

Marjo Piirainen

**TYÖHYVINVOINTI JA TYÖYHTEISÖTAIDOT TYÖNTEKIJÖIDEN PSYYKKISEN
JA SOSIAALISEN HYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA**

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖYHTEISÖTAIDOT TYÖNTEKIJÖIDEN PSYYKKISEN JA SOSIAALISEN HYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

Työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittäminen työyhteisössä

Marjo Piirainen
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Tekijä: Marjo Piirainen

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointi ja työyhteisötaidot työntekijöiden psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta

Työn ohjaajat: Aino-Liisa Jussila ja Reetta Saarnio

Työn valmistusluku- ja -vuosi: Kevät 2022

Sivumäärä: 76 + 11

Työhyvinvointi varmistaa henkilöstön voimavarojen ja työn välisen tasapainon toteutumisen. Työhyvinvointi heijastuu koko työyhteisön toimintaan ja siksi hyvinvoiva sekä toimiva työyhteisö on tärkeä voimavara organisaatiolle. Työhyvinvointi on koko työyhteisön sekä yksilön kokemus työstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työyhteisötaidot ovat työntekijän kykyä toimia vastuullisena, tuottavana ja kehittäväenä työyhteisön työntekijänä. Työyhteisötaidot ovat suhteessa aina siihen työyhteisöön ja työhön, jossa niitä käytetään.

Tutkimuksen tarkoituksena oli työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittäminen terveydenhuollon yksikössä. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja niin, että työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin ja laatia huoneentaulu työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämiskohteista. Tutkimusvaiheen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden työhyvinvoinnin tämän hetkinen tila ja työntekijöiden omia näkemyksiä työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin liittyen. Tutkimusvaiheen tavoitteena oli tuottaa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työyhteisötaidoista sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää työyhteisön työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämisessä. Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli lisätä työntekijöiden tietoisuutta oman työyhteisön työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen tilasta ja tavoitteena oli laatia huoneentaulu työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämiskohteista.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä Weprobol -kyselylomakkeella ja tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa (N=35). Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen pidettiin kehittämisiltapäivä, johon osallistui 15 työyhteisön työntekijää. Kehittämisiltapäivässä tulokset esitettiin työyhteisön työntekijöille ja tutkimustulosten pohjalta nostettiin kehittämiskohteet työyhteisöön ja laadittiin huoneentaulu.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että työyhteisön työntekijät voivat kokonaisuudessaan työyhteisössä hyvin ja omaavat hyvät yhteisölliset työyhteisötaidot yhdessä toimimiseen. Lisäksi tutkimuksen perusteella työyhteisötaitojen katsotaan kulkevan käsi kädessä eli näillä osa-alueilla on selvä yhteys keskenään. Tutkimustuloksissa korostui myös työntekijän oma näkökulma työhyvinvointia ja työyhteisötaitoa käsittelevään tutkimukseen.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työyhteisötaidot, työntekijä, työyhteisö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Management of Health and Social Care

Author: Marjo Piirainen

Title of thesis: Occupational well-being and work community skills from the perspective of employees' mental and social well-being

Supervisors: Aino-Liisa Jussila and Reetta Saarnio

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022

Number of pages: 76 + 11

Well-being at work ensures that the balance between staff resources and work is achieved. Well-being at work is reflected in the activities of the entire work community, and therefore a well-functioning and functioning work community is an important resource for the organization. Well-being at work is the experience of the entire work community and the individuals about work and the factors that affect it. Work community skills are the employee's ability to act as a responsible, productive and developing work community employee. Work community skills are always proportional to the work community and the work in which they are used.

The purpose of the study was to develop well-being at work and work community skills in the health care unit. The aim of the study was to develop well-being at work and work community skills so that employees had the opportunity to influence their own well-being at work and work community skills and to draw up a room table on the development of well-being at work and work community skills. The purpose of the research phase was to find out the current state of the employees and the employees' own views regarding well-being at work and work community skills. The aim of the research phase was to produce information on employees' well-being at work and work community skills that can be utilized in the development of work community well-being at work and work community skills. The purpose of the development phase was to increase employees' awareness of the state of well-being and work community skills in their own work community, and the aim was to draw up a room table on the for development targets of well-being at work and work community skills.

The study used a quantitative research method. The research material was collected with an electronic Weprobol questionnaire and total sampling (N = 35) was used in the study. After analyzing the research results, a development afternoon was held with the participation of 15 employees of the work community. In the afternoon of the development, the results were presented to the employees of the work community. Based on the research results, the development targets were raised in the work community and a room table was prepared.

Based on the research results, it can be stated that the employees of the work community as a whole are well versed in the work community and have good community work community skills to work together. In addition, based on the study, work community skills are considered to go hand in hand, ie there is a clear link between these areas. The research results also emphasized the employee's own perspective on research on well-being at work and work community skills.

Keywords: Well-being at work, work community skills, employee, work community

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	KATSAUS TYÖHYVINVOINNIN TEORIOIHIN, MALLEIHIN JA HISTORIAAN	8
2.1	Työhyvinvointi.....	9
2.1.1	Psyykkinen hyvinvointi.....	11
2.1.2	Sosiaalinen hyvinvointi.....	12
2.1.3	Työhyvinvoinnin tekijät	13
2.2	Työyhteisötaidot	18
2.2.1	Sujuvaan yhdessä toimimiseen vaikuttavia tekijöitä.....	19
2.3	Työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen merkitys työyhteisön hyvinvointiin	33
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET, JA TEHTÄVÄT.....	36
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	37
4.1	Tutkimusmenetelmä	37
4.2	Aineiston keruu.....	38
4.3	Aineiston analysointi.....	40
5	TUTKIMUSVAIHEEN TULOKSET	41
5.1	Työhyvinvointi työntekijöiden kokemana	41
5.1.1	Rooliodotukset.....	41
5.1.2	Vaikutusmahdollisuudet	43
5.1.3	Työn hallinta	45
5.1.4	Työmotiivit	46
5.2	Työyhteisötaidot työntekijöiden kokemana.....	47
5.2.1	Vuorovaikutus	47
5.2.2	Työyhteisötaidot.....	49
5.3	Tutkimustulosten tarkastelua	51
6	KEHITTÄMISVAIHE JA SEN TULOKSET.....	55
6.1	Kehittämisiltapäivän toteuttaminen	55
6.2	Kehittämisen kohteet	56
7	POHDINTA.....	59
7.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön ja kehittämisosion pohdintaa	59
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	63
7.3	Tutkimuksen eettisyys	65

7.2	Johtopäätökset	67
7.4	Jatkotutkimusaiheet.....	68
7.5	Oman oppimisen arviointi	68
LÄHTEET	70
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin merkitys korostuu nykypäivän muuttuvassa työelämässä. Työhyvinvoinnin tarkoituksena on varmistaa henkilöstön voimavarojen ja työn välisen tasapainon toteutuminen. Työhyvinvointi heijastuu koko työyhteisön toimintaan ja siksi hyvinvoiva sekä toimiva työyhteisö on tärkeä voimavara organisaatiolle yhteisten tavoitteiden, arvojen, päämäärän, laadukkuuden, tuottavuuden, tehokkuuden ja tuloksellisuuden saavuttamiseksi. Työhyvinvointi on koko työyhteisön sekä yksilön kokemus työstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138–139; Pyöriä 2012, 42.) Työhyvinvointi tarjoaa mahdollisuuksia ja haasteita, kehitysmahdollisuuksia ja onnistumisia sekä yhteisöllisyyttä ja turvallisuutta (Ojala & Ahonen 2003, 23). Ainoastaan fyysisesti turvallinen työympäristö ei kuitenkaan riitä, vaan työyhteisön tulee olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluvat jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. (Kauhanen 2016, 21.)

Työelämän muuttuessa myös työyhteisötaidot ovat nousseet viime aikoina keskusteluun osana työelämässä tarvittavaa ammattitaitoa. Työyhteisötaidot ovat työntekijän kykyä toimia vastuullisena, tuottavana ja kehittäväenä työyhteisön työntekijänä. (Salminen 2015, 19, 135). Työyhteisötaidot ovat suhteessa aina siihen työyhteisöön ja työhön, jossa niitä käytetään (Mönkkönen & Roos 2010, 266). Työyhteisöltä edellytetään jatkuvaa uuden oppimista, muutoksiin sopeutumista, laajojen kokonaisuuksien hallintaa, vastuun ottamista, vuorovaikutustaitoja, kykyä sietää epävarmuutta (Virtanen & Sinokki 2014, 162) sekä kykyä astua myös tietämättömälle ja aiemmin tuntemattomalle alueelle, kysymään, tutkimaan ja ihmettelemään (Mönkkönen & Roos 2010, 266).

Tämän tutkimuksen näkökulma pohjautui työyhteisölähtöiseen kehittämiseen, koska työhyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen työntekijän vastuulla ja työyhteisötaidot ovat keskeisessä osassa työhyvinvoinnin syntymistä. Tämän tutkimuksen aiheena oli Työhyvinvointi ja työyhteisötaidot työntekijöiden psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää terveydenhuollon yksikön työntekijöiden työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja niin, että työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin sekä laatia huoneentaulu työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämiskohteista.

2 KATSAUS TYÖHYVINVOINNIN TEORIOIHIN, MALLEIHIN JA HISTORIAAN

Työhyvinvoinnin määritelmät ja keskeiset painotusalueet ovat muuttuneet yhteiskunnallisten tapahtumien ja työelämän tarpeiden myötä (Kivinen 2019, 31). Työhyvinvointi on aikojen saatossa muovautunut hyvin monen eri näkökulman ja muutoksen johdosta. Siihen on vaikuttanut paitsi historialliset työtyytyväisyysteoriat ja -mallit, niin myös erilaiset koulukunnat aina Taylorismin johdattamasta tieteellisestä liikkeenjohtamisesta, Marxilaiseen teoriaan ja siitä aina ihmissuhdekoulukuntaan saakka. Taylorismissa ajateltiin niin, että työnantajan menestys on kiinni työntekijän menestyksestä ja päinvastoin käyttämällä hyväksi maksimaalista työvoimaa. Päinvastaista näkemystä edusti Marxilainen teoria ja teoria, jossa painotettiin proletariaatin kohtaloa teollisuuden seurannaisilmionä ja jossa pyrittiin sopeuttamaan työväenluokka kapitalistiseen yhteiskuntaan. Marxilaisessa teoriassa nähtiin, että ihmisarvoinen elämä oli mahdollista vasta, kun työntekijät hyväksyivät kapitalistisen tuotannon. Ihmissuhdekoulukunnan mukaan sosiaalinen asema toi sosiaalisen arvostuksen ja henkilökohtaisen arvonannon varmuuden lisäksi. Tämä mahdollistui Elton Mayon työryhmän tutkimusten myötä. (Tuomi 2018, 13-16.)

Muita työhyvinvointiin liittyviä kansainvälisiä teorioita olivat Karasek & Theorellin (1990) ”JDCS eli Työn vaatavuus-hallinta-sosiaalinen tuki” -malli, Siegristin (1996) ”ERI eli Ponnistukset ja palkkiot” -malli ja Demerouti ym. (2002) ”JD-R” -malli, Suomessa tästä on käytetty nimeä ”Työn vaatimukset – työn voimavarat (TV-TV)” -malli, Schaufel & Baccar (2004) (Tuomi 2018, 32–38). Suomessa tunnetuimpia työhyvinvoinnin malleja ovat Pekka Järvisen (1998) ”Toimivan työyhteisön tukipilarit” -malli, Leenamajja Otalan (2003) ”Työhyvinvointikompassi” -malli, Päivi Rauramon (2008) ”Työhyvinvoinnin portaat” -malli, Kuoppala ym. (2009) ”Työhyvinvointipyramidin” -malli, Marko Kestin (2014) ”Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio” -malli, Marja-Liisa Mankan (2015) ”Työhyvinvoinnin” -malli ja Ossi Auran & Guy Ahosen (2016) ”Strateginen hyvinvointi” -malli (Mäki, Viitala & Tuomi 2018, 39-46).

Työhyvinvoinnin tutkimukset ovat lähteneet liikkeelle lääketieteellisestä ja fysiologisista lähtökohdista 1920-luvulla (Manka & Manka 2016, 64). Työhyvinvointitutkimukset ovat aiemmin liitettykin usein negatiivisiin asioihin, kuten työstressiin, työuupumukseen, sairauspoissaoloihin, työpaikkakiusaamiseen tai erilaisten oireiluiden selvittämiseen. Työhyvinvointi onkin muuttunut ajan kuluessa yksilön sairauden ja työturvallisuuden painottamisesta työyhteisön terveyden ja toimivuuden edistämiseen (Manka 2011, 54). Nykyään työhyvinvointi on kokonaisvaltaisempaa ja se nähdään

fyysisenä, psyykkisenä, sosiaalisena ja henkisenä työhyvinvointina, jossa yhteiskunnalla, organisaatiolla ja yksilöllä on omat tehtävänsä (Suutarinen 2010, 24).

Tiedonhaun tarkoituksena oli löytää työyhteisön työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoon liittyvää tutkimusmateriaalia. Tarkistin yleisestä suomalaisesta asiasanastosta (YSO 2021) työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen assosiatiiviset käsitteet. Työhyvinvoinnin assosiatiiviset käsitteet ovat työn imu, työrauha (työyhteisöt), työtyytyväisyys ja työiihtyvyys. Työhyvinvointi termin ryhmään kuuluvat käsitteet työelämä, työsuojelu ja työterveys. Työyhteisötaitojen assosiatiiviset käsitteet ovat sosiaaliset taidot, työilmapiiri ja työiihtyvyys. (YSO 2021.) Tietokannat, joita käytin tiedonhakuun olivat Journal, Medic, Finna ja Cinahl. Tutkimustiedon tuli kuvata työyhteisön työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja positiivisesta näkökulmasta katsottuna. Aineistoksi valitsin suomen- ja englanninkieliset sähköisesti saatavilla olevat tutkimukset. Lisäksi tutkimusaineistosta tuli olla saatavilla abstrakti ja koko teksti vapaasti saatavilla. Rajasin tiedonhaun tutkimuksiin, jotka olivat valmistuneet 2015–2021 välisenä aikana. Tiedonhaussa käytin apuna Oulun yliopiston tietoasiantuntijaa. Tutkimustiedon hakeminen eri tietokannoista löytyy liitteestä 1.

Tässä tutkimuksessa näkökulmana toimi psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi, jota peilasin työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin. Lisäksi tutkimuksessa työhyvinvointi nähtiin organisatorisena ja yksilöllisenä tehtävänä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen määritelmistä sekä aiemmista työhyvinvointia ja työyhteisötaitoa käsittelevistä teoreettisista tiedoista kuten aikaisempien tutkimusten, tieteellisten artikkeleiden ja kirjallisuuden pohjalta. Teoriaosuudessa pyrin löytämään sellaista teoreettista taustaa, joka käsitteli työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kokemuksellista suhdetta ja vaikutusta toisiinsa. Siinä oli tarkoitus käsitellä määritelmien lisäksi työhyvinvointitutkimuksen historiaa ja työhyvinvointiteorioita, työhyvinvoinnin osa-alueita ja työyhteisötaitojen vaikutuksia työhyvinvointiin.

2.1 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on kautta aikojen käsitteenä ollut hyvin laaja sekä moniulotteinen, eikä sille ole olemassa yhtä oikeaa tai yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Työhyvinvointi on organisaation ja henkilöstön menestystekijä (Kauhanen 2016, 122). Pursion mukaan työhyvinvointi on jokaisen yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön henkistä vahvuutta ja se vaikuttaa myös onnistumisen kokemukseen niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Työhyvinvointi sisällöltään merkitsee eri asioita

meille jokaiselle niin yksilönä kuin yhteisönäkin. (Pursio 2010, 56-57.) Suonsivun (2014, 43) mukaan työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla yhteistyön sujuvuutena ja työhön keskittymisenä sekä organisaatiotasolla toiminnan tuloksellisuutena ja laadukkaina palveluina.

Schulte ja Vainio (2010, 422) määrittelevät työhyvinvoinnin työntekijän terveydeksi ja tyytyväisyydeksi työhön. Pääatalo ja Kauppi (2016, 30) määrittelevät työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyvän kaksi ulottuvuutta, joista toinen käsittää negatiivisia kuormitustekijöitä ja toinen positiivisia voimavariatekijöitä ja se kumpi on vallalla, määrittelee sen, miten työntekijä kokee työhyvinvointinsa. Pennosen (2021, 16) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuutta, joka muodostuu turvallisesta, terveestä ja tuottavasta työstä, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt hyvin johdetussa organisaatiossa ja jossa työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä palkitsevaksi sekä mielekkääksi ja jossa työ tukee heidän elämänhallintaansa. EU-Progress -hankkeen määritelmän mukaan työhyvinvointi syntyy siitä, miten työntekijät ja työyhteisö kokevat asian. Kokeakseen sen myönteisenä, täytyy johtamisen olla myös kunnossa. (Anttonen & Räsänen 2009, 18.)

Työhyvinvointi kytkeytyy vahvasti oman työn hallinnan kokemukseen, motivaatioon ja työiihtyvyyteen (Mönkkönen & Roos 2010, 232). Lisäksi työhyvinvoinnin osa-alueita voidaan jaotella myös työhön liittyvien ominaisuuksien perusteella työntekijään ja työhön, työoloihin, ammatilliseen osaamiseen ja työyhteisöön (Saaranen & Pertel & Streimann & Laine & Tossavainen 2014, 4). Pyöriän (2012, 11), Virtasen ja Sinokin (2014, 189) mukaan tasapaino yksilön voimavarojen, työn vaatimusten ja hallinnan välillä on tärkein edellytys työhyvinvoinnille. Hyvä työn hallinta näkyy työyhteisössä työtyytyväisyytenä, työhön sitoutumisena, työsuorituksina, työmotivaationa, henkisen ja ruumiillisen oireilun sekä poissaolojen ja vaihtuvuuden vähentymisenä (Manka 2013, 58). Luukkalan (2011, 32) mukaan työhyvinvointi on psykologisesta näkökulmasta myös tunneperäinen asia. Tunteilla ja työkavereiden tuella nähdään olevan positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja onnellisuuteen työssä (Mèrida-Lopèz, Extremera, Quintana-Orts & Rey 2018). Työhyvinvoinnin perusta luodaan työssä (Manka & Manka 2016, 54; Salminen 2015, 226) ja se syntyy yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta niin, että työolosuhteet, työ ja työyhteisö vastaavat yksilöllisiä odotuksia (Kehusmaa 2011, 223).

2.1.1 Psyykkinen hyvinvointi

Työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa henkisestä hyvinvoinnista käytetään myös käsitettä psyykkinen hyvinvointi (YSO 2022; Virolainen 2012, 26). Tässä tutkimuksessa tulen käyttämään psyykkisen työhyvinvoinnin käsitettä. Virolaisen mukaan psyykkinen työhyvinvointi on viimeisten vuosien aikana noussut yhä keskeisemmäksi asiaksi tarkasteltaessa työyhteisön hyvinvointia. Psyykkisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan muun muassa työn stressaavuutta, työn ilmapiiiriä ja työstä aiheutuvaa painetta. (Virolainen 2012, 18.) Suutarisen (2010, 24–26) mukaan psyykkiseen hyvinvointiin liittyy läheisyyden tarve, työntekijän oma osaaminen, ammattitaito ja työn arvostaminen, työntekijän pyrkimys kehittää omaa työtään ja osaamistaan sekä oma luovuus ja halu saavuttavat työlle asetetut päämäärät. Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee työtehtävänsä mielekkääksi. Mielekkään ja mielenkiintoisen työn on katsottu edistävän myös työntekijän mielenterveyttä ja vaikuttavan sairauspoissaolojen vähenemiseen ja työntekijöiden työssä viihtymiseen. (Virolainen 2012, 18.)

Kauko-Vallin ja Koirasen (2010, 105) mukaan psyykkinen työhyvinvointi on mielentilan kokonaisuutta, jota sävyttävät onnellisuus, ilo ja tyytyväisyys elämään. Tarkkosen (2012, 22) mukaan psyykkinen hyvinvointi tarkoittaa työtyytyväisyyttä, työssä viihtymistä, työn imua, työn hallintaa ja sujuvuutta, työn sopivaa haasteellisuutta ja häiriöttömyyttä sekä oikeudenmukaisuuden, arvostuksen ja onnistumisen kokemuksia sekä työn imua, hallintaa ja sopivuutta. Virolaisen (2012, 26–27) mukaan psyykkinen työhyvinvointi liittyy koetun työn tekemiseen ja työstä nauttimiseen, yhteistyön sujuvuuteen ja toisten työkavereiden kohtaamiseen, toisen työkaverin arvostamiseen, tukemiseen ja välittämiseen sekä yhteisöllisyyteen. Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyy myös tunne oman ja työyhteisön arvomaailman kohtaamisesta. Korkea arvomaailma ja organisaation selkeä missio luovatkin puitteet työyhteisön psyykkisen työhyvinvoinnin syntymiselle.

Suutarisen (2010, 26) mukaan psyykkiseen hyvinvointiin kuuluvat myös oma sisäinen energia, omat arvot sekä motiivit. Näiden asioiden katsotaankin ohjaavan työntekijöiden sitoutumista ja innostusta eri asioihin. Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että omat elämän arvot eivät ole ristiriidassa toimintaympäristön kanssa. Tämä edellyttää, että organisaation ja yhteisöjen arvot on selkeästi määritelty ja niitä noudatetaan myös käytännössä. (Leskinen & Hult, 2010, 34.)

2.1.2 Sosiaalinen hyvinvointi

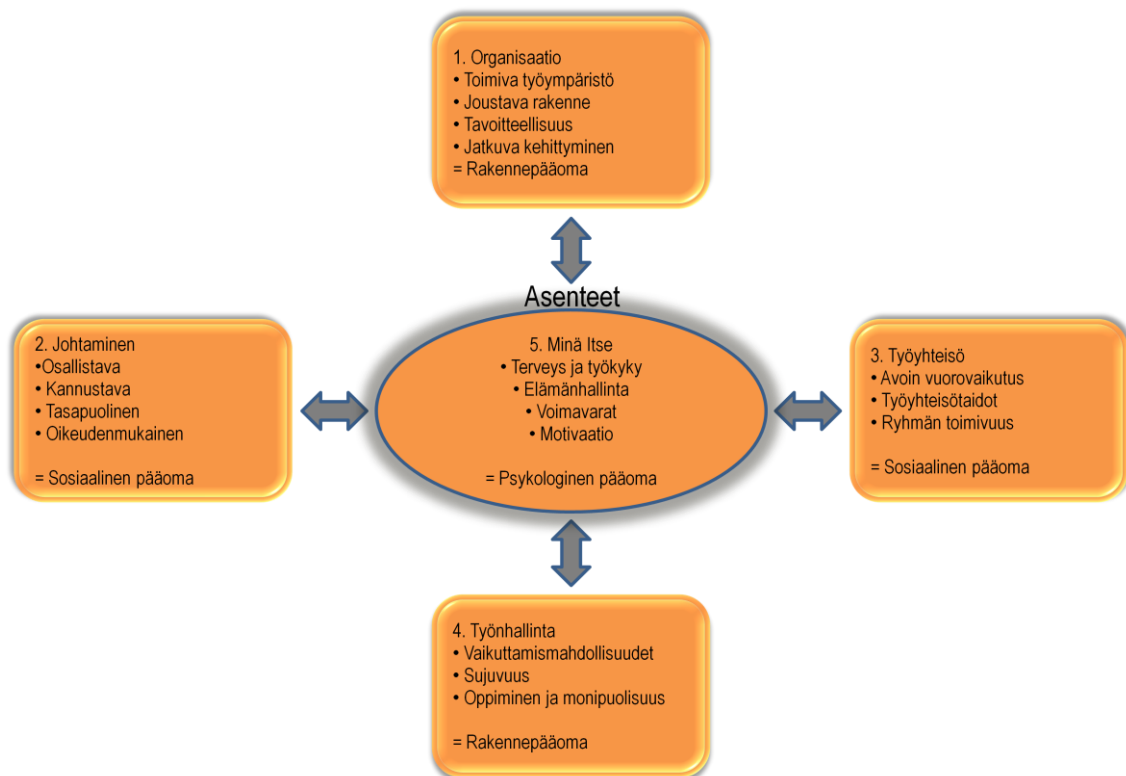
Virolaisen (2012, 24) mukaan sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvinvointia, joka syntyy työyhteisössä vuorovaikutuksen ja sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena. Lisäksi Rajamäki ja Mikkola (2017, 255) näkevät vuorovaikutussuhteiden syntyvän myös työn kautta ja työskentelyn ohessa. Virolaisen (2012, 24) mukaan sosiaalista hyvinvointia syntyy kahdella tasolla: yksilöllisellä tasolla ja yhteisötasolla. Yksilöllisellä tasolla hyvinvoinnin ajatellaan syntyvän terveydestä, materiaalisesta ja koetusta hyvinvoinnista, kuten sosiaalisesta hyvinvoinnista. Lisäksi yksilöllisen sosiaalisen hyvinvoinnin osatekijöitä voivat olla sosiaaliset suhteet, itsensä toteuttaminen, onnellisuus, osallisuus sekä sosiaalinen pääoma. Yhteisötason sosiaalisen hyvinvoinnin katsotaan rakentuvan elinoloista (asuinoloista ja ympäristöstä) ja työhön ja koulutukseen liittyvistä seikoista (työllisyydestä, työoloista ja toimeentulosta) (Vesa, Santalahti, Nieminen, Nikunlaakso, Reuna, Niemi, Ketonen, Kouvonen, Lintula, Salo, Luukkainen, Selenius & Oksanen 2020, 9).

Rauramon (2012, 105) mukaan työyhteisön ihmissuhteet ovat oleellinen osa työhyvinvointia, jonka katsotaan vaikuttavan työn tuloksellisuuteen sekä työmotivaatioon. Sosiaalisen tuen saaminen on työssä tärkeää jaksamisen kannalta, koska sosiaalisen tuen on katsottu lieventävän työelämässä esiintyviä paineita. Sosiaalisella hyvinvoinnilla on terveyttä edistäviä ja voimavaroja tukevia tekijöitä, jotka auttavat työssä suoriutumiseen ja työn mielekkyyden kokemiseen. Lisäksi sosiaaliset kohtaamiset ja myönteiset keskustelut työyhteisössä rakentavat luottamusta ja positiivista työilmapiiriä (Virolainen 2012, 24). Luottamus mahdollistaa avoimuuteen, joka käyttäytymisen tasolla tarkoittaa omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoista jakamista, suoruutta, rohkeutta puuttua epäkohtiin, johdonmukaista puhetta positiivisissa ja negatiivisissa asioissa, uskottavuutta, lupauksen ja tekojen yhteneväisyyttä sekä erilaisten ihmisten arvostamista. (Rauramo 2012, 105–106.)

