

Mari Parkkinen

HYVÄ TYÖILMAPIIRI TARVITSEE JUURI SINUA

Diagnostiikan vastualueen henkilökunnan työelämätaito-osaaminen ja sen kehittäminen

HYVÄ TYÖILMAPIIRI TARVITSEE JUURI SINUA

Diagnostiikan vastualueen henkilökunnan työelämätaito-osaaminen ja sen kehittäminen

Mari Parkkinen
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Master -tutkinto
Sosiaali- ja terveydenalan kehittämi-
sen ja johtamisen tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä: Mari Parkkinen

Opinnäytetyön nimi: Hyvä työilmapiiri tarvitsee juuri sinua - Diagnostiikan vastualueen henkilökunnan työelämätaito-osaaminen ja sen kehittäminen

Työn ohjaajat: TtT, yliopettaja Anja Henner & TtT, yliopettaja Kirsi Koivunen

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 71+16

Sosiaali- ja terveydenhuollossa muutokset ovat arkipäivää ja toimintoja sekä palveluja kehitetään jatkuvasti sujuvimiksi. Työn ja toimintojen onnistumisen mahdollisuuksia on löydettävissä työssä osaamisen lisäksi työyhteisön työelämätaidoista. Työyhteisön toimintatavat heijastuvat asiakastytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä organisaation menestykseen. Tämän vuoksi työelämätaito-osaamista on perusteltua kehittää työyhteisöissä.

Kehittämistyö toteutettiin kehittämistutkimuksena yhteistyössä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kanssa. Siinä yhdistyivät laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät sekä kolmivaiheisuus: lähtötilanne, kehittämisvaihe ja arviointi. Lähtötilanteessa tutkimuksellisessa osassa tarkoituksena oli kuvailla ja selvittää diagnostiikan vastualueen henkilökunnan työelämätaito-osaamista. Kehittämisvaiheessa tavoitteena oli luoda käyttäjälähtöisesti työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketti. Pitkän aikavälin tavoitteena oli vahvistaa ja kehittää henkilökunnan työelämätaito-osaamista.

Lähtötilanteessa määrällinen aineisto kerättiin tekemällä kysely diagnostiikan henkilökunnalle. Kyselyn tulokset analysoitiin ja esiteltiin asiantuntijaryhmille. Ryhmät oli muodostettu diagnostiikan henkilökunnasta ja jaettu asemansa mukaan työntekijöihin sekä esimiehiin. Kehittämisvaiheessa laadullinen aineisto saatiin asiantuntijaryhmien teemahaastatteluilla. Haastattelut analysoitiin sisällön analyysimallia apuna käyttäen. Työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketin ensimmäinen versio tehtiin kirjallisuuden, kyselyn tulosten ja haastattelujen pohjalta. Arviointivaiheessa asiantuntijat antoivat paketista palautetta, minkä jälkeen lopullinen työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketti valmistui. Kehittämistyönä syntynyt paketti sisälsi teoriaa, toimintamalleja, erilaisia työkaluja sekä videon ja julisteen. Paketin nimeksi tuli: Hyvä työilmapiiri tarvitsee juuri sinua.

Pakettiin tutustumalla ja sen työkaluja käyttämällä henkilökunnan on mahdollista vahvistaa ja kehittää omia työelämätaitojaan. Tieto- ja työkalupaketti sisällytettiin diagnostiikan vastualueen yhteiseen käyttöön tarkoitettulle työasemalle koko henkilökunnan ulottuville.

Kehitettyä pakettia ja sen työkaluja voidaan hyödyntää diagnostiikan lisäksi sen ulkopuolisilla osastoilla. Jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella, miten tieto- ja työkalupaketin kehittäminen on vahvistanut tai kehittänyt henkilökunnan työelämätaitoja.

Asiasanat: Työelämätaidot, kehittämistutkimus, tieto- ja työkalupaketti, käyttäjälähtöisyys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master`s Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Author: Mari Parkkinen

Title of thesis: Good atmosphere at a workplace is down to you – Workplace skills and development among diagnostics department staff

Supervisors: PhD, Principal Lecturer Anja Henner, PhD, Principal Lecturer Kirsi Koivunen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 71+16

Changes are mundane in the field of social- and healthcare and functions and services are developed more proficient continuously. Opportunities for success in work and functions can be found in workplace skills in addition to working skills of staff. The practices of a workplace reflect in customer satisfaction, wellbeing at a workplace and success of an organization. This is why it is reasonable to develop and increase workplace skills at workplaces.

This development work was carried out as a development study in cooperation with Northern Ostrobothnia Hospital District. It combined qualitative and quantitative research methods as well as three stages of start, development and evaluation. At start phase research aimed to define and describe the workplace skills of diagnostics department staff. In development phase the aim was to create a user-oriented manual with knowledge and tools for workplace skills and finally in long term to strengthen and develop workplace skills of staff.

At start phase quantitative data was gathered by doing a questionnaire to diagnostics department staff. The results were analyzed and presented to expert groups. Groups were gathered from diagnostics department staff and divided based on status to employees and supervisors. In development phase qualitative data was gathered by interviewing expert groups. Interviews were analyzed using content analysis. Manual with knowledge and tools for workplace skills first draft was made based on literature, questionnaire results and interviews. In evaluation phase expert groups gave feedback on the manual and based on that the final version of the manual was concluded. The manual that was a result of development work consists of theory, practices, different tools and a video and a poster. The manual was named: Good atmosphere at a workplace is down to you.

By familiarizing and implementing the tools of the manual staff has the chance to strengthen and develop their workplace skills. Manual with knowledge and tools for workplace skills was stored on common database where it is accessible by the whole staff of diagnostics department.

The manual can be utilized in other departments in addition to diagnostics. As a further study one could survey the level of strengthening and development of workplace skills of staff.

Keywords: Workplace skills, development work, manual with knowledge and tools, user-oriented

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TYÖYHTEISÖN TYÖELÄMÄTAIDOT TERVEYSALALLA.....	9
2.1	Ammatillinen kehittyminen.....	10
2.2	Muutoksen hallintataito, resilienssi	13
2.3	Vuorovaikutustaidot.....	14
2.3.1	Alaistaidot ja esimiestaidot.....	15
2.3.2	Tunnetaidot	17
2.3.3	Ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot.....	18
3	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	20
4	TIETO- JA TYÖKALUPAKETIN KEHITTÄMISEN VAIHEET	21
4.1	Kehittämistyön toimintaympäristö ja toimijat.....	22
4.2	Kehittämistutkimuksen lähtötilanne	22
4.2.1	Kyselyn toteuttaminen ja aineiston analysointi	25
4.3	Tieto- ja työkalupaketin kehittämisvaihe	27
4.3.1	Työelämätaitekyselyn tulosten esittäminen asiantuntijaryhmille	28
4.3.2	Esimiesten ja työntekijöiden teemahaastattelujen toteutus	29
4.3.3	Haastattelujen analysointi	30
4.3.4	Tieto- ja työkalupaketin suunnittelu	31
4.4	Tieto ja työkalupaketin arviointi	32
5	TUTKIMUSTULOKSET	33
5.1	Lähtötilanteen tulokset	33
5.2	Kehittämisvaiheen tulokset.....	45
5.3	Arviointivaiheen tulokset.....	50
5.4	Työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketti: Hyvä työilmapiiri tarvitsee juuri sinua	52
6	POHDINTA	54
6.1	Tulosten tarkastelu	54
6.2	Tieto- ja työkalupaketin hyödyntäminen organisaatiossa	56
6.3	Kehittämisprosessin arviointi	58
6.4	Kehittämistyön luotettavuus.....	59
6.5	Kehittämistyön eettisyys	61
6.6	Jatkokehittämisehdotukset	61

6.7 Oman oppimisen arviointi.....	62
LÄHTEET.....	65
LIITTEET	73

1 JOHDANTO

Työelämätaidoilla tarkoitetaan ominaisuuksia, joita ihminen tarvitsee työssään osaamisen ja teknisen työtaidon lisäksi. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakaspalveluhenkisyys, yhteistyötaidot, positiivinen asenne ja halu kehittyä. Teknisiä työtaitoja eli substanssiosaamista voi olla esimerkiksi ohjelmointitaito tai jonkin laitteen käyttötaito. Työelämätaitoja eli niin sanottua prosessiosaamista tarvitaan, jotta oma osaaminen saadaan hyödynnettyä tehokkaasti ja liitettyä yhteen muiden työntekijöiden osaamisen kanssa. (Salminen 2015, 67-69; Aarnikoivu 2010, 7.)

Aarnikoivu (2010, 39) jakaa työelämätaidot kolmeen pääteemaan, jotka ovat uranhallintaan liittyvät taidot, työtehtävään liittyvä osaaminen ja yleiset työtehtävästä riippumattomat taidot. Uranhallintaan liittyviin taitoihin kuuluvat ammatinvalinta- ja urasuunnittelutaidot, työtehtävään liittyvään osaamiseen kuuluu ammattitaito. Yleiset työtehtävästä riippumattomat taidot on jaettu tiedollisiin ja oppimiseen liittyviin valmiuksiin, taitoihin ja kykyihin sekä työyhteisötaitoihin. Työelämätaidot käsittävät laajan kokonaisuuden työelämässä tarvittavia taitoja, mutta tässä kehittämistyössä halutaan keskittyä Aarnikoivua mukaillen työtehtävään liittyvään osaamiseen eli *ammattilliseen kehittymiseen* sekä työtehtävästä riippumattomiin taitoihin, joita ovat *muutoksenhallintataito* sekä työyhteisötaitoihin liittyviin *vuorovaikutustaitoihin*. Ammatillista kehittymistä on tässä työssä tarkasteltu oman ammatillisen kehittämishalun sekä rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkökulmasta. Muutoksenhallintataitoa on tarkasteltu itsensä johtamisen perspektiivistä, sekä vuorovaikutustaitoja on pohdittu alais- ja esimiestaitojen, tunnetaitojen sekä ristiriitatilanteiden ratkaisutaitojen kautta.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset, kuten vuoteen 2020 mennessä tehtävä sote-uudistus, tulevat johtamaan palveluprosessien uudelleenarviointeihin ja toimintojen järjeistämisiin. Työyhteisön toimintaympäristön muuttuminen edellyttää osaamisen ja toimintatapojen varmistamista. Työn sujuvoittamisen ja toimintojen uudistamisen mahdollisuuksia on löydettävissä työyhteisötasolla tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Siksi on perusteltua tarkastella työyhteisössä tapahtuvia asioita, joilla vaikutetaan työn onnistumiseen, työhyvinvointiin ja lopulta koko organisaation toimintakykyyn. (Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015, 162.) Tutkimusten mukaan työyhteisön toimintatavat heijastuvat myös hoidon laatuun, potilasturvallisuuteen sekä potilastyytyväisyyteen (Niehoff 2005, 393-394; Bellou & Thanopoulos 2006, 27, 30; Podsakoff ym. 2009, 131-133; Cypress 2011, 35-36).

Sote-uudistuksessa kuntien julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämistäsi vastuu siirtyi 18 uudelle maakunnalle ja uudistukseen liittyy valinnanvapaus. Mikäli valinnanvapaus tulevaisuudessa toteutuu, asiakas voi halutessaan valita maakunnan, yhtiön, yksityisen sektorin tai järjestön palvelun valinnanvapauden piiriin kuuluvissa palveluissa ja asiakasmaksu on kaikissa sama. (Hallituksen reformi 2018, viitattu 17.4.2018.) Kansalaisten valinnanvapauden myötä on syytä miettiä, miksi asiakas haluaisi valita juuri tietyn organisaation palvelut. Ammattitaidon ja työssä osamisen lisäksi tärkeät työelämätaidot kuten vuorovaikutustaidot ja positiivinen asenne ovat asiakastyössä erityisen tärkeitä. Miellyttävä palvelu ja arvostava kohtelu jäävät asiakkaan mieleen ja tuovat hänet todennäköisesti saman palveluntarjoajan luokse uudestaan. Voisiko olla, että työelämätaidotoinen työyhteisö on tulevaisuuden työmarkkinoilla vahvoilla myös muutoksessa.

Tämä kehittämistyö sai alkunsa Oulun yliopistollisen sairaalan (OYS) diagnostiikan vastualueen ylihoitajan ajatuksesta sekä yhteisestä pohdinnasta OYS:n diagnostiikan vastualueen henkilökunnan työelämätaidotkäsityksistä sekä -osaamisesta. Diagnostiikan vastuualueeseen kuuluu Kuvantaminen, Patologia sekä Kliininen neurofysiologia. Vastuualueella työskentelee hoitohenkilökuntaa (mm. hoitajia, sihteereitä ja rtg-tukihenkilöitä), lääkäreitä ja muuta henkilöstöä, yhteensä noin 300 henkilöä. Tässä tutkimuksessa henkilökunta jaettiin työntekijöihin ja esimiehiin. Työntekijöihin kuuluivat kaikki ne henkilöt, jotka eivät tehneet työkseen esimiestyötä ja esimiehiin kuuluivat ne henkilöt, jotka esimiestyötä työkseen tekivät. Tämän kehittämistyön lähtötilanteen tutkimuksellisen osan tarkoituksena oli kuvailla ja selvittää OYS:n diagnostiikan vastualueen henkilökunnan työelämätaido-osaamista. Kehittämävaiheen tavoitteena oli luoda käyttäjälähtöisesti työelämätaidojen tieto- ja työkalupaketti, jonka avulla diagnostiikan henkilökunnan työelämätaidoihin liittyvää ammatillista osaamista olisi pitkällä aikavälillä mahdollista vahvistaa ja kehittää. Tieto- ja työkalupaketti työelämätaidoista luotiin kirjallisuuden, henkilökunnan näkemysten sekä asiantuntijaryhmien kehitysideoiden pohjalta.

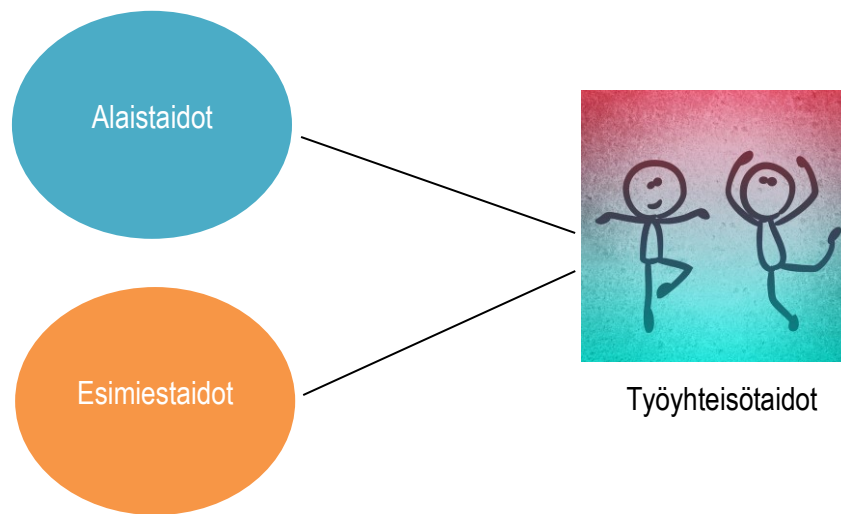
2 TYÖYHTEISÖN TYÖELÄMÄTAIDOT TERVEYSALALLA

Työelämätaidot tarkoittavat kaikkia niitä taitoja, kykyjä ja valmiuksia, joita työelämässä toimimiseen tarvitaan. Työssä menestyminen ja työhyvinvointi selittyvät usein työelämätaitojen hallinnalla. (Aarnikoivu 2010, 7.) Menestyminen edellyttää ammattimaista suhtautumista omaan työhön, työnantajaan ja työtovereihin. Ammatillainen osaa suhtautua työhönsä ja siihen liittyviin tilanteisiin harkitsevasti, omaa käyttäytymistään halliten. Hän kykenee hillitsemään tunnereaktioitaan työ- ja asiakas-tilanteissa ja tuntee tervettä ylpeyttä omasta ammattitaidostaan sekä pyrkii kehittämään jatkuvasti taitavammaksi. Hän ymmärtää työnsä merkityksen ja on toiminnassaan joustava ja yhteistyöhaluinen. Työelämätaitoja voi opetella ja ne kehittyvät koulutuksen, tiedostamisen ja harjaantumisen kautta. (Salminen 2015, 70-72.) Virtasen ja Tynjälän (2015, 2) tutkimuksen mukaan työelämätaitoja ei opeteta korkeakouluissa riittävästi, minkä vuoksi joidenkin työntekijöiden työelämätaidot voivat olla puutteellisia. Musa, Mufti, Latiff & Aminin (2010, 566-572) mukaan opiskelijoiden tulisi ennen työelämään astumistaan kehittää tiimityöskentelytaitoja, ristiriitatilanteiden hallintaa, päätöksentekotaitoja sekä vuorovaikutustaitoja, jotta he menestyisivät työssään.

Menestyminen erilaisissa työtehtävissä ei ole yksinomaan riippuvainen koulutuksesta, kokemuksesta tai siitä, miten työ ja organisaatio vastaavat toiveita. Suuri merkitys onnistumiselle on asenteilla, motivaatiolla ja tavalla toimia yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Työyhteisötaitojen peruspilareita ovat muun muassa reiluus, tunnollisuus, luottamus sekä aloitteellisuus ja itsensä kehittäminen. Näiden pilareiden vahvuus on pitkälle asenteista kiinni. (Surakka & Rantanen 2013, 24.) Työnantaja ei välttämättä aina etsi työyhteisöönsä osaajaa, vaan hyvällä asenteella varustettua työntekijää. Työtaitot voi oppia, jos asenne on kohdallaan. (Duunitori 2017, viitattu 29.3.2017.)

Alais- ja esimiestaidot ovat toisiaan täydentäviä työyhteisötaitoja (kuviot 1). Niiden avulla luodaan edellytyksiä toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle. Alaistaidot ovat taitoja, jotka liittyvät alaisena sekä työyhteisön jäsenenä toimimiseen. Esimiestaidot pitävät sisällään taitoja, jotka liittyvät ihmisten ja asioiden johtamiseen. On hyvä huomioida, että alais- ja esimiestaidot pitävät sisällään osin samoja asioita. (Aarnikoivu 2010, 69; Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 19.) Työelämätaidot koskettavat työpaikkojen koko henkilökuntaa ja niitä odotetaan jokaiselta työyhteisön jäseneltä. Esimiehellä ja työntekijällä on työyhteisössä kuitenkin erilainen rooli, jotka halutaan ottaa huomioon tässä kehittämistyössä. Jotta voidaan hahmottaa kokonaiskuva kummankin rooleista ja odotuksista

työyhteisössä, halutaan perehtyä sekä alaitaitoihin että esimiestaitoihin. Sana alainen saa aikaan vähättelevän vaikutelman, joten tässä työssä alaisesta käytetään sanaa työntekijä.



*KUVIO 1. Hyvillä alais- ja esimiestaidoilla luodaan työyhteisötaitoinen henkilökunta. Lähde: Mukail-
len Aarnikoivu (2010, 69). (kuva:pixabay)*

Toimivassa työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja vuorovaikutus sujuu koko työyhteisön kanssa. Kaikilla on yhteinen päämäärä, työ koetaan mielekkääksi ja sitä arvostetaan. Esimies on kannustava ja työt on organisoitu tasapuolisesti. (Jabe 2012, 11; Työterveyslaitos 2017, viitattu 2.3.2017.) Työyhteisötaidot kuuluvat olennaisesti työyhteisöön. Menestyvässä työyhteisössä noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä, arvostetaan työtovereita ja esimiestä sekä hallitaan vuorovaikutustaidot. (Työturvallisuuskeskus 2016, viitattu 2.3.2017).

2.1 Ammatillinen kehittyminen

Työelämässä kehittyminen vaatii jatkuvaa oman osaamisen ylläpitämistä ja halua kehittyä. Työyhteisössä itseään kehittävä ihminen on arvokas resurssi ja hänen osaaminen hyödyttää koko työyhteisöä. Henkilöstö, joka on innostunut kehittämään itseään, varmistaa organisaation tulevaisuuden osaamistarpeet ja mahdollistaa sopeutumisen tulevaisuuden muutoksiin. (Surakka & Rantamäki 2013, 29.) Ammatilliseen kehitykseen tähtäävä henkilö osoittaa halukkuutensa oppimiseen ja taitojensa kehittämiseen. Hän asettaa itselleen tavoitteita ja ottaa oppia sekä onnistumisistaan, että virheistään sekä hankkii palautetta ja käsittelee sen rakentavasti. (Salminen 2015, 195-196.) Kurtin (2012, 12, 186-197) mukaan kokenutta hoitohenkilöstöä voidaan pitää monin tavoin työyhteisön

tietopankkina. Eläköitymisen vuoksi terveydenhuollon tehtävistä pois siirtyvien hoitajien mukana katoaa valtava määrä hoitotyöhön liittyvää tietotaitoa, niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen työyhteisössä on sen kehittymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää ja ajankoh- taista sekä se on yksi organisaation menestystekijä. Hiljaisen tiedon hyödyntämisen edellytyksiä voidaan lisätä kehittämällä työyhteisön tiimien käytänteitä, jotka lisäävät vuorovaikutusta tiimin si- sällä ja niiden välillä. Henkilökuntaa tulisi kannustaa kertomaan työstään reaaliaikaisesti työyhtei- sössä sekä tiimin omissa palavereissa, joissa keskustellaan työhön liittyvistä haasteista ja pyritään kehittämään ratkaisuja toimintatapojen muuttamiseksi.

Päävastuu oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä on henkilöllä itsellään. Työnan- taja voi tarjota osaamista vahvistavaa koulutusta, mutta ei pakottaa ketään oppimaan. Työpaikoilla tapahtuu valtaosa kehittämistoimista, joita on esimerkiksi mentorointi, työnkierto sekä kehityskes- kustelut. Työnantaja varmistaa ja voi perehdyttää teknisen osaamisen työpaikoilla, mutta yleensä itse työelämätaitojen opettelu jää henkilöstön omalle vastuulle. Työelämässä menestyäkseen oman ammattitaidon ylläpitäminen on erityisen tärkeää. (Salminen 2015, 193-194; Jabe 2012, 74.)

Menestyvän organisaation onnistuminen ja kehittyminen edellyttävät panostusta niin organisaati- olta, esimiehiltä kuin työntekijöiltä. Työssään onnistuakseen esimies tarvitsee mahdollistavia puit- teita organisaatioltaan. Lisäksi tarvitaan työntekijöitä, jotka tekevät oman osuutensa, tiedostavat oman toimintansa merkityksen ja auttavat työyhteisöä pääsemään tavoitteisiinsa. Hyvä esimiestyö syntyy vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Esimiestaitojen ohella laadukkaan esimiestyön toteutuminen edellyttää myös alaistaitojen läsnäoloa. Perinteisesti johtaminen on mielletty esimies- tehtävään, mutta työyhteisössä jokaisen tulisi osata johtaa ja motivoida itseään. (Manka & Manka 2016, 24; Aarnikoivu 2013, 31, 109.)

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito

Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta on työyhteisön kehittymisen kannalta tärkeä taito. Palaut- teella halutaan joko vahvistaa haluttua toimintaa tai korjata toimintaa parempaan suuntaan. Ei ole olemassa myönteistä tai kielteistä palautetta, vaan kaikki palaute on pohjimmiltaan vahvistavaa tai kehittävää. (Salminen 2015, 136-143.) Kiittäminen on eräs tehokkaimmista tavoista vaikuttaa mui- den ihmisten käyttäytymiseen ja se vahvistaa niin kiitoksen saajan kuin antajankin hyvinvointia (Surakka & Rantamäki 2013, 115). Palautteen anto ei ole pelkästään esimiehen tehtävä, vaan se

kuuluu koko työyhteisön vastuulle. Jokainen tarvitsee palautetta, siitä miten on työssään suoriutunut ja mitä itse kultakin odotetaan. Palaute on keskeinen tekijä työssä kehittymiseen ja oppimiseen ja se vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen ja onnistumisen kokemukset. (Rauramo 2012, 135-136; Manka 2007, 19.)

Palautteen avulla saadaan tietoa siitä, mitä tehdään hyvin ja mitä voitaisiin tehdä paremmin. Saatu palaute muokkaa käsitystä henkilöstä itsestään. Mikäli osaa antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti, on hyvät mahdollisuudet kehittyä haluamaansa suuntaan ja pärjätä työelämässä. Vahvistavan palautteen antaminen on yleensä helppoa, kun taas rakentavan palautteen antaminen koetaan usein haasteelliseksi. Koskaan ei voi olla varma, kuinka toinen vastaanottaa palautteen. Osa vastaanottajista voi suhtautua hyökkäävästi, osa jähmettyy tai puolustautuu. Vain pieni osa osaa ottaa palautteen vastaan ja hyötyä siitä. (Salminen 2015, 144-146; Surakka & Rantamäki 2013, 116.)

