymisen myötä. Joissakin haastattelussa mainittiin, että työnkierto olisi erinomainen oman osaamisen kehittäjä. Kun työntekijät vaihtaisivat säännöllisin väliajoin työpistettä, oppisi jokainen toisesta paikasta aina jotain uutta. Lisäksi sillä estettäisiin liiallinen rutinoituminen ja kaavoihin kangistuminen.

Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet. Alan koulutuksen merkitys on kasvanut ehdottomasti. Koulutus täytyy olla kaikilla.

Vanhemmilla työntekijöillä on eri tavalla tietoa taitoa, se on semmoista syvä tietoa. He opettavat myös nuoria siihen syvä tietoon.

Tutkimuksen tuloksista korostui, että oman alan perusosaaminen tulee olla hallinnassa ennen työelämään siirtymistä. Työssäolovuosien karttuessa myös osaaminen vahvistuu ja tietotaito syvenee.

6.2 Esimiehiltä vaadittavat taidot

Kuviossa 4 on esitelty tuloksista nousseet esimiehiltä vaadittavat taidot. Nämä jakautuivat samalla tavalla kolmeen pääluokkaan eli opittaviin taitoihin, henkilökohtaisista

ominaisuuksista tuleviin taitoihin ja alakohtaiseen osaamiseen. Näiden alle tulevat taidot valikoituivat vastauksista hieman eri tavalla. Opittavien taitojen alle nousivat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tunnetaidot, oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus. Henkilökohtaisista ominaisuuksista tuleviin taitoihin nousivat arvot ja asenteet sekä työntekijöiden huomioimisen ja johtamisen taito. Alakohtaiseen osaamiseen puolestaan nousivat ammatillinen osaaminen ja verkostoitumisen taidot.



Kuvio 4. Esimiehiltä vaadittavat taidot

6.2.1 Opittavat taidot

Tämän päivän esimieheltä vaaditaan hyviä vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja. Haastatteluissa korostui, että jokainen työntekijä on oma yksilönsä. Välillä yksilöiden erot kärjistyvät työpisteissä niin, että esimies on se, joka neuvottelee tilanteesta ulospääsyt. Toisinaan organisaatiossa eri ammattikuntien välillä käydään neuvotteluja toiminnoista ja käytänteistä. Myös siinä esimies on pääroolissa. Haastatteluissa nostettiin esiin myös tiedottamisen, kehityskeskusteluiden ja palavereiden tärkeys. Työntekijöiden tulee tietää muutoksista, loma-ajoista yms. hyvissä ajoin etukäteen. Esimiehen tulee osata tiedottaa tasapuolisesti ja ymmärrettävästi kaikille työntekijöille. Kehityskeskusteluissa esimies pääsee parhaiten jokaisen työntekijän kanssa luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Haastatteluissa korostui, että hyvään

vuorovaikutukseen kuuluu positiivisen palautteen ja kiitoksen antaminen, kun on sen aika.

Tärkeä on antaa kiitosta ja palautetta ja vielä niin, että sen kuulevat myös hänen työkaveritkin.

Vuorovaikutus ja kohtaaminen työntekijän kanssa on aina yksittäinen tilanne. Vaikka olisi saman päivän aikana kuunnellut monta monituista murhetta tai iloa ja onnistumista, jokainen tapaus ansaitse yhtä suuren keskittymisen.

Esimiehellä tulee olla empatiakykyä, jotta hän saa luotua luottamuksen työntekijöiden kanssa. Haastatteluissa sanottiin, että esimiehen tulee olla välillä tunteellinen ja välillä tunteeton. Kun työntekijällä on surua ja vastoinkäymisiä omassa henkilökohtaisessa elämässä, esimiehen tulee osata tukea, ymmärtää ja kuunnella. Jos työntekijä puolestaan laiminlyö työtehtäviä tai ei toimi sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, tulee esimiehen toimia jämäkästi jättäen omat tunteensa taka-alalle. Esimiehen taitoihin katsottiin myös itsensä tutkiskelu ja reflektointitaidot. Vain siten esimiehen on mahdollisuus kehittyä roolissaan.

Perushyvät välit pitää olla. Ei saa olla ystävä, ettei työltä katoa pohja. Välillä tulee vaikeitakin tilanteita. Minä vaan ajattelen, että se on asia, mikä pitää hoitaa.

En ole koskaan ajatellut, että olisin valmis.

Lähes jokaisen esimiehen haastatteluissa nostettiin esiin oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden huomioimisen tärkeys. Oikeudenmukaisuudessa korostettiin sitä, että esimiehen tulee huomioida yksilöiden erot taidoissa. Jokaisen työntekijän vahvuudet tulee osata hyödyntää oikein. Tasavertaisuus itsessään voi jopa latistaa ja jättää pimentoon yksilöiden erityisosaamisen. Sen sijaan tasavertaisuudella korostettiin erityisesti samanarvoisuutta. Jokaisen työntekijän huolia, murheita, toiveita ja iloja kuunnellaan samalla tavalla. Jokainen työntekijä on esimiehelle yhtä tärkeä. Esimies

ei voi mennä työntekijöiden juoruiluun mukaan. Hän pitää säännöistä kiinni ja vaatii jokaiselta niiden noudattamista.

Tasavertainen kohtelu on tärkeää. En minä voi mennä jollekin työntekijälle sanomaan, että sekin on semmoinen.

Pitää olla oikeudenmukainen kaikkia kohtaan, joka on mielestäni eri asia kuin tasapuolisuus. Pitää osata ottaa huomioon yksilöiden erot taidoissa ja kyvyissä.

Kyllä se on tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Työntekijöidenkin tulee tietää, että heistä oikeasti välitetään.

Esimieheltä vaadittaviin opittaviin taitoihin korostuivat viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitys, sillä esimies kohtaa työntekijät päivittäin sekä hoitaa sidosryhmäsuhteita säännöllisesti. Myös tunnetaitojen merkitys korostui tuloksista. Esimiehen tulee ymmärtää oikealla tavalla työntekijöitä, jotta saa rakennettua luottamuksen heidän kanssaan. Lisäksi oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden huomioiminen auttavat eri ikäisten työntekijöiden johtamisessa.

6.2.2 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Esimiehet edellyttävät työntekijöiden lisäksi myös itseltään rehellisyyttä ja avoimuutta. Jotta oikeudenmukaisuus ja tasavertainen kohtelu näkyvät työntekijöille, tulee esimiehen toiminta olla koko ajan avointa ja tiedottavaa. Kukaan työntekijöistä ei saa jäädä tiedonkulun ulkopuolelle. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja ottaa työntekijät mukaan tehtävien suunnitteluun. Autoritäärisestä johtamistyylistä tulee luopua ja muuttaa koko työyhteisön toiminta läpinäkyväksi. Vain siten luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä voi olla hyvää.

Esimehen tulee arvostaa jokaisen työpanosta yhtä korkealle. Myös esimies voi oppia työntekijöiltä. Se vaatii oikealla tavalla hyväksymistä, uteliaisuutta, joustavuutta ja oppimishalua. Jokaiselle tulee joskus virheitä, niin esimiehelle kuin työntekijälle.

Niistä aina opitaan. Esimies ei saa omilla sanomisillaan latistaa virheen tekijää, vaan siitäkkin tulee löytää kannustava ja kehittävä ote.

Olen sitä mieltä, että esimies on työyhteisön hengenluoja. Jos hän tulee töihin ilme kireänä ja huonotuulisena, niin sehän heijastuu kaikkiin.

Esimiehellä täytyy olla polte ja halu tähän työhön. En ole koskaan ajatellut, että olisin valmis.

Esimiehen tulee olla tänä päivänä enemmän tiiminvetäjä ja valmentaja, joka osaa kuunnella, kannustaa ja ymmärtää työntekijöitä. Kuuntelemisen taitoa tulee kehittää, jotta oppii aidosti kuuntelemaan eikä vain kuulemaan. Esimiehellä pitää olla taito kysyä, jos ei itse tiedä. Hänen pitää pystyä ottamaan vastaan palautetta ja muuttamaan toimintaansa saadun palautteen perusteella. Luottamuksen rakentaminen ja sen löytäminen ovat esimiehen työn perusta. Se syntyy aidon, välittävän ja ymmärtävän vuorovaikutuksen tuloksena.