Tässä tutkimuksessa tutkin työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista, joten työhyvinvointi nähdään organisatorisena ja subjektiivisena, yksilökohtaisena kokemuksena omasta psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Subjektina toimiminen on oman työprosessin hallintaa, arviointia, arvostusta ja työyhteisössä hyväksytyksi tulemistä (Mönkkönen & Roos 2010, 143, 232).

2.1.3 Työhyvinvoinnin tekijät

Manka kuvaa voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin (Kuvio 1). Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja minä itse. Nämä tekijät mahdollistavat työyhteisössä työhyvinvoinnin ja näiden tekijöiden avulla mahdollistetaan menestyksellinen ja hyvin toimiva työyhteisö sekä terve ja hyvinvoiva työntekijä. Työhyvinvointi voidaankin nähdä hyvin laaja-alaisena, systeemisenä ja moniulotteisena kokonaisuutena. (Manka 2011, 75, 147.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (mukaellen Manka & Manka 2016, 76; Mäkinen & Rätty 2016, 6)

Organisaatiossa työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista (Manka 2015, 108). Mankan ja Mankan (2016) mukaan ”hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, se kehittää itse itseään ja siellä on turvallista toimia”. Tavoitteellisella organisaatiolla on tulevaisuutta ajatellen selkeä visio ja sen toteuttamiseksi strateginen toimintasuunnitelma sekä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi suunniteltuja toimenpiteitä ja jatkuvaa arviointia työhyvinvointitoiminnasta. Organisaatio sovitaa ympäristöstä tulevat viestit aina yhteen strategioiden kanssa ja siten pystyvät vaikuttamaan ennakoivasti tulevaisuuteen. Työhyvinvointia tulisi kehittää organisaatioiden tavoitteista käsin ja työyhteisön työntekijöiden tulisi osallistua tavoitteiden laatimiseen, koska

henkilöstön työhyvinvointi tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Manka & Manka 2016, 80-81.)

Hierarkkinen organisaatorakenne, jäykät ja rajoittuneet työnsisällöt sekä asemavaltaan perustuva yhteistyö muuttuvassa ympäristössä eivät takaa aina hyvinvointia. Organisaation tulee olla rakenteeltaan joustava, joka mahdollistaa päätöksenteon omalla osa-alueellaan ja oikea-aikaisen tiedon saannin työnsä tueksi. Tähän tarvitaan luottamuksellista, toiminnallisesti joustavaa ja työntekijöiden osallistumiseen perustuvaa toimintakulttuuria. Työyhteisössä osaamisen jatkuva kehittäminen auttaa selviytymään paremmin muuttuvassa ympäristössä ja tekee työyhteisöstä oppivan. Oppiminen on tällöin organisaation tavoitteiden kanssa samansuuntaisia. Organisaatiossa oppiminen vaatii aikaa, vuorovaikutustaitoja ja innostavaa ilmapiiriä. Jokaisen organisaation tulisikin selvittää, millaista osaamista tulevaisuudessa työyhteisössä tarvitaan. Organisaation hyvinvointiin vaikuttaa myös työympäristö. Lainsäädäntömme velvoittaa huomioimaan työympäristön turvallisuuden, riskittömyyden ja toimivuuden, jotta työtapaturmia ja muita työstä aiheutuvia haittoja pystyttäisiin ennaltaehkäisemään sekä turvaamaan työntekijöiden työkyky. (Manka & Manka 2016, 87-88, 90.)

Johtaminen. Työhyvinvointi vaatii organisaatioissa systemaattista johtamista (Manka 2015, 108). Johtajan tehtävänä on saada työntekijä kokemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. Johtamisessa korostuu avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Johtamisen tulee olla avointa ja läpinäkyvää sekä osallistavaa ja kannustavaa. Johtajan tulee rohkaista työyhteisöä osallistumiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Johtaminen ymmärretään esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutukseksi, jossa molemmilla on oma rooli ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen kehittää hyviä työyhteisötaitoja ja hyvän johtajuuden muodostumiselle onkin tärkeää työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot. Hyvä johtaminen pohjautuu työyhteisön hyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja organisaation suorituskykyyn. Johtajalta toivotaan reilua ja oikeudenmukaista työn organisointia, esimerkillisyyttä ja luotettavuutta, psykologista ja emotionaalista tukea, tunneälyä, valtuuttamista ja innostamista, optimismin johtamista sekä työntekijöistä huolehtimista. (Manka & Manka 2016 76, 135-136, 141.)

Työyhteisön sosiaalinen pääoma syntyy vuorovaikutuksesta ja työyhteisötaitoista, yhteisöllisyyden ja työyhteisön työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta sekä hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Se on työntekijän ja koko työyhteisön voimavara tehostaen tavoitteiden saavuttamista, vaikuttamalla työntekijöiden hyvinvointiin sekä se on kasaantuvaa eli sosiaalinen

pääoma kasvaa, kun sitä käytetään. Tämä yhteisöllinen piirre vahvistaa työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoman laadulla ja määrällä on vaikutusta myös työntekijän hyvinvointiin. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Sosiaalinen pääoma voi olla sulkevaa ja kaventavaa, jos työyhteisössä ei siedetä erilaisuutta sekä liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat aiheuttaa ei-toivottavaa käytöstä, kuten kiusaamista, kuppikuntaisuutta ja kateutta. (Manka & Manka 2016, 76, 132, 134.)

Työyhteisön hyvä ilmapiiri on tärkein työnilon lähde ja jokainen työyhteisön työntekijä vaikuttaa työilmapiiriin omalla käyttäytymisellään. Työyhteisön hyvä ilmapiiri antaa myös työntekijöille henkisiä resursseja stressinhallintaan. Hyvän työyhteisön sosiaalista pääomaa lisääviä tekijöitä ovat luottamus, yhteisölliset arvot, vastavuoroisuus, yhdessä ideoiminen, tiedon avoin jakaminen ja aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi. (Manka 2015, 144-146.)

Työ vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja ennen kaikkea työn hallinta (Manka 2015, 155), vaikutusmahdollisuudet ja kannustearvo (Manka & Manka 2016, 76). Hyvään työn hallintaan liittyy työntekijän hyvä terveys ja tyytyväisyys. Työn hallinta vaikuttaa työntekijän terveyteen muun muassa vähentämällä stressiä ja luomalla edellytykset hyvinvoinnin vahvistumiselle, työhön sitoutuminen paranee ja poissaolot vähenee, vahvistamalla työntekijän kykyä luoda sosiaalisia verkostoja ja sosiaalisen tuen saannin paranemista. Lisäksi organisaatiossa se mahdollistaa aktiivisuuden ja oppimisen. (Manka 2015, 155-156.)

Työn hallinnan tunne on mahdollisuutta vaikuttaa oman työn pelisääntöihin sekä myös työn itseenäisyyteen (Manka & Manka 2016, 107). Itsenäisyyden lisäksi työn mielekkääksi kokemiseen tarvitaan osaamisen käyttömahdollisuuksia, tehtäväkokonaisuuksia sekä työn kokemista merkitykselliseksi. Työn kannustavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat työstä saatu palaute ja vastuullisuus. (Manka 2015, 155.) Kannustearvo on työn sisällön monipuolisuutta ja mahdollisuutta oppia uutta. Paras oppimisen paikka on oma työyhteisö, oma työpaikka antaa mahdollisuuden työaikajärjestelyille, sisäiselle liikkuvuudelle, asiantuntijuuden kehittymiselle ja tiedonkululle. Työn tulee tarjota myös ulkoisia palkkioita (muun muassa rahallinen korvaus ja etenemismahdollisuus) sekä aineettomia palkkioita (muun muassa kannustus, kiitos ja onnistumisen kokemukset). (Manka & Manka 2016, 107-108.)

Työhyvinvoinnin kannalta yksi tärkeimmistä lähteistä on työn hallinnan tunne. Työn hallinta on sitä, missä määrin työntekijä voi vaikuttaa omaan työtahtiinsa ja työtehtäväänsä sekä oman työn

pelisääntöihin (Manka & Manka 2016, 28) ja osaamista, joka tuo tekemiseen jaksamista, itseluottamusta ja rentoutta (Luukkala 2011, 31). Hallinnan tunne liittyy omiin kykyihin selvitä erilaisista tilanteista (Manka & Manka 2016, 161), kykyä hallita ja organisoida ajankäyttöä, kykyä asettaa asiat tärkeysjärjestykseen ja kykyä pitää kiinni sovituista aikarajoista (Pennonen 2021, 68). Mäkisalo-Ropposen (2014, 111) mukaan oman työn hallinta on kykyä ja halua nimetä sekä hyödyntää omia osaamisalueitaan ja vahvuuksiaan työssä ja tuoda niitä tehokkaasti työyhteisön käyttöön.

Työyhteisössä pienetkin työn sujuvuutta ja hallintaa häiritsevät tekijät voivat vaikuttaa henkilöstöön ja vaarantaa hyvän yhteistyön (Virtanen & Sinokki 2014, 209). Jos työn hallinnan tunne katoaa (Juuti & Vuorela 2015, 42) tai työntekijä ei koe sitä myönteisessä mielessä (Manka & Manka 2016, 229) tilalle tulee epävarmuus ja vähitellen myös pelko (Juuti & Vuorela 2015, 42). Työn hallinnan tunne vahvistuu, kun työntekijä on tietoinen häneen kohdistuvista odotuksista ja mitkä työtehtävät hänelle kuuluvat (Virtanen & Sinokki 2014, 209). Työn hallinnan ja työn vaatimusten tulisi olla tasapainossa työntekijän hyvinvoinnin takaamiseksi (Virolainen 2012, 83). Jokaisen työntekijän tulisi kokea olevansa oman toimintansa kohde, jolloin työntekijä itse hallitsee työprosessiaan ja arvioi sitä sekä saa toisilta työntekijöiltä hyväksyntää, arvostusta sekä työyhteisössä hyväksytyksi tulemistä (Mönkkönen & Roos 2010, 143).

Suonsivu (2014, 45) mukaan työn hallinta tarkoittaa työntekijän valtaa ja mahdollisuutta vaikuttaa työhön sekä työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Lisäksi työn hallintaan kuuluvat muun muassa työn monipuolisuus ja oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Olennaista työn hallinnassa on varsinaisten työn hallintamahdollisuuksien lisäksi työntekijän oma taito ja kyky käyttää hyväkseen edellä mainittuja hallintakeinoja. Järvisen (2017, 39) mukaan työn hallinnan tunne työntekijässä syntyy suunnitelmallisuudesta, järjestyksestä ja enustettavuudesta. Työntekijän uskoessa itseensä ja käyttäessään omia vahvuuksiaan työssään, hän todennäköisesti hallitsee tehtävänsä paremmin (Suonsivu 2014, 45). Keskeisintä työn hallinnan kannalta on, että työ koetaan merkitykselliseksi (Roos & Mönkkönen 2015, 11).

Minä itse tarkoittaa psykologista pääomaa ja kytkeytyy yleensä yksilöihin. Psykologisella pääomalla saadaan vastaus kysymykseen millainen olet nyt ja millaiseksi voit tulla. (Manka & Manka 2016, 159, 170.) Psykologinen pääoma tarkoittaa työntekijän kehityksen positiivista psykologista tilaa, jota kuvataan seuraavilla ulottuvuuksilla: itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys (Manka 2015, 163). Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa itseluottamus, jolloin työntekijä uskoo

omiin motivoitumiskykyihin, tiedollisiin resursseihin ja tietyn tehtävän suorittamisen merkityksellisyyteen. Työntekijä asettaa tällöin itselleen tavoitteet korkealle, ottaa haasteita vastaan, tekee parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi, jatkaa eteenpäin kohdatessaan esteitä, hän on sisäisesti erittäin motivoitunut. (Manka & Manka 2016, 161.)

Toiveikkaus liittyy haluun asettaa itselle tavoitteita ja saavuttaa niitä. Tällainen työntekijä on itsenäinen ja sisältä päin ohjautuva, hän tarvitsee rajoittamisen ja käskemisen sijaan itsenäisyyttä ja tilaa ympärilleen. Optimismi odottaa elämältään ja työltään positiivisia tapahtumia. Hänen vahvuutensa on realismi ja joustavuus. Sitkeys liittyy työntekijän joustavuuteen ja lannistumattomuuteen. Hän jaksaa epäonnistumisista huolimatta aloittaa aina uudelleen. (Manka & Manka 2016, 162-164, 167.) Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja sopeutumiskykyä. Useissa työyhteisöissä työ organisoidaankin niin, että työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja voivat vaikuttaa omaan työhönsä sekä lähityöyhteisönsä työhön eli työntekijä voi vaikuttaa kokeemaansa. (Manka & Manka 2016, 158-159.)

Työyhteisön työntekijä tulkitsee omaa työyhteisöään myös omien asenteidensa läpi (Manka & Manka 2016, 77). Perusasenteen ollessa positiivinen, uutta vastaanottava ja avoin on työntekijällä kyky kehittyä ja kasvaa sekä löytää uusia mahdollisuuksia työstään. Ennakkoluuloton suhtautuminen ja myönteinen asennoituminen työkavereihin luo perustan dialogin toteutumiselle ja hyvälle yhteishengelle. (Kaivola & Launila 2007, 103.) Asenteiden lisäksi psykologinen pääoma, oma psyykinen ja fyysinen kunto sekä terveys tuovat oman näkökulman työhyvinvoinnin kokemismahdollisuuksiin. (Manka & Manka 2016, 77.)

Manka (2015, 162-165) rinnastaa työntekijän psykologisen pääoman taloudelliseen, inhimilliseen, sosiaaliseen ja psykologiseen pääomaan. Taloudellinen pääoma antaa elämiseen rahalliset resurssit. Inhimillinen pääoma antaa tiedollisen ja taidollisen osaamisen. Sosiaalinen pääoma antaa vuorovaikutussuhteet ja psykologinen pääoma tarkoittaa psyykkistä hyvinvointiamme, miten koemme työmme ja elämämme. Se vaikuttaa käyttäytymiseemme työyhteisössä, työssä suoriutumiseen ja työssä jatkamiseen. Lisäksi psykologinen pääoma suojaa stressin negatiivisilta vaikutuksilta ja lisää myönteisiä tunteita. (Manka 2015, 162-165.) Psykologinen pääoma on yhteydessä työssä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja vähäisempiin poissaoloihin. Psykologista pääomaa voidaan oppia sekä kehittää. (Manka & Manka 2016, 158-159, 171.)

2.2 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työyhteisötaidot ovat perusedellytys työntekijöiden väliselle yhteistyölle (Salminen 2015, 24). Työyhteisötaidot ovat taitoja, kykyjä ja valmiuksia, joita tarvitaan työyhteisössä toimimiseen (Aarnikoivu 2010, 7). Työyhteisötaidot ovat työntekijän kykyä toimia vastuullisena, tuottavana ja kehittäväenä työyhteisön jäsenenä (Salminen 2015, 135) sekä kykyä ja halua toimia työyhteisössään perustehtävän suuntaisesti, rakentavalla ja työtovereita tukevalla tavalla (Kehusmaa 2011, 179). Ne muodostuvat osaamisesta ja yhteistyöhalukkuudesta, halusta ja kyvystä hyvän yhteistyön tekemiseen (Luukkala 2011, 226). Hyvät työyhteisötaidot perustuvat hyviin ammatillisiin vuorovai-
kutus- ja ristiriitatilanteiden käsittelytaitoihin, erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen työyhteisössä (Salminen 2015, 136) sekä työntekijän kykyyn vastaanottaa ja antaa palautetta rakentavasti sekä myös oppia siitä (Juuti & Salmi 2014, 249). Työyhteisötaidot ovat käytännössä omien mielipiteiden keskustelu- ja ilmaisutaitoja muuttuvissa työyhteisön tilanteissa (Mäkinen & Rätty 2016, 49).

Työyhteisötaidot ilmenevät hyvämielisinä tekoina, käyttäytymisenä sekä myönteisenä asennoitumisena organisaatiota, työyhteisön työntekijöitä ja esihenkilöitä kohtaan (Rätty 2017, 20). Työntekijä on osallistuva ja ottaa vastuuta omasta työstään ja työympäristöstään sekä sen kehittämisen (Manka 2013, 129) ja arvostaa koko työyhteisön yhdessä muodostamaa osaamista (von Bagh 2019, 116). Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi ammatillisuus, itsensä kehittäminen, empaattisuus muita kohtaan, valmius ratkaista ristiriitoja sekä oman organisaation tunteminen (Työturvallisuuskeskus 2021). Työyhteisötaidot ovat opittavia ja yksilöllisiä taitoja, mutta niitä mitataan yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa ja niiden arvioiminen ei onnistu ilman työyhteisöä. Työyhteisötaitojen avulla organisaation henkilökunta toimii samanaikaisesti yhteisten tavoitteiden suuntaan. (Roos & Mönkkönen 2015, 10.) Aarnikoivun (2010, 148) mukaan työyhteisötaidot tukevat ja edistävät työelämässä menestymistä ja hyvinvointia. Työyhteisötaidot sisältävät työtehtävään liittyvän osaamisen ja ammattitaidon lisäksi laajemmin myös työelämässä toimimiseen liittyviä erilaisia taitoja. Työyhteisötaitoja voi opetella harjoittelemalla ratkaisukeskeistä palautteenantoa, puheeksi ottamista sekä nostamalla esille ongelmat etsien kuitenkin niihin ehdotuksia ja toiveita (Manka 2011, 138). Toisin sanoen työyhteisötaidot auttavat hyvään yhteistyöhön työyhteisössä (Vesterinen 2010, 113).

2.2.1 Sujuvaan yhdessä toimimiseen vaikuttavia tekijöitä

Työyhteisötaitoina oman **työroolin** hahmottaminen ja ymmärtäminen (Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015, 165; Aro 2018, 182) osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä (Mönkkönen & Roos 2010, 146) parantavat toiminnan tehokkuutta ja mahdollistavat hyvän yhteistyön työyhteisössä (Aarnikoivu 2010, 91) ja sosiaalisissa tilanteissa (Järvinen 2018, 46). Työyhteisössä jokaisella työntekijällä on oman perustehtävänsä ja asemansa mukainen työrooli (Mäkisalo-Ropponen 2014, 115; Luukkala 2011, 208) ja niihin liittyviä tehtäviä sekä työrooleihin kuuluvia velvoitteita ja oikeuksia (Aarnikoivu 2010, 91). Aarnikoivun mukaan työyhteisön työntekijän työrooliin sisältyviä velvoitteita ovat omien arvojen ja asenteiden tarkastelu, sitoutuminen toimimaan organisaation perustehtävän ja tavoitteiden mukaisesti, työyhteisön työntekijöiden kohtelemisen kunnioittavasti ja hyvin sekä sitoutuminen arvostavaan vuorovaikutukseen ja vastuullinen käyttäytyminen niin, että toiminta tukee luottamuksen ilmapiiriin syntymistä sekä hyvää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. (Aarnikoivu 2010, 36.)

Selkeä tehtävien ja työroolien jakaminen auttavat työtehtävien suorittamista ja selkeyttävät vastuukysymyksiä. Tällöin työntekijä myös tiedostaa, mistä roolista käsin toimitaan ja miten se vaikuttaa päätöksentekoon ja kokonaistoimintaan. Sisäistämällä työroolin merkityksen sekä siihen liittyvät oikeudet ja velvoitteet, tuet työelämän hyvinvointia ja tavoitteiden saavuttamista. (Aarnikoivu 2010, 37, 91.) Sosiaalisten tilanteiden kulkua määrittelevät roolien lisäksi myös normit eli käyttäytymissäännöt, joiden mukaan työntekijöiden oletetaan toimivan. Roolit ja normit odotuksiin helpottavat huomattavasti sosiaalista kanssakäymistä tehden siitä sujuvaa, ennakoitavaa ja psyykkisesti turvallista. (Järvinen 2018, 46.)

Työntekijöiden vastuu kasvaa ja näin ollen heihin kohdistuneet ammatilliset rooliodotukset ovat muuttuneet. Työntekijöiden tulee olla vastuullisia, motivoituneita, oma-aloitteisia, kehitymis- ja oppimishaluisia sekä kaikin puolin itseohjautuvia. Työntekijän pitää johtaa itse itseään. (Järvinen 2018, 111.) Talvion ja Klemolan (2017, 38) mukaan itsensä johtaminen on oman käyttäytymisen ja tunteiden säätelystä omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin näkökulmasta itsensä johtaminen on omien kehitettävien ja hyvien puolien tunnistamista, vastuunottamista omasta toiminnasta ja sen kehittämisestä, kykyä toimia tavoitteellisesti tulevaisuuteen suuntautuen. Työyhteisön ilmapiiristä vastuun ottaminen edellyttää rohkeutta pohtia myös omaa roolikäyttäytymistään (Mäkisalo-Ropponen 2014, 108, 115).

Arvot ovat työyhteisön toiminnan perusedellytys, ne ovat tärkeitä pidettäviä toimintatapoja ja periaatteita (Mäkisalo-Ropponen 2016, 36). Työhyvinvoinnin kannalta omien arvojen tunnistaminen ja kuunteleminen on tärkeää. Arvotyöskentely herättelee työntekijää pohtimaan, mitä aidosti haluamme työltä ja elämältä. Omien arvojen selkeyttäminen ohjaa käyttäytymistämme ja valintojamme sekä auttaa löytämään motivaation muutoksiin ja näin ollen vaikuttaa myös työhyvinvointiimme. Omien arvojen tiedostaminen helpottaa itselle myös merkityksellisten päämäärien tavoittelua. (Pennonen 2021, 88, 101.)

Arvot myös yhdistävät. Arvojen yhteisöllisyys ilmenee samoja asioita arvostavien työntekijöiden samanhenkisyysnä ja yhdessä viihtymisenä. Arvolähtökohtien yhtenäisyys helpottaa myös vuorovaikutuksen onnistumista. Arvot sijoittuvat tähän hetkeen ja näkyvät sekä tulevat konkreettisiksi vasta toiminnassamme: sanoissa, teoissa ja valinnoissamme. Arvojen pohjalta onkin hyvä luoda selkeitä tavoitteita ja päämääriä. Lisäksi vahvalla arvopohjalla työskenneltäessä myös työ tuntuu merkitykselliseltä ja työssä jaksaminen kohenee. (Pennonen 2021, 101-102, 104.)

Työyhteisön arvojen lisäksi työntekijää ohjaa myös omat sekä ammattikunnan arvot (Mäkisalo-Ropponen 2016, 37). Mankan ja Mankan (2016, 178) mukaan työ muuttuu kuluttavaksi työmme ollessa ristiriidassa omien arvojen kanssa. Työntekijän kokiessa arvoristiriitaa, on työntekijällä huomattava mahdollisuus työuupumukseen. Tällaisissa tilanteissa seurauksena voi muun muassa olla, että työntekijä rupeaa käyttämään erilaisia puolustuskeinoja, vaihtaa työpaikkaa tai muuttuu työssään välinpitämättömäksi. Lisäksi epäselvät arvojen määrittelyt työyhteisössä mahdollistavat väärinymmärrykset. Vastaavasti ristiriidoista ja arvoista avoimesti keskustelemalla työyhteisön keskinäinen luottamus paranee ja tällöin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus laajentaa myös omaa näkemystään todellisuudesta. Arvot ovat työyhteisön perusta arvokeskustelulle ja työyhteisössä tulisi yhdessä pohtia, kuinka arvot työskentelyssä toteutuvat ja kuinka niihin sitoudutaan. Työntekijän on helpompi sitoutua työyhteisöön sekä kokea motivoituneisuutta ja työttytyväisyyttä työhön silloin, kun arvot ovat yhdenmukaisia. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 37.) Arvot muodostavat kivijalan työilmapiirille (Aro 2018, 48).

Työilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin (Pennonen 2021, 119) ja jokainen työntekijä on vastuussa työyhteisön hyvän ilmapiirin luomisessa (Mäkisalo-Ropponen 2014, 114; Virtanen & Sinokki 2014, 213). Ystävä ei kuitenkaan kaikkien kanssa tarvitse olla, mutta työtehtävissä on pyrittävä jokaisen olemaan rakentavasti dialogissa kaikkien kanssa (Juuti & Salmi 2014, 249). Työyhteisön ilmapiiriä parantaa työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen.

Myönteinen ja avoin ilmapiiri kannustaa työyhteisön työntekijöitä osallistumaan, mikä taas lisää työntekijöiden työhön sitoutumista ja parantaa mahdollisuutta hyödyntää työntekijöiden osaamista. Tämä luo edellytykset myös oikeudenmukaisen toiminnan lisääntymiselle. (Mäki, Liedenpohja & Parikka, 2014, 76-77.) Hyvä työyhteisön ilmapiiri perustuu työntekijöiden väliselle avoimuudelle, luottamukselle ja avuliaisuudelle (Juuti & Vuorela 2015, 52). Hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen tarvitaan huomaavaisuutta. Huomaavainen työntekijä omalta osaltaan pyrkii välttämään asioiden yhteentörmäyksiä ja osaa vetäytyä ajoissa, kun taas jollekin toiselle nämä voivat olla kynnyskysymyksiä (Mäkisalo-Ropponen 2014, 114).

Aron (2018 29) mukaan työilmapiiri liittyy suurilta osin työyhteisössä toistensa kohtaavien työntekijöiden tunteisiin, jolloin hyvässä ilmapiirissä vallitsevat myönteiset tunteet ja huonossa ilmapiirissä kielteiset tunteet. Työntekijän kokiessa, ettei hänellä ole mahdollisuutta mielipiteiden ja tunteiden ilmaisemiseen työyhteisössä, tukahduttaa hän tunteitaan sisäänpäin aiheuttaen ahdistuneisuutta ja työpahoinvointia (Virolainen 2012, 19). Myönteiset työtunteet ovat arvokasta pääomaa, jota on kaikin tavoin syytä vaalia ja vahvistaa. Myönteinen tunneilmasto parantaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota sekä sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Jos työyhteisössä koetaan yhdessä myönteisiä tunteita ja siellä vallitsee hyvä työilmapiiri, on se erittäin tehokkaasti palauttavaa. Myönteinen tunnetila syntyy muun muassa ystävällisyydestä, yhdessä onnistumisesta, valmiiksi saamisesta, hyvästä porukkahuumorista, tuen osoittamisesta ja saamisesta. Hyvin keskeinen hyvän työilmapiirin lähde kuitenkin on sujuva ja mielekäs työ. (Aro 2018, 31, 102.)