Korjaava palaute tulisi antaa mahdollisimman myönteisesti, positiivisesti vaikuttamalla. Myönteinen lähestymistapa edistää turvallisuudentunnetta ja vähentää tarvetta puolustautua. Myönteisyys edistää uuden oppimista ja vaikuttaa tällä tavalla ihmisen ajatteluun ja sitä kautta toimintaan. Väärän toimintatavan osoittamisella opitaan, miten epäonnistutaan. Sen sijaan olisi hyvä pohtia, miten jatkossa voidaan onnistua paremmin. (Salminen 2015, 147-149.) Besieuxn (2017, 435-439) tutkimuksen mukaan työntekijöiden tulisi huomioida neljä eri vaihetta, jotta he osaisivat hyödyntää saamaansa korjaavaa palautetta. Vaiheet ovat palautteen vastaanotto, sen prosessointi itsetutkiskelulla, suunnitelma muutoksesta ja muutoksen toteutus. Neljä vaihetta läpi käytyään palautteen vastaanottajan on helpompi korjata haluttua muutosta.

Työntekijä ja esimies voivat yhdessä kehittää ammatillista osaamista kehityskeskusteluissa. Se on parhaimmillaan mainio johtamisen työkalu. Onnistuessaan kehityskeskustelu edistää erinomaiseen työsuoritukseen, lisää työntekijän sitoutuneisuutta ja työhyvinvoinnin kasvua. Lisäksi se voi synnyttää toiminnan kehittämideoita ja työhön liittyviä innovaatioita. Epäonnistuessaan kehityskeskustelun merkitys voi olla jopa negatiivinen. (Aarnikoivu 2011, 11.) Virtanen (2016, Viitattu 3.3.2017) pohtii artikkelissaan kehityskeskusteluiden uudesta suunnasta. Artikkelissa palkitsemisen asiantuntija Maaniemi kertoo, että kehityskeskusteluissa tulisi kehittää keskustelemisen ja palautteen antamisen tapoja. Jokaisen organisaation kannattaisi etsiä itselleen sopiva malli. Ne voivat nykymaailmassa olla esimerkiksi vapaamuotoiset kahvit, lyhyt neuvottelu puhelimesta tai keskustelun tiivistäminen vain muutama tärkeään kysymykseen.

2.2 Muutoksen hallintataito, resilienssi

Muutokset ovat arkipäivää työelämässä. Ympäristö muuttuu jatkuvasti, niin organisaation sisällä kuin toimintaympäristössäkkin. Maailman muuttuessa, myös henkilöstön on kyettävä muuttamaan ajatteluaan ja toimintatapaansa. Muutokseen sopeutuminen edellyttää uuden oppimista. Kaikilla on ennakoasenteita, mitkä ohjaavat toimintaa. Jos muutoksiin suhtaudutaan kielteisesti, huomio kiinnittyy pelkästään muutoshankkeiden kielteisiin vaikutuksiin. Vaikuttamalla omiin asenteisiin voi muuttaa sitä, miten ympäristö koetaan. Jos opitaan suhtautumaan uusiin asioihin kiinnostuneesti, on helpompi selviytyä työelämän jatkuviissa muutosprosesseissa. (Salminen 2015, 85-89; Surakka & Rantamäki 2013, 29.) Työ vaatii tekijältään ja työyhteisöltä joustavuutta, soveltamista ja ennakoitua eli resilienssiä. Näitä ominaisuuksia tarvitaan, sillä käytännössä asiat menevät harvoin juuri niin kuin suunniteltiin. Resilientti työyhteisö näkee muutokset kehittymisen mahdollisuuksina. Kun työyhteisössä ennakoitaan ja joustetaan, saavat asiakkaat palvelunsa, työturvallisuus ja -hyvinvointi säilyvät sekä toiminta on tehokasta ja tuottavaa. Tämä kaikki voidaan saavuttaa, vaikka alkuperäinen suunnitelma ei toteutuisikaan. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 7.6.2017; Anttila 2017, viitattu 7.6.2017.) Innovatiivinen henkilöstö on tottunut muutoksiin ja toimii aktiivisesti toteuttaakseen niitä. Muutoksia pelkäävässä työyhteisössä taas torjutaan uusia ideoita ja pyritään pitämään asiat ennallaan. Halun muutokseen synnyttää oikea ajoitus, sopiva paine, runsas informaatio ja kannustava johtaminen. Pelkästään halu uudistukseen ei riitä, vaan tarvitaan myös kykyä uudistua. (Jabe 2017, 196.)

Johdolla on haastava tehtävä herätellä työntekijöidensä motivaatiota, jotta työnilo ja muutosvalmius lisääntyisivät. Jokaisella on oma tapansa toimia ja olisi tärkeää oivaltaa, että ei ole vain yhtä tapaa nähdä tulevaisuutta. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus edetä omalla tavallaan ja toimia oman motiivinsa innoittamana muutoksessa. Muutoksessa johtajan tulisi kysyä työntekijöiltään, mitä mieltä he siitä ovat. Näin hän antaa jokaiselle mahdollisuuden kertoa, miten he muutoksen kokevat. Eri-laisten näkemysten jakaminen vähentää muutosvastarintaa. Kun johtaja on luonut me -hengen, ihmiset uskaltavat keskustella ja osallistua aktiivisesti. (Jabe 2017, 185, 208-209.)

Itsensä johtamisen taito

Itseään kehittävä ihminen pysyy tietoisena tapahtuvista muutoksista ja osaa parantaa osaamistaan suhteessa niihin sekä kehittää muutostaitojaan ja pitää huolen siitä, että hänen ammattitaitonsa

kehittyä tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi (Salminen 2015, 85-89; Surakka & Rantamäki 2013, 29).

Työelämässä vaadittava pitkäjänteinen ammattimainen toiminta ei ole mahdollista ilman hyviä itsensä johtamisen taitoja. Työelämässä tarvitaan täsmällisyyttä, huolellisuutta sekä kykyä pitää lupausistaan kiinni. Itsensä johtamisen taitoja ovat kyky tunnistaa ja muokata omia asenteita, määritellä omat tavoitteet sekä taito ottaa vastaan palautetta. Itsensä johtamisen taitoon kuuluu myös kyky muiden kuunteluun, itsenäiseen ajatteluun, rohkeuteen toimia oman mukavuusalueen ulkopuolella sekä maltti odottaa tulosten syntymistä. Itsensä johtamisen ongelmat nousevat esiin silloin, kuin pitäisi muuttaa vakiintuneita toimintatapoja. Menestyäkseen työelämässä, työntekijän tulisi olla tasapainossa itsensä ja työnsä kanssa. Taito johtaa itseään lisää elämänhallinnan tunnetta ja vähentää stressiä. Kaiken perusta on hyvä itsetuntemus. (Salminen 2015, 74-76.)

Sen lisäksi, että esimiehen tehtävä on johtaa, tulisi jokaisen ottaa vastuu omasta työstään sekä hyvinvoinnistaan ja johtaa itseään. Kontrollivoivasta johtajuudesta on siirrytty yhä enemmän mahdollistavaan johtajuuteen, jolloin työntekijän kyky ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti korostuu. (Aarnikoivu 2013, 112.)

2.3 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutus on kahden tai useamman ihmisen välistä kommunikaatiota. Se on kaikkea sitä, miten toisten ihmisten kanssa ollaan. Kasvotusten vuorovaikutus voi olla, puhetta, ilmeitä, eleitä, äänitelyä ja katseita. Koko ajan lisääntyvässä sähköisessä muodossa vuorovaikutus voi tapahtua kirjoittamalla, lyhennesanoilla, kuvilla tai hymiöillä. Ilman vuorovaikutusta ei voi tietää mitä toinen ajattelee ja jos asioita oletetaan, lopputuloksena voi olla väärinkäsitys. Toimivalla vuorovaikutuksella on useita tehtäviä: saada aikaan toimintaa, lujittaa yhteistyötä, sopia asioista ja lisätä energiaa. (Jabe 2012, 66; Väestöliitto 2017, viitattu 3.3.2017.) Vuorovaikutus ja sosiaalinen ilmapiiri ovat työyhteisön keskeisimpiä oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä (Hulkari 2006, 37).

Ammattimainen vuorovaikutus on tehokasta viestintää eri kohderyhmien kanssa erilaisissa tilanteissa, myös viestintävälineitä käyttämällä. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu kyky keskustella muiden kanssa kunnioittavasti, kuunnella toista ja viestiä selkeästi, ymmärrettävästi ja innostavasti.

Ammattimainen vuorovaikutusosaaja tunnistaa ja hallitsee niin sanallisen kuin sanattoman viestinnän ja niiden vaikutukset. Vuorovaikutustilanteissa ihmisten kyvyt ilmaista itseään sanallisesti vaihtelevat paljonkin. Ihmiset poimivat puheesta itselleen tärkeitä asioita, jolloin asia voidaan ymmärtää täysin eri lailla, kuin puhuja oli tarkoittanut. Vaikka sanallisia ja sanattomia viestejä tulkitaan vuorovaikutustilanteessa yhdessä kokonaisuutena, luotetaan sanattomaan viestintään enemmän, mikäli sanaton ja sanallinen viestintä ovat ristiriidassa keskenään. Assertatiivinen eli myönteisesti vaikuttava puhe on suoraa, muttei hyökkävää. Se on täsmällistä ja argumentoivaa sekä aloitteellista ja vastuuta ottavaa. (Salminen 2015, 136-143; Parikka 2011, 3-4.) Vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja voi kehittää. Kuuntelemalla ja antamalla tilaa muiden ajatuksille ja mielipiteille, työyhteisö oppii ymmärtämään toinen toistaan ja osaa asettua toisen asemaan. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 19.)

Terveydenhoitoalalla työyhteisön keskeisenä ammattitaitovaatimuksena korostetaan vuorovaikutustaitoja ja yhteistyöosaamista (Maijala 2004, 5-7; Paukkunen 2003, 115-116), näitä ammattitaitovaatimuksia pidetään kuitenkin itsestään selvyytinä eikä niiden oppimisen ja kehittämisen yhteyttä terveysalan ammattitaitoon oteta aina huomioon. (Viren, Leppämäki & Ekström 2002, 17.)

2.3.1 Alaistaidot ja esimiestaidot

Johtamistaitojen vastapainoksi on 2000-luvulta lähtien tarkasteltu alaitaitoja. Alaitaitoihin kuuluvat ne taidot, jotka vaikuttavat työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Näitä ovat muun muassa tiimissä toimiminen ja toisten auttaminen, vuorovaikutustaidot, konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaisu. Alaitaitoinen henkilö on hyvä työntekijä ja hyvä työkaveri sekä vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti. Alaitaitoinen työntekijä auttaa myös esimiestään onnistumaan, antaa palautetta auttaakseen tätä kehittymään ja kertoo esimiehelle missä mennään niin työtehtävien kuin työhyvinvoinninkin saralla. Hän pyytää tarvittaessa apua sekä jakaa tietoa ja osaamista työyhteisössä. Alaitaitojen kehittyminen tukee kokonaisvaltaisesti hyvinvointia ja kasvattaa elämänlaatua. Alaitaito termi on muodostettu johtamisen näkökulmasta ja sitä on kritisoitu ”alempana olemista” korostavana käsitteenä. On syytä muistaa, että alainen ei ole alamainen vaan alaitaito täydentää esimiestaitoa. (Aarnikoivu 2013, 113; 2010, 17, 95; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7.) Tässä kehittämistyössä ei puhuta alaisesta vaan alaitaitoisesta työntekijästä.

Alaistaitoihin kuuluu vastuun ottaminen omasta toiminnasta sekä kiinnostus ja halu käyttäytyä niin, että vuorovaikutus sujuu ja tuloksia syntyy. Alaistaitoihin liittyy myös roolitietoisuus ja -ymmärrys. Roolitietoinen henkilö ymmärtää, että organisaatiossa on erilaisia rooleihin sisältyviä tehtäviä sekä roolin määrittämiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Nämä mahdollistavat hyvän yhteistyön työyhteisössä ja kasvattavat toiminnan tehokkuutta. (Jabe 2012, 72; Aarnikoivu 2010, 91; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 8.)

Työntekijän on kyettävä luomaan asiallinen ja rakentava suhde esimieheensä. Vaikka suhde ei ole tasaveroinen, tulisi pyrkiä hyvään käytökseen ilman pelkoa tai miellyttämisen tarvetta. Toimivan esimies-työntekijäsuhteen perustana on avoimuus ja rohkeus ilmaista ajatuksensa. Esimies ja työntekijä ovat yleensä samalla puolella ja monet tavoitteet ovat yhteisiä. Mitä paremmin esimies on tietoinen työntekijöidensä työtilanteesta ja siihen vaikuttavista asioista, sen paremmin hän osaa ottaa ne huomioon päätöksenteossa. Työntekijän on siis myös kyettävä tuomaan omat näkemyksensä asiallisesti esille, jotta esimies osaa reagoida niihin. (Salminen 2015, 101-107.)

Hyväksi esimieheksi voidaan kutsua henkilöä, jonka työyhteisö saavuttaa tavoitteet ja jossa henkilöstö voi hyvin. Hyvä esimies huomioi tilanteen ja työntekijänsä erityispiirteet ja sopeuttaa toimintansa tilannetekijät huomioiden. Esimiestaidot ovat esimiestyön arjessa tarvittavia taitoja. Näitä ovat muun muassa analysointi- ja suunnittelutaidot, vuorovaikutustaidot, päätöksentekotaidot, ristiriitojen hallinta ja itsensä johtamisen taito. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot ovat strategisen johtamisen kannalta ydintaitoja. Esimiehen tulee pystyä analysoimaan yrityksen toimintaa. Vuorovaikutustaitoinen esimies tietää, että viestintä on monipuolista ja haastavaa ja osaa tehdä valintoja siitä mitä sanoo ja mitä jättää sanomatta. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan päivittäisessä johtamisessa, niin työn organisoinnissa, koordinoinnissa, palautteen antamisessa kuin kuuntelemisessa. Organisaation menestyminen riippuu keskeisesti esimiehen päätöksentekotaidoista ja kyvystä tuottaa nopeasti asianmukaisia ratkaisuja. Esimiehen kyvyttömyys tehdä päätöksiä heijastuu asioiden edistymiseen, toiminnan tuloksiin ja työntekijöiden kykyyn hoitaa oma osuutensa. Yhtenä organisaation kehittymisen edellytyksenä on taito käsitellä ristiriitoja. Kun ristiriita selvitetään, sen seurauksena saattaa syntyä uusia ratkaisuja ja toimintamalleja. Voidakseen johtaa työyhteisön jäseniä esimiehen on osattava johtaa myös itseään ja suuntaamaan voimavaransa oikein. Itsensä johtaminen vaatii kykyä pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa sekä kykyä arvioida omaa toimintaa ja tilannetta. (Aarnikoivu 2010, 72-82.)

Esimiehen toiminta on ratkaisevaa työntekijöiden työmotivaation ja työpaineista selviytymisen kannalta. Esimies vaikuttaa työyhteisönsä niin tekemällä kuin tekemättä jättämisellä. Sitoutuminen, motivaatio ja valmiudet esimiestehtävään ovat näin ollen tärkeitä. (Aarnikoivu 2010, 32.)

2.3.2 Tunnetaidot

Tunteet vaikuttavat kaikkiin työpaikalla tehtäviin päätöksiin. Työyhteisössä ilmenee jatkuvasti kaikenlaisia tunteita, kuten innostumista, myötätuntoa, rohkeutta, pelkoa ja epävarmuutta. Suomen mielenterveysseuran (2016) mukaan tunnetaidolla tarkoitetaan kykyä havaita ja tiedostaa omia tunteita. Tunnetaidolla tunnistetaan ja ymmärretään myös toisten ihmisten tunteita. Nämä taidot liittyvät yhteen, sillä jos ei ymmärrä omia tunteitaan, ei osaa tulkita niitä toisiltakaan. (Salminen 2015, 94-101.)

Heikot tunnetaidot voivat olla syynä moniin työelämän ongelmiin. Tunneosaajilla on kyky itsehillintään ja he selviävät arjesta ja toipuvat pettymyksistä nopeammin. Työpaikoilla saattaa nähdä hallitsemattomia tunteenpurkauksia tai hankalissa tuntemuksissa vellomista. Jokaisella on oikeus odottaa ammattimaista käyttäytymistä työyhteisöltään. Työyhteisö toimii monin tavoin tunteiden varassa, joten ne kannattaa tunnistaa ja niistä kannattaa puhua. Tunneilmaisun taito on kykyä näyttää myönteisiä tunteita sekä kykyä hillitä hankalia tunteita niin, etteivät ne vahingoita työyhteisöä. Valitettavasti vääristyneissä työyhteisöissä aggressiivinen käytös ja kova puhe saattavat tuoda vaikutusvaltaa. (Salminen 2015, 94-101.)

Esimiesten tunnetaitojen kehittämällä voidaan vaikuttaa organisaation menestykseen ja johtamisaamiseen. Tunneälykkäiden esimiesten johtamissa organisaatioissa on vähemmän sairauspoissaoloja, eläköidytään myöhemmin, työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi ja työntekijät ovat sitoutuneempia. Työntekijöiden asenne työhön on positiivisempi, esimies-alaisuudet ovat rakentavampia ja tiimit innovoivat rohkeammin. Tunnetaitojen kehittämiseen kannustavissa työyhteisöissä on vähemmän psykososiaalisia kuormitustekijöitä, työntekijät voivat fyysisesti paremmin ja älylliset voimavarat ovat tehokkaammin käytössä. Työntekijät motivoituvat ja muutosten kohtaaminen on helpompaa. (Delbecq ym., 2013, 7-24; Grant, 2012, 458-476; Avey ym., 2011, 282-294; Goleman, 2008, 74-81.)

Georgen (2000, 1027–1055) mukaan tunnetaidot auttavat esimiestä tunnistamaan positiivisia ja negatiivisia tunteita ja hyödyntämään niitä työssään. Ne auttavat havaitsemaan, mikäli positiiviset tunteet saavat ajattelemaan liian optimistisesti tai mikäli negatiiviset tunteet rajoittavat tämän joustavuutta ja luovuutta. Tunnetaidot auttavat esimiestä rakentamaan ajatteluun ja tunneperäisten virheiden vähentämiseen työssä. Tunnetaidot auttavat ymmärtämään työntekijöiden tunteita ja ennakkoimaan heidän reaktioitaan sekä lisäämään työntekijöiden innostusta ja optimismia. Tunnetaitoja voi harjoitella muun muassa itsehavainnoinnilla ja reflektoinnilla. Itsetuntemuksen tietoinen kehittäminen merkitsee omien tunteiden tunnistamisen, nimeämisen, arvioinnin, erottelun ja säätelyn hallintaa. (Kerola, Kujanpää & Kallio 2013, viitattu 29.3.2017.)

2.3.3 Ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot

Joka työpaikalla on välillä ristiriitoja, jotka syntyvät usein puutteellisesta vuorovaikutuksesta, erilaisista oletuksista tai väärinkäsityksistä. Työyhteisön ristiriitatilanteessa jokaisella jäsenellä on vastuu sen selvittämiseksi. Asioiden puheeksi ottaminen ja yhdessä selvittäminen vähentävät sen takana puhumista ja konfliktien leviämistä. Mikäli työntekijät eivät onnistu keskenään sopimaan ristiriidoista, on esimiehen puuttuttava tilanteeseen. (Salminen 2015, 149; Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 245.)

Ihmiset suhtautuvat eri tavoin työyhteisössä tapahtuviin konflikteihin. Yksi vetäytyy, toinen pyrkii sovitteluun, kolmas on valmis kompromisseihin ja neljäs suuttuu. Ristiriita on tärkeä selvittää varhaisessa vaiheessa, etteivät ratkaisemattomat konfliktit jää vaivaamaan työyhteisöä. Ongelmanratkaisutyyli voi auttaa tilanteessa. Se perustuu ongelman tiedostamiseen ja huomio kiinnitetään eri osapuolten ideoihin ongelman ratkaisemiseksi. Tavoitteena on saada aikaan ratkaisu, josta kaikki hyötyvät. Kun tilanne on onnistuttu selvittämään, siihen suhtaudutaan asiaan kuuluneena vaiheena. (Jabe 2017, 221-222.) Minnotte, Gravelle & Minnotten (2013, 408-417) tutkimuksen mukaan terveydenhuollon henkilökunnan työelämän konflikteihin vaikuttavat työpaineet, esimiehen tuki sekä psykologiset tekijät. Esimiehellä on lisäksi suuri vaikutus työntekijän ja jopa tämän perheen hyvinvointiin, mm. työvuorosuunnittelulla.

Esimiehen johtamistaidot ristiriitatilanteissa edistävät monia organisaation tärkeitä tekijöitä, kuten tehokkuutta, toimintakykyä, ilmapiiriä ja hyvinvointia. Hyvin toimivassa organisaatiossa työntekijät

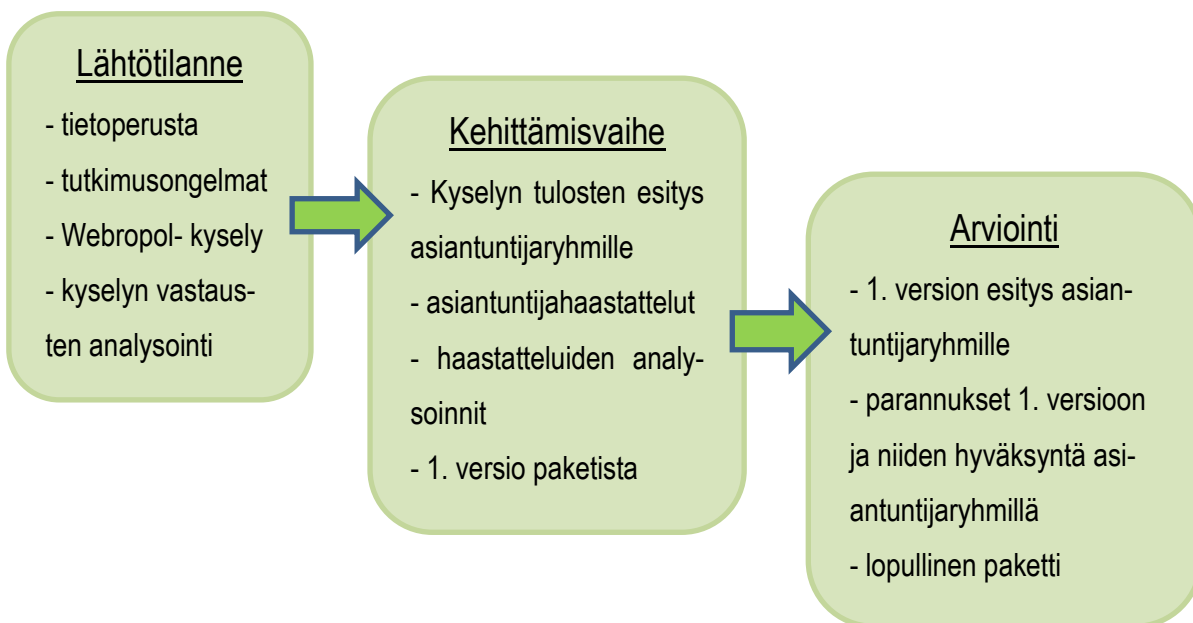
uskaltavat tuoda esiin eriäviä näkemyksiään ja luottaa esimiehen taitoihin selvittää niistä mahdollisesti syntyviä konflikteja. (Rahim 2002, 206-235.) Salmi, Perttula & Syväjärven (2014, 21) mukaan esimiehet näkevät työyhteisön ristiriitoja ratkoessa työntekijöiden kuuntelemisen olevan erityisen tärkeää. On hyvä kuunnella konfliktien jokaista osapuolta, olla lähellä työntekijöitä ja välittää heistä. Ristiriitatilanteeseen tulisi myös puuttua mahdollisimman nopeasti, antaa palautetta sekä selvittää tilanne avoimesti ja tasapuolisesti.

3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän kehittämistyön lähtötilanteessa tutkimuksellisen osan tarkoituksena oli kuvailla ja selvittää OYS: n diagnostiikan vastuualueen henkilökunnan työelämätaito-osaamista. Kehittämisvaiheessa tavoitteena oli luoda käyttäjälähtöisesti kirjallisuuden, työelämätaito-kyselyn tulosten sekä asiantuntijahaastattelujen pohjalta työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketti. Pitkän aikavälin tavoitteena oli vahvistaa ja kehittää diagnostiikan henkilökunnan työelämätaitoihin liittyvää ammatillista osaamista kehitetyn työelämätaito-paketin avulla. Työelämätaitoisella työntekijällä on hyvät edellytykset menestyä ja kehittyä työssään, taidoista hyötyvät niin asiakkaat kuin työyhteisö (Aarnikoivu 2010, 11-17). Tieto- ja työkalupaketilla tarkoitetaan tässä kehittämistyössä erilaisia ammatillisen osaamisen vahvistamiseen liittyviä toimintatapoja, työkaluja sekä teoriaa.

