



# TYÖELÄMÄTAIDOT

## Esimies- ja alaistaidot

Heikki Lovén

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2014  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto

Heikki Lovén:  
Työelämätaidot  
Esimies- ja alaistaidot

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 13 sivua  
Maaliskuu 2014

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa oppimateriaalia työelämätaidoista ”Hoitotyön kehittäminen ja johtaminen” –kurssille Tampereen ammattikorkeakoulun käyttöön. Työn tehtävä oli selvittää mitä ovat esimies- ja alaistaidot, miten niitä voi kehittää, mitä johtamismalleja hoitotyössä käytetään, sekä mitä tarkoittaa työhyvinvointi. Menetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta tuotokseen painottuvan opinnäytetyön pohjana.

Opinnäytetyön tuotos sisältää tietoa aluksi työelämätaidoista, työhyvinvoinnista ja hyvästä työyhteisöstä, sekä työn imusta. Kappaleen lopussa käsitellään lisäksi työuupumusta, sekä ammatillisen osaamisen kehittämisen menetelmiä. Esimiestaidot osiossa käydään läpi esimiestaitoja, tehtäviä, johtamismalleja sekä ristiriitojen ratkaisua. Alais-taito osio sisältää tietoa yleisistä työelämätaidoista, kuten vuorovaikutuksesta, palautteenannosta, kollegiaalisuudesta ja työhön sitoutumisesta. Työssä on määritelty laadukkaan PowerPoint oppimateriaalin kriteerit ja mitä sen laatimiseen vaaditaan.

Tuotoksessa oli otettu huomioon selkeä ulkoasu sekä ymmärrettävyys, ja sen sisältö painottuu työelämätaitojen ydinasioihin. Oppimateriaaliin ei ole sisällytetty häiritseviä efektejä, kuvia tai vaikeaselkoisia ajatusmalleja, jotka saattavat viedä opiskelijoiden huomion pois aiheesta, vaan helposti omaksuttavaa tietoa.

Opinnäytetyön tekeminen on lisännyt tekijän omaa tietämystä aiheesta runsaasti. Opinnäytetyössä käsitellyistä aiheista olisi mahdollista saada aikaan uusia opinnäytetöitä. Esimerkiksi esimiestaidoista voisi tehdä tutkimuksia YAMK- opiskelijoiden tekemänä, ja alaistaidoista tehtäviä opinnäytetöitä AMK- opiskelijoiden tekemänä.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Nursing and Health Care  
Option of Nursing

Heikki Lovén:  
Working skills  
Manager- and Organizational Citizenship Skills

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 13 pages  
March 2014

---

The purpose of this study was to produce educational material about working life skills, intended for “Developing and managing in nursing” at Tampere University of Applied Sciences. The objective of the study was to explain manager and employee skills, how to develop them, what management models are used in the field of nursing and what is meant by well-being. The method used in this functional thesis was literary review.

To begin with, the results of this bachelor’s thesis contains information about working life skills, well-being at work, well-functioning work community and work engagement. Burnout and the developing of occupational know-how are also addressed. The chapter about manager skills contains information about manager-skills, assignments, leadership models and solving of conflicts. The section about employee skills is about general working-life skills, such as communication, giving of feedback, collegiality and job commitment. The quality criteria and the requirements for educational power-point material are set out.

In the thesis clear outfit and comprehensibility are considered, and it’s content emphasizes core issues of working-life skills. Instead of distracting effects, pictures or complicated thought patterns that might sway the reader off the topic, the thesis consists of easily internalized information.

The process of this bachelor’s thesis has increased the writer’s knowledge in abundance about this topic. The subject of this thesis could be succeeded by plenty of other theses. For example, master’s degrees students in the University of Applied Sciences could produce studies of manager skills, and regular level students might produce studies about working life skills.

---

Key words: working life skills, manager skills, organizational citizenship skills

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE.....	8
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	9
3.1	Työelämätaidot .....	10
3.1.1	Hyvä työyhteisö .....	10
3.1.2	Työyhteisön hyvinvointi .....	12
3.1.3	Työn imu .....	19
3.1.4	Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen menetelmät.....	20
3.1.5	Työuupumus.....	24
3.2	Esimiestaidot.....	25
3.2.1	Esimiehen työtehtävät hoitotyössä.....	27
3.2.2	Itsensä johtaminen.....	32
3.2.3	Vuorovaikutustaidot ja palautteen anto esimiestyössä.....	33
3.2.4	Kehityskeskustelu .....	36
3.2.5	Delegointi.....	38
3.2.6	Työyhteisön ristiriitatilanteiden selvittäminen.....	38
3.2.7	Esimies alaistaitojen kehittäjänä .....	42
3.3	Alaistaidot.....	43
3.3.1	Vuorovaikutus ja viestintä.....	44
3.3.2	Palautteen antaminen ja saanti .....	45
3.3.3	Kollegiaalisuus ja sosiaalinen pääoma.....	47
3.3.4	Sitoutuminen ja luottamus organisaatioon.....	47
3.3.5	Alaistaitojen kehittäminen .....	48
3.4	Laadukas oppimateriaali .....	49
4	TUOTOKSEEN PAINOTTUVAN OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	53
4.1	Tuotokseen painottuva opinnäytetyö .....	53
4.2	Opinnäytetyön toteuttaminen.....	53
4.3	Tuotoksen kuvaus .....	54
5	PÄÄTÄNTÄ .....	56
5.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	56
5.2	Johtopäätökset ja jatkokehittäminen.....	57
5.3	Pohdinta .....	58
	LÄHTEET.....	59
	LIITTEET .....	65
	Liite 1. ....	65

Liite 2. .... 67

## 1 JOHDANTO

Hyvä työyhteisö syntyy kunnan olosuhteista, mielekkästä ja sujuvasta työstä, tukea antavasta työyhteisöstä ja reilusta johtamisesta. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi, että työ on mielekäästä ja sujuvaa turvallisessa ja työuraa tukevassa työympäristössä. (Kehusmaa 2011, 110–111, 14.)

Työelämätaidot kattavat kaikki ne taidot, kyvyt sekä valmiudet, joita tarvitaan työelämässä. (Aarnikoivu 2010, 7.) Työelämätaidot käsite pitää sisällään sekä esimies- että alaistaidot.

Esimiestaidoilla tarkoitetaan esimiestyön arjessa tarvittavia taitoja, kuten vuorovaikutustaitoja, ristiriitojen hallintaa, delegointia sekä päätöksentekotaitoja. Hyvä esimies johtaa alaistensa työntekoa, ja hänen työyhteisössään voidaan hyvin. Esimiehen tulee myös johtaa itseään. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Alaistaidoista käytetään kirjallisuudessa myös nimitystä työyhteisötaidot, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään nimitystä alaistaidot sekaannusten välttämiseksi. Alaistaidot tarkoittavat työntekijöiden positiivisia toimintatapoja, kuten aktiivista otetta omaan työhönsä, sekä vastuunottoa omasta toiminnasta. Alaistaitoinen työntekijä toimii työyhteisössään rakentavalla tavalla, huomio ja auttaa muita vapaaehtoisesti, sekä kehittää työtään aktiivisesti ja vie asioita eteenpäin. (Jabe 2012, 72.) Hyviin alaistaitoihin kuuluu myös vuorovaikutus ja palautteenanto (Kaivola & Launila 2007, 66–67). Opinnäytetyössä käytetään alaisesta lisäksi nimitystä työntekijä.

Alaistaidot ja esimiestaidot ovat toisiaan täydentäviä työelämätaitoja. Niiden avulla toteutetaan hyvää johtajuutta ja luodaan edellytykset toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee työelämätaitoja, mitä tarkoittaa hyvä työyhteisö, mistä tekijöistä se koostuu, ja työntekijöiden työhyvinvointia, sekä oman työhyvinvoinnin kehittämistä. Työssä käsitellään myös esimiestaitoja sekä alaistaitoja, ja sen painopiste on tuottaa tietoa hoitoalan opiskelijoille yleisistä työelämätaidoista, ja hyvinvoinnista hoitoalalla. Työ on tarkoitettu luettavaksi myös muille kuin pelkästään hoitoalan opiske-

lijoille, sillä työelämätaidot ja niiden kehittäminen kuuluvat kaikille työntekijöille alasta riippumatta.

Opinnäytetyö on tuotokseen painottuva toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tehdä Tampereen ammattikorkeakoululle ”Hoitotyön kehittäminen ja johtaminen” kurssille PowerPoint opetusmateriaalia.

## 2 TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa opetusmateriaalia ”Hoitotyön kehittäminen ja johtaminen” kurssille Tampereen ammattikorkeakoulun hoitotyön opettajille.

Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää:

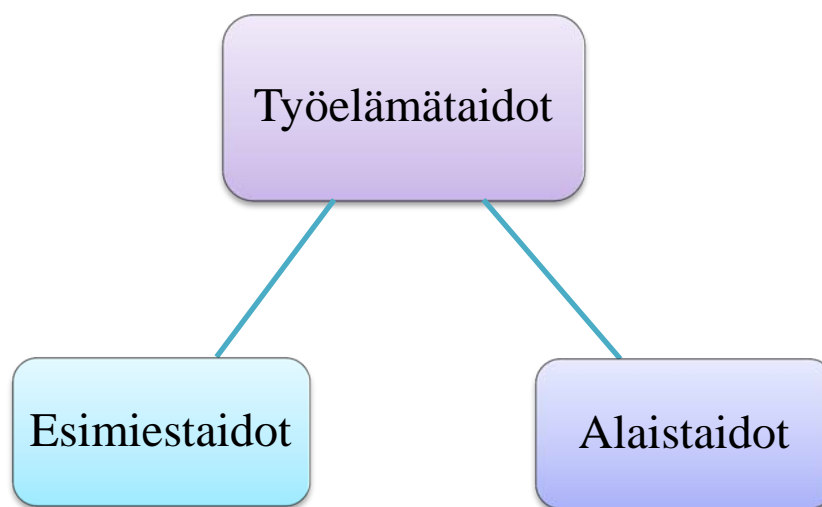
1. Mitä tarkoitetaan työelämätaidoilla?
2. Mitä ovat esimies- ja alaistaidot ja miten niitä voi kehittää?
3. Millainen on hyvä työyhteisö, ja mitä on työhyvinvointi?
4. Millaista on laadukas opetusmateriaali?

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työelämätaitoja kirjallisuuden avulla hoitoalan opiskelijoille, sekä selventää esimies- ja alaistaidon käsitteitä ja antaa tietoa niiden rooleista, sisällöstä ja toimintatavoista opettajille ja opiskelijoille. Työn tavoitteena on myös lisätä työhyvinvointia antamalla tietoa, miten parantaa koko työyhteisön yhteishenkeä. Lisäksi tavoitteena on lisätä omaa tietämystä aiheesta ja oppimateriaalin tekemisestä.



### 3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Työn näkökulmana ovat ensisijaisesti työelämätaidot, koska se sisältää sekä esimiestä alaistaidot (kuvio 1). Lähdeaineisto koostuu aihepiiriin kuuluvasta kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista, pro -graduista, sekä opinnäytetöistä ja internethakuportaaleista, kuten NELLI ja THESEUS.



KUVIO 1. Keskeiset käsitteet

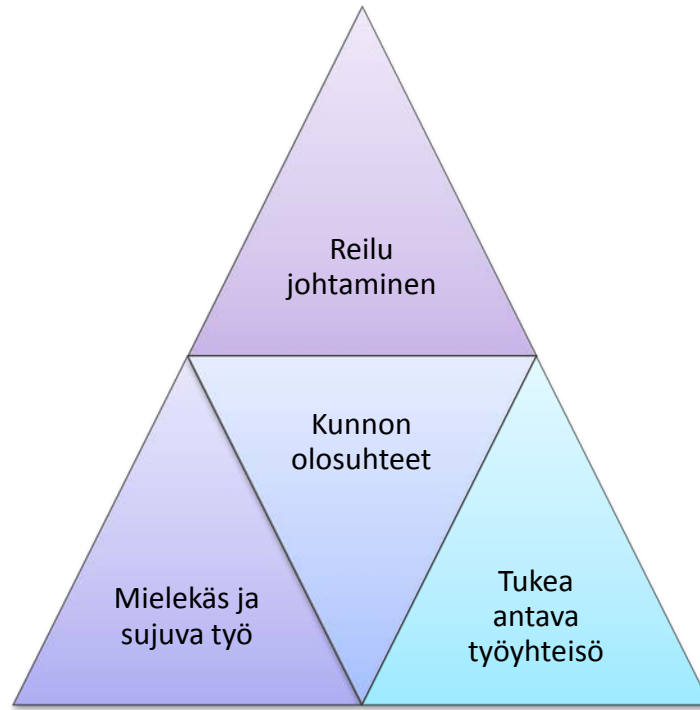
### 3.1 Työelämätaidot

Työelämätaidoilla tarkoitetaan kaikkia niitä taitoja, kykyjä ja valmiuksia, joita tarvitaan työelämässä toimimisessa. Työelämätaidot on jaettavissa kolmeen pääteemaan, uranhallintataidot, jotka sisältävät ammatinvalinta- ja urasuunnittelutaidot, työtehtävästä riippumattomia taitoja sekä työtehtävästä riippumattomia valmiuksia ja kykyjä. (Aarnikoivu 2010, 39.) Työelämän perustaitoja ovat sosiaaliset taidot, oppimaan oppimisen taidot sekä tiimi- ja ryhmätaidot, systeemiajattelu, tiedonkäsittely ja tiedonhallintataidot, taloudellisten näkökulmien ymmärtäminen ja innovatiivisuus (Rauramo 2012, 157). Työelämätaidot pitävät sisällään myös kaikki taidot, jotka liittyvät työyhteisön jäsenenä toimimiseen, kuten luotettavuus, lupauksen pitäminen ja rehellisyys. Hyvät työelämätaidot omaava työntekijä toimii vastuullisesti, vaikuttaa rakentavasti työyhteisössä, kunnioittaa yhteistyökumppaneitaan ja omaa positiivisen ihmiskäsityksen. Työelämätaitojen kehittäminen tekee näkyväksi myös luottamuksen merkityksen ja haastaa jokaista työyhteisön jäsentä luottamaan toisiin ja toimimaan luottamusta herättävästi. (Aarnikoivu 2011, 22.) Työelämätaidot ja niiden kehittäminen kuuluvat jokaiselle organisaation työntekijälle (Laaksonen, Niskanen & Ollila, 2012, 250). Hyvän työyhteisökulttuurin pohjana ovat yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen sekä yhteinen päämäärä sekä visio. Työyhteisökulttuuriin kuuluu arvot, arvostukset, uskomukset, vuorovaikutussuhteet, vaikutustavat, hiljainen tieto, johtamiskulttuuri, riitit ja rituaalit. Arvot ja visio tulee olla niin todellisia ja konkreettisia, että kaikki voivat kokea ne tärkeiksi ja yhteisiksi sekä ymmärtää niiden merkityksen omassa työssään. (Surakka ym. 2008, 103.)

#### 3.1.1 Hyvä työyhteisö

Hyvänä työyhteisönä voidaan pitää sellaista yhteisöä, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä. Lisäksi siellä sosiaalinen kanssakäyminen on luontevaa, työnjako on selkeä ja työstä annetaan palautetta, siellä on vähän poissaoloja ja suhteet esimiehiin ovat hyvät. Myös vähäiset poissaolot ja toisiaan tukeva työyhteisö ja ilmapiiri kuuluvat hyvän työyhteisön ominaisuuksiin. (Kehusmaa 2011, 110–111.)

Kehusmaan (2011, 112) luoman mallin mukaan työhyvinvoinnin perusainekset syntyvät neljästä osiosta, reilusta johtamisesta, kunnan olosuhteista, mielekkästä ja sujuvasta työstä sekä tukea antavasta työyhteisöstä.



KUVIO 2. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusainekset. (Kehusmaa 2011, 112.)

**Kunnan olosuhteet** tarkoittavat työolosuhteiden perusvaatimusten täyttymistä. Työtä tehdään turvallisissa olosuhteissa eikä työskentely uhkaa terveyttä. Myös työnkuormitus on oikealla tasolla työntekijän kykyihin nähden ja työvälineet ovat toimivia, sekä työn sujuvuudelle ja onnistumiselle on kunnan edellytykset. Kunnan olosuhteissa työskentely koetaan merkitykselliseksi ja sillä tunnetaan olevan tarkoitus. Omaa työtä arvostetaan ja siitä koetaan saavan ympäristöltä arvostusta, se ei ole liian kuormittavaa tai terveyttä haittaavaa. (Kehusmaa 2011, 113.)

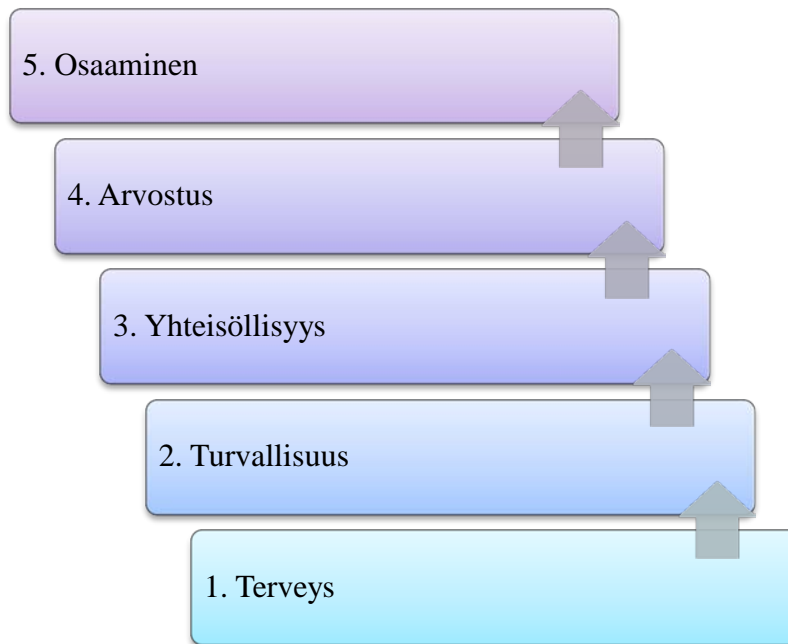
**Mielekäs ja sujuva työ** tulee arvioida yksilö tasolla, sillä jokaista yksilöä motivoi erilaiset tarpeet. Työn mielekkyyteen vaikuttaa se, miten jokainen kokee oman roolinsa työyhteisössä. Siihen vaikuttaa oman työn tavoitteiden yhteys organisaation tavoitteisiin, sekä oman työn näkeminen osana isompaa organisaatiota. Mielekäs ja sujuva työ tyydyttää yksilöllisiä tarpeita, sekä oman työn sisältöön, kehittämiseen, sujuvuuteen ja työyhteisön toimintaan voi vaikuttaa. (Kehusmaa 2011, 115–116.)

**Tukea antava työyhteisö** tarkoittaa, että työyhteisö ymmärtää yhteiset tavoitteet ja työskentelee niiden eteen, ja että työpaikalla vallitsee yhteisöllisyys ja me-henki. Työntekijät luottavat toisiinsa, sekä siihen, että saavat apua toisiltaan tarvittaessa. Työyhteisön ongelmiin haetaan ratkaisuja yhdessä, ilmapiiri on avoin sekä vaikeistakin asioista voidaan keskustella. Oppiminen ja uudistuminen toteutuvat yhteisten kokemusten kautta, myös epäonnistumiset käsitellään yhdessä. Tukea antavassa työyhteisössä ei myöskään vähätellä kenenkään työtä, ja työntekijöiden asiantuntemusta ja taitoja hyödynnetään monipuolisesti. (Kehusmaa 2011, 116–117.)

**Reilu johtaminen** merkitsee yhteisöllistä johtamista, joka on tarkoittaa osallistumista sekä yhteistä tekemistä ja jaettua vastuuta työyhteisössä. Tällöin jokaisella on oikeus hyödyntää omia näkemyksiä, ajatuksia ja hiljaista tietoa yhteisen keskustelun avulla. Reiluun johtajuuteen kuuluu lisäksi luottamus, ja sen rakentaminen eri kokoonpanoissa, ei pelkästään luottotyöntekijöiden kanssa. Hyvän johtajuuden perusta on oman itsensä tunteminen. Reilu esimies tarkastelee omaa johtajuuttaan objektiivisesti ja että hän tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Esimiehen tulee ymmärtää, että hän ei ole täydellinen johtaja, joten hän hakee aktiivisesti palautetta kehittyäkseen paremmaksi esimieheksi ja on oikeudenmukainen, sekä pitää lupauksensa. Reilu johtaja rakentaa organisaatiokulttuuria paremmaksi. (Kehusmaa 2011, 118–120.)

### 3.1.2 Työyhteisön hyvinvointi

Työhyvinvoinnista on olemassa lukuisia määritelmiä, mutta se voidaan määritellä esimerkiksi niin, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Se tarkoittaa yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia. (Kehusmaa 2011, 14.) Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä kasvattaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, lisää työntekijöiden motivaatiota sekä työhön sitoutumista, lisäksi se lisää luottamuksen syntymistä, sekä terveyden ja stressin hallintaa. (Suonsivu 2011, 59.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2012, 15, muokattu)

Päivi Rauramon (2012, 12–15) kehittämän työhyvinvoinnin portaat -malli on kehitetty Maslowin tarvehierarkian pohjalta ihmisen perustarpeille, sen mukaan työhyvinvointi voidaan porrastaa viiteen osaan, terveyteen, turvallisuuteen, yhteisöllisyyteen, arvostukseen ja osaamiseen.

**Terveys** määritellään WHO:n mukaan täydelliseksi fyysiseksi, psyykkiseksi ja sosiaalisesti hyvinvoinnin tilaksi. Terveiden edistäminen on arvoihin perustuvaa toimintaa, joka on tavoitteellista ja sen tarkoituksena on ihmisten hyvinvoinnin aikaansaaminen sekä sairauksien ennaltaehkäisy. Työpaikalla se tarkoittaa kaikkea sellaista toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn lisääminen, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien vähentäminen, sekä muiden terveysongelmien ja enneaikaisten eläkkeiden vähentäminen. (Rauramo 2012, 26.)

Omaa terveyttään voi edistää esimerkiksi liikunnalla, hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan työssä ja nauttimaan vapaa-ajasta. Liikuntaa tulisi harrastaa viikossa kahdesta viiteen kertaan viikossa, noin tunti kerrallaan. Myös lyhytkestoisesta liikunnasta on hyötyä. Työpaikalla järjestettävällä liikunnalla tuetaan satunnaisesti liikkuvia liikkumaan säännöllisesti, työpaikkaliikunta myös lisää työviihtyvyyttä, sekä lujittaa yhteishenkeä. (Rauramo 2012, 27–28.)