Hyvässä työssä korostuu työntekijää tukeva sosiaalinen ilmapiiri, jota ilmentävät hyvät työyhteisössä vallitsevat ihmissuhteet. Hyvät ihmissuhteet perustuvat luottamukseen ja avoimuuteen sekä keskinäiseen arvostukseen ja kunnioitukseen. Työyhteisössä hyvät ihmissuhteet ilmenevät avuliaisuutena ja keskinäisenä tukena. (Juuti & Salmi 2014, 38.) Pennosen (2021, 119) mukaan hyvä työilmapiiri on yhteydessä koettuun työn imuun, myönteisiin arvioihin työtehtävästä suoriutumisessa ja luovaan ongelmanratkaisukykyyn. Hyvän työilmapiirin luomiseen ja säilyttämiseen tarvitaan kaikkien työyhteisön työntekijöiden hyviä työyhteisötaitoja (Aro 2018, 23) ja Mankan (2013, 129) mukaan jokaisen tulisikin pysähtyä aika ajoin miettimään omaa vaikutustaan työyhteisön ilmapiiriin sekä asennettaan työhön ja työkalveihin. Työyhteisön työilmapiirillä on yhteys toistensa kohtaavien työntekijöiden tunteisiin (Aro 2018, 29).

Tunnetaidot ovat keskeisiä työyhteisötaitoja (Vesterinen 2010, 113), jotka ovat yhteydessä työhyvinvointiimme ja tärkeitä pyrkiessämme työelämässä kohti tavoitteita (Pennonen 2021, 166-

167). Tunnetaidot ovat omien ja toisten työntekijöiden tunteiden tiedostamista, vastuun ottamista ja ihmissuhteiden hoitamista (Mäkisalo-Ropponen 2016, 114) sekä omien tunteiden käsittelyn taitoa ja itsensä motivoimista (Vesterinen 2010, 113). Tunteet syntyvät luottamuksesta, työn sisällystä ja organisoinnista sekä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Pakka & Rätty 2010, 11). Mielialamme voi vaikuttaa tunteidemme voimakkuuteen ja laatuun heikentäen tai voimistaen niitä. Tunteiden säätely on kykyä vaikuttaa siihen kuinka voimakkaasti ja kauan eri tilanteissa tunnetamme. Työhyvinvoinnin kannalta tunteiden säätelyn tehtävä on löytää tasapaino elimistöön ja voimakkaiden tunteiden hillitseminen. Tunteiden säätely voi olla myös haastavaa, koska aina emme tunnekuohun vallassa pysty tarkasti arvioimaan tilannetta. Sosiaaliset taidot ovatkin riippuvaisia taidosta, jolla säätelemme tunteita. Tunteiden säätelystä onkin apua muun muassa kun haluamme välttää yhteentörmäyksiä ja ristiriitoja toisten työntekijöiden kanssa. (Pennonen 2021, 152, 154.)

Tunteet ovat innostuksen lähteitä ja ne antavat voimaa tehdä työtä ja edetä kohti päämääriä (Pennonen 2021, 166-167). Työroolissa työskenneltäessä on työntekijän pystyttävä käsittelemään, hallitsemaan, siirtämään, hillitsemään ja peittämään omia tunteitaan. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä työyhteisössä millaiset tunteiden ilmaisut ovat sallittuja eri tilanteissa (Mäkisalo-Ropponen 2016, 114). Työhyvinvointimme kannalta tunteet saavatkin meidät hakeutumaan usein tärkeiden asioiden pariin kuten muun muassa mieluisten työtehtävien pariin. Työyhteisön toiminnan ja yhteistyön kannalta ovat tarpeellisia myös innostuksen, kiintymyksen ja empatian tunteet. Lisäksi omalla ajattelullamme on keskeinen rooli tunteiden syntymisessä. Myönteiset tunnekokemukset auttavat myös me-hengen luomisessa. (Pennonen 2021, 153, 167.)

Tunteet toimivat viestintuojina muutostarpeesta sekä oppimisen, muistamisen ja keskittymisen edistäjinä, ne säätelevät käyttäytymistämme kannustaen ja valmistaen toimimaan, suojelevat hyvinvoinnillemme haitallisilta asioilta, vaikuttavat moraaliseen päätöksentekoon ja sosiaalisen elämämme sujuvuuteen sekä ajattelu- ja havaitsemistoimintoihimme, auttavat neuvottelu- ja ongelmanratkaisutilanteissa lisäten joustavuutta ja nopeuttamalla päätöksentekoa. Lisäksi tunteet auttavat meitä palautumaan paremmin kielteisten tunnekokemusten kuormituksesta sekä edistävät elämän tarkoituksellisuuden kokemustamme ja työhyvinvointiamme. (Pennonen 2021, 153.)

Työelämän muuttuessa **yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen** merkitys on kasvanut (Virtanen & Sinokki 2014, 162). Tarkkosen (2012, 162) mukaan vuorovaikutus on työyhteisön yksi perusedellytys ja ilman vuorovaikutusta työntekijöiden kesken ei olisi olemassa työyhteisöä. Pennosen

(2021, 70) mukaan vuorovaikutustaidot sisältävät kyvyn työskennellä toisten kanssa ymmärtäen toisten tarpeita ja olemalla avoin toisten näkemyksille. Vuorovaikutuksen onnistuminen edellyttää itsensä johtamista ja itsensä johtaminen vaatii tietoisuutta omista tunteistaan, arvostuksistaan ja tarpeistaan sekä tarkkailukykyä ja omien käyttäytymismallien tunnistamista (Mäkisalo-Ropponen 2011, 103).

Työyhteisön työntekijöiden on tärkeää keskustella avoimesti erilaisista työyhteisöä ja työtä koskevista asioista (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 79). Työyhteisössä vuorovaikutteinen ja rakentava keskustelu koetaan kuitenkin haastavaksi, koska työntekijöiden kannanotot ja mielipiteet joutuvat kriittisen arvioinnin ja tarkastelun kohteeksi (Järvinen 2017, 99). Vuorovaikutukseltaan hyvin ammatillisissa työyhteisöissä ei tarvitse jatkuvasti miettiä toisten työntekijöiden suhtautumista, jos annan korjaavaa palautetta, olen kriittinen tai olen eri mieltä joistakin asioista. Tällöin työntekijöiden ei myöskään tarvitse pelätä hyvien ihmissuhteiden vaarantumista, työilmapiirin heikkenemistä tai toisen työntekijän loukkaamista. (Järvinen 2018, 126.) Työntekijän kokemus työyhteisön vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta lisääkin työntekijöiden sitoutumista toiminnan tuloksiin ja parantaa työtyytyväisyyttä (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 91).

Työntekijöiden välinen vuorovaikutus on myös työyhteisöllisyyden perusta. (Mönkkönen & Roos 2010, 8; Tarkkonen 2012, 162). Yhteisöllisyyden välttämätön edellytys on vastavuoroisen vuorovaikutuksen eli dialogisuuden ymmärtäminen (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 96). Hyvin toteutettuun dialogiin kuuluvat aito kohtaamisen taito, kyky käsitellä omia tunteita sekä kyky keskustella rakentavasti ja avoimesti (Suonsivu 2014, 54). Keskustelussa tulisi hyväksyä myös rakentava kyseenalaistaminen, ilman epämiellyttäviä, seuraamusten pelkoja (Tarkkonen 2012, 162). Dialogi on parhaimmillaan yhdessä ajattelemista ja aitoa keskustelua, jossa kunnioitetaan työntekijöiden keskinäistä ajatustenvaihtoa ja jossa kumpikin osapuoli havaitsee, tunnustaa ja myöntää toisen olemassa olevaksi silloinkin vaikka vastustaisi tämän mielipidettä. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 96.)

Toimiva dialogi on myös perusedellytys työyhteisön tasapainoiselle kehitymiselle (Suonsivu 2014, 53) ja jatkuvaa sisäistä dialogia tarvitaan yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja säilyttämiseksi (Alasoini 2012, 112). Tällöin perusedellytys dialogiselle vuoropuhelulle on, että koko työyhteisö arvioi säännöllisesti toimintaansa ja kehitysmahdollisuuksiaan käymällä dialogista vuoropuhelua. Jotta vuoropuhelu olisi dialogista, on koko työyhteisön työntekijöiden oltava valmiita aidosti kuuntelemaan, ymmärtämään toisiaan ja luottamaan toisiin sekä kriittisesti analysoimaan omia

lähtökohtiaan ja tarvittaessa valmis myös muuttamaan niitä. (Alasoini 2012, 112-113.) Työyhteisö kehittyy oikeaan suuntaan, kun yhteisiä asioita koskeva päätöksenteko perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja yhteisen tahdon syntymiseen (Suonsivu 2014, 53).

Ongelmista puhuminen kuuluu hyvään vuorovaikutukseen. Ongelmista puhuminen onkin syytä ottaa puheeksi heti asianomaisen kanssa. (Manka 2013, 125.) Työyhteisöjen keskeiset ammatilliset kipukohdat johtuvatkin yleensä työntekijöiden keskinäisestä yhteistyöstä, kommunikaatiosta tai kanssakäymisestä (Järvinen 2018, 121). Salmisen (2015, 83) mukaan työyhteisön ongelmanratkaisuun tarvitaan myös sosiaalisia taitoja, koska useat työyhteisössä tehtävät päätökset koskevat useita työntekijöitä joiden tavoitteet ja intressit voivat olla ristiriitaisia. Tällöin päätöksenteko onkin erilaisten näkemysten yhteensovittamista ja neuvottelemista.

Aarnikoivun (2010, 123) mukaan hyvässä ja vastuullisessa työyhteisössä tiedostetaan vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys ja luodaan edellytykset sen toteutumiselle. Menestyvässä ja hyvinvoivassa työyhteisössä on avoin ja keskusteleva kulttuuri. Hyvällä vuorovaikutuksella parannetaan työyhteisön yhteenkuuluvuutta, joka rakentaa työyhteisön toimintakulttuuria sekä perustan luottamukselliselle yhteistyölle (Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015, 165). Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, 187) mukaan avain työyhteisötaitojen ilmentämiseen on monipuolinen vuorovaikutusosaaminen, jossa vuorovaikutusosaaminen painottuu yhteistyöhalukkuuteen ja palautteeseen.

Työyhteisössä kehittävän **palautteen antaminen ja vastaanottaminen** ovat haastavia työyhteisötaitoja (Mäkisalo-Ropponen 2014, 120; Roos & Mönkkönen 2015, 125), joita on opiskeltava tietoisesti koko työelämän ja -uran ajan (Mäkisalo-Ropponen 2014, 120). Palautteen tavoitteena on työkaverin auttaminen menestymään työelämässä vieläkin paremmin. Työelämässä palautteen antaminen kuuluu jokaiselle työyhteisön työntekijälle ja palautteen tulee olla tavoitteellista, antaa toisenlainen näkökulma asialle ja palautteen tulee kehittää työtä sekä estää turhia virheitä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 155-156.) Lisäksi myönteisen palautteen saaminen antaa lisää voimavaroja kohtaamaan vaikeatkin työt (Juuti & Vuorela 2015, 81). Ilman palautetta ei ole oppimista ja ilman oppimista työyhteisöjen toiminta kuihtuu ja työn ilo häviää (Mäkisalo-Ropponen 2014, 120-121). Parhaimmillaan se on oleellinen osa vuorovaikutusta, jonka avulla yhteistyötä ohjataan (Roos & Mönkkönen 2015, 127).

Työyhteisössä ei kuitenkaan riitä, että opitaan antamaan myönteistä palautetta, vaan sitä on myös opittava ottamaan vastaan (Mäkisalo-Ropponen 2014, 122). Joillekin myönteisen palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa (Pennonen 2021, 129). Kehittävän palautteen lisäksi jokaisen työntekijän tulisi saada myös tehdystä työstä positiivista palautetta ja kiitosta. Ajoittain olisikin hyvä pysähtyä miettimään, milloin viimeksi olen itse saanut tai antanut myönteistä palautetta. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 122.) Luukkalan (2011, 246) mukaan kehittävän palautteen antaminen vaatii sosiaalista perehtyneisyyttä, jämäkkyyttä ja tunneälyä. Tähän Mäkisalo-Ropponen (2014, 121) lisää, ettei palautteen antaminen onnistu ilman luottamusta.

Työyhteisössä välittömän palautteen antaminen on tehtävä rakentavalla ja kannustavalla tavalla (Luukkala 2011, 253). Lisäksi palautteen antaminen on tehtävä kunnioittavalla, oppimista edistävällä ja turvallisuuden tunnetta lujittavalla tavalla (Aro 2018, 135). Rakentavan palautteen antamisen periaatteet ovat palautteen antaminen kahden kesken, asiasta, ratkaisua hakien ja pehmeästi sekä ajallaan (Luukkala 2011, 246). Ajoissa annettu palaute kohdistuu tehtyyn tekoon, toimintaan ja asiaan eikä yleisty työntekijän ominaisuudeksi tai vaikuta hänen ammattitaitoonsa (Roos & Mönkkönen 2015, 127-128). Välitön palaute auttaa kehittymään omassa työssään, ohjaa toimimaan ja luo tyydytystä (Luukkala 2011, 34-35). Hyvä työntekijä pystyy myöntämään heikkoutensa ja virheensä. Tilanteen edellyttäessä anteeksi-pyyntöä, kannattaa se esittää tilanteen rauhoittamiseksi. (Pennonen 2021, 128.)

Työyhteisössä yksi tavallisimmista syistä työtyytymättömyyteen on vähäinen palautteen saaminen. Palautetta annettaessa työntekijä kokee työnsä arvostetuksi ja tärkeäksi. (Virtanen & Sinokki 2014, 181.) Kannustavassa ilmapiirissä suoran palautteen antaminen mahdollistuu, koska silloin kestämmme sen paremmin (Luukkala 2011, 253). Työntekijän kehittymisen kannalta kielteisenkin palautteen saaminen koetaan hyödylliseksi (Virtanen & Sinokki 2014, 181). Palaute mahdollistaa oman työn arvioimisen toisen näkökulmasta, työn kehittämisen ja virheiden korjaamisen. Palaute voi tarjota myös onnistumisen kokemuksia. (Pennonen 2021, 129.)

Palautteen tulisi olla myös keskustelun avain, jonka jälkeen tuodaan esille erilaisia näkökulmia ja tämä edellyttää kuuntelemisen taitoa palautteen antajalta. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 121.) Kuunteleminen on keskeinen taito, jota tarvitaan sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdetaitojen lisäämisessä sekä kehittämisessä (Talvio & Klemola 2017, 107). Kuunteleminen vaatii keskittymistä ja kuuntelemisen jälkeen palautteen antamista toisen puheeseen. Aito kuunteleminen parantaa vuorovaikutustilanteen avoimuutta, myönteisyyttä ja yhteiseen päämäärään pyrkimistä

sekä osoittaa työntekijälle luottamusta ja arvostamista häntä kohtaan. (Mäki, Liedenpohja & Paikka 2014, 90.) Kuunteleminen avaa tien empatialle (Talvio & Klemola 2017, 107).

Empatian kautta kykenemme ymmärtämään työyhteisössä tarvitsevuutemme (Järvinen 2018, 145). Empatia on tunneyhteyttä ja mukana elämistä toisen tunteissa (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 14). Ilman empatiaa emme pystyisi asettumaan toisten asemaan ja miettimään, miltä työ-kaverista tuntuu. Ilman empatiaa toimisimme hyvin itsekeskeisesti tai määräilevästi ja emme välittäisi toisten tunteista ja ajatuksista. (Järvinen 2018, 145.) Empatia on myötäelämistä ja kokemusten jakamista (Aaltola 2017, 25). Empatia voidaan erottaa kognitiiviseen ja affektiiviseen empatiaan. Kognitiivinen empatia liittyy työntekijän kykyyn tietoisesti asettumista toisen asemaan ja pohtia, miltä hänen näkökulmastaan maailma näyttää (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 14). Affektiivinen empatia on tunteiden ja kokemusten jakamista sekä niiden siirtymistä itseemme (Aaltola 2017, 64).

Empatia on sosiaalisuutta edesauttava tekijä muiden mielenliikkeiden ymmärtämisessä. Empatiaa tarvitaan sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseksi ja muodostamiseksi. Empatia auttaa lähestymään toisia subjekteina, se auttaa moraalisten periaatteiden tuottamisessa ja niiden merkitysten kokemista. Lisäksi empatia auttaa myös toisten kokemusten ja näkökulmien hahmottamista. Empatia on myös yhteiskunnallinen asia. Empatia mahdollistaa kyvyn sosiaalisesti toimimiseen, tukee vastavuoroisten riippuvuussuhteiden, yhteisöllisyyden ja elämää mahdollistavan yhteistyön kehittämisessä sekä rakentaa siltoja erilleen joutuneiden ryhmien ja henkilöiden välille. Lisäksi empatia sallii myös kokemusten ylittää yksilöiden välisiä rajoja. (Aaltola & Keto 2017, 7-8, 20-21.)

Työyhteisössä toisen työntekijän **arvostaminen** ja huomaavaisuus ovat erittäin tärkeitä työyhteisötaitoja (Virtanen & Sinokki 2014, 211). Hyvinvoivassa työyhteisössä kaikkia työntekijöitä kohdellaan arvostavasti. Toisen työntekijän arvostaminen vaatii, että pystyy arvostamaan myös itseään riittävästi. (Juuti & Salmi 2014, 248.) Salmisen (2015, 72) mukaan arvostuksen taidoissa on kyse kyvystä ajatella positiivisesti, vahvistaa myönteisiä tunteita sekä hallita kielteisiä tunteita.

Arvostetuksi tuleminen on jokaiselle työntekijälle motivaation lähde ja inhimillinen perustarve. Arvostaminen näkyy työyhteisön toiminnassa, esihenkilöiden suhtautumisessa työntekijöihin ja heidän työskentelyssä, työyhteisön periaatteissa ja velvollisuuksissa, työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja käyttäytymisessä, työn hyväksytyinä tapoina ja tavoitteina. Arvostetuksi tulemistä vahvistavat vastuun, hyväksynnän, palautteen ja tuen saaminen, tasa-arvoinen ja oi-

keudenmukainen kohtelu, avoin ja vastuullinen vuorovaikutus sekä vaikutusmahdollisuuksista huolehtiminen. (Pennonen 2021, 126-127.)

Työssä onnistumisen kannalta kokemus ja tunne työn arvostamisesta ovat tärkeitä ja välillä olisi-kin hyvä pysähtyä miettimään, millaiset mielipiteet ja arvostukset vaikuttavat omiin päätöksiimme (Leskinen & Hult 2010, 70). Oman työn ja arvostuksen kokemus liittyvät merkittävästi myös siihen, miten koemme oman työroolimme työyhteisössä (Salminen 2015, 73). Työntekijät, jotka luovat perustan ammattien väliselle kunnioitukselle arvostavat myös omaa ja eri ammattiryhmien osaamista (Kangasniemi, Haapa, Tilander, Arala & Suutarla, 2015, 39). Kokemus arvostetuksi tulemisesta vaikuttaa myös hyvinvointiimme tyytyväisyyden parantumisella, arvostavassa ilmapiirissä työntekijä uskaltaa ottaa riskejä ja sitä kautta onnistumiset lisäävät taas itseluottamustamme (Pennonen 2021, 127).

Työelämässä **tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus** ovat osa työyhteisötaitoja. Työyhteisöjen työhyvinvoinnin edellytyksenä ovat tasa-arvoiset ja hyvinvoivat työyhteisöt, joissa toteutuu osallistuminen, syrjimättömyys ja oikeudenmukaisuus (Suonsivu 2014, 58). Pennosen (2021, 114) mukaan oikeudenmukaisuus merkitsee järjestelmällistä, avointa ja läpinäkyvää päätöksentekoperiaatetta, tasapuolista kohtelua ja jokaiselle samanlaista mahdollisuutta tulla kuulluksi. Ammatillisesti tasa-arvoista ja oikeudenmukaista työyhteisössä on, että kaikkia työntekijöitä koskevat samat pelisäännöt ja määräykset lähtien laeista ja ulottuen aina henkilöstöpolitiikkaan, palkkausperiaatteisiin ja suoriutumisen arviointiperusteisiin (Järvinen 2018, 93).

Mäkisalo-Ropposen (2014, 111) mukaan tasa-arvoisuus tarkoittaa, että jokaisen työntekijän asiantuntijuutta, vahvuuksia ja voimavaroja arvostetaan sekä jokaiselle työntekijälle tulisi luoda samanlaiset mahdollisuudet niiden kehittämiseen. Jokaisella työyhteisön työntekijällä tulee olla oikeus ilmaista mielipiteensä itseään koskevassa asiassa ja päätöksentekoa varten on haettava mahdollisimman oikeaa tietoa. Työntekijän on tällöin helpompi hyväksyä kielteisetkin päätökset, jos hän päätöksentekoprosessin aikana kokee tulleen kuulluksi. (Virtanen & Sinokki 2014, 152.)

Työelämässä keskeisin toive on oikeudenmukainen kohtelu. Jokainen työntekijä toivoo tulevansa oikein kohdelluksi ja haluaa, että hänet huomattaisiin omien suoritustensa kautta. (Juuti & Vuorela 2015, 82.) Aikaisemmat työhyvinvointitutkimukset ovatkin osoittaneet, että työntekijät haluavat tulla hyvin, arvostetusti ja oikeudenmukaisesti kohdelluiksi työssään. Lisäksi työntekijät haluavat osallistua päätöksentekoon ja omaa työtä koskeviin ratkaisuihin sekä käyttää ja kehittää ammatti-

taitoaan mahdollisimman pitkälle. (Hahtela 2014, 35.) Lisäksi Mäkisalo-Ropponen (2016, 43) mukaan oikeudenmukainen toiminta lisää työhön sitoutuneisuutta, työntekijöiden välistä luottamusta, työsuoritusten laadukkuutta sekä työntekijät suhtautuvat muutoksiin ja uudistuksiin myönteisemmin.

Hyvät työyhteisötaidot perustuvat **erilaisuuden** ymmärtämiseen ja hyväksymiseen (Salminen 2015, 136). Myönteinen erilaisuus on hyvän työyhteisön voimavara (Mäkisalo-Ropponen 2014, 111). Näemme helposti erilaisuuden jonkinlaisena uhkana tai vikana sen sijaan, että voisimme pitää sitä rikkautena ja mahdollisuutena (Mäkisalo-Ropponen 2016, 161). Työelämässä edellytetäänkin joustavuutta ja kykyä tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen (Mäki, Liedenpohja ja Parikka 2014, 108). Hyvinvoivassa työyhteisössä jokaisesta työntekijästä pidetään ja huolehditaan, hänet hyväksytään sellaisena kuin hän on. Työyhteisössä kaikki pyrkivät huolehtimaan omasta sekä muiden kehittymisestä ja hyvinvoinnista. (Juuti & Vuorela 2015, 40; Juuti 2010, 53.)

Juutin ja Vuorelan (2015, 51) mukaan vain kokemuksia ja tunteita kunnioittavassa työilmapiirissä on tilaa erilaisuudelle. Mäen, Liedenpohjan ja Parikan (2014, 78) mukaan erilaisuus rikastuttaa työyhteisöä. Tällöin työyhteisössä osaaminen monipuolistuu ja työntekijät täydentävät toistensa osaamista, työyhteisöön saadaan erilaisia näkemyksiä ja erilaista työ- ja elämäkokemusta, jolloin käytännön kokemukseen liittyvä hiljainen tieto saadaan siirtymään työntekijältä toiselle. Työntekijät täydentävät tällöin toistensa ammatillista osaamista, taitoa ja tietoa (Mäkisalo-Ropponen 2016, 162). Erilaisuuden hyväksyminen koetaan myös haasteena, koska erilaisuus voi herättää työntekijässä epävarmuutta, pelkoa ja epäluuloisuutta. Erilaisuuden hyväksyminen ja kohtaaminen edellyttääkin omien ajattelutapojen ja käsitysten todellista kohtaamista (Manka 2011, 130).

Moniammatillisen työyhteisön kollegiaalisuudessa keskeistä on tunnustaa myös ammattien erilaisuus, tunnistettaisiin yhteistyössä olevien ammattien työnkuva ja tehtävät sekä niiden arvo yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Erilaisuuden hyväksyminen edistää ammattiryhmien ja työntekijöiden arvokkuuden kokemusta. Erilaisuus luokin laajan osaamis pohjan työskentelylle. (Kangasniemi, Haapa, Tilander, Arala & Suutarla 2015, 34.) Erilaisuuden ymmärtämisen ja yhteistyökykyjen kehittäminen vaatii työntekijältä syvällisempää perehtymistä omaan käyttäytymiseen ja tapaan toimia (Aarnikoivu 2010, 118). Toisin sanoen erilaisuus on voimavara, joka edistää tavoitteiden toteutumista ja parantaa työyhteisön osaamista (Mäki, Liedenpohja ja Parikka 2014, 87) ja sen hyödyntäminen lisää työyhteisön hyvinvointia, tehokkuutta ja tuloksellisuutta (Aarnikoivu 2010, 119).

Työyhteisössä, joka ei siedä erilaisuutta voi yhteisöllisyys olla sulkevaa ja kaventavaa sekä työyhteisössä, jossa on liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat aiheuttaa myös ei-toivottua toimintaa, kuten kiusaamista, klikkiytymistä ja kateutta (Manka & Manka 2016, 132). Hyvä työyhteisö auttaakin työntekijää toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään, jolloin työntekijöiden erilaisuus tuo työyhteisöön sellaista energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Yhteisöllisyyden ydin on erilaisuuden hyväksyminen (Manka 2013, 115).