4 TIETO- JA TYÖKALUPAKETIN KEHITTÄMISEN VAIHEET

Kehittämistyö voidaan jakaa eri vaiheisiin. Tässä kehittämistyössä vaiheet jaettiin kolmeen kehittämistyön vaiheeseen ja niitä sovellettiin Kanasen (2012, 53) mallin mukaan. Kehittämisvaiheet olivat lähtötilanne, kehittämissvaihe ja arviointi (kuvio 2).



KUVIO 2. Kehittämissprosessin päävaiheet

Kehittämistyön lähtötilanteessa perehdyttiin työelämätaidoista kertovaan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi laadittiin kysely, jolla selvitettiin OYS: n diagnostiikan henkilökunnan näkemyksiä omista sekä työyhteisönsä työelämätaidoista. Kyselyllä kartoitettiin myös henkilökunnan työelämätaidojen kehittämideoita. Kyselyä testattiin etukäteen kahdeksalla henkilöllä. Kyselyn aiheiston keruun jälkeen vastaukset analysoitiin.

Työelämätaidojen tieto- ja työkalupaketin **kehittämissvaiheessa** kyselyn analysoidut vastaukset esitettiin diagnostiikan vastuualueelta kootuille asiantuntijoille. Asiantuntijat jaettiin kahteen ryhmään ammattinsa (esimiehet/työntekijät) mukaan. Tämän jälkeen järjestettiin teemahaastattelut kummallekin ryhmälle erikseen. Haastatteluiden tarkoituksena oli ideoida yhdessä kirjallisuuden ja kyselyn tulosten pohjalta työelämätaidojen tieto- ja työkalupaketin sisältö, muoto sekä sen käyttötarkoitus. Haastattelut analysoitiin, minkä jälkeen tehtiin tieto- ja työkalupaketin ensimmäinen versio.

Kehittämistyön arviointivaiheessa ensimmäinen versio työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketista esiteltiin asiantuntijaryhmille, jonka jälkeen he antoivat paketista palautetta. Pakettiin tehtiin palautteiden perusteella parannuksia, jotka asiantuntijaryhmät hyväksyivät. Tämän jälkeen lopullinen työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketti valmistui. Paketin nimeksi tuli: Hyvä työilmapiiri tarvitsee juuri sinua. Paketti sisälsi teoriaa, työkaluja, pari/ryhmätehtäviä sekä neljä video aihiota. Pakettiin lisättiin lisäksi opetustyylinen video sanattomasta viestinnästä sekä usea positiivisen palautteen juliste, jotka toteutettiin diagnostiikan vastuualueella keväällä 2018. Valmis paketti tallennettiin henkilökunnan saataville sairaalan tietokantaan. Mahdollisesti työelämätaitojen tieto- ja työkalupakettia voidaan hyödyntää myös diagnostiikan ulkopuolisilla osastoilla, vaikka se ei ollut kehittämistyön päämääränä.

4.1 Kehittämistyön toimintaympäristö ja toimijat

Tämä kehittäminen toteutettiin käyttäjälähtöisesti yhteistyössä OYS:n diagnostiikan johdon ja henkilöstön kanssa. Diagnostiikan vastuualueeseen kuuluu Kuvantaminen, Patologia ja Kliininen neurofysiologia. Ammattikunta on laaja, siihen kuuluu muun muassa hoitajia, lääkäreitä, fyysikoita, sihteereitä ja muuta henkilöstöä yhteensä yli 300 henkilöä.

Kehittämistyön ohjaavina opettajina olivat Oulun ammattikorkeakoulun yliopettajat Anja Henner ja Kirsi Koivunen. Asiantuntijoina toimivat diagnostiikan vastuualueen kaksi ylilääkärää, ylihoitaja, kolme osastonhoitajaa sekä kaksi röntgenhoitajaa, opiskelijakoordinaattori, sihteeri ja fyysikko.

4.2 Kehittämistutkimuksen lähtötilanne

Kehittämistutkimus on käytäntöä kehittävien suunnitteluperiaatteiden ja toimintamallien kehittämistä. Se perustuu sekä teoreettiseen että käytännön olosuhteisiin liittyvään tietämykseen. Kehittämistutkimuksella pyritään muutokseen, joka tarkoittaa käytännössä parantunutta olotilaa muodossa tai toisessa. Kehittäminen lähtee muutostarpeesta, jonka tavoitteena on aina suunta parempaan. (Kananen 2015, 11, 33; 2010, 12; Kiviniemi 2015, 222, 227.)

Kehittämistutkimusta ei pidetä omana erillisenä tutkimusmenetelmänä, vaan sen vahvuutena on käyttää eri tutkimusmenetelmiä. Tässä kehittämisessä yhdistyivät kvantitatiivinen (määrällinen)

ja kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimusmenetelmä, jolloin puhutaan triangulaatiosta eli monimenetelmällisestä tutkimusotteesta. Monimenetelmällisen lähestymistavan ensisijainen tavoite oli lisätä tutkimuksen kattavuutta ja siten parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Kehittämistutkimuksen tutkimusasetelmassa täytyy olla kolme vaihetta, jotka tässä tutkimuksessa olivat lähtötilanne, kehittämisvaihe ja kehityksen arviointi. (ks. Kananen 2015, 33-34; 2012, 27; Pernaa 2013, 12-21; Vilkkä 2005, 53-54; Creswell 1998, 202.)

Kehittämistyö aloitettiin työelämätaitoihin liittyvään kirjallisuuteen perehtymällä ja aikaisempien tutkimusten etsinnällä. Kehittämistyön lähtötilanteessa perehdyttiin tutkittavaan ilmiöön ja siihen, mitä ilmiöstä oli aiemmin kirjoitettu. Kirjallisuudesta ja sähköisistä tietolähteistä haettiin aiheeseen liittyviä tutkimuksia, raportteja ja teorioita. Aiheeseen perehtyminen auttoi ymmärtämään ilmiötä, löytämään aiheeseen mahdollisia osaratkaisuja ja saamaan apua tutkimuksen kirjoittamiseen. (Kananen 2012, 47.) Lähtötilanteessa kerättiin paljon erilaista materiaalia työelämätaidoista, työyhteisötaidoista, alais- ja esimiestaidoista, kehityskeskusteluista, työhyvinvoinnista sekä muusta aiheeseen liittyvästä. Koska työelämätaidot ovat niin laaja käsite ja työelämätaitoja on lukematon määrä, päätettiin kehittämistyöhön valita työelämätaidoista muutama osa-alue ja keskittyä niihin. Näitä olivat muutoksen hallintataito, ammatillinen kehittyminen sekä vuorovaikutustaidot. Nämä kokonaisuudet pitivät sisällään itsensä johtamisen, palautteen anto- ja vastaanottotaidot, tunnetaidot, ristiinriitatilanteiden hallintataidot sekä alais- ja esimiestaidot.

Tutkimussuunnitelma valmistui toukokuussa 2017 ja tutkimusluvut tätä kehittämistyötä varten anottiin ja saatiin OYS:n diagnostiikan vastuualueen ylihoitajalta sekä johtajalta kesäkuussa 2017.

Kyselyn laatiminen ja esitestaus

Lähtötilanteessa käytettiin kvantitatiivista survey -tutkimus menetelmää diagnostiikan vastuualueen henkilökunnan työelämätaito näkemysten selvittämiseksi. Menetelmää käytettiin kyselyn tekemiseen sekä sen käsittelemiseen. Kerätyn aineiston avulla pyrittiin kuvailemaan ja selittämään ilmiöitä. (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 134-164.)

Kyselytutkimuksen etuna oli, että sillä voitiin kerätä laaja tutkimusaineisto isolta määrältä ihmisiä. Strukturoitu kyselytutkimus oli tehokas tapa, jolla säästettiin tutkijan ja vastaajien aikaa. (ks. Hirsjärvi ym. 2014, 195.) Opinnäytetyön lähtötilanteessa oli selvää, että aineisto aiottiin kerätä sekä kyselyllä että asiantuntijahaastatteluilta. Näitä kahta tapaa käyttämällä haluttiin varmistua, että

tieto- ja työkalupaketin luomiseen saatiin useita eri näkökulmia eikä paketti jäisi pinnalliseksi. Webropol- kyselyn laatiminen aloitettiin keväällä 2017, minkä tarkoituksena oli kartoittaa diagnostiikan henkilökunnan näkemyksiä omista sekä työyhteisönsä työelämätaidoista. Kyselyn tarkoituksena oli lisäksi selvittää henkilökunnan mahdolliset ideat työyhteisönsä työelämätaidojen kehittämiseksi. Kysymykset muotoiltiin tutkimuksen viitekehyksen sekä tutkimusongelmien pohjalta. Lähtötilanteessa määritetyt tutkimusongelmat olivat:

1. Millainen näkemys diagnostiikan työntekijöillä on omista ja työyhteisönsä työelämätaidoista?
2. Millainen näkemys diagnostiikan esimiehillä on omista ja työyhteisönsä työelämätaidoista?
3. Miten työelämätaidoja voidaan työntekijöiden ja esimiesten näkemysten mukaan työyhteisössä kehittää?

Kysymysten laatiminen aloitettiin tutkimussuunnitelman tietoperustan aiheiden mukaan järjestyksessä. Kysymykset muotoiltiin niin, että vastauksissa näkyisi niin henkilökunnan arviot omista kuin työyhteisönsäkin työelämätaidoista. Kyselyn alkuun sijoitettiin nominaaliasteikon (luokittelu) sekä intervalliasteikon (välimatka) kysymyksiä, kuten ikä, sukupuoli ja asema työssä. Näitä muuttujia ei voitu asettaa mitattavan ominaisuuden mukaan järjestykseen, vaan niistä voitiin sanoa, olivatko ne samanlaisia vai erilaisia. Loput olivat ordinaaliasteikon kysymyksiä, joita käytetään usein mielipidemittauksissa. Näille muuttujille ei voitu laskea keskiarvoa, mutta niitä käytettiin yleiskuvan antamiseen tutkittavasta asiasta. (ks. Heikkilä 2004, 81.) Kyselyn kysymykset muotoiltiin monivalintakysymyksiin, asteikkokysymyksiin sekä avoimiin kysymyksiin. Monivalintakysymyksissä tutkija laati valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja sai rastittaa valitsemansa vastauksen. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä esitettiin väittämiä ja vastaaja sai valita niistä mieluisimman. Avoimissa kysymyksissä esitettiin vain kysymys ja jätettiin avoin tila vastauksille. (ks. Hirsjärvi ym. 2014, 198-200.)

Työelämätaidokyselyn ensimmäinen versio valmistui kesäkuussa 2017 ja se koostui 28 kysymyksestä. Kyselyä testattiin pienellä testiryhmällä ennen sen lähettämistä, jotta saatiin selville sen toimivuus ja loogisuus. (ks. Pahkinen 2012, 219; Heikkilä 2004,61). Linkki ensimmäiseen kyselyversioon lähetettiin sähköpostin välityksellä pienelle testiryhmälle (N=8) heinäkuussa 2017. Testiryhmään kuului kolme röntgenhoitajaa, sihteeri, ylihoitaja, yliopettaja, opiskelijakoordinaattori ja apu-

laisosastonhoitaja. Heitä pyydettiin kommentoimaan kyselyä sekä mittaamaan vastaamiseen käytetty aika. Ajan määrittäminen koettiin tärkeäksi, jotta kyselyn saatekirjeeseen osattaisiin kertoa keskimääräinen vastaamiseen kuluva aika. Ryhmästä tuli seuraavia kehittämiskommentteja:

”Minulla meni kyselyyn aikaa noin 10 minuuttia, mutta jos oikein syvennyn, niin menisiköhän sitten jotain 15 min ehkä”

”Kysymyksessä 20, voisko muuttaa asteikkoa: erittäin hyvin, hyvin, keskinkertaisesti, huonosti, erittäin huonosti ”

”Nykyään kyselyissä käytetään sukupuolen kohdalla skaalaa mies, nainen ja muu, mieltä haluatko käyttää sitä”

Kyselyyn tehtiin korjauksia ehdotusten mukaan ja joitain tarpeettomiksi katsottuja korjausehdotuksia jätettiin tekemättä. Sanamuotoja ja käsitteitä muutettiin lisäksi selkeämmiksi.

Kyselyn alkuun kirjoitettiin saatekirje (liite1), missä kerrottiin kyselyn taustasta ja tarkoituksesta sekä kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuudesta, nimettömyydestä ja keskeytymismahdollisuudesta. Saateen tehtävä oli motivoida vastaaja vastaamaan kyselyyn sekä ratkaista ryhtyykö vastaaja täyttämään lomaketta. Se oli kohtelias eikä liian pitkä, jotta vastaajan mielenkiinto ei olisi kadonnut. (ks. Heikkilä 2004, 61.) Kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin anonymisti, eikä vastauksia voinut missään tutkimuksen vaiheessa tunnistaa. Kyselyn lopullinen versio (liite2) valmistui syyskuun alussa 2017 ja ohjaavat opettajat hyväksyivät sen lähettämisen.

4.2.1 Kyselyn toteuttaminen ja aineiston analysointi

Tutkimusta tehtäessä oli määritettävä, mikä joukko oli tutkimuksen kohteena. Perusjoukolla (N) tarkoitetaan väestöryhmää, johon tulokset halutaan yleistää. Tutkimuksen kohteeksi valittua perusjoukon osajoukkoa kutsutaan otokseksi (n). Tutkimuksen pystyy tekemään joko kokonaistutkimuksena, jolloin tarkasteltavaksi otetaan koko perusjoukko tai otantatutkimuksena, jolloin tarkastellaan vain osaa perusjoukosta. Tämä tutkimus tehtiin otantatutkimuksena ja otoksena oli OYS: n diag-

nostiikan vastuualueen henkilökunta. Perusjoukon osajoukosta tehdyt johtopäätökset pyrittiin yleistämään koko perusjoukkoon. (ks. Grönroos 2004, 8; Heikkilä 2004, 33; Holopainen & Pulkkinen 2002, 29-30.)

Sähköpostiosoitteet kyselyn lähettämistä varten pyydettiin diagnostiikan, patologian ja kliinisen neurofysiologian osastonhoitajilta sekä klinikkasihteereiltä. Kyselyn linkki lähetettiin 18.9.2017 diagnostiikan vastuualueen opiskelijakoordinaattorin opastuksella koko vastuualueen henkilökunnan sähköpostiin, yhteensä 318 henkilölle.

Kyselyyn annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa ja tuona aikana kyselyyn oli vastannut 102 henkilöä, mikä oli noin 32% kyselyn saaneista. Tämän jälkeen lähetettiin muistutusviesti Webropol-raportointityökalulla kaikille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn ja vastausaikaa annettiin 1 viikko. Viikon jälkeen kysely suljettiin ja vastauksen oli lähettänyt yhteensä 152 henkilöä, mikä oli noin 48% kyselyn saaneista. Vastausprosenttiin oltiin varsin tyytyväisiä, sillä on tutkittu, että niissä verkkokyselytutkimuksissa, joihin ei liity aiempaa suhdetta vastaanottajien kanssa, vastausprosenttia 20-30 % pidetään erittäin onnistuneena (SurveyMonkey 2018, viitattu 16.1.2018).

Tilastollisella testauksella oletetaan nollahypoteesin pitävän paikkansa, kunnes toisin osoitetaan. Nollahypoteesi on usein muotoa 'ei eroa' tai 'ei riippuvuutta'. Tilastollisen testauksen keskeinen kysymys on: kuinka iso poikkeama nollahypoteesista on liian iso selitettäväksi pelkällä otantavirheellä? Asian selventämiseksi lasketaan, kuinka yllättävänä otoksessa havaittua voidaan pitää, jos oletetaan nollahypoteesin pitävän paikkansa. Tätä kutsutaan p-arvoksi. Mitä pienempi p-arvo sitä enemmän vaihtoehtoinen hypoteesi saa tukea ja sitä enemmän todisteet puhuvat nollahypoteesia vastaan. Jokaisen tilastollisen testin tuloksena saadaan ns. p-arvo, joka ilmoittaa virheellisen päätelmän todennäköisyyden. Jos p-arvo on alle 0,05 puhutaan tuloksesta tilastollisesti melkein merkitsevä, jos se on alle 0,01 tulos on tilastollisesti merkitsevä. (Taanila 2013, viitattu 16.1.2018.) Keskiarvotesteillä verrataan otoksesta laskettua keskiarvoa hypoteesin mukaiseen vakioarvoon tai vertaillaan ryhmien keskiarvoja toisiinsa. Yksi tällainen keskiarvotesti on t-testi, joka sopii kahden ryhmän keskiarvojen vertailuun. (Heikkilä 2004, 224.) Tässä kehittämistyössä kyselyn aineiston tilastollinen merkitsevyys laskettiin Webropol Professional Statistics ohjelmalla, kahden riippumattoman otoksen t-testillä.

Kyselyn analysoinnissa käytettiin kuvailevia perusmenetelmiä, kuten jakaumia ja ristiintaulukointeja. Jakaumia käytettiin tiedon havainnollistamiseen ja tiivistämiseen sekä ristiintaulukointeja kuvaamaan muuttujien välisiä riippuvuuksia (ks. Kananen 2011, 74-84). Kahden muuttujan ristiintaulukoinnissa muuttujat esitettiin taulukossa niin, että toinen asettui sarakkeille ja toinen riveille. Ristiintaulukon ruuduissa olevat frekvenssit kertoivat, kuinka monta mainituin ominaisuuksin varustettua yksilöä aineistossa oli. (ks. Metsämuuronen 2006, 604; Heikkilä 2004, 210.) Kyselyn aineistosta tehtiin useita erilaisia ristiintaulukointeja Webropol -raportointityökalulla, jotta saatiin laaja kuva vastauksista ja osattiin hahmottaa, mikä taulukko antaisi mahdollisimman paljon haluttua tietoa. Ristiintaulukointeja tehtiin sukupuolen, iän, työvuosien ja aseman työyhteisössä mukaan. Tässä kehittämistyössä käytettiin eniten hyödyksi taulukkoa, missä asema työyhteisössä oli ristiintaulukoitu. Tätä taulukkoa käytettiin, koska tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita esimiesten ja työntekijöiden näkökulmista heidän omista ja työyhteisönsä työelämätaidoista. Avoimet kysymykset analysoitiin aineistolähtöistä sisällön analyysimallia apuna käyttäen. Ensin tunnistettiin asiat, joista tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita ja näitä ilmaisevia lauseita pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi. Tämän jälkeen ilmaukset ryhmiteltiin ja samaa tarkoittavat ilmaukset yhdistettiin samaan kategoriaan ja annettiin kategorialle sisältöä kuvaava nimi. Lopuksi laskettiin prosenttiluvut havainnollistamaan kunkin kategorian osuutta vastauksista. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 101.)

4.3 Tieto- ja työkalupaketin kehittämisvaihe

Kehittämistutkimukselle on ominaista, että jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen yhteydessä hyödynnetään erilaisten sidosryhmien asiantuntijuutta. Se tuottaa käytännönläheistä kentälle siirrettävää tietoa jokaisessa vaiheessa. Tutkija, kehittäjät ja asiantuntijaryhmät syventyvät kehittämisprosessiin ja kehittävät samalla omaa osaamistaan kokonaisvaltaisesti. (Pernaa 2013, 10-12.)

Kehittämisvaiheessa muodostettiin asiantuntijaryhmät, joiden tarkoituksena oli kehittää työelämätaitojen tieto- ja työkalupakettia käyttäjälähtöisesti yhdessä tutkijan kanssa käyttäen apunaan kyselyn tuloksia sekä omia kokemuksiaan. Asiantuntijoiden tarkoituksena oli lisäksi antaa erilaisia näkökulmia ja ideoita tieto- ja työkalupaketin sisältöä, ulkoasua ja käyttötarkoitusta varten. Asiantuntijaryhmiin valittiin ne henkilöt, joita kehittämiskohde koski ja jotka tiesivät aiheesta jo jotain ja pystyivät tuottamaan mahdollisimman kattavaa tietoa kehittämistyötä varten (ks. Kananen 2015, 81; Kiviniemi 2015, 222; Creswell 1998, 124). Asiantuntijat valittiin eri ammattiryhmistä kyselyyn

vastanneiden joukosta diagnostiikan vastuualueelta. Asiantuntijat jaettiin kahteen ryhmään, esimiehiin ja työntekijöihin, heidän erilaisen työnkuvansa vuoksi. Lisäksi kahteen ryhmään jakamisella haluttiin varmistaa, ettei esimies -alainen suhde vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin. Esimiesten asiantuntijaryhmään pyydettiin kaksi ylilääkärää, ylihoitaja sekä 3 osastonhoitajaa. Työntekijöiden asiantuntijaryhmään pyydettiin 2 röntgenhoitajaa, röntgenhoitajan sekä Master -tutkinnon omaava opiskelijakoordinaattori, erikoislääkäri, fyysikko ja sihteeri. Jatkossa tässä kehittämistyössä puhutaan esimiesten ja työntekijöiden asiantuntijaryhmistä nimellä esimiesryhmä ja työntekijäryhmä.

4.3.1 Työelämätautokyselyn tulosten esittäminen asiantuntijaryhmille

Työelämätautokyselyn tulokset esitettiin kummallekin asiantuntijaryhmälle yhtä aikaa joulukuussa 2017. Paikalla olivat kaikki muut ryhmiin valitut paitsi yksi röntgenhoitaja sekä erikoislääkäri, jotka eivät päässeet paikalle.

Tulokset esitettiin Powerpoint muodossa tekstillä ja erilaisilla pylväsdiagrammeilla sekä pienillä taulukoilla. Kuvio oli nopean tiedonvälityksen väline, taulukossa sen sijaan tarkkuus oli oleellista. Esityksessä taulukko ei ollut liian suuri, joten sen tutkimiseen ei kulunut turhan paljon aikaa. Pylväsdiagrammi kuvasi määrää, luokkia tai ryhmiä. Tulokset esitettiin kysymys kysymykseltä järjestyksessä ja asiantuntijoilla oli mahdollisuus kommentoida tai kysyä tarkentavia kysymyksiä esityksen lomassa. Vastaajia tuloksista ei pystytty tunnistamaan. (ks. Heikkilä 2004, 153-155.)

Kyselyn tuloksilla saatiin kartoitettua diagnostiikan vastuualueen henkilökunnan ja heidän työyhteisönsä työelämätauto-osaamisen nykytila. Tulosten esittelyn jälkeen sovittiin tulevan vuoden alkuun asiantuntijaryhmien teemahaastatteluaikat. Aiemmin oli ajateltu, että haastattelut pidettäisiin suoraan tulosten esittelyn jälkeen. Ohjaavien opettajien kanssa käyty ohjauskeskustelu muutti kuitenkin suunnitelmia ja sovimme ajat erikseen. Suoraan esityksen jälkeen käyty haastattelu olisi voinut jäädä pinnalliseksi, koska asiantuntijoilla ei olisi ollut tarpeeksi aikaa omaksua tuloksia ja hahmotella ideoita tulevaa pakettia varten. Esimiesryhmän teemahaastattelu sovittiin pidettäväksi tammi-kuun alussa 2018 ja työntekijäryhmän haastattelu-aika sovittiin tammikuun loppuun 2018.

4.3.2 Esimiesten ja työntekijöiden teemahaastattelujen toteutus

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston hankinnassa käytettiin metodia, jossa ihmisten näkökulmat ja ”ääni” pääsivät esille. Ryhmähaastattelu on käytetyimpiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä, jota myös tässä tutkimuksessa käytettiin. Haastattelulla pyrittiin saamaan aiheesta syvällistä tietoa. Tutkimusmenetelmää käytettiin asiantuntijoiden teemahaastatteluihin sekä niiden käsittelyyn. Haastattelua hyödynnettiin täydentämään kyselystä saatua tietoa ja saamaan erilaisia näkökulmia kehittämistyöhön. Aineiston hankinnan kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. Teemahaastattelussa aihepiirit oli etukäteen määrätty. Haastattelijalla oli käytössään tukilista aihealueista, mutta ei valmiita kysymyksiä. (ks. Eskola & Vastamäki 2015, 27-29; Hirsjärvi ym. 2014, 134-164; Hirsjärvi & Hurme 2008, 11.). Ryhmähaastattelu oli vapaamuotoinen keskustelu, jossa osanottajat kommentoivat asioita spontaanisti, tekivät huomioita ja tuottivat monipuolista tietoa tutkittavasta asiasta. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhui haastateltaville yhtä aikaa, mutta suuntasi välillä kysymyksiä myös yksittäisille ryhmän jäsenille. Ryhmähaastattelun etu oli, että siinä saatiin nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta henkilöltä. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 61-63.)