Terveellinen ja hyvä ravinto edistää terveyttä, ja ehkäisee lihavuutta. Tärkeää on syödä sopivasti ja suhteessa kulutukseen, sekä tietysti kiireettömästi ja ruuasta nauttien. Työpaikoilla järjestettävä ruokailu on ravinnon saannin lisäksi tärkeä myös työstä irtaantumisen ja sosiaalisten suhteiden ylläpidon vuoksi. Terveellisellä ruokavaliolla voidaan vaikuttaa painoon, muotoihin, suorituskykyyn ja palautumiseen. Päivän aikana tulisi syödä noin neljästä kuuteen ateriaa, joista kolme pääateriaa, ja yhdestä kolmeen välipalaa. (Aalto 2006, 133; Rauramo 2012, 29–30.)

Unen ja levon merkitys terveyteen on merkittävä, suositeltava määrä olisi kahdeksan tuntia yössä unta. Elimistön vastuskyky laskee liian vähäisen unen takia, ja paino nousee. Unenpuute on myös riskitekijä aikuisiän diabetekselle ja sydän- ja verisuoni sairauksille. Unihäiriöt ovat usein työperäisiä, jotka johtuvat usein ylitöistä tai poikkeavista työajoista, kolmivuorotyöstä ja epäsäännöllisistä työajoista. Unen puute aiheuttaa ärtyneisyyttä, keskittymisvaikeuksia, muistihäiriöitä, virhearviointeja, alttiutta tapaturmille ja ihmissuhdeongelmia. Työperäisiin unihäiriöihin tulee puuttua ajoissa, sillä unettomuus kaksinkertaistaa riskin työtapaturmille. (Rauramo 2012, 32–34.)

Terveyttä voi edistää esimerkiksi organisaation puolesta tukemalla henkilöstön liikuntaa, kehittämällä yhteistyötä sekä järjestämällä terveystarkastuksia, kehityskeskusteluilla, kouluttamalla työntekijöitä ja esimiehiä työkuormituksen huomioon ottamisessa sekä työaikaan liittyvillä järjestelyillä seurannalla. Työntekijät itse voivat edistää omaa terveyttään suunnittelemalla omaa ajankäyttöään, hakemalla apua ajoissa sekä keskittymällä myönteiseen ajatteluun ja oman jaksamisen tuntemusten kuuntelulla. (Rauramo 2012, 66–67.)

**Turvallisuus** kuuluu jokaisen perustarpeisiin, ja se on myös perusoikeus työssä. Turvallisuuden kuuluu myös toimeentulon ja työsuhteen pysyvyys. Joillekin määräaikaisten työsuhteiden voivat sopia hyvin, mutta monelle niistä aiheutuu työhyvinvoinnin heikentymistä. Työpaikoilla turvallisuuden varmistamiseen kuuluu että työpaikoilla on noudatettava lakia ja määräyksiä, sekä ohjeita ja asetuksia. Jokaisen työntekijän on oltava aktiivinen työturvallisuuden edistämisessä ja vaarojen torjunnassa. Oleellista turvallisuudessa on, miten koko henkilöstö on sitoutunut turvallisiin työ- ja toimintatapoihin. Turvallisuutta voidaan varmistaa työpaikalla osaamisen varmistamisella, perehdyttämällä työntekijöitä tunnistamaan vaarat sekä määrittämällä vastuut. Turvallisuuden hallinnan

avulla organisaatio varmistaa häiriöttömän toiminnan suojaamalla henkilöstönsä, asiakkaansa, muut sidosryhmät sekä tiedot ja omaisuutensa vahingoilta ja väärinkäytöksiltä. Turvallisuuden osa-alueita ovat esimerkiksi toimitilaturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, tietoturvallisuus, sekä paloturvallisuus. (Rauramo 2012, 70–72, 100.)

Työympäristöön kuuluu fyysinen ja tekninen työympäristö, sekä toiminnallinen ja psyykinen sekä sosiaalinen työympäristö. Hyvä työympäristö on turvallinen, terveellinen, avara, selkeä, siisti, viihtyisä sekä tarkoituksenmukainen. Fyysisen työympäristön kehittämisessä on tärkeää työtilojen toimivuus, järjestys ja siisteys, kalusteiden ja työvälineiden rakenteet, ominaisuudet ja säädöt. Etenkin siisteys parantaa työturvallisuutta, sillä suuri osa tapaturmista liittyy liukastumisiin ja kompastumisiin, lisäksi sähkölaitteiden pölyisyys ja roskat lisäävät paloriskiä. Järjestyksellä taas huolehditaan, että tavaroille on omat paikkansa, ja että käytön jälkeen tavarat palautetaan omille paikoilleen. (Rauramo 2012, 78–79.)

Turvallisessa työyhteisössä autetaan sekä tuetaan työtovereita, ja uskalletaan pyytää apua tarvittaessa. Turvallisessa työyhteisössä erilaisuutta arvostetaan, ja jokainen voi kokea tulevansa hyväksytyksi omana itsenään, lisäksi turvallisessa työyhteisössä ongelmat otetaan ajoissa esiin, ja toisten jaksamista seurataan. Työntekijöiden ei tarvitse myöskään pelätä virheitä, vaan ne nähdään kehitysmahdollisuuksina, jotka hyödynnetään oppimistilanteissa. (Rauramo 2012, 86.)

Turvallisuutta voidaan edistää organisaation taholta esimerkiksi ilmoittamalla läheltä piti –tilanteet, turvallisuus ja –toimintaohjeilla ja suunnitelmilla, TYHY –päivillä, perehdytyksellä, järjestämällä ensiapukoulutusta, ergonomialla ja edistämällä esteettömyyttä. Työntekijät voivat edistää turvallisuutta osallistumalla aktiivisesti työolojen kehittämiseen ja puuttumalla epäkohtiin. Ennen kaikkea työntekijöiden tulee kehittää ja ylläpitää ammattitaitoaan. (Rauramo 2012, 101–102.)

**Yhteisöllisyys** ja yhteenkuuluvuus syntyvät jaetuista päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimimalla, ja se ilmenee jaettuina uskomuksina, tunteina ja kokemuksina. Jokaisella on työyhteisössä tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään ja jokaisella on myös oikeus hyvään kohteluun. Yhteistyökykyinen työyhteisö kykenee myös tuloksekkaampaan työhön, ja se rakentuu luottamuksen varaan. Luottamuksesta taas syntyy avoimuutta,

joka näkyy omien mielipiteiden jakamisena, rohkeutena puuttua epäkohtiin ja johdonmukaisena puhumisena positiivissa ja negatiivissa asioissa. (Rauramo 2012, 104–106.)

Yhteisöllisyys pitää sisällään myös työilmapiirin käsitteen, joka tarkoittaa organisaatioilmapiirin, johtamistyylin ja työyhteisön muodostamaa kokonaisuutta. Hyvän työilmapiirin piirteisiin kuuluu hyvät esimies-alaisuudet, käytöstavat, tiedonkulku, selkeä työnjako, yhteiset päämäärät ja arvot, yhteishenki, oikeudenmukaisuus ja palaute sekä kohtuullinen työnkuormitus. Lisäksi se sisältää yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärtämisen. Koko työyhteisön tulee sitoutua työilmapiirin kehittämiseen poistamalla epäkohdat, sekä parantamalla työoloja. (Rauramo 2012, 107–109.)

Yhteisöllisyyden edistämistä voi edistää organisaation puolesta pitämällä yhteisiä virkistyspäiviä, liikuntapäivillä, henkilöstökoulutuksella, perehdyttämällä, kahvitauoilla, työnohjauksella, yhteistyöllä saman alan toimijoilla sekä tiedotustilaisuuksilla. Työntekijät taas voivat edistää yhteisöllisyyttä aktiivisella osallistumisella, kehittämällä omia vuorovaikutustaitoja, työyhteisön normien noudattamisella, keskustelemalla suoraan sille jota asia koskee sekä puuttumalla työntekoa haittaaviin asioihin. (Rauramo 2012, 121–122.)

**Arvostus** ja sen näkymiseen työyhteisössä vaikuttaa se, miten jokainen arvostaa itseään ja työtään. Yksittäisen työntekijän kannalta tärkeää on työtovereiden, esimiehen ja asiakkaiden osoittama arvostus, ja sen saamisen edellytyksenä on pätevyys jollakin työhön liittyvällä osa-alueella. Arvostuksen kokeminen ja saaminen ovat perusedellytyksiä itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle, terveen itsetunnon ylläpitämiseen liittyy, että arvostus, status ja kunnioitus perustuvat todelliseen osaamiseen, ei ulkoiselle tai muodolliselle statukselle ja vallan symboleille. (Rauramo 2012, 124.)

Arvostusta voi osoittaa organisaation osalta esimerkiksi kehityskeskusteluissa, palkitsemalla vuoden työtoveri, tiimi tai esimies palkinnolla. Työntekijöiden tapoja osoittaa arvostusta voivat olla työpaikan arvoihin sitoutuminen ja huomioimalla myönteisesti uusia työntekijöitä. Avun ja tuen tarjoaminen tarvittaessa, sekä rehellisyys ovat arvostuksen osoittamisen merkkejä. (Rauramo 2012, 143.)



**Osaaminen**, ja sen ylläpitäminen on tärkeä kilpailutekijä työmarkkinoilla, sillä se edistää työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Osaamiseen sisältyy ammattitaito, sekä taito toimia yhdessä työtovereiden, asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Pitämällä huolta että oma ammattitaito vastaa työelämän, ja tulevaisuuden haasteita, työllistyminen on todennäköistä. Työyhteisössä jokaisen pitää tuntea organisaation visio ja tavoitteet, sekä oma roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä edellyttää oman osaamisen kehittämistä, osaamisen kehittämisen lähtökohtana on nykyisen ja tulevan osaamistason selvittäminen. Jotta organisaation visio ja päämäärät ovat saavutettavissa, pitää selvittää mitä osaamista yksiköt, tiimit ja yksilöt tarvitsevat tulevaisuudessa. Henkilöstön osaamisalueet voidaan jakaa esimerkiksi tekniseen osaamiseen, vuorovaikutustaitoihin, auttamistaitoihin, päätöksentekotaitoihin ja suunnittelutaitoihin. (Hildén 2002, 96; Jabe 2012, 74; Rauramo 2012, 146–148.)

Yksikön esimiehillä on päävastuu osaamisen kehittämisessä, mutta työntekijät ovat itse vastuussa omasta oppimisestaan. Osaamisen kehittämistä voidaan suunnitella esimerkiksi kehityskeskusteluissa, sekä työpaikan osaamiskartoituksilla, jonka avulla työyhteisö voi havaita kehittämiskohteitaan. Henkilöstön koulutus voidaan järjestää ulkopuolisen organisaation avulla, jolloin kouluttajana toimii ulkopuolinen konsultti, oman kehityksikön toteuttamana, tai oman henkilöstön kesken. Tällöin koulutuksen järjestää esimerkiksi työyhteisössä toimiva kokenut työntekijä. Työssä oppimisen kannalta tärkeää on oppimismotivaatio, sekä sen ylläpitäminen, piintyneet ajatusmallit taas ovat usein este oppimiselle. (Rauramo 2012, 148–150, 151, 155.)

Osaamisen kehittymisen kannalta haastavaa on, että monia töitä tehdään lyhyissä työsuhteissa, tai lyhyinä pätkinä, sillä osaajaksi ei tulla pelkän koulutuksen avulla, vaan pitkäkestoisen ammatinharjoittamisen kautta. Työssä tarvittavaan osaamisen kehittymiseen vaikuttaa koulutuksen lisäksi se, miten työntekijät jakavat tietojaan, taitojaan sekä kokemuksellista oppimistaan yhteiseen käyttöön. Organisaation osaamisen ylläpitoon kuuluu myös ikääntyvien työntekijöiden tietojen, taitojen ja kokemusten jakaminen. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää organisaation ja työntekijöiden nykyisen osaamistason, ja tulevan osaamistason selvittämistä. (Rauramo 2012, 151–152.)

Osaamistaan voi kehittää myös mittaamalla. Sen avulla voi saada realistisen kuvan omasta osaamisestaan, ja mitä asioita työntekijä osaa, ja missä olisi parannettavaa.

Työntekijät voivat laatia yhdessä esimiehen kanssa henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, josta käy ilmi kehittymiskohde, menetelmät ja aikataulu, sekä milloin osaamista arvioidaan uudelleen. Työyhteisön osaamisen mittaaminen antaa kuvan siitä, minkälaista osaamista työyhteisössä on, ja minkälaista osaamista tarvitaan lisää. Ammatillisen osaamisen mittaamisessa tulee analysoida yksityiskohtaisesti, mitä kehittämistarpeita työntekijöillä ja työyhteisöllä on. Yksinkertaisimmillaan osaamista voi arvioida luettelamalla omia kykyjään ja osaamisen alueita, sekä niitä asioita joita ei osaa, mutta haluaisi oppia. Lisäksi on hyvä tietää mitä ei asioita hallitse, ja mistä ei piittaa. (Hildén 2002, 91, 103–104.)

Organisaatio voi edistää työntekijöiden osaamista erilaisin koulutuksin, esimerkiksi yhteistyössä oppilaitosten kanssa, tai täydennyskoulutuksella, osaamisen kehittämismenetelmillä, joista on kirjoitettu tässä työssä myöhemmin, sekä kehityskeskusteluissa, ja henkilöstön ja johdon kehittämisohjelmilla. Organisaation tulisi myös kannustaa työntekijöitään koulutukseen. Työntekijät taas voivat kehittää osaamistaan opiskelulla, toisten työtä seuraamalla sekä harjoittelun avulla. (Rauramo 2012, 168–169.)

Työhyvinvointia voidaan mitata myös erilaisten mittarien avulla. Niiden tulisi olla pääosin ennakoivia, jolloin mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua. Mittarit tulisi myös suunnitella työntekijöiden kanssa, jotta mitattavat asiat ovat oikeita, jolloin mielenkiinto ja sitoutuminen mittaamiseen sekä työn ja työolosuhteiden parantamiseen kasvaa. Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi vaara ja läheltä – piti ilmoitukset, koulutusseuranta, työjärjestelmää ja kuormittumista kuvaavat mittarit sekä kehityskeskustelut. Reagoivilla mittareilla tarkoitetaan esimerkiksi sairauspoissaolojen määrään mittaamista, sekä niiden syitä, henkilöstön osaamiskartoituksilla, tapaturmien määriä, ilmapiirimittaukset, hyvinvointikyselyt sekä henkilöstövaihtuvuutta mittaamalla. Mittauksen avulla saatujen tietojen analysoinnilla saadaan selville kriittiset parantamista ja huomiota vaativat kohdat, lisäksi tulosten avulla saadaan selville, miten työntekijät viihtyvät ja toimivat työssään. (Suonsivu 2011, 97–98.)

Mittaamisen ei tulisi kuitenkaan olla itsetarkoituksellista, vaan sen tulisi toimia apuvälineenä toiminnan kehittämisessä. Mittarit tulee laatia myös niin, että ne edesauttavat oikeiden asioiden kehittämistä, sekä selkeyttävät niitä asioita, jotka ovat organisaation kannalta tärkeitä. Hyvän mittarin laadinnassa on huomioitava, että se mittaa oikeaa asi-

aa, se on luotettava, ja että mitattava asia on olennainen ja tärkeä, ja että mittari on käytännöllinen. (Manka ym. 2007, 26; Suonsivu 2011, 99.)

### 3.1.3 Työn imu

Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jossa työntekijä lähtee mielellään töihin, hän pitää sitä mielekkäänä ja nauttii siitä. Työntekijä on myös ylpeä työstään ja on sinnikäs vastoinkäymistenkin hetkinä. Työn imusta käytetään englanninkielistä nimitystä work engagement, joka tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. (Hakanen 2011, 38.)

Työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Hän on ylpeä työstään ja sinnikäs vastoinkäymisten sattuessa. Työn imua kuvaa kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta, **tarmokkuus**, joka on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelua myös vastoinkäymisten yhteydessä. **Omistautuminen**, joka tarkoittaa kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä sekä haasteellisuudesta työssä. Viimeisellä ulottuvuudella tarkoitetaan **uppoutumista**, jossa ollaan keskittyneitä, paneutuneita työhön ja siitä koetaan nautintoa. (Hakanen 2011, 39.)

Työn imua kokevat työntekijät ovat aikaansaavia, aloitteellisia ja uudistushakuisia. He auttavat työtovereitaan vapaaehtoisesti, ovat tuottavia ja herättävät asiakastyytyväisyyttä, he sitoutuvat nykyiseen työhönsä ja työpaikkaansa, jatkavat pidempään työelämässä, he myös tartuttavat työn imua myös työtovereihinsa. He ovat terveempiä ja kokevat työnsä rikastuttavan muun elämän laatua ja ovat ennen kaikkea muita työntekijöitä onnellisempia. (Hakanen 2011, 41.)

Omaa työn imuaan voi muokata lisäämällä työssä tarvittavia voimavaroja esimerkiksi opettelemalla uusia taitoja, huolehtimalla omasta kehittymisestä, vaikuttamalla siihen, miten työnsä tekee tai hyödyntämällä kaikkia omia kykyjään parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi omassa työssään. Samoin ohjauksen ja avun pyytäminen esimieheltä tai työtovereilta, neuvojen ja inspiraation hakeminen muualta kuin omasta työyhteisöstä, sekä palautteen pyytäminen omasta työstä ovat hyviä keinoja lisätä omaa työhyvinvointia. Työn imua voi parantaa myös vähentämällä haitallisia työn vaatimuksia, kuten vält-

tämällä työrooleja ja tehtäviä, jotka kokee itselleen liian kuormittaviksi tai lisäämällä ydintyöhön käytettävää aikaa välttämällä byrokraattisten käytäntöjen aiheuttamaa kuormitusta. (Hakanen 2011, 86–87.)

Muita hyviä työnimua vahvistavia tapoja on työn tavoitteellisuus, sillä työnsä tavoitteen tiedostava työntekijä pyrkii toimimaan niin, että koko työprosessista tulee kiinnostava, ei pelkästä lopputuloksesta. Myös työtehtävien suorittamisesta annettu välitön palaute lisää työnimua. Työssä tulee myös saada soveltaa oman osaamisen huipputasoa, tilanteet, joissa työn korkea vaatimustaso ja oma osaamistaso kohtaavat, lisäävät työstä saatavaa nautintoa ja tyydytystä. Työtehtävät, jotka edellyttävät keskittymistä ovat myös mainio työnilon lähde, etenkin intensiivistä keskittymistä vaativat työtehtävät, tällöin käsitys ajasta osittain häviää, koska työntekijä on täysin uppoutunut työhönsä. Myös työn, työprosessien ja työn tulosten kokonaisvaltainen hallinta on tärkeä työnilon lähde. Työstään nauttivan ihmisen ammatillinen itsetunto kasvaa työn tuottaman ilon myötä siten, että negatiivinen itsekeskeisyys häviää, eikä hänen tarvitse kehua osaamisellaan, koska kaikki tietävät, että työntekijä selviytyy työstään ja suoriutuu siitä hyvin. (Virtanen 2005, 65–70.)

#### **3.1.4 Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen menetelmät**

Henkilöstön kehittämisen menetelmillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on työntekijän, työyhteisön tai organisaation tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. Ammatillisesta osaamisesta huolehtiminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. Kehittämismenetelmiä on tarjolla useita, ja niitä kannattaa käyttää monipuolisesti. Henkilöstön kehittämisellä tuetaan muutoksen hallintaa ja nopeutetaan uuteen tilanteeseen, uusiin tehtäviin tai pitkiltä vapailta työhön paluuseen sopeutumista. Osaamistarpeita voidaan kartoittaa ja päivittää muun muassa kehityskeskustelujen yhteydessä. (Kuntatyönantajat 2008, 2; Hildén 2002, 81.)



KUVIO 4. Osaamisen kehittämisen menetelmiä. (Surakka & Rantamäki 2013, 128, muokattu)

**Ammatilliset tutustumiskäynnit** muihin organisaatioihin antavat tietoa siitä, miten muualla kollegat toimivat. Niitä voidaan tehdä oman organisaation sisällä muihin yksiköihin. Tutustumiskäynteihin voi liittyä myös **benchmarking**, eli vertailukehittäminen. (Surakka & Rantamäki 2013, 130.) Se tarkoittaa toiminnan kehittämismenetelmää, jossa omaa toimintaa verrataan muualla tapahtuvaan, joko parhaaseen tiedossa olevaan tai paremmin sujuvaan toimintaan. Vertailukehittämisen ideana on tunnistaa tietoja ja taitoja, joita voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä. (Suomen sosiaali- ja terveys ry 2013.)

**Perehdyttäminen** tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä pääsee sisälle organisaatioon, ja omaan työhönsä. Se koostuu organisaatioon perehdyttämisestä, jolloin työntekijälle selvitetään organisaation toiminta-ajatus, visio ja strategia. Perehdytykseen kuuluu myös työyhteisöön perehdyttäminen, työntekijä tutustutaan työtovereihin, tiloihin, suunnitelmiin ja asiakkaisiin. Lopuksi on työhön perehdytys eli työnopastus, työntekijä perehdytetään omaan työhönsä ja siihen liittyviin odotuksiin. Perehdytyksen avulla pyritään antamaan organisaatiosta totuudenmukainen kuva ja an-

tamaan työntekijälle positiivisia kokemuksia organisaatiosta, ja työtehtävistä. Hyvä perehdytys antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden oppia yksikön tavat, ja sopeutua työyhteisöön. (Hildén 2002, 111–112.)

**Kehityskeskustelu** tarkoittaa esimiehen ja alaisen välillä käytävää kahdenkeskistä keskustelua, jossa arvioidaan mennyttä kautta, työntekijän tulevia tavoitteita sekä arvioidaan hänen osaamista. Esimies ja alainen voivat myös antaa toisilleen palautetta, ja arvioida työolosuhteiden ja työyhteisön toimivuutta. Keskustelun lopuksi tehdään yhteenveto, johon kirjataan, mitä asioita on käsitelty ja sovitaan jatkotoimenpiteistä ja seurannasta. (Piili 2006, 128–130.)

Eräs kehitysmenetelmä, jossa pyydetään palautetta tietyistä toimintavoista kuten henkilökohtaisen työn laadusta ja osaamisesta numeraalisella skaalalla, käytetään nimitystä **360°-mittaus**. Siinä palaute ja arviointi pyydetään esimieheltä tai kollegoilta, ja niiden saamiseen riittää neljä henkilöä. Palautteesta tehdään yhteenveto, jonka pohjalta saa tietoa siitä, mitkä ovat mitattavan vahvuuksia ja millaisissa asioissa on vielä kehitettävää (Surakka & Rantamäki 2013, 129; Psycon 2013.)

