

TYÖYHTEISÖTAITOJEN VAALIMINEN VARHAISKASVA- TUKSESSA

Henrietta Helenius

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2025

Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

| | | | |
|-----------------------|---|--------------|------|
| Tekijä | Henrietta Helenius | Vuosi | 2025 |
| Ohjaaja(t) | Jorma Mölläri | | |
| Toimeksiantaja | Turun kaupunki | | |
| Työn nimi | Työyhteisötaitojen vaaliminen varhaiskasvatuk- sessa | | |
| Sivumäärä | 37 + 2 liitettä | | |

Työyhteisötaidot ovat työyhteisön jäsenille tärkeitä taitoja roolista riippumatta. Työyhteisötaitoja voidaan pitää työyhteisön perusarvoina. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työyhteisötaitojen vahvuuksia varhaiskasvatuksen henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi haluttiin selvittää johtamisen vaikutusta työyhteisötaitoihin. Työyhteisötaidot ja johtaminen liittyvät vahvasti työhyvinvointiin.

Tietoperustassa käsitellään työyhteisötaitoja ja keskeisiä käsitteitä, kuten hyvä johtajuus, vahvuuksien ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin merkitys sekä vuorovaikutus ja esihenkilö- ja alaistaidot. Tutkimus oli määrällinen kyselytutkimus, joka toteutettiin Työterveyslaitoksen tekemän Kunta10-tutkimuksen aineiston pohjalta varhaiskasvatuksen henkilöstöön rajattuna. Tutkimuksessa vertailtiin vuosien 2022 ja 2024 tutkimustuloksia työyhteisötaitojen ja johtamisen teemojen osalta. Tavoitteena oli löytää ne työyhteisötaidot, jotka koettiin vahvuuksina.

Keskeisimmät tutkimustulokset osoittivat, että työyhteisötaitojen osalta työyhteisön tavoitteellisuus nousi selkeästi vahvimaksi osa-alueeksi. Työyhteisön yhteistyökyky koettiin myös vahvana. Johtajuuden ja työyhteisötaitojen todettiin korreloivan jossain määrin positiivisesti keskenään. Hyvä johtajuus on merkittävä tekijä työyhteisötaitojen ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Tuloksia sekä niiden pohjalta tuotettua lomakepohjaa voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen henkilöstön työyhteisötaitojen keskustelujen tukena ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Avainsanat Työyhteisötaidot, johtaminen, vahvuudet ja vuorovaikutus.

| | | | |
|------------------------|--|-------------|------|
| Author | Henrietta Helenius | Year | 2025 |
| Supervisor(s) | Jorma Mölläri | | |
| Commissioned by | City of Turku | | |
| Title | Work community skills maintenance in early childhood education | | |
| Number of pages | 37 + 2 appendices | | |

Work community skills are essential for all members of the work community, regardless of their role. These skills can be considered as fundamental values of the work community. The objective of this thesis was to identify the strengths of work community skills from the perspective of early childhood education staff. Additionally, the aim was to explore the impact of leadership on work community skills. Work community skills and leadership are closely connected to workplace well-being.

The theoretical framework addresses work community skills and key concepts such as good leadership, maintaining strengths, and the importance of workplace well-being, as well as interaction, management and subordinate skills. The study was a quantitative survey based on data from the Kunta10 study conducted by the Finnish Institute of Occupational Health, limited to early childhood education staff. The study compared the results from 2024 and 2022 on themes of work community skills and leadership. The aim was to identify the work community skills perceived as strengths.

The key research results showed that, in terms of work community skills, the goal-oriented nature of the community emerged as the strongest area, and the community's ability to collaborate was also perceived as strong. Leadership and work community skills also correlated positively to some extent. Good leadership is a significant factor in maintaining and developing work community skills.

The results and the form template created based on them can be utilized in the development of work community skills and workplace well-being for early childhood education staff.

Keywords Work community skills, leadership, strengths, and interaction.

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta ja tavoite | 6 |
| 1.2 | Toimeksiantaja | 8 |
| 2 | TYÖYHTEISÖTAIDOT | 9 |
| 2.1 | Työyhteisötaidot käsitteenä | 9 |
| 2.2 | Yksilön vastuu ja vaikutus työyhteisötaitoihin | 11 |
| 2.3 | Esihenkilö- ja alustaidot osana työyhteisötaitoja | 13 |
| 2.4 | Työyhteisötaitojen voimavarojen ja vahvuuksien tunnistaminen | 15 |
| 3 | JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖTAITOIHIIN | 17 |
| 4 | TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO | 19 |
| 4.1 | Taustaa Kunta10-tutkimuksesta | 19 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmänä määrällinen tutkimus | 19 |
| 4.3 | Kyselytutkimus | 22 |
| 4.4 | Aineiston analysointi | 23 |
| 5 | TUTKIMUSKYSYMYKSET | 24 |
| 5.1 | Työyhteisötaidot-osion kysymykset | 24 |
| 5.2 | Johtaminen-osion kysymykset | 25 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET | 28 |
| 6.1 | Työyhteisötaidot | 28 |
| 6.2 | Johtaminen | 28 |
| 6.3 | Johtamisen vaikutus työyhteisötaitoihin | 30 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI | 32 |
| 7.1 | Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset | 32 |
| 7.2 | Luotettavuuden arviointi | 33 |
| 8 | POHDINTA | 36 |
| | LÄHTEET | 38 |
| | LIITTEET | 40 |

1 JOHDANTO

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan kykyä toimia tuottavana, vastuullisena ja rakentavana jäsenenä työyhteisössä. Näiden taitojen merkitys ei riipu työntekijän asemasta tai tehtävistä, vaan ne ovat tärkeitä kaikille työntekijöille. Työyhteisötaitoihin lukeutuu hyvät vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, itsensä riittävä johtaminen, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sekä oman että muiden työntekijöiden roolin ymmärtäminen työyhteisössä. (Salminen 2015, 135.)

Mannermaan (2024, 85) mukaan työyhteisötaidot-termi korostaa käyttäytymistä, joka edistää yhteistyötä työntekijöiden välillä. Työyhteisötaidoista kerron tarkemmin luvussa kaksi.

Yhteistyön toimivuus on olennainen osa työelämää. Työyhteisössä tarvittavat taidot kehittyvät ajan myötä, ja niiden ylläpito edellyttää jatkuvaa oppimista ja päivitystä. (Manka 2012, 123.) Työyhteisötaitoja tarvitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä taitoja ei voi arvioida yksin, vaan ne ilmenevät yhteistyössä muiden kanssa. (Roos & Mönkkönen 2015, 144.)

Hyvät työyhteisötaidot perustuvat yksilötasolla erityisesti vuorovaikutus- ja ristiriitatilanteiden käsittelytaitoihin. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen, unohtamatta arvostusta ja omien toimintatapojen sekä arvojen puolustamista. Tänä päivänä myös kulttuuritaidoilla on iso merkitys kansainvälistyvässä maailmassa. Omia työyhteisötaitoja voi myös kehittää tarkkailemalla omaa toimintaansa ja osallistumalla vuorovaikutuskoulutukseen. (Salminen 2015, 136.)

Aihevalinnan taustalla on halu edistää omaa hyvinvointia työssä ja työyhteisössä. Työyhteisön ilmiöt ja haasteet ovat tärkeitä, koska ne koskettavat monia. On mielenkiintoista tutkia eri vastaajien kokemuksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä.

Nykypäivänä työhyvinvointi ja työssä jaksaminen sekä työstä palautuminen ovat tärkeässä roolissa jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Edellä mainittuja asioita mitataan eri tavoin organisaatioissa. Kuntasektorilla, jota toimeksiantajani edus-

taa, työhyvinvoinnin mittaaminen on erityisen tärkeää, koska se vaikuttaa suoraan julkisten palveluiden laatuun ja tehokkuuteen. Kunta-alan työhyvinvointimitari tarjoaa arvokkaita tietoja työntekijöiden hyvinvoinnista, työhön liittyvistä haasteista ja parannuskohteista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työyhteisötaitojen vahvuuksia sekä johtamisen vaikutusta työyhteisötaitoihin varhaiskasvatuksen henkilöstön näkökulmasta, kunta-alalle suunnatun Kunta10-tutkimuksen tutkimustuloksien pohjalta. Tuotoksena pyritään rakentamaan lomakepohja helpottamaan työyhteisötaitojen puheeksi ottoa ja tukemaan keskusteluja.

Työyhteisötaidot ovat keskeinen osa varhaiskasvatusalan ammattitaitoa. Niiden avulla varmistetaan, että työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri, mikä edistää lasten oppimista ja hyvinvointia. Tässä opinnäytetyössä selvitetään työyhteisötaitojen vahvuuksia ja vaalimista varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksen pohjalta. Työyhteisötaitojen vaaliminen ja kehittäminen parantaa työntekijöiden työhyvinvointia.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat työyhteisötaidot, niiden vahvuudet ja vaaliminen. Teoreettinen viitekehys tarkastelee työyhteisötaitoja yksilön, alaisen ja lähiesihenkilön näkökulmista. Tämän jälkeen käsitellään toimeksiantajaa sekä tutkimusaineistoa ja -menetelmiä. Lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset, yhteenveto sekä lomakepohjan muodostuminen.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tutkimuksen kohderyhmä keskittyy Turun kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen henkilöstön näkökulmiin ja kokemuksiin työyhteisötaidoista ja johtamisen vaikutuksesta niihin.

Tutkimusaineisto on kerätty Työterveyslaitoksen tekemän Kunta10-työhyvinvointikyselyn perusteella nettikyselyinä. Tutkimuksessa vertaillaan vuosina 2022 ja

2024 toteutettujen kyselyiden tutkimusvastauksia. Vertailun pohjalta analysoidaan työyhteisötaitoihin kohdistuvia havaintoja sekä johtamisen vaikutusta työyhteisötaitoihin näiden kahden kyselyn vastausten välillä.

Tässä työssä on kaksi tutkimuskysymystä:

- Mitkä työyhteisötaidot korostuvat vahvuuksina varhaiskasvatuksessa Kunta10-tuloksissa vuosina 2022 ja 2024?
- Millaisia yhteyksiä voidaan havaita johtamistulosten ja työyhteisötaitojen välillä analysoitaessa Kunta10-tutkimuksen tuloksia vuosien 2022 ja 2024 välillä?

Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka on toteutettu Työterveyslaitoksen Kunta10-työhyvinvointitutkimuksena. Kysymykset työyhteisöstä ja johtamisesta on esitelty tarkemmin luvussa 5.1. Kunta10-tutkimus on tutkimus, joka kerää laajaa tilastollista aineistoa kuntien työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista. Kysely on toteutettu nettikyselynä toimeksiantajan vakituiselle henkilöstölle. Kysely sisältää erityyppisiä kysymyksiä, jotka tässä opinnäytetyössä on rajattu vain työyhteisötaitoja ja johtamista koskeviin kysymyksiin.

Opinnäytetyössä hyödynnetään Kunta10-tutkimuksessa kerättyä tutkimusaineistoa määrällisen tutkimuksen pohjana työyhteisötaitojen vahvuuksien tarkastelussa. Työyhteisö-osion lisäksi tutkitaan johtamisen-osion kysymyksiä lähiesihenkilötyön vaikutuksien ja valmentavan johtamisen osalta.