Esimiehen tulee tukea, että työntekijät voivat hyvin.

Esimies puuttuu epäkohtiin, kehuu onnistumisista, tsemppaa haasteiden edessä, näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan, mutta pitää myös oman tiimin puolia.

Vaikka autoritäärinen johtamistapa koettiin jo vanhanaikaisena, vaaditaan esimiehellä tietynlaista jämähyyttä omassa toiminnassaan. Lisäksi organisointitaidot, paineensietokyky, työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen, pitkäjänteisyys ja vastuun kantaminen kuuluvat esimiehen ominaisuuksiin. Kuuntelemisen ja ymmärtämisen lisäksi esimiehen pitää uskaltaa puuttua epäkohtiin. Esimies toimii aina työnantajan edustajana, joka pitää työyhteisössä narut käsissään, mutta antaa kuitenkin työntekijöille oikealla tavalla tilaa ja vapautta.

6.2.3 Alakohtainen osaaminen

Lähes jokaisessa haastattelussa todettiin, että esimiehellä tulee olla alan ammattitaito hallinnassa. Esimiehen tulee hallita toimialan perustehtävät, jotta voi ymmärtää työyhteisön toimintaa parhaiten. Jalkautuminen silloin tällöin käytännön työn tekemiseen pitää ammattitaitoa yllä sekä lähentää esimiehen ja työntekijöiden välejä. Lisäksi esimiehen on helpompi sisäistää eri työtehtävien ja -vuorojen toimenkuvat ja niiden haasteet, kun jalkautuu itse työn ääreen. Lisä- ja täydennyskoulutukset sekä erilaiset alan messut koettiin hyvinä ammattitaidon kehittäjinä. Myös toimialan aktiivinen seuraaminen pitää ammattitaitoa yllä. Koneet, laitteet ja välineet kehittyvät sekä toimintatavat muuttuvat. Esimiehen tulee perehtyä etulinjassa muutoksen tarjoomiin trendeihin, jotta osaa tarjota niitä oman työyhteisön toimintaan.

Pitää jaksaa ottaa selvää asioista, pysyä kärryillä ja nähdä vaivaa.

Kouluttautumalla ja kurssittamalla itseä. Pitää seurata koko ajan aikaa.

Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehen tulee verkostoitua eri toimijoiden kanssa. Yksin ei voi johtaa menestyksekkäästi. Yhteistyö alan oppilaitoksen, tavarantoimittajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa vahvistaa aina esimiehen osaamista. Verkostojen avulla esimies saa vertaistukea samassa tilanteessa olevilta kollegoilta.

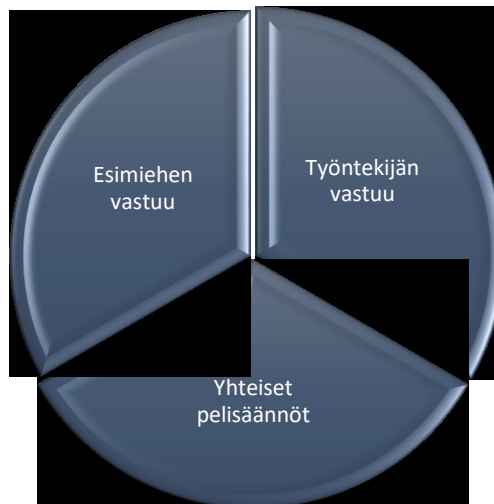
Minun mielestä erilaiset verkostot ja tapahtumat sekä yhteistyö eri toimijoiden kanssa kehittää aina.

Omaa toimintaa pitää reflektoida ja arvioida jatkuvasti. Joskus on myös hyvä kysyä ”kaverilta” eli saada vertaistukea. Yhdessä pätkäily kollegan kanssa auttaa ja kehittää.

Tuloksista korostui, että esimiehellä pitää olla hyvä ammatillinen osaaminen, jotta hän osaa hoitaa omaa rooliaan esimiehenä hyvin. Ammatillinen osaaminen vahvistuu myös verkostoitumisen taidoilla, joita esimieheltä myös edellytetään.

6.3 Toimivan työyhteisön tunnusmerkit

Toimivaan työyhteisöön tarvitaan kaikkien panosta. Jokainen joutuu kantamaan vastuun siitä, että toiminta on sujuvaa ja kaikkien on siellä hyvä työskennellä. Kuviossa 5 esitellään tuloksista nousseet toimivan työyhteisön osa-alueet. Niitä ovat esimiehen vastuu, työntekijän vastuu ja yhteiset pelisäännöt. Tulosten perusteella jokaisella osa-alueella on yhtä suuri vaikutus toimivan työyhteisön muodostumiseen. Toimiva työyhteisö rakentuu sekä esimiehen että työntekijöiden vastuun kantamisesta sekä yhteisistä pelisäännöistä, joita jokaisen tulee noudattaa.



Kuvio 5. Toimivan työyhteisön osa-alueet

6.3.1 Esimiehen vastuu

Esimiehen tärkein tehtävä on luoda hyvät ja toimivat puitteet työnteolle. Jokainen esimies nosti haastattelussa esiin ajanmukaisten välineiden, laitteiden ja koneiden merkityksen toimivassa työyhteisössä. Rikkinäiset koneet ja puutteelliset välineet kiristävät tunnelmaa työyhteisössä. Myös toimivat ja ajanmukaiset tilat lisäävät työnteon sujuvuutta.

No, jos koneet ovat rikki ja aina huollossa, niin sehän kiristää tunnelmaa. Työ ei etene sitten samalla tavalla ja pitää soveltaa.

Säännöllinen yhteydenpito ja käyminen työkohteissa antaa työntekijöille kuvan helposti lähestyttävästä esimiehestä. Aiemmin mainitun tiedottamisen lisäksi esimiehen tulee pitää vuosittaiset kehityskeskustelut ja säännölliset ja kaikille kuuluvat palaverit, jotta koko työyhteisön toiminta saadaan yhdenmukaiseksi. Vaikka esimiehen tehtävä on johtaa työyhteisön toimintaa, tulee työntekijöille antaa riittävästi omaa tilaa toteuttaa työtään oman taidon mukaisesti.

Haastatteluissa todettiin, että esimies antaa raamit, joiden sisällä työntekijät toimivat. Esimiehen tulee tukea valmentavalla otteella niissä asioissa, joihin työntekijä tarvitsee apua. Hänen tulee kannustaa ja ottaa työntekijöiden erilaisuus huomioon, mutta kohdella heitä kuitenkin tasavertaisesti. Työntekijän kohtaamisessa esimiehen oma asenne sekä eleet, ilmeet ja kehon kieli viestivät työntekijöille usein jopa enemmän kuin sanat. Esimiehen tulee kiinnittää näihin asioihin erityistä huomioita. Lisäksi esimiehen oma esimerkki ja osallistuminen säännöllisesti käytännön työhön auttaa koko työyhteisöä sitoutumaan ja toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen. Työyhteisön toimivuuteen ja tiimihengen vahvistamiseen auttavat lisäksi erilaiset ryhmäytymistapahtumat sekä virkistys- ja tyky-päivät.

Esimiehen pitää olla helposti lähestyttävä, kannustava ja ottaa erilaiset ihmiset huomioon ja tietysti näyttää esimerkkiä työntekijöille.

Esimies pitää narut hanskassa, mutta antaa myös sopivassa määrin tilaa ja vapautta työntekijöille.

Tuloksista nousi esiin, että esimiehellä on vastuu luoda toimivat puitteet työn tekemiselle. Myös säännöllinen yhteydenpito työntekijöiden kanssa ja kuulumisten kysyminen riittävän usein luovat esimiehen ja työntekijöiden välille avoimuutta.