Huumorin käyttö työyhteisössä on taitolaji (Laaksonen 2019, 135; Pennonen 2021, 122). Työyhteisöissä on kuitenkin tilanteita, joissa myönteistä ja rakentavaa huumoria voidaan käyttää positiivisessa merkityksessä. Huumorin käytössä on eduksi hyvä työkaverien tuntemus yksilöinä ja heidän huumorintajun tiedostaminen. Positiivisella huumorilla on hyviä vaikutuksia niin yksilöihin kuin työyhteisöönkin. Positiivinen huumori voi rakentaa, helpottaa asioiden käsittelyä, korjata ihmissuhteita, auttaa tunteiden ilmaisemisessa ja ihmissuhteiden korjaamisessa. (Laaksonen 2019, 135, 142.) Hyvää ja lämminhenkistä huumoria on sellainen, jolle me kaikki voimme hyväntahtoisesti nauraa (Luukkala 2011, 221). Nauru voi olla myös avain luovien ratkaisujen löytymiselle (Mäkisalo-Ropponen 2016, 119).

Mankan (2013, 195) mukaan huumorin on todettu helpottavan psykologista stressiä, fyysistä kipua ja lisäävän myönteisiä tunteita. Lisäksi huumoria tarvittaisiin, kun etsimme ongelmiin ratkaisuja. Työyhteisön esihenkilöllä on tärkeä rooli huumorin esille nostamisessa ja siihen kannustamisessa. Mikäli esihenkilö on pidättyväinen huumorin suhteen, niin työntekijöidenkin on vaikeaa käyttää huumoria työssään. Huumorin myönteistä käyttöä voi harjoitella vapaassa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. (Laaksonen 2019, 135, 139.) Huumorin katsotaan kohottavan työyhteisön me-henkeä (Luukkala 2011, 221).

Työyhteisötaidot luovat **me-henkeä** (Mäkinen & Rätty 2016, 49), joka kuvastaa yhteisöllisyyden tunnetta (Ojala & Ahonen 2005, 201). Me-henki eli yhdessä toimiminen on ylpeyden kasvamista omasta työstä ja työyhteisöstä työntekijöiden tiedostaessa, että heidän työtään arvostetaan ja se on ainutlaatuisen merkityksellistä työyhteisöille (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 21). Me-henki syntyy tuttavallisessa työyhteisössä työntekijöiden välittäessä toisistaan ja tarjotessaan toisille työntekijöille tukea ja apua (Mäkinen & Rätty 2016, 47) sekä oikeudenmukaisuuden, avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisen tekemisen kautta (von Bagh 2019, 117). Me-henki perustuu yhteisten tavoitteiden tuntemiseen, ammatilliseen osaamiseen, työtyytyväisyyteen ja luottamusta lisäävään yhteiseen tekemiseen (Mäkinen & Rätty 2016, 46). Työyhteisössä työntekijät ovat ystävällisiä toisiaan

kohtaan, joka heijastuu huomioivana ja lämminhenkisenä työilmapiirinä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.) Koko työyhteisö on vastuussa siitä, millaiseksi ja miten yhteenkuuluvuuden tunne yhteisössä rakentuu (von Bagh 2019, 117). Me-henki lisää avointa tiedonkulkua ja työn tekemisen mielekkyyttä luoden samalla pohjaan työyhteisön kehittämiseksi ja yhteiselle oppimiselle (Mäkinen & Rätty 2016, 49). Hyvän yhteishengen luominen työyhteisöön vie aikaa, koska tiedämme hyvän työyhteisön ilmapiirin perustuvan avoimuudelle, keskinäiselle kunnioitukselle ja luottamukselle (Juuti & Vuorela 2015, 162).

Luottamus on yksi tärkeimmistä perusedellytyksistä työhyvinvoinnille, voimaantumiseksi ja työssä jaksamiselle (Mäkisalo-Ropponen 2016, 44). Luottamus on työyhteisön onnistumisen ja toiminnan kannalta (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 87) edellytys hyvälle yhteistyölle, koska luottaessaan työntekijällä on valmius yhdessä toimimiseen ja tuntemuksien jakamiseen (Joenerä 2019, 65). Pennosen (2021, 114) mukaan luottamus syntyy kokemuksen myötä. Luottamusta tarvitaan niin työyhteisön sisäisessä kuin työyhteisöjen ja organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa. Se parantaa vuorovaikutusta ja lujittaa yhteistyötä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 87.) Ammatillisessa työyhteisössä korostuukin luottamus toisten kykyyn käsitellä työasiat työasioina. Tämä antaa pohjan avoimelle, suoralle ja rehelliselle vuorovaikutukselle. (Järvinen 2018, 126.) Luottamus pohjautuu myös tunteeseen ja tietoon, että toinen on luottamuksen arvoinen. Luottamusta herättää myös kyky ymmärtää ja kuunnella, mitä toisella on sanottavaa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 46, 87.) Työntekijän tulee luottaa myös omiin kykyihinsä, tietää omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Tällöin työntekijän on helpompi luottaa myös siihen, että toisetkin työntekijät haluavat edistää työyhteisön toimintaa, tarvittaessa pyytävät apua ja auttavat sekä tekevät parhaansa. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 178.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä on luottamukselle ja avoimuudelle perustuva ilmapiiri, jossa työntekijöiden on helppo keskustella vaikeistakin asioista (Juuti & Vuorela 2015, 40). Ilman luottamusta työyhteisön työntekijät eivät tuo omia näkemyksiään avoimesti esille tai omaa osaamistaan työyhteisön hyväksi. Työyhteisössä luottamuksen syntyminen edellyttää myös virheiden hyväksymistä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 177, 179.) Työilmapiirin ollessa luottamuksellinen myös sitoutuneisuus työyhteisöön ja työhön parane. Mitä enemmän sitoutumista, yhteistyötä ja vuorovaikutusta työntekijöiden välillä on, sitä merkittävämmäksi työntekijöiden väliset suhteet, luottamus, siteet ja verkostot kasvavat. Lisäksi luottamus parantaa työyhteisössä työn sujuvuutta, tehokkuutta ja lisää työhyvinvointia. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa työntekijöillä on luottamukselliset ja avoimet välit keskenään, kykenevät myös tuloksekkaaseen työhön. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 45-46,

87.) Riittävän luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin syntyminen työyhteisöön auttaa työntekijöitä jakamaan tietojansa ja taitojaan vapautuneemmin keskenään. Vasta tuolloin organisaatio voi alkaa oppimaan omasta toiminnastaan ja tämän jälkeen vasta työntekijät voivat tuntea olevansa arvokas ja arvostettu osa työyhteisöä. (Juuti & Vuorela 2015, 50.)

Työelämän mielekkyyden pohjana oman ammatillisen identiteetin ja itsetuntemuksen lisäksi ovat vahvat vuorovaikutus-, viestintä- ja yhteistyötaidot (Leskinen & Hult 2010, 72). Työn mielekkyyden kokemus on yhteydessä myös työntekijän asemaan organisaatiohierarkiassa (Manka 2013, 13) ja miten työntekijä kokee oman roolinsa työyhteisössä (Kehusmaa 2011, 114). Työn mielekkääksi kokeminen edellyttää osaamisen käyttömahdollisuuksia, tehtävien hahmottumista osana kokonaisuutta ja työn merkityksellisyyttä (Manka & Manka 2016, 107). Työllä tunnetaan olevan tarkoitus, työntekijä arvostaa omaa työtään sekä kokee saavansa myös arvostusta ympäristöltään (Kehusmaa 2011, 113) ja tukea (Juuti & Salmi 2014, 37). Osaaminen pääsee oikeuksiinsa ja kehittyy, kun osaamiselle saa vahvistusta kokemalla työssään onnistumista. Tällöin onnistumisen kokemus syntyy tuloksista, tekemisestä, aikaansaamisen tunteesta ja ulkoisesta palautteesta. (Roos & Mönkkönen 2015, 140.)

Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin keino lisätä työyhteisön työhyvinvointia työssä (Juuti & Vuorela 2015, 81). Työtehtävillä on työhyvinvointiin keskeinen vaikutus (Virolainen 2015, 85). Jokaisen työntekijän olisikin voitava työskennellä sellaisessa työtehtävässä, jonka kokee omakseen. Työn päämäärien tulisi olla jokaisella työntekijällä tiedossa ja työn tulisi tarjota sellaisia haasteita, jotka herättäisivät työntekijän mielenkiinnon sekä ylläpitävät työntekijän pyrkimyksiään kokea olevansa osaava, pätevä ja hyvä itsensä sekä muiden mielestä. (Juuti & Vuorela 2015, 81.) Työn mielekkääksi kokeminen lisää myös työntekijän työtyytyväisyyden tunnetta (Virolainen 2012, 85).

Aron mukaan hyvän työn periaatteita ovat todenmukaiset ja selkeät tavoitteet sekä hyvä työn organisointi. Hyvin organisoidun työn tekeminen sujuu ilman häiriöitä, työn tekeminen on hauskaa ja siitä syntyy työniloa sekä tulosta, työnjohto huolehtii työn hyvästä sujumisesta ja työntekijällä itsellään on riittävät vaikutus- ja säätelymahdollisuudet työprosessiin. (Aro 2018, 92-93.) Työn mielekkyys on tasapainossa työntekijän arvojen ja ihanteiden kanssa. Työ tuottaa sopivia haasteita, jotka kehittävät kykyjä. (Juuti & Salmi 2014, 38.)

Työyhteisössä töiden järjestely mahdollistaa työntekijöiden toimimisen tavoitteellisesti ja **vastuullisesti**. Työyhteisössä jokaisella työntekijällä on vastuu omasta perustehtävästään ja itsensä johtamisesta, jolloin itsensä johtaminen on vastuun ottamista tavoitteista, ajatuksista ja asenteista (Räty 2017, 20). Selkeä töiden järjestely luo edellytykset onnistuneelle yhteistyölle. (Virtanen & Sinokki 2010, 164.) Työhön motivoituminenkin helpottuu, kun vastuu jakautuu tasaisesti ja työ koetaan tärkeäksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20). Työntekijä on vastuussa työnantajalleen ja työkavereilleen, mutta hän on vastuussa myös itsestään. Hän on vastuussa oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Työnantaja voi tarjota työntekijälle koulutusmahdollisuuksia, mutta ei velvoittaa häntä oppimaan. Työntekijän on pystyttävä toimimaan tuottavana työyhteisön asiantuntijana, kyettävä suunnittelemaan ajankäyttöä, vastattava palvelutarpeisiin ja ylläpitää omaa työkykyään. (Salminen 2015, 14, 55, 193.)

Työlainsäädäntö määrittää työntekijälle vastuuta työnantajaa kohtaan. Työsopimuksen perusteella työntekijän vastuita ovat ammattimainen ja asiallinen käyttäytyminen kollegoita ja asiakkaita kohtaan sekä arvostava ja rakentava suhtautuminen työyhteisöön, työtehtäviin ja itse työhön, halu ja kyky osallistua toiminnan ja palveluiden kehittämiseen, siisteydestä ja järjestyksestä huolehtiminen sekä huolellisuus työtehtävien suorittamisessa. Lisäksi työlainsäädännön perusteella työntekijällä on vastuu huolehtia omasta ja työyhteisön työturvallisuuden ylläpitämisestä sekä lojaliteetti- ja salassapitovelvollisuuksien noudattaminen. Vastuun tiedostaminen syventää ammattimaista suhtautumista omaan työhön (Salminen 2015, 46-47, 59.) ja on suoraan yhteydessä työhön sitoutumiseen ja työntekijän motivaatioon (Manka 2011, 130).

Työyhteisössä **ristiriitatilanteet ja niiden selvittäminen** kuuluvat työyhteisötaitoihin. Jokaisessa työyhteisössä esiintyy välillä työntekijöiden välisiä ristiriitoja, yhteentörmäyksiä ja ongelmatilanteita (Pakka & Räty 2010, 11). Ristiriidat lähtevät liikkeelle usein vähäisestä tai puutteellisesta vuorovaikutuksesta ja niitä korostavat poikkeavat olettamukset, vahvat ja epätarkat tulkinnat sekä näistä johtuvat väärinymmärrykset, joita ei jostakin syystä käsitellä tai selvitetä. (Salminen 2015, 149.) Perustehtävän epäselvyys, tavoitteiden toteutumisen seurannan puute, epäoikeudenmukainen työnjako ja työyhteisön työntekijöiden keskinäinen arvostelu aiheuttavat muun muassa työyhteisön kilpailua (Mäki, Liedepohja & Parikka 2014, 25). Väärinymmärrysten riski on työntekijöiden välisissä suhteissa suuri, jopa todennäköinen. Usein työyhteisön työntekijöiden välillä on näkyviä tai näkymättömiä ristiriitoja, jotka saattavat johtua menneiden tapahtumien erilaisista tulkinnoista, kyvyttömyydestä auki puhua nykyisiä tapahtumien taustoja tai toisten ihmisten erilaisia pyrkimyksiä. (Juuti & Vuorela 2015, 53.)

Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen on tärkeä taito kaikissa työyhteisöissä. Ristiriidat tulisi selvittää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Salminen 2015, 151) puhumalla suoraan asianomaisen kanssa (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 245), koska käsittelemätön ja pitkään jatkunut tilanne johtaa yleensä työyhteisön jähmettymiseen ja tämä johtaa taas siihen, että perustehtävän hoitaminen kärsii (Paasivaara & Nikkilä 2010, 125). Asioiden nopea käsittely ehkäisee myös sen takana puhumista ja konfliktien leviämistä koko työyhteisöön (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 245). Salmisen (2015, 151) mukaan ristiriidan pitkittyessä myös kielteiset tunteet ja tulkinnot tilanteesta vahvistuvat.

Hyvin toimivassa työyhteisössä ristiriitatilanteet otetaan avoimesti esille ja käsitellään rakentavassa hengessä (Pakka & Rätty 2010, 11-12). Asioiden avoin kohtaaminen, yhdessä selvittäminen ja puheeksi ottaminen on jokaisen työntekijän velvollisuus (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 245). Ristiriitoihin tulisi suhtautua rakentavasti eikä syyllistä etsien (Virtanen & Sinokki 2014, 213) sekä työlähtöisesti ja ratkaisuhakuisesti (Järvinen 2018, 29). Ystävällisyys, kiitollisuuden osoittaminen, anteeksi antaminen ja luottamuksen arvoinen oleminen parantavat työyhteisön hyvinvointia (Virtanen & Sinokki 2014, 213). Hyvä työyhteisö kantaa työntekijöitään vaikeidenkin elämän- ja työtilanteiden läpi sekä osaa joustaa niiden mukaan, joustamisen tulee tapahtua kuitenkin oikeudenmukaisesti (Salminen 2015, 53). Jotta ristiriitatilanteita ei pääsisi työyhteisössä syntymään, on jokaisen työntekijän huolehdittava omista työtehtävistään vastuuntuntoisesti, noudatettava sovittuja pelisääntöjä, huolehdittava omista voimavaroistaan sekä autettava ja tuettava toisia työntekijöitä (Pakka & Rätty 2010, 12).

2.3 Työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen merkitys työyhteisön hyvinvointiin

Työhyvinvointi rajautuu yleensä työn maailmaan, jossa työntekijä voi hyvin, viihtyy työssään ja tekee sitä mielellään (Vesterinen 2010, 113). Työyhteisön hyvinvointi on edellytys organisaation menestymiselle ja menestyvät työyhteisöt ovat osaavia sekä hyvinvoivia (Juuti & Vuorela 2002, 146-147). Työssään hyvinvoiva ja myönteistä esimerkkiä näyttävä työntekijä voi muokata työyhteisöään voimakkaasti, koska myönteiset tunteet ja hyvinvointitilat tarttuvat ja siirtyvät herkästi työntekijältä toiselle (Perhoniemi 2015, 109). Hyvinvoivassa organisaatiossa työntekijöiden työt liittyvät saumattomasti toisiinsa ja työyhteisössä on hyvä, avoimuudelle ja luottamukselle perustuva ilmapiiri, jossa työntekijöiden on helppo keskustella keskenään vaikeistakin asioista (Juuti 2010, 52-53) ja tehdä ratkaisuehdotuksia niihin, työyhteisössä annetaan myönteistä sekä raken-

tavaa palautetta, siellä kannustetaan, innostetaan, arvostetaan ja kunnioitetaan kaikkia työyhteisön työntekijöitä (Pennonen 2021, 17).

Työyhteisötaidot edesauttavat hyvän yhteistyön syntymistä ja yhdessä tekemistä työyhteisössä (Mäkinen & Rätty 2016, 48). Työyhteisötaitoisella työntekijällä on aktiivinen ote työn kehittämiseen ja tekemiseen sekä työhön sitoutumiseen, hän osaa arvioida itsensä kehittymistä ja peilaa kehittymistään työlle asetettuihin tavoitteisiin, hän omaa hyvät vuorovaikutustaidot, hän ottaa toiset huomioon, ymmärtää työn ja työyhteisön kokonaisuuden. Hänellä on rakentava ja positiivinen asenne sekä avoimuus puuttua asioihin. Toisin sanoen hyvinvoiva työntekijä omaa hyvät työyhteisötaidot, huolehtii itsestään ja omaa hyvän itsetuntemuksen. (Vesterinen 2010, 114, 116-117.) Hyvinvoiva ja työyhteisötaidot omaava työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota, luottamuksen syntymistä, työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyden kasvamista (Suonsivu 2011, 59), yhteisöllisyyttä, kiinnostusta kehittää itseään, halukkuutta antaa osaamistaan organisaation käyttöön sekä valmiutta auttaa kollegoitaan (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 196). Hyvinvoivassa työyhteisössä säilytetään toimintakyky muutostilanteissa, pidetään työmäärä ja työn kuormittavuus kohtuullisina, keskitytään huolehtimaan työntekijöiden osaamisesta ja ammattitaidosta sekä yhteistyötaitoista (Pennonen 2021, 17). Nämä tekijät luovat edellytykset työsuorituksen parantumiseen, työssä jaksamiseen ja jatkamiseen (Suonsivu 2011, 59). Parhaimmillaan työhyvinvointitoiminta on työyhteisön eri tahojen sisäistämä kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistynyt luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työntekoa (Suutarinen 2010, 32).

Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijä tuntee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään riittävästi itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta, pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan ja kehittämään osaamistaan, on vastuuntuntoinen ja kokee työssään työn imua nauttien innostumisista ja onnistumisista. Hyvinvointi työssä antaa työntekijälle merkityksellisyyden tunnetta. (Pennonen 2021, 17.) Työntekijä on ymmärtänyt ja tiedostanut oman roolinsa sekä muiden roolin työyhteisössä hyvän kokonaisuuden rakentumisessa. Työntekijä osaa luontevasti olla johdettavana, toimia työyhteisössä rakentavasti ja tilannetaisesti sekä samalla luoda omalla asenteellaan ja käytöksellään luottamuksen ilmapiiriä työyhteisöönsä. Tämä vaatii työntekijältä auttamishalua, ammattimaista työtettä ja kykyä ilmaista rakentavasti tunteitaan. (Juuti & Salmi 2014, 249.)

Hyvät työyhteisötaidot auttavat työyhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa, parantavat työn laatua ja ajankäyttöä, parantavat työpaikan houkuttelevuutta sekä auttavat luomaan hyvinvoinnin kokemuksia työssä. Hyvillä työyhteisötaitoilla parannetaan työiihtyvyyttä ja varmistetaan oman työ-

yhteisön menestyminen työmarkkinoilla. (Virtanen & Sinokki 2014, 211.) Työyhteisötaidot lisäävät työhyvinvointia sekä työyhteisön sitoutuneisuutta työhön (Roos & Mönkkönen 2015, 10; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188). Työyhteisötaidot muodostavat sillan hyvän johtajuuden ja yhteisöllisyyden välille voimistaen toimijuuden tunnetta ja vaikuttaen myönteisesti yksittäisen työntekijän hyvinvointiin. Työpaikan näkökulmasta katsottuna työyhteisötaidot ovat tulevaisuuden menestystekijä, koska työyhteisötaidot lisäävät suorituskykyä ja sosiaalista pääomaa. (Manka & Manka 2016, 153.)

3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittäminen terveydenhuollon yksikössä. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja niin, että työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin ja laatia huoneentaulu työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämiskohteista.

Tutkimusvaiheen tarkoituksena oli selvittää terveydenhuollon yksikön työntekijöiden työhyvinvoinnin tämän hetkistä tilaa ja työntekijöiden omia näkemyksiä työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin liittyen kyselylomakkeen avulla. Tutkimusvaiheen tavoitteena oli tuottaa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työyhteisötaitoista sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää tutkimukseen osallistuneen organisaation työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämisessä.

Tutkimusvaiheen kysymykset:

1. Millainen on työhyvinvoinnin nykytila työntekijöiden kokemana?
2. Millainen on työyhteisötaitojen nykytila työntekijöiden kokemana?

Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli lisätä työntekijöiden tietoisuutta oman työyhteisön työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen tämän hetkisestä tilasta. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli laatia tutkimusvaiheen kyselylomakkeen tuloksien pohjalta työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämissuunnitelmaan sisältyvä huoneentaulu.

Kehittämisvaiheen kysymys:

1. Mitkä työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin liittyvät kehitystarpeet nostetaan työntekijöiden mielestä työyhteisön kehittämiskohteiksi?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Hyvä tieteellinen käytäntö kulkee tutkimuksen mukana ideointivaiheesta aina tutkimustulosten esittelemiseen saakka (Vilkkä 2015, 41). Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkija käyttää tutkimuksessa sellaisia tutkimus-, tiedonkeruu- ja arviointimenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt ja että, tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alansa tieteellisen ja muun, esimerkiksi ammatillisen kirjallisuuden tuntemukseen ja havaintoihin sekä oman tutkimuksensa analysointeihin. Tutkija osoittaa tutkimuksellaan sekä tutkimusmenetelmien, tiedonkeruun että tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. (Vilkkä 2015, 41–42; Mäkinen 2006, 172–173.) Tämä tutkimus koostui kahdesta vaiheesta, tutkimusvaiheesta ja kehittämissaiheesta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää oikean tutkimusmenetelmän valintaa (Heikkilä 2014, 12). Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja selittää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä johdonmukaisen havaintojen avulla. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö määriteltiin tutkimustavoitteiden perusteella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 109.) Kvantitatiivinen tutkimus sopi mielestäni hyvin tähän luonnehdintaan ja tutkittavaan ilmiöön, koska teorian tietoa kirjallisuuden ja tutkimusten valossa työhyvinvoinnista oli paljon käytettävissä ja hyödynnettävissä. Heikkilän (2014, 15) mukaan määrällisen tutkimuksen avulla selvitettiin lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja tutkimuksen avulla saatiin kartoitettua olemassa oleva tilanne. Kyselyn tulokset esitettiin lukuina, taulukoina ja teemoittelemalla Microsoft Excel -taulukko-ohjelmaa apuna käyttäen.

Kyselytutkimus soveltuu monenlaisten ilmiöiden ja aiheiden tutkimiseen, kun käytettävissä on riittävästi aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 109). Tutkimuksen tavoitteena oli uuden tiedon tuottaminen, jossa kysymysten asettelut pohjautuvat käytännön toimiin ja asenteisiin (Toikko & Rantanen 2009, 22). Tutkimuksen tavoitteena oli uuden tiedon tuottaminen tämän hetkisestä työyhteisön työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen tilasta. Kysymysten asettelu pohjautui käytäntöön ja teoriapohjaan. Tutkimustietoa voidaan hyödyntää ja saadun tiedon avulla voidaan kehittää työyhteisön työntekijöiden työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2016, 196–197) jakavat kyselyn kahteen eri muotoon, jotka ovat informoitu kysely ja henkilökohtaisesti tarkastettu kysely. Informoidussa kyselyssä kyselylomakkeet jaetaan kohderyhmälle henkilökohtaisesti tutkijan toimesta, jolloin hän voi kertoa tutkimuksen tarkoituksesta ja vastata mahdollisiin muihin kysymyksiin. Kyselyyn vastaajien ei tarvitse täyttää lomaketta tutkijan läsnä ollessa, vaan lomake voidaan palauttaa esimerkiksi ennalta sovitun paikkaan tai postitse. Henkilökohtaisesti tarkastetussa kyselyssä tutkija lähettää kyselyt postitse ja noutaa ne tietyn ajan kuluttua. Hän voi samalla tarkistaa lomakkeet sekä keskustella kyselyyn tai lomakkeisiin liittyvistä kysymyksistä. Tässä tutkimuksessa korostui informoidun kyselyn muoto sähköisesti toteutettavan kyselyn suorittamisesta, koska tutkimuksesta ja siihen liittyvästä prosessista oli tiedotettu työyhteisöä säännöllisesti pidettävissä työyhteisöpalaverissa. Kyselylomakkeen suunnittelu pohjautui tutkimuksen tavoitteisiin ja kyselylomakkeelle sisällytettiin vain ja ainoastaan sellaiset kysymykset joiden avulla tutkimuksen tavoitteet saavutettiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 115) ja saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää oikean kohderyhmän valintaa (Heikkilä 2014, 12). Tutkimuksen perusjoukon koko määrittää sen, voiko tutkimuksessa käyttää kokonaisotantaa. Kokonaisotantaa voi kuitenkin käyttää pienissä tutkimusaineistoissa. (Vilka 2021, 71.) Tässä tutkimuksessa kohdejoukko olivat terveydenhuollon yksikön työntekijät. Tutkimuksessa käytin kokonaisotantaa (N=35) eli annoin jokaiselle työyhteisön työntekijälle mahdollisuuden vastata kyselyyn.

Saatekirje on tärkeä kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta. Saatekirjeen perusteella vastaajalle selviää, mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, tutkimuksen tarpeellisuuden perustelu, maininta tutkimustulosten- ja aineiston käytöstä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 133; Vehkalahti 2014, 47) sekä vastaajien anonymiteetin säilymisestä, lomakkeen viimeinen palautuspäivä ja etukäteiskiitokset vastauksista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 133). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen liitteenä oli saatekirje kyselyyn vastaamisesta (liite 2). Saatekirjeen oli heräteltävä vastausmotivaatiota ja työntekijöiden luottamusta tutkijaan (Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden 2014, 133). Kyselyyn vastasi määräajassa 28 työntekijää eli 80%.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä Webropol -kyselylomakkeella (liite 3). Kyselyyn vastaaminen tapahtui 13.–31.12.2021 välisenä aikana eli kysely oli avoinna reilun kaksi viikkoa ja muistutusviestejä lähetettiin kolme. Tämä sen vuoksi, koska kyselyn ajankohta sijoittui joululoman kohdalle, osa lähti lomalle ja osa palasi lomalta, ja kyseisellä ajanjaksolla useammalla työntekijällä oli kuitenkin mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyyn vastaamiseen aikaa kului noin 20 minuuttia.