Työyhteisötaitojen puheeksi ottaminen työpaikalla saattaa olla joissain tapauksissa haastavaa. Puheeksi ottamisen helpottamiseksi ja keskustelujen tueksi tämän opinnäytetyön tuotoksena rakennetaan ryhmätyöskentelyyn soveltuva keskustelulomake työyhteisötaitojen vahvistamisen ja vaalimisen tueksi.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Turun kaupunki, jossa työskentelee noin 6000 henkilöä.

Toiminnot muodostuvat eri palvelukokonaisuuksista, joita on kaiken kaikkiaan kuusi. Ison henkilömäärän vuoksi kohderyhmää on tarpeen rajata ja toimeksiantajan toiveesta rajausta keskitettiin ensisijaisesti kasvatuksen ja opetuksen palvelukokonaisuuteen, jossa tarkennetusti vielä suomenkieliseen varhaiskasvatuksen henkilöstöön. Turussa varhaiskasvatuksen yksiköitä on noin 40 ja näissä on henkilöstöä yhteensä 1273. Henkilöstöön kuuluu eri ammattiryhmiä kuten varhaiskasvatuksen opettajia, erityisopettajia, varhaiskasvatuksen sosionomeja ja lastenhoitajia.

Tämä edellä mainittu ryhmä muodostaa tutkimukseni tutkimusryhmän eli otannan. Kysely koskettaa kaikkia vakituisia ja pitkäaikaisia sijaisia. Varhaiskasvatuksen henkilöstö valittiin kohderyhmäksi, koska työhyvinvointikyselyjen analysointia ja tutkimusta ei ole kohdentunut tähän ryhmään viime aikoina. Lisäksi ala kärsii työvoimapulasta ja tätä kautta arjen haasteista isoine ryhmäkokoineen. Edellä mainitut tekijät haastavat henkilöstön jaksamista ja työssä jaksaminen saattaa olla koetuksella.

Turun kaupungin henkilöstöstrategiassa määritellään keskeiset painopisteet, joita ovat 1. työ lisää hyvinvointia, 2. osaaminen ja uudistuminen sekä 3. parempi johtaminen. Tarkemmin tarkasteltuna työ lisää hyvinvointia teeman alle yhdeksi tavoitteeksi on määritelty, että työyhteisötaidot tukevat tavoitteiden saavuttamista. Keinoja tähän ovat työyhteisötaitojen kehittäminen, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun kehittäminen sekä yhteisöllisyyden tukeminen yhteistyössä työpaikkojen erityispiirteet huomioiden. Tavoitteen asettelussa on lisäksi perustehtävän selkeys ja merkityksellisyys, joita voidaan toteuttaa työnjakoa ja vastuita selkeyttämällä. Työyhteisötaitojen osalta mittarina toimii Kunta10-kyselyt. (Turun kaupunki 2025, 5.)

2 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työyhteisötaitoja tarvitaan kaikkialla työelämässä, jossa ihmiset tekevät työtä erilaisissa työyhteisöissä, vaikka perustehtävä, asiakasnäkökulmat tai lainsäädäntö poikkeavat toisistaan. Nykypäivänä työyhteisöjä ja työyhteisötaitoja koettelevat jatkuvat organisaatiouudistukset. Työelämässä muutoksista on tullut pysyvää. Muutokset koettelevat henkilöstön jaksamista, eikä muutosten merkitystä kannata aliarvioida. Muutokset vaikuttavat aina jotenkin työyhteisöön ja tästä syystä työyhteisötaidoilla on suuri merkitys muutostavoitteiden toteutumisessa.

Muutostilanteissa tulee arvioitavaksi seuraavia kysymyksiä: Miten toimimme suhteessa toisiinsa? Entä mikä on dialogisuuden ja yhteistoiminnan tilanne? Mihin ajankäyttö kohdistuu tai miten toimintakulttuurien muutokset ilmenevät arjen vuorovaikutustilanteissa? Erityisen tärkeää on avoin kommunikaatio ja tiedon jakaminen. Lisäksi johtajalla on hyvin keskeinen rooli vuorovaikutussuhteiden edistämisen osalta unohtamatta työntekijöiden omaa osuutta. (Mönkkönen & Roos 2010, 259–261.)

Tässä luvussa tarkastelen työyhteisötaitoja tarkemmin eri näkökulmista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä.

2.1 Työyhteisötaidot käsitteenä

Jokaisen työyhteisön perusarvoina voidaan pitää hyviä työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidot ovat taitoja toimia vuorovaikutuksessa toisten kanssa sujuvassa yhteistyössä. Toimivat työyhteisötaidot lisäävät työntekijöiden välistä yhteistyötä, työn tuottavuutta sekä työssä viihtymistä. Varhaiskasvatuksessa työyhteisötaidot ovat erityisen tärkeitä, koska ne vaikuttavat suoraan sekä lasten että aikuisten hyvinvointiin.

Aarnikoivu (2010, 39) toteaa, että keskustelua työelämätaidoista on käyty jo 1980-luvun lopulta lähtien. Työnantajien huoleksi osoittautui tuolloin, että vasta valmistuneilta puuttuu työelämä kokemusta sekä työelämässä tarvittavia taitoja. Työelämän kiihtyvä tahti yhdistettynä työnantajien huoleen tekivät näkyväksi työelämätaidojen kehittämistarpeen.

Työyhteisötaitojen tarkoituksena on sujuvoittaa työn tekoa, lisäksi työyhteisötaidot ovat hyviä tekoja organisaation kannalta keskeisissä asioissa ja myönteisessä suhtautumisessa toisia kohtaan. Työyhteistaitojen voidaan todeta tarkoittavan aktiivisuutta, toimijuutta ja itseohjautuvuutta. Kyse on kommunikaatiotaidoista eli kyvystä pystyä toimimaan erilaisten yksilöiden ja ryhmien kanssa. Työyhteisötaitojen voidaankin katsoa olevan ennakoivaa ajattelua. (Mannermaa 2024, 88–89.)

Työelämässä tarvitaan paljon taitoja perustyön hallinnan lisäksi. Keskeiseksi taidoksi voidaankin ajatella oppimisen taito. Työtehtävät muuttuvat ja kehittyvät, oma työ uudistuu. Tämä ei kuitenkaan riitä, lisäksi pitää oppia ja opetella työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoihin lukeutuvat muut taidot kuten viestintä, yhteistyökyky, konfliktien ratkaisu ja empatia.

Mönkkönen ja Roos (2010, 266) toteavat, että työyhteisötaidot ovat liitännäiset työyhteisöön ja työhön, jossa niitä käytetään. Näitä taitoja joutuu koko ajan opettelemaan eikä kukaan ole valmis taitaja. Työyhteisötaitoja voi kehittää harjoittelemalla, oppimalla virheistään tai tarkkailemalla muita, mutta ennen kaikkea toimimalla yhteistoiminnassa muiden työyhteisön jäsenien kanssa.

Toimiminen yhteistoiminnassa toisten kanssa edellyttää kuitenkin yhteisiä pelisääntöjä ja niiden noudattamista. Mikäli kaikki toimivat omien sääntöjensä mukaan välittämättä siitä, miten muut toimivat, saattaa työyhteisön sisällä kehkeytyä suuriakin ristiriitoja.

Näin ollen työyhteisössä on hyvä luoda yhteiset pelisäännöt, joissa määritellään, mikä on sallittua ja mikä kiellettyä. Pelisäännöistä on hyvä sopia ja keskustella yhdessä, ja tämä toimii samalla myös hyvänä pohjana toimintatapojen kehittämiseksi. (Virolainen 2012, 194.) Pelisääntöihin kuuluu asiallinen käyttäytyminen niin asiakkaita kuin työkavereitakin kohtaan (Mönkkönen & Roos 2010, 242).

Mannermaan (2024, 89) mukaan pelisääntöjen tulee olla konkreettisia ja yksinkertaisia kuten peruskäytöstapoja, työrauhan antamista tai asioiden puheeksi ottamista.

Kokonaisuutena työyhteisötaidot ovat keskipisteessä ja niitä tarvitsevat kaikki niin lähiesihenkilöt kuin työntekijätkin. Työpaikalla jokaisen panos on tärkeä ja vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, tiedonkulkuun, ilmapiiriin, yhteistyöhön, kehittämiseen sekä organisaation ulkoiseen kuvaan. Kokonaisuuden toimivuus edellyttää oman osuuden ja muiden osuuksien ymmärtämistä sekä yhteistyötä. (Karjalainen 2020, 135.)

Soili Keskinen (2017) toteaa, että työyhteisötaidot ovat työpaikkakohtaisia ja tästä syystä niiden tunnistaminenkin tulee tehdä työyhteisöittäin. Lisäksi työyhteisötaitoja tarkasteltaessa on syytä analysoida niiden sisältöjen lisäksi myös niiden tasokkuutta.

Työyhteisötaitojen ylläpito on jatkuvaa kehittämistä, kuten koulutusta tai työnohjausta. Työyhteisön on hyvä tunnistaa vahvuutensa ja kehittämistarpeensa sekä työskennellä niiden parantamiseksi suunnitelmallisesti. Hyvät työyhteisötaidot mahdollistavat työyhteisön toimimisen positiivisessa ilmapiirissä, mikä edistää sekä aikuisten että lasten hyvinvointia ja oppimista.

2.2 Yksilön vastuu ja vaikutus työyhteisötaitoihin

Mönkkönen ja Roos (2010, 146) toteavat, että työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu huolehtia vastuullisesti työstään eri työvaiheineen. Pyrkiä kehittämään omaa työtään sekä jakamaan tietojaan ja taitojaan yhdessä muiden osaajien kanssa. Työyhteisön jäsenenä oleminen kuuluu osaksi näitä taitoja. Ei riitä, että osaa työnsä hyvin vaan se pitää osata tehdä yhdessä muiden kanssa. Oman roolin ymmärrys osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä on olennaista.

Vuorovaikutustaitojen, ongelmanratkaisutaitojen ja kehittämistaitojen, jotka ovat työyhteisötaitoja, tulee olla muutoskestäviä ja sovellettavissa uusiin tilanteisiin (Mönkkönen & Roos 2010, 14). Nykyaikana kun työelämä on lähes jatkuvaa muutosta työsuhdetaitojen soveltaminen muutostilanteissa, on ensiarvoisen tärkeää myös työntekijän oman jaksamisen ja sopeutumisen kannalta.

Vuorovaikutustaitojen tulee kantaa myös johtajan ja työyhteisön sekä yksittäisen työntekijän välillä. Johtajan tai lähiesihenkilön tulee oppia tuntemaan työporukka

sekä sen yksilölliset jäsenet, jotta tämä onnistuu, tarvitaan aikaa, yhteisiä tapamisia ja keskusteluja. Jotta keskustelu on avointa ja mahdollisiin ongelmiin pureutuvaa, tarvitaan myös luottamusta. Luottamus perustuu vastavuoroisuuteen ja molemminpuolisiin etuihin, jotka voivat parhaimmillaan johtaa arvokkaaseen yhteistyöhön. Voidaan siis todeta, että ihmiskeskeinen johtaminen antaa paljon yhteisölle ja yksilölle (Karjalainen 2020,119). Toimivan ihmiskeskeisen johtamisen vaikutukset ovat varmasti myös osa työyhteisötaitojen vahvuuksia.