**Työkierto** on kehittämismenetelmä, jossa työntekijä siirtyy määräajaksi muihin työtehtäviin toiseen työyksikköön. Henkilökierron tavoitteena on, että työntekijä saa uusia näkökulmia työhönsä. Sen tavoitteena on myös työntekijän yhteistyön parantaminen, ammattitaidon lisääminen ja itsensä kehittäminen, sekä urakehityksen tukeminen. (Hildén 2002, 83.)

**Laajennetut tehtävät** tarkoittaa tietyn henkilöstöryhmäntoimenkuvan uudistamista laajentamalla tehtävä aluetta, ja kehittämällä osaamista. Toimenkuvan edellyttämät tehtävät eivät sisälly peruskoulutukseen, vaan kyse on tehtävistä, jotka edellyttävät lisäkoulutusta, kuten rajattu reseptikirjoitusoikeus ja itsenäiset hoitajavastaanotot. (Haapaaho, Koskinen & Kuosmanen 2009, 16.)

**Mentorointi** tarkoittaa tavoitteellista vuorovaikutussuhdetta, jossa perinteisesti kokenempi henkilö, mentor tukee ja neuvoa kokemattomampaa osapuolta, aktoria. Mentoroinnin avulla voidaan esimerkiksi siirtää hiljaista tietoa kokenemmalta henkilöltä kokemattomammalle. Parimentoroinnin lisäksi on myös ryhmämentorointia, jossa esi-

merkiksi kaksi työntekijää mentoroi 5-6 hengen ryhmää. Vertaismentoroinnissa ryhmän jäsenet mentoroivat toisiaan. (Mentorointiopas 2012, 3.)

**Työnohjaus** tarkoittaa työnohjaajan ja ohjattavan välistä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa työhön liittyvien kysymysten käsittelyä ja ongelmien ratkaisua. Siinä keskitytään työhön, ja työn sekä työntekijän itsensä tutkisteluun. Työnohjauksen tavoitteena on parantaa ohjattavan ammattitaitoa ja henkistä kasvua sekä opettaa työn ongelmien hallintaa. Työnohjausta voidaan myös antaa ryhmille ja työyhteisölle, ryhmätyönohjaukseen osallistuvat samoissa työtehtävissä työskentelevät henkilöt enimmäkseen, ja ohjauksen tavoitteena on auttaa ryhmän jäseniä oppimaan kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja. Yhteistyötyönohjaukseen osallistuvat henkilöt ovat kaikki samasta työyhteisöstä, tällöin työnohjauksen tavoite on löytää ratkaisuja esimerkiksi työtilanteisiin ja lisätä ryhmän ymmärrystä itseään, työtään ja työyhteisöään kohtaan. (Punkanen 2009, 7, 30–32.)

**Coaching** tarkoittaa yksilöllistä valmennusta. Valmentaja tukee valmennettavaansa ottamaan käyttöönsä hänen omat voimavarat, joita hän tarvitsee omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Surakka & Rantamäki 2013, 129.) Coaching ei ole työnohjausta, mentorointia tai terapiaa eikä myöskään konsultointia vaan yksilöllinen valmennusmuoto, jossa valmentaja ei anna valmiita vastauksia eikä ratkaisuja. Se kestää keskimäärin seitsemästä kahdeksaan kuukautta, jonka aikana tapaamisia on kahdeksan esimerkiksi. Tapaamisten välillä valmennettava työskentelee ohjatusti, päämäärähakuisesti ja systemaattisesti ennalta asettamiensa, konkreettisten tavoitteiden saavuttamiseksi työssään, omalla vastuualueellaan. (Logren 2010.)

**Ammatillisen koulutuksen** yleisenä tavoitteena on kohottaa ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeista, edistää työllisyyttä sekä tukea elinikäistä oppimista (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013). Osaamista ylläpidetään muun muassa sairaanhoitopiirin järjestämän täydennyskoulutuksen avulla, jonka koordinoimista vastaa koulutuspalvelujen yksikkö. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2012).

### 3.1.5 Työuupumus

Työuupumuksella tarkoitetaan oireyhtymää, jossa työhön liittyy stressitekijöitä, kuten suuri työn kokonaismäärä, epävarmuus työpaikan säilymisestä, ammatillisen itsetunnon heikkeneminen, työn kaavamaisuus, työpaikan toimintatapoihin liittyvät epäkohdat sekä vastuualueiden ja tavoitteiden epäselvyys. Muita syitä ovat työpaikan ihmissuhderiitit sekä esimiehen ja työtovereiden tuen puute. Myös taitamaton työnteko tai johtaminen ovat päivittäisiä stressitekijöitä monelle. Tällöin kehittyä asteittain tila, jolle ominaista on kokonaisvaltainen väsymys, työn mielekkyyden katoaminen sekä kynnistyminen, jolloin työntekijä alkaa epäillä omaa työnsä merkitystä, joka johtaa sen katoamiseen. (Lönnqvist ym. 2001, 283–284; Työterveyslaitos 2013.)

Uupuneen työntekijän väsymys on jatkuvaa, eikä se lieviy vapaa-aikana normaalilla levolla, työpaikalla taas työtilanteiden vaatimukset ovat ylittäneet työntekijän voimavarat. Työntekijä on myös ärtynyt, keskittymiskyvytön ja masentunut, oireet usein muistuttavatkin depressiota, joskus uupumus saattaa johtua hoitamattomasta depressiosta. Työuupumus ei synny äkillisesti, vaan sen kehittymiseen vaikuttaa usein jokin yksittäinen tapahtuma työssä tai sen ulkopuolella. Työuupumuksen riski on suurentunut tunnollisilla ja ahkerilla työntekijöillä, ja sitä esiintyy enemmän naisilla kuin miehillä. Työuupumukseen liittyvä psyykinen huonovointisuus lisää myös työn ulkopuolisten ongelmien, esimerkiksi perheriitojen, sekä alkoholin ja lääkkeiden käytön lisääntymistä. (Lönnqvist ym. 2001, 283–284; Ahola, Tuisku & Rossi 2012; Takala & Kalimo 2011, 138–139.)

Työuupumusta voi ehkäistä vaikuttamalla työn määrään ja kuormittavuuteen. Kohtuulliset tavoitteet, ajan hallinta työpaikalla, kysymällä muilta työhön liittyvissä asioista, pienten virheiden hyväksyminen, kieltäytymällä tarvittaessa, tunnistamalla stressioireet ajoissa sekä hakemalla apua ja tukea omasta ihmissuhdeverkosta. Myös lepo, työaikojen noudattaminen sekä terveelliset elämäntavat ja vapaa-ajan virkistävä tekeminen osaltaan ehkäisevät työuupumusta. Työuupumuksesta kärsivän olisi tärkeää mennä työterveydenhuoltoon, jossa tutkitaan, mikä on mahdollinen psyykkisen huonovointisuuden yksilöllinen ilmenemistapa, joka mahdollisesti on aiheuttanut työuupumusta. (Ahola ym. 2012; Lönnqvist ym. 2001, 284; Takala & Kalimo 2011, 139–142.)



Työuupumusta voidaan arvioida kyselylomakkeilla, kuten Maslachin yleisellä työuupumus menetelmällä, tai Bergen Burnout Indikaattorilla, sekä haastattelulla, jossa selvitetään työn vaatimukset sekä omat voimavarat ja näissä tapahtuneet muutokset. Myös terveydentila tutkitaan muiden sairauksien poissulkemiseksi. Erityisesti varhainen puuttuminen on tärkeää, sekä työolosuhteiden jatkuva arviointi ja kehittäminen. Työuupumuksesta toipuminen tapahtuu vaiheittain, jolloin myönnetään ristiriidan olemassaolo ja muutoksen tarve. Tämän jälkeen luovutaan mahdottomista tavoitteista sekä irrottaudutaan työstä ja vahvistetaan omaa hyvinvointia. Työntekijän tulisi myös tarkastella omia asenteita ja toimintatapoja ja muokata niitä hyvinvointia edistävään suuntaan. Lopuksi suunnitellaan muutos työtilanteeseen ja seurataan hyvinvointia. (Lönnqvist ym. 2001, 284; Ahola ym. 2012; Työterveyslaitos 2013.)

### **3.2 Esimiestaidot**

Esimiestaidoilla tarkoitetaan analysointi- ja suunnittelutaitoja, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, delegointia, päätöksentekotaitoja ja ristiriitojen hallintaa ja ratkomista sekä itsensä johtamista. (Aarnikoivu 2010. 71.) Esimiehen työhön sisältyy myös ammattietikan ylläpitäminen, terveyshallinnon ja ohjausmenetelmien tuntemus, julkisen hallinnon toiminnan tuntemus ja sen muutoksen tunnistaminen sekä oman yksikön johtaminen, johon kuuluu henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen sekä asiakaspalvelujohtaminen ja prosessien hallinta. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 10.)

Hyvän, modernin johtajuuden piirteitä ovat reilu ja oikeidenmukainen työn organisointi, tällöin esimies ottaa myös työntekijänsä päätöksentekoon mukaan. Reilu esimies huolehtii myös, että perusasiat ovat kunnossa. Esimiehen tulee toimia esimerkkinä, ja olla luotettava, sekä päätöksiä tehdessä johdonmukainen, esimies on lisäksi eettisiä arvoja toteuttava. Hyvä esimies omaa tunneälyä, jolloin hän osaa antaa emotionaalista tukea alaisilleen pahan paikan tullen. Esimies toimii myös valmentajana, sekä palautteen antajana. Hänen tulee huolehtia työntekijöistään seuraamalla heidän psyykkistä, sekä fyysistä kuormittuneisuutta, tällöin hän myös ottaa ongelmat puheeksi. Esimies valtuuttaa ja innostaa työntekijöitä saavuttamaan heidän tavoitteitaan, sekä kyseenalaistamaan omia ajattelutapojaan. Esimiehen tulee inspiroida työntekijöitään älyllisesti, sekä huolehtia, että kaikki tietävät työnsä tavoitteet. Lopuksi hyvä esimies huolehtii, että työpaikalla on

myönteinen ilmapiiri, sillä se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tamminen 2013, 26.)

Epäsopivaa johtamista on esimerkiksi epäasiallinen kohtelu työntekijöitä kohtaan, sillä se voi johtaa vakaviin seurauksiin. Epäasiallinen kohtelu esiintyy laittomana, moraalittomana ja epäaikuismaisena käytöksenä. Kypsymätön työyhteisökäyttäytyminen on hyvin epäsopivaa. Esimies, joka ei tervehti, kiitä, onnittele tai huomaa työntekijöitä vahingoittaa työyhteisöä. Vahingollinen kilpailu, jossa pyritään toisten henkilöiden tai ryhmien syrjimiseen saman työyhteisön sisällä on epäsopivaa käytöstä esimieheltä. Oikeudettomien etujen yksipuolinen hankkiminen valta-aseman turvin, ja toisten kustannuksella vaarantaa esimiehen uskottavuuden ja luottamuksen. Liehakointi ja todellisuuden vääristäminen näkyy esimerkiksi hierarkiassa ylempiin kohdistuvana imarteluna ja liehakointina, joka perustuu usein omien etujen ajamiseen. Sovittujen asioiden ja velvoitteiden tahallinen ja asenteellinen laiminlyönti aiheuttaa esimiehelle ja työyhteisölle vahinkoa. (Tarkkonen 2012, 90–91.)

Esimiehen tehtävänä on aina johtaa alaistensa työntekoa ja työyhteisöä. Hän on myös vastuussa työntekijöiden työn tuloksesta ja hänellä on valta päättää asioista alaistensa puolesta ja heidän kanssaan. Esimiehen tulee osata johtaa itseään, jolloin hänen on syytä miettiä omia tavoitteitaan, tunnereaktioitaan, ajattelutapojaan sekä stressin ja ajanhallintaansa. Hänen tulee myös asettaa suunta ja tavoitteet omalle työlleen. (Surakka & Laine 2011, 14, 104–105.)

Hoitotyön johtamisen perusasioihin kuuluu terveydenhuollon lainsäädännön, ohjeiston ja valvonnan tuntemus ja noudattaminen, sairaanhoitajien työhyvinvoinnin huolehtiminen, yhteistyön ja henkilökunnan koulutusten ja hyvän ilmapiirin luominen. Hoitotyön johtamiseen kuuluu myös potilashoidosta vastaaminen ja taloudellisten sekä henkisten resurssien johtaminen, henkilökunnan kehittäminen strateginen kehittäminen, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä sääntöjen ja profession standardien noudattaminen. Esimiehen rooliin kuuluu myös vastuu hoidon laadusta. (Simoila 1999, 9–16; Telaranta 1999, 10; Hyrkäs, Koivula, Lehti & Paunonen-Ilmonen 2003, 48–58; Kosken 2008, 5–6 mukaan.)

Hoitotyön hyvä johtaminen perustuu tutkimustietoon. Tietoa tarvitaan johtamisen välineistä, kuten johtamistyyleistä, johtamisen teorian sovelluksista ja hyvistä johtajan omi-

naisuuksista. Tietoa näistä asioista tuotetaan johtamisen ja terveydenhuollon hallinnon tutkimuksissa. (Eriksson ym. 2007, 124.)

### 3.2.1 Esimiehen työtehtävät hoitotyössä

Esimiestyö on johtamista, jossa vaaditaan monipuolista osaamista sekä kompetenssia. Johtaminen on suhde esimiehen ja alaisen välillä. Suhde vaatii molemminpuolista vuorovaikutusta ja kummankin toiminta vaikuttaa suhteen kehittymiseen. Jokaisella esimiehellä on myös kahdenkeskinen suhde jokaiseen johdettavaansa. Tämä suhde sisältää ne luottamukselliset asiat, jotka tulevat esiin pääasiallisesti kehityskeskusteluissa. (Mönkönen & Roos 2010, 133–134.) Kompetenssi tarkoittaa erilaisia kykyjä ja taitoja. Esimiestyössä johtamiskompetenssi jakautuu viiteen eri osa-alueeseen, **oman toiminnan hallintaan**, jolla tarkoitetaan oppimisen taitoa, organisointi ja ajankäytön hallintaa, henkilökohtaisia vahvuuksia, ongelmanratkaisu- ja analysoimistaitoa sekä kasvuhaluutta. **Kommunikointitaitoon**, joka pitää sisällään vuorovaikutus ja kuuntelutaidot, suullisen ja kirjallisen sekä sähköiset viestintätaidot. **Ihmisten ja tehtävien johtaminen**, johon sisältyy esimiehen koordinoimiskyky, päätöksentekotaito, johtamistaito, konfliktien hallintataito, suunnittelu ja organisoimistaito, oikeuden mukaisuus ja kyky hallita ihmissuhteita. **Liiketoiminnan johtamisen**, siihen sisältyy liiketoiminnan tuntemus, asiakassuuntautuminen, tuloshakuisuus, strateginen ajattelu, tehokkuususkomukset sekä suoritus halu. **Innovatiivisuus**, joka sisältää hahmottamiskyvyn, luovuuden, riskinottokyvyn ja visiointikyvyn sekä muutosten hallinnan. (Laaksonen ym. 2012, 111–112.)

Johtamisen tarkastelussa tulee kiinnittää huomiota myös johtamistyyliihin. Johtamistyyllillä tarkoitetaan johtajan käyttäytymistä, asennoitumista tai johtajan omaksumaa johtamisfilosofiaa sekä näiden muodostamaa kokonaisuutta. Johtamistyyliä ovat riippuvaisia niistä tilannetekijöistä ja yhteyksistä, joihin ne liittyvät, joten ei ole olemassa yhtä ainoaa ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa johtamistyyliä, vaan tilanteisiin liittyvät tekijät määräävät, millainen johtamistyyli on milloinkin tehokkain tai paras. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa on tärkeää tunnistaa johtamisjärjestelmiä, sekä kehittää niitä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on käytössä useita päällekkäisiä järjestelmiä, kuten esimerkiksi tietojohtaminen, laatujohtaminen, osaamisjohtaminen, muutosjohtaminen, ja tässä opinnäytetyössä lisäksi syväjohtaminen. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 54–55.)

**Tietojohdaminen** tarkoittaa tiedon tehokasta soveltamista päätöksentekotilanteissa, sekä tiedon systemaattisesta käytöstä. Esimiehen tehtävä on saada työntekijät luomaan, soveltamaan, muuntamaan, hankkimaan ja varastoimaan tietoa jatkuvasti, sekä jakamaan sitä muille, sekä soveltamaan sitä käytännön hoitotyössä. Tällöin tieto leviää organisaatiossa, ja siitä tulee laajemman ryhmän tietoa, ja näkymätön tieto muuttuu näkyväksi. Tietojohdamisen yhtenä tavoitteena on myös jatkuva uuden tiedon soveltaminen käytäntöön. Organisaation on kehitettävä osaamista ja erilaisia tietojärjestelmiä, jotka edistävät erilaisen tiedon syntymistä ja hankkimista, tietopalvelujen kehittämistä, jakamista sekä soveltamista. Terveystieteissä voidaan käyttää tiedonhankintaan erilaisia portaaleja, esimerkiksi terveystietoa. (Hildén 2002, 71; Rissanen & Lammintakanen 2011, 91; Vuori 2005, 304.)

**Laatujohtaminen** on hyvin johtajakeskeinen johtamismalli, jossa korostuu tietoinen pyrkimys laadulliseen virheettömyyteen organisaation kaikissa toiminnoissa. Laatujohtamisen keskeisiä peruselementtejä ja piirteitä ovat laadun kokonaislainen ymmärtäminen, virheiden karsiminen, sekä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kohtaaminen. Laatujohtamiseen kuuluu myös johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnan vahvistaminen, sekä pyrkimys siirtyä laadun valvonnasta laadun varmistamiseen ja jatkuvaan parantamiseen, sekä henkilöstön osaamisen kohottaminen, ja kustannustehokkuus. Laatujohtamisessa voidaan käyttää työelämän sovellutuksia, kuten palvelusitoumuksia. Niissä sairaalat tai terveyskeskukset pyrkivät täyttämään hoidossa tietyt laatuvaatimukset ja hoitotakuut asiakkailleen. Laatujohtamismallit taas ovat esimerkiksi laadunvarmistamisen ohjeistot, laatuohjeet, sekä toiminta- ja työohjeet. Laatujohtamismallien avulla voidaan varmistaa potilaiden hoidon taso, vähennetään poikkeamia ja virheitä, sekä lisätään turvallisuutta ja luotettavuutta. Huolimatta hoidon laadusta käytetyistä laatujohtamismallista, hoitotyön esimiehen tulee varmistaa, että hoitotyössä potilaiden ja asiakkaiden odotuksiin vastataan. Laatujohtamismallilla on tarkoitus rakentaa laadukkaampaa organisaatiota ja johtamista, ja niiden julkistaminen on suuri tunnus asianomaisille. Benchmarking- menettelyn avulla taas voidaan verrata keskenään saman alan organisaatioiden parhaita käytäntöjä ja laatua. (Surakka ym. 2008, 36,38; Vuori 2005, 278–289.)

**Osaamisen johtaminen** on johtamismalli, jossa keskeistä on osaamisen kehittäminen, sekä osaamisen jakaminen ja arviointi. Se on myös henkilöstöhallinnon osa-alue, josta

voidaan erottaa neljä osiota. Ensimmäinen on oppimisen suuntaaminen, se tarkoittaa että oppiminen suunnataan kehitystarpeiden ja tavoitteiden mukaisiin kohteisiin. Toinen on oppimista edistävä ilmapiiri ja sen luominen. Se koskee koko työyhteisöä, sillä ilmapiirillä on vaikutusta siihen, miten työntekijä oppii kokemustensa kautta, ja miten hän tuo hiljaista tietoa esiin, sekä soveltaa oppimiaan toimintamalleja työssään. Kolmas, eli oppimisprosessin tukeminen tarkoittaa, että esimies tukee yksilön ja ryhmän kehittymistä. Neljäntenä on esimerkillä johtaminen, se kuvastaa miten esimies on sitoutunut omaan työhönsä ja ammattitaidon kehittämiseen. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 75; Risänen & Lammintakanen 2011, 91; Viitala 2005a, 194; Viitala 2005b, 32, Pajulan 2013, 9 mukaan, liite 1.)

**Muutosjohtamisella** tarkoitetaan muutoksen läpivientä, sekä organisaation reagoinnista ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin, sekä organisaation sisäisiin muutoksiin. Keskeisiä muutoksia ovat esimerkiksi organisaation kehittäminen, ja hoitotyön kehittämis- ja laatusuunnitelmien laatiminen, sekä strategisen suunnittelun ja koko organisaation rakenteen määrittely. Kehitettävän muutoshankkeen tarkoituksen tulee kasvattaa ja lisätä voimavaroja, sekä toiminnan laatua ja määrää. Lisäksi sen tulee olla selkeä, laajasti hyväksytty, ja sillä tulee olla vahvat perusteet työntekijöiden motivoimiseksi. Muutosjohtamisessa esimiehen tarvittavia taitoja muutoksen aikaansaamiseksi ovat konfliktien hallinta, sekä ihmissuhdetaidot. Esimiehen tulee myös osata johtaa projekteja, sekä prosesseja, hänen tulee olla joustava, sekä hallita strategiaa ja omaa kehittymistään. (Hildén 2002, 74–75; Nikkilä & Paasivaara 2007, 107–108)

**Syväjohtaminen** on oppimishjelma, jonka sisältö keskittyy vuorovaikutustaitoihin, ja esimiehen omaan käyttäytymiseen, ja sen painopisteenä on johtajana kehittyminen. Keskeistä syväjohtamisessa on, millaista ammattimainen johtamiskäyttäytyminen on. Johtajana kehittymiseen syväjohtamisessa on kehitetty syväjohtamisen malli, ja kysymyssarja, joiden tarkoituksena on tuottaa esimiehestä henkilökohtainen johtajaprofiili. Kysymyssarja koostuu kolmestakymmenestä kysymyksestä, jotka mittaavat esimiehen valmiutta, johtajakäyttäytymistä ja johtamisen vaikutusta, ja se tehdään 360° palautteen periaatteella. Kysymyssarjaa on myös vahvistettu lisäkysymyksillä organisaation tarpeiden mukaan. (Nissinen 2004, 25; Nissinen, Anttalainen & Kaupinen 2008, 11; Deeplead 2014.)