Haastattelurunko luokiteltiin teemoittain tieto- ja työkalupaketin sisältöön, ulkoasuun ja käytettävyyteen liittyviin kysymyksiin. Tässä kehittämistyössä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää, missä kysymykset olivat kaikille samat, mutta vastauksia ei oltu sidottu mihinkään vastausvaihtoehtoon. Haastateltavat pystyivät vastaamaan omin sanoin eikä kysymysten järjestyksessä tarvinnut välttämättä pysyä. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 41-48.) Kysymyksiä haastattelurungossa oli yhteensä 12 kappaletta. Tutkija testasi haastattelurunkoaan etukäteen haastatteleamalla ystäväänsä sekä puolisoaan. Hirsjärvi & Hurmeen (2008, 72-73) mukaan esihaastattelu on teemahaastattelun tärkeä ja välttämätön osa. Sen avulla tutkija testaa haastattelurunkoa ja sen järjestystä sekä määrittelee sanavalintoja. Esihaastattelulla saadaan myös selville haastattelun keskimääräinen pituus. Esihaastattelun jälkeen tutkija teki muutaman pienen korjauksen haastattelurungon järjestykseen, mutta tärkein merkitys esihaastattelulla oli tutkijalle sen tuoma kokemus.

Kyselyn analysoitu aineisto, tutkijan tutkimussuunnitelman tietoperusta, haastattelun lupalomake (liite 3) sekä teemahaastattelurunko (liite 4) lähetettiin asiantuntijoille sähköpostilla heti tulosten esittelyn jälkeen. Aineistot lähetettiin etukäteen, jotta asiantuntijat pystyivät perehtymään materiaaliin ja valmistautumaan haastatteluun mahdollisimman hyvin. Tutkijan tutkimussuunnitelman tietoperusta lisättiin vielä lähetettäviin liitteisiin juuri ennen lähetystä, koska haluttiin varmistua, että

jokainen asiantuntija tietää mitä työelämätaidot ovat ja mitkä osa-alueet tutkija oli tutkimukseensa valinnut. Tutkijalla oli omia ideoita ja näkemyksiä tulevasta työelämätaidojen tieto- ja työkalupaketista, mutta niitä ei kerrottu etukäteen eikä lähetetty asiantuntijaryhmille, jotta asiantuntijoiden omat ideat ja oivallukset saatiin esiin. Valmiit ideat olisivat voineet rajoittaa asiantuntijoiden omia ajatuksia.

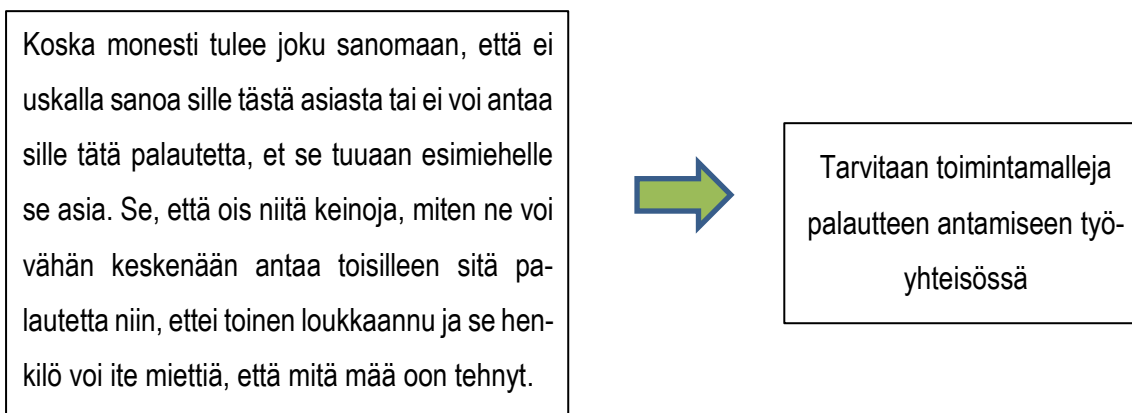
Esimiesryhmän sekä työntekijäryhmän haastattelupaikoiksi valittiin rauhalliset ja häiriöttömät kokoukset läheltä jokaisen haastateltavan työpistettä. Ennen haastattelua tutkija tulosti teemahaastattelurungon ja lupalaput jokaiselle sekä varasi riittävästi kyniä allekirjoituksia ja asiantuntijoiden mahdollisia muistiinpanoja varten. Haastattelun tallentaminen oli välttämätöntä aineiston analysoinnin kannalta (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 75). Tallentamista varten tutkija lainasi nauhurin Oulun ammattikorkeakoululta ja testasi sen toimivuutta useasti ennen haastattelua. Esimiesryhmällä oli 3 viikkoa ja työntekijäryhmällä 5 viikkoa aikaa tutustua materiaaliin. Esimiesryhmän haastatteluun osallistuivat kaikki kuusi kutsuttua esimiestä. Työntekijäryhmän haastatteluun osallistui viisi työntekijää, yksi kutsuttu ei päässyt paikalle.

Tutkija aloitti haastattelut kertomalla oman nimensä ja sen miksi haastattelutilanteissa oltiin sekä mikä oli opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Tutkija kertoi myös, ettei haastatteluissa tarvitse edetä kysymys kysymykseltä, vaan niitä voidaan käydä läpi parhaaksi katsomassa järjestyksessä. Haastattelutilanteet olivat leppoisia ja rentoja. Jokainen tunsu työnsä puolesta toisensa ja keskustelut lähtivät kuin itsestään käyntiin ensimmäisen kysymyksen esittämisen jälkeen.

4.3.3 Haastattelujen analysointi

Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysillä analysoitiin haastattelunauhoite systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmällä pyrittiin saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä, selkeässä ja yleisessä muodossa. Aineiston laadullinen käsittely perustui loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aluksi aineisto hajotettiin osiin, käsitteellistettiin ja koottiin uudestaan uudella tavalla johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Haastattelut litteroitiin valikoidusti, eli kirjoitettiin puhtaaksi vain ne kohdat, jotka katsottiin olevan tutkimuksen kannalta tärkeitä. Litteroinnissa hyödynnettiin asioiden ymmärtämistä. (ks. Hirsjärvi ym. 2014, 222; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-111.) Haastattelut kestivät yhteensä 2 tuntia 18 minuuttia. Litteroitua haastatteluaineistoa tuli yhteensä 10 sivua (fontti 12 arial narrow, riviväli 1,5).

Litteroidut tekstit luettiin läpi muutamaan kertaan, jotta ne hahmottuisivat tutkijalle paremmin ja tärkeimmät ajatukset nousisivat esille. Tämän jälkeen asiantuntijaryhmien haastatteluaineistot yhdistettiin. Aineistojen analysointi ja tulosten esittäminen toteutettiin yhtenä kokonaisuutena työn helpottamiseksi ja anonymiteetin varmistamiseksi. Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin teemoittelulla. Litteroitu teksti pilkottiin ja ryhmiteltiin uudelleen teemojen mukaan sisältöön, ulkoasuun ja käytettävyyteen. Sen jälkeen tekstikokonaisuuksia tiivistettiin ja ilmauksia pelkistettiin (kuvio 3). (ks. Kananen 2012, 109–117; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93).



KUVIO 3. Esimerkki ilmaisujen pelkistämisestä

Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia teemojen mukaan. Alaluokkia syntyi yhteensä 22. Aineiston ryhmittelyyn, eli klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoitettiin, ts. tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotettiin ja niistä muodostettiin abstraktimpia, teoreettisempia ilmaisuja. Näin alaluokista muodostettiin yläluokkia ja abstrahointia jatkamalla saatiin aikaan pääluokkia. Yläluokkia syntyi yhteensä 12 ja pääluokkia neljä (liite 5). (ks. Tuomi & Sarajärvi 2012, 110-112; Kananen 2012, 116 – 117.)

4.3.4 Tieto- ja työkalupaketin suunnittelu

Työelämätaitojen tieto- ja työkalupakettia laadittiin samaan aikaan kun aineistoa kerättiin. Tutkija hahmotteli omia ideoitaan paketista saatuaan kyselyn tulokset. Ideoita ei näytetty asiantuntijoille ennen haastattelua, mutta tutkija kertoi niistä haastattelujen lomassa ja kysyi asiantuntijoiden mielipiteitä ehdotuksiin.

Tutkija teki valituista aiheista yhteensä seitsemän Word tiedostoa. Tiedostoissa oli tutkijan tutkimussuunnitelmasta kerättyä teoriaa vuorovaikutustaidoista, ristiriitatilanteiden hallinnasta sekä palautteen antamisesta. Lisäksi tehtiin kolme erilaista pari- ja ryhmätehtävähdotusta, joita oli ideoitu asiantuntijahaastatteluisissa, sekä omien että oman esimiehen työelämätaitojen arviointiin kehitetty lomake kehityskeskustelun rinnalle. Yksi tiedosto sisälsi omia ja työyhteisön taitoja mittaavan työelämätaidomittarin, minkä tutkija oli muokannut aiemmin tekemästään kyselystä. Uusi mittari sisälsi 14 kysymystä. Lisäksi tehtiin tiedosto, missä oli kaksi erilaista ehdotusta tuleville videoille. Tutkija oli kirjoittanut videoiden tapahtumarungon kuvitteelliselle ristiriitatilanteelle sekä rungon tilanteelle sanattoman viestinnän vaikutuksesta työyhteisössä.

Lisäksi tehtiin mind map tieto- ja työkalupaketin sisällöstä. Mind mapin tarkoitus oli havainnollistaa paremmin paketin sisältöä asiantuntijoille, mutta lopulliseen pakettiin sitä ei ollut tarkoitus sisällyttää. Tutkija teki tiedoston myös julisteeksi sommitellulle valokuvalle palautteen antamisen tärkeydestä. Tutkija oli saanut kolmelta kollegaltaan luvan ottaa heistä valokuvan työympäristössä, jossa he antavat toisilleen positiivista palautetta. Paint- ohjelmalla muokattu valokuva oli esimerkki julisteesta, mikä aiottiin lähitulevaisuudessa toteuttaa. Kyseistä valokuvaa ei ollut tarkoitus julkaista. Juliste ehdotuksen yläosassa luki ”Tiesitkö, että kollegasi arvostavat eniten sinun antamaasi palautetta” ja alaosassa luki ”Miten sinä olet onnistunut tänään antamaan palautetta”. Tutkija kirjoitti tekstit asiantuntijahaastattelujen ideoiden pohjalta.

4.4 Tieto ja työkalupaketin arviointi

Kehittämistyön arviointivaiheessa kirjallisuuden, kyselyn tulosten ja analysoitujen ryhmähaastattelujen pohjalta luotu ensimmäinen versio työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketista lähetettiin asiantuntijoille sähköpostilla. Sähköposti sisälsi liitteenä seitsemän tutkijan tekemää Word tiedostoa.

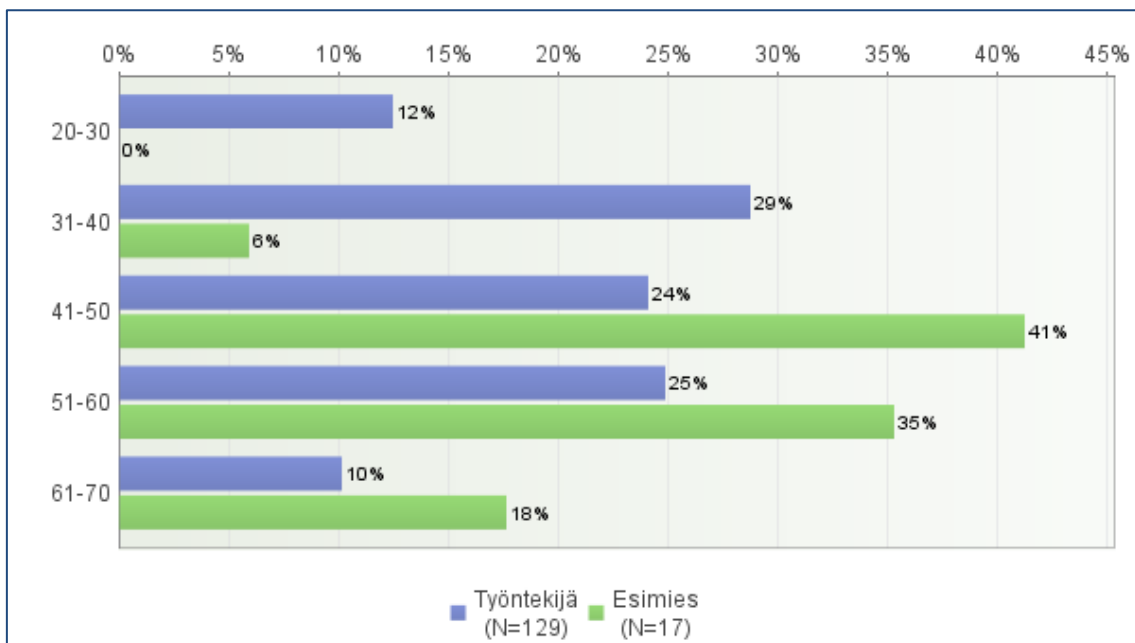
Tutkija pyysi asiantuntijoita perehtymään materiaaliin sekä tekemään korjaus- ja lisäysehdotuksia. Asiantuntijoille annettiin kaksi viikkoa aikaa antaa paketista palautetta. Määräaikaan mennessä yhdestätoista asiantuntijasta palautteen lähetti seitsemän henkilöä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Lähtötilanteen tulokset

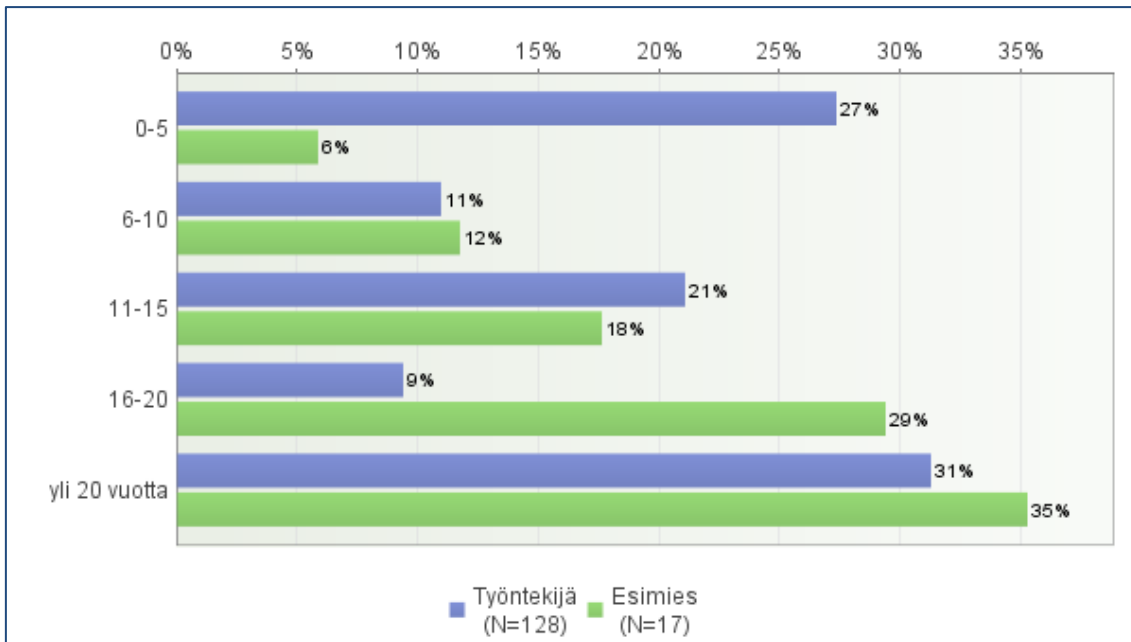
Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi 153 henkilöä, joista miehiä oli 15 % (n=22) ja naisia 85 % (n=126). Vastaajista työntekijöitä oli 88 % (n=130) ja esimiehiä 12 % (n=17). Työntekijöistä miehiä oli 12 % (n=16) ja naisia 88 % (n=114), esimiehistä miehiä oli 29 % (n=5) ja naisia 71 % (n=12). Suurin osa vastaajista oli 30-60 vuoden ikäisiä. Esimiestyötä tekevät olivat luonnollisesti iältään vanhempia kuin työntekijät. Vastanneiden ikäjakauma on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Vastanneiden (n=146) ikäjakauma työntekijöiden ja esimiesten välillä

Suurimmalla osalla esimiesvastaajista oli pitkä työkokemus taustalla. Vastaajien työkokemus ja vastaajien määrä kasvavat pylväsdiagrammissa lineaarisesti (Kuvio 5). Työntekijöillä työkokemus jakaantui laajemmin, suurimmilla vastaajaryhmillä työkokemusta oli yli 20 vuotta sekä 0-5 vuotta.



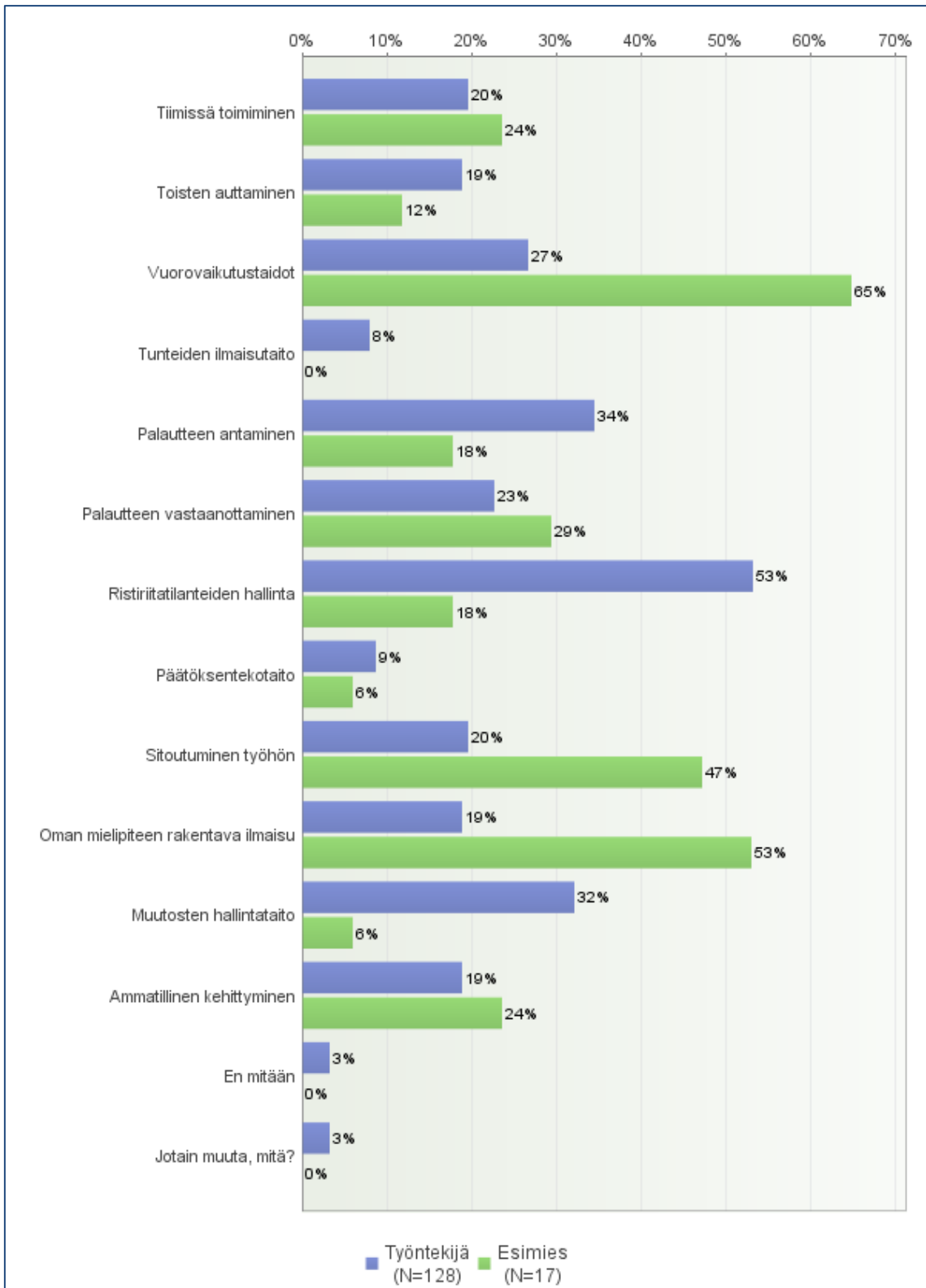
KUVIO 5. Vastanneiden (n=145) työkokemus vuosina työntekijöillä ja esimiehillä

Kyselyyn osallistuvien arviot omista ja työyhteisönsä työelämätaidoista

Kyselyssä henkilökunnalta kysyttiin millaisiksi he arvioivat omat työelämätaitonsa. Työntekijät arvioivat vahvuuksikseen sitoutumisen työhön, toisten auttamisen ja tiimissä toimimisen sekä vuorovaikutustaidot. Heikoimmikseen he arvioivat palautteen antamisen, ristiriitatilanteiden hallinnan ja tunteiden ilmaisutaidon. Esimiehet arvioivat vahvuuksikseen sitoutumisen työhön, päätöksentekotaidon ja toisten auttamisen sekä tiimissä toimimisen ja ammatillisen kehittymisen. Heikoimmikseen he arvioivat tunteiden ilmaisutaidon sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen.

Suurimmat erot omien työelämätaitoarvioiden välillä työntekijöillä ja esimiehillä oli ristiriitatilanteiden hallinnassa, päätöksentekotaidoissa, oman mielipiteen rakentavassa ilmaisussa ja muutosten hallinnassa. Näissä kaikissa ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.01$). Myös sitoutumisessa työhön ero näiden kahden ryhmän välillä oli tilastollisesti merkitsevä, mutta sen taidon kumpikin ryhmä oli arvioinut parhaimmakseen. Työntekijöiden sukupuolella ei ollut suurta eroa työelämätaitojen arvioissa, poikkeuksena tunteiden ilmaisutaidot. Työntekijämiehet arvioivat ne huomattavasti heikoimmiksi kuin työntekijänaiset.

Kuviossa 6 on esitetty, mitä työelämätaitoja työntekijät ja esimiehet toivoisivat työyhteisössään kehitettävän.



KUVIO 6. Vastanneiden (n=145) valitsema työelämätaitojen kehittämiskohteet työyhteisössään

Työntekijät toivoivat eniten kehitettävää ristiriitatilanteiden hallintaa (53 % vastanneista), palautteen antamista (34 %) ja muutoksen hallintataitoa (32 %). Esimiehet toivoivat työyhteisössään kehitet-

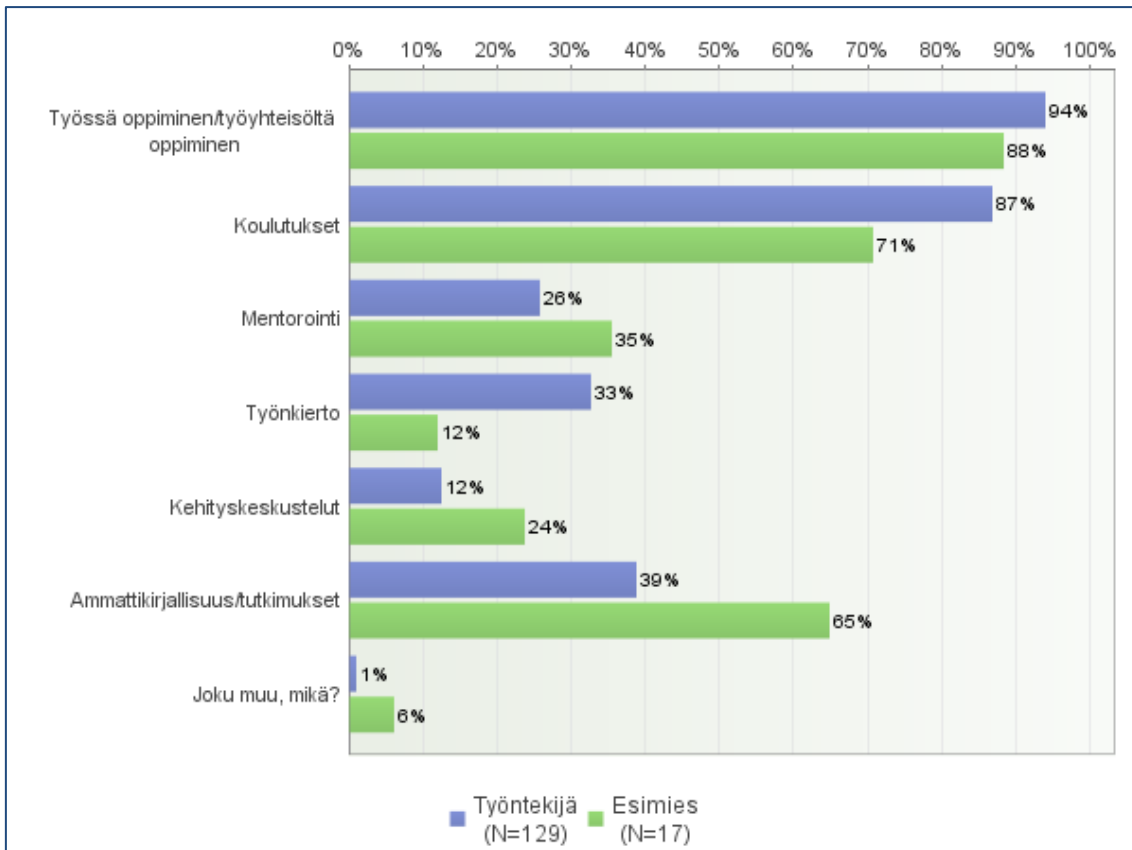
tävän eniten vuorovaikutustaitoja (65 %), oman mielipiteen rakentavaa ilmaisua (53 %) sekä sitoutumista työhön (47 %). Erot työntekijöiden ja esimiesten välillä olivat suuret ja tilastollisesti merkitseviä vuorovaikutustaidoissa ($p=0.001$), ristiriitatilanteiden hallinnassa ($p=0.003$) sekä muutosten hallintataidossa ($p=0.001$).