Roos ja Mönkkönen (2015, 37) toteavat, että dialoginen suhde toimii vastavuoroisesti, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat ja ymmärrys tilanteesta jaetaan yhdessä.

Työelämätaidot jakautuvat kolmeen pääteemaan, joita ovat uranhallintaan liittyvät taidot, työtehtävään liittyvä osaaminen sekä yleiset työtehtävästä riippumattomat valmiudet, taidot ja kyvyt. Viimeksi mainittu on jaettavissa työyhteisötaitoihin, tiedollisiin ja oppimiseen liittyviin valmiuksiin sekä taitoihin, että kykyihin. (Aarnikoivu 2010, 39.)

Sydänmaalakan (2024, 98) mukaan yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteesta, kokemuksista ja kontakteista. Oikeaa asennetta ja motivaatiota on oivaltaa se, että osaaminen ei ole vain pelkkää tietoa vaan taitoa soveltaa sitä käytännössä. Juuti ja Vuorela (2024, 51–52, 57) toteavat, että oppivan organisaation kehittäminen nivoutuu monellakin tapaa työyhteisön hyvinvointiin. Kehittäminen oppivassa organisaatiossa edellyttää sekä yksilön ammatillisen osaamisen että työyhteisön kulttuurin jatkuvaa vaalimista ja kehittämistä. Osaamisen kehittämisen voidaankin sanoa olevan yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista.

Työntekijää velvoittaa myös työturvallisuuslain (738/2002) 4.luvun velvoitteet kuten 18 §:n mukaan työntekijän vastuulla on noudattaa työnantajan toimivallan mukaisia määräyksiä ja ohjeita sekä noudatettava työn ja työolosuhteiden edellyttämää, turvallisuuden ja terveellisuuden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta.

2.3 Esihenkilö- ja alaistaidot osana työyhteisötaitoja

Työyhteisötaitoihin sisältyvät esihenkilö- ja alaistaidot. Nämä taidot liittyvät rooliin, jossa toimitaan. Esihenkilötaitoihin lukeutuu taitoja, jotka liittyvät hyvän esihenkilön toimintaan ja alaistaidot puolestaan ovat taitoja, jotka liittyvät alaisena ja työyhteisön jäsenenä toimimiseen. (Aarnikoivu 2010, 69.) Esihenkilökin hyötyy alaistaidoista koska usein esihenkilökin on jonkun alainen ja osa työyhteisöä.

Aarnikoivun (2010, 70) mukaan kirjallisuudessa ja yleisissä keskusteluissa huomiota on suunnattu huomattavasti enemmän esihenkilötaitoihin, alaistaitojen jäädessä sivuosaan. Sinällään esihenkilö- ja alaistiedot pitävät sisällään osin samoja asioita. Hyviin esihenkilö- ja alaistaitoihin kuuluvat oman roolin ja tehtävän tiedostaminen ja sitoutuminen, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, arvostaminen ja vuorovaikutteisuus. Karjalainen (2020, 134) puolestaan toteaa, että esihenkilö- ja alaistaidot ovat termeinä hieman vanhanaikaisia ja hierarkkisuutta korostavia. Lähtökohtaisesti muuttuvassa työelämässä tulisi puhua työnantajataidoista, työyhteisötaidoista sekä ammattitaidon uusista ulottuvuuksista. Samoilla linjoilla on myös Sydänmaalakka (2024, 60), jonka mukaan 1990-luvulla alainen termistä on alettu luopumaan. Uudet termit kuten asiantuntija ja johdettava ovat tulleet tilalle. Alistavasta johtajuudesta siirryttiin valistavaan johtajuuteen. Alaistaidot keskittyvät pääsääntöisesti yksilön tarkasteluun mutta kun näkökulmaa on tarve laajentaa yhteisötasolle, puhutaan työyhteisötaidoista. (Mannermaa 2024, 88.)

Työyhteisötaidot ovat taitoja kuten työntekijän taitoja toimia vuorovaikutuksessa toisten kanssa sujuvassa yhteistyössä. Myös esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa ja parhaimmillaan se on aitoa dialogia. Voidaan siis todeta, että vuorovaikutusosaaminen on myös yksi esihenkilön tärkeimmistä osaamisista. (Sydänmaalakka 2024, 66.)

Myös Roos ja Mönkkönen (2015, 80) toteavat johtajuuden syntyvän vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa. Jotta luottamus syntyy, vaatii se toimintaa ja vuorovaikutusta kaikilta osapuolilta

Virolaisen (2012, 194) mukaan on suositeltavaa sopia pelisäännöistä ja keskustella niistä yhdessä työpaikalla. Karjalaisen (2020, 115–116) mukaan ylin johto määrittää käytännössä noudatettavat pelisäännöt, arvot ja kulttuurin. Nykyisessä

johtamisessa korostuu voimakkaan vallan käytön sijaan vastuu. Mikäli työntekijöiden viestit eivät tavoita johtajia ja esihenkilöitä, näkyy tämä väistämättä myös työpaikkojen työtyytyväisyyskyselyissä.

Organisaatioissa ja ihmisten välillä esiintyy myös ristiriitoja. Kyseessä voi olla asia-, henkilö-, tai menettelytapaan liittyvä ristiriita. Työpaikoilla eniten ongelmia aiheuttaa henkilöristiriidat. Myös puutteellisen viestinnän vuoksi asiariita saattaa muuttua henkilöristiriidaksi. (Virolainen 2012, 40.)

Selkeä viestintä vähentää väärinkäsityksiä ja edistää yhteisymmärrystä varhaiskasvatuksessa henkilökunnan, lasten ja vanhempien välillä.

Mannermaan (2024,90) mukaan hyvien työyhteisötaitojen on osoitettu vaikuttavan positiivisesti työssä onnistumiseen mutta kolikon kääntöpuolena taitojen jatkuva korostaminen saattaa aiheuttaa suorituspainetta, joka voi johtaa työelämässä konflikteihin. Näissä tilanteissa positiivisena pidetyt työyhteisötaidot voivatkin vaikuttaa heikentävästi organisaation toimintaan ja muuttua ongelmalliseksi. Keskeistä tällöin on yhteisöllisyyden kehittäminen, rakentaminen ja ylläpito, jotka vahvistavat työhyvinvointia. Tilannetta voi parantaa myös itse omaa asennetta ja arvoja kohdentamalla työhön sekä osoittamalla kunnioitusta työkavereita kohtaan. Työyhteisön jäsenten yhteistyö perustuu aktiiviseen kuunteluun, osamiseen ja tiedon jakamiseen.

Keskeinen työnantajan ja työntekijöiden velvollisuuksia säätelevä laki on työturvallisuuslaki (738/2002). Se velvoittaa työnantajaa opastamaan työhön sekä työtehtäviin riittävällä tasolla. Lisäksi meillä jokaisella on työtehtävästä tai asemasta riippumatta velvollisuus huolehtia omasta sekä työkaverin turvallisuudesta työpaikalla. Työnantajalla on kuitenkin päävastuu työpaikan turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Lakisääteiset velvoitteet koskevat vaarojen tunnistamista sekä torjuntaa ja työntekijöiden asianmukaisesta perehdytyksestä. (Työturvallisuuskeskus.) Myös työsopimuslain 2 luvun 1 §:n mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin, samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita (Työsopimuslaki 55/2001 § 1:2).

2.4 Työyhteisötaitojen voimavarojen ja vahvuuksien tunnistaminen

On tärkeää tunnistaa työyhteisöjen voimavaroja, jotta niitä voidaan vaalia, hyödyntää ja vahvistaa. Osa voimavaroista voi olla helposti tunnistettavissa, osa taas vaikeammin tunnistettavia. Voidaan kuitenkin todeta, että kun omassa työssään viihtyy ja työyhteisössä työvoimavarat vastaavat inhimillisiä perustarpeita saateen kokea työn imua, jolloin työntekijöillä on myönteisemmät asenteet sekä itse työtä että työpaikkaa kohtaan. (Koulukino 2025.)

Karjalaisen (2020, 135) mukaan on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten työnantaja edistää ja tukee sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä voimavaroja. Työntekijöiden voimavaroihin kuuluvat työelämätaitojen lisäksi terveys, ammatillinen osaaminen sekä elämänhallintaan liittyvä osaaminen. On tärkeää tukea työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä näillä kolmella osa-alueella. Työelämätaidot ovat resursseja, jotka mahdollistavat työntekijöiden toimimisen monenlaisissa tilanteissa. Ammatillinen osaaminen puolestaan vahvistaa kyvykkyyden ja onnistumisen tunnetta. (Ilmarinen 2025.)

Työterveyslaitoksen (2025c) mukaan työntekijöiden voimavaroihin vaikuttavat työuran vaihe ja elämäntilanne. Lisäksi hyvinvointia voidaan tukea lisäämällä työntekijöiden voimavaroja, kuten työn imua, osaamista ja palautumismahdollisuuksia. Myös esihenkilö voi vahvistaa toimintatavallaan työntekijöiden voimavaroja.

Työyhteisön henkilöstön eri-ikäisyys nähdään myös voimavarana, joka jossain tilanteissa saattaa olla myös kompastuskivi. Törmäyskursseja voi ilmetä eri sukupolvien kesken erilaisten arvojen ja tarpeiden vuoksi. Myös vuorovaikutuksessa saattaa esiintyä haasteita erilaisen kielen vuoksi. Eri-ikäisyyteen liittyvät erot tulisi hyödyntää työyhteisön voimavarana, koska se tuottaa parhaat tulokset huomioiden eri-ikäiset tekijät ja heidän erilaiset vahvuutensa. (Mannermaa 2024, 219–223.)

Manka ja Mankan (2016, 24, 132–133) mukaan nykyisen työelämän muutokset edellyttävät työyhteisön jäseniltä uudenlaista osaamista ammatillisen osaamisen

rinnalle. Puhutaan sosiaalisesta älykkyydestä, joka mahdollistaa yhteistyön, suhteiden rakentamisen ja luottamuksen. Jokainen työyhteisön jäsen on tärkeä, samoin asiakas. Myös työyhteisötaidot kuten aktiivinen auttaminen, reiluus ja ihmiseksi oleminen ovat osa sosiaalista älykkyyttä. Puhuttaessa sosiaalisesta pääomasta on kyseessä koko työyhteisön voimavara, ei pelkästään yksilön. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja on kasaantuva voimavara, joka kasvaa, kun sitä käytetään. Hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö synnyttävät sosiaalista pääomaa.

Turun kaupungin henkilöstöraportin (2024, 13) mukaan työyhteisöjen tukemisen tavoitteena on korostaa voimavaralähtöistä ja dialogista otetta. Olennaista on, että työyhteisössä päästään koko työyhteisön osalta rakentamaan ja ratkaisukeskeiseen dialogiin. Kunta10-tutkimuksen osalta kaupunkitasoisesti tarkasteltuna juuri työyhteisötaidot näyttäytyivät Turussa vahvuutena, joita halutaan vaalia.