Mitattavia johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksia on kymmenen, ensimmäisenä on ammattitaito, seuraavana tulevat syväjohtamisen tärkeimmät johtamiskäyttäytymisen ulottuvuudet, eli luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Seuraavaksi ovat kontrolloiva johtaminen, ja passiivinen johtaminen. Lopuksi mitataan johtamisen vaikutuksia, joita ovat tyytyväisyys esimieheen, tehokkuus ja yrittämisen halu alaisissa. (Nissinen 2004, 39–45, 48–49.)

Vesa Nissinen (2008, 21–22) tiivistää syväjohtamisen hyödyt siihen, että se auttaa esimiestä muodostamaan kuvan ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta erilaisissa toimintaympäristöissä, ja antaa pohjan yhteisten arvojen määrittämiselle. Se auttaa kehittämään itsetuntemusta ja omaa suhdetta toimintaympäristöön, sekä tunnistamaan omaa käyttäytymistä koskevat sokeat alueet. Syväjohtamisen avulla voi myös kehittää omaa työyhteisöään ja organisaatiotaan, ja se antaa käyttöön näkökulman, joka auttaa oman elämän hallinnassa.

Mikään johtamisteoria, näkökulma tai malli ei kuitenkaan kuvaa johtamistyötä täydellisesti, sillä johtamiseen vaikuttaa esimerkiksi johtajan tai työyhteisön perusominaisuudet, kokemus ja osaaminen. Johtamisteorioita tai malleja tai johtamisen työvälineitä ei voi myöskään käyttää johtamistyön ainoana perusteena, mutta niitä voi soveltaa johtamistyössä tarpeen mukaan. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 104.)

Hoitotyön esimiehen tehtävänä on johtaa henkilökuntaa siten, että se kykenee tekemään näyttöön perustuvaa hoitotyötä ja kohtaamaan siihen liittyvät vaatimukset. Esimieheltä edellytetään visiota siitä, mihin suuntaan hoitotyötä tulee kehittää, sekä vaikutusvaltaa työntekijöihin ja organisaation johtoon. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 82.) Hoitotyön esimiehen varsinainen työnkuva sisältää hallinnollista toimintaa, joka sisältää toimintapolitiikan määrittelemistä, voimavarojen ja toiminnan suunnittelemista ja hallinnoimista, tiedottamista, budjetoimista, toiminnan seuraamista, arvioimista sekä toiminnan koordinoimista ja henkilöstöhallintaa. Lisäksi hoitotyön johtamisen perusasioihin kuuluvia asioita ovat myös terveydenhuollon lainsäädännön, ohjeistamisen ja valvonnan eurooppalainen, valtakunnallinen ja alueellinen tunteminen. (Henry, Lorensen & Hirsfeldt 1992; Simoila 1999; Telaranta 1999; Lorensen ym. 2001; Hellemaan 2005, 6 mukaan, liite 1.)

Tärkeä esimiehen ominaisuus on myös päätöksentekotaito, jos esimies ei kykene tekemään päätöksiä, heijastuu se konkreettisesti asioiden edistymiseen, toiminnan tuloksiin ja alaisten kykyyn hoitaa oma osuus parhaalla mahdollisella tavalla. Päätöksentekokyky tarkoittaa kykyä tuottaa nopeita ratkaisuja, läheskään aina päätöksenteon tueksi ei ole saatavilla tietoa, vaan ne tulee tehdä oman tuntuman perusteella. (Aarnikoivu 2010, 77.)

Esimiehen työ jakautuu kahteen tehtäväalueeseen, asiajohtamiseen sekä ihmisjohtamiseen. Asiajohtaminen keskittyy työn johtamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja niiden toteutumisen mittaamiseen, henkilöstö ja tehtäväjärjestelyihin, työnopastukseen ja ohjeistamiseen, työsuojeluun, työtuntien seurantaan ja hyväksymiseen, palkkatietojen tarkistukseen, tarvikelauksiin, laskujen tarkastukseen ja hyväksymiseen ja raportointiin. Ihmisjohtaminen keskittyy alaisten vahvuuksien ja kehyskohteiden analysointiin, henkilöstön koulutukseen ja valmentamiseen, motivaatiotekijöistä huolehtimiseen, kannustejärjestelmiin, ryhmätilainten johtamiseen, kehityskeskusteluihin, palautteen antamiseen, palkitsemiseen ja ristiriitojen selvittämiseen. (Pentikäinen 2009, 14.) Esimiehen valta voidaan jakaa käskyvaltaan, lakeihin ja sopimuksiin perustuvaan valtaan. Valta voidaan jakaa myös asemaan liittyvään valtaan, joka on saatu organisaatiolta, toimivaltaan, joka perustuu esimiehen asemaan ja pätevyyteen, palkitsemisvaltaan, rankaisuvaltaan, asiantuntijavaltaan sekä henkilösuhdevaltaan. (Laaksonen ym. 2012, 113.)

Esimiehen työhön kuuluu myös rekrytointi, jolla tarkoitetaan uuden työntekijän palvelukseen ottamista. Rekrytointi on suunnitelmallinen hakuprosessi, jossa on ennalta sovitut kriteerit, joiden tarkoituksena on saada mahdollisimman ammattitaitoinen työntekijä avoimena olevaan työtehtävään joko määräaikaiseen tai vakituiseen palvelusuhteeseen. (Surakka 2008, 28.)

Rekrytointi alkaa, kun todetaan, että johonkin tehtävään tarvitaan työvoimaa. Jos kyseessä on aikaisemmin käytössä ollut toimi tai tehtävä, josta edellinen työntekijä on poistunut, tulee esimiehen arvioida uuden työntekijän tarve. Rekrytointia tarvitaan myös, kun ollaan käynnistämässä uutta toimintaa. (Surakka 2009, 53.)

Rekrytointiprosessin kulku alkaa valmisteluvaiheella, jossa arvioidaan uuden työntekijän tarve ja valintakriteerien määrittely, joiden avulla valitaan koulutukseltaan, kokemukseltaan ja ominaisuuksiltaan sopivin työnhakija. Kriteerien tulee olla selkeitä, jos ne

jäävät yleiselle tasolle tai ovat sisällöltään mitäänsanomattomia, ei niitä voi käyttää asianmukaisesti päätöksenteon pohjana. Tämän jälkeen määritellään hakuaika ja valitaan ilmoituskanavat hakuilmoitukselle, ilmoituskanavia ovat esimerkiksi lehdet, internet, työvoimatoimisto, oppilaitosten rekrytointipalvelut tai työvoiman vuokrausyritykset. Tämän jälkeen alkaa toteutusvaihe jossa työhakemukset tarkastetaan ja päätetään ketkä kutsutaan työhaastatteluun. Haastattelusta huolehtii esimiehet, joita ovat esimerkiksi yksikön osastonhoitaja ja ylihoitaja yhdessä. Haastattelun tarkoituksena on tutustua haastateltavaan riittävästi, jotta voidaan muodostaa käsitys hakijan osaamisesta ja sopivuudesta kyseiseen yksikköön. Tällöin käydään myös läpi hakijan todistukset ja kysytään aiemmista työpaikoista ja vastavalmistuneen kohdalla opiskeluajan harjoittelupaikoista. Lopulta on päätösvaihe, jossa päätetään valittavasta henkilöstä ja hänelle ilmoittamisesta esimerkiksi soittamalla, myös ei-valituille ilmoitetaan, että heitä ei valittu ja miksi. Lopuksi hakuasiakirjat arkistoidaan. Rekrytointiprosessiin kuuluu myös poislähtevien haastattelu, jossa heiltä kysytään poislähdön syistä. (Aarnikoivu 2013, 60; Surakka 2009, 52–55; Surakka 2008, 74–76.)

### **3.2.2 Itsensä johtaminen**

Kaiken johtamistoiminnan ja tehokkaan tekemisen perustana on itsensä johtaminen. Sillä tarkoitetaan kykyä mukauttaa omaa toimintaa yhteistyön vaatimuksiin. Se rakentuu itsetuntemukselle, omien lahjojen ja vahvuuksien sekä heikkouksien, motiivien sekä arvojen ja tarpeiden ymmärtämiselle. Itsensä johtaminen tarkoittaa myös huolehtimista omasta työkyvystä, jaksamisesta, motivaatiosta sekä oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä. (Laaksonen ym. 2012, 210.)

Johtaakseen hyvin esimiehen tulee myös miettiä omia tavoitteitaan, tunnereaktioitaan, ajattelutapojaan sekä kyetä oman toimintansa arviointiin, pohtimiseen ja reflektointiin. Esimiehen tulee myös osata hallita stressiä ja ajanhallintaa. Omia tavoitteitansa voi pohdita arvioimalla omaa osaamistaan, miten innostaa itseänsä, uskooko tavoitteisiinsa ja löytääkö motivaatiota silloin, kun asiat menee pieleen. Esimies joutuu työnsä puolesta kontrolloimaan omia tunteitaan ja erityisesti niiden ilmaisemista. Esimiehen tulee löytää sopiva tunteiden säätelytaso, tunteiden ääripäät tuottavat helposti vuorovaikutusongelmia. Tunnereaktioiden säätelyn edellytyksenä on omien tunteiden tunnistaminen sekä kyky arvioida millaiset tapahtumat ovat vaikuttaneet omiin tunnekokemuksiin. Tuntei-



den säätelyä voi opetella esimerkiksi valmistautumalla tilanteisiin ennakolta. Voimakkaan tunnekuohun vallassa ei voi johtaa, joten esimiehen on siksi tärkeää oppia suodattamaan tunteitaan niin, ettei ole tunnereaktion vallassa johtaessaan muita. Kielteisiä tunteita voi ilmaista kuitenkin rakentavaan tyyliin esimerkiksi sanomalla heti aluksi, mikä asiassa harmittaa tai suututtaa, tällöin esimies ottaa vastuun omasta tunteestaan eikä kaada sitä alaisen niskaan. (Surakka & Laine 2012, 104–107; Järvinen 2011, 149–151.)

Esimiehen työhön kuuluu myös työntekijöiden tunteiden kohtaaminen ja vastaanottaminen, työntekijöiden harmit tulee kuunnella ja heitä kohtaan on oltava myötätuntoisia, vaikka esimies ei jaksaisikaan kuunnella niitä. Esimiehen on myös tärkeää ylläpitää toivoa vaikeissa tilanteissa. (Surakka & Laine 2012, 107; Järvinen 2011, 150.)

Esimiehen kyky arvioida, pohtia sekä reflektoida omaa toimintaansa on olennainen osa johtamista. Ne tarkoittavat yhdessä sitä, että pohditaan aiempia kokemuksia siitä, miten jokin tilanne sujui, ja mitä oma toiminta sai muissa aikoina. Tällöin punnitaan sitä, että kannattaako omaa toimintaa muuttaa, jotta vastaavat tilanteet sujuvat jatkossa paremmin. (Surakka & Laine 2012, 107.)

Suuri osa ihmisistä kokee työelämässä stressiä. Jokainen reagoi stressiin omalla tavallaan, joten siksi on tärkeää opetella havaitsemaan ja tunnistamaan omat stressioireet. Jos yöllä pyörii mielessä työasiat ja töihin mennessä on ahdistunut olo, on tarpeellista havaita ja hiljentää työtahtia. Stressitasoa laskevia toimenpiteitä ovat esimerkiksi lyhyet tauot työaikana, sekä liikunta työajan ulkopuolella. (Surakka & Laine 2012, 109–110.) Muita mahdollisia tapoja stressin lievittämiseksi ovat terveellinen ruokavalio, ihmissuhteisiin panostaminen, lepo ja rentoutuminen, alkoholin ja kahvin nauttiminen kohtuudella, onnistumisten muistelu, kohtuulliset tavoitteet, myönteisen viestimisen lisääminen, muiden auttaminen, puoliensa pitäminen, reflektointi, itsensä arvostaminen ja pienten virheiden sietäminen. (Piili 2006, 164–165.)

### **3.2.3 Vuorovaikutustaidot ja palautteen anto esimiestyössä**

Johtamisen perustaitoja on kommunikointi ja kanssakäyminen, esimiehen tulee pystyä kertomaan vaikeistakin asioista ymmärrettävästi, ja kuunneltava alaisiaan hyvin. Jotta

alaiset ymmärtävät esimiehen sanoman, pitää perustelujen olla hyviä ja selkeitä. Esimiehen kommentteja kuunnellaan myös eri tavalla kuin alaistyöntekijöiden puheita. Etenkin huonoista sanavalinnoista voidaan tehdä johtopäätöksiä, joilla on kauaskantoiset seuraukset. (Pentikäinen 2009, 137–138.)

Vuorovaikutustaidot ilmenevät esimiestyössä kykynä analysoida ja ymmärtää ihmissuhteita sekä niiden ratkaisussa, kykynä ratkaista konflikteja ja neuvotella, kommunikointitaitoina ja itsevarmuutena, muiden huolenpitona, huomion jakamisena, yhteistyönä ja auttavaisuutena sekä demokraattisuutena yhteistoimintasuhteissa. (Nissinen 2004, 162.)

Eri vuorovaikutusmuotoja ovat dialogi, väittely ja neuvottelu. Avoimessa ilmapiirissä pyritään tasavertaiseen vuoropuheluun eli dialogiin. Siinä on tarkoitus etsiä yhteistä käsitystä toisia keskustelijoita kuunnellen ja heidän ajatuksia ja näkökulmia huomioiden. Avoimessa ilmapiirissä myös sallitaan erilaiset mielipiteet, sekä tietämättömyys ja erehtymiset tulkitaan oppimismahdollisuuksiksi. Jokainen työntekijä luo hyvää henkeä, kohtelee toisia arvostavasti ja eikä hae syyllisiä tai nolaa työtovereita. Väittelyssä on tarkoitus vakuuttaa toinen oma käsityksen paremmuudesta, ja neuvottelussa tarkoituksena on löytää molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. (Piili 2006, 80.)

Palautteen antaminen kuuluu olennaisesti esimiestyöhön. Kiinnostus kaikkien työntekijöiden työhön ja positiivinen huomiointi ja kannustus ovat asioita, joista tulee huolehtia yhtä intensiivisesti kuin tavoitteiden asettamisesta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 200.) Työelämätaitoja koskevissa AMK-opinnäytetöissä, kuten Finnen (2010, 38) ja Evelin (2012, 23) nousivat tärkeiksi aiheiksi esimiehen vuorovaikutus- ja palautteenantotaito. Esimiehen toivottiin antavan niin positiivista kuin negatiivista palautetta, ja niin että se olisi rakentavaa ja asiallista sekä motivoivaa. Hänen toivottiin myös ottavan vastaan palautetta sekä kuuntelevan alaisia.

Palautetyylejä on olemassa erilaisia. Se voi olla kontrolloivaa, neuvovaa, oivaltavaa tai dialogista. Kontrolloivassa palautteessa annetaan tietoa siitä, missä suhteessa tavoitteet on saavutettu ja sovitut asiat hoidettu. Palaute voidaan myös pitää kehittämisen ja oppimisen välineenä ja palautetilanne oppimistilanteena. Neuvovassa palautteessa palaute on kehittämisen väline. Oivaltava palaute taas tarkoittaa, että työntekijän ymmärrys työstään ja siinä kehittämisessä lisääntyy. (Kupias ym. 2011, 28–29.)

Palaute liikkuu horisontaalisesti, että vertikaalisesti. Horisontaalinen palaute tarkoittaa rinnakkaista ja samantasoista. Vertikaalinen palaute tarkoittaa tasolta toiselle kulkevaa, esimerkiksi esimieheltä alaiselle. Sitä annetaan, kun ohjataan alaista hänen työskentelyssään. Horisontaalinen palaute on ensisijaisesti kehittymisen väline ja toissijaisesti ohjaamisen väline. Sitä annetaan vertaispalautteessa ja kollegapalautteessa. Vertikaalinen taas on ensisijaisesti ohjaamisen ja toissijaisesti kehittymisen väline. (Kupias ym. 2011, 18.)

Laadukasta esimiestyötä toteuttava esimies antaa alaisilleen arjessa onnistumista koskevaa sekä korjaavaa palautetta. Palautteen annon keskipiste on heikon suoriutumisen sijaan onnistumisissa, mikä rohkaisee työntekijää kehittymään, palautteen saajan tulisi myös saada palautetta onnistumisista epäonnistumisten sijaan, muuten vaarana on, että palautteen saaja kohdistaa palautteen itseensä ihmisenä. (Aarnikoivu 2013, 165.)

Silloin, kun esimiehen tarkoituksena on antaa korjaavaa palautetta, se tulee antaa aina kahden kesken. Esimiehen tulisi ensimmäisenä kysyä alaisen oma näkemys ensimmäisenä suoriutumisestaan. Kun alainen pääsee kertomaan oman näkemyksensä suoriutumisestaan, hän oivaltaa itse paremmin heikon suoriutumisen ja siihen vaikuttaneet tekijät. Olennaista on, että esimies kuuntelee ja esittää kysymyksiä ja antaa tilaa palautteen vastaanottajalle oivaltaa itse muutostarpeen ja toimenpiteet. Esimiehen tulisi lopuksi tehdä lyhyt yhteenveto alaisen kommentteista varmistaakseen oman ymmärryksensä kuulluista kommentteista. Tällöin olisi hyvä samalla tuoda esiin tilanteeseen soveltuvia kommentteja myös palautteen saajan onnistumisista ja voimavaroista, tämä tukee vastaanottajan kykyä kestää palaute, ottaa se vastaan siten, että kehittyminen mahdollistuu. Esimiehen tulee lopuksi tehdä selväksi muutoksen välttämättömyys ja varmistaa, että aiempi toiminta ei toistu, samalla myös sovitaan yhteisesti toimenpiteistä ja seurannasta. (Aarnikoivu 2013, 165–167.)

Palautteenannon merkitys esimiestyössä voidaan tiivistää siihen, että se on yksi tärkeimpiä ihmisen ja työssä oppimisen kehittymisen välineitä. Arvioiva ja korjaava palaute järkyttää vähemmän ihmisen käsitystä itsestään, eikä palautteen saaja puolustaudu selittelemällä, tai torjumalla saamaansa palautetta. Palautteen tulee myös kohdistua aina työsuoritukseen ja käyttäytymiseen, ei ihmisen persoonaan. (Järvinen 2011, 140.)

### 3.2.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa hoitotyön johtamista ja esimiestyötä. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välillä käytäviä säännöllisiä keskusteluja, ja niistä voidaan käyttää myös nimitystä tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu, sekä esimiesalaiseskustelu. Kehityskeskustelut ovat työviihtyvyyden ja työsitoutumisen kehittämisen työkalu, ja niiden avulla koko henkilökunta voi osallistua oman työnsä, ja siinä kehittämisen suunnitteluun. (Koski 2008, 54, liite 1; Pentikäinen 2009, 127.)

Kehityskeskustelun tulee olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä organisaatiossa sekä työtehtävistä (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94). Kehityskeskusteluilla on tietty päämäärä ja systemaattisuus, ja niitä käydään säännöllisesti. Kehityskeskustelut ovat ennen kaikkea esimiehen ja työntekijän välinen arviointitilanne, jonka tavoitteena on saada aikaan osaston toiminnan ja työntekijän omien tarpeiden välinen kehityssuunnitelma. Tavoitteena on tunnistaa työntekijän osaamisen taso ja erityisosaamiset, kiinnostuksen kohteet ja kehittämistarpeet sekä arvioida työntekijän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman toteutumista. Työntekijä arvioi omaa kehittymistään, josta esimies antaa oman arvionsa. Keskusteluissa asetetaan tavoitteita seuraavalle kaudelle ja suunnitellaan toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Myös pitkän aikavälin tavoitteista tulisi keskustella. (Surakka 2009, 130–131.)

Tavoitteen asettamisen lisäksi kehityskeskustelussa on sovittava, miten tavoitteita ja työssä onnistumista mitataan. Mittarit voivat olla numeerisia tai laadullisia, kuten asiakaspalvelun laatu. Tärkeää on, että työntekijä tietää, miten hänen työnsä laatua mitataan. (Surakka & Laine 2012, 161.)

Kehityskeskustelut käydään kaikkien yksikön työntekijöiden kanssa säännöllisesti vähintään kerran vuodessa. Niiden aloittamisesta tiedotetaan hyvissä ajoin työntekijöille ja ajankohta sovitaan etukäteen, vähintään viikkoa aikaisemmin. Esimiehen tulee varata niihin aikaa 1-2 tuntia ja ne käydään rauhassa siten, että kumpikin osapuoli on valmistautunut etukäteen täyttämällä kehityskeskustelulomake. Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia ja ilmapiiriltään avoimia ja niiden tulisi olla hyödyllisiä ja tarpeellisia kummallekin osapuolelle. (Surakka 2009, 130.)

Kehityskeskusteluiden avulla voidaan selkiyttää työntekijälle esimerkiksi hänen omaa työn sisältöä ja merkitystä, sekä työhön liittyviä odotuksia sekä vastuu ja valtuuskysymyksiä. Lisäksi ne lisäävät vaikutusmahdollisuuksia ja mahdollistavat oman osaamisen jatkuvan arvioinnin, niiden avulla voi myös tuoda omia kehittymistarpeita. Niiden avulla on myös mahdollista saada palautetta, mutta myös antaa sitä esimiehelle. Kehityskeskusteluilla on työmotivaatiota lisäävä vaikutus, jolloin työntehokkuus, työkyky ja henkinen hyvinvointi paranevat. (Laaksonen ym. 2012, 170.)

Kehityskeskustelu muodostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat valmistautuminen, itse keskustelun toteutus ja jälkihoito. Kehityskeskusteluun valmistaudutaan siten, että esimies huolehtii keskustelun käytännön järjestelyistä ja tiedottamisesta. (Hyppänen 2007, 57; Silvasti 2013, 27 mukaan.) Paikan valintaan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Esimiehen oma työhuone ei ole sopiva paikka, koska se voidaan kokea esimiehen omaksi henkilökohtaiseksi alueeksi. Sopiva paikka kehityskeskustelulle voi olla esimerkiksi neuvotteluhuone, jossa on tarjolla esimerkiksi juotavaa ja kevyttä syötävää tunnelman rauhoittamiseksi. Keskustelijoiden ei tulisi istua vastakkain vaan esimerkiksi vierekkäin vastakkain asettelun välttämiseksi. (Meretniemi 2012, 66.)