6.3.2 Työntekijän vastuu

Esimiehen lisäksi työntekijällä on suuri vastuu työyhteisön toimivuudessa. Toisen huomioon ottaminen ja toisen työn huomioon ottaminen sekä sitoutuminen yhteiseen tekemiseen kuuluvat jokaiselle. Nämä edellyttävät myös sitä, että jokainen työntekijä tulee töihin ajallaan ja kantaa vastuun omista tehtävistään. Erityisesti ravitsemisalalla samassa työvuorossa olevat työntekijät muodostavat tiimin. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma rooli. Yksi valmistaa pääruoan, toinen erityisruokavaliot ja kolmas tekee lisäkkeet. Jos joku tiimin jäsenistä jättää tulematta töihin tai tulee jokuun työvuoroon myöhässä, tulee muiden muuttaa omaa työsuunnitelmaa. Tämä aiheuttaa luonnollisesti muissa tiimin jäsenissä kitkaa.

Esimiehen lisäksi myös työntekijöiden tulee kunnioittaa ja arvostaa työkavereiden ammattitaitoa ja nähdä se koko työyhteisön vahvuutena ja voimavarana. Työyhteisössä jokaisen tulee arvostaa toista ja toisen työtä niin, että huomioi sen omissa työtehtävissä ja työvaiheissa. Arvostaminen näkyy myös siinä, että noudattaa vaitiolovelvollisuutta. Työpaikan ja työkavereiden asioista ei saa puhua muille. Työntekijän tulee peilata omaa työskentelyä koko työyhteisön toimintaan. Haastatteluissa tuotiin esiin, että tänä päivänä jokaisen tulee osata joustaa, suhtautua positiivisesti muutoksiin ja tarvittaessa auttaa muita, jotta työyhteisö on toimiva. Myös avoin, keskusteleminen ja toiset huomioon ottava työntekijä tuo työyhteisöön positiivisuutta.

Työntekijä tulee osata ottaa vastaan palautetta ja antaa sitä tarvittaessa myös toisille. Kehuu työkavereita ja iloitsee toisten onnistumisesta.

Työthän ovat kaikki yhteisiä, ei ne ole kenenkään omia. Pitää olla auttamisen halu.

Vaitiolovelvollisuus on tosi tärkeä juttu. Kenenkään ei tarvitse puhua toisista työntekijöistä eikä varsinkaan asiakkaista.

Toimivan työyhteisön saavuttamisessa jokaisen työntekijän tulee kantaa vastuu omasta työtehtävästä. Myös toisen huomioimisella ja työhön sitoutumisella koettiin olevan merkitystä toimivan työyhteisön saavuttamisessa.

6.3.3 Yhteiset pelisäännöt hyvän ilmapiirin luojana

Haastatteluissa korostettiin, että työpaikalla tulisi olla sovitut pelisäännöt, joita jokaisen tulisi noudattaa. Ne olisi hyvä olla työpisteissä kirjoitettuna huoneentauluksi, jossa ne ovat muistuttamassa hyvistä toimintatavoista, työajoista ja käyttäytymisestä. Kun on kirjoitetut pelisäännöt, niitä on helpompi noudattaa ja niihin on helppo palata, jos toiminta työyhteisössä rakoilee. Esimiehet kokivat, ettei heillä ole tällä hetkellä selkeitä kirjoitettuja pelisääntöjä. Ilman sovittuja yhteisiä pelisääntöjä työyhteisöstä yleensä joku lähtee kehittämään niitä ja olettaa myös muiden noudattavan niitä.

Pelisäännöt pitäisi olla kirjattuna ylös esim. huoneentauluksi. Silloin niihin voisi aina palata. Nyt meillä pelisäännöt on enemmän ehkä oletuksia.

Jos ei ole minkäänlaisia pelisääntöjä, niin ryhmästä aina joku lähtee kehittämään niitä.

Yhteiset pelisäännöt auttavat työntekijöitä hioutumaan yhdeksi tiimiksi, jossa vallitsee positiivinen, keskusteleva ja avoin ilmapiiri. Kun työntekijöiden keskinäiset välit ovat kunnossa, on jokaisen helppo tulla töihin ja helppo olla töissä. Tällöin työyhteisössä iloitaan, nauretaan, kehutaan, autetaan ja pyydetään anteeksi, jos loukataan. Yhdessä tekeminen on kaikille luontevaa.

Pelisäännöillä on iso ja keskeinen asia. Yleensä niihin on määritelty työsuhteeseen, työaikoihin ja toimintoihin liittyviä asioita. Harvoin otetaan esille työelämäntaitoihin liittyviä sääntöjä, vaikka ne ovat yhtä tärkeitä.

Kokonaisuudessaan nämä tulokset kertovat, että esimiesten vaatimukset sekä omista että työntekijöiden työelämätaidoista ovat samansuuntaiset. Alati muuttuvassa työelämässä työelämätaitojen vaatimukset muuttuvat ja sen vuoksi jokaisen tulee olla valmis oppimaan koko ajan uutta. Ravitsemis- ja puhtausalan töitä tehdään tänä päivänä samaan aikaan, kun asiakkaat ovat läsnä. Sosiaalisten taitojen sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitykset korostuivat niin esimiesten kuin työntekijöidenkin taitovaatimuksissa.

Työtä ei tehdä enää yksin vaan tiimissä. Jokaisen on kannettava vastuu omasta työstä, jotta tiimi pysyy vahvana ja toimivana. Nämä näkyivät myös toimivan työyhteisön edellytyksissä. Lisäksi kommunikointi, toisen auttaminen, työaikojen noudattaminen ja ajankäytön hallinta ovat edellytyksiä toimivassa työyhteisössä. Tulosten perusteella löytyneet kolme teemaa ja niiden alle edelleen löytyneet pääluokat kertovat siitä, että toimivassa työyhteisössä tarvitaan jokaiselta työntekijältä ja esimieheltä samansuuntaisia työelämätaitoja.

7 Pohdinta

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvän ja luotettavan tutkimuksen edellytyksenä on, että tutkimuksen teossa noudetaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Lisäksi tutkimuksen tulokset tulee olla uskottavia. Hyvään ja eettisesti oikeaan tutkimustapaan kuuluu, että tutkija on rehellinen ja täsmällinen tutkimuksen teossa. Tutkija osoittaa avoimuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkija myös huomioi aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia sekä tallentaa oman tutkimuksen tulokset asetettujen vaatimusten mukaisesti. Ennen tutkimusta, tutkija hankkii tutkimukselle vaadittavat luvat. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6.) Myös Tuomen ja Sarajärven (2002, 150) mukaan hyvään eettisen periaatteeseen kuuluu, että tutkija toimii tiedeyhteisölle asetettujen toimintaohjeiden mukaisesti ja kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia.

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin hyvän tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Toimeksiantajan kanssa laadittiin sopimus opinnäytetyön tekemisestä elokuussa 2020, ja sen allekirjoittivat opinnäytetyön tekijä, toimeksiantajan edustaja sekä ohjaava opettaja Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyön teoriaosuus kirjoitettiin syys-joulukuun 2020 aikana. Varsinainen tutkimusaineisto kerättiin tammikuussa 2021. Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa keskusteltiin avoimesti toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan toiveita kuunneltiin ja tarvittaessa muutettiin prosessin kulua toiveiden mukaiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosiota peilattiin aiempiin tutkimuksiin, joihin myös viitattiin asiaan kuuluvalla tavalla. Vilkan (2007) mukaan tutkimuksen eettinen lähtökohta on, että tutkittavien henkilöllisyydet eivät paljastu tutkimustuloksista. Lisäksi koko tutkimusprosessin ajan tulee säilyttää luotettavuus siitä, että saadut tulokset ovat luottamuksellisia ja tutkijaa sitoo ehdoton vaitiolovelvollisuus. Tutkimuksen raportin tekstin tulee olla sellaista, ettei se loukkaa tai halvenna tutkittavia yksilöinä tai ryhmänä. (Vilka 2007,164.)

Myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeesta (2019, 7–8) käy ilmi, että tutkimukseen osallistuvien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeuta tulee kunnioittaa niin, että jokainen saa vapaasti valita, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Tutkimuksen aineisto tallennettiin ja käsiteltiin niin, ettei kenenkään tutkittavan henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Myös teksti kirjoitettiin siten, ettei sieltä voi erotella mitään ihmisryhmää. Koska tutkittavien määrä rajoittui kuuteen henkilöön, myös sitaateista jätettiin haastattelun numeroinnit pois.

Luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida, mikä on tutkimuksen kohde ja sen tarkoitus, tutkijan sitoumus tutkimukseen, aineiston keruumenetelmä, tutkimukseen valitut tutkittavat, tutkijan ja tutkittavan suhde, tutkimuksen kesto, analyysimenetelmä ja raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 163–164).

Tämän tutkimuksen kohteeksi valikoitui ruokapalvelun ja siivoustoimen esimiehet. Tutkimuksen päätarkoitus oli tuottaa toimeksiantajan esimiehille tietoa ja työkaluja

toimivan työyhteisön mahdollistamiseksi. Koska minulla oli oman työni kautta vuosien yhteistyö tutkittavien kanssa, sitouduin tutkimuksen tekemiseen sataprosenttisesti. Koska tutkimuksessa selvitettiin esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä, valikoitui tutkimukseen mukaan toimeksiantajan kaikki näiden toimialojen esimiehet. Teen työni kautta yhteistyötä kolmen esimiehen kanssa melko paljon. Kolme esimiestä ovat minulle vain nimeltä tuttuja.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa mitattujen tulosten toistettavuutta. Validiteetti kertoo sen, miten hyvin tutkija on saanut vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Reliabiliteetti todentuu, kun kaksi mittausta tuottaa saman tuloksen (Aaltio & Puusa 2020, 180). Luotettavuutta tarkastellessa tutkijan tulee peilata tutkimustuloksia toiseen tutkimusympäristöön ja miettiä, olisivatko tulokset silloinkin samanlaiset (Aaltio & Puusa 2011, 156). Luotettavuus ja eettisyys tulee olla keskiössä koko tutkimusprosessin ajan. Tämän tutkimuksen jokaisessa vaiheessa noudatettiin eettisyyden ja luotettavuuden periaatteita. Vaikka tutkimusprosessi eteni yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta, voi tulosten analysoinnissa näkyä hieman oma kokemattomuuteni tutkijana. Jos tutkimus toteutettaisiin samanlaisena uudelleen, olisi erityisesti analysointivaihe helpompi toteuttaa.

7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän päivän työelämätaidoiksi nousi selkeästi esiin samoja taitoja, joita Lappalainen (2016) oli nostanut omassa tutkimuksessaan. Lappalainen jakoi työelämätaidot kolmeen pääteemaan. Myös tässä tutkimuksessa tulokset mukailevat hyvin pitkälti Lappalaisen jaottelua eli opittavat taidot, henkilökohtaisista ominaisuuksista tulevat taidot ja alakohtainen tietämys. Sen sijaan näiden kolmen pääteeman alle korostuivat hieman eri jaottelulla olevat taidot. Opittavien taitojen alle nousivat teknologinen ja digitaalinen osaaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, itsensä johtamisen taidot sekä kulttuuritaidot. Henkilökohtaisista ominaisuuksista tuleviin taitoihin sijoit-

tuivat arvot ja asenteet sekä sosiaaliset taidot. Alakohtaisessa osaamisessa painottuivat koulutuksen kautta hankittu osaaminen sekä työn kautta opittu taito. Saadun yhtäläisyyden vuoksi tulosten jaottelussa noudatettiin Lappalaisen laatimaa jaottelua.

Tutkimuksen ensimmäisen teeman aiheesta eli tänä päivänä vaadittavista työelämätaidoista korostuivat erityisesti sosiaalisten taitojen, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen sekä digitaalisen osaamisen merkitys. Sosiaaliset taidot sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidot näyttäytyvät tutkimustulosten perusteella olevan näistä merkityksellisimmät työelämätaidot. Tätä näkemystä tukevat aiemmat työelämätaitoihin liittyvät tutkimukset (ks. luku 4.1, taulukko 1), sillä ihmisten kanssa työskentelyn ja kommunikoinnin merkitys ovat nousseet myös näiden tutkimusten tärkeimpiin työelämätaitoihin (Hanhinen 2010; Lappalainen 2016; Nykänen & Tynjälä 2012).

Näiden lisäksi tämän tutkimuksen yhdeksi merkityksellisimmäksi taidoksi nousi digitaalisten taitojen hallinta. Toimialoilla käytettävien koneiden kehittymisen myötä, niitä ohjataan nykyään tietotekniikan avulla. Myös etäkokousten yleistyminen, tiedotteiden jakaminen ja lukeminen sähköpostin kautta, tilausten tekeminen verkossa ja työajan kirjaaminen suoraan tietojärjestelmään edellyttävät jokaiselta digitaalisia taitoja. Tämän taidon merkitystä puolestaan tukevat Linturin (2015) tutkimus sekä Alasoinin (2015) että Hämäläisen, Maulan ja Suominen (2016) näkemykset. Linturin (2015, 29) tutkimuksessa käy ilmi, että teknologian nopealla kehityksellä yrityksen on mahdollista kehittää omia toimintojaan ja siten nousta edelläkävijäksi alallaan.

Myös Alasoini (2015) ja Hämäläinen, Maula & Suominen (2016) toteavat, että työtä tehdään enemmän digitekniikka hyödyntäen ja verkostoitumalla eri toimijoiden kanssa. Työntekijät eivät välttämättä kohtaa toisiaan kasvokkain vaan työstävät samaa tehtävää etänä digisovelluksen kautta. Muutos on tuonut työyhteisöön kokonaan uuden työkuulttuurin. (Alasoini 2015, 29–30; Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, luku 2.)

Tutkimuksessa nousseet itsensä johtamisen taidot, kulttuuritaidot, arvot ja asenteet sekä alakohtainen perusosaaminen koettiin melkein yhtä merkityksellisiksi. Itsensä

johtamisen taidoissa erityisesti työaikojen noudattaminen ja oman ajankäytön hallinta koettiin tärkeiksi. Näissä taidoissa erot näkyivät eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Työaikojen noudattaminen ja ajankäytön hallinta ovat vanhemmilla työntekijöillä hallinnassa, kun taas nuoremmille, vasta valmistuneille näitä taitoja joudutaan opettamaan työsuhteen alkuvaiheessa. Aiemmissä tutkimuksissa näitä taitoja ei ollut noussut esiin.

Kulttuuritaidoissa puolestaan erilaisuuden hyväksyminen ja erilaisten ihmisten kanssa toimiminen kuuluvat jokaiselle. Kulttuuritaitojen merkitys tämän päivän työyhteisössä nousee esiin myös Lappalaisen (2016) tutkimuksessa. Lappalaisen (2016) mukaan tämän päivän organisaatioissa monikulttuurisuus ja erilaisuus tulee ymmärtää vahvuutena. Sitä oikein hyödyntämällä koko työyhteisön tieto- ja taitotaso paranevat. Jotta eri kulttuureista tulevien ihmisten toimintatapojen ja osaamisen yhteensovittaminen olisi mahdollisimman helppoa, on jokaisen työyhteisön jäsenen oltava avoin uudelle, osattava katsoa asioita toisen ihmisen näkökulmasta, joustaa omista käsityksistä ja sietää vieraan kulttuurin tapoja. (Lappalainen 2016, 25–27.)

Tutkimuksen toimeksiantajan työpisteissä maahanmuuttajien osuus työntekijöistä on vielä hyvin pieni. Työkavereina on ollut vuosien aikana vain yksittäisiä eri kulttuurin edustajia. Se voi olla syynä siihen, ettei sen merkitystä jokainen esimies osannut painottaa vielä korkeimmalle tasolle. Arvojen ja asenteiden merkitys korostui erityisesti avoimuuden, joustavuuden, oma-aloitteisuuden ja rehellisyyden näkökulmasta. Esimiehet kokivat, että heidän lisäksi myös työntekijöiden ja koko työyhteisön toiminta tulee olla läpinäkyvää. Tuloksista kävi ilmi, että alan perusosaaminen tulee hallita työsuhteen alussa, mutta se taito vahvistuu ja syvenee vain työtä tekemällä. Arvojen ja asenteiden merkitykset olivat nousseet myös Lappalainen (2016) tutkimuksessa esiin.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat eri sukupolvien työntekijöiden yhteistyön rikkautena työyhteisössä. Esimiesten mukaan jokaisen sukupolven edustaja opettaa toisen sukupolven edustajaa jossakin asiassa. Vanhemmat ja pitkään alla

työskennelleet työntekijät jakavat nuoremmille syvällistä tietoa ja taitoa. He noudattavat tarkasti esimiehen antamia ohjeita ja työaikoja. He ovat tunnollisia ja harvoin poissa töistä.