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset olivat standardoidussa muodossa, jolloin kyselylomakkeessa kysymyksiin oli valmiit vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2014, 15). Tämä mahdollisti, että kaikilta vastaajilta asiat kysyttiin samassa järjestyksessä ja muodossa sekä samalla tavalla (Valli 2015, 44). Tutkimuksessa käytin mittaripohjana QPSNordic -kyselyä, joka oli julkinen ja vapaasti käytettävissä oleva mittaristo työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden mittaamiseksi. QPSNordic -kysely oli vuonna 1994 käynnistyneen Pohjoismaiden ministerineuvoston tukeman projektin tuotos, jonka tarkoituksena oli parantaa työn psyykkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia koskevien mittaustulosten tieteellistä vertailtavuutta ja laatua. QPSNordic -kyselyä voidaan käyttää työn ja organisaatioiden tutkimus- ja kyselypalautemenetelmänä kehitettäessä työyhteisöjen hyvinvointia. (Elo, Dallner, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindström, Skogdtad & ki98 2001, 7, 9, 11.) Tässä tutkimuksessa en hyödyntänyt koko QPSNordic – kyselypatteristoa, vaan laitoin mukaellen sieltä tutkimusta silmälläpitäen oleelliset kysymykset, joilla sain vastaukset tutkimuskysymyksiini. Lisäksi hyödynsin mukaellen erästä toista julkista Työturvallisuuskeskuksen Työyhteisötaitojen pikatestiä (Työturvallisuuskeskus 2021) sekä laadin kysymyksiä myös aiheeseen liittyvän teorian pohjalta.

Kyselylomake koostui 57 kysymyksestä, joista 51 oli mielipideväittämää ja 6 avointa kysymystä. Kyselylomakkeessa oli kysymyksiä yksilön työhyvinvointiin ja työyhteisötaitojen teemoihin ja työhön liittyviin työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen teemoihin liittyen. Yksilöön liittyvät työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen teemat kyselylomakkeella olivat rooli-dotukset, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta ja työmotiivit. Työhön liittyvät työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen teemat kyselylomakkeella olivat vuorovaikutustaidot ja työyhteisötaidot. Työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja mittaaneet kysymykset oli tehty Likertin 5-portaisella asteikolla, jossa oli viisi vastausvaihtoehtoa. Mielipideväittämien vastausvaihtoehdoissa toisessa ääripäässä oli *erittäin harvoin* tai *ei koskaan* ja toisessa ääripäässä *hyvin usein* tai *aina*. Vastaaja valitsi asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon (Heikkilä 2014, 51). Ensimmäisessä teemassa tarkasteltiin rooli-dotuksia kysymyksillä 1-9, toisessa teemassa tarkasteltiin vaikutusmahdollisuuksia kysymyksillä 11-15, kolmannessa teemassa työn hallintaa 17-24, neljännessä teemassa tarkasteltiin vuorovaikutusta

kysymyksillä 25-30, viidennessä teemassa työyhteisötaitoja kysymyksillä 32-50 ja kuudennessa teemassa työmotiivia kysymyksillä 52-56. Jokaisen teeman lopussa oli avoin kysymys, johon pystyi antamaan tietoa teemaan liittyen ja jotka olin itse laatinut. Avointen kysymysten kautta sain tarkempaa tietoa työhyvinvointiin liittyvistä ajatuksista ja asioista.

4.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineistoon tutustumisen aloitin katselemalla ja selaillemalla aineiston sisältöä ja varmistin, että aineistossa ei ollut mitään puutteita tai muita poikkeavia asioita (Vehkalampi 2014, 51-52). Tutkimuksessa ja vastausten analysoinnissa käytettiin Webropol- ja Microsoft Exel-ohjelmia. Webropol mahdollisti tiedon saannin suoraan Exel-tiedostona. Webropolista saadun analyysin jälkeen siirsin aineiston edelleen Exel-tilasto-ohjelmaan tuloksien jatkokäsittelyä varten (Heikkilä 2014, 119.), jolloin vastauksien käsittely helpottui. Määrällisessä tutkimuksessa aineiston analysointi pohjautui matemaattisiin kaavoihin, prosentteihin ja lukumääriin (Vilka 2021, 141) ja tutkimuksen avulla sain kartoitettua olemassa olevan tilanteen (Heikkilä 2014, 15). Kyselyaineistot pohjautuivat pääosin mitattuihin lukuihin ja numeroihin (Vehkalahti 2014, 13).

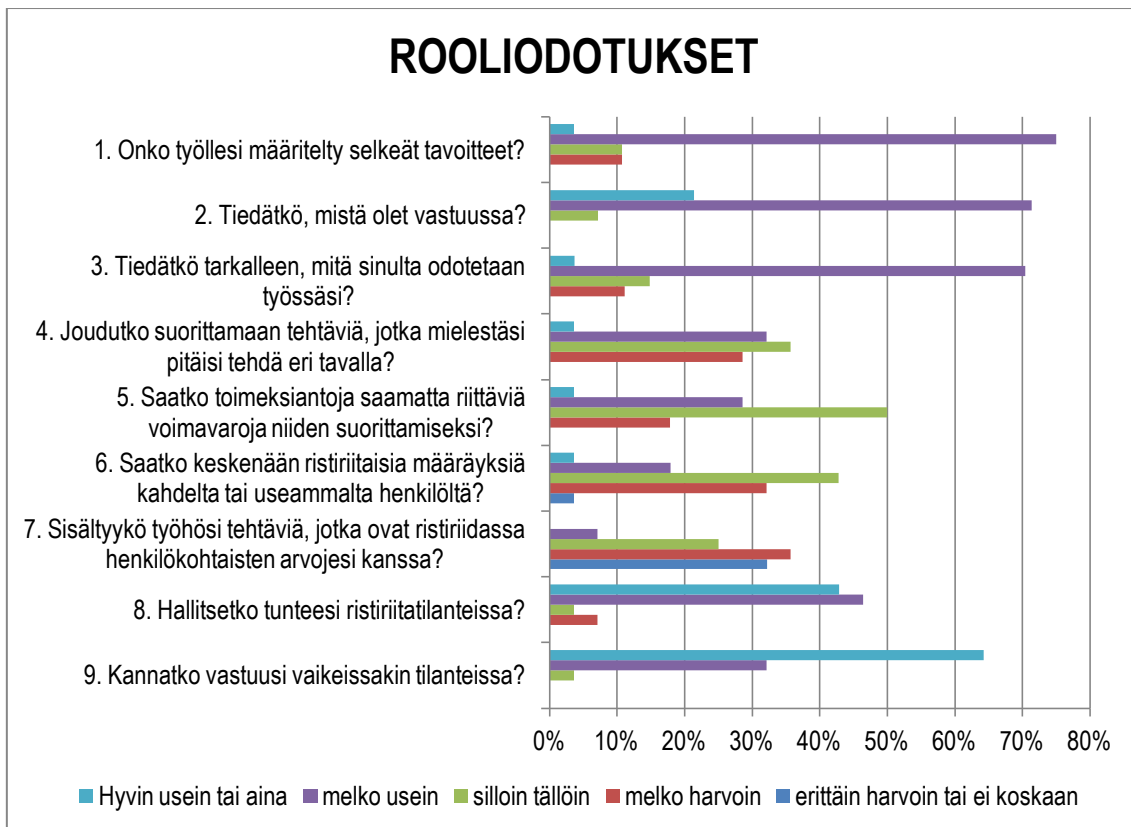
Vilkan (2021, 149) mukaan yleisin tapa aineiston analysointiin tulosten esittämiseksi määrällisessä tutkimuksessa on taulukkomuoto. Tässä tutkimuksessa tulokset on esitetty lukuina teemojen sisällä Microsoft Excel -taulukko-ohjelman avulla. Webropol-kyselyn vastaukset analysoitiin sisällyttämällä hyödyntäen. Avointen kysymysten käsittelyä niiden teemojen alla, joihin avoin kysymys liittyi. Vaikka eri työvaiheita voidaan automatisoida, menetelmien tulkinta ja soveltaminen ovat kuitenkin suurimmaksi osaksi käsityötä, joka edellytti työskentelytapojen ja ohjelmistojen omaksumista (Vehkalahti 2014, 13).

5 TUTKIMUSVAIHEEN TULOKSET

Kyselyyn vastasi 80% (N=28) työyhteisön työntekijää. Tutkimuksen tulokset esitetään tutkimus-alueittain, jotka ovat työhyvinvointi työntekijöiden kokemana ja työyhteisötaidot työntekijöiden kokemana. Työhyvinvoinnin osa-alueet ovat rooli-odotukset, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta ja työmotiivit. Työyhteisötaitojen osa-alueet ovat vuorovaikutus ja työyhteisötaidot.

5.1 Työhyvinvointi työntekijöiden kokemana

5.1.1 Rooliodotukset



KUVIO 2. Rooliodotukset

Kyselyyn vastanneista (75,0%) kokivat melko usein omalle työlleen määritellyt tavoitteet selkeiksi ja (70,4%) tiedostaa tarkalleen, mitä häneltä odotetaan työssä. Vastanneista (71,4%) tiesivät melko usein, mistä ovat työssään vastuussa, kun taas (64,3%) vastanneista kokivat hyvin usein tai aina kantavansa vastuun vaikeissakin tilanteissa ja jopa (89,3%) vastaajista kokee melko

usein tai hyvin usein tai aina hallitsevansa omat tunteensa ristiriitatilanteissa. Vastanneista (67,8%) koki joutuvansa suorittamaan silloin tällöin tai melko usein tehtäviä, jotka pitäisi omasta mielestä tehdä eri tavalla. Vastaajista puolet (50,0%) kokivat silloin tällöin ja (28,6%) melko usein saavansa toimeksiantoja saamatta kuitenkaan riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseen. Vastaajista (42,8%) koki saavansa silloin tällöin ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä ja (67,9%) kokivat erittäin harvoin tai ei koskaan tai melko harvoin työhön sisältyvän sellaisia tehtäviä, jotka olisivat ristiriidassa omien henkilökohtaisten arvojen kanssa.

Rooliodotuksiin liittyvissä avoimissa kysymyksissä vastaajat kokivat työtehtävien ja -määrän jakautuvan epätasaisesti työyhteisön työntekijöiden välillä, jolloin työ koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Työtehtävät koettiin olevan epätasapainossa toisten työntekijöiden työtehtäviin verrattuna ja toiset työntekijät kokivat työtehtävien määrän erilailla kuin toiset työntekijät.

”... työtehtäviä ei laiteta tasapuolisesti työntekijöille...”

”...hoitajilta odotetaan paljon. Arvelen ettei suurinosa työntekijöistä näe työn todellista määrää.”

Vastaajat kokivat yksikössä tapahtuneen hoidon tarpeen arviointiin siirtymisen myötä työn muuttuneen pirstaleisemmaksi, jolloin työ koettiin yksitoikkoisemmaksi, nopeammaksi ja oppimisen oman työn kannalta jopa haasteellisemmaksi.

”Koen, että YHTA:n siirtyminen on vähentänyt paljon sairaanhoitajan vastaanotolla tehtäviä tutkimuksia ja siirtänyt tutkimisen lääkärille. Työ on nopeaa, mutta yksitoikkoista ja niin helppoa, ettei se tunnu mielekkäältä. Kotihoitopuhelut on ammattiosaamisen hukkaamista ja turhan tuntuista. Koen jääväni ulkopuoliseksi potilaan hoitoprosessissa, kun laitan sen vain alulle enkä pääse oppimaan itse hoidon kulusta tai lopputuloksesta.”

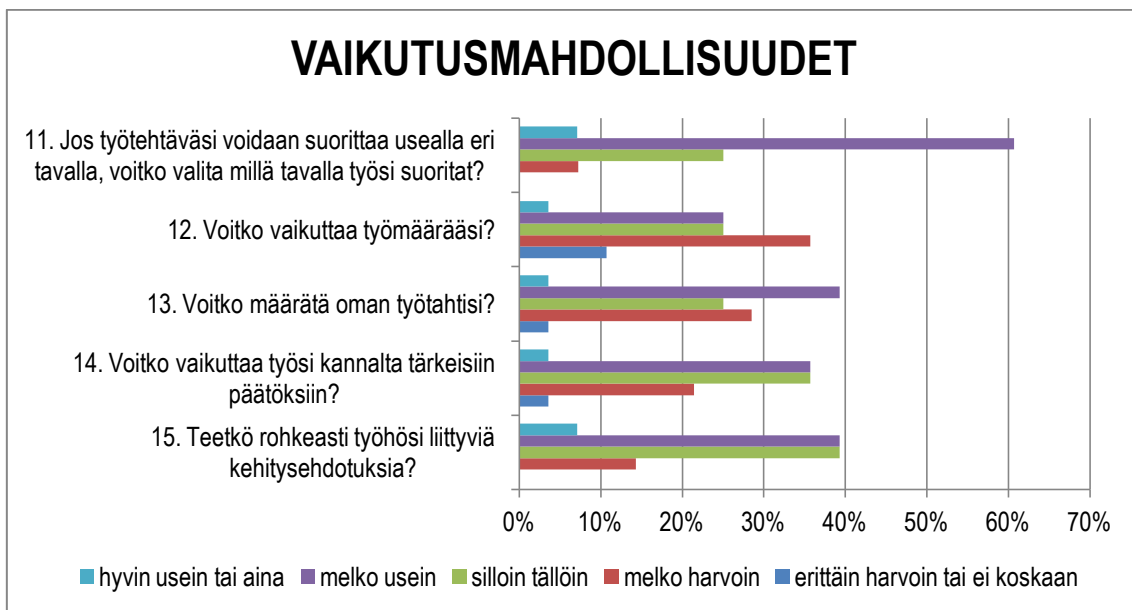
Vastaajat kokivat, ettei työyhteisössä ole keskusteltu riittävästi työntekijöiden työrooleista, jonka vuoksi asiasta keskustelu koettiin hankalaksi.

”Rooliodotuksista on vaikea sanoa, koska niistä ei ole puhuttu tai ei ole yhteisiä palaveriteita niistä keskustelemaan.”

Vastaajat kokivat myös työntekijän perehdyttämisen, tiedon siirtämisen ja siihen liittyvän valvonnan lisäämisen olevan edellytyksenä uuteen tehtävään siirtymiselle.

”Jos joutuu sijaistamaan jotakuta, jonka työtehtävä eroaa omasta työtehtävästä, niin esimiesten tulisi huolehtia riittävästä perehdytyksestä ja valvonnasta myös tähän sijaistettavaan tehtävään liittyen.”

5.1.2 Vaikutusmahdollisuudet



KUVIO 3. Vaikutusmahdollisuudet

Kyselyyn yli puolet vastanneista (60,7%) kokivat melko usein voivansa valita, millä tavalla työnsä suorittaa, jos työtehtävä voidaan suorittaa usealla eri tavalla. Vastanneista (35,7%) koki voivansa melko harvoin vaikuttaa työmäärään ja (39,3%) kokivat voivansa melko usein määrätä oman työtahtinsa. Vastaajista (71,4%) koki voivansa melko usein tai silloin tällöin vaikuttaa oman työn kannalta tärkeisiin päätöksiin. Vastaajista (78,6%) kokivat tekevänsä melko usein tai silloin tällöin rohkeasti omaan työhön liittyviä kehitysehdotuksia.

Vaikutusmahdollisuuksiin liittyvissä avoimissa kysymyksissä vastaajat kokivat, etteivät pysty täysin vaikuttamaan omaan työtehtäväänsä ja kehitysehdotuksia esitettäessä koetaan, että työntekijä joutuu itse hoitamaan asian loppuun saakka.

”Jos julkisesti ehdotetaan jotain mitä pitäisi tehdä tai tuodaan epäkohta esille, joutuu usein itse sen tekemään. Eli ’sinähän voit ottaa sen hoitaaksesi’.”

Vastaajat kokivat työnsä pirstaleiseksi sekä tehtävänkuvansa ja työn sisällön epäselväksi.

”Työntekijänä kaipaisin ns. omaa tonttia jolla toimia. Nyt työni on hajallaan palasina.”

Vastaajat kokivat tulevansa kuulluksi ja että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin päätöksiin ja asioihin. Työntekijät kokivat, että heillä oli mahdollisuus tuoda esille kehitysehdotuksia työhön liittyen ja että heitä kuunnellaan työyhteisössä.

”Minua kuunnellaan.”

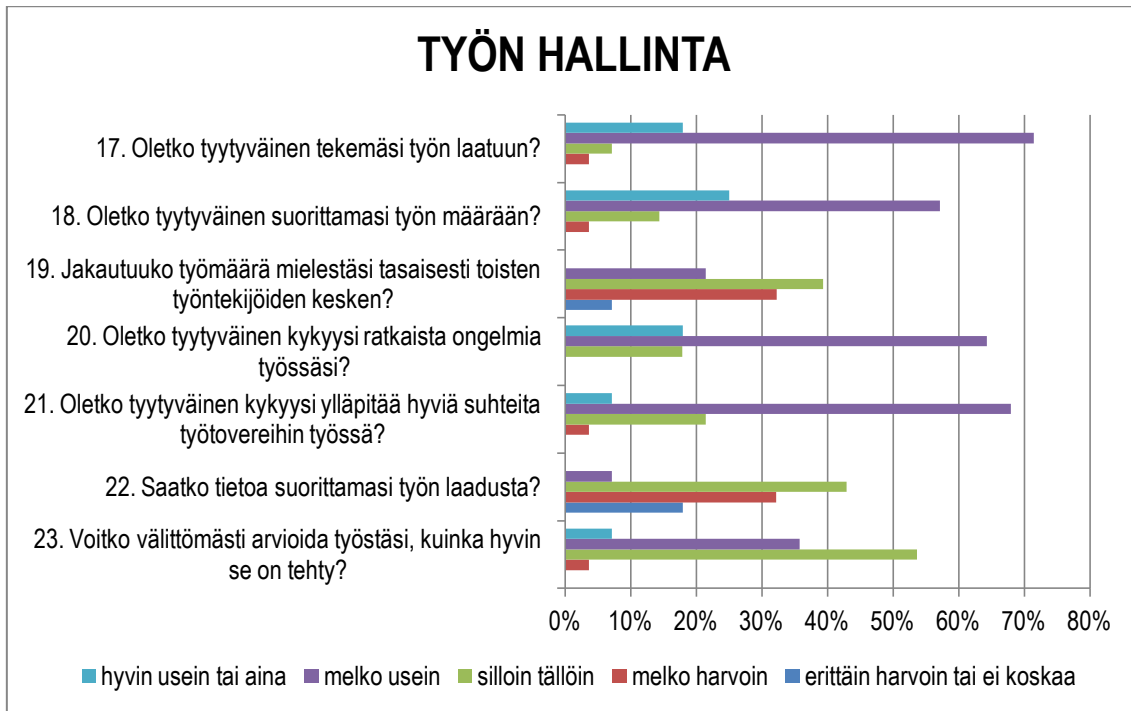
Vastaajat kokivat puutteelliseksi toimivan yhteistyön työntekijöiden ja eri ammattiryhmien välillä työyhteisössä. Vastanneet kaipasivat yhteistyötä ja asioista pohtimista enemmän työyhteisön sisällä ja siinä toimivien kesken. Toiminnalle toivottiin olevan selkeät tavoitteet, jotka olisivat kaikkien tiedossa. Kaikilla tulisi olla tiedossa mikä on päämäärämme ja mitä kohti yhdessä edetään.

”Yhteiset tavoitteet ja yhteistyö eri henkilöiden kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi vähäistä. Yhteistyö puuttuu.”

Vastaajat kokivat esihenkilöiden kuuntelevan työntekijöiden kehittämissuhteita ja että he kannustavat työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn. Työyhteisön työntekijöistä osan koetaan kehittävän omaa ammattitaitoaan ja ammatillista osaamistaan säännöllisesti ja osa ei halua kehittää omaa ammattitaitoaan.

”Itsenäiseen työskentelyyn kannustetaan. Ajatuksia asioiden kehittämiseksi otetaan vastaan, myös ylemmällä tasolla. Henkilökunnasta osa haluaa kehittää ja kehittyä, osa ei.”

5.1.3 Työn hallinta



KUVIO 4. Työn hallinta

Kyselyyn yli puolet vastanneista (71,4%) koki olevansa melko usein tyytyväinen tekemänsä työn laatuun. Vastanneista (75,0%) kokivat saavansa silloin tällöin tai melko harvoin tietoa suorittamastaan työn laadusta. Vastanneista (57,1%) koki olevansa melko usein tyytyväinen suorittamansa työn määrään. Vastanneista (39,3%) kokivat silloin tällöin ja (32,2%) melko harvoin työmäärän jakautuvan omasta mielestään tasaisesti toisten työntekijöiden kesken. Vastanneista (89,3%) koki voivansa melko usein tai silloin tällöin arvioida välittömästi omaa työtään kuinka hyvin se on tehty. Vastanneista (67,9%) koki olevansa melko usein tyytyväinen kykyyn ylläpitää hyviä suhteita työtovereihin työssään ja (64,3%) koki olevansa melko usein tyytyväinen kykyyn ratkaista ongelmia työssä.

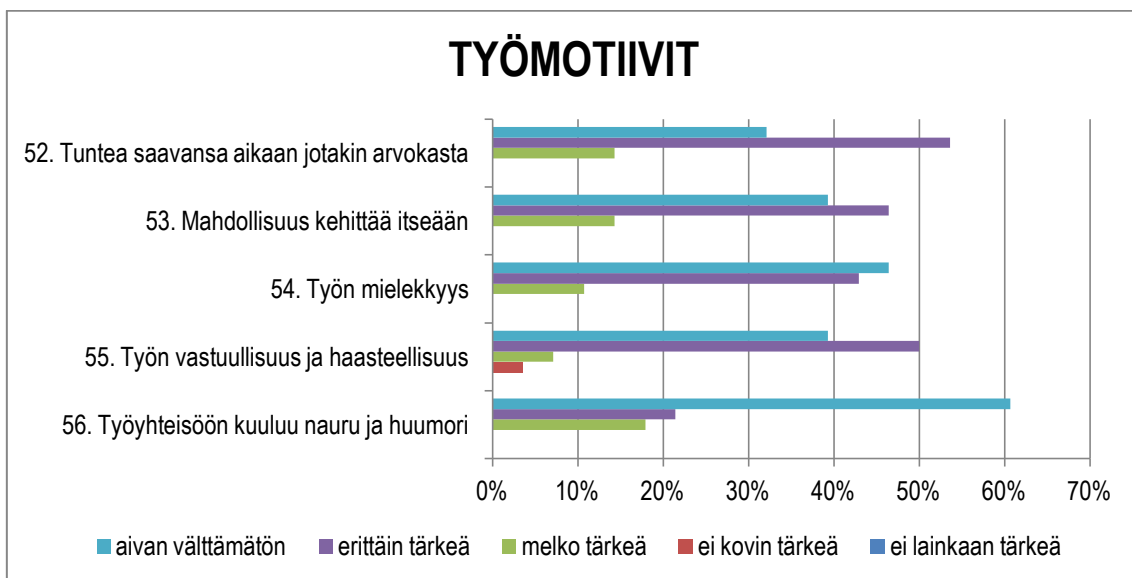
Työn hallintaan liittyvään avoimeen kysymykseen vastanneet kokivat esihenkilöiden tuen puutteelliseksi työn hallinnassa. Esihenkilöiltä kaivattiin läsnä olemista ja tietoisuutta toiminnasta ja sen kehittämisestä.

”Esimiestahon tuki puuttuu.”

Lisäksi kyselyyn vastanneet kokivat työyhteisön toimintakulttuurin vaihtelevaksi ja sillä koettiin olevan vaikutusta työntekijöiden välisiin suhteisiin ja työkäyttäytymiseen.

”Työpaikalla on erittäin kirjava työkulttuuri, työmoraali joka vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin ja käyttäytymisiin toisiaan kohtaan.”

5.1.4 Työmotiivit, kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita



KUVIO 5. Työmotiivit

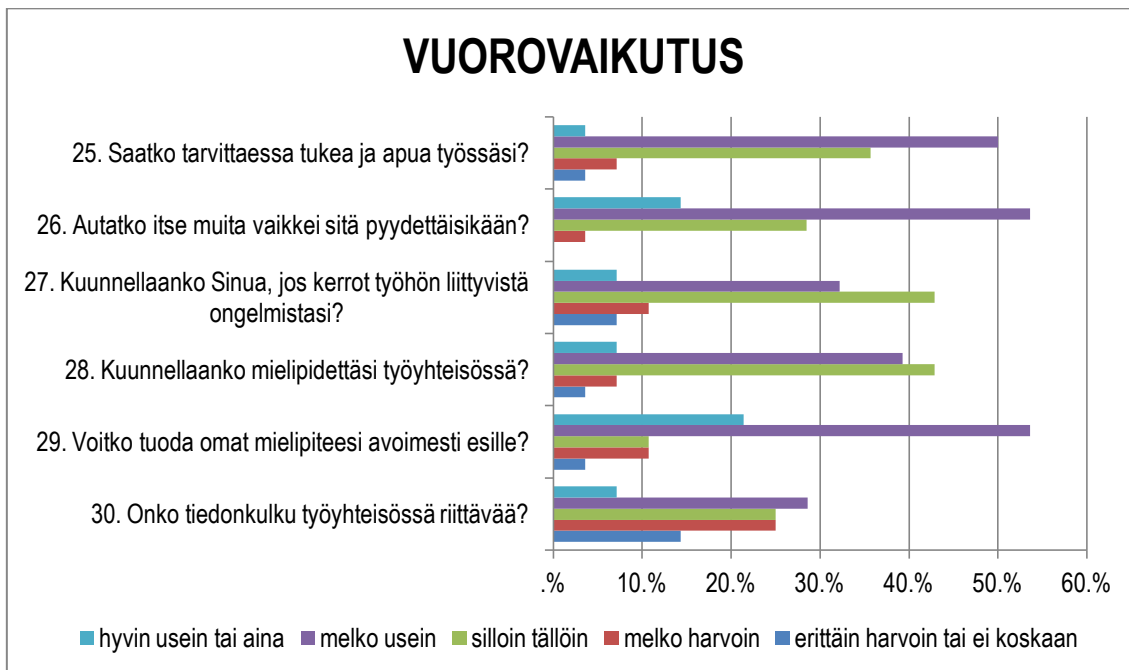
Kyselyyn vastanneista (60,7%) kokivat aivan välttämättömäksi työyhteisöön kuuluvan naurun ja huumorin. Yli puolet vastanneista (89,3%) kokivat aivan välttämättömäksi tai erittäin tärkeäksi työn mielekkyyden. Vastanneista puolet (50,0%) kokivat työn vastuullisuuden ja haasteellisuuden ja (46,4%) kokivat mahdollisuuden kehittää itseään erittäin tärkeiksi. Vastajista (53,6%) kokivat erittäin tärkeänä tuntea saavansa aikaan jotakin arvokasta.