Työntekijät arvioivat aiemmin omat taitonsa heikoimmiksi juuri ristiriitatilanteiden hallinnassa, sekä palautteen antamisessa ja tähän he halusivat myös kehitystä. Muutosten hallintataidot he arvioivat jokseenkin hyväksi, tähän toivottiin myös kehitystä. Esimiehet arvioivat omat vuorovaikutustaitonsa melko hyväksi sekä oman mielipiteen rakentavan ilmaisun ja sitoutumisen työhön hyväksi. Voidaan siis olettaa, että he toivovat näiden taitojen kehitystä työyhteisönsä muilta jäseniltä. Niin työntekijöiden kuin esimiesten omat arviot työhön sitoutumiseen olivat hyvät. Esimiehet kuitenkin toivovat kehitystä sitoutumiselle. Vastauksissa on nähtävillä hieman ristiriitaa. Ovatko vastaajat vastanneet rehellisesti, tai onko vastaamatta jättäneissä se ryhmä, johon esimiehet toivoisivat enemmän työhön sitoutuneisuutta.

Esimiehet toivovat kehitystä myös oman mielipiteen rakentavaan ilmaisuun. Työntekijät olivat arvioineet tämä taidon itsessään pääosin melko hyväksi, mutta melko huonoksi 14 % vastanneista. Uskalletaanko työyhteisössä tuoda esille omia mielipiteitä vai osataanko niitä tuoda esille rakentavasti? Avoimissa vastauksissa näkyi varsinkin työntekijöiden puolella, että avointa keskustelua kaivataan ihan joka päiväisessä työssä. Tunteiden ilmaisutaito oli niin työntekijöillä kuin esimiehilläkin heikkoa heidän omien arvioiden mukaan, mutta he eivät kokeneet niiden kehityksen olevan tarpeen.

Ammatillinen kehittyminen

Kuviossa 7 on esitetty, miten henkilökunta kehittää ammattitaitoaan parhaiten. Työssä oppiminen/työyhteisöltä oppiminen oli niin työntekijöille kuin esimiehillekin parhain tapa kehittää ammattitaitoa. Ammattitaitoa kehitettiin lisäksi koulutuksilla, työntekijät hieman esimiehiä enemmän. Esimiehet kehittivät ammattitaitoaan ammattikirjallisuuden/tutkimusten kautta enemmän kuin työntekijät. Vastauksista voidaan päätellä, että he haluavat johtaa työssään näyttöön perustuvalla asiantuntemuksella. Työntekijät eivät kokeneet kehityskeskusteluja juurikaan ammattitaitoa kehittävänä, toisin kuin työnkierron. Esimiehet vastasivat juuri päinvastoin.

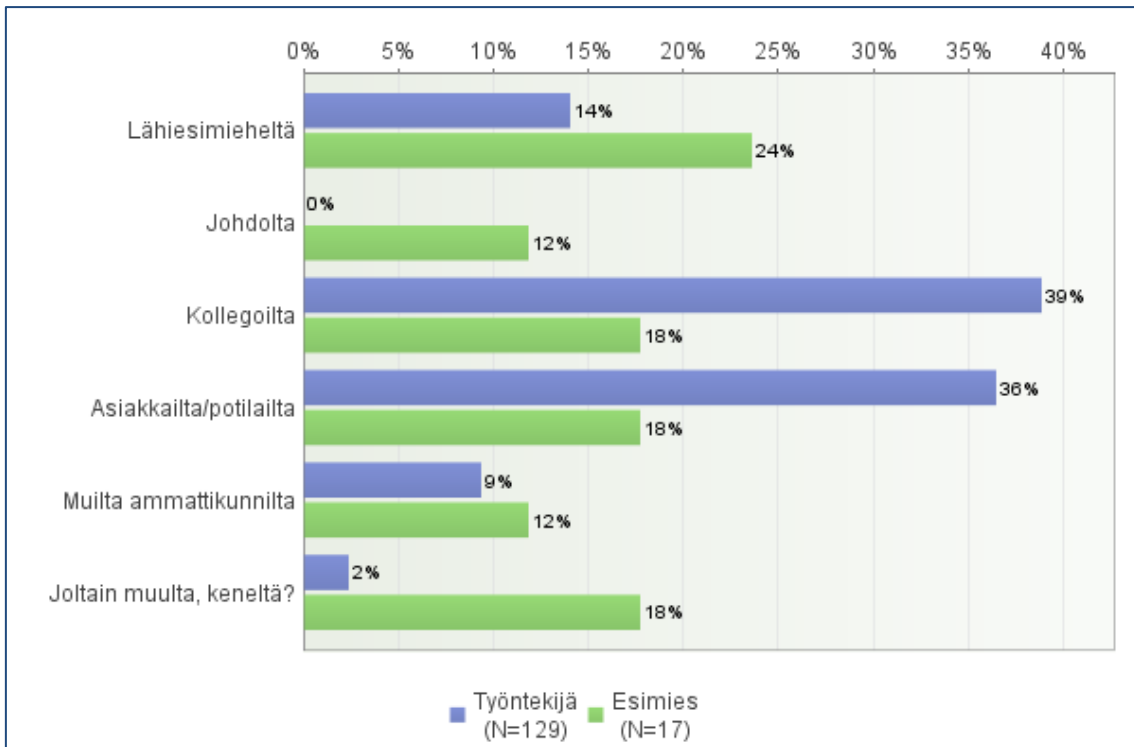


KUVIO 7. Työntekijöiden ja esimiesten ammattitaidon kehittäminen (n=146)

Kyselyssä kysyttiin kuinka hyvin henkilökunta saa tukea ammatilliseen kasvuunsa ja keneltä he tukea saavat. Noin puolet (53 %) työntekijöistä vastasivat saavansa tukea ammatilliseen kasvuunsa melko hyvin, viidesosa melko huonosti, mutta 16 % hyvin. Esimiehet saavat tukea pääosin hyvin. Suurimman osan tuesta työntekijät ja esimiehet saavat kollegoiltaan ja esimieheltään. Esimiehet saavat lisäksi tukea ammatilliseen kasvuunsa opiskelusta ja ammattikirjallisuudesta. Vastusten perusteella esimiehet kehittävät ammattitaitoaan ammattikirjallisuuden ja tutkimusten välillä sekä saavat siitä tukea ammatilliseen kasvuunsa.

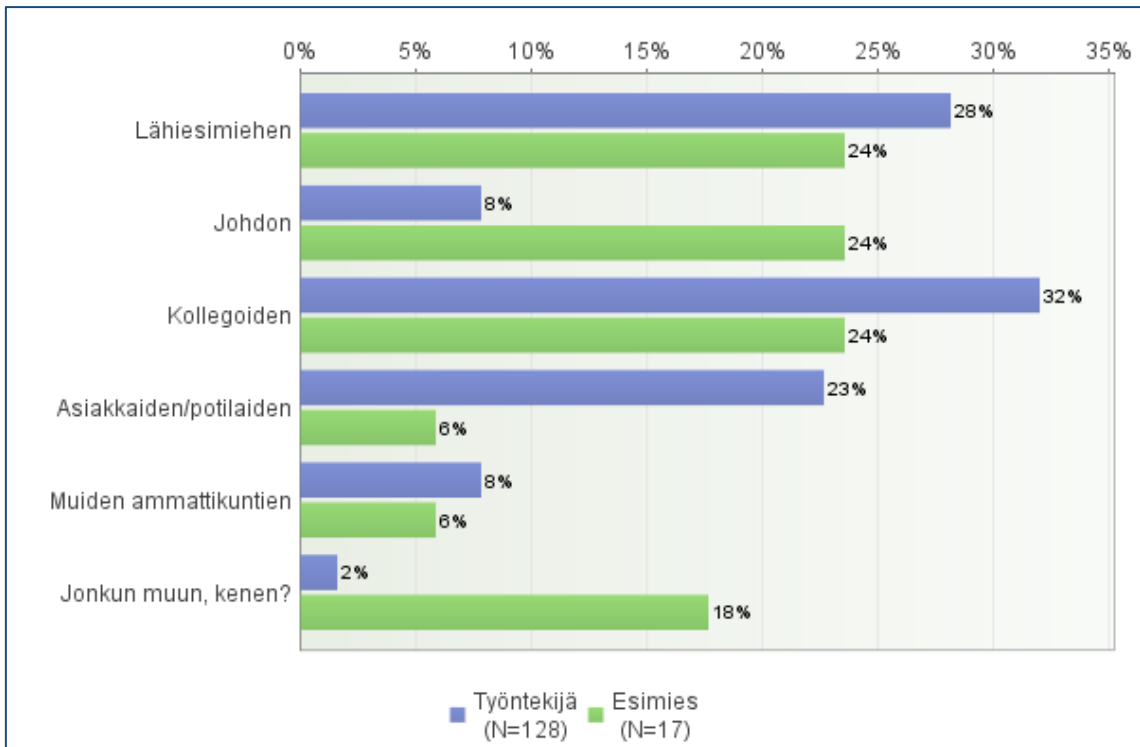
Palautteen antaminen

Kyselyssä henkilökunnalta kysyttiin kuinka paljon he saavat palautetta tekemästään työstä. Työntekijät vastasivat saavansa palautetta jonkin verran (60 %) tai vähän (32 %). Esimiehet saivat palautetta enimmäkseen jonkin verran (53 %), mutta 24 % vastanneista saivat sitä sekä paljon että vähän. Kuviossa 8 on esitetty, keneltä henkilökunta sai eniten palautetta.



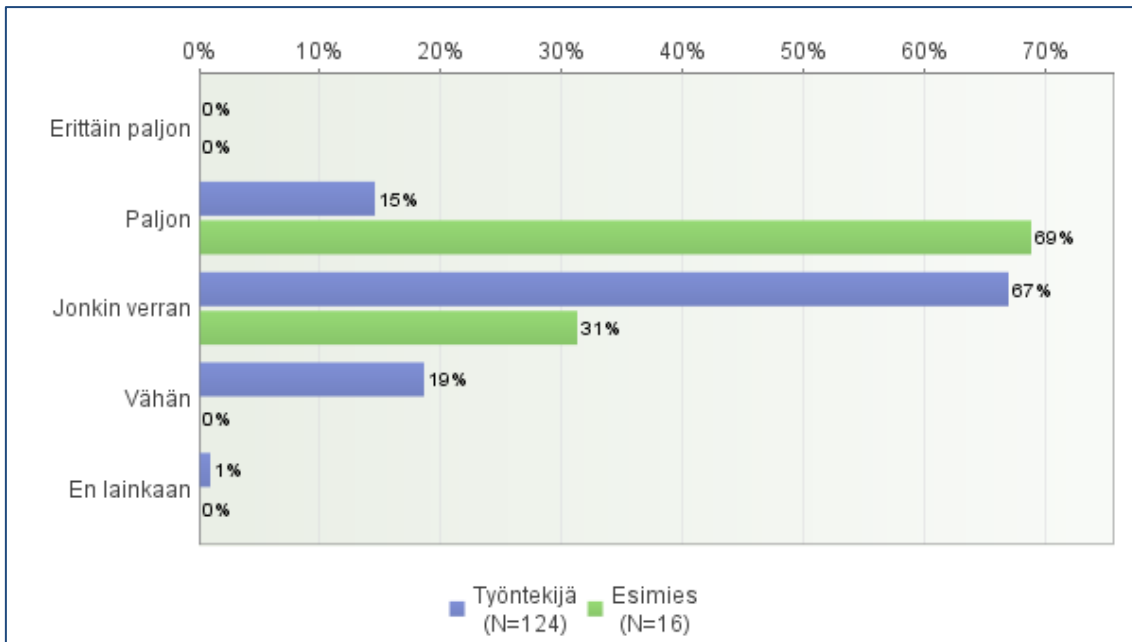
KUVIO 8. Työntekijöiden ja esimiesten eniten saama palaute (n=146)

Työntekijät saivat eniten palautetta kollegoiltaan ja asiakkailta/potilailta. Jonkin verran myös lähiesimieheltä. He myös arvostivat eniten kollegoilta saamaansa palautetta, mutta arvostaisivat toiseksi eniten lähiesimiehensä antamaa palautetta. Työntekijät eivät saa palautetta lainkaan johdolta, mutta 8 % vastaajista arvostaisi sitä. Esimiehet saavat eniten palautetta lähiesimieheltään. He saavat palautetta myös kollegoilta, asiakkailta sekä alaisiltaan (avoin vastaus). Johdolta saatu palaute (12 %) on miesesimiesten saamaa. Naisesimiehet eivät saaneet johdolta lainkaan palautetta. Esimiehet arvostavat lähiesimiehen, johdon ja kollegoiden saamaa palautetta kaikkia 24 % ja alaisensa palautetta 18 % (avoin vastaus). Naispuolisista esimiehistä 17 % arvostaisi johdolta saamaa palautetta. Kuviossa 9 on esitetty, kenen antamaa palautetta henkilökunta arvosti/arvostaisi.



KUVIO 9. Työntekijöiden ja esimiesten eniten arvostama palaute (n=145)

Saatu palaute oli työntekijöiden mukaan enimmäkseen positiivista sukupuolesta riippumatta. Miehet olivat saaneet myös kehittäväää ja kannustavaa palautetta, muttei yhtään negatiivista. Naiset olivat saaneet myös kehittäväää ja kannustavaa sekä negatiivistakin palautetta jonkin verran. Esi miehetkin olivat saaneet positiivista palautetta eniten. Paljon myös kehittäväää, kannustavaa ja negatiivistakin. Kuviossa 10 on kuvattu, kuinka paljon henkilökunta itse antaa palautetta työyhteisöön.



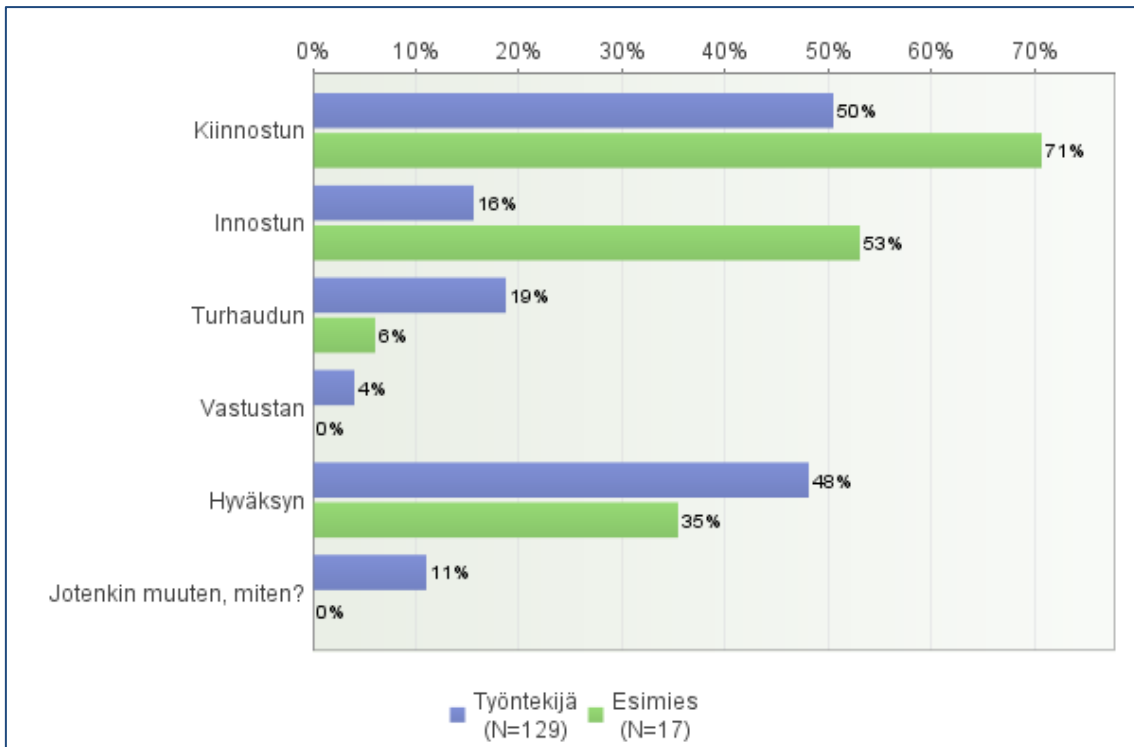
KUVIO 10. Työntekijöiden ja esimiesten antama palaute (n=140)

Työntekijät antoivat palautetta enimmäkseen jonkin verran (67 %) tai vähän (19 %), 15 % vastaan-
neista antoi palautetta paljon. Esimiehet antoivat selvästi paljon palautetta (69 %), kolmasosa jon-
kin verran. Ero ryhmien vastausten välillä oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0.000$). Miesten ja naisten
välillä ei ollut palautteen antamisessa selviä eroja.

Työntekijät kokivat aiemmin saavansa palautetta vain jonkin verran tai vähän. He saivat sitä enim-
mäkseen kollegoiltaan, jota arvostivat, mutta halusivat sitä myös lähiesimieheltään. Esimiehet ar-
vioivat aiemmin palautteen antamisen työelämätaidoistaan heikoimpien joukkoon. Kuitenkin he
vastasivat antavansa sitä mielestään paljon, mutta työntekijät eivät koe saavansa palautetta tar-
peeksi. Vastauksissa on nähtävillä hieman ristiriitaa. Tähän voi vaikuttaa suuri työntekijämäärä per
esimies. Vaikka esimies antaisi työyhteisössään paljon palautetta, se voi suuressa henkilökunta-
määrässä tuntua vähältä yhtä ihmistä kohden. Lisäksi toiset tarvitsevat palautetta enemmän kuin
toiset. Kyselyn tuloksista nähdään, että vaikka työntekijätkin arvioivat palautteen antamisen työelä-
mätaidoistaan heikoimpien joukkoon, sitä osataan kuitenkin antaa ja arvostaa työyhteisössä.

Muutoksen hallintataito

Kuviossa 11 on esitetty, miten henkilökunta yleensä reagoi työympäristössä tapahtuviin muutok-
siin.



KUVIO 11. Työntekijöiden ja esimiesten reaktio muutokseen (n=146)

Suurin osa työntekijöistä kiinnostuu (50 %) ja hyväksyy (48 %) muutoksen. Viidesosa myös turhauduu. Avoimissa vastauksissa nousi esille muutoksen luonne. Eli riippuu muutoksesta, kuinka siihen suhtaudutaan. Avoimissa vastauksissa oli myös hyvin kuvaava selitys: ”aluksi ehkä hiljaa vastustan, sitten taivun ja totun.” Esimiehistä suurin osa kiinnostuu (71 %) ja innostuu (53 %) sekä hyväksyy (35 %) muutoksen. Erilaisen suhtautumisen muutokseen voi selittää se, että esimiehillä muutokset kuuluvat heidän työnkuvaansa laajemmin kuin työntekijöillä. Työntekijöiden ja esimiesten välillä ero innostumisen kohdalla oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0.009$).

Kyselyssä kysyttiin, miten henkilökunnan mielestä heidän työyhteisönsä kokee muutoksen. Vaikka suurin osa työntekijöistä koki muutoksen kiinnostavana ja hyväksyivät sen, niin noin puolet heistä (43 %) näkivät työyhteisönsä kokevan muutoksen negatiivisena. Neljäsosa näki muutoksen kehitystä eteenpäin vievänä. Avointen vastausten perusteella työyhteisö kokee kaikkea yllä olevaa ja riippuu paljon muutoksen luonteesta, miten siihen suhtaudutaan. Myös puolet esimiehistä (53 %) näkivät työyhteisönsä kokevan muutoksen negatiivisena. Työntekijät toivoivat aiemmin työyhteisössään kehitettävän muutoksen hallintataitoa (kolmanneksi eniten). Sen voi selittää se, että henkilökunta kokee työyhteisönsä asenteen olevan negatiivinen muutoksille ja he toivoisivat siihen parannusta.

Vuorovaikutustaidot

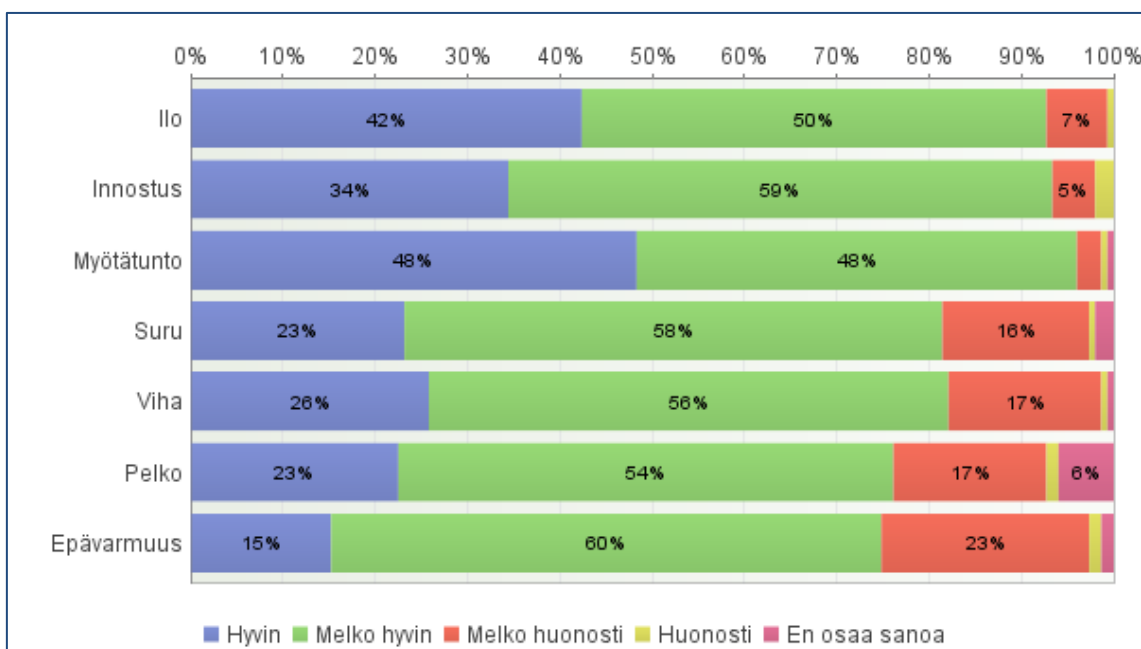
Kyselyssä henkilökunnalta kysyttiin, kuinka hyvin heidän työyhteisössään kommunikoidaan työhön liittyvissä asioissa. Työntekijöistä 51 % sekä esimiehistä 81 % olivat sitä mieltä, että työyhteisössä kommunikoidaan pääasiassa hyvin, työntekijöistä lisäksi kolmasosan mielestä kommunikointi keskinkertaisesti. Kysymykseen työyhteisön avoimuudesta ja kannustavuudesta niin työntekijät kuin esimiehetkin olivat melko tyytyväisiä. Työntekijöistä 48 % ja esimiehistä 57 % piti työyhteisöään melko avoimena ja kannustavana. Vastaajien omat vuorovaikutustaidot, mihin kuului osa-alueet: osaan keskustella kunnioittavasti, osaan kuunnella toista, osaan viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi, hallitsen sanallisen ja sanattoman viestinnän, annan tilaa muiden mielipiteille ja osaan asettaa toisen asemaan, koettiin pääosin hyviksi niin työntekijöiden kuin esimiestenkin osalta. Pienellä osalla työntekijöistä selkeän ja ymmärrettävän viestinnän (14 %) sekä sanallisen ja sanattoman viestinnän (13 %) koettiin olevan melko huonoa. Esimies vastaajista 12 % koki toisen asemaan asettumisen melko huonona.