Smith (2006) kuvaa suurten ikäluokkien edustajia (vuosina 1946–1964 syntyneet) raskean työn tekijöiksi. Sen sijaan X-sukupolven edustajat (vuosina 1965–1976 syntyneet) pitävät tärkeänä työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitystä. (Smith 2006, 11.) Tutkimuksen esimiehet kokivat, että nuorilla työntekijöillä on hallussa oman toimialan perusosaaminen, mutta syvällisempi tieto ja taito karttuvat kokemusten myötä. Nuoret työntekijät noudattavat melko hyvin työaikoja ja ohjeita, mutta puhelimenkäytöstä työpäivän aikana joudutaan silloin tällöin huomauttamaan. Lanier (2017, 289) nostaa esiin huomion, että Z-sukupolvi on ensimmäinen täysin digitaalisen ajan sukupolvi.

Tutkimuksen toisen pääteeman aiheesta eli esimiehiltä vaadittavista taidoista tärkeimmiksi nousivat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden huomioiminen sekä johtamisen taito. Viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa korostui erityisesti tiedottamisen tärkeys. Esimies on se, joka pitää yhteyttä sekä työntekijöiden että organisaation ylimmän johdon kanssa mutta myös sidosryhmien kanssa. Huonoilla viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla ei pärjää esimiehenä.

Oikeudenmukaisuus tulee huomioida siten, että jokaisen työntekijän vahvuudet ja erityisosaaminen huomioidaan työtehtävien suunnittelussa. Tasavertaisuus puolestaan korostui siten, että kaikilla tulee olla samanlainen mahdollisuus työaikojen, lomien, palkkioiden tms. jakamisessa. Johtamisen taidoissa nousivat päällimmäisiksi kuunteleminen, työntekijöiden huomioiminen, luottamuksen jakaminen ja oman esimerkin näyttäminen. Esimiehen osallistuminen säännöllisesti käytännön työn tekemiseen lisää työntekijöiden omaa motivaatiota. Näitä asioita tukevat sekä Doz ja muut (2017) että Artz ja muut (2017) tutkimuksissaan.

Esimiehen tulee olla aktiivinen kuuntelija työntekijöilleen. Hänen tulee toimia yhteistyössä työyhteisön eri työntekijäryhmien kanssa, mahdollistaa uusien ideoiden ja ratkaisujen kokeileminen ja luottaa työntekijöihin. Lisäksi esimiehen osallistumisen

ajoittain työntekijöiden työtehtävien hoitamiseen lisää tyytyväisyyttä työyhteisössä. Pätevyys esimiehenä olemiseen paranee, kun esimies hallitsee monipuolisesti työyhteisön eri tehtäviä. (Doz ym. 2017, 9; Artz ym. 2017, 441.)

Esimiehen taitoihin nousivat edellä kuvattujen lisäksi tunnetaidot ja ammatillinen osaaminen. Tunnetaidoista korostui erityisesti empatiakyky. Esimiehen tulee olla toisinaan tunteellinen ja toisinaan tunteeton. Joissakin tilanteissa esimiehen tulee antaa tukea, ymmärtää ja asettua työntekijän rooliin. Joissakin tilanteissa esimiehen pitää toimia jämäkästi jättäen omat tunteensa huomiotta. Ammatillisen osaamisen merkitys korostuu, jotta osaa toimia oikein työntekijöiden eduksi.

Tutkimustulosten perusteella kolmanteen pääteemaan eli toimivan työyhteisön muodostumiseen vaikuttavat sekä esimiehen että työntekijöiden vastuu sekä kirjoitettujen pelisääntöjen oleminen ja niiden noudattaminen. Esimiehen vastuuksi nousivat erityisesti toimivien puitteiden eli koneiden, laitteiden ja välineiden varmistaminen työntekijöille. Myös säännöllinen yhteydenpito työntekijöiden kanssa lisää toimivuutta työyhteisössä.

Työntekijöiden vastuiksi nousivat sen sijaan toisen huomioon ottaminen, vastuunkantaminen, toisen arvostaminen ja toisen työn arvostaminen, vaitiolovelvollisuuden noudattaminen sekä toisen auttaminen. Ajatus, että kaikki työ tehdään yhdessä toisia auttaen ja toisia ymmärtäen, täyttää toimivan työyhteisön tunnusmerkin. Näitä asioita tukevat myös Brock ja muut (2016) tutkimuksissaan. Hyvän ja toimivan työyhteisön tärkeimmät ominaisuudet ovat avoin keskustelu ja palautteen antaminen, joustavuus sekä luottamus työkavereiden tekemisiin (Brock ym. 2016, 128). Samoin Haaviston (2010) tekemän tutkimuksen mukaan hyvin toimivassa työyhteisössä on hyvä ilmapiiri sekä viihtyisä ja toimiva työympäristö (Haavisto 2010, 45).

Toimivan työyhteisön tunnusmerkkeihin nousivat lisäksi kirjoitettujen pelisääntöjen laatiminen ja niiden noudattaminen. Kun on kirjoitetut pelisäännöt, niitä on helppompaa noudattaa ja niihin on helppo palata, jos toiminta työyhteisössä rakoilee. Tätä huomiota tukee Järvinen (2014) kirjassaan, jossa hän listaa toimivan työyhteisön tunnusmerkeiksi työyhteisöä tukevan organisaation, työntekoa palvelevan johtamisen,

töiden selkeän järjestelyn, yhteisten pelisääntöjen laatimisen ja noudattamisen, avoimen vuorovaikutuksen työyhteisön sisällä ja toiminnan jatkuvan arvioinnin. (Järvinen 2014, luku 3.)

Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista näkyy, että jokaiselle kuuluvien työelämätaitojen hallinta painottuu nykyään henkilökohtaisista ominaisuuksista tuleviin taitoihin ja opittaviin taitoihin. Monet haastatteluissa esiin nousseista taidoista olisivat sopineet usean luokittelun alle. Vaikka oman ammattialan koulutus on edellytyksenä vakituiseen työsuhteeseen, nousivat sosiaaliset taidot, digitaalisten taitojen hallinta ja viestintä- ja vuorovaikutustaidot ylitse muiden.

Syynä näiden taitojen merkityksellisyyteen lienee molempien toimialojen voimakas kehitys. Koneet ja laitteet ovat kehittyneet ja digitalisoituneet. Jokaisen tulee osata käyttää niitä. Työtä tehdään yhä enemmän tiimissä, jolloin vuorovaikutustaitojen ja sosiaalisten taitojen hallinta auttaa saavuttamaan sovitut tavoitteet. Näihin tuloksiin ovat tulleet myös Nykänen ja Tynjälä (2012) omassa tutkimuksessaan. Sen sijaan eri sukupolvien eroilla ei koettu olevan suurta merkitystä toimivassa työyhteisössä. Eriikäiset työntekijät koettiin rikkautena, sillä jokainen työntekijä tuo työyhteisöön jotain uutta.

Digitaalisten taitojen vaatimukset ovat kasvaneet koneiden kehittymisen myötä. Koneiden hallinta on pitkälti digitaalista. Usein tiedot siirtyvät suoraan valvontajärjestelmään. Tästä esimerkkinä omavalvonta. Tietoja ei enää syötetä käsin koneelle, vaan ne menevät heti lämpötilamittauksen jälkeen tietojärjestelmään. Koronaepidemia etäkoulutuksineen ja -palavereineen on lisännyt digitaalisten taitojen merkitystä. Työyhteisön jäsenet eivät voi kokoontua tutkimuksen tekohetkellä samaan tilaan koulutuksiin tai palavereihin. Yhteyttä on jouduttu pitämään digitaalisten sovellusten kautta. Tiedon siirto ja viestittely ovat siirtyneet sähköiseen muotoon. Myös aiemmissa tutkimuksissa on noussut esiin digitaalisten taitojen merkitys. (esim. Davies ym. 2011; Linturi 2015).