Työyhteisötaitojen vahvuuksien tunnistamisen avainasemassa ovat työhyvinvointikyselyt, joiden pohjalta vahvuuksien esiin nouseminen voidaan tunnistaa erilaisten mittareiden kautta. Vahvuuksien tunnistamisen kannalta myös tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä.

3 JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖTAITOIHIN

Jokaisella työntekijällä tulisi olla oikeus hyvään johtamiseen, ja jokaisella johtajalla oikeus hyvään työntekijään, jonka työyhteisöosaaminen on kunnossa, toteaa Sydänmaalakka (2024,177). Johtaminen on yhteinen tuote, jonka tulokset ovat myös yhteisiä. Hyvä johtaminen on nähtävissä hyvinä työtuloksina ja ihmisten välisenä yhteistyönä. (Juuti & Vuorela 2015, 142).

Sydänmaalakan (2024, 24–26, 29) mukaan älykäs johtaminen pohjautuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä etsivänä. Ihmisen on voitava toteuttaa itseään työyhteisössä kokonaisvaltaisesti. Johtaminen nähdään prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistoiminta, johon osallistuvat kaikki työyhteisönjäsenet kuvastaa hyvää johtamista.

Vuorovaikutustaitojen tärkeys osana työyhteisötaitoja korostuu johtajan roolissa. Nykyaikana johtajan vuorovaikutusosaamista voidaankin pitää yhtenä johtajan tärkeimmistä osaamisista. Jokaisen tulisikin olla tietoinen omasta tavastaan olla vuorovaikutuksessa. Myös johtaminen tapahtuu tiimissä ja se on parhaimmillaan joukkuepeliä ja yhteistoimintaa, jossa pelisäännöt on määritelty ja niitä noudatetaan. Johtajan olisikin hyvä muistaa, että johtajan tulee pystyä toimimaan kaikkia tiiminjäseniä kohtaan avoimesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Sydänmaalakka 2024, 66, 69.)

Juuti ja Vuorela (2010, 8, 20) toteavat, että johtaminen on keskeisin työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Se heijastuu kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään. Johtaminen on ollut viime vuosina suurien muutospaineiden kohteena ja tällä hetkellä vallitseekin useampia erilaisia johtamisnäkemystyöksiä. Yksi näistä johtamisnäkemystyöksistä on valmentava johtaminen, jossa esihenkilö pyrkii kehittämään jokaisen työntekijän suoritusta siinä tehtävässä, jossa työntekijä toimii. Valmentavan johtamisen keskeinen työkalu on pohtia, mikä sujuu hyvin ja mikä ei. Tarkoituksena on löytää työntekijän piilevät ja näkyvät voimavarat ja hyödyntää niitä osana työsuoritusta.

Vesterisen (2006, 83–85) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamisella on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Hyvä johtaminen tukee työskentelyä ja luo edellytykset työssä onnistumiselle. Esihenkilöiden tulisi kyetä mieltämään oma työnsä työntekijöiden osaamisen vaalijoina. Myös Juuti ja Vuorela (2015, 23) toteavat, että hyvä johtaminen luo työyhteisöön terveyttä edistävän toimintatavan ja hyvän ilmapiiriin, jossa kaikki pääsevät vaikuttamaan asioihin ja sitoutuvat samoihin päämääriin.

Työelämään on viime aikoina toivottu enemmänkin dialogia, erityisesti esimiestyöhön, mutta myös työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin. Dialogia tarvitaan, jotta syntyy yhteinen ymmärrys sekä kyetään luomaan työelämän tarvitsemia uusia innovaatioita ja tapoja ajatella. (Vesterinen 2006, 145.) Kuten luvussa 2.4 todetaan henkilöstöraportin (2024) mukaan dialogista otetta halutaan korostaa tulevaisuudessa Turun kaupungin henkilöstössä.

Työyhteisötaitojen ja johtamisen välistä yhteyttä on tutkittu kyselyissä aieminkin. Tarkkosen (2012, 61) mukaan suurten kohdejoukkojen tutkimuksissa kuten Kunta10-tutkimuksissa on aiemmin havaittu henkisen hyvinvoinnin ja terveyden välisiä yhteyksiä tilastollisesti. Johtamisen epäoikeudenmukaisuus on yksi tekijä, joka on ollut puolestaan yhteydessä kunnallisen henkilöstön sydän- ja verisuonisairauksien ilmaantuvuuteen. Yhteyden mahdollinen selittävä tekijä on epäoikeudenmukaisen johtamisen aiheuttamat psyykkisesti kuormittavat vihan ja katkeruuden tunteet, jotka voivat ajan saatossa vaikuttaa epäedullisesti verenkiertoelimistöön.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tutkin opinnäytetyössäni Kunta10-aineiston avulla varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia työyhteisötaitojen vahvuuksia. Lisäksi tarkastellaan miten johtajuus vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin työyhteisötaidoissa.

4.1 Taustaa Kunta10-tutkimuksesta

Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimus on kunta-alan henkilöstölle suunnattu pitkäaikainen seurantatutkimus, jonka avulla seurataan henkilöstön työtä ja sen muutoksia sekä terveyttä ja hyvinvointia. Tutkimus käsittää kuusi yli 100 000 asukkaan kaupunkia, joista Turku on yksi. Lisäksi tutkimuksessa on mukana viisi suurten kaupunkien lähikaupunkia. Tutkimuksen piiriin kuuluvat kaikki osallistuvan kunnan vakinaiset työntekijät. Tutkimusta on toteutettu vuodesta 1997 alkaen ja viimeisin toteutus on ollut vuonna 2024. Tutkimus toteutetaan kahden vuoden välein. (Työterveyslaitos 2025a.)

Työterveyslaitoksen (2025a) mukaan Kunta10-tutkimus on maan laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus. Tutkimuksen keskeiset tulokset tiedotetaan tutkimukseen osallistuneille organisaatioille työyksikkö tasolla. Tutkimus tuottaa valtakunnallisesti tärkeää tietoa ja seurannalla on suurta merkitystä julkisen sektorin kehittämisen kannalta. Pitkäaikaiset ja toistuvat kyselyt auttavat arvioimaan työelämän muutosten vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin.

4.2 Tutkimusmenetelmänä määrällinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus vastaa määräkysymyksiin. Kyseessä on määrällinen tutkimus, jossa käsitellään lukuja ja niiden välisiä suhteita. Työtyytyväisyyskyselyssä määrällisiä muuttujia voidaan tutkia laskemalla tyytyväisten ja tyytymättömien määriä. (Kananen 2010, 35, 77.) Näitä ääripäitä on Kunta10-tutkimuksessa kuvattu vastausvaihtoehtoina täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä.

Tiedonkeruu-, analyysi- ja tutkimusmenetelmät jaetaan laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Tutkimuksessa keskitytään muuttujaan, joka on kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen keskeinen käsite. Muuttujat voivat olla määrällisiä tai

laadullisia. Muuttujia mitataan mittareilla ja eri mittareita käyttämällä saadaan erilaisia mitta-arvoja muuttujan ominaisuuksien mukaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiöön liittyvien muuttujien mittaukset muodostavat tutkimuksen. Ilmiötä voidaan mitata esimerkiksi kyselytutkimuksella, jossa muuttujan mittarina voi olla mielipidekysymyksissä käytettävä 5-portainen asteikko. Asteikon ääripäät ovat "samaa mieltä" ja "täysin eri mieltä". (Kananen 2010, 77–85.) Käytössä oleva aineisto on toteutettu edellä mainitun 5-portaisen asteikon pohjalta.

Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus, on keskeinen osa Kunta10-tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään määrällisiin muuttujiin, ja näitä mitataan erilaisilla mittareilla. (Kananen 2010, 79.)

Virolaisen (2012, 110–111) mukaan organisaatioiden kiinnostus mitata tunnuslukuja eri toiminnoista juontaa juurensa halusta kehittää organisaation toimintoja. Mittauksista, kuten työhyvinvointikyselyistä, saatujen tietojen pohjalta saadaan selville parantamista ja huomiota vaativat epäkohdat. Mittareiden avulla nähdään, miten henkilöstö viihtyy ja mikä on työhyvinvoinnin tila yleisellä tasolla. Oleellista on työhyvinvoinnin mittaamisen säännöllisyys ja mittaamisen tuottamat tulokset työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittymisestä. Mittaamisen jälkeen on tärkeää käydä henkilöstön kanssa tulokset läpi ja miettiä keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Mittaukset ovat tärkeitä myös ennaltaehkäisevän työsuojelutoiminnan näkökulmasta koska niiden avulla saadaan tietoa työpaikan ilmapiiristä, työoloista ja itse työntekijöistä. Seurannan avulla voidaan myös havaita mahdollisia muutoksia esimerkiksi organisaation ilmapiirissä. Jotta epäkohtiin voidaan puuttua ajoissa ja niitä voitaisiin parantaa ennen kuin niistä aiheutuu ongelmia, ovat mittaukset ja seuranta tärkeitä työkaluja.

Määrällinen tutkimus on muuttujien mittaamista ja niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten laskemista ja tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista eli mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Se edellyttää myös ilmiön parametrien ja muuttujien tai tekijöiden tuntemusta. Tutkimuksessa käytettävät mittarit ovat määrällisiä. Kvantitatiivinen tutki-

mus nojaa positivismiin, joka painottaa tiedon luotettavuutta, perusteluja ja objektiivisuutta. Tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yksiselitteistä tietoa mittaamisen avulla. (Kananen 2011, 12–19.)

Kanasen (2010, 74) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään kyselylomaketta, jonka avulla aineisto kerätään tutkimusryhmältä. Kyselylomake koostuu erilaisista kysymyksistä, joiden avulla pyritään keräämään ilmiöstä yksityiskohtaista, numeerista tietoa.

Määrällisessä tutkimuksessa kyselylomake on tutkimusmenetelmänä yleisin tapa. Kyselylomakkeessa vastaaja lukee kirjallisen kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle vastaajajoukolle. (Vilka 2021, 94.) Turun kaupungin iso henkilöstömäärä ja palvelukokonaisuuksien eri substanssit huomioiden valittu kyselylomaketutkimusmalli palvelee hyvin juuri tätä kohderyhmää Kunta10-tutkimuksen aineistonkeruuta ajatellen.

Turun kaupungin henkilöstömäärä tutkimushetkellä syksyllä 2024 on ollut hieman vajaa 6000 henkilöä, joten kyselylomakkeen valintaa tutkimusmenetelmäksi puoltaa menetelmälle tyypillinen suuri vastaajajoukko. Tutkimuksessa havaintoyksiköitä koskeva määrä voi olla suuri, joten otosta voidaan rajata tiettyihin alayksiköihin, kuten tässä opinnäytetyössä on rajattu varhaiskasvatuksen henkilöstön populaatioon. Tämä mahdollistaa tarkemman analyysin ja luotettavammat tulokset.

Varhaiskasvatuksen henkilöstömäärä 31.12.2024 tilanteen mukaan oli 1273. Vuoden 2024 Kunta10-tutkimuksen kyselyyn vastasi varhaiskasvatuksen henkilöstöstä 45 % (645 henkilöä). Vertailuvuonna 2022 vastaava luku oli 49 % (650 henkilöä), mikä osoittaa, että vastaajien määrä on pysynyt lähes ennallaan (taulukko 1).