Kyselyn kysymykseen oletko saanut osaksesi negatiivista sanatonta viestintää, 44 % kaikista vastaajista oli saanut sitä jonkin verran. Negatiiviselle sanattomalle viestinnälle oli kyselyssä annettu esimerkit: ilmeet, eleet, katse, kehonasento ja äänensävy. Vastaajat saivat halutessaan vastata avoimeen kysymykseen, millaista negatiivista sanatonta viestintää he olivat kokeneet. Vastaukset luokiteltiin viiden eri kategorian mukaan ilmeisiin, äänensävyihin, eleisiin, huomiotta jättämiseen ja vähättelyyn. Vastausten määrät muutettiin prosenttiluvuiksi. Ilmeet olivat yleisin koetusta sanattomasta viestinnästä. Ilmeisiin kuului muun muassa silmien pyörittelyä ja kulmien nostelua. Toiseksi eniten oli koettu negatiivista sanatonta viestintää äänensävyillä, mitä olivat esimerkiksi nauru, tuhahtelu ja huokailu. Taulukkoon 1 on koottu kaikki avoimen kysymyksen vastaukset.

TAULUKKO 1. Vastaajien (n=76) kokeman negatiivisen sanattoman viestinnän luokat ja prosenttiluvut

Ilmeet	Äänensävy	Eleet	Huomiotta jättäminen	Vähättely
34 %	22 %	21 %	19 %	4 %
Katse	Nauru	Kehonkieli	Ei tervehditä	Työn aliarviointi
Silmien pyörittely	Tuhahtelu	Olkien kohauttelu	Puhumattomuus	Puheen mitätöinti
Kulmien nostelu	Huokailu	Niskojen nakkelu	Vastaamatta jättö	Väheksyntä
	Tiuskinta	Mökötys	Katseen välttely	
		Selän kääntäminen		

Kuviossa 12 on kuvattu, miten hyvin henkilökunta hallitsee erilaiset tunteensa työympäristössä. Kysymyksessä tunteet oli jaettu osa-alueisiin: Ilo, innostus, myötätunto, suru, viha, pelko ja epävarmuus.



KUVIO 12. Tunteiden hallinta työympäristössä kaikilla vastanneista (n=151)

Tunteet hallittiin työympäristössä melko hyvin. Osa vastaajista arvioi surun, vihan, pelon ja epävarmuuden hallinnan olevan melko huonoa. Työntekijöiden ja esimiesten vastausten välillä ei ollut

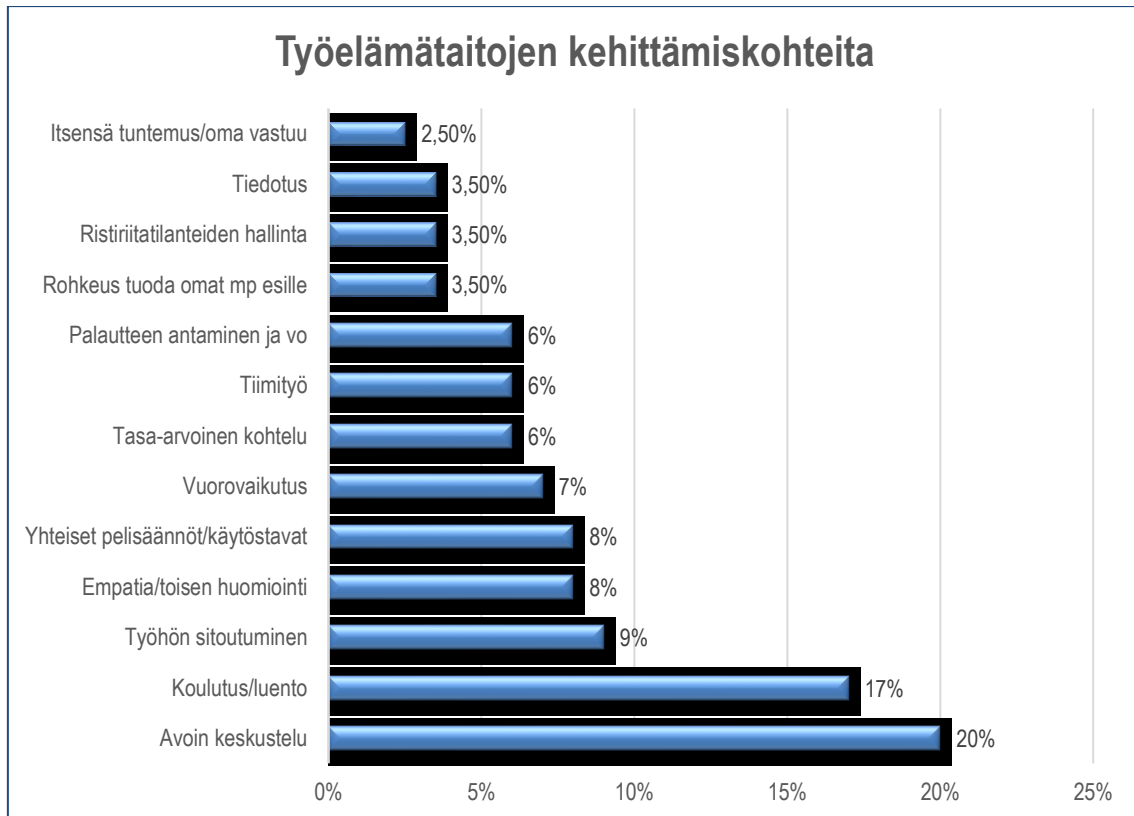
merkittävää eroa. Kuitenkin epävarmuus työntekijöillä oli hieman suurempi 23 %, kun esimiehillä se oli 12 %. Vastaajat eivät nähneet tarpeelliseksi kehittää työyhteisönsä tunteiden hallintataitoa, kun sitä aiemmin kyselyssä kysyttiin.

Ristiriitatilanteiden hallinta ja työelämätaitojen kehittämiskohteet

Kyselyssä kysyttiin, oliko henkilökunta joutunut työyhteisössään ristiriitatilanteisiin. Melkein 80 % esimiesvastaajista oli joutunut ristiriitatilanteeseen. Myös työntekijävastaajista suurin osa oli joutunut tilanteeseen, lisäksi kolmasosa heistä ei osannut sanoa olivatko joutuneet. Työntekijöiden ja esimiesten kyllä vastausten välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0.000$). Vastaajat saivat kertoa, millaiseen ristiriitatilanteeseen he olivat joutuneet. Vastaukset luokiteltiin neljään eri kategoriaan, näkemuseroihin, epäasialliseen käytökseen, henkilöstön välisiin ja osaamiseen liittyvään. Näkemuserot (43 %) olivat suurin ja epäasiallinen käytös (32 %) toiseksi suurin ristiriitojen aiheuttaja. Näiden jälkeen tulivat henkilöstön väliset (17 %) ja osaamiseen liittyvät ristiriidat (8 %).

Kysymykseen, miten toimit ristiriitatilanteessa, puolet työntekijöistä vastasi sovittelevansa sekä pohtivansa tapahtunutta muutaman työkaverin kanssa. Kolmasosa heistä vetäytyy. Viidesosa kertoo asiasta lisäksi esimiehelleen. Esimiehistä 94 % sovittelee. Kolmasosa heistä myös pohtii tapahtunutta muutaman työkaverin kanssa. Esimiesten vastauksen selittää heidän työnkuvansa ristiriitatilanteiden selvittäjinä ja sovittelijoina.

Kuvioon 13 on koottu kaikki avoimen kysymyksen, miten työelämätaitoja voitaisiin mielestäsi työyhteisössäsi kehittää, vastaukset ja ne on luokiteltu teemojen mukaan. Vastausten määrät jokaisessa teemassa on muutettu prosenttiluvuiksi. Vastanneista 20 % näki avoimen keskustelun lisäävän työelämätaitojen kehitystä työyhteisössä. 17 % vastanneista työelämätaitoja voisi kehittää luennon tai koulutuksen avulla.



KUVIO 13. Vastanneiden (n=64) kehittämiskohteet työyhteisönsä työelämätaidoille

Lisäksi konkreettisia kehittämisideoita oli muun muassa

- Kehityskeskustelut jonkun muun henkilön, kuin oman lähiesimiehen kanssa
- Mittari omien työelämätaitojen arvioimiseen
- Itseauditointi
- Esimiehen arvio
- materiaali työelämätaidoista mihin perehtyä
- Hyvien työntekijöiden motivointi ja palkitseminen

5.2 Kehittämisvaiheen tulokset

Haastattelujen tulokset

Tieto- ja työkalupaketin sisältö

Haastateltavien mukaan työelämätaitokyselystä nousi selvästi esiin viisi aihetta, mihin voisi tulevassa paketissa keskittyä. Ne olivat vuorovaikutustaidot, ristiriitatilanteiden hallinta, palautteen anto- ja vastaanottotaito sekä tiimissä toimiminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaisu. Nämä

aiheet olivat myös haastateltavien omien kokemustensa mukaan hyviä aiheita nostaa tulevaan pakettiin esille. Kaikki olivat sitä mieltä, että pakettiin ei kuitenkaan kannattaisi mahduttaa liian paljon tekstiä useista eri aiheista. Töiden lomassa tapahtuva materiaaliin perehtyminen ei saisi viedä paljoa työaikaa ja liian pitkä materiaali uuvuttaa helposti lukijan. Aiheita päätettiin karsia ja lopulta päädyttiin kolmeen aiheeseen, jotka olivat vuorovaikutustaidot, sisältäen myös sanattoman viestinnän, ristiriitatilanteiden hallintataito sekä palautteen antamisen- ja vastaanottamistaito.

Haastateltavien mukaan kirjallinen materiaali ei tulisi riittämään, sillä kokemuksiensa mukaan se ei tulisi herättämään henkilökunnassa lukuintoa kovinkaan laajalti. Tarvittaisiin kirjallisen materiaalin lisäksi jokin muu keino. Eräs haastateltava ehdotti, että työelämätaidot voitaisiin saada esille joka-päiväiseen työhön esimerkiksi julisteen avulla. Lisäksi ehdotettiin videota jostakin herättelevästä aiheesta, jota voitaisiin näyttää esimerkiksi osastokokouksessa.

”Kahvihuoneessa ois kiva, vaikka juliste siellä nähtävillä. Positiivisen kautta.”

”No oisko sellainen video hyvä. Esimerkiksi ristiriitatilanteesta? Hyviä käytännön esimerkkejä miten ristiriitatilanteet lähtis purkautuun. Pikkunen pätkä ja siitä me voidaan yhdessä keskustella, että mikä meni pieleen.”

Haastateltavat innostuivat ideoimaan erilaisia videoita ja julisteita. Palautteesta kertova juliste, mikä kannustaisi palautteen antamiseen työyhteisössä, nähtiin hyvänä ideana. Aihe koettiin tärkeäksi, sillä kyselyssä oli noussut esiin palautteen antamisen heikkous kaikilla vastanneista ja työntekijät kokivat saavansa palautetta liian vähän. Kyselyn mukaan, diagnostiikan vastuualueen henkilökunta arvostaa eniten kollegoilta saamaansa palautetta ja tähän haluttiin herätellä henkilökuntaa. Juliste palautteen annon tärkeydestä päätettiin kehittää ja liittää pakettiin.

Videoiden aiheiksi haluttiin jotkin arkiset tilanteet työelämässä. Haastateltavat ehdottivat, että videolla nähtäisiin herättelevä tilanne ristiriitatilanteesta ja sanattoman negatiivisen viestinnän voimasta. Videoiden katselun jälkeen tilanteista voitaisiin henkilökunnan kanssa yhdessä puhua ja miettiä niille ratkaisuja. Esimiesryhmässä toivottiin, että ristiriitatilanteissa työntekijöillä olisi enemmän keinoja ratkaista tilanteita keskenään ja tähän opetustyyppinen video voisi olla hyvä menetelmä. Osa haastateltavista näki lisäksi aiheellisena erilaisten ratkaisumallien näyttämisen videolla.

”Videossa lähtisin tekemään valmiimmaksi. Että käsiteltäs jotakin tilannetta että mitkä ois ne ratkaisut siinä. Ne ratkaisumallit ois ideoituna valmiiksi. Korostais sitä ettei jäädä miettimään että miksi näin kävi vaan miten tästä mennään eteenpäin. Ettei jäähä jauhaan sitä että sää sanoit niin ja sää niin ym. Mietittä ratkaisuja.”

Pakettiin päätettiin ideoida kaksi videota, toinen ristiriitatilanteesta ja toinen sanattomasta viestinnästä.

Ristiriitatilanteisiin on olemassa hyviä toimintamallilinkkejä internetissä ja asiantuntijoilta kysyttiin, kannattaisiko heidän mielestään niitä liittää pakettiin. Ehdotukseen oltiin tyytyväisiä ja tutkija aikoi lisätä sellaisen pakettiin. OYS :ssa on olemassa varhaisen tuen -malli (Vartu-malli) sekä valmis Powerpoint -esitys työyhteisötaitoista, mitkä nähtiin hyviksi työkaluiksi pakettiin. Lisäksi mietittiin muita työkaluja. Eräs haastateltava ehdotti, että kehityskeskusteluiden yhdeksi osioksi voisi ottaa mukaan työelämätaidot. Siinä voitaisiin arvioida omia sekä oman esimiehen työelämätaitoja. Arvioinnin helpottamiseksi työelämätaitoja olisi listattu arviointilomakkeelle valmiiksi. Tämä idea nähtiin hyväksi myös esimiesryhmässä, sillä he toivovat kehityskeskusteluissa enemmän palautetta alaisiltaan. Esimiehet voisivat tämän menetelmän avulla kehittää myös omia työelämätaitojaan, mikäli he huomaavat jonkin tietyn taidon toistuvan useamman työntekijän esimiesarviossa. Lisäksi ehdotettiin, että samalla valittaisiin yhdessä oman esimiehen kanssa 1-2 työelämätaitoa, missä työntekijä voisi vuoden sisällä kehittyä ja itse kehittää itseään. Seuraavassa kehityskeskustelussa aiheeseen palattaisiin ja arvioitaisiin, onko taidossa tapahtunut kehitystä. Seuraavalle vuodelle voisi valita taas uuden kehittymistaidon tai jatkaa itsensä kehittämistä jo aiemmin valitussa taidossa. Työelämätaitojen arviointilomake kehityskeskusteluihin nähtiin tarpeellisena työkaluna ja sellainen päätettiin kehittää. Haastateltavat miettivät, että menetelmää voisi käyttää myös ryhmäkehityskeskusteluissa.

”Palattas joka vuosi. Vuoden päästä arvioitas taas, olenko minä ollut rohkeampi esim ristiriitatilanteissa. Ja voitais vaihtaa sitä kehittymisen aihealuetta tarvittaessa. Ei tämä ajallisesti varmasti oo liian iso kokonaisuus kehityskeskusteluun liitettynä.”

”Sen voi tehdä ihan yhtä lailla ryhmäkehityskeskusteluissa. Voidaan keskustella, että toimitaanko me tiimissä ja autetaanko me toisia ja miten hallitaan muutoksia. Voihan sen liittää, ois erilaista.”

Haastateltavat ehdottivat työkaluiksi myös erilaisia pari- tai ryhmätehtäviä työelämätaitoihin liittyen, mitä voitaisiin käydä läpi työyhteisössä. Eräs haastateltava kertoi idean palautteenantoon. Siinä työyhteisössä arvotaan kaikille työntekijöille ammattikunnasta riippumatta yksi lappu, jossa on kussakin lapussa yhden työntekijän nimi. Tarkoituksena on, että lappuun kirjoitetaan joku positiivinen palaute tai kehu tälle työntekijälle. Tämän jälkeen laput sekoitetaan ja ne luetaan ääneen tai annetaan omistajilleen, jotka saavat itse lukea palautteensa myöhemmin. Haastateltavat pitivät ideaa hyvänä harjoituksena palautteen annolle positiivisessa mielessä ja se päätettiin sisällyttää pakettiin.

”Se (palautteen antamisen harjoittelu) on hyvin tärkeä ja kasvattaa sitä palautteenanto kykyä. Se (palautteen antaminen) on haastavaa. Mutta se on semmonen työkalu millä me voitas päästä eteenpäin.”

Työelämätaito-kyselystä nousi esille, että jonkinlaista mittaria toivottiin omien työelämätaitojen arvioimiseen. Tutkija ehdotti haastatteluryhmille, voisiko valmiista kyselystä jalostaa pienen kyselyn ja käyttää sitä mittaamaan omia ja halutessaan työyhteisönsä työelämätaitoja. Mittariin voisi vastata joka vuosi ja sen tuloksia voisi seurata pitkälläkin aikavälillä, mikäli sen saisi sähköiseen muotoon. Mittarista selviäisi onko tekijässä ja mahdollisesti hänen työyhteisössään tapahtunut kehitystä työelämätaidoissa. Idea kuulosti asiantuntijoista toteuttamisen arvoiselta ja tutkija aikoi kehittää sellaisen ja liittää pakettiin.

Tieto- ja työkalupaketin ulkoasu

Haastateltavien mielestä paketin kirjallinen osuus sekä työkalut tulisi tallentaa jonnekin, mistä henkilökunta löytäisi ne helposti. Esitettiin, että se tallennettaisiin OYS :n Intranettiin. Palautteen antamisen tärkeydestä kertovaan julisteeseen ehdotettiin laitettavaksi jokin herättelevä, ehkä huumorilla höystetty aiheeseen liittyvä kuva. Tutkija lupasi miettiä kuvan aiheita tai mahdollisesti kuvaa aidosta työtilanteesta ja toteuttaa esimerkin tulevasta julisteesta. Julisteeseen haluttiin saada lisäksi herättelevä otsikko.

”Ei kauhiana teksitiä. Joku hyvä kuva! Vähän komediakuvakin. Katse kiinnittyy siihen ja samalla lukee ne tekstit.”

”Tuo on iso palikka, tuo on se tavoite, että työntekijät kehuu toisiaan. Voisiko tämä olla se asia siellä kahvihuoneen seinällä. Tiesitkö että kollegasi arvostaa sinun antamaasi palautetta.”

Valmiin julisteen paikaksi ehdotettiin diagnostiikan vastuualueen osastojen kahvihuoneita, josta se muistuttaisi antamaan palautetta työyhteisössä joka päivä. Videoiden tekoa suunniteltiin lähitulevaisuuteen ja niiden tallennuspaikka aiottiin selvittää, kun asia tulee ajankohtaiseksi.

Työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketin nimi kuulosti osasta haastateltavista hieman hankalalta ja he ajattelivat sen herättävän henkilökunnassa ennakkokäsityksiä. Nimeä ehdotettiin muutettavan mielenkiintoisemmaksi ja herättelevämmäksi. Eräs haastateltava ehdotti paketille nimeä perustuen toisen haastateltavan aiemmin kertomaan tarinaan.

”Mikä siellä toisen sairaalan vessan peilissä luki? -Tässä on työilmapiirisi tärkein henkilö. Oisko siihen pakettiin parempi nimi: Sinä olet työilmapiirisi tärkein henkilö. Tuo on hyvä, siinä just ei lähetä toisten kautta vaan itsensä kautta rakentamaan.”

Nimeä aiottiin ehdottaa tulevaan pakettiin.

Tieto- ja työkalupaketin käytettävyys

Työelämätaitojen valmista tieto- ja työkalupakettia voisi haastateltavien mielestä markkinoida koko henkilökunnalle, niin uusille kuin vanhoille työntekijöille sekä myös harjoitteluun tuleville opiskelijoille.

”Jos aattelee tätä taloa niin kaikille.”

”Mun mielestä se liittyy perehdytykseen ja se kuuluu pakettiin ja käydään kaikkien kanssa, jotka uutena tulee. Sen vois käydä vähintään kerran vuodessa osastokouksessa.”

”Voisiko opiskelijoille tästä työstä kertoa ja esittää jonkun dian kun tulevat ekaa kertaa harjoitteluun oyssiin. Kun heille pidetään se alkuinfo?”

Haastateltavat ehdottivat, että pakettia voisi esitellä virkistysiltapäivissä tai klinikan koulutusiltapäivissä sekä tulevaisuudessa esimerkiksi virtuaalisairaalassa. Eräs haastateltu aikoi markkinoida pakettia alaisilleen.

5.3 Arviointivaiheen tulokset

Asiantuntijoiden antama palaute tieto- ja työkalupaketin ensimmäisestä versiosta

Tutkija laati ensimmäisen version työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketista perustuen kyselyn ja asiantuntijoiden haastattelujen tuloksiin. Versio lähetettiin sähköpostilla asiantuntijoiden arvioitavaksi. Ensimmäinen asiantuntijapalaute annettiin samana päivänä, kun ehdotelma paketista oli lähetetty. Sen perusteella kirjallinen osuus työelämätaidoista koettiin liian ”teoreettiseksi”. Asiantuntijan mielestä sen osuus oli liian raskas ja pitkä luettava.

”Pääasioiden nostaminen esim. ranskalaisilla viivoilla ja passiivin välttäminen voisi tehdä nopeammin luettavan ja henkilökohtaisemman”

Tutkija teki vielä samana päivänä uuden blogimaisen version teoria osuudesta. Tekstiä karsittiin ja kuvia lisättiin internetin ilmaisten kuvien verkkosivulta. Tekstin joukkoon lisättiin linkki työsuojelun verkkosivuille helpottamaan lisätiedon hankkimista. Blogiversio lähetettiin seuraavana aamuna asiantuntijoille, jotka ottivat uuden version hyvin vastaan. Sairaalaympäristöstä otettuja kuvia ehdotettiin lisättäväksi tekstin lomaan, tuomaan asiaa henkilökohtaisemmaksi lukijalle. Tutkija kysyi viestissään, oliko blogimainen teksti sairaalamaailmaan liian vapaamuotoinen. Tähän vastattiin, että vapaamuotoisuus tekee tekstistä mielenkiintoisen ja helppolukuisen, eikä se olisi ongelma.

”Nyt näyttää hyvältä! Ei missään tapauksessa ole liian vapaamuotoinen. Viesti nousee paljon paremmin esille “

”Ihan ehdottomasti valitsisin tuon blogimaisen tyylin. Kuvat jää helpommin ”silmämuistiin” kun tekstiteksti. Minusta tämä tulisi olla just helposti luettava.”

”Ehkä sairaalaympäristöstä otetut kuvat toisivat asiaa läheisemmäksi ja tekijänoikeusasiat olisi helpompi järjestää.”

Ryhmä- ja paritehtävä ehdotukset olivat asiantuntijoiden mielestä sopivia ja niihin annettiin yksi tehtäväehdotus lisää. Julisteeseen oltiin varsin tyytyväisiä ja niitä toivottiin otettavan ja kehitettävän lisää joka osastolle omansa. Lisäksi valokuvan tausta ja sommitteluvinkkejä annettiin tulevaa julkaistavaa julistetta ajatellen.

”Juliste on hyvä. Noita henkilöstö voisi ideoida kokonaisen sarjan”

”Juliste on aivan loistava idea. Mutta tämä on ehkä liian ”sekava” tai täynnä. Ottaisin siihen 2 hlöä ja kuvaa ottaessa sommittelisin taustan rauhalliseksi ja tyhjäksi jolloin kohde nousee erilailla asiansa kanssa esiin. Asia tässä on hyvä ja äärettömän tärkeä.”

”Juliste on hauska ja sen voisi toteuttaa niin, että kuva olisi omasta työyhteisöstä jokaisessa yksikössä. Ikään kuin innostamaan työyksikköä!”

Tutkijan tekemät videoehdotukset saivat hyvän vastaanoton ja asiantuntijat keksivät vielä kolme uutta ehdotusta. Ne kertoivat tiimityöskentelyn tärkeydestä, syllisten etsimisen turhuudesta ja vääristellyn tiedon levittämisen nopeudesta. Kehityskeskustelun tueksi suunniteltu työelämätaitojen arviointilomake sai kehuja ja yksi esimies aikoi ottaa sen käyttöön tulevissa järjestämissään kehityskeskusteluissa. Työelämätaito mittari koettiin turhan pitkäksi ja asiantuntijat ehdottivat sen lyhentämistä.