Aiemmissa tutkimuksissa on korostettu etenkin digitalisaation roolia työelämän muutoksessa. Esimiesten taitovaatimukset mukailevat työntekijöiden taitoja. Myös esimiesten taitovaatimukset lukeutuivat opittaviin ja henkilökohtaisista ominaisuuksista tuleviin taitoihin. Opittavissa taidoissa viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus nousivat ylitse muiden. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitykset ovat muuttuneet digitalisoitumisen myötä. Suullisen viestinnän rinnalle on noussut taito viestiä ja kommunikoida erilaisten sähköisten järjestelmien ja sovelluksien avulla. Esimies joutuu perehtymään digitaalisiin mahdollisuuksiin ensin, jotta osaa kertoa työntekijöille, mitä sovellusta tai viestintäkanavaa oma organisaatio jatkossa käyttää.

Hieman yllättävää oli huomata, miten suureen merkitykseen nousivat oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden merkitykset esimiestyössä. Vaikka niillä on aina ollut iso rooli esimiestyössä, niiden korostuminen voi johtua tänä päivänä eri ikäluokkien eroista. Vanhemmat työntekijät ovat tottuneet enemmän autoritääriseen johtamistyyliin, jossa esimies sanoo, mitä ja miten tehdään. Esimiestä on totuttu kuuntelemaan ja kunnioittamaan.

Digitaaliset laitteet ovat vieläkin monelle vanhemmalle työntekijälle vieraita. Nuoremmat työntekijät ovat puolestaan tottuneet hakemaan kaiken tiedon internetistä. He osaavat vaatia oikeuksiaan ja etuuksiaan. Nuoremmat työntekijät arvostavat erityisesti sitä, että saavat itse päättää, mitä ja miten tekevät työnsä. Vaikka tutkimuksen tuloksissa eri ikäluokkien yhtäaikainen työskentely koettiin rikkautena, nousivat esiin myös niiden erojen tuomat hankaluudet. Esimieheltä edellytetään valmentavaa johtamistapaa, joka huomioi jokaisen työntekijän yksilönä. Sen vuoksi esimiehelle voi olla hyvin haastavaa löytää juuri oikea johtamistyyli, jotta oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus toteutuvat.

Toimivan työyhteisön edellytyksiin nousivat sekä esimiehen että työntekijän vastuu. Tuloksissa korostui, että työ on lähes täysin tiimityötä. Jos joku työntekijöistä jättää tehtäviä hoitamatta, ontuu sen vuoksi koko työyhteisön toiminta. Esimiehen vastuuksi koettiin erityisesti avoin ja läpinäkyvä johtaminen sekä hyvä organisointi. Jo-

kaiselle työntekijälle tulee tiedottaa kaikki muutokset, vaikka tieto ei välttämättä koskisi kaikkia. Läpinäkyvyys pitää huomioida myös töiden organisoinnissa, jotta työntekijät näkevät ja kokevat esimiehen kohdelleen heitä tasavertaisesti. Se lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön.

Työntekijän vastuu nähtiin velvollisuutena toimia tiimin jäsenenä, niin että osaa katsoa koko ajan kokonaisuuden. Toisia autetaan ja joustetaan tarpeen mukaan. Kirjoitettujen pelisääntöjen merkitys työyhteisön toimivuudessa koettiin merkittävänä. Tähän lienee syynä se, että monimuotoisessa työyhteisössä suullisesti sovitut säännöt voivat elää. Säännöt ja toimintaohjeet muuttuvat jokaisella ajan kuluessa. Kun uusia työntekijöitä palkataan, jokainen kertoo hänelle omannäköiset säännöt. Kirjoitettuihin pelisääntöihin voidaan aina palata uudestaan.

Toimiva työyhteisö edellyttää esimieheltä säännöllistä tiedottamista ja palautteen antamista. Pelkästään kerran vuodessa käytävillä kehityskeskusteluilla ei saavuteta avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä työntekijöiden ja esimiehen välillä. Niiden lisäksi esimiehen tulee jalkautua säännöllisesti työntekijöiden työpisteisiin, kysellä kuulumisia, kuunnella heidän toiveitaan sekä pyytää ja antaa palautetta. Hyvä vuoro-vaikutus ja onnistunut palaute puolin ja toisin tukevat työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista. Lisäksi ne auttavat työntekijöitä saavuttamaan tiiminä luottamuksen ja hyvän ilmapiirin, jossa jokaisen toiveita kuunnellaan ja kunnioitetaan.

7.3 Kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen keskeisin kehittämissuositus on kirjoitettujen pelisääntöjen laittaminen koko organisaation käyttöön. Pelisäännöt voisivat olla jokaisessa työkohteessa esimerkiksi kahvihuoneen seinällä jokaisen nähtävillä ja luettavissa. Kirjoitetuilla pelisäännöillä varmistetaan se, ettei kukaan henkilöstöstä lähde kehittämään niitä itse ja vaadi muidenkin toimivan niiden mukaisesti. Yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ovat mm. työaikojen noudattaminen, toisen huomioiminen, toisen auttaminen ja vaitiolo-velvollisuuden noudattaminen. Niihin palattaisiin tarvittaessa palavereissa, esimiehen ja työntekijöiden keskusteluissa ja työntekijöiden keskinäisissä keskusteluissa.

Pelissäantöjä ovat juuri ne työelämätaidot, joita korostettiin tämän tutkimuksen tuloksissa.

Tiimityöskentelytaidoilla oli iso merkitys toimivassa työyhteisössä. Siihen tulisi jatkossa hakea työkaluja, joilla yhteishenkeä luodaan ja yhdessä tekemistä tuetaan. Siis auttaa yhdessä asetetut tavoitteet, joihin jokainen pyrkii ja haluaa päästä. Tavoitteiden säännöllinen kertaaminen ja niihin palaaminen auttavat jokaista toimimaan niiden eteen. Yhteiset pelissäännöt lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luovuttavat tiimiä. Hyvä yhteishenki ja toimiva tiimi kehittyvät ajan kanssa. Pitkäjänteisellä työllä jokaisesta tiimistä kasvaa vahva ja toimiva.

Digitaalisen osaamisen hallinta koettiin jokaiselle kuuluvaksi. Tuloksista kävi ilmi, että vanhemmat työntekijät vielä vierastavat digitaalisia sovelluksia, kun taas nuorille niiden käyttö on luontevaa. Tuloksista nousi esiin se, että tiedotteet jaetaan jokaiselle työntekijälle sähköpostilla. Tällä hetkellä ei ole seuranta, lukeeko jokainen esimiehen laatiman tiedotteen. Esimiehen on hyvä jatkossa velvoittaa jokaista työntekijää lukemaan sen ja vahvistamaan lukemisaensa esim. vastausviestillä. Jo pelkästään tämä käytäntö opettaa niitäkin työntekijöitä digitaalisten sovellusten käyttöön, joille se tuottaa vielä haasteita.

Viestintä esimiesten ja työntekijöiden kesken jollakin digitaalisella kanavalla on hyvä ottaa käytäntöön työpaikoille. Esimerkiksi tiedotteiden löytyminen samasta paikasta helpottaa, jos niihin haluaa tai on tarvetta palata myöhemmin. Sähköposti ei siinä tapauksessa ole paras mahdollinen viestintäkanava tai tiedotteen jakamisfoorumi. Kun tulee uusia viestejä, vanhemmat viestit painuvat viestiketjussa alaspäin ja ovat näin ollen hankalasti löydettävissä.