Työmotiiveihin liittyvään avoimeen kysymykseen vastanneet kokivat henkilökohtaisen palautteen ja arvostamisen motivoivan omaa työntekoa. Vastanneet kokivat, että heidän työtään koskeviin asioihin perehdytään ja otetaan kantaa.

”Kiitos kun välität.”

5.2 Työyhteisötaidot työntekijöiden kokemana

5.2.1 Vuorovaikutus



KUVIO 6. Vuorovaikutus

Puolet kyselyyn vastanneista (53,6%) kokivat voivansa melko usein tuoda omat mielipiteensä avoimesti esille. Vastanneista (82,2%) koki silloin tällöin tai melko usein, että hänen mielipidettään kuunnellaan työyhteisössä ja (75,1%) koki silloin tällöin tai melko usein, että häntä kuunnellaan kertoessaan työhön liittyvistä ongelmista. Vastanneista (53,6%) kokivat auttavansa melko usein muita vaikkei sitä pyydetäisikään ja vastaajista puolet (50,0%) koki saavansa melko usein tukea ja apua sitä työssä tarvitessaan. Vastanneista (28,6%) kokivat tiedonkulun melko usein työyhteisössä riittäväksi, kun taas (50,0%) koki tiedonkulun silloin tällöin tai melko harvoin työyhteisössä riittäväksi.

Vuorovaikutukseen liittyvään avoimeen kysymykseen vastanneet kokivat esihenkilöiden tuen ja heidän läsnä olemisen puutteelliseksi työyhteisön päivittäisessä toiminnassa.

”Esimiehen tuki puuttuu kokonaan.”

Vastanneet kokivat yhteistyön toisten työntekijöiden kanssa, toisen työn arvostamisen ja vastavuoroisuuden toisten työntekijöiden kesken haasteelliseksi.

”Joillakin on erittäin eriävä työmoraali joka näkyy työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tahdotaan mennä siitä mistä aita on matalin ja vähätellään toisten työtä ja mielipiteitä. Tämä saa aikaan sen ettei enää kommentoida avoimesti tai tuoda mielipiteitä esille. Myös tietoa pantataan? Se kellä on tieto, on myös valta.”

Vastanneet kokivat työyhteisössä asemansa turvattomaksi ja yhteisiä keskusteluja toivottiin olevan enemmän.

”Työpaikalta puuttuu toisinaan psykologista turvallisuutta. Nälvimiskulttuuri on syvälle juurtunutta.”

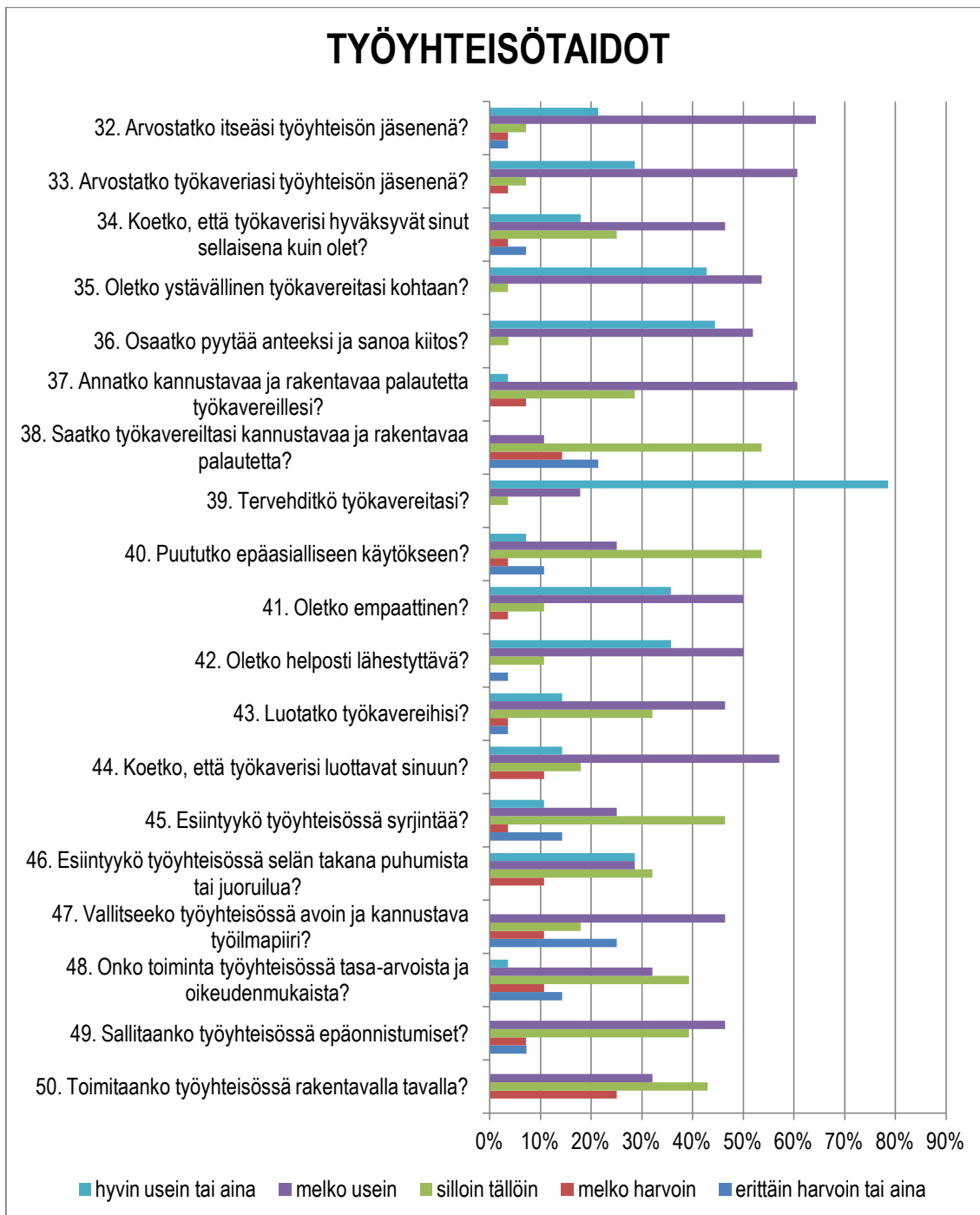
Vastanneet kokivat vuorovaikutuksen tapahtuvan ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin ja yhteisöllistä avointa vuorovaikutusta toivottiin lisää.

”Vuorovaikutus on hierarkista. Avointa yhteistä keskustelua enemmän.”

Vastanneet kokivat työyhteisössä sanallisen viestinnän ja avoimen vuorovaikutuksen hyvälle ja avoimelle vuorovaikutukselle ja viestinnälle puutteellisiksi, mutta kuitenkin tiedostivat asiallisen käyttäytymisen tärkeyden ja sen merkityksen ja kuinka se vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja työilmapiiriin.

”Jonkin välistä henkilöiden välistä kitkaa on havaittavissa. Vierestä katsottuna tietynlainen sanaton viestintä on välillä aika tylyä; onneksi tätä ei ole kohdistunut minuun. Työpaikalla pitäisi kuitenkin osata noudattaa peruskohteliaita käytöstapoja riippumatta siitä, pitääkö toisesta ihmisestä persoonana. Ajattelen tätä eräänlaisena asenneongelmana.”

5.2.2 Työyhteisötaidot



KUVIO 7. Työyhteisötaidot

Kyselyyn vastanneista (78,6%) kokivat tervehtivänsä hyvin usein tai aina työkavereitaan. Vastanneista (64,3%) kokivat arvostavan melko usein itseään työyhteisön jäsenenä ja (60,7%) koki arvostavan melko usein työkaveriaan työyhteisön jäsenenä. Vastanneista (53,6%) kokivat olevansa melko usein ja (42,8%) koki olevansa hyvin usein tai aina ystävällinen työkavereitaan kohtaan.

Vastanneista yli puolet (96,3%) kokivat osaavan melko usein tai hyvin usein tai aina pyytää anteeksi ja sanoa kiitos. Vastanneista (46,4%) koki melko usein, että työkaverit hyväksyvät sinut sellaisena kuin olet. Vastanneista (60,7%) kokivat antavansa melko usein kannustavaa ja rakentavaa palautetta työkavereille. Vastanneista (53,6%) kokivat silloin tällöin ja (21,4%) kokivat erittäin harvoin tai ei koskaan saavansa työkavereiltaan kannustavaa ja rakentavaa palautetta. Vastanneista (78,6%) kokivat puuttuvansa silloin tällöin tai melko usein epäasialliseen käytökseen. Vastanneista yli puolet (85,7%) koki melko usein tai hyvin usein tai aina olevan empaattinen. Vastanneista (46,4%) kokivat sallivan melko usein epäonnistumiset työyhteisössä. Vastanneista (85,7%) koki olevan melko usein tai hyvin usein tai aina helposti lähestyttäviä. Vastanneista (46,4%) kokivat melko usein luottavan työkavereihin ja (57,1%) koki, että työkaverit luottavat sinuun. Vastanneista (46,4%) kokivat silloin tällöin ja (25,0%) melko usein esiintyvän työyhteisössä syrjintää. Vastanneista (57,2%) kokivat melko usein tai hyvin usein tai aina esiintyvän työyhteisössä selän takana puhumista tai juoruilua. Vastanneista (46,4%) kokivat melko usein, kun taas (25%) erittäin harvoin tai ei koskaan vallitsevan työyhteisössä avoin ja kannustava ilmapiiri. Vastanneista (32,1%) koki melko usein, kun taas (14,3%) koki erittäin harvoin tai ei koskaan toiminnan työyhteisössä olevan tasa-arvoista ja oikeudenmukaista. Vastanneista (32,1%) kokivat melko usein ja (25,0%) kokivat melko harvoin toiminnan tapahtuvan työyhteisössä rakentavalla tavalla.

Työyhteisötaitoihin liittyvään avoimeen kysymykseen vastanneet kokivat työyhteisön työyhteisötaitoissa olevan kehitettävää, jotta työyhteisö pystyisi toimimaan saumattomasti.

”Pielessä.”

Vastanneet kokivat omat vuorovaikutus ja työyhteisötaidot puutteellisiksi. He kokivat ajautuneensa ajoittain ulkopuolelle työntekijöiden välisistä vuorovaikutustilanteista, vastaajat kokivat etteivät pysty ottamaan kantaa työyhteisöä koskeviin asioihin.

”Koen omat vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoni puutteellisiksi ja siten itseni usein ulkopuoliseksi.”

Vastaajat kokivat keskinäistä kilpailua ja epäoikeudenmukaisuutta työyhteisössä.

”Kaikkea ei tarvitse ottaa henkilökohtaisesti. Se mitä muut saavat tai tekevät, ei aina ole välttämättä itseltä pois. Asenneongelmaa tässäkin lienee.”

5.3 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimusvaiheen tarkoituksena oli selvittää terveydenhuollon yksikön työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa ja työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin liittyen. Tutkimuksessa yksilöön liittyvät työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen osa-alueet olivat rooliodotukset, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta ja työmotiivit sekä työhön liittyvät työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen osa-alueet olivat vuorovaikutustaidot ja työyhteisötaidot.

Tutkimustulosten mukaan työyhteisössä oli monia erilaisia työrooleja ja työntekijöiden työroolit vaikuttavat hyvin moneen eri asiaan työyhteisössä, kuten muun muassa työyhteisön toimintaan, työn tekemiseen sekä työssä viihtymiseen. Menestyminen ja viihtyminen korostuivat sellaisissa asioissa, joissa työntekijä voi toteuttaa itseään ja työntekijä koki henkilökohtaisesti asiat arvokkaiksi (Pennonen 2021, 101). Myönteiset ja negatiiviset näkemykset toisten roolikäyttäytymisestä vaikuttivat roolien muodostumiseen myös työntekijän näkökulmasta katsottuna. Työyhteisössä työroolien ja -tavoitteiden selkeys auttaisi työntekijöitä tiedostamaan oman perustehtävänsä, työlle asetetut tavoitteet ja työroolit yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Pennonen 2021, 113).

Työyhteisön työntekijät olivat tietoisia, mitä heiltä odotettiin työyhteisössä ja kantavat vastuuta myös siitä, että työyhteisö pääsee sille asetettuihin tavoitteisiin yhdessä, toinen toistaan tukien sekä muutos- että ristiriitatilanteissa. Tämä osoitti myönteisen roolikäyttäytymisen mallia. Työyhteisössä työtehtävät olivat työntekijöiden omien arvojen kanssa sopusoinnussa. Lisäksi työntekijöiden omien arvojen tunnistaminen ohjasi heidän omaa käyttäytymistään sekä valintojaan ja näin ollen helpotti päämäärien tavoittelua. Omien arvojen tunnistaminen vaikutti näin ollen myös työhyvinvointiin. (Pennonen 2021, 88.)

Tutkimustulosten mukaan työyhteisössä koettiin oman työn sisältöön, työn konkreettiseen muuttamismahdollisuuteen ja siihen vaikuttamiseen työyhteisön työntekijöiltä enemmän mahdollisuutta osallistua. Avoimissa vastauksissa koettiin myös työntekijöiden vertaavan ja tekevänsä enemmän töitä, kuin mitä toiset tekevät. Nämä asiat antoivat negatiivisen roolimallin kuvan työyhteisön tilasta. Työn sisällön monipuolisuus, vaativuus ja kehitettävyyden mahdollistaisivat työntekijöiden kokemusten ja taitojen monipuolisen hyödyntämisen työyhteisön toiminnassa. Tutkimuksessa nousi esille, että rooleista tulisi työyhteisössä yhdessä keskustella ja selkeyttää, mitä roolit tarkoittavat ja merkitsevät työyhteisön toiminnassa. Perehdyttäminen koettiin myös tärkeäksi. Työntekijät tulisi perehdyttää hyvin työssä toimimiseen (Pennonen 2021, 125).

Tutkimustulosten mukaan työntekijät pystyivät vaikuttamaan omiin työtehtäviin ja työtehtävän toteutustapaan. Työntekijät kokivat tulleensa kuulluiksi ja voivat antaa kehitysehdotuksia sekä päästä myös kehittämään työyhteisöä. Työntekijöiden kehitysmahdollisuudet työssä lisäsivät uskoa työntekijän omaan pystyvyyteen, työn imuun sekä itsenäiseen työskentelyyn. (Pennonen 2021, 112.) Työntekijät kokivat myös kehitysehdotuksia ehdottaessaan, että joutuivat itse toteuttamaan ja hoitamaan kehitysehdotuksensa loppuun saakka. Työyhteisössä tulisi suhtautua myönteisesti toisten ehdotuksiin ja toimintamalliimme, se miten työntekijöiden kehitysehdotuksiin suhtaudutaan, vaikuttaa myös työntekijöiden päätöksiin sitoutumiseen ja miten kantavat vastuunsa niiden toteuttamisessa (Mäkisalo-Ropponen 2016, 116).

Työntekijät pystyivät vaikuttamaan työtänsä koskeviin päätöksiin. Työn tärkeimpiä voimavaroja olivat työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet ja työntekijöiden osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon. Tällöin myös työntekijän vastuunotto oman työn kehittämisestä sekä omasta työstään vahvistuivat. (Pennonen 2021, 113.) Tosin työtehtävien määrään työntekijät kokivat, etteivät voi vaikuttaa yksilöinä. Liiallisella tai liian vähäisellä työmäärällä voi olla kuormittava vaikutus työntekijän työhyvinvointiin (Pennonen 2021, 113). Työhyvinvointia lisäävä tekijä oli ammatillisesta osaamisesta huolehtiminen. Oman osaamisen hyödyntäminen ja työssä onnistuminen lisäsivät myös tyytyväisyyttä. Työyhteisössä tulisikin huolehtia, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen. (Pennonen 2021, 67, 125.)

Tutkimustulosten mukaan työntekijät pystyivät suorittamaan työnsä hyvin ja olivat tyytyväisiä suorittamansa työn laatuun. Työntekijät tulivat toimeen työkavereidensa kanssa ja ongelmanratkaisutaidoissa työntekijät pystyivät puhaltamaan yhteen hiileen. Työmäärän jakautuminen työyhteisössä koettiin jakautuvan epätasaisesti, osa joutui tekemään enemmän kuin toiset eli työtehtävät eivät ole tasapainossa jokaisen työntekijän kohdalla. Työntekijälle mitoitettu ja hyvin järjestetty työ tuntui sopivan haastavalta ja mielekkäältä sekä antoi mahdollisuuden kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Hyvin suunniteltu työ merkitsi sekä työntekijälle, että työyhteisölle turvallisuutta ja työn sujuvuutta. Lisäksi oikein mitoitettu työ edisti ja ylläpiti myös työntekijän psyykkistä hyvinvointia. (Rauramo 2008, 109-110.)

Työntekijät toivoivat saavansa enemmän palautetta työn laadusta, kuinka hyvin he tekevät työnsä tai missä olisi vielä kehitettävää. Välittömästi työstä saadulla palautteella olisi vaikutusta työntekijän omaan kokemukseen työstä, kuinka sen on tehnyt ja mitä on saanut aikaiseksi (Pennonen 2021, 113). Miten työn jälkeä voisi tehdä paremmin, tehokkaammin ja laadukkaammin. Esihenki-

lön tuen puute koettiin haasteelliseksi työn hallinnassa ja vuorovaikutuksessa. Työn sosiaalisten piirteiden keskiössä oli esihenkilöltä ja työkavereilta saatu tuki ja etenkin kokemus siitä, että työntekijä sai tukea sitä tarvitessaan (Pennonen 2021, 114). Moniammatillinen kanssakäyminen vaatii taitoa ja nämä taidot tulivat käytännönläheisiksi yhdessä työskenneltäessä. Työyhteisössä työntekijöiden välistä työnjakoa tulisi selkeyttää ja yhdessä keskustelemalla sekä tekemällä rakentaa yhteistä ymmärrystä (Mäkisalo-Ropponen 2016, 113).

Työmotiiveihin liittyen työntekijät kokivat olevansa motivoituneita työhön ja työn tekemiseen. Työmotivaatiossa motiivit virittävät työmotivaation ja siihen vaikuttavat tekijät syntyivät kompetenssista eli työn hallinnasta, autonomiasta eli työn itsenäisyydestä, liittymisen tarpeesta muiden työntekijöiden kanssa sekä tarpeesta olla arvostettu, luotettu ja sosiaalisesti pidetty (Pennonen 2021, 94). Työntekijät pitivät haasteellisena, vastuullisena ja mielekkäänä työtä, johon kuului huumori, ilo ja nauru. Työntekijät kokivat saavansa aikaan arvokasta ja työntekijöillä oli mahdollisuus kehittää myös itseään työyhteisössä.

Toimivassa ja hyvinvoivassa organisaatiossa tunnistettiin vuorovaikutuksen merkitys ja luotiin edellytykset sen toteutumiselle. Se mitä työyhteisössä tapahtuu, vaikutti myös yksittäiseen työntekijään, kuten myös yksittäisen työntekijän ajatuksilla ja ilmaisulla oli vaikutusta työyhteisöön. Vuorovaikutustaitoihin kuului myös kuunteleminen. Vuorovaikutusmahdollisuuksiin liittyen työntekijät kokivat, että heitä kuunnellaan ja he tulevat kuulluiksi ja huomioiduiksi saaden tarvittaessa tukea ja apua. Samoin työntekijät kokivat, että he saivat sanoa mielipiteensä asioista ja he tulivat kuulluiksi omine mielipiteineen. Haasteelliseksi työntekijät kokivat yleisen tiedonkulun työyhteisössä. Tuloksissa tuli esille myös esihenkilöiden tuen puute. Esihenkilön tehtäviin kuuluu huolehtia avoimesta ja hyvästä tiedonkulusta sekä viestinnästä. Avoin vuorovaikutus koettiin jopa hierarkkiseksi. Tiedon tulisi tulla suoraan työntekijätasolle. (Pennonen 2021, 120, 125.)

Työyhteisötaitojen perusedellytys oli toista työntekijää kohtaan avoin, kunnioittava ja oikeudenmukainen käyttäytyminen (Pennonen 2021, 120). Työyhteisötaitoihin liittyen työntekijät kokivat kunnioittavansa ja arvostavansa itseään ja toisiaan. Vastajat kokivat olevansa empaattisia, helposti lähestyttäviä ja heidän oli helppo pyytää toiselta anteeksi ja sanoa kiitos. Hyvä kommunikointi muodostuu empaattisesta ja taitavasta taidosta kuunnella, toisen kunnioittamisesta ja välittämisestä sekä tehokkaasta itseilmaisusta (Pennonen 2021, 122). Työntekijät antoivat kannustavaa ja rakentavaa palautetta toisille työntekijöille, mutta kuitenkin työntekijät kokivat, etteivät itse saa työkavereilta kannustavaa ja rakentavaa palautetta. Työyhteisössä palautteen antamisen

tavoitteena tulisi olla työkaverin auttaminen menestymään työssään paremmin ja toisenlaisen näkökulman tarjoaminen asiaan. Yhdessä tekeminen vaatii luottamusta työkavereita kuin itseään kohtaan ja luottamuksen syntyminen edellyttää myös työyhteisössä virheiden ja epäonnistumisien hyväksymistä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 144, 177, 179.)

6 KEHITTÄMISVAIHE JA SEN TULOKSET

Työelämälähtöinen kehittämistyö edellytti vastuullista yhdessä toimimista ja tekemistä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 169). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta oli luonteeltaan sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuivat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Eduksi katsotaankin jos käyttäjät ja toimijat voisivat osallistua kehittämistoimintaan henkilökohtaisen kokemuksen, ajatuksen tai näkemyksen perusteella. Tällöin osallistumista edistäville välineille edellytetään emotionaalista ulottuvuutta ja dialogisuutta, joka mahdollisti avoimen ja tasavertaisen osallistumisen sekä osallistujille annettiin mahdollisuus myös esittää toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Lisäksi osallistumista edistäviä välineitä käytettiin myös erilaisten intressien avaamiseen. Tutkimuksella tavoiteltiin konkreettista käytännön muutosta ja perusteltua tiedon tuottamista. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta kohdistui yksittäisiin työntekijöihin ja heidän ammatilliseen osaamiseensa, uusien työvälineiden käyttöönottoon, rakenteisiin ja prosesseihin. (Toikko & Rantanen 2009, 16, 23, 99, 124.) Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli lisätä terveydenhuollon yksikön työntekijöiden tietoisuutta oman työyhteisön työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen tämän hetkisestä tilasta. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli laatia tutkimusvaiheen kyselylomakkeen tuloksien pohjalta työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämiseen sisältyvä huoneentaulu.

6.1 Kehittämisiltapäivän toteuttaminen

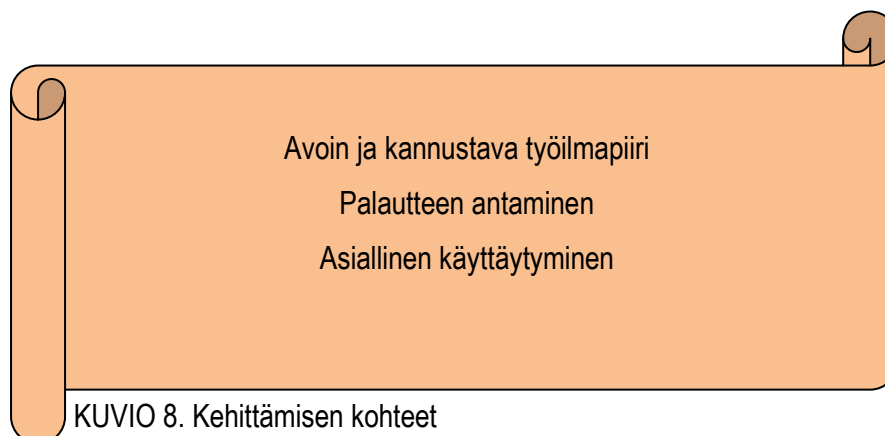
Tutkimuksen tulokset käytiin läpi työyhteisön työntekijöiden kanssa järjestetyssä kehittämisiltapäivässä. Työyhteisön hyvän kehittämistoiminnan edellytys oli, että jokaisella työyhteisön työntekijällä tuli olla mahdollisuus osallistua työyhteisöä koskevan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen (Juuti & Vuorela 2015, 75). Kehittämisiltapäivään osallistui 15 työntekijää. Työn luonteen vuoksi oli haastavaa saada kaikkia yhtä aikaa paikalle ja kehittämispäivän ajankohta suunniteltiinkin työyhteisön toiminnan mukaan. Kehittämisvaiheen toteutukseen varattiin aikaa 1 h 45 min. Kehittämisiltapäivä alkoi tutkimustulosten esittämisellä. Tutkimustulokset esitin työyhteisölle Powerpoint -esityksellä. Tutkimustulosten esittämisen jälkeen lähdimme työyhteisön työntekijöiden kanssa yhdessä pohtimaan ja keskustelemaan tutkimustuloksista esiin nousseita työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämisen osa-alueista. Yhteisen keskustelun päätteeksi valittiin kolme kehittämiskohdetta.

Kehittämiskohteiden valinnan jälkeen osallistujat jaettiin ryhmiin 1-2-3 -menetelmällä. Ryhmiä muodostui kolme ja jokaisessa ryhmässä oli viisi työntekijää. Jokaiselle ryhmälle valittiin puheenjohtajat ja puheenjohtajille jaettiin kehittämisen kohteet. Tämän jälkeen lähdimme Learning cafe eli oppimiskahvila -menetelmää mukaellen viemään kehittämisiltapäivää eteenpäin, yhdessä keskustelemaan, pohtimaan ja työstämään käsiteltäviä kehittämiskohteita. Learning cafe -menetelmä oli tapa ideoida ja oppia. Se oli yhteistoimintamenetelmä, joka oli tarkoitettu keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen. (Innokylä.) Learning cafe -menetelmä osallisti työyhteisön työntekijät pohtimaan ja keskustelemaan yhdessä käsiteltävistä kehittämiskohteista, jotka nostimme esille parantaaksemme työyhteisömme työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja työyhteisösämme.