Keskustelun alussa kannattaa puhua arkisista asioista, koska se vapauttaa ilmapiiriä ja rentouttaa keskustelijoita. Keskustelun asialista kannattaa käydä läpi heti alussa (Meretniemi 2012, 85.) Itse keskustelu alkaa menneen kauden arvioinnilla ja siinä käydään läpi työntekijän toimenkuvaa, työtehtäviä, sekä asetettuja tavoitteita ja niiden onnistumista. Myös työntekijän kokemuksiin positiivisiin ja negatiivisiin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Esimiehen tulee antaa alaiselleen palautetta näistä asioista mahdollisimman käytännönläheisesti ja todenperäistä tietoa käyttäen. (Aarnikoivu 2010, 83–84, 92, 94; Silvasti 2013, 32 mukaan.)

Keskustelun tärkein aihe on tulevan kauden odotukset ja mitkä ovat avaintehtävät ja tavoitteet ja kuinka ne aiotaan toteuttaa. Seuraavaksi katsotaan vastaavatko nykyiset tehtävät henkilön odotuksia. Lisäksi uratoiveita ja niiden toteutusten mahdollisuuksia tulisi hahmottaa. Jos työntekijä on tehnyt itselleen henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, arvioidaan hänen kehittymistään yhdessä ja esimies antaa oman arvionsa suunnitelman pohjalta. Keskustelussa olisi hyvä arvioida työyhteisön ilmapiiriä, avoimuutta, yhteistyötä ja sen sujuvuutta, tiedonkulun riittävyttä ja keskinäisen palautteenantamis-

ta. Työntekijän tavoitteista pitkällä aikavälillä tulee myös keskustella. Keskustelijat antavat toisilleen palautetta ja sopivat sovittujen asioiden seurannasta. Lopulta keskustelijat voivat esittää oman arvionsa keskustelun onnistumisesta ja sen kulusta. Jos keskustelijat huomaavat jotain korjattavaa kehityskeskustelussa, niin he voivat kirjata ne ylös seuraavaa kertaa varten. Keskustelussa käydään läpi myös millaista tukea työntekijä on saanut esimieheltään ja mitkä ovat hänen odotukset jatkossa. (Surakka 2009, 131.)

### **3.2.5 Delegointi**

Delegointi on tärkeä esimiestaito, jonka avulla lähiesimies voi edistää työntekijän ja työyhteisön kehittymistä. Delegoimalla tehtäviä esimies tukee alaistensa kehittymistä ja osoittaa luottamusta heitä kohtaan, joka toimii rohkaisuna ja kannusteena alaisille. (Aarnikoivu 2010, 74.) Se tarkoittaa tehtävien ja toimivallan siirtämistä esimieheltä työntekijöille. Delegointi vaatii esimieheltä hyvää suunnittelua, kypsyyttä, avoimuutta sekä luottamusta alaista kohtaan, ja se on osa organisointia. Delegoinnin edellytyksenä on, että esimies varmistaa, että henkilö, jolle tehtäviä delegoidaan, myös kykenee niistä suoriutumaan. Delegoitavat tehtävät voivat olla esimerkiksi työvuorojen suunnittelua. (Laaksonen ym. 2012, 115). Delegoidessaan esimiehen tulee selittää työntekijälle riittävän huolellisesti annettu tehtävä, sekä siihen liittyvistä toiveista ja odotuksista. Esimiehen tulee myös kertoa alaiselle, miksi tehtävä tulee suorittaa ja aikataulu. (Aarnikoivu 2010, 75.)

Delegoinnin haasteina voivat olla toimeksiannon epärealistisuus, sekaantuminen ja epäluottamus, tehtävän suorittajalla ei ole valtuuksia suorittaa tehtävää, ei anneta palautetta suorituksesta sekä ei huomioida riittävästi työntekijän erityistä osaamista ja kykyjä sekä se, että delegointia käytetään rangaistuksena siten, että työntekijälle määrätään tehtäviä, joista hän ei pidä. Delegoimisessa tulisi huomioida jokaisen työntekijän erityispiirteet. (Aarnikoivu 2010, 75–76.)

### **3.2.6 Työyhteisön ristiriitatilanteiden selvittäminen**

Esimiestyön arkea ovat monenlaiset työyhteisössä esiintyvät ongelma ja ristiriitatilanteet, jopa konfliktit. Esimiehen tuleekin olla riittävän lähellä työntekijöitä, jotta hän voi seurata työyhteisön ilmapiirin tilaa ja siinä tapahtuvia muutoksia. Työyhteisö- ja ihmis-

suhdeongelmat eivät välttämättä korjaannu itsestään, vaan pahenevat, jos niihin ei puututa ajoissa. (Surakka 2009, 121.) Kun työyhteisössä on jotakin vialla, on esimiehen tällöin paikannettava ongelmakohta ja lähdettävä selvittämään sitä asianomaisten kanssa. Ongelmatilanteisiin puuttuminen varhaisessa vaiheessa on ehdottoman tärkeää. (Laaksonen ym. 2012, 249.)

Esimiehen tulee selvittää, onko kyseessä esimerkiksi yhden työntekijän aiheuttamasta ongelmasta, kuten jatkuvasta myöhästelystä. Tällöin esimies voi järjestää kahdenkeskisen palaverin, jossa sovitaan työntekijän kanssa siitä, miten toiminnan on jatkossa muututtava. Varhaisella puuttumisella ongelmatilanteisiin voidaan estää työilmapiirin heikkeneminen ja konfliktikierteen synty, ongelmista puhuminen työpaikalla on jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä. Ongelmiin puuttuminen varhaisessa vaiheessa lisää myös työnteon tehokkuutta ja tuottavuutta. (Laaksonen ym. 2012, 248.) Kyseessä voi olla myös ristiriita kahden henkilön välillä, jolloin esimiehen tulee puhutella kumpaakin työntekijää kahden kesken. Jos ongelma taas koskettaa pientä työntekijä ryhmää, voi heidät ottaa kaikki samalla kertaa keskusteluun, jos ongelma on selkeästi osoitettavissa. Jos ongelma taas koskee koko työyhteisöä, on ratkaisua haettava koko yhteisön voimin. (Surakka & Laine 2011, 178–179.)

Esimies voi yrittää hakea ratkaisua ongelmaan tekemällä sovittelupalavereista pöytäkirjan, tekemällä sopimuksen minimikäyttäytymissäännöistä, ottamalla oman esimiehensä mukaan sovitteluun tai ottamalla ulkopuolisen mukaan käsittelyyn, esimerkiksi työterveyshuoltohenkilön. Heillä on vaitiolovelvollisuus ja oikeus olla kokonaisuuden ja työhyvinvoinnin puolella, joten he voivat yrittää hakea tilanteeseen puolueetonta ratkaisua. (Luukkala 2011, 224.) Hankaluuksia ja ristiriitatilanteita voi ilmetä myös eri ammattiryhmien, esimiehen ja työntekijän välillä, taikka esimiehen ja heidän esimiestensä välillä. Ristiriidat voivat olla myös eri yksiköiden välisiä. (Silvennoinen 2004, 250.)

Jos työntekijän käyttäytyminen poikkeaa työpaikan yleisistä käytännöistä ja normaaleista hyvistä tavoista, mutta ei kohdistu kehenkään erityisesti, on kyseessä epäasiallinen työkäyttäytyminen. Epäasiallista käytöstä ovat voimakkaat tunteenpurkaukset ja mielenilmaukset, epäasiallinen kielenkäyttö, komentelu ja työtehtävien laiminlyönti. Esimiehen tulee puuttua näihin asioihin välittömästi. (Surakka & Laine 2011, 182.)

Epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan kiusaamista, joka on jatkuvaa toiseen toistuvaa tarkoituksellista kielteistä kohtelua, loukkaamista, alistamista tai mitätöintiä. Se etenee prosessina, jonka seurauksena kiusaamisen kohde joutuu puolustuskyvyttömään asemaan. (Laaksonen ym. 2012, 247.) Työterveyslaitoksen (2013) mukaan kiusaamisen muotoja on kohtuuttoman työmäärän vaatiminen, kohtuuttomien aikataulujen antaminen, kokouksiin kutsumatta tai tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen, osaamisen ja kykyjen kannalta vaatimattomien tehtävien antaminen, sosiaalinen eristäminen, huutaminen, haukkuminen ja solvaaminen, loukkaavien kommenttien esittäminen, pilkkaaminen, naurunalaiseksi saattaminen, nöyryyttäminen, mustamaalaaminen ja perättömien tietojen levittäminen, aiheeton arvostelu ja väärin syytösten esittäminen sekä mielen-terveyden kyseenalaistaminen. Muita kiusaamisen muotoja ovat haluttomuus auttaa kollegaa, kieltäytyminen auttamista ja neuvojen antamisesta silloin, kun kollega pyytää niitä, kollegan ratkaisujen kyseenalaistaminen tai väheksyminen, kollegan ratkaisujen arvosteleminen, virheellisten tietojen välittäminen tai valehtelu kollegasta ja hänen toiminnastaan sekä kollegan sulkeminen työyhteisön sosiaalisen järjestelmän ulkopuolelle. (Leino-Kilpi & Välimäki 2009, 88.)

Kiusaaminen voidaan jakaa kolmeen lajiin, ensimmäinen on, että kiusattu on itse omalla käytöksellään aiheuttanut toisissa työntekijöissä reaktion, joka on johtanut kiusaamiseen. Tätä kutsutaan henkilölähtöiseksi kiusaamiseksi. Toinen kiusaamisen laji on kiusaajalähtöinen kiusaaminen, joka on mielivaltaista ja sen syyt löytyvät kiusaajasta itseltään. Kolmas laji on työyhteisöperäinen kiusaaminen, jossa kiusaamisen syyt löytyvät yleensä työyhteisön ristiriidoista tai ongelmista. Syynä voi olla heikko johtajuus, joka antaa tilaa yhteisön valtataistelulle. (Kasslin-Pottier 2009, 48–49.)

Työturvallisuuslaissa veloitetaan työntekijää työpaikalla välttämään sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on puututtava häiritsevään käytökseen, jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa, hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimenpiteisiin epäkohdan poistamiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)



Epäasiallisen työpaikkakäyttäytymisen taustalla voi olla työntekijän oma jaksamattomuus sairauden tai oireilun takia, tai hänellä voi olla kuormittava elämäntilanne tai akuutti elämänkriisi tai yritys peitellä omaa osaamattomuutta. Vakavampia asioita häiriökäytöksen taustalla ovat työkyvyn heikkeneminen, tai mielenterveyden ongelmat kuten masennus tai päihteiden väärinkäyttö. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 30–31.) Häiriökäytöksen vaikutukset ovat työpaikoilla laaja-alaisia. Se aiheuttaa muissa työntekijöissä voimakasta ärtyneisyyttä, työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen heikentymistä, työtehon laskua ja työn laadun heikkenemistä sekä työmoraalin, sitoutumisen ja motivaation heikkenemistä. Tämä voi johtaa vääristyneeseen työkuulttuuriin sekä kielteisen käytöksen leviämiseen työyhteisössä. (Vartia ym. 2012, 24–25.)

Työyhteisön ristiriitoja voidaan selvittää määrittelemällä ja kiteyttämällä aluksi itse ongelma, ja todetaan haittaako se työntekoa. Seuraavaksi analysoidaan, ketkä ovat osallisina tai liittyvät ongelmaan, eli onko kyseessä yksilöongelma vai kahden työntekijän välinen ongelma, vai koskeeko ongelma koko työyhteisöä tai muita tahoja. Tämän jälkeen kutsutaan koolle kaikki asianomaiset, joita asia koskee, alustavat keskustelut tulee käydä asianomaisten kanssa kahden kesken. Sitten alkaa selvitys ja sovintovaihe, jolloin selvitetään, mitä on tapahtunut ja pyydetään anteeksi mielipahaa aiheuttanutta toimintaa, sovitaan erimielisyydet ja sitoudutaan siihen, että asia on loppuun käsitelty, eikä siihen enää palata. Tämän jälkeen määritellään tavoitteet tulevalle toiminnalle ja haetaan ratkaisua yhdessä. Lopuksi konkretisoidaan, miten sovittu toiminta näkyy käytännössä ja informoidaan muuta työyhteisöä siitä, mitä on sovittu. Seuraavaksi tulee seurata, miten tavoitteen mukaisessa toiminnassa on onnistuttu, jolloin annetaan myös positiivista palautetta, jos huomataan muutos tavoitteen suuntaan. Lopuksi arvioidaan, miten tavoite on saavutettu ja miten siinä on pysytty. (Surakka & Laine 2011, 186–187.)



KUVIO 5. Työyhteisöongelmien selvittämisen malli (Surakka & Laine 2011, 186–187, muokattu)

### 3.2.7 Esimies alaistaitojen kehittäjänä

Esimies voi kehittää alaistaitoja monin eri keinoin. Esimiehen vastuulla oleva perehdytys työtehtäviin, työympäristöön ja työtovereihin on ensimmäinen askel hyvien alaistaitojen kartuttamiseksi. (Keskinen 2005, 43.) Esimies voi tukea alaistaitojen kehittämistä työyhteisössä esimerkiksi asettamalla konkreettisia tavoitteita, johtamalla oikeudenmukaisesti, kuuntelemalla alaisiaan, perehdyttämällä työtehtävään, osoittamalla työyhteisössä olevat mahdollisuudet, aktivoimalla kehittymiseen ja kehittämiseen, arvioimalla ja kehittämällä toimenkuvia henkilöiden motivaatio huomioiden, panostamalla kehityskeskusteluihin, kehittämällä osaamisen johtamista, ottamalla vastaan palautetta ja antamalla palautetta. (Aarnikoivu 2008, 89.)

Muita tapoja, joilla esimies voi parantaa työntekijöidensä alaistaitoja, ovat esimerkiksi huolehtimalla työnohjauksesta sekä antamalla työntekijälle mahdollisuuden kehittyä työssään ja selkiyttämällä työtavoitteet ja perustehtävä. Esimiehen kannattaa myös kertoa odotuksistaan alaisilleen ja kannustaa heitä vaikuttamaan. Ennen kaikkea esimiehen tulee toimia oikeudenmukaisesti ja palkita työntekijöitä sekä kannustaa heitä vaikuttamaan työyhteisön asioihin. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

### 3.3 Alaistaidot

Esimiestaidoista on puhuttu kauan, ja niihin on panostettu koulutuksella ja valmentamisella. Sen sijaan alaistaidoista keskustelu on ollut marginaalista, eikä alaisille ole suunnattu varsinaista alaistaitoihin kohdistuvaa koulutusta. Alaistaitojen käsittely ja kehittäminen soveltuvat käytännössä kaikille organisaatioille, jotka haluavat panostaa hyvinvointiin ja tulokselliseen toimintaan. (Aarnikoivu 2008, 79–82.)

Suomessa alaistaitotutkimusta on vielä hyvin niukasti. Aiheesta on kuitenkin jonkin verran tutkielmia ja opinnäytetöitä viime vuosina, sekä suomenkielisiä julkaisuja ammatti- ja henkilöstölehdissä. Alaistaitotutkimusta kohtaan on myös esitetty kritiikkiä, että siinä on keskitytty enemmänkin aiheen kuvailuun ja kirjoitteluun sen sijaan, että määriteltäisiin alaistaitoihin kuuluvaa käyttäytymistä. (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 515; Jokisen 2010, 27, mukaan.)

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyä ja halua toimia rakentavalla tavalla työyhteisössään perustehtävän suuntaisesti työtovereita ja esimiestä tukien. Perustehtävä määrittelee, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa, mitä siellä pitäisi tehdä ja aikaansaada. Alaistaidoiksi luokitellaan myös esimerkiksi huolehtimista työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, työtovereiden ja esimiehen kanssa yhteistyössä toimimista. Hyviin alaistaitoihin kuuluu lisäksi hyvät sosiaaliset taidot, kyky ottaa vastaan kritiikkiä ja palautetta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.) Alaistaitoinen työntekijä on myös hyvä alainen ja työtoveri, joka pohtii omaa toimintaansa tavoitteenaan että hänen vaikutus työilmapiiriin on positiivinen. Alaistaitoinen työntekijä on sitoutunut organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin sekä arvoihin. Myös viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat alaistaitoja, sillä ne mahdollistavat rakentavan vaikuttamisen ja osallistumisen työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 95–97.)

Sana ”alainen” herättää usein negatiivisia tunteita, se viittaa alkuperäisessä merkityksessä kuitenkin organisaatiohierarkiaan, jossa työntekijät sijaitsevat arvoasteikossa esimiehensä alapuolella. Käsitteellä ”alaistaidot” ei ole englanninkielistä vastinetta, sen sijaan puhutaan ”organizational citizenship behavior”, eli organisaatio kansalaisuudesta. Sillä tarkoitetaan käyttäytymistä, joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä. (Surakka 2009, 108.)

Muita hyviä alaisen tunnusmerkkejä ovat Tuula Surakan (2009, 109) mukaan hoitoalalla tuntemus oman työn tavoitteista ja menetelmistä, pyrkimys tehdä oma työ mahdollisimman hyvin, vastuun kanto omista tekemisistä, oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen, olla oma itsensä, joustavuus, työaikojen noudattaminen, palautteen anto, eriävien mielipiteiden kuuntelu, pelisääntöjen noudattaminen, työpaikan viihtyvyyden huolehtiminen, asioiden eteenpäin vienti, kiinnostus muiden työntekijöiden työstä, omien mielipiteiden esittäminen, halukkuus yhteistyöhön työtovereiden ja esimiesten kanssa, kuunnella esimiestä asiallisesti, yhteisvastuun kanto toiminnan sujumisesta, aktiivinen työpaikan kehittäminen, esimiehen tukeminen ja auttaminen johtamisessa, ystävällisyys työtovereita kohtaan ja heidän auttaminen tarvittaessa. Alaistaidot voidaankin kiteyttää Aarnikoivun (2010, 90) mukaan siihen kuinka tekee oman työnsä hyvin, miten on vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa ja miten ottaa vastuun omista tekemisistä.

### **3.3.1 Vuorovaikutus ja viestintä**

Kaikki toiminta työyhteisössä perustuu viestintään ja vuorovaikutukseen, ilman niitä ei organisaatio voi toimia. Hyvän alaistaitoisen työntekijän tulee panostaa omien viestintä ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen, koska hän tietää niiden merkityksen työyhteisön jäsenenä. Alaistaitojen yksi osa-alue on pyrkimys asioiden avoimeen käsittelyyn, rehellisyyteen ja toisen kunnioittamiseen vuorovaikutustilanteessa. Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu myös puheeksi ottamisen taito sekä vaikeiden asioiden ottaminen rakentavasti esiin. Jos työtoverin kommentti tuntuu loukkaavalta, täytyy avoimesti uskaltaa sanoa se hänelle, sillä hän ei ole välttämättä tarkoittanut asiaa sillä tavalla kuin vastaanottaja sen tulkitsi. Usein loukkaantumiset aluksi peitellään, mutta ennemmin tai myöhemmin ne nousevat esiin, ja hankaloittavat työyhteisön jäsenten välisiä suhteita. (Aarnikoivu 2010, 123–124; Mäkisalo-Ropponen 2011, 103.)

Henkilökohtaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja voi aina kehittää paremmiksi. Tällöin tärkeää on kartoittaa omat vahvuudet ja kehityskohteet viestijänä ja vuorovaikuttajana. (Aarnikoivu 2010, 124). Joskus keskustelijan viestit tulkitaan eri tavoin kuin hän on sen tarkoittanut, tällöin kannattaa kiinnittää huomiota viestin ymmärrettävyyteen. Tähän voi vaikuttaa puhumalla kuuluvasti ja lyhyesti käyttäen yksinkertaisia lauseita, kertomalla esimerkkejä ja vertauksia. Hyvä keskustelija voi myös havainnollistaa puhet-

taan kuvin tai piirtämällä. Ennen kaikkea hän painottaa tärkeitä asioita ja pitää taukoja välillä. (Surakka & Rantamäki 2013, 114.) Viestinnässä tulee myös kiinnittää huomiota omaan sanattomaan viestintään. Sanaton, eli non-verbaalinen viestintä koostuu olemuksesta, ryhdikkydestä, katsekontaktista ja ilmeistä, eleet ja liikkeet muodostavat 50% koko viestistä, 40% koostuu äänenkäytöstä ja loput 10% itse sanoista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 159.)

Myös kuunteleminen on tärkeä vuorovaikutustaito. Se vaatii kärsivällisyyttä, rohkeutta ja avoimuutta, koska erilaisten mielipiteiden vastaanottaminen ja sietäminen on hankalaa, koska samalla joutuu kyseenalaistamaan omia käsityksiään. Vuorovaikutuksessa viestinnän epäselvyys usein johtuu siitä, ettei toista osapuolta ole kuunneltu. Myös liian nopeista ja vahvoista tulkinnoista tulee pidättäytyä, sillä ne saattavat sulkea ajatukset ja tunteet tärkeistä viesteistä. Hyvä kuuntelija on aidosti kiinnostunut keskustelukumppanistaan ja kiinnittää koko huomionsa häneen, keskittyy kuuntelemiseen ensin ja tulkitsee vasta sitten, hyväksyy tietämättömyyttä ja ei esitä kiirehtien omia mielipiteitään ja näkemyksiään. Hyvä keskustelija myös hyödyntää kuulemaansa. (Aarnikoivu 2010; 125, Mäkisalo-Ropponen 2011, 102–103.)

Työntekijöiden välinen vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sen kehittäminen vaatii aikaa. Työn ei tulisi olla niin kiireistä, ettei ehdi tutustua työtovereihin ja vaihtaa muutamaa sanaa heidän kanssaan. Yhteinen taukotila on tärkeä, jotta työyhteisön jäsenet voivat kokoontua ja keskustella taukojen aikana. (Paasivaara 2009, 30.)

### **3.3.2 Palautteen antaminen ja saanti**

Palaute on osa normaalia vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja, ja sen tulisi olla luonteeltaan positiivista, pohdiskelevaa ja neutraalisti kommentoivaa ja sitä tulee antaa työyhteisön arvojen ja pelisääntöjen mukaisesti. Hyvin annettu palaute vaikuttaa yksittäiseen työntekijään, sekä koko työyhteisöön. Tärkeää on myös kehittää palautteen vastaanottamisen ja käsittelemisen taitoja. (Heiske 1997, 133; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 63–73, 81, Jokisen 2013, 7 mukaan.)

Palautteen avulla saa työyhteisössä tietoa siitä, mitä tekee hyvin ja mitä voisi tehdä paremmin. Sen avulla voidaan myös joko vahvistaa haluttua toimintaa tai korjata sitä pa-

rempaan suuntaan. (Surakka & Rantamäki 2013, 115.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen viestii siitä, että työntekijöistä välitetään ja että toimintaa halutaan kehittää edelleen. Palautteen antaminen kertoo työntekijän sitoutumisesta ja vastuullisuudesta. (Aarnikoivu 2010, 126.)