Esimiehen oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus korostuivat tutkimuksen tuloksista. Jos molemmat edellä mainituista toteutuvat, henkilöstö on sitoutuneempaa ja tyytyväisempää omaan työhönsä. Esimiehen on hyvä toimia aina läpinäkyvästi huomioiden jokainen työntekijä tasapuolisesti. Tuloksista korostui erityisesti se, että esimiehen on hyvä jalkautua säännöllisesti käytännön arkeen. Näin toimiessaan esimiehen tulee jalkautua vuoroin jokaiselle työpisteelle, jotta tasapuolisuus toteutuu. Lisäksi

tuloksista korostui tiedottamisen tärkeys. Tiedottaminen on hyvä tehdä läpinäkyväksi. On tärkeä, että tieto saavuttaa jokaisen työntekijän ja mielellään samaan aikaan. Tällä estetään työntekijöiden keskinäinen vertailu siitä, ketä esimies huomioi eniten.

Oikeudenmukaisuuden toteutuessa esimiehen on hyvä löytää jokaisen vahvuudet ja erityisosaaminen ja kannustaa jokaista kehittämään niitä taitoja lisää. Jotta avoimuus ja tasavertaisuus toteutuvat, näistä on hyvä keskustella jokaisen kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Oikeudenmukaisuus toteutuu myös siten, että esimies kuuntelee ja ottaa huomioon työtehtävien suunnittelussa ja töiden jakamisessa työntekijöiden toiveet. Säännöllisissä palavereissa on hyvä käyttää yhteistä aikaa työtehtävien suunnitteluun. Tällöin työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä on esimiehelle tärkeä. Jokaiselle tulee myös tieto, mitä työkaverin tehtäväalueisiin kuuluu. Tarvittaessa töiden kierrättäminen helpottuu, kun kaikkien toimenkuvat ja tehtävät ovat avoimessa käsittelyssä koko ajan.

Jatkotutkimusehdotukset

Työelämätaitoja ja esimiehen roolia työyhteisössä on tutkittu jonkin verran aiemmin. Tämä tutkimus toteutettiin pienen kaupungin ruokapalvelun ja siivoustoimen esimiehille. Siellä esimerkiksi maahanmuuttajien osuus työntekijöistä oli hyvin pieni. Lisäksi ammatillinen koulutus oli ehtona vakituiseen työsuhteeseen. Mielenkiintoista olisi toteuttaa sama tutkimus muille kohderyhmille, kuten yksityiselle sektorille. Miten siellä nähdään koulutuksen merkitys työhön palkkaamisessa ja minkälaiset työelämätaidot korostuvat yksityisen sektorin vaatimuksissa?

Työelämätaidoista olisi hyvä tehdä jatkotutkimus isojen kaupunkien samoille aloille. Erityisesti Etelä-Suomen kaupungit ja pääkaupunkiseutu olisivat seuraavan tutkimuksen kiinnostuksen kohteita. Etelä-Suomessa maahanmuuttajien osuus väestöstä on selvästi suurempi. Minkälainen on heidän osuus näiden alojen työntekijöinä? Onko maahanmuuttajilla minkäänlaista alan koulutusta? Miten samassa organisaatiossa työskentelevien suomalaisten ja maahanmuuttajatyöntekijöiden keskinäinen yhteistyö toimii?

Työelämätaitojen tutkimusta voitaisiin laajentaa kokonaan eri toimialoille. Miten sama tutkimus näyttäytyisi esimerkiksi aloilla, joissa suurin osa työntekijöistä olisi miehiä? Näitä aloja voisivat olla esimerkiksi kiinteistönhuolto tai rakennusala.

Tämä tutkimus tehtiin pienen kaupungin esimiehille laadullisena tutkimuksena. Olisi mielenkiintoista toteuttaa sama tutkimus koko Suomea kattavasti näiden alojen esimiehille määrällisenä tutkimuksena.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: JTO, 153–166.
- Aaltio, I. Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Julkaisussa Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. Finnish Labour Review. Työ- ja elinkeinoministeriö 26–37. Viitattu 19.11.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?seq#page=26>.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Artz, B. M., Goodall, A. H. & Oswald, A. J. 2017. Boss Competence and Worker Well-Being. *ILR Review*, 70, 2, 419–450. Viitattu 13.11.2020. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Autor, D. H. 2015. Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29, 3, 3–30. Viitattu 19.11.2020. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.29.3.3>.
- Baggio, B. & Omana, N. 2019. AI and Big Workplace Changes. *Workforce Solutions Review*, 10, 2, 30–33. Viitattu 13.11.2020. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 2, 77–101. Viitattu 24.1.2021. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706QP0630A>.
- Brock, S. E., McAliney, P. J., Ma, C. H. & Sen, A. 2016. Toward more practical measurement of teamwork skills. *Journal of Workplace Learning*, 29, 2, 124–133. Viitattu 20.11.2020. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2016-0069>.
- Cazan, A-M. 2020. The digitization of working life: Challenges and opportunities. *Psihologia Resurselor Umane*, 18,1, 3–6. Viitattu 24.11.2020. <https://doi.org/10.24837/pru.v18i1.457>.
- Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. 2011. Future Work Skills 2020. Tutkimusraportti. Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute. Viitattu 9.11.2020. <http://hdl.voced.edu.au/10707/194830>.
- Deming, D. J. 2017. The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *The Quarterly Journal of Economics*, 32, 4, 1593–1640, Viitattu 7.2.2021. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>

- Doz, Y., Hellström, E., Kosonen, M., Lähdemäki, J. & Wilson, K. 2017. Reflections on the "leadership under complexity" workshop. Sitra. Viitattu 25.11.2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/leadership-under-complexity-tyopajan-satoa/>.
- Eggenberger, A. L. B. (2019): Active Listening Skills as Predictors of Success in Community College Students. *Community College Journal of Research and Practice*. Viitattu 7.2.2021. <https://doi.org/10.1080/10668926.2019.1706667>
- Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C. & Karadag, E. 2013. Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. Viitattu 28.12.2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>.
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 25.11.2020. https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous1.pdf.
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 20.10.2020. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8290-8>.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 27.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Electronic publication.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. & Bakare, K.K. 2017. The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41, 4, 388-406. Viitattu 3.1.2021. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Electronic publication.
- Jarenko, K. 2015. Kohti kutsumuksellista puhtausalaa. Hankkeen loppuraportti. Filosofian Akatemia. Viitattu 31.12.2020. <http://hdl.handle.net/10138/224478>.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 30.11.2020. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.
- Jokinen, J. & Sieppi, A. 2018. Sosiaaliset taidot ovat entistä tärkeämpiä työelämässä. *Talous ja yhteiskunta*, 46, 2, 48-53. Viitattu 6.12.2020. <https://labour.fi/wp-content/uploads/2020/02/TY22018.pdf>.
- Jänkölä, S. 2016. Toimialaraportti: Ravitsemistoiminta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 30.12.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-077-0>.

- Järvensivu, A. 2014. Sukupolvet ja avainkokemukset. Julkaisussa Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen yliopisto. Viitattu 1.12.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9338-6>.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 30.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly, Alma Talent.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. Helsinki: Alma Talent.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 10.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto.
- Kauhanen, A., Maliranta, M., Rouvinen, P. & Vihriälä, V. 2015. Työn murros – Riittääkö dynamiikka? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Helsinki: Taloustieto. Viitattu 23.11.2020. <https://www.etla.fi/julkaisut/tyon-murros-riittaako-dynamiikka/>.
- Koskinen, M. 2011. Kirjassa: Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Helsinki: JTO.
- Kristinsson, K. Jonsdottir, I. J. & Snorrason, S. K. (2019) Employees' Perceptions of Supervisors' Listening Skills and Their Work-Related Quality of Life, Communication Reports, 32, 3, 137-147. Viitattu 7.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebsco.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. 1. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 6.1.2021. <https://janet.finna.fi>, verkkokirjahylly.
- Lanier, K. 2017. 5 things HR professionals need to know about Generation Z. Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. Strategic HR Review, 16, 6, 288-290. Viitattu 2.12.2020. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>.
- Lappalainen, P. 2016. Työelämätaidot: esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Raportit ja selvitykset. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 20.10.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-050-2>.
- Leppänen, J., Lähdemäki, J., Mokka, R., Neuvonen, A., Orjasniemi, M. & Ritola, M. 2013. Piilotettu osaaminen. Demos Helsinki. Viitattu 25.11.2020. <https://www.demoshelsinki.fi/fi/julkaisut/piilotettu-osaaminen/>.
- Leveälähti, S. & Järvinen, J. 2011. Palvelualojen osaamistarpeiden ennakointiselvitys. Työpaikkailmoitusten analyysimallin tuloksia Helsingin seutukunnasta. Helsinki: Uudenmaan ELY-keskus. Viitattu 3.12.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-257-267-7>.