Taulukko 1. Vastaajien lukumäärät eri vuosina

| Vuosi | Vastaajien lukumäärä | Vastaajien %-osuus |
|-------|----------------------|--------------------|
| 2024 | 645 | 45 % |
| 2022 | 650 | 49 % |

4.3 Kyselytutkimus

Kunta10-tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä on toteutettu kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti kyselylomakkeella. Tieto nettikyselylomakkeesta lähetettiin vastaanottajille sähköpostilla. Kysely toteutettiin 4.9.–14.10.2024 välisenä aikana. Tietojen keruun suoritti Työterveyslaitos. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa työhyvinvoinnin tilasta sekä hyödyntää tätä tietoa työyhteisöjen kehittämisessä. Tutkimusaineiston saan käyttöni toimeksiantajani kautta. Aineisto on rajattu koskemaan varhaiskasvatuksen henkilöstöä tutkimuksen luotettavuuden ja tiedon halittavuuden parantamiseksi.

Kunta10-tutkimus sisältää erilaisia kysymyksiä ja mittareita kuten työ, työyhteisö, johtaminen ja työssä jaksaminen. Opinnäytetyö keskittyy työyhteisön ja johtamisen kysymyksiin ja tuloksiin. Työyhteisömittarin väittämät koostuvat neljästä kysymyksestä, joilla mitataan työyhteisötaitojen tilannetta. Tämän lisäksi tarkastellaan johtamisosion kysymyksiä, joita on yhteensä seitsemän.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kysymyksillä. Kysymykset voivat olla hyvin erityyppisiä avoimista vastauksista strukturoituihin eli vaihtoehdoilla valittaviin. Kunta10-tutkimuksen kyselylomakkeessa on käytetty 5-portaista asteikkoa, joka on kyselylomakkeissa yleisesti käytetty arviointiasteikko, joka mittaa vastaajien mielipiteitä tiettyä väittämää kohtaan. 5-portainen asteikko sisältää yleensä 5 tasoa ääripäistä toiseen kuten taulukossa 2 on havainnollistettu. (Kananen 2011, 30–34.)

Taulukko 2. 5-portainen asteikko (mukaillen Kananen 2011, 35).

| | | | | |
|---------------------|--------------------|--------------------------|------------------|-------------------|
| Täysin samaa mieltä | Melko samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Melko eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---------------------|--------------------|--------------------------|------------------|-------------------|

Vastaajat valitsevat yhden vaihtoehdon, joka parhaiten kuvastaa heidän mielipidettään tai asennettaan kysymyksessä esitettyä väittämää kohtaan.

Kyselytutkimuksen vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja tietoturvasääntöjen mukaisesti. Raportointi tapahtuu yleisellä tasolla siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnis-

taa. Työterveyslaitos vastaa rekisteritietojen käsittelystä, johon pyydetään vastaajan suostumus kyselylomakkeen lopussa. Tutkimuksen tietosuojaseloste on saatavilla Työterveyslaitoksen verkkosivuilta. (Työterveyslaitos 2025b.) Saatavilla oleva aineisto on toimeksiantajan hallussa, ja minulla on siihen käyttöoikeus tutkimukseni ajan.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto perustuu Työterveyslaitoksen tekemään tutkimukseen, jonka pohjalta analysoidaan valitun kohderyhmän tutkimustuloksia. Laaja tutkimusaineisto rajataan analysointia varten koskemaan työyhteisöosiota sekä soveltuvien osien johtamisosiota. Rajauksen jälkeen analysoitava aineisto koostuu 11 kysymyksestä, jotka on eritelty tarkemmin luvussa 5. Näin voidaan varmistaa, että opinnäytetyön ja tutkimuksen fokus pysyy rajatulla alueella. Tutkimusaineisto on käytettävissä toimeksiantajan kautta ja se muodostaa tutkimustyön keskeisen osan, sillä se tarjoaa perustan varsinaisen tuotoksen suunnittelulle.

Kyselylomakkeen pohjana olevan 5-portaisen asteikon perusteella kerätyt vastaukset analysoidaan painotetun keskiarvon avulla, joka Kanasen (2011, 96) mukaan on prosenttilukuja havainnollisempi. Tuloksia voidaan esittää myös prosenttijakaumina, jolloin tulkinta tehdään prosentteina. Tämä analysointimenetelmä sopii hyvin mielipidevastausten tulkintaan ja erityisesti työyhteisötaitoja mittaavan aineiston tulkintaan. Lisäksi tutkitaan johtamistulosten vaikutusta työyhteisötaitoihin. Tässä hyödynnetään korrelaatioanalyysiä analyysimenetelmänä, joka on erityisen sovelias syy-seuraussuhteiden tunnistamiseen. (Kananen, 2011, 86.) Tutkimusaineiston analysointi toteutuu Excel-ohjelmiston avulla.

5 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen rajauksen mukaisesti Kunta10-tutkimuksen aineiston rajaus koskee työyhteisö-osion tutkimuskysymyksiä, joita on yhteensä neljä. Lisäksi tutkimuksessa on tarkastelu soveltuvien osien johtamisen-osion tutkimuskysymyksiä kohdentaen analysointi esihenkilötyön ja valmentavan johtamisen tutkimuskysymyksiin. Johtamista koskevia kysymyksiä on yhteensä seitsemän. Tutkimuskysymykset on esitelty yksityiskohtaisemmin tässä luvussa.

5.1 Työyhteisötaitot-osion kysymykset

Kunta10-tutkimuksen työyhteisö-osiossa on kysytty alla kuvattuja kysymyksiä ja näihin liittyviä väittämiä. Kysymykset on eritelty taulukoissa 3 - 6.

Taulukko 3. Yhteistyön toimivuutta työyhteisössä mitattiin seuraavilla väittämillä:

| Työyhteisötaitot | Väittämät |
|---------------------------------|---|
| Työyhteisö on yhteistyökykyinen | Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa |
| | Tietoa todella pyritään jakamaan työyhteisön sisällä |
| | Asenteemme on: Toimimme yhdessä |
| | Jokainen tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty |

Taulukko 4. Innovatiivisuutta työyhteisössä mitattiin seuraavilla väittämillä:

| Työyhteisötaitot | Väittämät |
|------------------------------|--|
| Työyhteisö on innovatiivinen | Työyhteisön jäsenet etsivät kaiken aikaa uusia tuoreita tapoja tarkastella työn ongelmia |
| | Työyhteisössä käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn |
| | Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita |

Taulukko 5. Tavoitteellisuutta työyhteisössä mitattiin kysymällä miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa:

| Työyhteisötaidot | Väittämät |
|-------------------------------|---|
| Työyhteisö on tavoitteellinen | Uskotko, että työyhteisön jäsenet täysin ymmärtävät työyhteisön tavoitteet? |
| | Kannatatko työyhteisösi tavoitteita? |
| | Uskotko, että työyhteisösi tavoitteet ovat saavutettavissa? |
| | Uskotko tavoitteiden olevan hyödyllisiä? |

Taulukko 6. Kehittämistä työyhteisössä mitattiin seuraavilla väittämillä:

| Työyhteisötaidot | Väittämät |
|----------------------------------|--|
| Työyhteisö kehittää toimintaansa | Onko työyhteisösi jäsenillä valmiutta asettaa kyseenalaiseksi työyhteisön tekemän työn perusteet? |
| | Kiinnitättekö huomiota toimintanne heikkoihin kohtiin parantaaksenne työskentelyänne? |
| | Ottavatko työyhteisösi jäsenet työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen? |

5.2 Johtaminen-osion kysymykset

Kunta10-tutkimuksen johtaminen-osiossa on kysytty alla kuvattuja kysymyksiä ja näihin liittyviä väittämiä. Kysymykset on eritelty taulukoissa 7 - 10.

Taulukko 7. Työyhteisön tukea esihenkilötyössä mitattiin seuraavilla väittämillä:

| Johtaminen | Väittämät |
|----------------------------------|---|
| Työyhteisö tukee esihenkilötyötä | Meillä työntekijät antavat esihenkilölle aktiivisesti tietoa työhön liittyvistä asioista |
| | Meidän työyhteisössämme nähdään, että työntekijät vaikuttavat omalla toiminnallaan johtamisen onnistumiseen |
| | Työyhteisössämme arvostetaan esihenkilön osaaamista |
| | Työyhteisössämme pyritään tukemaan esihenkilöä hänen työssään |

Taulukko 8. Päätöksenteon oikeudenmukaisuutta mitattiin seuraavilla väittämillä:

| Johtaminen | Väittämät |
|---|---|
| Päätöksenteko koetaan oikeudenmukaiseksi | Päätökset tehdään oikean tiedon perusteella |
| | Epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa tai niitä voidaan muuttaa |
| | Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (säännöt ovat kaikille samat) |
| | Päätösten vaikutuksia seurataan ja niistä tiedotetaan |
| | Päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa |

Taulukko 9. Lähiesihenkilön oikeudenmukaista toimintaa mitattiin seuraavilla väittämillä:

| Johtaminen | Väittämät |
|--|---|
| Lähiesihenkilön toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi | Esihenkilöni henkilökohtaiset mieltymykset eivät vaikuta häiritsevästi hänen päätöksiinsä |
| | Esihenkilöni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti |
| | Esihenkilöni kunnioittaa työntekijän oikeuksia |
| | Esihenkilööni voi luottaa |

Taulukko 10. Lähiesihenkilöltä saadun tuen määrää työssä mitattiin seuraavilla väittämillä:

| Johtaminen | Väittämät |
|---|---|
| Lähiesihenkilöltä saa tukea työhön | Esihenkilöni tukee ja rohkaisee minua |
| | Esihenkilöni palkitsee hyvistä työsuorituksista |
| | Esihenkilöni luottaa työntekijöihinsä |
| | Esihenkilöni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssä |

Johtamisen osa-alue sisältää myös valmentavan johtamisen kysymykset, jotka on eritelty taulukoissa 11–13.