Aarnikoivun mukaan (2010, 126) palautteen tulisi olla kuvailevaa, ei tuomitsevaa eikä liian tulkitsevaa. Sen tulee kohdistua itse asiaan, ei vastaanottajan persoonallisuuteen. Palautteen tulisi kohdistua lähelle palautteenannon aiheen tapahtumahetkeä, ja sen tulee olla rehellistä, avointa ja rakentavaa, ja että sen saaja aktivoituisi dialogiin ja vuorovaikutusprosessiin omien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tiedostamiseksi.

Jokisen (2013, 21) AMK-opinnäytetyön mukaan palaute auttaa työssä jaksamisessa, kannustamisessa, motivoitumisessa, se antaa energiaa työhön ja ohjaa käyttäytymistä. Palaute tuottaa yksilötasolla hyvää oloa, vahvistaa itsetuntoa ja lisää uskallusta kehittää sitä ominaisuutta josta palaute annetaan, se lisää myös yksilön uskoa muihinkin ominaisuuksiin ja parantaa itsetuntemusta. Palautteen saajan kyky kohdata palautetta kasvaa, sekä kyky nähdä myös muissa hyviä puolia voimistuu. Se voimistaa työtoveruutta ja työmotivaatiota sekä suorituskykyä ja työmielialaa. Työyhteisöön myönteinen palaute vaikuttaa parantamalla työilmapiiriä, turvallisuuden tunnetta, luovuutta, työntekijöiden uskallusta ilmaista itseään, työmotivaatiota, työntehoa ja työssä viihtyvyyttä. (Aalto 2004, 145–146.)

Korjaavan palautteen vastakohtana voidaan pitää Mikko Aallon (2004, 13) mukaan ”parjaava kolaute”. Se tarkoittaa, että palautetta annetaan itsetuntoa haavoittavasti, pilkaten, nöyryyttävästi, haukkuen, nimitellen, syyttäen ja syyllistäen sekä esimerkiksi leimaten. Tällainen palautteen anto näkyy työilmapiirissä, työntekijöiden sairauslomisissa, motivoituneisuudessa, sitoutuneisuudessa sekä oppimiskyvyssä.

Palautekulttuuri riippuu kuitenkin työyhteisöistä, joissain palautetta kerätään ja käsitellään jatkuvasti. Niissä työyhteisöissä, joissa palautetta annetaan ja vastaanotetaan luonnollisena osana jokapäiväistä työtä, vallitsee hyvä ilmapiiri. Niissä työyhteisöissä, joissa palautetta annetaan niukasti eikä siihen kannusteta, vaan palaute koetaan uhkaavana ja pelottavana asiana, vallitsee usein heikko ilmapiiri. (Surakka & Rantamäki 2013, 118.)

### 3.3.3 Kollegiaalisuus ja sosiaalinen pääoma

Kollegiaalisuudella tarkoitetaan ammattitoveruutta tai virkaveljeyttä, eli yhteishenkeä, joka on syntynyt samaa ammattia harjoittavien henkilöiden piirissä ja perustuu yhteisiin kokemuksiin. Kollegiaalisuudella on pitkät perinteet lääkäreiden ammattikunnassa, ja siitä on maininta jo Hippokrateen valassa vuodelta 438 ennen ajanlaskun alkua. (Surakka 2009, 68.)

Sairaanhoidajien ammattikunnassa kollegiaalisuus ilmenee ammatillisuutena, työtoverin kunnioittamisena ja yhteistyönä. Ammatillisuuteen sisältyy luottamus kollegan toimintaan, keskinäisen tuen ja kollegoiden välisen palautteen antamisen ja saamisen. Työtoverien kunnioitus näkyy lojaalisuutena ja hyvänä käytöksenä työtoveria kohtaan. Lojaaliutta tarvitaan etenkin, jos työtoverin toimintatapa tai käytöstä joudutaan kyseenalaistamaan. Kollegiaalisuuden tärkein ilmenemismuoto on yhteistyö, siihen sisältyy konsultointi, perehdytys ja työtoverin auttaminen. (Surakka 2009, 68–69.)

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön, ja yksilön voimavara, ja se kasvaa kun sitä käytetään. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia, jos työyhteisö ei siedä erilaisuutta, sosiaalinen pääoma voi olla sulkevaa ja kaventavaa. Tiiviiden sosiaalisten suhteiden kautta voi myös syntyä kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. (Manka 2012, 116.)

### 3.3.4 Sitoutuminen ja luottamus organisaatioon

Sitoutuminen tarkoittaa alaistyöntekijän tunneperäistä asennoitumista ja samaistumista ammattiinsa, ja se näkyy esimerkiksi tapana, jolla alaistyöntekijä suhtautuu organisaatioonsa, sekä halukkuutena antaa hänen osaaminen ja energia organisaation käyttöön. Se on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle, ja se ilmenee motivoituneisuutena, haluna kehittää työtä, työympäristöä ja omaa työtoimintaa. Sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja ovat vähemmän stressaantuneita ja kokevat vähemmän työuupuneisuutta. (Keskinen 2005, 26; Surakka 2009, 63.)

Sitoutuneisuus ilmenee työntekijän vastuuntuntoisuutena omasta työpanoksesta niin, että hän kokee sen olevan merkityksellinen hänelle itselleen, mutta myös palvelevan organisaatiota samalla. Sitoutuneelle työntekijälle on myös tärkeää tehdä oma työ hyvin, koska hän kokee, että oma organisaatio on hänelle tärkeä ja arvokas. Työntekijän työmotivaatio ja sitoutuminen ovat korkeita silloin, kun työntekijä on tietoinen omasta roolistaan ja työpanoksestaan koko organisaation tai työyksikön tavoitteen toteutumisessa. Työntekijä voi myös tuntea kiintymystä työyhteisöä kohtaan, ja on siksi syvästi sitoutunut yhteistyöhön organisaatiossaan. (Surakka 2009, 111–112.)

Luottamus työyhteisössä perustuu työnantajan uskottavuuteen sekä työpaikalla vallitsevaan kunnioitukseen, oikeudenmukaisuuteen ja yhteishenkeen. Luottamuksellisella työpaikalla myös vuorovaikutussuhteet toimivat ja kommunikaatio on avointa ja toista kunnioittavaa. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat useat tekijät, esimerkiksi työolojen ja työn optimaalinen organisointi, jolloin työt on jaettu perustelulla ja oikeudenmukaisella tavalla, työtehtävät ovat selkeitä, työvälineet ja toimivat menetelmät, myös se, että työntekijään itseensä luotetaan sekä muiden työntekijöiden persoonallisuuden piirteet ja totut ajattelutavat. (Keskinen 2005, 80; Surakka 2009, 66.)

Luottamuksesta on runsaasti hyötyä organisaatiolle, se toimii edellytyksenä työntekijöiden osaamisen, tietojen ja taitojen jakamiselle. Se ylläpitää työtyytyväisyyttä ja vahvaa motivaatiota työtehtäviin. Luottamuksen avulla voidaan helpottaa keskinäistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta sekä tehostetaan päätösten täytäntöönpanoa. Luottamus myös leviää työyhteisössä, kun toinen työntekijä kehuu toista työntekijää, ja kertoo miten hyvin ja luotettavasti kyseinen henkilö työskentelee, mielipide vaikuttaa koko työyhteisöön. (Laine 2010, 145; Keskinen 2005, 83.)

### **3.3.5 Alaistaitojen kehittäminen**

Alaistaitojen kehittämiseen vaikuttavat sekä yksilölliset tekijät että yhteisölliset tekijät. Yksilöllisiä tekijöitä on esimerkiksi työntekijän persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio, Yhteisöllisiä tekijöitä on taas esimerkiksi työpaikan ilmapiiri ja esimiestyö. Alaistaitoja tulee kehittää, koska ne lisäävät organisaation tehokkuutta ja houkuttelevuutta, parantavat työnlaatua, niiden avulla voidaan tuoda esille arvokkaita ehdotuksia ja ideoita, niiden kehittäminen parantaa menestystä työmarkkinoilla ja tehostavat ajankäyttöä. Ennen



kaikkea ne parantavat työhyvinvoinnin kokemuksia työssä ja auttavat jaksamaan paremmin. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Alainen voi kehittää omia alaistaitojaan olemalla vuorovaikutuksessa esimiehen ja työtovereiden kanssa, tekemällä yhteistyötä, olemalla avoin uusille ajatuksille, panostamalla ja ottamalla vastuuta omasta kehitymisestään ja työhyvinvoinnistaan sekä antamalla esimiehelle tietoa työolosuhteisiin ja työn tekemiseen liittyvistä asioista, ottamalla vastaan palautetta ja antamalla palautetta, panostamalla työtapojen kehittämiseen sekä arvioimalla oman toimijuutensa vaikutuksia työyhteisössä työyhteisön jäsenenä ja työpanoksen tasolla. (Aarnikoivu 2008, 89.)

Omia alaistaitoja voi kehittää päivittämällä omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Omiensa kehittämistarpeiden arviointi on esimiehen ja alaisen yhteinen tehtävä, ja niitä tulee tarkastella yhdessä säännöllisesti kehityskeskusteluissa. (Manka ym. 2007, 25.)

### **3.4 Laadukas oppimateriaali**

Opettaminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään mahdollistamaan ja edistämään opiskelijoiden oppimista. Linjakas opetus voidaan toteuttaa neljän vaiheen kautta. Ensimmäisenä on opetuksen suunnittelu, se alkaa oppimistavoitteiden määrittelemisestä, ja opetettavan aineksen ja sisällön valitsemisesta. Tällöin tulee pohtia, mitä opiskelijoille halutaan opettaa, ja minkälaisia tavoitteita opetukselle asetetaan. Oppimistavoitteiden tulee olla selkeät ja konkreettiset, sillä mitä vaikeaselkoisemmat ja yleisemmät tavoitteet ovat, sitä huonommin ne välittyvät opiskelijoille. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2009, 139–141.)

Määrittelyn jälkeen valitaan opetuksen sisältö. Sen valinnassa kannattaa keskittyä syvällisesti muutama olennaiseen asiaan, kuin käsittelemään pintapuolisesti useita aiheita. Tavoitteiden ja sisällön valitsemisen jälkeen tulee miettiä arviointimenetelmät, ja sitä miten ne ovat linjassa oppimistavoitteiden kanssa. Arvioinnilla voidaan tarkoittaa tavallisimmin opiskelijan tenttisuoritusten ja kurssi- ja kotitehtävien arvostelua, ja niiden pohjalta opettajan antamaa arvosanaa opiskelijoille. Viimeisenä on opetusmenetelmien valinta, opettajan tulee pohtia, minkälaisilla menetelmillä opiskelijoiden oppiminen, ja

opetusmenetelmät ovat linjassa oppimistavoitteiden, sisällön ja arviointimenetelmien kanssa. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2009, 141,144,149.)

Jos oppimisen tavoitteena on kuvailevan tiedon hallinta, opetusmenetelmäksi voidaan valita luento. Tällöin opettaja esittelee luennolla oppimisen kohteena olevan asian, sekä kuvailee, tarkentaa ja havainnollistaa aihetta esimerkkien avulla, sekä esittää opiskelijoille kysymyksiä. Opiskelijat taas kuuntelevat, kirjoittavat muistiinpanoja ja pyrkivät ymmärtämään oppimisen kohteena olevaa aihetta. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2009, 151–152.)

Laadukas oppimateriaali havainnollistaa koulutettavaa aihetta. Tavallisin nykyisin käytettävä materiaali on tietokoneen välityksellä esitettävät PowerPoint diat. Niiden avulla voidaan helposti tiivistää ja jäsentää kouluttajan puhetta, sekä niiden avulla voi myös näyttää kuvia aidoista tilanteista ja esineistä. Hyvä diaesitys tukee luentoa, mutta ei ole pääosassa eikä valmiiksi pureskeltu, vaan se jättää tilaa myös osallistujien omille ajatuksille, sekä luennoijan ja osallistujien väliselle vuorovaikutukselle. (Kupias & Koski 2012, 76.)

Hyvän diaesityksen jokainen dia on lyhyt ja selkeä, sekä luennon kannalta tarpeellinen ja sisällöltään tarkoituksenmukainen ja ne ovat tarkoitettu oppijaa varten. Dioiden tulee olla ulko- ja kieliassultaan selkeitä, eikä niissä tule käyttää liikaa värejä. Niissä ei myöskään saisi olla liikaa tekstiä eikä liian monimutkaisia kuvioita, jotta ne avautuisivat oppijalle, eikä niitä tulisi olla liikaa eikä niitä tule näyttää liian nopeassa tahdissa. Niihin ei myöskään kannata liittää tehosteita tai asiaan sopimattomia kuvia, sillä ne vievät huomiota itse asiasta, etenkin liikkuvat tehosteet vievät huomiota itse tekstistä. Niissä tulee olla enintään 7- tekstiriviä ja riittävän paksu kirjasintyyppi ja koko. Hyvässä diaesityksessä kouluttaja käyttää myös kehoaan, tilaa ja ääntään havainnollistamaan esitystä. (Hiidenmaa 2008, 21–22; Kupias & Koski 2012, 76–77.)

Koulutuksen aloitus on tärkein hetki koko koulutuksen aikana, silloin osallistujat punnitsevat koulutuksen hyödyt itselleen. Koulutus voidaan aloittaa monella eri tavalla, osallistujien kanssa voidaan aloittaa keskustelu, tai heidän toiveitaan voidaan kuunnella esimerkiksi ja heidät voidaan vakuuttaa koulutuksen tärkeydestä. Tärkeää koulutuksen alussa, on että osallistujille muodostuu kuva siitä, miksi koulutus on järjestetty, eli mit-

kä ovat tavoitteet, ja mitä asioita tullaan käsittelemään, jotta osallistujille muodostuu kokonaiskuva aiheesta ja mitä hyötyä heille koulutuksesta on. (Kupias & Koski 2012, 64–65.)

Perusaloituksessa kouluttaja selvittää osallistujille miksi kyseinen koulutus järjestetään ja tuo mahdollisimman selkeästi esille sen millaista oppimista osallistujilta odotetaan, ja mitä hyötyä heille koulutuksesta on. Perusaloituksessa selvitetään myös koulutuksessa käsiteltävät teemat, jotta osallistujille muodostuu kokonaiskuva opiskeltavasta asiasta. Suoraan asiaan - aloitus on toimiva silloin, kun osallistujia on vähän, ja aihe on kaikille selkeä ja osallistujat motivoituneita koulutukseen. Ennen asiaan menemistä kuitenkin kannattaa kertoa, miksi aihe on valittu, ja mikä sen tarkoitus on osallistujille. Aloituksen lopuksi tulee vielä kuvata käsiteltävän aihealueen sisältöä joko teemoittain tai kokonaiskuviona. Kertausaloituksessa voi olla tarkoituksenmukaista aloittaa uusi koulutusjakso kertaamalla aikaisemmin opiskeltua. Tällöin kouluttaja voi käydä lyhyesti läpi edellisten jaksojen opiskelua, tai kysymällä osallistujilta, mitä heille on jäänyt mieleen edellisistä kerroista. (Kupias & Koski 2012, 64–66.)

Motivointialoituksessa aloitukseen voidaan panostaa enemmän, jos tiedetään että osallistujat ovat vastahakoisia. Kouluttaja voi vaikuttaa osallistujien motivaatioon korostamalla asian tärkeyttä osallistujien oman työn kannalta, tai tuomalla esiin näkökulman mitä tapahtuu, jos käsiteltävää asiaa ei osata jatkossa. Motivaatiota koulutusta kohtaan voi myös vahvistaa haastamalla osallistujien aiempia käsityksiä tai kokemuksia aiheesta. Kuuntelualoituksessa voidaan alussa kysyä osallistujilta heidän vointiaan ja kuulumisia, ennen tätä kannattaa kuitenkin kertoa lyhyesti miksi koulutuksessa ollaan ja mitä on tarkoitus saada aikaiseksi. Haastamisaloituksessa voidaan selvittää osallistujien osaamista aiheesta, josta koulutus järjestetään, tekemällä esimerkiksi pienen testin, jossa kartoitetaan osallistujien aiempaa osaamista käsiteltävästä aiheesta. Ilmapiiriä parantavassa aloituksessa voidaan ottaa alussa puheeksi millaisessa ilmapiirissä oppiminen on tehokkainta ja millainen toiminta on oppimisen esteenä. Yllätysaloituksessa osallistujat voi yllättää esimerkiksi vitsillä tai videolla heti alussa. Yllätyksen tulisi liittyä käsiteltävään aiheeseen, sen ei tule kuitenkaan mennä hyvän maun yli. (Kupias & Koski 2012, 66–68.)

Esityksen lopettamiseen tulee myös panostaa, hyvin mietitty lopetus päättää hyvän koulutuksen, ja sen millä mielillä osallistujat poistuvat koulutustilaisuudesta. Yhteenvetolopetuksessa kouluttaja tekee itse yhteenvedon, tai kysymällä osallistujilta mitä heille jäi mieleen. Arviointilopetuksessa koulutus lopetetaan arvioimalla mitä osallistujat pitivät koulutuksesta esimerkiksi suullisesti, kirjallisesti tai yksin tai ryhmässä. Kysymysklinikkalopetuksessa käsitellään osallistujien avoimeksi jääneitä kysymyksiä koulutuksen lopuksi. Kouluttajan ei tarvitse osata vastata kaikkiin kysymyksiin, vaan niitä voidaan pohtia yhdessä kaikkien osallistujien kanssa, tällöin osallistujat voivat tuoda omia kokemuksiaan ja ideoita käsiteltävistä teemoista. Odotuksiin ja tavoitteisiin palaamislopetuksessa kouluttaja palauttaa mieleen alussa esille tuodut tavoitteet ja kysyy osallistujilta miten heidän mielestään tavoitteet on saavutettu. Miten tästä eteenpäin – lopetuksessa kouluttaja kysyy osallistujilta miten he aikovat jatkaa eteenpäin työpaikoillaan koulutuksen jälkeen. (Kupias & Koski 2012, 69–71.)

Hyvän oppimateriaalin ja esityksen kriteereihin kuuluu myös, että se herättää dialogia osallistujien välillä. Dialogi antaa oppilaille mahdollisuuden pohtia omia ajatuksiaan, sekä vertailla niitä muiden oppilaiden käsitysten kanssa. Dialogin turvallisuus on myös sitä, että kenenkään ei tarvitse puolustella omia ajatuksiaan vähättelemällä toisten ajatuksia, eikä joutua muiden vähättelyn kohteeksi. Dialogin avulla voidaan mahdollistaa avoimeen tarkasteluun tulevia eri näkemyksiä, ajatuksia ja uskomuksia, jotka syntyvät jokaisen omista kokemuksista. Parhaimmillaan luokassa vallitsee käsitysten ja ajatusten kirjo, joita voidaan yhdistellä, pohtia ja parannella. Dialogi tarjoaa pohjan oppia ja kehittyä ilman, että tarvitsee olla samaa mieltä muiden kanssa tai luopua omista käsityksistään. Toimivan dialogin tunnistaa siitä, että keskustelijoiden välillä vallitsee avoin kunnioitus ja luottaminen, sekä kokemusten jakaminen ja toisiltaan oppiminen, ja että oppimisprosessiin liitytään ilman tarvetta olla oikeassa. (Stenberg 2011, 66–67.)

## **4 TUOTOKSEEN PAINOTTUVAN OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN**

### **4.1 Tuotokseen painottuva opinnäytetyö**

Toiminnallinen opinnäytetyö tarkoittaa vaihtoehtoa tutkimukselliselle opinnäytetyölle, ja sen tavoitteena on ammatillisessa kentässä esimerkiksi käytännön toiminnan ohjeistus, opastamista, toiminnan järjestäminen tai järjeistäminen. Lopputuotoksena on aina jokin konkreettinen tuote, kuten kirja, kansio, opasvihko, portfolio, dvd, kotisivut tai johonkin tilaan tai tapahtumaan järjestetty näyttely tai tapahtuma. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9, 51.) Tämän opinnäytetyön tuotoksena on PowerPoint- diasarja Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Työ on kaksiosainen, siinä on raporttiosuus, ja itse oppimateriaali liitteenä.

Opinnäytetyön kohderyhmän määrittäminen on tärkeää, koska se auttaa valitsemaan sopivan sisältövaihtoehdon (Vilkkä & Airaksinen 2003, 40). Tämän työn kohderyhmänä ovat Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijat. Työ on tehty siten, että siinä ei käsitellä liian vaikeita tai abstrakteja kokonaisuuksia, vaan että se olisi ymmärrettävä lukijalle.

Opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen, käytännöllinen ja riittävän alan tietoja ja taitojen hallintaa osoittava (Vilkkä & Airaksinen 2003, 10). Lisäksi opinnäytetyön aiheen tulee täyttää hyvän aiheen kriteerit. Hyviä kriteerejä opinnäytetyölle ovat aiheen kiinnostavuus tekijälle, mitä yhteiskunnallista merkitystä aiheella on, tai sopiiko se omalle alalle, opettaako aiheen tutkiminen jotain tekijälle, ja onko aiheesta saatavilla tarpeeksi tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 77–79.) Hyvä opinnäytetyöaihe nousee opintojen parista. Sen avulla voi luoda yhteyksiä työelämään, ja se syventää tekijän tietoja ja taitoja omaa alaa kiinnostavasta aiheesta. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16.)

### **4.2 Opinnäytetyön toteuttaminen**

Opinnäytetyöni tekeminen alkoi joulukuussa 2012, kun aiheen idea, ja toimeksianto tuli koululta. Koin, että tämä aihe ja toteutusmenetelmä sopisi minulle paremmin kuin tutkimuksellisen opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyön suunnitelman sain valmiiksi

tammikuussa 2013, jonka jälkeen aloin tutustumaan ja käymään läpi aihepiirin kirjallisuutta. Kuitenkin kevään 2013 opinnot veivät minulta niin paljon aikaa, että jouduin lykkäämään varsinaista kirjoitusprosessia myöhemmäksi. Aloitin aihepiirin lukemisen uudestaan saman vuoden kesällä ja pääsin kirjoittamaan raporttiosuutta kunnolla vasta heinäkuussa.

Työn tekemisessä haastavaksi osoittautui lähdemateriaalin suuri tarjonta joiltain osin, ja joistain aihealueista lähteiden löytäminen oli taas erittäin haastavaa. Tein myös tiedonhakuja NELLI- portaaliin, mutta en löytänyt itselleni sopivia lähteitä, sekä THESEUS-julkaisuarkistoon. Kävin läpi Tampereen, Forssan ja Urjalan kirjastoja etsien sopivia ja luotettavia kirjallisia lähteitä, luin myös useita samaa aihetta käsitteleviä graduja ja opinnäytetöitä, hakien niistä apua ja mallia omalle työlleni, sekä välttääkseni plagiointia ja samankaltaisuuksia. Hoitotieteen lehdistä en valitettavasti löytänyt sopivia artikkeleita, joita olisin voinut käyttää lähteinä.