Learning cafe -menetelmää mukaeltiin niin, että jokaisen ryhmän puheenjohtaja siirtyi oman kehittämiskohdealueensa kanssa seuraavaan ryhmään 15 minuutin välein ja siirtyessään kertoivat edellisten ryhmien yhteenvedon jota seuraava ryhmä pystyi täydentämään. Näin edettiin, kunnes kaikki puheenjohtajat olivat käyneet jokaisen ryhmän luona. Kehittämisiltapäivän lopuksi puheenjohtajat kertoivat yhteenvedon tuotoksistaan. Learning cafe -menetelmä mahdollisti monipuolisen tiedon saannin ja jaon sekä erilaisten näkökulmien esille tuomisen. Learning cafeen lopuksi kokosin jokaisen ryhmän vastausten yhteenvedot ja loin niistä huoneentaulun (liite 3).

6.2 Kehittämisen kohteet

Kehittämisiltapäivässä yhteisen keskustelun ja tulosten pohjalta valittiin työyhteisöön kolme kehittämiskohdetta ja ne ovat:



KUVIO 8. Kehittämisen kohteet

Kehittämissiltapäivässä keskusteltiin työyhteisön **avoimesta ja kannustavasta työilmapiiristä** ja siitä, millä toimenpiteillä työyhteisön työilmapiiriä voidaan kehittää. Keskustelussa nousi esille, että avointa tiedonkulkua tulisi parantaa, viralliset linjaukset ja niiden keskeiset sisällöt tulisi saattaa kaikille työntekijöille tiedoksi. Lisäksi yhtenäisten ohjeiden saamisen tärkeys korostui. Tilanteisiin tulisi reagoida niin, että tieto tavoittaisi kaikki, kaikilla olisi ajantasaiset ja yhtenäiset ohjeet käytössään sekä työntekijöiden tulisi sitoutua myös noudattamaan ohjeita. Erimielisyydet tulisi ratkaista niiden henkilöiden kanssa, jotka liittyvät sen syntymiseen ja voivat vaikuttaa sen ratkaisemiseen.

Työyhteisössä asioita voi tehdä monella eri tavalla ja keskustelimme yhteisten pelisääntöjen luomisesta. Työntekijöiltä toivotaan suvaitsevaisuutta erilaisiin toimintatapoihin ja eri tasolla olevien työntekijöiden hyväksymistä. Työyhteisössä koettiin, että ”mikään ei muutu”, edettäisiin pienillä askelilla ja toimenpiteillä kohti uutta. Keskustelussa tuli esille myös perehdytyksen tärkeys, jolla varmistettaisiin kunnon alku uudelle työuralle. Toisen auttaminen koettiin tärkeäksi sekä myös uskallusta itse pyytää tarvittaessa apua ja tarjota myös sitä. Uskallettaisiin avoimesti tulla kysymään ja tunnustamaan jos ei tiedä jotakin. Työntekijöiden keskinäisen kilpailun toivottiin vähenevän. Jokaisella työntekijällä tulisi olla tunne, että on arvokas osa työyhteisöä. Toisen työn ja ammatillisuuden kunnioittaminen tulisi jokaisen huomioida. ”Abstraktit asiat tulisi saada konkreettiseksi.” Ilmapiiriin syntymiseen vaikuttaa myös miten asioita tuodaan ilmi, jolloin omat vaikutusmahdollisuudet korostuvat.

Toisena keskustelun aiheena oli **palautteen antaminen** ja millä toimenpiteillä voisimme yhdessä kehittää palautteen antamista työyhteisössä. Keskustelussa palautteen antaminen tulisi kokea yhteishengen ja me-hengen kehittämisen kannalta tärkeäksi. Jokaisella työntekijällä tulisi olla tietoisuus ja ymmärrys omista sekä toisten tehtävistä ja ylpeys omasta tekemisestä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla kyky itsereflektioon. Palautteen antaminen tulisi antaa henkilökohtaisesti ja annettavan palautteen tulisi olla oikeudenmukaista. Keskusteltaessa tuli esille ettei palautetta tulisi antaa tunnekuohun vallassa eikä vihjaillen tai syyllistävästi. Jokaisen työntekijän tulisi tunnistaa rajat siihen, mistä palautetta annetaan ja ettei negatiivista palautetta kohdennettaisi aiheutta kaikille työyhteisön työntekijöille. Vertaisen ja työntekijän antama palaute tulisi kokea tärkeäksi ja palaute tulisi vastaanottaa ”kursaillelta”. Työyhteisössä koettiin, että työyhteisön tulisi opetella antamaan rakentavaa palautetta ja ottamaan sitä myös vastaan, ”asiat on asioita.” Työyhteisön työntekijöiden tulisi myös itse pyytää tai kysyä palautetta toiminnastaan. Kannustavalla palautteella ruokitaan arvostuksen tunnetta.

Kolmantena keskustelun aiheena oli **asiallinen käyttäytyminen** ja keskustelimme millaisilla toimenpiteillä voisimme yhdessä estää epäasiallisen käyttäytymisen syntymistä. Keskustelussa tuli esille, että käyttäytyminen on aina työntekijän henkilökohtainen päätös, mutta toivottiin, ettei työyhteisössä kukaan aloittaisi juoruilua, eikä lähtisi mukaan negatiiviseen juoruiluun. Työntekijän tulisi kääntää puhe positiivisempaan suuntaan ja katkaista huhulta heti siivet. Toista työntekijää tulisi kunnioittaa. Lisäksi tulisi muistaa myös oman työn ja itsensä kunnioittaminen. Työyhteisössä tulisi hyväksyä työntekijöiden erilaisuus ja välttää kuppikuntien muodostumista. Keskusteltaessa nousi myös esille, että työ ja vapaa-aika tulisi muistaa erottaa toisistaan. Työyhteisössä tulisi edistää positiivista juoruamista, jolloin työkaveria kehuaan toiselle työkaverille.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön ja kehittämisosion pohdintaa

Tässä tutkimuksessa tein terveydenhuollon yksikköön liittyvää kehittämistyötä, jossa korostui tieteen tekemisen ja kohdeorganisaation säännöt. Kehittävällä tutkimuksella pyrittiin siihen, että seuraukset olivat käytännön toimintaa hyödyntäviä. Tärkeää oli myös, että tutkimukseen ja kehittämistyöhön osallistuvat olivat tietoisia kehittämistoiminnan kohteesta, tavoitteista sekä heidän omasta roolistaan kehittämistyössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48.) Tässä kehittämisessä täytyi kaikki edellä mainitut lähtökohdat niin tutkijan, työyhteisön kuin organisaationkin kannalta. Koko tämän tutkimuksen ajan päämääränä oli aina aineiston keruuvaiheesta tutkimustuloksien kautta edetä kohti konkreettisempia keinoja, mahdollisia toimintatapojen ja ajatuksien muutoksia kehittämällä terveydenhuollon yksikön työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja paremmaksi. Lisäksi tämän kehittämistyön tekeminen työyhteisössä sai työntekijät kokoontumaan yhteiseen Learning cafe -iltapäivään paitsi kuulemaan kehittämistyön tuloksia, niin myös ideoimaan omaan ja yhteiseen työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin keinoja ja toimintatapoja, joilla työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja voidaan kehittää. Tämä oli palkitsevaa ja yhdessä tekeminen vaikutti varmasti työyhteisön työntekijöiden me-henkeen. Lisäksi työyhteisön työntekijät saivat huomata, että kehittämistyötä ei tehdä turhaan, vaan mahdollisiin epäkohtiin työyhteisössä voidaan todella puuttua ja vaikuttaa. Tärkeää oli myös huomata, että jo olemassa olevia työhyvinvointia lisääviä tai ylläpitäviä vahvuuksia tukevilla toimenpiteillä, voidaan myös työyhteisöä auttaa säilyttämään ne ylläpitävät ja lisäävät työhyvinvoinnin elementit työnteossa ja voimaan jatkossakin hyvin.

Työelämässä menestymiseen ja sujuvaan yhdessä toimimiseen tarvitaan hyvinvoiva työyhteisö, joka edellyttää jokaiselta työyhteisön työntekijältä hyviä työyhteisötaitoja. Tutkimustulosten perusteella työyhteisön menestymiseen tarvitaan kaikkien työntekijöiden työpanosta ja yhteistä vastuun kantamista. Tätä tukee myös Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 18) näkemys siitä, työyhteisötaitoinen työntekijä toimii työyhteisössä rakentavalla tavalla ottaen vastuun omasta työstään ja työympäristöstään sekä sen kehittämisestä. Lisäksi on tärkeää, että kaikki työyhteisön työntekijät ymmärtävät yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet, joita kohti työyhteisön on yhdessä kuljettava. Pelisääntöjen ja tavoitteiden ollessa työntekijän omien arvojen mukaisia, lisää se myös työntekijän sitoutumista työhön. Sitoutuakseen on työntekijän koettava työnsä mielekkääksi ja arvokkaaksi

(Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 14). Työntekijät kokivat työlleen määriteltyjen tavoitteiden olevan selkeät ja tiedostivat oman vastuunsa työyhteisössä. Työyhteisössä vastuun ottaminen omasta työympäristössä ja työstä ovat yhteydessä työyhteisön työntekijöiden sitoutumiseen ja motivoitumiseen. Tällöin työhön ja tavoitteisiin sitoutumista auttaa, että työntekijä kokee olevansa osa hyvinvoivaa työyhteisöä, näkee oman osallisuuden työyhteisön kokonaisuudessa ja tiedostaa oman työroolinsa työyhteisössä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18.)

Yhteisten pelisääntöjen ja tavoitteiden laatiminen edellyttää myös dialogisuutta, avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta. Dialogisuus on perusedellytys työyhteisössä tavoitella hyviä työyhteisötaitoja ja parantaen työyhteisön hyvinvointia. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksien mukaan vahvuutena työntekijät kokivat, että heillä on mahdollisuus tuoda omat mielipiteet esille, heitä kuunnellaan ja he tulevat kuulluiksi sekä voivat vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin. Tämä kertoo, että työyhteisössä on käytössä dialogisuutta ja tämä tukee myös työyhteisön työhyvinvointia. Työyhteisön työntekijöiden välinen yhteisöllisyys ja vuorovaikutus kasvattavat sosiaalista pääomaa, joka nähdään yhteisöllisenä piirteenä vahvistaen työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta ja vastavuoroisuutta. Tällainen sosiaalinen pääoma nähdään niin yksilön kuin koko työyhteisön voimavarana, joka tehostaa tavoitteiden saavuttamista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16.) Avoimissa kysymyksissä pohdintaa herätti kuitenkin se, että vuorovaikutus koettiin hierarkkisenä ja sitä toivottiin avoimemmaksi. Työyhteisön työntekijät kokivat, että ammattiryhmien välisten työtehtävien määrät epäoikeudenmukaisina ja tämä puolestaan koettiin vaikuttavan eri ammattiryhmien väliseen yhteistyöhön. Lisäksi työntekijät kokivat, että heiltä viedään työtehtävistä jotain pois tai ne siirretään jonkun toisen ammattiryhmän tehtäviin.

Silloin kun työntekijät eivät koe saavansa vastapainoa työtehtävistään osaamiselleen voi se heikentää jopa työssä viihtymistä. Tätä tukee myös Lavanderin (2017) väitöskirjan tulokset, joissa kävi ilmi, että työntekijöiden tulisi keskittyä niihin työtehtäviin, joihin ovat saaneet osaamisen mukaisen koulutuksen. Lisäksi koko osaaminen tulisi hyödyntää, jolloin työntekijät saisivat tehdä osaamisen mukaisia työtehtäviä. (Lavander 2017.) Asian hyväksyminen ja ymmärtäminen saattaisi helpottaa, jos tehtävät avattaisiin ja perusteltaisiin muutoksien tekemisen tarkoitus sekä perusteet työntekijöille.

Tutkimustulosten mukaan työyhteisön työntekijät kokivat oman työn kehittämisen ja siihen vaikuttamisen työyhteisössä tärkeäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Tutkimustulosten perusteella työyhteisön työntekijät tekivät kehitysehdotuksia ja heidän kehittämisideoitaan kuunneltiin,

mutta työntekijät kuitenkin kokivat, että niiden jatkotyöstäminen tai toiminnan muuttaminen jätettiin sen työntekijän vastuulle, joka kehittämisidean oli esittänyt ilman muiden työntekijöiden ja esihenkilöiden tukea. Tästä syystä kehittämisideat saattoivat joidenkin työntekijöiden osalta jäädä vain ideatasolle. Tätä tukee myös Lindwallin ja von Postin (2008) ajatus, jos työtä ei ole mahdollisuus kehittää tai uusien ideoiden ja toimintamallien esiin tuominen sekä kehittäminen koetaan hankalaksi, eikä työyhteisö tarjoa tukea työntekijälle voi tästä olla seurauksena, että kehitysehdoituksen esittäneet työntekijät kadottavat mielenkiintonsa työyhteisön yhteiseen kehittämistyöhön. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden omaan työhön oli kuitenkin helppo vaikuttaa sitä tekemällä ja suunnittelemalla.

Työelämässä ilmenee myös tilanteita, jotka voivat vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin (Ollila 2014, 181). Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksien avulla saatiin aineistosta yhteishenkeä edistävien asioiden lisäksi näkyviin myös asioita, jotka heikensivät hyvän työilmapiirin ja sitä kautta työhyvinvoinnin syntymistä. Muun muassa työmoraali koettiin tutkimustulosten mukaan ristiriitaisena. Työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa oman itsensä ja toisen työn arvostukseen, mutta työyhteisössä koettiin esiintyvän myös epäasiallista käyttäytymistä toisia työyhteisön työntekijöitä kohtaan, joka tuli esille selän takana puhumisena. Toisaalta kuitenkin vahvuuksina nousi esiin, että työntekijät kokivat noudattavansa työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä ja työyhteisössä vallitsi huumorintajuinen ilmapiiri. Työyhteisössä hyväntahtoisen huumorin on nähty lisäävän työntekijöiden välistä avoimuutta (Vesa 2009, 123). Tästä voidaankin sanoa, että työyhteisössä vallitsee erilaisuudesta riippumatta, tahto puhaltaa yhteen hiileen. Nämä vahvuudet tukevat työhyvinvoinnin tunteen syntymistä ja tiedostamista työyhteisössä.

Jokainen työntekijä on vastuussa työyhteisön työilmapiiristä ja työmoraalista. Työyhteisössä kaikki työntekijät tavoitteet yhteistä päämäärää ja tähän tarvitaan hyvää me-henkeä. Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 18) mukaan työyhteisötaitoinen työntekijä vaikuttaa ja luo omalta osaltaan me-henkeä, johon liittyy toisten huomioiminen, arvostaminen, kunnioittaminen ja kohteliaisuus. Työyhteisössä epäasiallinen käyttäytyminen vaikuttaa koko työyhteisön työilmapiiriin heikentävästi. Jokaisen työntekijän on otettava vastuu omasta käyttäytymisestään, tunnistettava omat tunteensa ja keskusteltava niistä avoimesti. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 114–115.) Myös Immosen (2013, 44) tutkimuksen mukaan hyvin toimiva työyhteisö edellyttää hyvää, tasapainoista ja monipuolista keskustelukulttuuria. Hyviin työyhteisötaitoihin liittyy kyky antaa ja vastaanottaa palautetta (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18). Toisilta työyhteisön työntekijöiltä saatu tuki ja kannustava palaute lisäävät työyhteisön hyvinvointia. Tulosten mukaan työntekijät kokivat an-

tavansa palautetta toisille työkavereille, mutta palautteen saaminen työkavereilta koettiin tuloksen mukaan kuitenkin vähäiseksi, joten työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kehittämisen kannalta rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on ensiarvoisen tärkeää (Rauramo 2012, 135).

Palautteen antaminen ylläpitää hyvää ja avointa keskusteluilmapiiriä, jolloin myös vaikeista asioista on helpompi puhua työyhteisössä. Hyvinvoivassa työyhteisössä pyritään aitoon vuorovaikutukseen ja ratkaisukeskeisyyteen sekä mielipiteiden ilmaisuihin ja perusteluihin, hyväksytään erilaisuutta ja erilaiset näkemykset. Hyvinvoivassa työyhteisössä kiitetään osaamisesta, pyritään sujuvaan yhteistyöhön ja luotetaan toisen työntekijän työpanokseen. Lisäksi me-henki saa työntekijät toimimaan työyhteisössä vastuullisesti, työntekijät arvostavat, auttavat ja tukevat toisiaan. (Repo, Ravanti & Pääkkönen 2015, 16-18.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat taitoja, joita tulee harjoitella, ja nämä oikein osattuna parantavat työyhteisön hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin kokemukseen lisäävästi vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, sosiaalinen pääoma ja vaikutusmahdollisuudet. Kun taas muun muassa stressi, sairastelu ja epäterveelliset elämäntavat vievät voimavaroja. Työhyvinvointi voidaan nähdä sekä yksilön että työyhteisön kokemuksena, joka perustuu johtamiseen, osallisuuteen, osamiseen, työn hallintaan ja hyvään työilmapiiriin. Näissä kaikissa korostuvat työyhteisön kannatteleva voima, joka mahdollistuu kiinnittämällä huomiota siihen, miten jokainen toimii työyhteisössä ja millaiset työyhteisötaidot kullakin työntekijällä on. Tämän tutkimuksen kehittämissosiossa työyhteisön työntekijät saivat Learning cafe -iltapäivätilaisuudessa yhdessä päättää ne kehittämisen kohteet, joita he halusivat lähteä kehittämään työyhteisössä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työntekijät nostivat kolme kehittämiskohdetta huoneentauluksi. Nämä kehittämiskohteet olivat palautteen antaminen, avoin ja kannustava työilmapiiri sekä asiallinen käyttäytyminen. Nämä kaikki valitut kehittämiskohteet ovat osa avointa, oppivaa, rakentavaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä, jossa vallitsee luottavainen ilmapiiri ja jossa työyhteisö kannustaa sekä innostaa toisiaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimustulokset kertovat työyhteisön työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen tämän hetkisen tilan ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen tämän hetkisen tilan olevan hyvällä tasolla. Hyvinvoivan työyhteisön sujuvaan toimimiseen tarvitaan työyhteisötaitoja, joilla työyhteisön työntekijät rakentavat itseohjautuvasti tuottavan ja toimivan kokonaisuuden. Työyhteisöjen erilaisuus ja organisaatiokohtaiset erityispiirteet vaikuttavat työyhteisössä tarvittaviin työyhteisötaitoihin. (Mäkinen & Rätty 2016, 48).

Riittäväällä kommunikoinnilla, kuulemisella, tarvittaessa asiaan puuttumisella, tuen antamisella ja yhteistyön edistämällä on merkittävä vaikutus organisaation menestymiseen ja hyvinvointiin. Työntekijöitä kunnioittavassa ja tukea antavassa työyhteisössä vaikeatkin asiat koetaan voitettavina. Työhyvinvoinnin edistäminen on kokonaisvaltaista työyhteisön kehittämistä yhteistyössä kaikkien työntekijöiden kanssa (Ollila 2014, 186-187) ja työyhteisön mukaan ottaminen kehittämistyöhön onkin parhaimpia tapoja hyödyntää työyhteisön tärkeintä voimavaraa, henkilöstöä (Työturvallisuuskeskus 2016, 7).

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä luotettavuudelle on, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti (Heikkilä 2008, 185). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja tulosten pysyvyyttä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 189; Vilkkä 2015, 193–194.) Lisäksi Toikon ja Rantasen (2009, 122) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin ja tutkimusasetelmien toimivuutta ja validiteetilla viitataan mittaamiseen eli tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tässä erityisesti mittarin luotettavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä silloin, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. (Vilkkä 2015, 194.)

Vehkalahden (2014, 44) mukaan yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on vastausprosentti. Tässä tutkimuksessa käytin kokonaisotantaa eli annoin jokaiselle työyhteisön työntekijälle (N=35) mahdollisuuden vastata kyselyyn. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä pidin, että kaikille työyhteisön työntekijöille kysymykset esitettiin samassa muodossa (Valli 2015, 44). Otoskoon pienuutta (N 35) voidaan pitää myös tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta heikentävänä asiana ja kyselytutkimusta suunniteltaessa kannattaakin huomioida poistuma eli kadon vaikutus tutkimukseen. Kadolla tarkoitan kyselylomakkeiden palauttamatta jättäneiden määrää. Palautuneista kyselylomakkeistakin voi joutua vielä hylkäämään sellaiset lomakkeet, joihin on vastattu virheellisesti tai puutteellisesti. Katoa kuitenkin pyrin saamaan mahdollisimman pieneksi motivoivalla, vastaamaan houkuttelevalla kyselylomakkeella, vaivattomalla kyselyn palauttamistavalla ja tarvittaessa uusintakyselyn mahdollisuuksilla. (Heikkilä 2014, 28, 42.) Työntekijöistä kyselyn täytti ja palautti 80% (N=28), joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on myös tutkija itse. Hänet voidaan kokea häiritseväksi ja kiusalliseksi saapuessa tutkijan roolissa sosiaaliseen ympäristöön. Tutkijan roolia ei välttämättä ymmärretä. Tutkijan tulee tiedottaa työntekijöitä mahdollisimman tarkasti tutkimuksen yksityiskohdista ja tutkimusprosessin kulusta. Näin tutkija saavuttaa työntekijöiden luottamuksen. (Mäkinen 2006, 116-117.) Tutkimukseen ja aikatauluun liittyvistä asioista tiedotin koko työyhteisöä sekä sen tavoitteista ja siihen liittyvästä kyselylomakkeesta yhteisissä työyhteisöpalaverissa. Lisäksi olen informoinut työyhteisön työntekijöitä, että ainoastaan minä olen käyttänyt ja käsitellyt tutkimusaineistoa sekä tuhonnut tutkimusaineiston asianmukaisesti heti tutkimuksen valmistamisen jälkeen.

Tutkimuksessa käytettävän mittarin toimivuus ja luotettavuus tulee esitellä ennen varsinaista tutkimusotosta vastaavalla pienemmällä esitestaajajoukolla. Esitestaaminen on myös erityisen tärkeää, kun käytetään uutta mittaria, joka on kehitetty kyseistä tutkimusta varten. Esitestaajilta on mahdollisuus saada tärkeää tietoa mittarin toimivuuteen, kysymysten asetteluun ja vastaamiseen liittyen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 191-192). Tässä tutkimuksessa käytin mittaripohjana QPSNordic -kyselyä, joka oli julkinen ja vapaasti käytettävissä oleva mittaristo työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden mittaamiseksi. Tutkimuksessa en kuitenkaan hyödyntänyt koko QPSNordic – kyselypatteristoa, vaan olen mukaellen poiminut sieltä tutkimusta silmälläpitäen oleelliset kysymykset, joilla sain vastaukset tutkimuskysymyksiini. Lisäksi olen hyödyntänyt mukaellen toista julkista Työturvallisuuskeskuksen Työyhteisötaitojen pikatestiä sekä laatinut kysymyksiä myös aiheeseen liittyvän teoretiedon pohjalta. Kyselylomakkeen esitestiä pieni joukko eri ammattiryhmien henkilöitä ja saadun palautteen mukaan kyselylomaketta ei tarvinnut muokata.

Tutkimustekstissä tulee mainita tiedon alkulähteet. Mitä tarkempaa ja huolellisempaa lähdeviitteiden merkitseminen on, sitä paremmin tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimustulosten on tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaan tuotettava uutta tietoa tai esitettävä miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää uudella tavalla. Tutkijan on toimittava vilpittömästi ja noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimustyössä että tulosten esittelyssä. (Vilka 2015, 42, 44–45.) Tutkimustekstissä olen asianmukaisella tavalla ja huolellisuutta sekä tarkkaavaisuutta noudattaen viitannut lähdemerkinnöillä tiedon alkulähteisiin.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrin lisäämään myös huolellisella ja rehellisellä työskentelyllä kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa ja varmistamalla työskentelyn läpinäkyvyys kirjoittamalla auki

tutkimusprosessin kaikki vaiheet (Vilka 2015, 204). Lisäksi Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2013, 225) mukaan tutkimustuloksia ei saa sepittää, tutkimustulokset eivät saa olla tekaistuja, kaunisteltuja eikä tutkimustuloksia saa muuttaa. Tutkimustulokset ovat esitetty tutkimusraportissa niitä muuttamatta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työyhteisötaitoista sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää työyhteisön työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämiseen.

7.3 Tutkimuksen eettisyys

Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2013, 218) mukaan tutkimusaiheen valinta on jo tutkijan tekemä eettinen ratkaisu. Tutkijan onkin pohdittava tutkimuksen vaikuttavuutta tutkittaviin, aiheen yhteiskunnallista merkitystä ja tutkimuksen hyödyllisyyttä. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat eettiset säännöt ja tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti suunniteltua sekä käytäntöä hyödyntävää (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48). Tutkimusaiheen valinta oli jo eettinen valinta. Tutkimusaiheen valintaan vaikuttivat ajankohtaisuus ja mielenkiinto. Tutkimuksella saatiin syvällisempää ja ajankohtaista tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin tämän hetkisestä tilasta ja työntekijöiden omia näkemyksiä työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin liittyen. Tutkimustiedon avulla voidaan kehittää työyhteisön työntekijöiden työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja. Tutkimuksen tekeminen liittyi monella tapaa tutkimuseettikkaan eli hyvään tieteelliseen käytäntöön (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 23).