Taulukko 11. Lähiesihenkilö vahvistamista työntekijöiden kyvykkyyteen mitattiin seuraaville väittämille:

| Valmentava johtaminen | Väittämät |
|---|---|
| Lähiesihenkilö vahvistaa työntekijöiden kyvykkyyttä | Esihenkilöni kannustaa työyhteisöni jäseniä kehittämään osaamistaan mahdollisimman paljon |
| | Esihenkilöni jakaa tehtäviä ja vastuita työyhteisöni jäsenille |
| | Esihenkilöni kannustaa työyhteisöni jäseniä käyttämään vahvuuksiaan työssä |

Taulukko 12. Lähiesihenkilön kannustamista työntekijöiden yhteistyöhön mitattiin seuraavilla mittareilla:

| Valmentava johtaminen | Väittämät |
|---|--|
| Lähiesihenkilö kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön | Esihenkilöni kannustaa työyhteisöni jäseniä yhteistyöhön |
| | Esihenkilöni kannustaa aktiivisesti työyhteisöni jäseniä pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin |
| | Esihenkilöni luo yhteishenkeä |

Taulukko 13. Lähiesihenkilön kannustusta itsenäiseen työskentelyyn mitattiin seuraavilla väittämillä:

| Valmentava johtaminen | Väittämät |
|--|--|
| Lähiesihenkilö kannustaa työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn | Esihenkilöni antaa työyhteisöni jäsenille riittävästi vapautta ja vastuuta tehtävien suorittamisessa |
| | Esihenkilöni kannustaa työyhteisöni jäseniä kertomaan oman mielipiteensä |
| | Esihenkilöni antaa tunnustusta niille työyhteisöni jäsenille, joille se kuuluu |

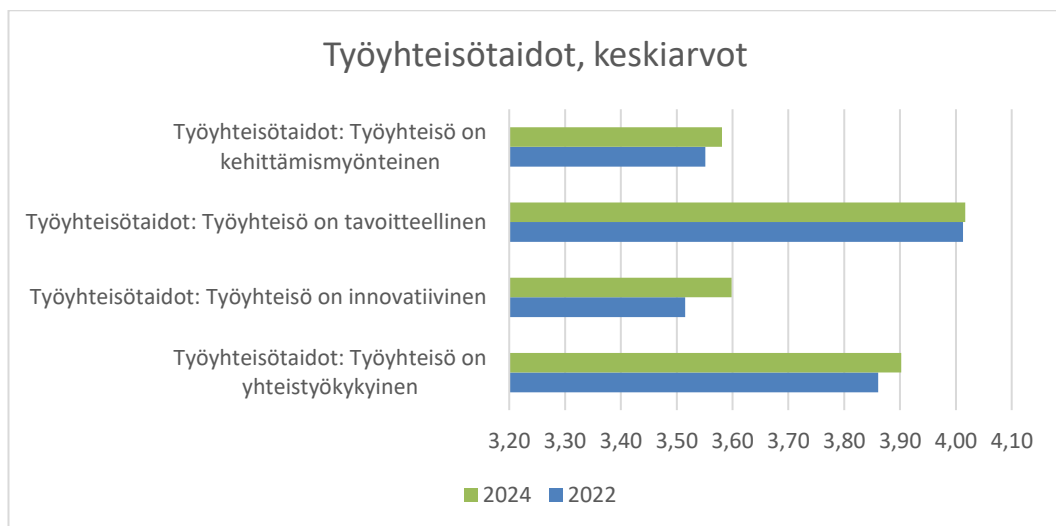
6 TUTKIMUSTULOKSET

Tuloksia tarkasteltiin Excel-ohjelmiston avulla, jossa on esitetty eriteltynä suomenkieliset varhaiskasvatuksen yksiköt. Tulokset on avattu tarkemmin tässä luvussa kysymysosioiden mukaisesti eriteltynä. Lopuksi tarkastellaan vielä johtamisen ja työyhteisötaitojen välistä riippuvuutta eli korrelaatiota.

6.1 Työyhteisötaidot

Kokonaistasolla tarkasteltuna työyhteisötaitojen 2024 tuloksissa työyhteisön tavoitteellisuus nousi selkeästi vahvimmaksi osa-alueeksi. Työyhteisön yhteistyökyky nähdään myös vahvana. Edellä mainittujen mittareiden osalta tulokset vastasivat pitkälti vertailuvuoden 2022 lukemia, joskin työyhteisön yhteistyökyvyssä voidaan havaita lievää kasvua samoin kehittämismyönteisyydessä. Työyhteisömittareiden osalta työyhteisön innovatiivisuuden kehitys on noussut eniten. Työyhteisöyhteisötaitojen mittareita on avattu tarkemmin kuviossa 1.

Keskiarvo 1: 5, mitä suurempi arvo sitä enemmän.

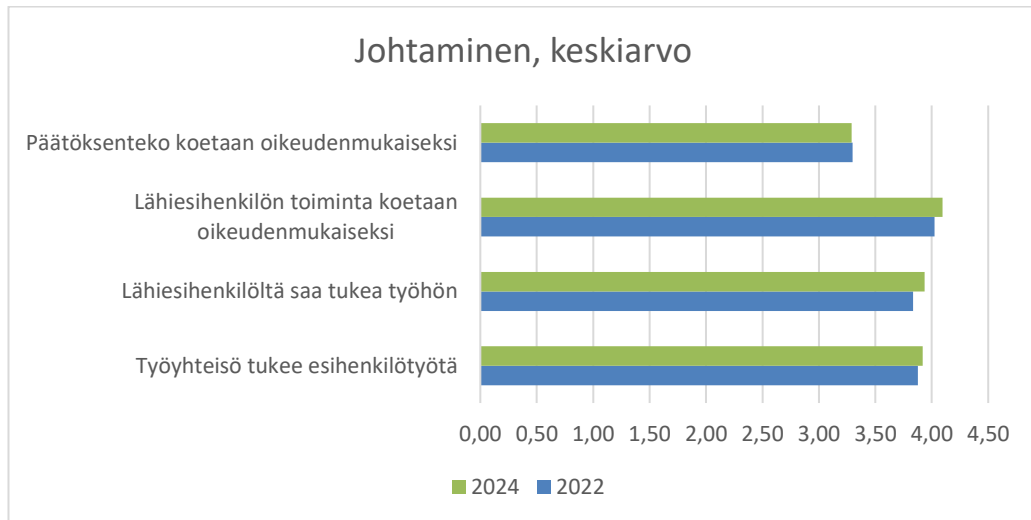


Kuvio 1. Työyhteisötaitojen tulokset 2024 ja 2022

6.2 Johtaminen

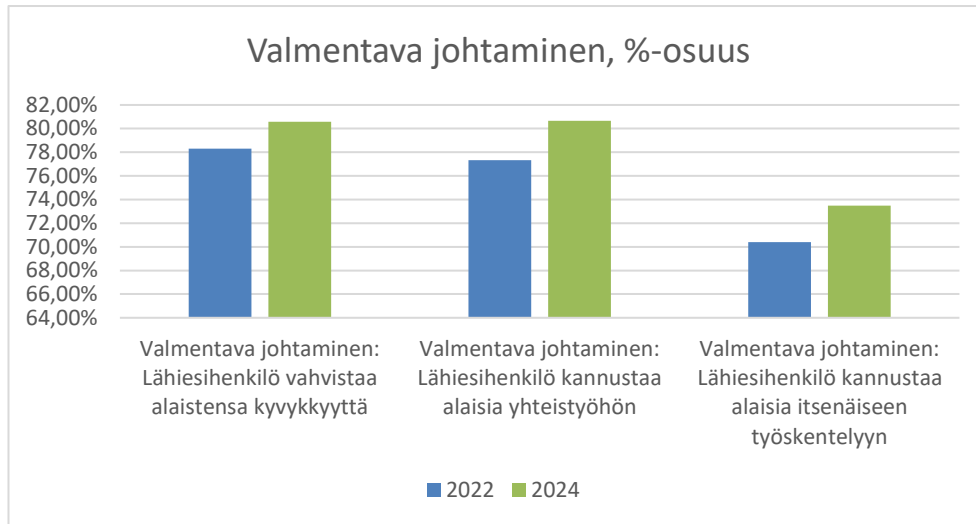
Kokonaistasolla tarkasteltuna johtamisen 2024 tuloksissa lähiesihenkilön oikeudenmukaisuus koettiin vahvimpana osa-alueena samoin kuin vertailuvuonna

2022. Myös muiden mittareiden osalta tuloksissa ei voitu havaita suuriakaan muutoksia vuoteen 2022 verrattuna. Tuen saanti lähiesihenkilöltä oli johtamisen mittariston osalta kasvanut eniten vertailuvuosien välillä. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus puolestaan koetaan hieman heikompana kokonaistilannetta tarkastellessa. Kuviossa 2 on havainnollistettu keskiarvojen jakaumaa tarkemmin. Keskiarvo1: 5, mitä suurempi arvo sitä enemmän.



Kuvio 2. Johtamisen tulokset 2024 ja 2022

Valmentavan johtamisen tuloksia on tarkasteltu %-osuuksina kuviossa 3, jonka perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatuksessa lähiesihenkilön panostaminen vahvistamalla alaistensa kyvykkyyttä kasvoi 2,26 % sekä kannustaminen yhteistyöhön 3,34 % vertailuvuoden tuloksiin nähden. Kokonaisuutena edellä mainitut mittarit ylsivät hyvin kokonaistuloksiin. Noin 80 % vastaajista oli joko täysin tai melko samaa mieltä. Kannustaminen itsenäiseen työskentelyyn oli jonkin verran heikompi suhteessa muihin valmentavan johtamisen mittareihin. Vuoteen 2022 kasvua oli kuitenkin tapahtunut 3,08 %.



Kuvio 3. Valmentavan johtamisen tulokset 2022 ja 2024

6.3 Johtamisen vaikutus työyhteisötaitoihin

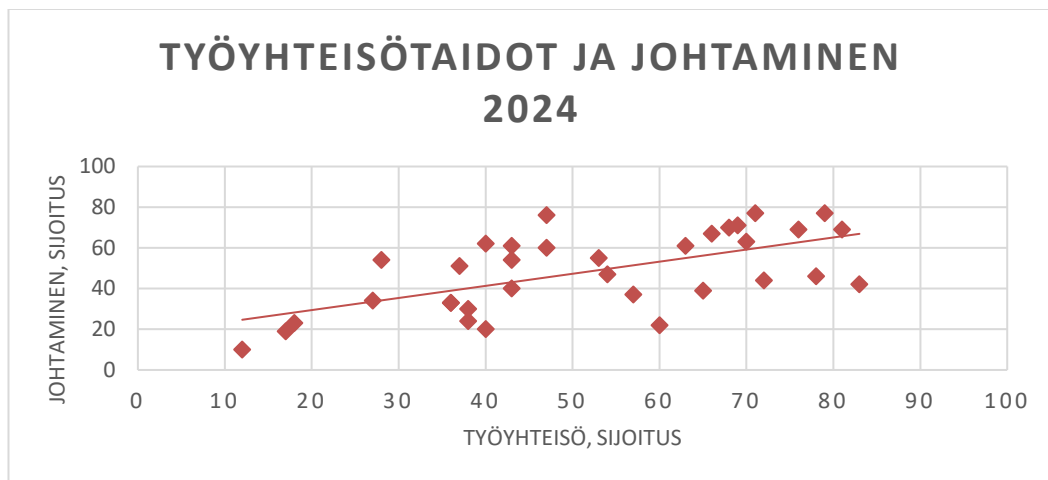
Lopuksi tutkittiin työyhteisötaitojen ja johtamisen välistä korrelaatiota. Kanasen (2011, 108) mukaan korrelaatioanalyysi mittaa kahden muuttujan välistä suhdetta ja niiden muutosta toisiinsa nähden. Se kertoo riippuvuuden määrään sekä suunnan. Korrelaatioanalyysi eteni kerätyn aineiston esikäsittelyllä, jossa käytiin läpi mahdolliset puuttuvat arvot. Korrelaatiokerroin laskettiin Excelin funktioita apuna käyttäen työyhteisötaitojen ja johtamisen kokonaissijoituksista.