- Linturi, R. 2015. Technology as an enabler of sustainable well-being in the modern society. *Sitra studies* 103. Viitattu 27.11.2020. <https://www.sitra.fi/en/publications/technology-enabler-sustainable-well-being-modern-society/>.
- Marc, C., Makai-Dimeny, J. & Oşvat, C. 2014. The Social Work Supervisor: Skills, Roles, Responsibilities. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Social Sciences*, 7, 56, 221-230. Viitattu 7.2.2021. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=30596>
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020 *Hyvä, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa*. Jyväskylä: Atena.
- Melin, H. & Saari, T. 2019. Työn ja työelämän tutkimuksen muuttuvat maailmat. Julkaisussa *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. Toim. T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen. Tampereen yliopisto. Viitattu 13.11.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>.
- Nykänen, S. & Tynjälä, P. 2012. Työelämätaitojen kehittämisen mallit korkeakoulutuksessa. *Aikuiskasvatus*, 32, 1, 17-28. Viitattu 20.10.2020. <https://doi.org/10.33336/aik.93966>.
- Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4*. Jyväskylä: Gummerus.
- OECD. 2020. Education at a Glance Database. To what level have adults studied? Viitattu 6.12.2020. <https://doi.org/10.1787/138f99d8-en>.
- Ottosson, M., Matiaske, W. & Fietze, S. 2017. Digital Working Life: Some Introductory Reflections. *Management Revue*, 28,3, 275-280. Viitattu 24.11.2020. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-3-275>.
- Paloniemi, S. & Huusko, M. 2016. Fenomenografia ja variaatioteoria aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus*, 36, 2, 119-121. Viitattu 10.1.2021 <https://doi.org/10.33336/aik.88486>.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. *Dialogi paremman työelämän puolesta*. Helsinki: Talentum. Viitattu 6.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs..
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Julkaisussa *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähstymistavan valintaan*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: JTO, 73–87.
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.
- Puusa, A. & Ala-Korttesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatuyössä. *Työelämän tutkimus*, 17, 3, 187–201. Viitattu 8.2.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>.

- Pyöriä, P. 2005. Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Artikkel. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteet. Viitattu 12.11.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406251902>.
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuulumisen: hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus, 15, 3, 250-265. Viitattu 20.11.2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277>.
- Rane, D. B. (2011). Good Listening Skills Make Efficient Business Sense. IUP Journal of Soft Skills, 5, 4, 43–51. Viitattu 7.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebsco.
- Rieckmann, M. 2012. Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning? Futures, 44, 2, 127–135. Viitattu 3.1.2021. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.09.005>
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. 6. p. Helsinki: Alma Talent.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact.
- Salo, U-M. 2015. Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Julkaisussa Umpikujasta oivallukseen. Reflektiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto, 166–190. Viitattu 9.2.2021. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99323/umpikujasta_oivallukseen_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Salonen, A., Hartikainen-Ahia, A., Hense, J., Scheersoi, A. & Keinonen, T. 2017. Secondary school students' perceptions of working life skills in science-related careers. International Journal of Science Education, 39,10, 1339–1352. Viitattu 24.11.2020. <https://doi.org/10.1080/09500693.2017.1330575>.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 6.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto.
- Siivouspalvelualan yritykset. 2013. Verohallinto. Harmaan talouden selvitysyksikkö. Julkaistu 21.5.2013. Viitattu 1.1.2021. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Siivousala%202012_0.pdf.
- Singh, P. 2019. Z-sukupolven työelämäorientaatiot. Uuden sukupolven käsitykset ja odotukset työelämästä. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Kauppatieteiden laitos. Viitattu 1.12.2020. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20190759>.
- Smith, W. S. 2006. Employers and the New Generation of Employees. Community College Journal, 76, 3, 8-13. Viitattu 1.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Schmitt, A. Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. 2016. Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. Journal of Occupational & Organisation Psychology, 89, 3, 588–610. Viitattu 9.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebsco.

Suomen virallinen tilasto, SVT. 2012. Työssäkäynti. Toimiala, Työntajasektori ja Työpaikat 2010. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 3.12.2020.
http://www.stat.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay_2010_03_2012-09-04_tie_001_fi.html.

Suomen virallinen tilasto, SVT. 2019. Työssäkäynti. Työttömien Taustat 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 31.12.2020.
http://www.stat.fi/til/tyokay/2017/03/tyokay_2017_03_2019-10-03_tie_001_fi.html.

Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. Raportit ja selvitykset. Opetushallitus. Viitattu 31.12.2020. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/matkailu-ja-ravitsemisalalan-osaamistarveraportti>.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 10.2.2021. <https://janet.finna.fi>, ellibs.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 2.1.2021.
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Viitattu 2.1.2021
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Van den Bos, K., Vermunt, R. & Wilke, H. A. M. 1997. Procedural and distributive justice. What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1, 95–104. Viitattu 4.12.2020.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.1.95>.

Vermunt, J. D. & Verloop, N. 1999. Congruence and friction between learning and teaching. *Journal of Learning and Instruction*, 9, 3, 257–280. Viitattu 7.12.2020.
[https://doi.org/10.1016/S0959-4752\(98\)00028-0](https://doi.org/10.1016/S0959-4752(98)00028-0).

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun runko esimiehille

Yleiset tiedot

Vastaajan koulutus

työkokemusaika

esimiehenä oloaika

1. Teema

Käsitykset työelämän muutoksista

- Kertoisitko, minkälaisia muutoksia työelämässä on tapahtunut oman työhistoriasi aikana?
- Kertoisitko, mitä muutoksia teknologia on tuonut työntekoon?
- Miten ja missä asioissa digitaalisuus näkyy tänä päivänä edustamallasi alalla?
- Kuvailletko esimerkein, miten mielestäsi eri ikäluokkien (esim. vasta valmistuneet vs. pian eläköityvät) työntekijöiden työelämätaidot poikkeavat toisistaan?

2. Teema

Käsitykset tämän päivän työelämätaidoista

- Minkälaisia työelämätaitoja mielestäsi tarvitaan tämän päivän työelämässä?
- Mitkä taidot ovat tärkeimmät/keskeisimmät? Perusteletko, miksi valitsit juuri nämä taidot.
- Minkälaisia vaikutuksia sillä on työyhteisön toimivuuteen, jos nämä taidot ovat puutteelliset?
- Kertoisitko tarkemmin, miten mielestäsi työelämätaitoja voidaan kehittää.

3. Teema

Käsitykset toimivasta työyhteisöstä

- Kuvailenko, mitkä ovat toimivan työyhteisön tunnusmerkit?
- Minkälainen rooli esimiehellä on toimivassa työyhteisössä?
- Minkälainen rooli työntekijällä on toimivassa työyhteisössä?
- Mikä merkitys annetuilla puitteilla (tilat, välineet, koneet) on toimivassa työyhteisössä?
- Minkälainen merkitys mielestäsi työelämän pelisäännöillä on toimivaan työyhteisöön?

4. Teema

Käsitykset esimiehen työelämätaidoista ja roolista työyhteisössä

- Minkälaisia työelämätaitoja esimiehellä tulee olla monimuotoisessa työyhteisössä?
- Mitkä ovat esimiehen tehtävät hyvän työyhteisön varmistamiseksi?
- Kuvailenko, miten esimies voi omalla toiminnallaan parantaa työyhteisön toimivuutta.
- Miten mielestäsi esimies voi itse kehittää omia työelämätaitojaan?
- Minkälaiset keinot esimiehellä on kehittää työntekijöiden työelämätaitoja?