Työn kirjoittaminen alkoi kunnolla vasta syksyllä 2013, jolloin työ kävi myös läpi muutoksia, jättäessäni joitain aiheita käsittelemättä, ja joitain jouduin hylkäämään vähäisten tai sopimattomien lähteiden vuoksi. Usein jouduin käymään läpi uudestaan myös jo kertaalleen hylättyjä tai käyttämiäni lähdemateriaaleja etsiessäni niistä jotain sellaista, jota en ollut huomannut aiemmin. Lisäsin työhön myös runsaasti uutta tekstiä löytäessäni uusia, ja hyödyllisiä lähteitä.

Työni ollessa lähes valmis tammikuussa 2014, aloin työstämään oppimateriaalia. Materiaaliin valitsin työni ydinasioita, jotta tuotokseen ei olisi tullut liikaa aiheita, tai se olisi jäänyt sisällöltään pinnalliseksi. Pyrin myös tekemään diasarjasta miellyttävän näköisen, ja valitsin alku- ja loppu diaksi John Millerin meriaiheisia maalauksia. Työni sain lopulta valmiiksi maaliskuussa 2013.

### **4.3 Tuotoksen kuvaus**

Tässä opinnäytetyössä oleva tuotos on Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijoille opetusmateriaaliksi tarkoitettu PowerPoint diasarja. Sen ulkoasun tema on valittu muistuttamaan kesää ja merta, jotta materiaalin seuraaminen olisi opiskelijoille miellyttävää. Työ sisältää 30 diaa, ja sen esittämiseen on suunniteltu käytettäväksi kaksi oppi-

tuntia. Ensimmäisen dian taustakuvaksi on valittu John Millerin ”Porthkidney with Passing Yacht” maalaus, varsinaisena taustateemana käytetään aaltomuotoa, ja viimeisessä diassa taustakuvana on John Millerin ”Porthkidney Beach” maalaus. Diojen siirtymisissä käytetään väreilyefektiä meriaiheisen teeman vuoksi, ja tekstin fontti on sinisen väriinen Candara. Työn ulkoasussa on pyritty selkeyteen, ja se sisältää tiivistä ydintietoa opinnäytetyössä käsitellystä laajasta aihepiiristä. Tuotoksessa on myös kolme kuviota tukemassa sisältöä.

## 5 PÄÄTÄNTÄ

### 5.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimiseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tutkimus on eettisesti hyväksyttävä, uskottava sekä luotettava, kun se on tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat, joita on rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä. Tutkimusta tehtäessä tiedonhankinta, tutkimus ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia.

Vilkan ja Airaksisen (2003, 72–73) mukaan lähdekritiikkiä noudatettaessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mikä on tietolähteen ikä, laatu, auktoriteetti ja kuinka tunnettu se on. Hyviä lähdevalintoja ovat tunnetut ja asiantuntijaksi tunnustetut tekijät. Lähteitä valittaessa tulisi käyttää lähteinä alkuperäisiä julkaisuja. Vältettäviä lähteitä ovat julkaisut, joissa on puutteelliset lähdeviitteet ja jotka sisältävät tulkittua tietoa. Tämän kaltaisia julkaisuja ovat esimerkiksi oppikirjat sekä käsikirjat. Lisäksi Mäkisen (2005, 87–91) mukaan lähteiden tulee olla aitoja, ajankohtaisia, puolueettomia, ja että niiden kirjoittajat toimivat arvostetuissa organisaatioissa.

Tässä työssä on pyritty käyttämään ensisijaisesti runsaasti tuoreita lähteitä, jotka ovat saaneet olla enintään kymmenen vuotta vanhoja, mutta työssä on käytetty myös muutamia vanhempia lähteitä, sillä niistä löytyi aiheen kannalta oleellista tietoa. Työssä on käytetty myös terveysalan korkea-asteen oppikirjoja, tutkimuksia ja opinnäytetöitä tukemaan sisältöä. Työssä käytetyt lähteet on valittu alussa mainittujen kriteerien mukaisesti ja erityisesti internetlähteiden valinnassa on käytetty tiukkoja kriteerejä.

Työssä tulee välttää myös plagiointia, sillä tarkoitetaan toisten tutkijoiden ajatusten tai ideoiden varastamista. Plagiointia on myös epäselvät ja vaillinaiset viittaukset sekä tekaistut esimerkit ja väitteet. (Vilka & Airaksinen 2003, 78). Tässä työssä plagiointia on vältetty tekemällä työstä omannäköisensä, eikä kopioimalla esimerkiksi sisällysluetteloa suoraan aihepiirin kirjoista tai samaa aihetta käsittelevistä opinnäytetöistä. Työssä ei ole myöskään käytetty luvatta kuvia tai mitään mikä rikkoisi tekijänoikeuksia. Käsiteltävät aiheet ja niiden sisältö on pyritty ilmaisemaan niin, että lukija ymmärtää ne. Käsiteltä-



vistä aihepiireistä on pyritty tuomaan esille niiden ydinasiat. Lisäksi valmis työ on tarkistettu URKUND plagioinnin esto-ohjelmalla.

Työn luotettavuutta voi heikentää se, että se on yhden henkilön tekemä. Lisäksi se, että työssä on pitäydytty suomenkielisessä kirjallisuudessa. Vieraskielisiä lähteitä ei käytetty niiden hankalan saatavuuden takia. Opinnäytetyön aiheesta on tehty aikaisemmin myös muita töitä, joissa on käytetty samoja lähteitä, jolloin sisällössä on yhteneväisyyksiä muiden työhön. Käsitellyt asiat on pyritty kirjoittamaan niin, että sisältö näyttää tekijänsä tuottamalta tekstiltä. Työ on tehty ohjaavan opettajan tarkassa valvonnassa hänen mielipiteitään ja korjausehdotuksia kuunnellen.

## **5.2 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen**

Työelämätaidot ovat tärkeä osa ammattiosaamista, ja niitä tulisi opettaa koulussa ja työharjoitteluissa opiskelijoille. Tällä olisi suuri vaikutus tulevien hoitajien hyvinvointiin, ja työelämässä pärjäämiseen. Erityisesti opettajien ja kokoneiden työpaikkaohjaajien tulisi kiinnittää tähän huomiota, ja antaa painoarvoa työelämätaitojen käsittelyyn koulutuksen aikana.

Työtä tehdessäni kiinnitin huomiota siihen, että alaistaitoja käsittelevässä kirjallisuudessa viitattiin usein Soili Lehtisen (2005) kunnallisan alan kehittämissätiölle tekemään tutkimukseen. Alaistaidoista tarvittaisiin mielestäni lisää uutta tutkimustietoa etenkin sosi- aali- ja terveydenhuoltoalalla.

Opinnäytetyön tulos vastaa mielestäni työlle asetettua tarkoitusta ja tehtävää. Koska aihepiiri oli erittäin laaja, ja samoja aiheita oli käsitelty joissain kirjallisissa lähteissä kokonaan eri näkökulmasta, olisi sisällöstä voinut saada aikaan kokonaan erinäköisen työn eri näkökulmasta tarkasteltuna. Työssä on jätetty myös joitain työelämän aihepiirejä käsittelemättä, jotta työ ei olisi laajentunut liikaa. Toivon, että työ palvelee tulevia Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja että opinnäytetyössä käsitellyt aiheet tuottavat uutta tietoa ja näkökulmia tulevaan työhön. Samaa aihepiiriä tutkivat opiskelijat voivat käyttää lähdeluettelo hakiessaan lähteitä, sekä parantaa tässä työssä esiintyneitä puutteita. Ehdottaisin jatkossa hoitotyön opiskelijoille opinnäytetyön aiheeksi alaistaitojen tutkimista ja kehittämistä käytännön hoitotyössä. Esimiestaitojen sisällön

kehittäminen ja tutkiminen sopisi mielestäni paremmin ylemmän ammattikorkeakoulun ja hoitotieteen opiskelijoille tutkittavaksi.

### **5.3 Pohdinta**

Opinnäytetyön aihe oli minulle sopiva, ja sen idea tuli koululta. Työn tekeminen on ollut erittäin haastava ja hidaskäyttöprosessi, mutta sen tekeminen on ollut myös palkitsevaa. Vaikka välillä työ ei edennyt toivotulla tavalla, ja lähteiden haku tuntui toisinaan lähes mahdottomalta, eteni työ hitaasti kohti loppua. Työ ei olisi kuitenkaan milloinkaan valmistunut ilman ohjaajaani. Erityisesti lähdemateriaalin jakautuminen voimakkaasti esimieskirjallisuuden puolelle aiheutti sen, että esimiestaito-osio olisi paisunut opinnäytetyössä kohtuuttomaksi, ja alustaito-osio vain muutaman sivun kokoiseksi. Olen kuitenkin pyrkinyt tekemään niistä samanarvoiset ja antamaan molemmille painoarvoa tasapuolisesti. Opinnäytetyön tekeminen on opettanut minulle uusia näkökulmia työelämään, sekä etsimään työelämätaidoista tietoa sovellettavaksi hoitoalalla. Lisäksi olen oppinut ottamaan myös muiden ihmisten näkökulmia huomioon työpaikoilla sekä olemaan ammattimaisempi.

Tuotoksessa olen huomionnut diojen ulkonäköä ja olen pyrkinyt tekemään niiden sisällön selkeäksi ja helposti ymmärrettäväksi. Toivon, että työni antaa ideoita saman aiheen parissa työskenteleville henkilöille. Toivon myös, että tekemäni oppimateriaali antaa uutta tietoa ja näkökulmia opiskelijoille työelämätaidoista, ja että ne saavat aikaan kunnollista dialogia opiskelijoiden ja opettajien keskuudessa.

## LÄHTEET

- Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2. uudistettu painos. My generation Oy
- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. 1.painos. SAARIJÄRVEN OFFSET OY
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä, menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: BALTO print
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen graafiset palvelut Oy
- Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2012. Työuupumus. Terveyskirjasto. Luettu 6.1.2014. [http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681)
- Deeplead. 2014. Syväjohtaminen. Luettu 25.2.2014. <http://www.deeplead.com/fi/syvajohtaminen>
- Eriksson, K., Isola, A., Kyngäs, H., Lindström, U., Paavilainen, E., Pietilä, A-M., Salanterä, S., Vehviläinen-Julkunen, K. & Åstedt-Kurki, P. 2007. Hoitotiede. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Eveli, A. 2012. Hoitohenkilökunnan näkemyksiä hyvin toimivasta esimiestyöstä ja työyhteisöstä sekä niiden yhteydestä työhyvinvointiin. Hoitotyön koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Finne, M-H. 2010. Henkilökunnan käsityksiä esimies- ja alaiastaidoista vanhan Vaasan sairaalassa. Sosiaali- ja terveysala. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Haapa-aho, M., Koskinen, M-K. & Kuosmanen I. 2009. Työnjakomallit – Laajennetaanko tehtäväkuvaa vai siirretäänkö tehtäviä. Tehyn julkaisusarja. Luettu 14.1.2014. [www.tehy.fi/@Bin/45478/357823+Työnjaokomallit.pdf](http://www.tehy.fi/@Bin/45478/357823+Työnjaokomallit.pdf)
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy
- Hellemaa, P. 2005. Inhimillisten resurssien johtaminen osastonhoitajan työssä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma
- Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Henry, B., Lorensen, M. & Hirsfeldt, M. 1992. Management of health services by nurses. World health organization. Geneva.
- Hildén, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Tampere: Tammer-Paino Oy

Hiidenmaa, S. 2008. Powerpoint oppimateriaali oppimisen edistämässä. Kehittämiss-hanke raportti. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Luettu 10.1.2014. <http://www.theseus.fi/handle/10024/19889>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyrkäs, K., Koivula, M., Lehti, K. & Paunonen-Ilmonen. 2003. Nurse manager's conceptions of quality management as promoted by peer supervision. Journal of nursing management 11.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Saarijärven Offset Oy

Jokinen, T. 2013. ”Ettei olisi vaan tyhjänpäiväistä lätinää, saisi jokainen jotain takkiinsa”. Hyvä palaute työyhteisössä. Sosiaalialan koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Jokinen, S-M. 2010. ”Kaksi on paatissa soutajaa”– työelämän esimiesten ja nuorten työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista. Terveystieteiden koulutusohjelma. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Kasslin-Pottier, H. 2009 Reilu ja rohkea esimies. Saarijärvi: Offset Oy

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppa-kamari.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätöjen Polemia-sarjan julkaisu nro 59.

Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisenjohtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Kuntatyönantajat. 2008. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. Luettu 16.1.2014. <http://www.kuntatyönantajat.fi>

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. 1.painos. Sanoma Pro Oy

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

- Laine, N. 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. 2. täydennetty painos. Riika: InPrint
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2009. Etiikka hoitotyössä. 5. uudistettu painos.
- Lindblom-Yläne, S. & Nevgi, A. 2009. Yliopisto-opettajan käsikirja. 5. uudistettu painos. WSOYpro Oy
- Logren, L. 2010. Coaching osaamisen kehittämisen välineenä. Luettu 16.10.2013. [http://www.lmi.fi/index.php/download\\_file/35/144/](http://www.lmi.fi/index.php/download_file/35/144/).
- Lorensen, M., Sinkkonen, S., Lichtenberg, A., Jensdottir, A-B., Hamran, G., Johansson, B. & Engfeldt, L. 2001. Knowledge and skill requirements for nurse leaders in the primary health care services in the nordic countries. Det medisnke Fakultet institut for sykepleievitenskap. Universitet i Oslo. Dokumentserie nr 1. Norway
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Lönnqvist, J., Heikkinen, M., Henriksson, M., Marttunen, M. & Partonen, T. 2001. Psykiatria. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. 1.–3. painos. Sanoma Pro Oy
- Manka, M-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Luettu 17.2.2014. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/Polemia%2088.pdf>
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Luettu 24.12.12. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Mentorointiopas 2012. Kansalaisareena. Luettu 14.1.2014. <http://www.kansalaisareena.fi/index.php?sivu=tutkimus#verkkooppaita>
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: BALTO print
- Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus, rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Ammatillinen koulutus ja sen kehittäminen. Luettu 15.10.2013. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen\\_koulutus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/?lang=fi)

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino

Pajula, M-L. 2013. Osaamisen johtaminen. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu -tutkielma

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management (26) 3.

Psycon. 360 - arviointi yksilöllisen kehittymisen tukena. 2013. Luettu 22.10.2103. <http://www.psycon.fi/fi/palvelut/johtamisen-kehittaminen/360-mittaus-ja-palaute>

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Koulutus. 2012. Luettu 16.10.2013. <http://www.pshp.fi/default.aspx?nodeid=10052>

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy

Sarajärvi, A., Mattila, L-R. & Rekola, L. 2011. Näyttöön perustava toiminta. Avain hoitotyön kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro Oy

Silvasti, E. 2013. Kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä ja esimiesalaisviestintää. Liiketalouden koulutusohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Simoila, R., Kangas, R. & Ranta, J. 1999. Hoitotyötä johtamaan. Tampere: Tammer-Paino Oy

Stenberg, K. 2011. Riittävän hyvä opettaja. Juva: Bookwell oy

Suomen sosiaali- ja terveys ry. Arviointityökaluja. 2013. Luettu 16.10.2013. <http://www.soste.fi/kehittamme/arviointitoiminta/arviointitietoa/arviointityokaluja.html>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Surakka, Tiina., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Tammi.

Surakka, Tarja. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media.

Surakka, Tarja. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot, sinä oman työelämäsi johtajana. 1. painos. Porvoo: Bookwell Oy

Takala, H. & Kalimo, R. 2011. Polkuja työniloon. Lahti: N-Paino Oy

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress

Telaranta, S. 1999. Esimiestyö terveydenhuollossa. Helsinki: Kirjayhtymä Oy

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 16.2.2014. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työterveyslaitos. Epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen työssä. 2012. Luettu 26.6.2013. [www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_ristiriidat\\_ja\\_ratkaisut/epaasiallinenkohtelu\\_ja\\_kiusaaminen](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/epaasiallinenkohtelu_ja_kiusaaminen)

Työterveyslaitos. Työuupumus. 2013. Luettu 7.1.2014. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyouupumus/sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus. Alaistaitojen kehittäminen. 2013. Luettu 5.11.2013. [http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/alaistaitojen\\_kehittaminen](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_kehittaminen)

Työturvallisuuslain häirintä termi. 2002. Luettu 26.6.2013. [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738)

Valtiovarainministeriö. Osaamisen kehittäminen. 2009. Luettu 15.10.2013 [http://www.vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/15\\_Henkilostovoimavarojen\\_johtaminen/02\\_Osaamisen\\_kehittaminen/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/02_Osaamisen_kehittaminen/index.jsp)

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: Tammerprint Oy

Vilkka, H. Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus

Viitala, R. (2005a) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Kuudes painos. Acta Wasaensia 109. Liiketaloustiede 44. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. (2005b) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy

Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Werner Söderström Osakeyhtiö



## LIITTEET

### Liite 1. Tutkimustaulukko

Tekijä, Vuosi, Työn nimi, Työn laatu	Työn tarkoitus tehtävät/ ongelmat,	Menetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Hellemaa P, 2005</p> <p>Inhimillisten resurssien johtaminen osastonhoitajan työssä.</p> <p>Pro gradu – tutkielma.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata erikoissairaanhoidossa työskentelevien osastonhoitajien käsityksiä inhimillisten resurssien johtamisessa työssään, ja minkälaisia voimavaroja heillä kokemuksensa mukaan oli johtaa niitä.</p>	<p>Laadullinen tutkimus puolistrukturoidulla teemahaastattelulla.</p>	<p>Inhimillisten resurssien johtamisessa korostui osastonhoitajien työssä päivittäistoiminnan organisoimien ja henkilöstöhallinnan työnjohdollisten tehtävien merkitys. Osastonhoitajat halusivat myös edistää henkilöstönsä ammatillista kasvua ja kehitystä, mutta heillä ei ollut välineitä palkitsemiseen. Osastonhoitajien rooleista korostui yksikön puolestapuhujan rooli, ja tulkkina toimiminen työyksikön ja muun organisaation välillä.</p>
<p>Koski S, 2008</p> <p>Kehityskeskustelu hoitotyön johtamisen apuvälineenä.</p> <p>Pro gradu - tutkielma</p>	<p>Kartoittaa miten hoitotyön lähiesimiehet käyttävät kehityskeskusteluja hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä, ja miten tärkeänä he pitivät kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen näkökulmasta.</p>	<p>ZEF verkko-pohjainen kyselylomake.</p>	<p>Kehityskeskusteluja pidettiin kahdenkeskinä, luottamuksellisina tilanteina, joiden avulla työntekijöiden osaamista voitiin kehittää. Kehityskeskusteluja pidettiin myös osaamisen johtamisen apuvälineenä esimiesten ohjatessa yksikön toimintaa kohti tavoitteita. Kehityskeskustelujen pohjalta tehtiin myös toimenpiteitä, jotka auttavat henkilöstöä kohti osaamistavoitteita.</p>

<p>Pajula M-L, 2013</p> <p>Osaamisen johtaminen terveysosiaalityössä.</p> <p>Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä.</p> <p>Pro gradu – tutkielma.</p>	<p>Työn tarkoituksena on tarkastella osaamisen johtamista esimiesasemassa olevien sosiaalityöntekijöiden työssä.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, haastattelu.</p>	<p>Osaamisen johtaminen käsitteenä vielä tuntematon, ja että osaamisen johtamisen kehittyminen edellyttää työtehtävien ja vastuiden selvittämistä, sekä tutkimuksen lisäämistä ja olemassa olevan tiedon parempaa hyödyntämistä sosiaalityön osaamisen johtamisessa.</p>
---	--	---	--

## Liite 2. PowerPoint opintomateriaali



### Sisältö

1. Työelämätaidot
2. Hyvä työyhteisö, hyvinvointi & työnimu
3. Esimiestaidot
4. Alaistaidot
5. Lähteet

## 1 Työelämätaidot

- Tarkoittavat kaikkia niitä taitoja ja valmiuksia, joita tarvitaan työelämässä toimimisessa.
- Perustaitoihin kuuluvat sosiaaliset taidot, oppimisen taidot, tiimi- ja ryhmätaidot, systeemijätelu, tiedonkäsittely ja tiedonhallintataidot. Lisäksi myös luotettavuus, lupausten pitäminen ja rehellisyys ovat tärkeitä työelämätaitoja.
- Hyvät työelämätaidot omaava henkilö toimii vastuullisesti ja rakentavasti työyhteisössään, kunnioittaa yhteistyökumppaneitaan ja omaa positiivisen ihmiskäsityksen.
- Työelämätaitojen kehittäminen kuuluu jokaiselle organisaation työntekijälle.

## 2 Hyvä työyhteisö

- Hyvässä työyhteisössä työntekijät luottavat organisaation johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät, ja nauttivat työnteosta työtovereidensa kanssa.
- Sosiaalinen kanssakäyminen on luontevaa, työnjako on selkeää, työstä annetaan palautetta, poissaolot ovat vähäisiä, suhteet esimiehiin ovat hyvät, sekä työyhteisössä tuetaan toisia.
- Hyvän työyhteisön perusainekset syntyvät neljästä osiosta:
  - Kunnan olosuhteet
  - Mielekäs ja sujuva työ
  - Tukea antava työyhteisö
  - Reilu johtaminen

### 2.1 Hyvän työyhteisön perusainekset

#### Kunnan olosuhteet

- Tarkoittaa työolosuhteiden perusvaatimusten täyttymistä.
- Työtä tehdään turvallisissa oloissa, eikä työskentely uhkaa terveyttä.
- Työnkuormitus on oikealla tasolla työntekijän kykyihin nähden, ja työvälineet ovat toimivia.

#### Mielekäs ja sujuva työ

- Työ on mielekästä ja sujuvaa, kun työ tyydyttää yksilöllisiä tarpeita, ja kun oman työn sisältöön, kehittämiseen ja sujumuuteen voi vaikuttaa.

### 2.1 Hyvän työyhteisön perusainekset

#### Tukea antava työyhteisö

- Työyhteisö työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen, työpaikalla vallitsee yhteisöllisyys, ja me -henki.
- Työyhteisön ongelmiin haetaan ratkaisuja yhdessä, ilmapiiri on avoin, vaikeistakin asioista voidaan keskustella yhdessä.
- Ketään ei vähätellä, epäonnistumiset käsitellään yhdessä, oppiminen tapahtuu yhteisten kokemusten kautta.