Korrelaatiota käytetään silloin kun muuttujien määrä on suuri. Tässä tutkimuksessa muuttujia eli varhaiskasvatuksen yksiköitä oli lähes 40 joten korrelaatioanalyysin käyttö oli perusteltua. Kanasen (2011, 109) mukaan korrelaatiokertoimen arvo vaihtelee -1:n ja 1:n välillä. Arvo 1 tarkoittaa täydellistä positiivista korrelaatiota, -1 täydellistä negatiivista korrelaatiota ja 0 ei korrelaatiota.

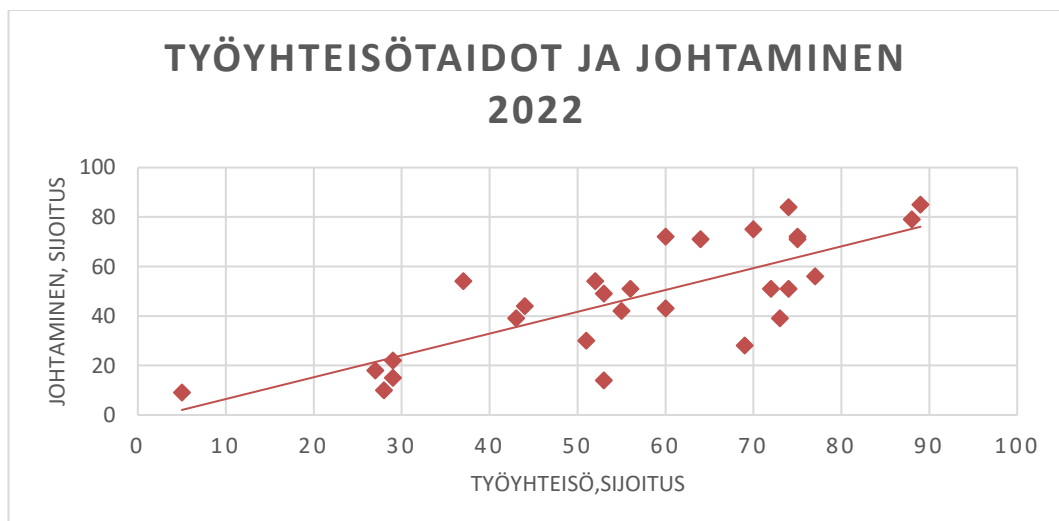
Työyhteisötaitojen ja johtamisen tuloksien välinen korrelaatiokerroin on 0,62 joka osoittaa kohtalaista positiivista korrelaatiota kahden muuttujan välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhden muuttujan arvot kasvavat, jolloin todennäköisesti myös toisen muuttujan arvot kasvavat mutta ei täydellisesti. Näin ollen voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen osalta työyhteisötaidot ja johtaminen korreloivat jossain määrin positiivisesti keskenään tarkasteltaessa vuoden 2024 tuloksia. Tätä on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 4 (kuvaan on piirretty

myös Excelin tuottama suuntaviiva). Vertailuvuoden 2022 tuloksien osalta vastaava korrelaatiokerroin on 0,78 joka puolestaan osoittaa vahvaa positiivista korrelaatiota. Vuoden 2022 korrelaatiota on havainnollistettu kuviossa 5 (kuvaan on piirretty myös Excelin tuottama suuntaviiva).

Yhteenvedona voidaan todeta, että vertailuvuosien osalta työyhteisötaidot ja johtaminen korreloivat jossain määrin positiivisesti keskenään. Korrelaatiossa pystytään kuitenkin havaitsemaan laskua vuoden 2024 tuloksien osalta.



Kuvio 4. Työyhteisötaidot ja johtaminen 2024



Kuvio 5. Työyhteisötaidot ja johtaminen 2022

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia työyhteisötaitojen vahvuuksia sekä johtamisen vaikutusta niihin. Tutkimustuloksia vertailtiin vuosien 2022 ja 2024 aikana kerätyn tutkimusaineiston pohjalta. Opinnäytetyössä saavutettiin asetetut tavoitteet ja löydettiin työyhteistaitojen vahvuudet sekä todettiin johtamisen yhteisvaikutukset työyhteisötaitojen tarkastelun yhteydessä. Opinnäytetyössä oli kaksi tutkimuskysymystä, joihin saatiin vastaukset tutkimusaineiston analysoinnin pohjalta. Saatujen tuloksien pohjalta lähdettiin mallintamaan lomakepohjaa työyhteisötaitojen keskustelujen tueksi. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksien yhteenvetoa teemoittain sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

7.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tarkasteltaessa vuoden 2024 tuloksia, työyhteisön tavoitteellisuus nousi selkeästi vahvimaksi osa-alueeksi. Tehokas työyhteisö mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen työtehtäviinsä turvallisesti ja rauhallisesti. Toimiva yhteistyö perustuu hyvään vuorovaikutukseen, mikä antaa sosiaalista tukea työkuormituksen hallinnassa. Hyvä ilmapiiri, yhteistyö, innovatiivisuus ja tavoitteisiin sitoutuminen lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyyttä. Työkaveri- ja esihenkilösuhteet toimivat sosiaalisen tuen lähteinä. (Työterveyslaitos, Kunta10-tulosportaali).

Työyhteisön yhteistyökyky nousi tuloksissa myös vahvasti esille. Vertailussa vuoden 2022 tuloksiin verrattuna työyhteisön yhteistyökyvyssä ja kehittämismyönteisyydessä havaittiin lievää kasvua. Eniten nousua tutkimustuloksien vertailussa työyhteisön osalta oli kuitenkin nähtävissä työyhteisön innovatiivisuuden kehityksessä.

Johtamisen tuloksia tarkasteltaessa lähijohtajan toiminnan oikeudenmukaisuus kasvoi vertailuvuoteen verraten, ollen samalla myös johtamisen mittareista vahvin tulos. Tuen saanti lähiesihenkilöltä oli kasvanut mittareista eniten vuosien 2022 ja 2024 välillä.

Johtamisen tuloksien osalta Kunta10-tulosportaalin (Työterveyslaitos) mukaan oikeudenmukainen johtaminen parantaa työn tuloksia, motivaatiota ja työhön sitoutumista. Oikeudenmukaisessa johtamisessa työntekijöitä kohdellaan kunnioitavasti, rehellisesti, tasapuolisesti ja ystävällisesti. Päätökset tehdään johdonmukaisesti, tietoon perustuen ja asianosaiset huomioon ottaen.

Kun työ on vaativaa esihenkilöiltä ja kollegoilta saatava sosiaalinen tuki on tärkeä osa työhyvinvointia. Erityisesti esihenkilöiltä saatava tuki on havaittu tärkeämmäksi kuin kollegoilta saatu tuki työntekijöiden jaksamisen ja mielenterveyden kannalta.

Valmentavan johtamisen osalta lähiesihenkilön koettiin vahvistavan alaistensa kyvykkyyttä ja kokemus yhteistyöhön kannustamisesta kasvoi. Itsenäiseen työskentelyyn kannustaminen jäi puolestaan hieman heikommaksi kuin edellä mainitut mittarit. Työyhteisötaitojen ja johtamisen välinen positiivinen korrelaatio oli kohtalainen vuonna 2024 (0,62), kun taas vuonna 2022 se oli vahva (0,78).

Valmentavassa johtamisessa esihenkilö keskittyy kokonaisuuteen ja varmistaa, että henkilöstöllä on hyvät olosuhteet osaamisensa hyödyntämiseen työssä. Valmentava johtaja kuuntelee, kannustaa ja tukee työntekijöitään. Voidaan lisäksi todeta, että valmentavalla johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden voimavaroja vaativassa työssä kuten esimerkiksi varhaiskasvatuksessa. Tutkimukset osoittavat, että valmentavalla johtamisella on selvä yhteys työpaikan luottamuksen ilmapiiiriin sekä oikeudenmukaisuuteen. (Työterveyslaitos, Kunta10-tulosportaali).

7.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman totuudenmukaista ja luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteet, jotka molemmat kuvaavat luotettavuutta. Kvantitatiivisessa opinnäytetyössä pitää aina arvioida työn luotettavuutta (Kananen 2011, 118).

Validiteetti tarkoittaa määrällisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä mitä ollaan mittaamassa eli systemaattisen virheen puuttumista (Vilka 2015, 228).

Tämän opinnäytetyön eri vaiheissa on pyritty huomioimaan luotettavuuden näkökulma. Teoriaosuudessa on pyritty hyödyntämään mahdollisimman tuoreita julkaisuja ja lähteitä. Lähdekriittisyys huomioiden on käytetty alan asiantuntijoiden laatimia aineistoja. Itse tutkimuksessa ja sen tuloksissa luotettavuus näkökulma on huomioitu alla kuvatusti.

Kyselytutkimus on lähetetty Työterveyslaitoksen toimesta koko toimeksiantajan organisaatiolle niin vakituisille kuin myös pidempi aikaisille sijaisille. Toimeksiantaja on toimittanut henkilöiden sähköpostiosoitteet ja organisaatorakenteen Työterveyslaitokselle kyselyä varten, joten tutkimusaineistoa voidaan pitää luotettavana lähteenä. Tämän tutkimuksen kohderyhmästä eli varhaiskasvatuksen henkilöstöstä 45 % vastasi kyselyyn. Työntekijöiden kiireet sekä työntekijävaihtuvuus ovat varmasti yksi osasy syy vastausmäärään. Vastausprosentin ollessa 45 %, voidaan sitä kuitenkin pitää melko luotettavana. Mikäli vastaajia olisi ollut enemmän, olisiko hajonta ollut isompaa? Saadut tulokset ovat kuitenkin kohdeorganisaatiolle tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan tunnistaa työntekijöiden kokemien työyhteisötaitojen vahvuudet sekä johtajuuden vaikutukset näihin taitoihin.

Tämän opinnäytetyön validiteettia on arvioitu seuraavasti: Tutkimusaineistoa voidaan pitää luotettavana lähteenä, koska se on kerätty Työterveyslaitoksen toimesta ja kohderyhmästä kyselyyn vastasi lähes puolet.

Vastausprosentti 45 % on melko luotettava, vaikka suurempi vastaajamäärä voisi tuoda enemmän hajontaa tuloksiin. Lisäksi vertailuvuosien 2022 ja 2024 välillä ei havaittu suuria eroja kyselytutkimuksen vastauksissa, mikä viittaa tulosten pysyvyyteen.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sen luotettavuutta ja toistettavuutta, eli kuinka hyvin menetelmä tuottaa samanlaisia tuloksia eri ajankohtina. (Kananen, 119). Kunta10-tutkimus on toistuva tutkimus, joka toteutetaan kahden vuoden

välein. Kuten edellä todetaan tässä opinnäytetyössä tarkasteltujen vertailuvuosien 2022 ja 2024 välisissä tuloksissa ei havaittu suuria muutoksia. Näin ollen tätä tutkimusta voidaan pitää kohtalaisen luotettavana myös reliabiliteetin osalta.