”Laittaisin kehityskeskusteluihin vieläkin kutistetumman mittarin, ihan vaikka viisi tärkeintä kysymystä. Tämä myös ajankäytön vuoksi.”

”Taitomittarissa on ehkä liiaksi kysymyksiä. Mielestäni max 10 ja parhaimmillaan 5-7 toimisi paremmin.”

Tutkija nimesi paketin aiemmin haastatteluissa esiin nousseella lauseella: Sinä olet työilmapiirisi tärkein henkilö. Sähköpostiviestissä asiantuntijoita pyydettiin miettivän uusia nimiehdotuksia pake-tille. Nimiehdotuksia tuli kolme ja ne olivat: Hyvä työilmapiiri tarvitsee juuri sinua! Hyvä työilmapiiri tarvitsee Sinua ja Olet työilmapiirisi tärkein henkilö. Kaksi asiantuntijaa olivat tyytyväisiä jo annettuun nimeen. Saatujen palautteiden pohjalta työelämätaitojen tieto- ja työkalupakettia alettiin vii-meistellä.

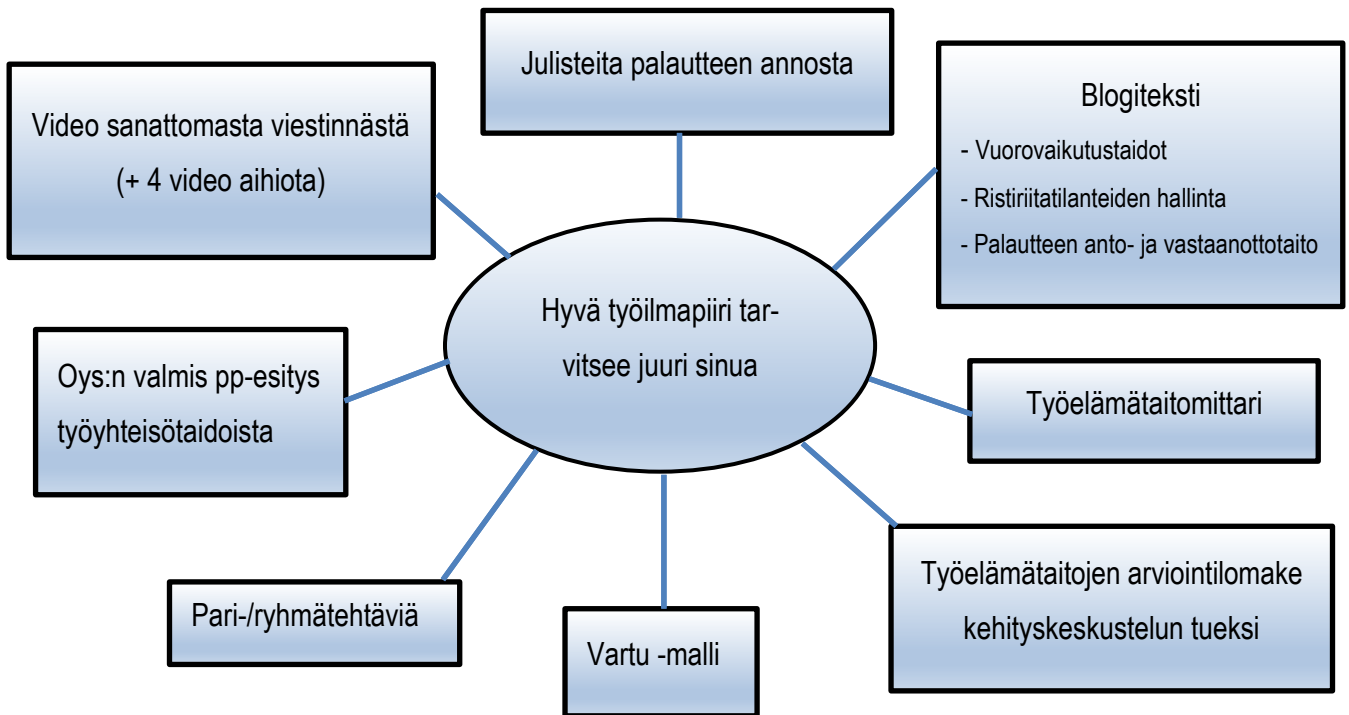
5.4 Työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketti: Hyvä työilmapiiri tarvitsee juuri sinua

Asiantuntijoiden palautteen jälkeen koottiin lopullinen työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketti. Blogimainen teksti säilytettiin lähes sellaisenaan, kolme kuvaa vaihdettiin. Yksi asiantuntija ehdotti blogitekstin joukkoon kuvia sairaalaympäristöstä ja tämä idea aiotaan lähitulevaisuudessa toteuttaa. Yksi uusi ehdotettu ryhmätehtävä lisättiin pakettiin.

Tutkijan tekemää julistetta ei laitettu viimeisteltyyn pakettiin, koska sitä ei ollut tarkoitus julkaista. Palautteiden pohjalta julisteita päätettiin tehdä useampi. Julisteen ideointi ja toteutus annettiin diagnostiikan vastuualueen jokaisen osaston tehtäväksi. Julisteisiin houkuteltiin kuvattavaksi osastojen omaa moniammatillista henkilökuntaa innostamaan omaa työyhteisöä. Julisteen sanoma oli kaikilla sama, kannustaminen palautteen antamiseen työyhteisössä. Julisteiden kuvaaminen toteutettiin keväällä 2018.

Asiantuntijoilta tuli kolme uutta video ehdotusta ja ne lisättiin pakettiin, jonka jälkeen ehdotuksia oli viisi. Ehdotuksista valittiin opetustyylistä videota varten aiheeksi sanaton viestintä ja video kuvattiin tutkijan ja työntekijäryhmän toimesta keväällä 2018. Työelämätaitoja lyhennettiin. Kysymyksiä karsittiin kuuteen aiemman neljäntoista sijaan ja uusi versio sisällytettiin pakettiin. Kehityskeskustelun tueksi kaavailtu työelämätaitojen arviointilomake liitettiin pakettiin sellaisenaan.

Pakettiin lisättiin lopuksi vielä OYS: n valmis Powerpoint -esitys työyhteisötaitoista sekä OYS: n oma työkalu Varhaisen tuen malli (Vartu-malli). Työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketin nimeksi valittiin: Hyvä työilmapiiri tarvitsee juuri sinua. Paketti on havainnollistettu kuviossa 14.



KUVIO 14. Hyvä työilmapiiri tarvitsee juuri sinua -paketin sisältö

Paketti aiotaan esitellä diagnostiikan vastualueen eri osastojen henkilökunnalle sekä sitä tullaan markkinoimaan niin vanhoille kuin uusillekin työntekijöille. Valmiiseen tieto- ja työkalupakettiin tutustuminen todettiin henkilökunnalle helpoimmaksi, mikäli se sijoitetaan kaikkien saataville tuttuun tietokantaan. Paketti tallennettiin OYS: n diagnostiikan vastualueen yhteiseen tietokantaan. Pakettiin on mahdollista tutustua työn lomassa.

6 POHDINTA

Sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistus voi luoda kilpailua palveluiden laadussa ja kilpailu saattaa toimia kannustimena palvelujen kehittämiseksi. On perusteltua kiinnittää huomio henkilökunnan taitoihin toimia vuorovaikutuksessa, toisia auttaen ja asiakaslähtöisesti, sillä uudistuksen toteutuessa työelämätaiteinen henkilökunta voi olla yksi organisaation menestystekijöistä. Työyhteisön työelämätaiteja on hyvä kehittää erityisesti asiakasta ajatellen. Asiakkaan näkökulmasta kehittämiseksi on kyse palvelun vastaamisesta tämän yksilölliseen tarpeeseen ja saatuun palveluun liittyvistä kokemuksista. (Hallituksen reformi 2018, viitattu 17.4.18; Virtanen ym. 2011, 11-12.)

6.1 Tulosten tarkastelu

Kehittämistutkimuksella pyritään kehittämään todelliseen tarpeeseen kohdistettuja toimivia ratkaisuja, jotka saadaan ajan myötä yleistettyä osaksi suuren käyttäjäkunnan toimintoja (Perna 2013, 24). Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työelämätaiteiden tieto- ja työkalupaketti, jonka avulla OYS:n diagnostiikan henkilökunnan työelämätaiteihin liittyvää ammatillista osaamista oli mahdollista kehittää. Tarkoituksena oli, että pakettiin perehtymällä ja sen työkaluja käyttämällä henkilökunta pystyisi vahvistamaan omaa työelämätaite-osaamistaan. Tieto- ja työkalupaketti työelämätaiteista luotiin kirjallisuuden, henkilökunnalle tehdyn kyselyn tulosten sekä asiantuntijaryhmien kehitysideoiden pohjalta.

Tavoitteena ollut tulosta tai muutosta verrataan saavutettuun ratkaisuun. Arvioidaan, saavutettiinkö kehittämissuorituksissa se, mikä oli tavoitteena. Arviointia helpottaa, kun asetetut tavoitteet ovat konkreettisia, mitattavissa olevia, ja käytetyt mittarit ovat luotettavia. Sosiaalisiin prosesseihin ja henkilökuntaan liittyvät muutokset ovat vaikeammin mitattavissa. (Kananen 2012, 80 – 81). Arviointi on tutkimuksellisen kehittämisen viimeinen vaihe. Sen on tarkoitus osoittaa, miten hyvin kehittämistyössä onnistuttiin. Arviointi voidaan kohdistaa sekä kehittämistyön lopputulokseen että kehittämisprosessiin. Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa arvosteluperusteena voidaan käyttää esimerkiksi lopputuloksen merkittävyyttä. Kehittämissuorituksen arvioinnissa tarkastellaan kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista. Lisäksi tarkastellaan kehittämiseksi käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 47.) Työelämätaiteiden tieto- ja työkalupaketti saatiin

kehittämistyöhön osallistuneiden avulla tehtyä. Asiantuntijoiden arvioiden mukaan tehty paketti oli hyödyllinen ja sen käytöllä oli mahdollista vahvistaa ja kehittää henkilökunnan työelämätaito-osamista. Toista samanlaista pakettia ei oltu aiemmin tehty.

Aihe on ajankohtainen nyt ja tulevaisuudessa. Siitä kertoo media alati lisääntyvällä vauhdilla. Tulevaisuuden muutokset ja lisääntyvä digitalisoituminen saattavat korvata työtehtäviä, mutta ne eivät korvaa esimerkiksi vuorovaikutustaitoja, tunneälyä tai päätöksentekotaitoja. (ks. Hietala 2018; Jalonon 2017, viitattu 23.2.2018) Niin kauan, kun töitä tehdään yhdessä kohti yhteisiä päämääriä, työelämätaidot näyttelevät suurta roolia. Työelämätaitoisesta työyhteisöstä hyötyvät niin asiakas, työyhteisö kuin koko organisaatio. Työelämätaitoinen työyhteisö taitaa asiakaspalvelun, luo ympärilleen hyvän työilmapiirin ja tuloksellaan auttaa organisaatiotaan menestymään.

Kehitettyä työelämätaidopakettia ei ole sidottu sen tilaaman organisaation vastuualueelle, vaan sitä voivat hyödyntää mikä tahansa organisaatio tai ammattikunta. Paketti tehtiin hyvin yleiseksi, jotta diagnostiikan vastuualueen jokainen ammattikunta voi käyttää ja hyötyä siitä. Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä otetaan käyttäjä mukaan suunnittelemaan uutta asiaa, tuotetta tai palvelua. Käyttäjälähtöisyydessä pyritään siihen, että tuote tai palvelu vastaa asiakkaan todellisia tarpeita ja mielikuvia sen hyödyistä. Käyttäjälähtöisessä ja osallistavassa kehittämisessä käyttäjät otetaan aktiivisiksi toimijoiksi tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen siten, että he osallistuvat tuotteen tai palvelun kehittämistyöhön tuomalla kehitysideoita, toteuttamalla niitä ja antamalla palautetta. (Heikka 2017, viitattu 27.2.2018.) Kehittämistyössä oli mukana usean eri ammattikunnan edustajaa. Jokaisella oli vuosien tai vuosikymmenien työkokemus ja paljon kokemusta työyhteisössä työskentelestä. Jokainen antoi oman näkökulmansa työhön ja toi esille oman ammattikuntansa tavat ja tyylit toimia. Pakettia tehtäessä pyrittiin ottamaan huomioon nämä erilaiset ammatit ja työtehtävät, jotta se sopisi kaikille. Kehittämistyölle on tyypillistä, että vaikutukset tulevat esille vasta kauan hankkeen päättymisen jälkeen (Seppänen-Järvelä 2003, 27).

Kaikki pakettiin valitut työelämätaidot katsottiin kyselyn ja asiantuntijahaastattelujen perusteella tarpeellisiksi sekä ajankohtaisiksi. Youth central:n (2018, viitattu 31.3.2018) tekemän tutkimuksen mukaan juuri vuorovaikutustaidot, tiimityö ja ristiriitatilanteiden hallinta ovat kolme tärkeintä työelämätaitoa, mitä työnantaja arvostaa. Roblesin (2012, 453–465) tutkimuksen mukaan kukin työelämätaito on tarpeellinen, mutta vuorovaikutustaito, rehellisyys ja kohteliaisuus nousivat hänen tutki-

muksessaan tärkeimmiksi. Roblesin mukaan korkeakoulujen tulisi lisäksi kiinnittää enemmän huomiota työelämätaitojen opetukseen, jotta valmistuttuaan oppilaat hallitsisivat niin työ- kuin ihmishuuhdetaitonsa.

Työelämätaitoselvityksessä nousi esiin ristiriita työntekijöiden ja esimiesten välisessä palautteen antamisessa. Työntekijät kokivat saavansa vain vähän palautetta esimiehiltään, kun taas esimiehet vastasivat antavansa palautetta paljon. Tästä tuloksesta syntyi idea palautteen antamiseen kannustavasta julisteesta. Finn, Thomas & Rawson (2017, 104-113) tutkimuksen mukaan esimerkkien esittäminen palautteenannon yhteydessä tehostaa käsitteellistä oppimista, jolloin oppijan tiettyä ilmiötä koskevat käsitteet tai tapa toimia voivat muuttuvat. Julisteen arvioitiin olevan vaikuttava ja luultavasti mieleenpainuva tapa motivoida henkilöstöä palautteen antamisessa. Sen uskottiin parantavan positiivisen palautteen antamisintoa. Reh (2017, viitattu 31.3.2018) tuo artikkelissaan esille tehokkuuden merkityksen palautteen antamisessa. Tavan, jolla palaute annetaan, on oltava hänen mukaansa erityinen ja käytännöllinen, jotta se olisi tehokasta. Rauramon (2012, 135-136) ja Mankan (2007, 19) mukaan palautteen antaminen ei ole sidottu tiettyyn ammattiin tai asemaan työyhteisössä, vaan se kuuluu koko työyhteisölle. Tätä ajatustapaa mukailien julisteisiin aiottiin valita osastojen henkilöstöä eri ammattiryhmistä kannustamaan palautteen antamisessa moniammatillisesti.

6.2 Tieto- ja työkalupaketin hyödyntäminen organisaatiossa

Lähtökohta onnistuneelle työelämälle on itsetuntemus ja itsensä johtamisen taito. On osattava sovitaa omat toimintatavat työyhteisön toimintatapoihin menestyäkseen työssään. Työelämän mielekkyyteen voi itse vaikuttaa, mutta se vaatii tietoa, osaamista ja kykyä hyödyntää ympärillä olevia mahdollisuuksia. (Surakka & Rantamäki 2013,3.) Työelämätaitoselvityksessä tutustumalla lukija voi ymmärtää mistä taidoissa on kyse. Valmiiden työelämätaitoihin liittyvien videoiden katselulla ja sen jälkeen yhteisellä keskustelulla on mahdollista lisätä itsetietoisuutta kyseisissä taidoissa. Hunga, Kinshuk & Chen (2018, 116-131) mukaan vuorovaikutteisella videon katselulla voidaan parantaa opitun ymmärtämistä ja sen muistamista. Videon avulla voidaan herättää huomio sellaisiin työelämän arkisiin ongelmatilanteisiin, mihin toivottaisiin ratkaisuja ja muutoksia, mutta keinot ovat olleet vähissä. Video voi ikään kuin aukaista katsojan silmät näkemään ongelmatilanteen ja keksimään siihen mahdollisia ratkaisuja. Video opetusmateriaalina ja aktivoivana opetusmenetelmänä voi olla

työläs toteuttaa, mutta se mahdollistaa tuotteen uudelleen käytön ja kehittämisen eri tavoin. Videota voi lisäksi toteuttaa niin lähi- kuin etäopetuksessa. (HAMK 2018, viitattu 31.3.2018.) Esillä olevilla työelämätaitoihin perustuvilla julisteilla voidaan taitojen läsnäoloa ja tärkeyttä korostaa. Julisteet voivat muistuttaa henkilökuntaa toteuttamaan ja ylläpitämään työelämätaitojaan jokapäiväisessä työssä.

Virtanen (2016) kehottaa artikkelissaan organisaatioita etsimään itselle sopivia toimintatapoja kehityskeskusteluissa. Esimiehet voivat ottaa käyttöön tämän kehittämistyön tuloksena kehitettyjä työkaluja ja käyttää niitä järjestämässään kehityskeskusteluissa. Pitkällä aikavälillä työelämätaito-mittaria voidaan hyödyntää osoittamaan taitojen suuntaa henkilöllä itsellään sekä työyhteisötasolla.

Kagan, Kigli-Shemesh & Tabak:n (2006, 356-365) tutkimuksen mukaan hoitajien antama nimetön palaute esimiehilleen parantaa organisaation esimies-alaisuutta sekä lisää hoitajien tuntemaa arvostusta. Säännöllinen palautteen antaminen lisää hänen mukaansa lisäksi työhyvinvointia. Tässä kehittämistyössä kehitetty arviointilomake tähtää samaan vaikutukseen. Arviointilomake auttaa työntekijää arvioimaan omia työelämätaitojaan sekä mahdollistaa kehitettävien taitojen huomiointia ja hiomista. Lomake antaa mahdollisuuden arvioida lisäksi oman esimiehen työelämätaitoja. Esimies voi alustensa arvioiden mukaan kehittää omia työelämätaitojaan. Asiantuntijahaastattelussa nousi esille, että esimiehet toivovat alaisiltaan enemmän palautetta. Arviointilomakkeella palautteen antaminen voi olla helpompaa, sillä siihen on listattu valmiiksi työelämätaitoja, joista työntekijä voi halutessaan valita esimiestään kuvaavan taidon. Åhlgrenin (2015, viitattu 31.3.2018) mukaan hyvään esimies-alaisuuteeseen kuuluu, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan puolin ja toisin. Oleellista on palautteen antamistapa, jossa tulee huomioida yksilöllisyys ja arvostava ote.

Pari- ja ryhmätehtävät hiovat työyhteisöä tiiviimmäksi ja tiimissä toimiminen lisää yhteisöllisyyttä (Aarnikoivu 2010, 95-98). Palautteen antamiseen tarkoitetut tehtävät haastavat henkilökunnan antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Harjoittelemalla palautteen antamista tehtävien avulla, sen antaminen saattaa olla jatkossa helpompaa myös työympäristössä. Harjoitukset mahdollistavat lisäksi avoimemman työyhteisön luomisen.

6.3 Kehittämisen prosessin arviointi

Kehittämistyö alkoi lähtötilanteesta. Aihe saatiin OYS:n diagnostiikan vastualueen ylihoitajalta, jonka kanssa hahmoteltiin yhdessä aihepiirin tutkimustarvetta ja käytettäviä menetelmiä. Tutkimuksen alkuvaiheessa perehdyttiin työelämätaidoista kertovaan kirjallisuuteen. Haastavaksi tiedon etsimisen teki se, että työelämätaidoista ja työyhteisötaidoista puhuttiin useasti samana asiana. Englannin kielessä ei ollut täysin samaa vastinetta työelämätaidoille, vaan käytetyillä hakusanoilla saatiin tietoa vuorovaikutustaidoista, työyhteisötaidoista sekä työelämätaidoista laajalla skaalalla. Sekä kukaan tilanteeseen toi järjestystä ohjaukset ohjaavien opettajien kanssa. Opinnäytetyön aihe rajattiin lopulta kattamaan muutaman tärkeimmäksi katsotun osa-alueen, mikä helpotti työn etenemistä.

Tutkimussuunnitelman valmistuttua aloitettiin kyselyn tekeminen. Yhteisellä koulun lähiopetuspäivällä käyty oppitunti Webropolin käytöstä helpotti sen luomista. Kyselyn analysointi oli aloittelevalla tutkijalla haasteellista ja menetelmäkirjallisuuteen ja tilastojen analysointiin perehdyttiin huolella. Kyselyn analysointiin käytettiin paljon aikaa ja sillä saatiinkin kattavat tulokset.

Kehittämisen vaiheessa järjestettiin asiantuntijahaastattelut, jotka toteutuivat hyvin. Haastatteluihin kutsuttiin asiantuntijoiksi usean eri ammattikunnan edustajia ja kaikki kutsutut lupautuivat mukaan. Vain yksi kutsuttu, halustaan huolimatta, ei päässyt paikalle. Haastattelutilanteet olivat ryhmillä rentoja ja vapautuneita. Haastattelujen analysointiin perehtyminen auttoi lopullisen analyysin kokonaisuudessa.

Kehittämistyön arviointivaiheessa tehtiin paljon yhteistyötä asiantuntijaryhmien kanssa, jotka arvioivat lopullisen työelämätaidojen tieto- ja työkalupaketin sisällön, ulkomuodon ja käytettävyyden. Käyttäjälähtöinen kehittäminen nousi arviointivaiheessa hyvin merkitykselliseksi, sillä asiantuntijat halusivat olla aktiivisesti mukana paketin teossa arvioimalla, antamalla palautetta sekä kehitysideoita (ks. Heikka 2017, viitattu 26.3.2018).

6.4 Kehittämistyön luotettavuus

Kehittämistutkimuksen luotettavuustarkastelu on haasteellista, sillä se sisältää koosteen kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Koska kehittämistutkimus ei ole oma menetelmä, luotettavuutta tulee arvioida kummankin (kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen) tutkimuksen luotettavuuden mittapuulla. (Kananen 2015, 111.)

Kehittämistyön tutkimustulosten pitää olla oikeita, luotettavia ja uskottavia. Ratkaisun ja muutoksen toteuttaminen edellyttää ehdottoman luotettavia tietoja päätöksenteon tueksi. Tämän takaavat teolliset menetelmät, joita noudatetaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimustulosten hyvyyden mittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia, joiden avulla pyritään mahdollisimman luotettavaan ratkaisuun. (Kananen 2015, 13, 59.)

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta paransi mittareiden oikea valinta ja niiden soveltuvuus mitauskohteen mittaamiseen. Mittareiden esitestausta pienellä testausryhmällä ennen varsinaista tutkimusaineiston keruuta paransi tutkimuksen reliabiliteettia. Kyselylomakkeella kerättyjen tutkimustulosten luotettavuutta kohensi myös se, että vastaukset annettiin nimettöminä ja kysymykset esitettiin jokaiselle vastaajalle täysin samassa muodossa. Vastauksiin ei vaikuttanut tutkijan eleet, ilmeet tai äänenpainot. Lisäksi vastaaja valitsi itselleen sopivimman vastaamisajankohdan, sai pohdita vastauksia rauhassa ja tarkastella niitä halutessaan uudelleen. (ks. Valli 2015, 44-45, 139; Vastamäki 2015, 131.) Tässä kehittämistyössä kyselylomake tehtiin niin, että sen validiteetti ja reliabiliteetti olivat mahdollisimman korkeita. Kysymykset muotoiltiin tarkasti tutkimusongelmien ympärille. Kyselyn esitestaamisella saatiin selville vastaamiseen käytetty aika ja varmistuttiin, että kysymyksillä saavutettiin oikeanlainen ymmärrys. Kyselyyn vastaaminen vei aikaa noin 10-15 minuuttia, joten sen pystyi tekemään töiden lomassa. Kyselyyn vastaaminen työajalla paransi tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyn muistutusviestillä haluttiin lisätä sen vastaajamäärää ja näin ollen tulosten luotettavuutta. Kaikki tapahtui nimettömänä ja missään vaiheessa henkilön sähköposti tai muu identiteetin paljastava tieto ei tullut selville. Kanasen (2011, 73) mukaan 20 – 30 prosentin vastausprosentilla kyselyn vastaukset ovat riittämättömiä tuomaan luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta. Tämän kehittämistyön kyselyn vastausprosentti oli 48%, joten tietojen voidaan katsoa olevan riittävän todenmukaisia.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi edellyttää riittävää dokumentointia ja sen tarkoitus on prosessin jäljestäminen. Tehdyt valinnat perustellaan, sillä se osoittaa, että eri vaihtoehtoja on harkittu ja sen jälkeen päädytty esitettyyn. Perustelut luovat työlle uskottavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan vahvistaa, kun haastateltavat vahvistavat tutkijan tulkinnan ja tutkimustulokset oikeiksi. Tällöin voidaan todeta, että tutkimus on luotettava tutkittavien kannalta. (Kananen 2015, 112-115.) Tässä työssä kaikki dokumentit tallennettiin ja säilytettiin. Tehdyt valinnat perusteltiin ja asiantuntijaryhmien jäsenet tarkistivat ja vahvistivat niin keskeneräiset kuin lopullisenkin tieto- ja työkalupaketin oikeellisuuden. Haastatteluaineiston tuloksista ei pystytä tunnistamaan, kuka haastateltava puhui mitään, vaan anonymiteetti suojattiin. Litterointivaiheessa pidettiin huoli, että kirjallinen litterointi oli uskollinen lausutulle materiaalille. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 20.)