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää oikean kohdejoukon valintaa (Heikkilä 2014, 12). Tutkimuksen toimijoina ovat tutkija ja tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön kuuluvat henkilöt. (Kananen 2014, 67). Tutkimuksen kohdejoukkona olivat terveydenhuollon yksikön työntekijät (N=35). Yleensä kvantitatiivinen tutkimus ottaa suuremmasta tutkittavasta joukosta osan eli otoksen, josta saatuja tuloksia yleistetään koskemaan koko joukkoa (Kananen 2008, 10). Tässä tutkimuksessa käytin kokonaisotantaa eli annoin jokaiselle työyhteisön työntekijälle mahdollisuuden vastata kyselyyn. Kokonaisotantaan päädyin saadakseni varmaa tietoa työyhteisön työhyvinvoinnista ja tutkittavan joukon ollessa varsin pieni. Heikkilän (2014, 42) ja Vilkan (2021, 71) ajatus tukee omaa ajatustani sillä, että hän toteaa kokonaisotantaa käytettävän myös tavallisesti pienissä tutkimusaineistoissa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön kohteena olevien työntekijöiden on tiedettävä mitä olen tekemässä, mikä on heidän roolinsa kehittämistyössä ja mitkä ovat kehittämistoiminnan tavoitteet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48.) Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2013, 218–219, 221) mukaan tutkimuksen lähtökohtana on oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja itsemääräämisoikeus, joka on perusedellytys tutkimukseen osallistumiselle. Tutkimukseni pohjautui vapaaehtoisuuteen ja jokaisella tutkimukseen osallistuvalla oli mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta. Tutkittavat oli valittu tutkimukseen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti, jonka mahdollisti tutkimuksen kokonaisotanta. Kyselyyn vastaaminen katsottiin tietoon perustuvaksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2013, 219). Tutkimusetiikan mukaisesti tutkijan tulee minimoida tarpeettomien haittojen ja epämukavuuksien riskit, tällaisia haittoja voivat olla emotionaalisia, fyysisiä, taloudellisia ja sosiaalisia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218). Tutkimuksessa ei kysytty taustatietoja eikä henkilökohtaisia asioita. Vallin (2015, 44) mukaan kyselyn vahvuuksina voidaan pitää sitä, että vastaajan ei tarvitse olla vuorovaikutuksessa tutkijaan. Tämä mahdollistaa vaikeistakin asioista kirjoittamisen. Lisäksi tämä tukee myös vastaajien mahdollisuutta pysyä anonyymeinä (Vilkkä 2015, 94) ja jokainen saa omalla aikataulullaan vastata kysymyksiin työajalla (Järvinen & Järvinen 2004, 147). Jokainen työntekijä sai vastata kyselyyn työajalla, kyselyyn vastattiin anonyymisti ja kyselyyn vastaamiseen kului aikaa noin 20 minuuttia. Tämä mahdollisti vastausten tarkastelun ja pohdinnan rauhassa (Valli 2015, 45).

Tutkimusaineiston käsittelyssä ja säilyttämisessä tulee noudattaa yksityisyyden ja luottamuksellisuuden vaatimuksia. Luottamuksellisuuden varmistamiseksi tutkittavien anonymiteetti on yksi tutkijan päämetodeista. (Mäkinen 2006, 116, 120.) Tutkimusaineiston säilyttämisessä noudatin tietoturvallisuutta ja huolellisuutta tutkimustuloksien ja -aineiston valmistumiseen saakka. Tutkimusaineisto säilytettiin lukitussa paikassa ja salasanalla suojattuna. Tutkimustuloksien ja -aineiston valmistumisen jälkeen sähköinen tutkimusaineisto hävitettiin asianmukaisella tavalla. Tutkimustietoja en luovuttanut kenellekään tutkimusprosessin ulkopuoliselle henkilölle.

Tutkimuskäytännöt vaihtelevat organisaatioittain, mutta yleisen käytännön mukaan tutkimukseen tarvitaan ja haetaan tutkimuslupa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 222). Lupa tutkimukselle myönnettiin 8.12.2021. Tutkimuksessa on varjeltava ja kunnioitettava sekä huomioon otettava myös tutkimuksen julkisuus (Vilkkä 2005, 33, 37). Tässä tutkimuksessa päädyttiin, ettei kohdeorganisaation nimeä mainita tutkimustekstissä ja tästä johtuen olen käyttänyt tutkimuksessa peitenimeä, terveydenhuollon yksikkö.

7.4 Johtopäätökset

Työhyvinvoinnista puhuttaessa tulee ensimmäisenä aina mieleen työhön liittyvät kuormitustekijät, kuten muun muassa stressi ja työuupumus. Työhyvinvointi käsittää kuitenkin paljon muuta ja työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena johon vaikuttavat terveellinen, tuottava ja turvallinen työ, jota ammattitaitoiset työyhteisön työntekijät yhdessä tekevät ja jossa työ koetaan mielekkääksi. Työhyvinvoinnissa on kyse pitkälti työntekijän omasta kokemuksesta ja työhyvinvoinnin syntyyn vaikuttavista moninaisista työyhteisötaitojen tekijöistä. (Pennonen 2021, 16.)

Tässä tutkimuksessa nousi esiin se, kuinka tärkeää on myös yksilön ja työyhteisön työhyvinvoinnin kokemiselle esihenkilötyö ja johtaminen sekä yhteistyö koko työyhteisön kanssa. Näin ollen esihenkilötyössä on kyettävä muun muassa huolehtimaan työntekijöiden yhdenvertaisesta kohte-
lusta, kun taas työntekijällä on suuri vastuu siinä, miten hän ylläpitää omaa ammatillisuuttaan ja työkykyään. Molempien osapuolten hoitaessa oman osa-alueensa, on sillä vaikutus työhyvinvoinnin syntymiseen sekä työyhteisön myönteiseen ilmapiiriin, työmotivaatioon ja sitä kautta siihen, miten työyhteisö kokee työhyvinvoinnin. Työhyvinvoinnin kokemuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota yksilön taitoihin kommunikoida, olla vuorovaikutuksessa ja dialogissa, kykyyn kuunnella ja tulla kuulluksi. Tieto tähän ei yksistään riitä, vaan myös se, miten yksilö toimii, elehtii, viestii ja mitä sanoo, on merkitystä.

Tutkimuksessa nousi myös esille, että työyhteisö ja työkaverit koettiin positiivisesti. Työntekijät kokivat heidän välisen dialogin onnistuneen. Myös Mankan & Mankan (2016, 132) mukaan yhteisöllisyys ja vuorovaikutus työyhteisön työntekijöiden välillä kasvattavat sosiaalista pääomaa, jotka toimivat työyhteisön voimavarana ja vahvistavat työyhteisön toimintaa. Tutkimuksessa suurim-
malle osalle työyhteisön työntekijöistä työkaverit osoittautuivat työssä viihtymisen lisääväksi tekijäksi. Työyhteisön työntekijät kokivat, että he pystyivät ratkaisemaan ristiriitatilanteet yhteistyössä, pystyivät tuomaan avoimesti esille omia ajatuksiaan ja työntekijät kokivat, että heitä kuunnellaan työyhteisössä.

Monessa työyhteisössä viestintä koetaan haasteelliseksi. Näin koettiin myös tässä tutkimukses-
sa. Viestintä ja avoin vuorovaikutus koettiin hierarkkiseksi, joka voi osittain johtua myös kohdeor-
ganisaatiosta ja sen tavasta viestiä moniportaisesti ylhäältä alaspäin. Näin ollen ongelmia voi-
daan kohdata, kun tiedosta ei päästä keskustelemaan heti yhdessä. Jatkossa olisikin hyvä kiinnit-
tää huomiota niin sisäisiin kuin ulkoisiin viestintäkanaviin. Lisäksi työyhteisössä koettiin esihenki-

löiden tuki puutteelliseksi. Esihenkilöiden tulisi olla lähempänä käytännön työtä ja työyhteisöä sekä keskustella työyhteisön työntekijöiden kanssa enemmän.

Työhyvinvoinnista vastuu on jokaisella työyhteisön työntekijällä ja työhyvinvointi syntyy arjen työskentelyssä. Työhyvinvointia tulee kehittää ja ylläpitää yhdessä toimien. (Pennonen 2021, 16.) Yhteenvetona tutkimustuloksien mukaan työyhteisön työntekijät voivat kokonaisuudessaan työyhteisössä hyvin ja omaavat hyvät yhteisölliset työyhteisötaidot yhdessä toimimiseen. Lisäksi tutkimuksen perusteella työyhteisötaitojen katsotaan kulkevan käsi kädessä eli näillä osa-alueilla on selvä yhteys keskenään. Tutkimustuloksissa korostui myös työntekijän oma näkökulma työhyvinvointia ja työyhteisötaitoa käsittelevään tutkimukseen. Mielestäni olen saanut tutkimuskysymyksiini vastaukset tekemälläni tutkimuksellani ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää työyhteisön työhyvinvointia kehitettäessä.

7.5 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimustuloksissa ja kehittämisiltapäivässä yhdeksi kehittämisen kohteeksi nousi palautteen antaminen. Tutkimustuloksien mukaan työntekijät antavat kannustavaa ja rakentavaa palautetta työkavereilleen, mutta kuitenkin tuloksissa ilmeni, että työkavereilta ei saada kannustavaa ja rakentavaa palautetta riittävästi. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia syvällisemmin palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvää näkökulmaa. Mitkä tekijät vaikuttavat palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä mikä tekee palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta niin haastavan työyhteisötaitojen osa-alueen.

7.6 Oman oppimisen arviointi

Työhyvinvointi ja työyhteisötaidot ovat aihealueena hyvin laajoja ja niihin sisältyy paljon asiakokonaisuuksia. Tämän tutkimuksen myötä työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen merkitys laajensi omaa näkökulmaani asiaan sekä teoreettisen tiedon ja aiheeseen liittyvien aikaisempien tutkimusten avulla näkökulmani syveni myös laajemmaksi kokonaisuudeksi. Laaja ja kattava teoreettinen tieto aiheesta tuki syventymistäni tutkittavaan aiheeseen huomattavasti sekä tuki myös oppimisprosessiani.

Tutkimusmenetelmän valintaa miettiessäni pohdin olisinko saanut laadullisella tutkimuksella syvällisempää tietoa työyhteisön työhyvinvoinnista ja työyhteisötaitoista, mutta tarkoituksena oli saada tämän hetkinen työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen tilanne selvitettyä työyhteisössä eli tutkimusmenetelmäksi valitsin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen. Tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valitsin Weprobol -kyselyn, koska kyselyn tekeminen onnistui koulun tarjoamalla sovelluksella. Kyseistä tiedonkeruumenetelmää en aiemmin ollut käyttänyt, mutta ohjelma osoittautui helppokäyttöiseksi. Kyselylomakkeen kysymysten miettiminen ja laadinta onnistui hyvin, koska kysymysten sisältöä pystyi peilaamaan käytössä olleeseen teorialatietoon ja että, kysymysten muotoilu antaisi vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kysely oli tarkoitus toteuttaa aiemmin, mutta tutkimussuunnitelman hyväksyminen ja tutkimusluvan saaminen mahdollisti kyselyn toteuttamisen joulukuussa 2021.

Kehittämisisiltapäivään terveydenhuollon yksikössä osallistui 15 työntekijää. Kehittämisisiltapäivässä keskustelu oli avointa ja antoisaa yhdessä ideoimista, ryhmähenki oli positiivinen ja toisia kannustava. Yhteistyö työntekijöiden kanssa sujui erinomaisesti. Learning cafe -menetelmä oli työyhteisön työntekijöille uusi kokemus, mutta menetelmä koettiin hyväksi, mukaan ottavaksi ja aktivoi kaikkia työyhteisön työntekijöitä osallistumaan. Kehittämisisiltapäivän tuotoksena syntyi huoneen-taulu työyhteisön kehittämiskohteista.

Tutkimusprosessi on auttanut kehittämään reflektointitaitojani ja avartanut näkökulmaa tutkittavaan asiaan. Opittavaa on ollut paljon, mutta tämä on myös paljon opettanut. Kokonaisuudessaan tutkimusprosessini oli uuden oppimista ja välillä tutkimusta työstäessäni ajattelin, että olisi mukava pohtia toisen henkilön kanssa asioita yhdessä, mutta toisaalta yksin tekeminen mahdollisti omassa tahdissa etenemisen. Nyt olen kaikin puolin tyytyväinen saavutukseeni ja yhtä kokemusta rikkaampana tästä on hyvä jatkaa matkaa kohti uusia haasteita.

LÄHTEET

Aaltola, E. 2017. Miksi empatia. Teoksessa Aaltola, E. & Keto, S. (toim.). Empatia. Myötäelämisen tiede. Helsinki: Into.

Aaltola, E. & Keto, S. 2017. Empatia. Myötäelämisen tiede. Helsinki: Into.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 30.12.2020.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Elo, A-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A. & Ørhede, E. 2001. QPSNordic-käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hahtela, N. 2014. Hyvän työpaikan kriteerit. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.). Työhyvinvoinnin keinot – Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca.

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

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Immonen, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu- tutkielma. Hakupäivä 11.4.2022. <http://docplayer.fi/4056115-Hoitotyöntekijöiden-kokemuksia-työaika-autonomian-toteutumisesta-jamerkityksesta-työhyvinvointiin-ja-yhteisöllisyyteen.html>

Innokylä. Työkalut. Learning cafe eli oppimiskahvila. Hakupäivä 4.10.2021. [Learning cafe eli oppimiskahvila | Innokylä \(innokyla.fi\)](http://innokyla.fi)

Joenperä, A. 2019. Luottamuksen kasvattamisen avaimia. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.). Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian.

- Juuti, P. 2010 Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta työn iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.
- Kananen, J. 2008. Kvantti:Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kangasniemi, M., Haapa, T., Tilander, E., Arala, K. & Suutarla, A. 2015. Ammattien välinen kollegiaalisuus. Teoksessa Becker, E., Hahtela, N. & Ranta, I. (toim.). Kollegiaalisuus hoitotyössä. Hoitotyön vuosikirja 2015. Helsinki: Fioca.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. 2015 Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hallinnon tutkimus 34 (2), 162-172.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauko-Valli, S. & Koironen, M. 2010. Työniloa ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Kivinen, P. 2019. Rakennetaan yhdessä hyvinvointia. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.). Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian.

Laaksonen, H. 2019. Hyvä mieli huumorilla. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.). Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveystalouden esimiestyöhön. Helsinki: Oppian.

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

Lavander, P. 2017. Nimikesuojattujen ja laillistettujen ammattihenkilöiden työnjako yliopistosairaalan muuttuvassa toimintaympäristössä. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulun yliopisto. Väitöskirja.

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi – Kristallisoitua toimintaa. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.

Lindwall, L. & von Post, I. 2008. Habits in Perioperative Nursing Culture. *Nursing Ethics* 2008: 15 (5): 670-681.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2013. Työniloa. Helsinki: Sanoma Pro.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämissä työnsä avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere.

Mèrida-Lopèz, S., Extremera, N., Quintana-Orts, C. & Rey, L. 2018. In pursuit of job satisfaction and happiness: Testing the interactive contribution of emotion-regulation ability and workplace social support. *Scandinavian Journal of Psychology* 60 (1), 59-66.

Mäki, J., Viitala, T. & Tuomi, J. 2018. Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista. Teoksessa Tuomi, J. (toim.). Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107. Tampere: Kirjapaino Hermes. Hakupäivä 1.3.2021. <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/107-Tyohyvinvoinnin-hyvia-kaytantoja.pdf>

Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveystaloudella. Helsinki: Fioca.

- Mäkinen, O. 2006. Tutkimuseetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Mäkinen, P. & Rätty, T. 2016. Työhyvinvointikortti -koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Koulutusaineisto. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Helsinki: Draamatyö.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.). Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIPress.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ollila, S. 2014. Johtajakin tarvitsee työhönsä. Teoksessa Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A. (toim.). Parempaa työelämää etsimässä. Tutkiva ote työhönsä. EU: United Press.
- Ojala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentehtävänä. Helsinki: WSOYpro.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.
- Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos – ajallinen muutos ja yhteys palkansaajien työtyytyväisyyteen 2000-luvun Suomessa. Työelämän tutkimus 13 (2), 99-111.
- Pessi, A. & Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.). Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17 (3) 187-201.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Päätaalo, K. & Kauppi, S. 2016. Työhyvinvointi lääkärin työssä – systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2016: 53 30–43. Hakupäivä 16.9.2020.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus* 15 (3), 250-265.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä – työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU: UNIPress.

Räty, T. 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Saaranen, T. & Pertel, T. & Streimann, K. & Laine, S. & Tossavainen, K. 2014. Koulun henkilöstön työhyvinvointi. Kokemuksia ja tutkimustuloksia toimintatutkimus hankkeesta Suomessa ja Virossa 2009–2014. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact.

Schulte, P. & Vainio, H. 2010. Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environ & Health* 36 (5), 422–429. Hakupäivä 28.12.2020.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tarkkonen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. EU: UNIPress.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIPress.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittäminen: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Hakupäivä 4.3.2021. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100802>

Tuomi, J. 2018. Työhyvinvoinnin mallintamista maailmalla. Teoksessa Tuomi, J. (toim.). Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107. Tampere: Kirjapaino Hermes. Hakupäivä 4.3.2021. <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/107-Tyohyvinvoinnin-hyvia-kaytantoja.pdf>

Työturvallisuuskeskus 2021. Työyhteisötaidot. Hakupäivä 4.3.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot

Työturvallisuuskeskus 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Parempi työ. Hakupäivä 28.4.2022. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Juva: PS-kustannus.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Vesa, S., Santalahti, V., Nieminen, V., Nikunlaakso, R., Reuna, K., Niemi, M., Ketonen, E-L., Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäiltyjen käsitteleminen Suomessa. Hakupäivä 20.4.2021. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

von Bagh, M. 2019. Mistä rakentuu yhteenkuuluvuuden tunne. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.). Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan dtyöhön. Helsinki: Oppian.

YSO – Yleinen suomalainen ontologia 2021. Hakupäivä 20.4.2021.
<https://finto.fi/ysa/fi/page/p19469>

LIITTEET

LIITE 1 Tutkimustiedon haku eri tietokannoista

LIITE 2 Kyselyn saatekirje

LIITE 3 Kyselylomake

LIITE 4 Huoneentaulu

LIITE 1 Tutkimustiedon haku eri tietokannoista

Tietokanta	Hakusanat tai – lause	Rajaukset	Hakutulos	Valitut
Medic	työyhteisötai* alaistai* yhteistyöky* "sosiaali* taido*" "social skill*" "cooperative behavior" "work community skill*" "emotional intelligence" tunneäly* and työhyvinvoin* työviihtyvyy* työilmapiiri* työtyytyväi* "job satisfaction" well-being atmosphere* employee* work workplace	Kuvaa työyhteisön työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja, julkaistu 2015–2021, julkaisukieli englanti tai suomi, abstrakti ja koko teksti saatavilla	13	0
Cinahl	"social skill*" "work community skill*" "cooperative behavior*" "emotional intelligence" "social behavior*" "interprofessional cooperati*" "interprofessional skill*" "social relation*" and "job satisfaction" "work satisfaction" "employee satisfaction" "employee comfort" "employee well-being" "well-being at work"	Kuvaa työyhteisön työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja, julkaistu 2015–2021, julkaisukieli englanti tai suomi, abstrakti ja koko teksti saatavilla	13	1
Journal	Työhyvinv* ja työyhteisöt*	Kuvaa työyhteisön työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja, julkaistu 2015–2021, julkaisukieli englanti tai suomi, abstrakti ja koko teksti saatavilla	22	2
Finna	Työyhteisöt* alaist* vuorovaik* and työhyvinv*	Kuvaa työyhteisön työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja, julkaistu 2015–2021, julkaisukieli englanti tai suomi, abstrakti ja koko teksti saatavilla	49	2

KYSELYN SAATEKIRJE

13.12.2021

Arvoisa vastaaja!

Pyydän Sinua kohteliaimmin osallistumaan työhyvinvointi ja työyhteisötaidot – kyselyyn, joka on tarkoitettu kaikille [REDACTED] työntekijöille. Kyselyllä pyrin selvittämään työntekijöiden omia näkemyksiä työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen nykytilasta.

Toivon, että sinulla olisi hetki aikaa vastata kyselyyn ja jakaa arvokasta tietoa työyhteisösi hyvinvoinnin tilasta. Kysely toteutuu sähköisesti ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Kyselyn tuloksia tulen käyttämään luottamuksellisesti ja niin, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ja näkemykset ole tunnistettavissa missään tutkimuksen vaiheessa. Kyselyn vastaamiseen aikaa kuluu noin 20 minuuttia ja se on avoinna kaksi viikkoa eli 13.–31.12.2021. Tutkimus on tarkoitettu saadaan valmiiksi maaliskuuhun 2022 mennessä, jonka jälkeen tuloksista raportoidaan ja tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruu liittyy Oulun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. Tutkimukselle on saatu tutkimuslupa [REDACTED] [REDACTED] 8.12.2021. Tutkimuksellisen kehittämistyön ohjaajat ovat Aino-Liisa Jussila ja Reetta Saarnio Oulun ammattikorkeakoulusta.

Mikäli Teillä on kysyttävää kyselystä, voitte ottaa minuun yhteyttä.

Yhteistyöstä kiittäen,

Marjo Piirainen

o0pima00@students.oamk.fi

LIITE 3 Kyselylomake

Työhyvinvointi- ja työyhteisötaidot kysely 2021

Täyttöohjeet

Seuraavilla sivuilla on joukko työtäsi ja työpaikkaasi koskevia kysymyksiä ja väittämiä. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka avulla työtäsi ja työympäristöäsi voidaan kehittää.

Varaa vastaamiseen tarpeeksi aikaa. Useimpiin kysymyksiin vastataan tummentamalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto. Vastausvaihtoehdot ovat 1. Erittäin harvoin tai ei koskaan, 2. Melko harvoin, 3. Silloin tällöin, 4. Melko usein ja 5. Hyvin usein tai aina.

Kyselyyn vastaaminen katsotaan tietoon perustuvaksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen.

1. ROOLIODOTUKSET

		1. erittäin harvoin tai ei koskaan	2. melko harvoin	3. silloin tällöin	4. melko usein	5. hyvin usein tai aina
1	Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?					
2	Tiedätkö, mistä olet vastuussa?					
3	Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?					
4	Joudutko suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri lailla?					
5	Saatko toimeksiantoja saamatta riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseksi?					
6	Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?					
7	Sisältyykö työhösi tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojesi kanssa?					
8	Hallitsetko tunteesi ristiriitatilanteissa?					
9	Kannatko vastuusi vaikeissakin tilanteissa?					

10. Mitä muuta Sinulle tulee mieleen oman työyhteisön rooli-odotuksista?

2. VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

		1. erittäin harvoin tai ei koskaan	2. melko harvoin	3. silloin tällöin	4. melko usein	5. hyvin usein tai aina
11	Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat?					
12	Voitko vaikuttaa työmäärääsi?					
13	Voitko määrätä oman työtahtisi?					
14	Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?					
15	Teetkö rohkeasti työhösi liittyviä kehitysehdotuksia?					

16. Mitä muuta Sinulle tulee mieleen oman työyhteisön vaikutusmahdollisuuksista?

3. TYÖN HALLINTA

		1. erittäin harvoin tai ei koskaan	2. melko harvoin	3. silloin tällöin	4. melko usein	5. hyvin usein tai aina
17	Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun?					
18	Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään?					
19	Jakautuuko työmäärä mielestäsi tasaisesti toisten työntekijöiden kesken?					
20	Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi?					
21	Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita työtovereihin työssä?					
22	Saatko tietoa suorittamasi työn laadusta?					
23	Voitko välittömästi arvioida työstäsi, kuinka hyvin se on tehty?					

24. Mitä muuta Sinulle tulee mieleen oman työyhteisön työn hallinnasta?

4. VUOROVAIKUTUS

		1. erittäin harvoin tai ei koskaan	2. melko harvoin	3. silloin tällöin	4. melko usein	5. hyvin usein tai aina
25	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi?					
26	Autatko itse muita vaikkei sitä pyydetäisikään?					
27	Kuunnellaanko sinua, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmistasi?					
28	Kuunnellaanko mielipidettäsi työyhteisössä?					
29	Voitko tuoda omat mielipiteesi avoimesti esille?					
30	Onko tiedonkulku työyhteisössä riittävää?					

31. Mitä muuta Sinulle tulee mieleen oman työyhteisön vuorovaikutuksesta?

5. TYÖYHTEISÖTAIDOT

		1. erittäin harvoin tai ei koskaan	2. melko harvoin	3. silloin tällöin	4. melko usein	5. hyvin usein tai aina
32	Arvostatko itseäsi työyhteisön jäsenenä?					
33	Arvostatko työkaveriasi työyhteisön jäsenenä?					
34	Koetko, että työkaverisi hyväksyvät sinut sellaisena kuin olet?					
35	Oletko ystävällinen työkavereitasi kohtaan?					
36	Osaatko pyytää anteeksi ja sanoa kiitos?					
37	Annatko kannustavaa ja rakentavaa palautetta työkavereillesi?					
38	Saatko työkavereiltasi kannustavaa ja rakentavaa palautetta?					
39	Tervehditkö työkavereitasi?					
40	Puututko epäasialliseen käytökseen?					
41	Oletko empaattinen?					
42	Oletko helposti lähestyttävä?					
43	Luotatko työkavereihisi?					
44	Koetko, että työkaverisi luottavat sinuun?					
45	Esiintyykö työyhteisössä syrjintää?					
46	Esiintyykö työyhteisössä selän takana puhumista tai juoruilua?					
47	Vallitseeko työyhteisössä avoin ja kannustava työilmapiiri?					
48	Onko työyhteisössä toiminta tasa-arvoista ja oikeudenmukaista?					
49	Sallitaanko työyhteisössä epäonnistumiset?					
50	Toimitaanko työyhteisössä rakentavalla tavalla?					


51. Mitä muuta Sinulle tulee mieleen oman työyhteisön työyhteisötaidoista?

6. TYÖMOTIIVIT

	<i>Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita</i>	1. ei lain- kaan tärkeä	2. ei kovin tärkeä	3. melko tärkeä	4. erit- täin tärkeä	5. aivan vält- tämä- tön
52	Tuntea saavansa aikaan jotakin arvokasta					
53	Mahdollisuus kehittää itseään					
54	Työn mielekkyys					
55	Työn vastuullisuus ja haasteellisuus					
56	Työyhteisöön kuuluu nauru ja huumori					

57. Mitä muuta Sinulle tulee mieleen oman työyhteisön työmotiiveista?

KIITOS VASTAUKSISTASI!



AVOIN JA KANNUSTAVA TYÖILMAPIIRI
PALAUTTEEN ANTAMINEN
ASIALLINEN KÄYTTÄYTYMINEN