8 POHDINTA

Oma kiinnostukseni henkilöstöhallintoon ja hyvinvoivaan henkilöstöön on kulkenut opintojeni rinnalla alusta asti jo pelkästään oman työni puolesta. Opinnäytetyö oli oiva tapa syventää tätä osaamista ja samalla perehtyä tarkemmin työyhteisötaitoihin. Kuten Roos ja Mönkkönen (2015, 10) toteavat, että työyhteisötaidot ovat yksilön omia taitoja mutta todellisuudessa niitä punnitaan yhteistyössä toisten kanssa. Työyhteisötaitoja ei myöskään voi arvioida ilman työyhteisöä. Työyhteisötaitoja tarvitaan, jotta voidaan toimia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi niin johdon kuin henkilöstönkin osalta.

Opinnäytetyöni aihe ja kohderyhmän rajaus ideoitiin yhdessä toimeksiantajan kanssa jo kesällä 2024. Tutkimusaineisto kerättiin Työterveyslaitoksen toimesta syksyn 2024 aikana ja aineiston sain analysoitavaksi keväällä 2025. Tietoperustaa työstin hiljalleen joulukuusta 2024 lähtien tutkimustyön toteutuksen aikana aina huhtikuulle saakka. Toimeksiantajan taholta saamani tuki ja ohjaus ovat olleet tärkeässä roolissa opinnäytetyötä tehdessä. Myös uusien asioiden ymmärrys ja oppiminen ovat olleet itselle merkityksellisiä opinnäytetyöprosessin aikana.

Varsinaisessa tutkimusvaiheessa oli kiehtovaa ja opettavasti pureutua tarkemmin työhyvinvointikyselyn vastauksiin yksittäisten kysymyksien tasolla, samalla verraten tuloksia aiemmin 2022 toteutettuun kyselyyn. Merkittäviä muutoksia vertailuvuosien välillä ei kuitenkaan havaittu työyhteisötaitojen tai johtamisosioiden välillä, joita tämä tutkimus käsitteli. Työyhteisötaitojen näkökulmasta kohderyhmässä koettiin työyhteisön tavoitteellisuus kaiken vahvimaksi osa-alueeksi.

Tarkoituksena on tuottaa varhaiskasvatuksen henkilöstön käyttöön lomakepohja työyhteisötaitojen keskustelujen tueksi. Lomakepohja voi myöhemmässä vaiheessa jatkokehityksen tuloksena palvella henkilöstöä myös kaupunkitasoisesti. Työyhteisö-osion kysymysten pohjalta lähdettiin luomaan edellä mainittua lomakepohjaa. Tämän avulla pyritään löytämään arjen konkreettisia tekoja tai toimintatapoja, joilla vahvuuksiksi tunnistettuja työyhteisötaitoja voidaan arjessa vaalia ja ylläpitää.

Lomakepohjan sisältö pohjautuu niihin työyhteisötaitoihin, joita arvioidaan Kunta10-tutkimuksessa. Kunkin lomakkeessa käsitellyn työyhteisötaidon kuvaus tulee niin ikään Kunta10-tutkimuksen pohjana olevasta teoreettisesta ja tutkimuksellisesta sisällöstä/viitekehyksestä. Työyhteisötaidot ovat moninainen käsite, joihin pureudutaan syvällisemmin lomakepohjan ja nelikentän avulla. Tällä tavoin pyritään purkamaan työyhteisötaitoja auki, jolloin henkilöstön on helpompi lähestyä asiaa ja käydä keskusteluja.

Tämän opinnäytetyön aikana keskitytään perustason lomakkeen luontiin ja työyhteisötaitojen vahvuuksiin, joita nostetaan esiin lomakkeella kysymysmuodossa. Lomakepohjan tueksi luonnosteltiin työyhteisötaitojen nelikenttä (liite 1). Keskustelujen tueksi luotiin lomake (liite 2), joka koostuu kolmesta kysymyksestä. Tavoitteena on, että työyhteisöä edustava ryhmä valitsee nelikentästä tietyn lohkon, jonka he kokevat työyhteisötaitona vahvuudeksi omassa työyhteisössään. Valittuun lohkoon (työyhteisötaitoon) liittyen pohdintaa jatketaan lomakkeella esitettyjen kysymyksien pohjalta, joiden avulla on tarkoitus löytää niitä tekijöitä, joilla kyseistä työyhteisötaitoa voidaan parhaiten vaalia ja vahvistaa arjessa.

Opinnäytetyön aikana lomakepohja on vielä luonnosvaiheessa ja vasta lähdössä testattavaksi työyhteisöjen työpajoihin. Näin ollen tässä työssä ei oteta kantaa tarkemmin lomakepohjan kehittämiseen ja viimeistelyyn jatkokäyttöä ajatellen.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin toisena tutkimuskysymyksenä johtajuuden vaikutusta työyhteisötaitoihin. Tutkimustulosten pohjalta työyhteisötaitojen ja johtamisen voitiin todeta korreloivan keskenään positiivisesti. Manka ja Mankan (2016, 136,153,170) mukaan hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja hyvät työyhteisötaidot ovat puolestaan pohjana johtajuuden muodostumiselle. Näin ollen työyhteisötaidot rakentavat siltaa johtajuuden ja yhteisöllisyyden välille. Aito johtajuus kasvattaa luottamusta, joka johtaa myös työyhteisötaitojen ja koko ryhmän suorituskyvyn kasvuun.

Haastavinta opinnäytetyössä on ollut sisällön rajaaminen. Työhyvinvointi, työyhteisötaidot ja ihmisten keskinäinen vuorovaikutus ylipäänsä ovat kiinnostavia aiheita, joka asetti itselle haasteita tarkkaan rajanvetoon tietoperustaa laatiessa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Ilmarinen 2025. Kehitä ja tue työntekijöitten voimavaroja. Viitattu 21.3.2025 <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/mielenterveys/tyonantaja/tyon-voimavarat/>.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2025. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5 painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat: Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books Oy.
- Keskinen, S. 2017. Työyhteisötaitojen kehittämistä työnohjauksella. Turun yliopisto. Viitattu 26.3.2025 <https://www.utupub.fi/handle/10024/159270>.
- Koulukino 2025. Työ voimavarana. Viitattu 21.3.2025 <https://www.koulukino.fi/oppimateriaalit/varasto/tyo-voimavarana/>.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. 1.–3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot. Helsinki: Alma Talent.
- Mönkkönen, K & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2 painos. Helsinki: Unipress.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä: Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Helsinki: Unipress.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi. Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Helsinki: Unipress.
- Turun kaupunki 2025. Henkilöstöstrategia 2022–2025. Viitattu 12.1.2025 https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/henkilostostrategia_2022-2025.pdf.
- Turun kaupunki 2025. Henkilöstöraportti 2024. Viitattu 29.4.2025 [henkilostora-portti-2024_0.pdf](#).

Työsopimuslaki 26.1.2001. Viitattu 25.4.2025 <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2001/55>.

Työterveyslaitos 2025. Kunta10-tulosportaali. Kunta10-työhyvinvointikyselyn tulokset 2022 ja 2024.

Työterveyslaitos 2025a. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus (FSP). Viitattu 10.1.2025 <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seurantatutkimus-fps>.

Työterveyslaitos 2025b. Kunta10-tiedote tutkittavalle. Viitattu 15.1.2025 <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seurantatutkimus-fps/kunta10-tiedote-tutkittavalle>.

Työterveyslaitos 2025c. Miten lisään työntekijöiden voimavaroja? Viitattu 21.3.2025 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/2-miten-lisaaan-tyontekijoiden-voimavaroja>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 1.4.2025 <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738?language=fin>.

Työturvallisuuskeskus 2025. Vastuut ja velvoitteet. Viitattu 21.3.2025 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/>.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

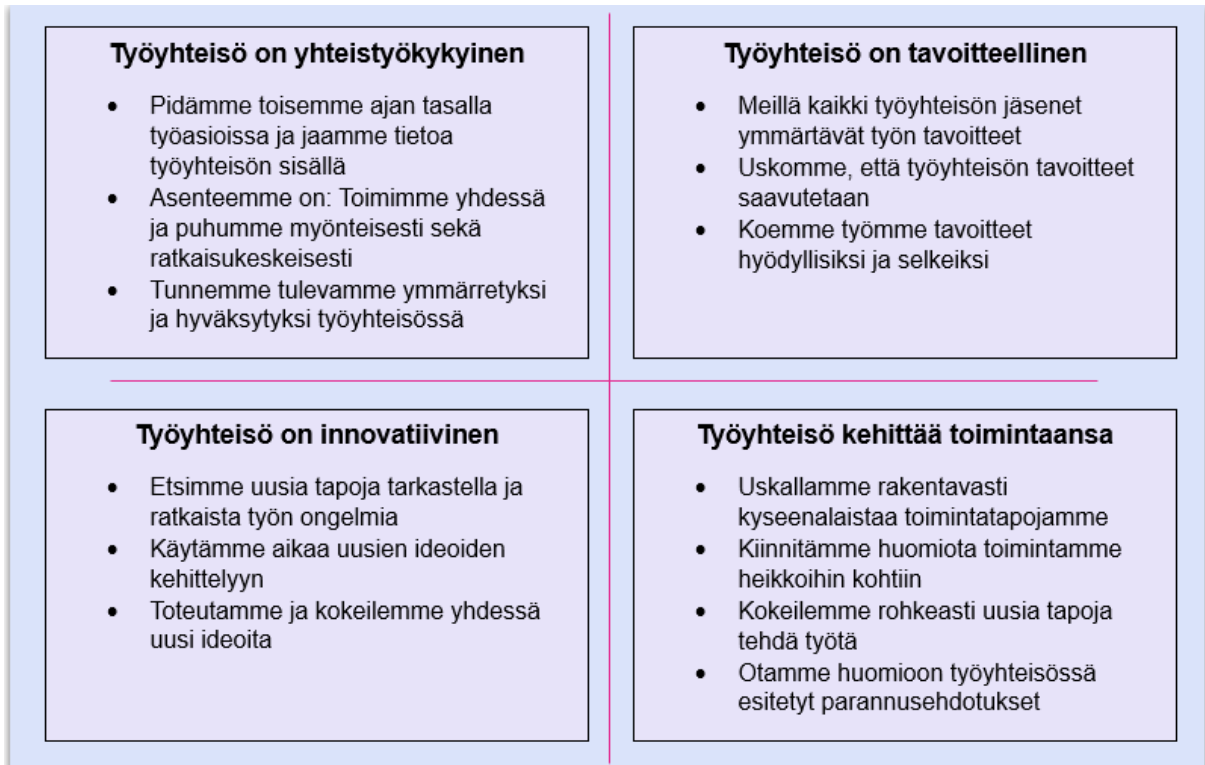
Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

LIITTEET

Liite 1

Työyhteisötaitojen nelikenttä

Työyhteisötaidot



Mukaillen Työterveyslaitos Kunta10 -tulosportaali

Liite 2

Keskustelulomake työyhteisötaitojen vahvistamisen ja vaalimisen tueksi

Yksikkö/työyhteisö ja osallistujat:

Valittu työyhteisötaito nelikentästä:

1. Millaisia vahvuuksia meillä on liittyen valitsemaamme työyhteisötaitoon?

2. Mikäli valittu työyhteisötaito olisi vieläkin paremmalla tasolla, niin mikä työarjessamme olisi toisin?

3. Millä konkreettisella keinolla päätämme edistää valitsemaamme työyhteisötaitoa?