#### Reilu johtaminen

- Johtaminen on yhteisöllistä, eli työyhteisössä osallistutaan ja tehdään yhdessä, sekä jaetaan vastuu.
- Reilu esimies tarkastelee johtajuuttaan objektiivisesti, ja tuntee omat vahvuudet ja kehityskohteet, hakee aktiivisesti palautetta omasta työstään, on oikeudenmukainen ja pitää lupauksensa.

## 2.2 Työyhteisön hyvinvointi

- Voidaan määritellä esimerkiksi että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.
- Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä kasvattaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota, sekä työhön sitoutumista.

## 2.3 Työhyvinvoinnin portaat

- Päivi Rauramon kehittämä hyvinvoinnin portaat malli perustuu Maslowin tarvehierarkian pohjalle.



### 2.3.1 Terveys

- Määritellään täydelliseksi fyysiseksi, psyykkiseksi ja sosiaaliseksi hyvinvoinnin tilaksi.
- Työpaikalla terveyden edistäminen tarkoittaa toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn lisääminen, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien vähentäminen, sekä muiden terveysongelmien ja ennen aikaisten eläkkeiden vähentäminen.
- Omaa terveyttä voi edistää harrastamalla liikuntaa kahdesta viiteen kertaan viikossa, noin tunti kerrallaan, syömällä terveellisesti sopivasti, sekä nukkumalla hyvin.
- Organisaatio voi edistää terveyttä tukemalla henkilöstön liikuntaa, terveystarkastuksin, sekä kouluttaa työntekijöitä huomioimaan työkuormituksen.
- Työntekijät voivat edistää terveyttään suunnittelemalla ajankäyttöään, hakemalla apua ajoissa, sekä keskittymällä myönteiseen ajatteluun ja oman jaksamisen tuntemusten kuuntelulla.



## 2.3.2 Turvallisuus

- Jokaisen perustarve, ja perusoikeus työssä.
- Työpaikoilla turvallisuuden varmistamiseen kuuluu lakien ja määräysten, sekä ohjeiden ja asetusten noudattaminen.
- Turvallisuuden osa-alueita ovat toimitilaturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, tietoturvallisuus ja paloturvallisuus.
- Hyvä työympäristö on turvallinen, terveellinen, avara, selkeä, siisti, viihtyisä ja tarkoituksenmukainen. Tavaroille on omat paikkansa, ja ne palautetaan omille paikoilleen käytön jälkeen.
- Turvallisessa työyhteisössä autetaan työtovereita, ja uskalletaan pyytää apua tarvittaessa. Virheistä otetaan myös opiksi.
- Organisaation taholta turvallisuutta voidaan parantaa turvallisuus ja toimintaohjeilla, perehdytyksellä, sekä ilmoittamalla läheltä –piti tilanteet.
- Työntekijät voivat edistää turvallisuutta kehittämällä työoloja ja puuttamalla epäkohtiin, sekä etenkin kehittää omaa ammattiosaamista.

## 2.3.3 Yhteisöllisyys

- Syntyy jaetuista päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimimalla. Se ilmenee jaettuina uskomuksina, tunteina ja kokemuksina.
- Yhteisöllisyyteen sisältyy myös hyvä työilmapiiri. Siihen sisältyy hyvät esimies-alaisuuhteet, käytöstavat, tiedonkulkua, selkeä työnjako, yhteiset päämäärät ja arvot, yhteishenki, oikeudenmukaisuus ja palaute.
- Työyhteisön tulee sitoutua ilmapiiriin kehittämiseen poistamalla epäkohdat, ja parantamalla työntekoa.
- Organisaatio voi edistää yhteisöllisyyttä järjestämällä virkistyspäiviä, liikuntapäiviä, henkilöstökoulutuksella sekä tiedotustilaisuuksilla.
- Työntekijät voivat edistää yhteisöllisyyttä osallistumalla aktiivisesti, työyhteisön normien noudattamisella, omien vuorovaikutustaitojen kehittämällä, sekä puuttamalla työntekoa haittaaviin asioihin.

## 2.3.4 Arvostus

- Työntekijän kannalta tärkeää on työtoverien, esimiehen ja asiakkaiden osoittama arvostus. Sen kokeminen ja saaminen ovat perusedellytys itseturannon kehittymiselle, säilymiselle, ja sen ylläpitämiseen kuuluu että se perustuu todelliseen osaamiseen.
- Arvostuksen saamisen edellytyksenä on pätevyys jollakin työhön liittyvällä alueella, ei ulkoiselle tai muodolliselle statukselle tai vallan symboleille.
- Arvostusta voidaan osoittaa kehityskeskusteluissa, palkitsemalla vuoden työntekijä, tiimi tai esimiespalkinnolla organisaation osalta.
- Työntekijät voivat osoittaa arvostustaan sitoutumalla työpaikan arvoihin ja huomioimalla myönteisesti uusia työntekijöitä, myös avun ja tuen tarjoaminen tarvittaessa, sekä rehellisyys ovat arvostuksen osoittamisen merkkejä.

## 2.3.5 Osaaminen

- Osaaminen on tärkeä tekijä työmarkkinoilla. Pitämällä huolta että oma ammattitaito vastaa työelämän tarpeita, työllistyminen on todennäköistä.
- Osaamiseen sisältyy ammattitaito, yhteistyö työtovereiden ja asiakkaiden kanssa, tekninen osaaminen, vuorovaikutustaidot, auttamistaidot, päätöksentekotaidot ja suunnittelutaidot.
- Oman osaamisen kehittämisen edellytyksenä on nykyisen ja tulevan osaamistason selvittäminen.
- Työntekijät ovat vastuussa oman osaamisen kehittämisestä. Oppimisen kannalta tärkeää on motivaatio, este oppimiselle taas ovat usein piintyneet ajatusmallit.
- Organisaatio voi edistää työntekijöidensä osaamista erilaisilla koulutuksilla, osaamisen kehittämismenetelmillä, kehityskeskusteluilla ja henkilöstön kehittämisohjelmilla.
- Työntekijät voivat edistää osaamistaan esimerkiksi opiskelulla, toisten työtä seuraamalla, tai harjoittelun avulla.

## 2.4 Työn imu

- Tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä, jossa työntekijä lähtee mielellään töihin, pitää työtään mielekkäänä ja nauttii siitä.
- Työn imua kova kolme myönteistä tunnetilan ulottuvuutta, **tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.**
- Työn imua kokevat työntekijät ovat aikaansaavia, aloitteellisia, sitoutuneita, jaksavat pidempään työelämässä, ja ovat muita työntekijöitä onnellisempia.
- Omaan työn imuaan voi edistää opettelemalla uusia taitoja, oman kehittymisen huolehtimisesta, vähentämällä tehtäviä jotka ovat liian kuormittavia, sekä hyödyntämällä kaikkia omia kykyjään parhaan lopputuloksen saamiseksi omassa työssään.

## 2.5 Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen menetelmiä

- Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä menetelmiä, joiden tarkoituksena on työntekijän, työyhteisön tai organisaation tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen.
- Osaamisen kehittäminen on jokaisen velvollisuus, ja kehittämismenetelmiä kannattaa käyttää monipuolisesti.



## 2.6 Työuupumus

- Tarkoittaa oireyhtymää, johon liittyy erilaisia stressitekijöitä, kuten suuri työn kokonaisuus, työn kaavamaisuus, ihmissuhderistiriidat, sekä esimiehen ja työtovereiden tuen puute.
- Tällöin kehittyy asteittain tila, jolle ominaista on kokonaisvaltainen väsymys, työn mielekkyyden katoaminen, sekä kyynistyminen.
- Uupuneen väsymys ei lieviyvä vapaa-ajan normaalilla levolla, työntekijä on ärtynyt, keskittymiskyvyn ja masentunut, oireet usein muistuttavat masennusta.
- Työuupumusta voidaan ehkäistä vaikuttamalla työn määrään ja kuormittavuuteen. Myös kohtuullisilla tavoitteilla, ajan hallinnalla työpaikalla, tunnistamalla stressioireet ajoissa, ja hakemalla apua ja tukea omasta ihmissuhdeverkosta voidaan ajoissa ehkäistä työuupumusta.
- Uupuneen olisi tärkeää mennä työterveydenhuoltoon, jossa tutkitaan mikä on mahdollisesti aiheuttanut työuupumusta.

## 3 Esimiestaidot

- Esimiestaidoilla tarkoitetaan analysointi- ja suunnittelutaitoja, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, delegointia, päätöksentekotaitoja, ristiriitojen hallintaa ja ratkomista, sekä itsensä johtamista.
- Hyvä esimies on reilu, huolehtii että perusasiat ovat kunnossa, on esimerkillinen ja luotettava, päätöksiä tehdessä johdonmukainen ja eettisiä arvoja toteuttava.
- Epäsopiva johtaminen tarkoittaa epäasiallista käyttäytymistä alaisia kohtaan, joka näkyy laittomana, moraalittomana ja epäaikaumaisena käytöksenä. Huono esimies ei tervehdi, kiitä, onnittele tai huomaa työntekijöitä.
- Esimies johtaa alaisensa työntekoa ja työyhteisöä, ja on vastuussa työntekijöiden työn tuloksesta.
- Hoitotyön hyvä johtaminen perustuu tutkimustietoon, tietoa tarvitaan johtamistyyleistä, ja hyvistä johtajan ominaisuuksista.

## 3.1 Johtamistyylit

- Johtamistyyllillä tarkoitetaan johtajan käyttäytymistä, asennoitumista tai johtamisfilosofiaa, sekä näiden muodostamaa kokonaisuutta.
- Johtamistyylit ovat riippuvaisia niistä tilannetekijöistä ja yhteyksistä, joihin ne liittyvät, joten ei ole olemassa yhtä ainoaa ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa johtamistyyliä, vaan tilanteisiin liittyvät tekijät määräävät, millainen johtamistyyli on milloinkin tehokkain tai paras.
- Tietojohtaminen, tiedon käyttö päätöksentekotilanteissa ja tiedon systemaattista käyttämistä.
- Laatujohtaminen, laadullinen virheettömyys organisaation kaikissa toiminnoissa.
- Osaamisen johtaminen, keskeistä osaamisen kehittäminen, ja jakaminen ja arviointi
- Muutosjohtaminen, muutoksen läpivientiä organisaation sisäisissä ja ulkoisissa muutoksissa.
- Syväjohtaminen, oppimisohjelma, jossa keskeistä ammattimainen johtamiskäyttäytyminen, ja esimiehenä kehittyminen.



## 3.2 Vuorovaikutustaidot ja palautteen anto esimiestyössä

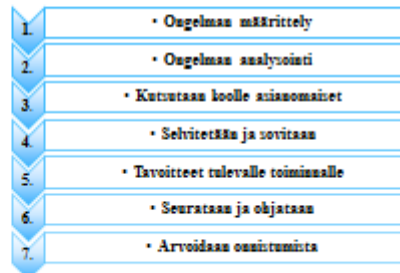
- Johtamisen perustaitoja ovat kommunikointi ja kanssakäyminen. Esimiehen kommentteja myös kuunnellaan eri tavoin kuin alaisten. Huonoilla sanavalinnoilla voi olla kauaskantoiset vaikutukset.
- Palautteen anto kuuluu olennaisesti esimiestyöhön. Esimiehen tulee antaa positiivista, ja negatiivista palautetta niin, että se olisi rakentavaa, asiallista ja motivoivaa.
- Palautteen annon keskipisteen tulee olla onnistumissa. Korjaavaa palautetta tulee antaa kahdenkesken, ja kysyä myös alaisen näkemystä suoriutumisesta. Esimiehen tulee varmistaa muutoksen välttämättömyys, ja että aiempi suoritus ei toistu.
- Palautteen tulee aina kohdistua työsuoritukseen ja käyttäytymiseen, ei ihmisen persoonaan.

## 3.3 Kehityskeskustelu

- Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen, säännöllisesti käytävä arviointitilanne, jossa keskustellaan työtehtävistä, työntekijän tavoitteista, osaamisen tasosta, erityisosaamisesta, kehityskohteista sekä arvioidaan työntekijän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman toteutumista. Ne ovat tärkeä osa hoitotyön johtamista ja esimiestyötä.
- Kehityskeskustelut käydään kaikkien kanssa vähintään kerran vuodessa. Niistä tiedotetaan alaisille vähintään viikkoa ennen etukäteen. Niihin tulee varata aikaa 1-2 tuntia, ne käydään rauhassa siten, että kumpikin osapuoli on valmistautunut niihin.
- Kehityskeskustelu muodostuu kolmesta vaiheesta, valmistautuminen, keskustelun toteutus ja jälkihoito.
- Keskustelussa käydään läpi myös millaista tukea alainen on saanut esimieheltään, ja mitkä ovat hänen odotukset jatkossa.

## 3.4 Työyhteisön ristiriitatilanteiden selvittäminen

- Esimiestyön arkea ovat työyhteisössä esiintyvät ongelma ja ristiriitatilanteet, jopa konfliktit.
- Kun työyhteisössä on jotakin vialla, on esimiehen selvítettävä ongelma. Varhainen puuttuminen on ehdottoman tärkeää.
- Asioita joihin tulee puuttua on kiusaaminen, joka tarkoittaa toiseen kohdistuvaa jatkuvaa kielteistä käyttäytymistä, sekä epäasiallinen työpaikkakäyttäytyminen, kuten voimakkaat tunteenpurkaukset ja epäasiallinen kielenkäyttö.
- Ristiriitoja voidaan selvittää viereisen mallin mukaan.



## 4 Alaistaidot

- Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyä ja halua toimia rakentavalla tavalla työyhteisössään perustehtävän suuntaisesti työtovereitaan, ja esimiestään tukien. Myös hyvät sosiaaliset taidot, ja kyky ottaa vastaan kritiikkiä ja palautetta, työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, resurssien järkevää käyttö ovat hyviä alaistaitoja.
- Alaistaitoinen työntekijä on sitoutunut organisaation perustehtävään, tavoitteisiin ja arvoihin.

### 4.1 Vuorovaikutus ja viestintä

- Kaikki toiminta työyhteisössä perustuu viestintään. Vuorovaikutustilanteessa pyrkimyksenä on asioiden avoin käsittely, rehellisyys ja toisen kunnioittaminen.
- Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu myös vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen.
- Omia vuorovaikutustaitoja voi kehittää aina paremmiksi. Tällöin tulee kartoittaa omat vahvuudet ja kehityskohteet viestijänä.
- Selkeää vuorovaikutusta on esimerkiksi kuuluva ja selkeä puhe, selkeiden lauseiden ja esimerkkien ja vertausten käyttö, tärkeiden asioiden painottaminen, sekä taukojen pitäminen välillä.
- Viestinnästä 50% koostuu olemuksesta, ilmeistä ja eleistä, 40% äänenkäytöstä ja loput 10% itse sanoista.

### 4.2 Palautteen antaminen ja saanti

- Palaute on osa normaalia vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja. Hyvin annettu palaute vaikuttaa työntekijään, ja koko työyhteisöön.
- Palautteen avulla saa tietoa siitä mitä tekee hyvin, ja mitä voisi tehdä paremmin. Sen tulisi olla kuvailevaa, rehellistä, avointa ja rakentavaa, ei tuomitsevaa eikä liian tulkitsevaa.
- Myönteinen palaute parantaa ilmapiiriä, turvallisuuden tunnetta ja työntekijöiden uskallusta ilmaista itseään.
- Jos palautetta annetaan pilkaten, nöyryyttävästi, nimitellen ja syyllistäen, se näkyy työilmapiirissä, sairauslomissa, motivoituneisuudessa ja sitoutuneisuudessa.
- Palautekulttuuri näkyy työyhteisössä, niissä joissa palautetta annetaan ja kerätään jatkuvasti, vallitsee myönteinen ilmapiiri.

## 4.3 Sitoutuminen ja luottamus organisaatioon

- Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän tunneperäistä asennoitumista ammattiinsa, ja se näkyy tapana jolla työntekijä suhtautuu organisaatioonsa, sekä halukkuutena antaa osaamisensa ja energia organisaation käyttöön.
- Se ilmenee työntekijän vastuuntuntoisuutena, ja että hän kokee työnsä merkitykselliseksi itselleen ja organisaatiolle.
- Luottamus työpaikalla perustuu työnantajan uskottavuuteen, sekä työpaikalla vallitsevaan kunnioitukseen, oikeudenmukaisuuteen ja yhteishenkeen.
- Luottamus toimii edellytyksenä työntekijöiden osaamisen, tietojen ja taitojen jakamiselle. Lisäksi se ylläpitää työtyytyväisyyttä ja motivaatioita työtehtäviin.

## 4.4 Alaistaitojen kehittäminen

- Alaistaitojen kehittämiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten työntekijän persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio, sekä yhteisölliset tekijät ja työpaikan ilmapiiri ja esimiestyö.
- Omia alaitaitoja voi kehittää olemalla vuorovaikutuksessa työtovereiden ja esimiehen kanssa, päivittämällä omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan, antamalla ja vastaanottamalla palautetta, sekä panostamalla työtapojen kehittämiseen.
- Alaistaitoja kannattaa kehittää, koska ne lisäävät organisaation tehokkuutta ja houkuttelevuutta, parantavat työnlaatua, ja niiden kehittäminen parantaa menestystä työmarkkinoilla.

## 5 Lähteet

- Aalto, M. 2004. Parjasta koulutuksesta korjaavaan palautukseen. My Generation Oy
- Aemiköivu, H. 2011. Aistasi hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kataton Kirjapaino Oy
- Aemiköivu, H. 2008. Esiintymisohjeita. Helsinki: WSÖYpro
- Aemiköivu, H. 2013. Keskity suunnitelmaan esimies. Uuttua! BALTÓ print
- Aemiköivu, H. 2010. Työlämä, menesty & voi hyvin. Helsinki: WSÖYpro Oy
- Ahola, K. Tuusku, K. & Rossi, H. 2012. Työuupumus. Terveystieteiden tutkimuskeskus. [http://www.terveystieteiden tutkimuskeskus.fi/tyo\\_uupumus/2012](http://www.terveystieteiden tutkimuskeskus.fi/tyo_uupumus/2012)
- Ahonen, R. Lehtaja-Ahonen S. 2011. Palautte kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen graafiset palvelut Oy
- Eriksson, K. Isola, A. Kyngäs, H. Lindström, U. Paavilainen, E. Pietilä, A-M. Salonen, S. Vehviläinen-Julkunen, K. Ästedi-Kurki, P. 2007. Hoitotiede. Helsinki: WSÖY Oppimateriaalit Oy
- Evell, A. 2001. Hoitohenkilökunnan näkemyksiä hyvin toimivasta esimiestyöstä ja työ-yhteistyöstä sekä niiden yhteydestä työhyvinvointiin. Hoitotyön koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Rinne, M-H. 2010. Henkilökunnan käsityksiä esimies- ja alaisuudesta vanhan Vasan sairaalassa. Sosiaali- ja terveysala. Vasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Hakonen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heikkinen, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön, 1. painos. Helsinki: Yhtäkyvät Oy.
- Hiltén, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Tampere: Tammen-Paino Oy
- Hyppänen, R. 2007. Esiintymisosaaminen. Liiketoiminnan menestyksettä. Helsinki: Edita.



## 5 Lähteet

- Jääskeläinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin työkirja. Saarjärven Offset Oy
- Järvinen, R. 2011. Erimuotoisen väkivallan ja väkivallan. Helsinki: WSÖYpro Oy
- Kokkonen, S. 2005. Alustatieto, luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisaasian kehittämissäätiön Polomia-sarjan julkaisu nro 59
- Kohumaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuutuna. Helsinki: Helsinkiin seudun kauppalat.
- Kokki, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Kuntatyöntekijät. 2008. Kunnallisaasian henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva selvitys sekä työ- ja virkehtiosopimus ammattiyhdistyskoulutuskeskusta. [www.kuntatamontekijät.fi](http://www.kuntatamontekijät.fi)
- Laksanen, H., Niikonen, J., Ollila, S., Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima.
- Linnqvist, J., Heikkinen, M., Honkkanen, M., Marttunen, J. & Partonen, T. 2001. Psykiatria. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Manka, M-L, Bardi, L., Heikkilä-Tammi, K. 2013. Puhuuksilata pieniin ihmisiin –kuntajohtamisen kuva. Kunnallisaasian kehittämissäätiön Polomia-sarjan julkaisu nro 58. <http://www.uta.fi/tykyosopimus/tykyosopimus/tykyosopimus/Polomia/58.pdf>
- Manka, M-L, Kalkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – oivista kehittämistyön avuksi. <http://www.uta.fi/tykyosopimus/tykyosopimus/tykyosopimus/tykyosopimus.pdf>
- Mäkelä-Reponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino
- Nikkilä, J., Paasivara, L. 2007. Ajojen johtaminen, tulinjohtaminen tulintalouteen. Sipo: Silverprint
- Nissinen, V. 2004. Syyäjohtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy

## 5 Lähteet

- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskelot sairaaloihin. Juva: WS Bookwell Oy
- Rauvama, P. 2013. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy
- Rissanen, S., Lamminmäen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSÖYpro Oy
- Silvenn, E. 2013. Kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä ja sairaaloiden kehittämistä. Ulkoelämän koulutusohjelma. Savonia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö
- Suonala, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPRESS
- Sunkka, Tiina, Kikkala, L., Lahti, T., Lahtinen, H. & Rantala, T. 2008. Osaamisenhoitaja ja johtaminen. Ymmärlä: Tammi.
- Sunkka, Tarja, Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaisen sairaalatyöhön. Tampere: Taurus media.
- Sunkka, Tarja, Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot, sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell Oy
- Sunkka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Ymmärlä: Ymmärlän Kirjapaino Oy.
- Takala, H., Kalimo, R. 2011. Polkuja työniilojen. Lahti: N-Paino Oy
- Takkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistohtivänä: perusteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPRESS
- Työsuunnitteluskeskus. Alustatietojen kehittäminen. 2013. [http://www.ttk.fi/tyosuunnitteluskeskus/kehittaminen/tyoyhteisoidella\\_tuostelutalouden\\_kehittaminen](http://www.ttk.fi/tyosuunnitteluskeskus/kehittaminen/tyoyhteisoidella_tuostelutalouden_kehittaminen)
- Yvon, J. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystaloustieteiden terveydenhuollon työyhteisöissä. Werner Söderström Osakeyhtiö

Kiitos!