Tämän kehittämistutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin triangulaatiolla. Metodisessa triangulaatiossa aineistoa analysoidaan samanaikaisesti niin määrällisillä kuin laadullisilla menetelmillä. Aineistoon kohdistuvassa triangulaatiossa samaa asiaa tutkitaan erilaisten aineistojen avulla. Edelsonin (2006, 156-165) mukaan kehittämistutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa kehittäminen ja tutkiminen yhdistyvät syklisessä prosessissa, mitkä sisältävät teoreettisia ja kokeellisia vaiheita. Tutkimuksen luotettavuutta parantavat myös syklien ja tuotoksen testaamisen määrät. (ks. Kananen 2015, 6-61; Pernaa 2013, 20-21.) Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyllä sekä asiantuntija-haastatteluilla ja ne analysoitiin laadullisilla ja määrällisillä menetelmillä. Kaikki asiantuntijat kutsuttiin haastatteluihin Kuvantamisesta, jolloin Patologian ja Kliinisen neurofysiologian henkilökunnan näkemys jäi pois, mikä saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin. Kuvantaminen on henkilömäärältään kuitenkin selvästi suurin (231 henkilöä), Patologian (54 henkilöä) ollessa toiseksi suurin ja Kliininen neurofysiologia (19 henkilöä) pienin. Työntekijäryhmään kutsuttu erikoislääkäri ei päässyt osallistumaan halustaan huolimatta kehittämistyöhön. Lääkäriin näkökulma jäi työntekijäryhmästä pois, mikä saattoi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Toisaalta esimiesryhmässä oli kaksi ylilääkärää, minkä katsottiin paikkaavan lääkäreiden näkökulmaa. Kehittämistutkimukselle ominaisia syklejä käytettiin. Työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketin eri versioita testattiin useaan otteeseen asiantuntijaryhmien kanssa, jotka lopulta hyväksyivät sen valmiin version.

6.5 Kehittämistyön eettisyys

Tutkimusetiikan (hyvä tieteellinen käytäntö) noudattaminen on tutkijan velvollisuus. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkijan rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Tutkija ottaa huomioon ja kunnioittaa muiden tutkijoiden työn omassa tutkimuksessaan ja soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Aineisto kerätään, käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti sekä tulokset julkaistaan avoimesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.) Tutkija varmisti, että kaikki tutkimukseen osallistuvat olivat samanarvoisia suhteessa tutkimuksen hyötyihin ja haittoihin. Tutkimukseen osallistuville annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä sekä kieltäytyä tai keskeyttää tutkimus. (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 176-179.) Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita olivat suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (ks. & Hurme 2008, 20). Tämä työ tehtiin rehellisesti ja huolellisesti. Lähteet merkittiin asianmukaisesti eikä muiden tutkimuksia plagioitu. Aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti niin, että jokaisen vastaajan anonymiteetti säilyi. Tutkimuksen valmistuttua tutkimusaineisto hävitettiin asianmukaisesti, paperidokumentit silputtiin ja nauhoitteet mitätöitiin. Kaikkia tähän kehittämistyöhön osallistuvia kohdeltiin tasa-arvoisesti. Tutkimukseen osallistuminen oli jokaiselle vapaaehtoista ja osallistujat pystyivät halutessaan keskeyttämään tutkimukseen osallistumisen, milloin tahansa. Tämä kerrottiin myös kyselyn saatekirjeessä sekä haastattelun suostumuslomakkeessa.

Eettisyyttä pohdittiin jokaisessa tämän tutkimuksen vaiheessa. Aihe valittiin oman kiinnostuksen pohjalta ja se oli ajankohtainen jokaisessa työyhteisössä ammattikunnasta tai organisaatiosta riippumatta. Tutkimuksen tarkoitusta tarkasteltiin siitä näkökulmasta, miten se parantaisi tutkittavien inhimillistä tilannetta. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Tässä kehittämistyössä annettiin mahdollisuus kehittää ja vahvistaa omaa työelämätaito-osaamista kehitetyn työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketin avulla. Paketti oli hyödyllinen, sillä työelämätaitoisella työntekijällä on hyvät mahdollisuudet edetä urallaan, kehittää itseään ja voida hyvin työyhteisössään.

6.6 Jatkokehittämisehdotukset

Asiantuntijahaastatteluissa kävi ilmi, että työelämätaitoja ei juurikaan opeteta ammatillisissa oppilaitoksissa. Ainakaan suurella osalla haastatelluilla ei ollut kokemusta kyseisestä asiasta. Yksi

kurssi työelämätaidoista jo ennen työelämään astumista saattaisi helpottaa uutta työntekijää työyhteisöön sopeutumisessa. Lisäksi työnantaja voisi järjestää työelämätaitoihin perustuvan luennon jokaiselle työnantajan palvelukseen tulevalle työntekijälle. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Asiantuntijahaastatteluissa selvisi, että erikoituville lääkäreille oli järjestetty työelämätaitoja koskevia luentoja. Luennon voisi jatkossa järjestää kattamaan laajempaa ammattikuntaa.

Työelämätaitojen mittaamiseen kehitetty mittari tehtiin Word muotoon paperille tulostettavaksi. Jatkossa mittarista voisi kehittää sähköisen version, jolloin tuloksia olisi mahdollista vertailla ja seurata helpommin ja luotettavammin. Lisäksi vastauksista saadusta aineistosta voisi tehdä pitkällä aikavälillä tutkimuksen työelämätaitojen suunnasta organisaatiossa.

Asiantuntijahaastatteluissa syntyi idea opiskelijoiden hyödyntämisestä työelämätaidoista kertovissa videoissa. Ammattikorkeakoulun opiskelijaryhmä voisi tehdä lopputyönään videon liittyen työelämätaitoihin. Heillä karttuu kokemusta moniammatillisessa tiimissä toimimisesta työharjoittelujensa aikana, joten he voisivat tehdä videon esimerkiksi työelämätaidoista tai -taidottomasta työyhteisöstä opiskelijan näkökulmasta. Miten työyhteisön työelämätaidot näkyvät opiskelijalle työharjoittelun aikana ja kuinka opiskelija voisi itse kehittää omia työelämätaitojaan harjoittelunsa aikana.

Valmis työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketti sisälsi kolme aihetta, vuorovaikutustaidot, ristiriitatilanteiden hallinnan ja palautteen vastaanottamisen ja antamisen taidot. Kyselyaineisto kattoi kuitenkin laajasti tietoa muistakin työelämätaidoista. Aineistoa voisi halutessaan hyödyntää ja nostaa muitakin työelämätaitoja esiin ja tutkia niitä vielä tarkemmin.

6.7 Oman oppimisen arviointi

Asiantuntijaksi kehittyminen on pitkäkestoinen prosessi, joka kehittyy opiskelun ja työelämän myötä. Asiantuntijaksi kehittyminen vaatii selkeää ja suunnitelmallista ajatusrakennetta, josta kokemusten kautta vapaudutaan kohti luovempaa ajattelua. Todellinen asiantuntijuus kehittyy ennen kaikkea käytännön kokemusten ja kriittisen ajattelukyvyn avulla. Tulevaisuuden työssä korostuu muutoksen hallintavalmius, joka tarkoittaa muun muassa henkilön kykyä ottaa käyttöön teoreettista tietämystä, toimia työmarkkinoilla ja osata orientoitua tulevaisuuteen. (KAMK 2018, viitattu

27.2.2018.) Master-tutkinto antaa mahdollisuuden syventää osaamista sosiaali- ja terveystalouden johtamis-, kehittämis- ja asiantuntijatehtävissä tai yrittäjänä. Tutkinto antaa valmiuksia kehittää näyttöön perustuen työelämää, työyhteisöjen toimintaa sekä työhyvinvointia. Lisäksi se kehittää taitoa arvioida ja kehittää sosiaali- ja terveyspalveluiden laatua ja vaikuttavuutta. (OAMK 2018, viitattu 27.2.2018.)

Master -tutkinnon ansiosta olen kehittänyt asiantuntijuuttani tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa. Ennen tätä koulutusta en juurikaan kiinnittänyt huomioita eri tutkimuksiin. Nyt arvostan enemmän näyttöön perustuvaa ammattitaitoa. Tutkinto antoi hyvät lähtökohdat työelämän kehittämiseen eri tahojen kanssa. Yhteistyö eri asiantuntijoiden kanssa on lisännyt rohkeutta ja uskoa omaan kykyyn. Oman mukavuusalueen ulkopuolella toimiminen on kasvattanut valtavasti uskallusta ja sinnikkyyttä. Opinnäytetyön tekeminen oli unohtunut kymmenen työvuoden aikana ja sen aloittaminen oli haasteellista. Välillä oli vaikeaa löytää aikaa koulutehtävien ja opinnäytetyön tekemiseen perheen arjen ja töiden ohella. Ammatillinen kasvu ja varmuus omaan tekemiseen ovat olleet mielestäni tärkeimpiä koulutuksen myötä kehittyneitä taitoja. Master-tutkinnon käyminen laajensi myös huomattavasti perspektiiviä niin koulumaailmassa kuin työelämässäkin.

Työelämätaidot aiheena oli mielestäni todella mielenkiintoinen. Kaikissa työyhteisöissä on omat tapansa ja tyyliinsä ja joukkoon mahtuu paljon erilaisia persoonia. Kaikkien kanssa tulee pystyä työskentelemään ja pyrkiä yhteiseen päämäärään. On ollut äärettömän mielenkiintoista tutkia ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Kyselyn tekeminen ja tutkiminen oli kiinnostavaa. Webropol -kyselyn tekemiseen saimme opetusta koululta yhden iltapäivän ajan. Olisin kuitenkin toivonut enemmän opetusta kyselyn ja haastattelujen tulosten analysointiin. Nämä veivät selvästi eniten aikaa kehittämistyössäni. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2014, 45-46) mukaan tutkimuspäiväkirjaa kannattaa pitää koko tutkimuksen ajan. Siihen voi kirjata havaintoja, ideoita, mietteitä ja lähdevinkkejä. Päiväkirjan kirjoittamisesta oli monenlaista hyötyä, se auttoi lisäksi tutkimuksen kirjoittamisessa ja edistymisessä.

Koin oman oppimiseni kannalta tärkeäksi Master -tutkinnon monialaiset opinnot, joissa tiimityöskentelyn merkitys korostui. Vaikka tiimityö asetti verkkoympäristössä haasteita, se opetti suunnitelmallisuutta, organisointikykyä ja kärsivällisyyttä. Master -tutkinto antoi hyvät lähtökohdat johtamisen perusteisiin. Johtaminen koostuu useasta eri palasesta ja ominaisuuksia hyvälle johtajalle on lukuisia. Kehittämistyötä tehdessäni luin johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Johtamista on tutkittu

hyvin laajasti, sillä johtajalla on merkittävä rooli organisaation menestymiseen ja hyvinvointiin. Esimiehen toiminta on ratkaisevaa työntekijöiden työmotivaation ja työpaineista selviytymisen kanssa. Lisäksi esimiehen toiminta vaikuttaa paljon työyhteisön tuloksiin tai tuloksettomuuteen. (Aarnikoivu 2010, 32.) Myös johtajan täytyy hallita työelämätaitoinsa päästäkseen tavoitteisiin yhdessä työyhteisönsä kanssa.

Tämän koulutuksen myötä sain hyvät valmiudet käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Ymmärrän nyt, kuinka tärkeää on ottaa palvelun käyttäjät mukaan hankkeisiin heti alusta lähtien. Yhteistyö mahdollistaa onnistuneen kehitystyön syntymisen. Näillä tiedoilla, mitä olen koulutukseni ansiosta saanut, olisi helpompaa aloittaa uusi kehittämistyö. Koen Master -tutkinnon myötä saaneeni hyvät valmiudet käyttäjälähtöisen kehittämisen asiantuntijaksi.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: BALTO Print.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot- menesty ja voi hyvin. Juva: Bookwell Oy.

Anttila, M. 2017. Resilienssi auttaa oppimaan: joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku. Työ Terveys Turvallisuus. Työhyvinvoinnin erikoislehti. Viitattu 7.6.2017, <http://www.tttlehti.fi/resilienssi-auttaa-oppimaan-joustavalle-tyoyhteisolle-ongelma-onnenpotku/>

Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, (22), 282-294.

Bellou, V. & Thanopoulos, J. 2006. Enhancing service quality in a hospital setting. *Review of Business*, 27(1), 26-32.

Besieux, T. 2017. Why I hate feedback: Anchoring effective feedback within organizations. *Business Horizons* (2017) 60, 435—439.

Creswell, J.W. 1998. *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. California: Sage Publications, Inc.

Cypress, B. 2011. Exploring the concept of nurse-physician communication within the context of health care outcomes using the evolutionary method of concept analysis. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 30(1), 28-38.

Delbecq, A., House, R., de Luque, M.S., Quigley, N. 2013. Implicit Motives, Leadership, and Follower Outcomes: An Empirical Test of CEOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 7–24.

Duunitori. 2017. Työelämätaidot takkuavat? Vierasblogi 30.10.2013. Viitattu 29.3.2017, <https://duunitori.fi/tyoelama/tyoelamataidot-takkuavat/>

Edelson, D. C. 2006. What we learn when we engage in design: Implications for assessing design research. Teoksessa J. van den Akker, K. Gravemeijer, S. McKenney & N. Nieveen. Educational Design Research. Abingdon, Oxon: Routledge.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltonen (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell Oy.

Finn, B., Thomas, R. & Rawson, K. 2017. Learning more from feedback: Elaborating feedback with examples enhances concept learning. Learning and Instruction 54 (2018) 104-113.

George, J. M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations 53(8). Viitattu 29.3.2017, http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD003554%20-%20Effective%20Team%20and%20Performance%20Management/WEEK%205_key%20text_George_EI%20and%20leadership.pdf

Goleman, D. & Boyatzis, R. 2008. Social Intelligence and the Biology of Leadership. Harvard Business Review, Sept, 74-81.

Grant, A. 2012. Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. Academy of Management Journal, 55(2), 458-476.

Grönroos, M. 2004. Johdatus tilastotieteeseen. Kuvailu, mallit ja päättely. Tampere: Tammerpaino Oy.

Hallituksen reformi. 2018. Valinnanvapaus. Sote- ja maakuntauudistus. Viitattu 17.4.2018, <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/asiakkaan-valinnanvapaus>

Harju, L. 2015. Moni tylsistyy töissä, vaikka näyttölee kiireistä – tutkijan mukaan boreout vaivaa kaikilla aloilla. Helsingin Sanomien haastattelu 29.7.2015. Viitattu 1.2.2017, <http://www.hs.fi/ura/art-2000002841318.html>

Heikka, H. 2017. Kokeillen ja kehittäen kohti tulevaisuuden hyvinvointipalveluja. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. ePooki 43/2017. Viitattu 26.3.2018, <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cid=1063>

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hietala, D. 2018. Miksi tunneäly on tietotyöläisen tärkein työelämätaito vuonna 2018? Blogiteksti. ManPowerGroup. Viitattu 23.2.2018, <https://blogi.manpower.fi/tietotyö-tunnealy-tyoelamataito>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Hulkari, K. 2006. Työssä oppimisen laadun käsite, itsearviointi ja kehittäminen sosiaali- ja terveystieteiden ammatillisessa peruskoulutuksessa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.3.2017, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67622/951-44-6684-5.pdf?sequence=1>

Hung, I., Kinshuk & Chen, N. Embodied interactive video lectures for improving learning comprehension and retention. Computers & Education 117 (2018) 116–131.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedio Zone Oy.

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

Jalonen, E. 2017. Tulevaisuuden työelämätaidot siivittävät sinut menestykseen -oletko valmis? Blogiteksti. Voimavaroja tasapainoiseen (työ)elämään. Oivaltaen. Viitattu 23.2.2018, <https://oivaltaen.fi/tulevaisuuden-tyoelamataidot/>

Kagan, I., Kigli-Shemesh, R. & Tabak, N. 2006. 'Let me tell you what I really think about you'—evaluating nursing managers using anonymous staff feedback. Journal of Nursing Management, 14(5), 356-365.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2018. Miten työelämälähtöinen opinnäytetyö tukee asiantuntijuteen kehittymistä? Opinnäytetyöpakki. Viitattu 27.2.2018, <http://www.kamk.fi/opari/Opinnayte-tyopakki/Perustutkinnon-opinnayte/Koulutus/Asiantuntijuus>

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro OY.

Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hallinnon tutkimus, 34(2), 162-172.

Kerola, K, Kujanpää, S. & Kallio, A. 2013. Tunteesta tunteeseen -ohjaajan opas. Opetushallitus. 1.8.2013. Viitattu 29.3.2017, http://www.edu.fi/tunteesta_tunteeseen

Kiviniemi, K. 2015. Kasvatustieteellisen desing- tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell Oy.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.3.2017, <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66896/978-951-44-8782-8.pdf>

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

Lehto, L. 2018. Hämeen ammattikorkeakoulu. Video opetusmateriaalina. Viitattu 31.3.2018, <http://www.hamk.fi/ohjeita/digitaalisuus/opiskelun-ja-opetuksen-digituki/videotyoskentely/Sivut/opetusmateriaali.aspx>

Maijala, H. 2004. Poikkeavaa lasta odottavan perheen ja hoitavan henkilön välinen vuorovaikutus – Substantiivinen teoria lapsen poikkeavuuden herättämissä kysymyksissä vahvistamisesta ja kuormittavuudesta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.3.2017, <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67146/951-44-5913-X.pdf?sequence=1>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTO Print.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Viitattu 23.2.2017, <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Minnotte, K., Gravelle, M. & Minnotte, M. 2013. Workplace characteristics, work-to-life conflict, and psychological distress among medical workers. *The Social Science Journal* 50 (2013) 408–417.

Musa, F., Mufti, N., Latiff, R. & Amin, M. 2010. Project-based Learning: Promoting Meaningful Language Learning for Workplace Skills. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 18 (2011) 187–195.

Niehoff, B. 2005. A theoretical model of the influence of organizational citizenship behaviors on organizational effectiveness. Teoksessa Turnipseed, D. (Ed.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of "Good Soldier" Activity in Organizations* (s. 385-397). New York: Nova Science Publishers, Inc.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Parikka, U-R. 2011. Vuorovaikutustaidoista työyhteisössä. Työ- ja organisaatiopsykologia. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 29.5.2017, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wheCXqg55UAJ:www.benefice.fi/Documents/Ty%25C3%25B6yhteis%25C3%25B6viestint%25C3%25A4%2520Vuorovaikutustaidot%2520NJKO%25202011up.docx+&cd=3&hl=fi&ct=clnk&gl=fi>

Paukkunen, L. 2003. Sosiaali- ja terveysalan yhteistyöosaamisen kehittäminen. Koulutuskokeilun arviointitutkimus. Kuopion yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.3.2017, http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-781-942-0/urn_isbn_951-781-942-0.pdf

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus opetuslalla. Juva: Bookwell Oy.

Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P. & Blume, B. 2009. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

Rahim, M. A. 2002. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3).

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

Reh, J. 2017. How to Deliver Effective Positive Feedback in the Workplace. *The Balance*. Viitattu 31.3.2018, <https://www.thebalance.com/giving-positive-feedback-2275335>

Robles, M. 2012. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly* 75(4) 453–465.

Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2014. Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon tutkimus* 1/2014. Viitattu 30.3.2017, https://www.researchgate.net/publication/273100393_Positiivinen_nakokolma_konfliktijohtamiseen_-_esimiesten_onnistumiset_ristiriitatilanteiden_ratkaisussa

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 4.painos. Vantaa: Grano Oy.

Seppänen-Järvelä, R. 2003. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. FinSoc työpapereita 1/2003. Stakes.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena- onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen mielenterveysseura 2017. Tunnetaitojen perusteet. Viitattu 1.2.2017, <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/tunnetaidot/tunnetaitojen-perusteet>

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

SurveyMonkey. 2018. Kyselytutkimuksen otoskoko. Viitattu 16.1.2018, <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

Taanila, A. 2013. Akin menetelmäblogi. Viitattu 16.1.2018, <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/02/14/p-arvo/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työterveyslaitos. 2017. Mitä on resilienssi? Viitattu 7.6.2017, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Työterveyslaitos. 2017. Toimiva työyhteisö. Viitattu 2.3.2017, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisötaitot. Viitattu 2.3.2017, http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilén, M., Leppämäki, P. & Ekström, L. 2002. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY.

Virtanen, A. & Tynjälä, P. 2015. Kohti työelämätaitoja kehittävää yliopistopedagogiikkaa- opiskelijoiden näkökulma. Yliopistopedagogiikka 1/2015. Viitattu 3.2.2017, <https://yliopistopedagogiikka.files.wordpress.com/2013/09/yliopistopedagogiikka-2-13-virtanen-tynjc3a4lc3a4.pdf>

Virtanen, M. 2016. Ajoiko aika todella kehityskeskustelujen ohi? Mandatum Life. Viitattu 3.3.2017, https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tulisiko-kehityskeskustelut-lopeta?cid=v_eb3fba375b8f44d25efef67d4f789f0&cidtype=cpc

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki.

Väestöliitto. 2017. Vuorovaikutus. Viitattu 3.3.2017, <https://www.vaestoliitto.fi/nuoret/mina-jamuut/ihmissuhteet/vuorovaikutus/>

Youth Central. 2018. Eight job skills you should have. Viitattu 31.3.2018, <https://www.youthcentral.vic.gov.au/jobs-and-careers/plan-your-career/8-job-skills-you-should-have>

Åhlgren, T. 2015. Edessä haastava kehityskeskustelu? Myynti & Markkinointi. Viitattu 31.3.2018, <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/edessa-haastava-kehityskeskustelu>

LIITTEET

1. Kyselyn saatekirje
2. Kysely
3. Suostumuslomake haastatteluun ja sen tallentamiseen
4. Teemahaastattelurunko
5. Haastattelujen luokitellut teemat

Hyvä Diagnostiikan vastualueen työntekijä,

Olen röntgenhoitaja Mari Parkkinen ja opiskelen Oulussa Sosiaali- ja terveydenalan kehittämistä ja johtamista ja suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyöni työelämätaito-osaamisesta ja sen kehittamisestä ja tarvitsisin tutkimustani varten tietoja ja kehittämisideoita sinulta. Kyselylläni haluan selvittää, minkälainen näkemys sinulla on omista ja työyhteisösi työelämätaito-osaamisesta sekä miten työelämätaitoja voisi sinun mielestäsi kehittää. Kyselyyn vastaamalla sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisösi työelämätaito-osaamisen vahvistamiseen ja kehittämiseen.

Pyydän, että varaat kyselyn tekemiseen aikaa noin 10-15min ja rauhallisen paikan.

Työni tilaaja on Oulun yliopistollinen sairaala ja lähetän kyselyni Diagnostiikan vastualueen henkilökunnalle. Henkilöllisyytesi ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa, eikä sinun vastauksiasi pystytä tunnistamaan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja halutessasi sinulla on oikeus keskeyttää se. Kyselyyn pääset alla olevan linkin kautta:

Kyselyyn vastaaminen on mahdollista 2 viikon ajan 2.10.2017 saakka.

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Mari Parkkinen

puh: XXXXXXXXXX (työ)

XXXXXXXX@students.oamk.fi

Röntgenhoitaja, YAMK – opiskelija

Työelämätaidot

1. Sukupuolesi?

- Mies
- Nainen

2. Ikäsi vuosina?

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70

3. Työkokemuksesi vuosina nykyisessä ammatissasi?

Jos työvuosia on esim. alle 5,5 vuotta, voit vastata 0-5. Jos taas työvuotesi on yli 5,5 vuotta, voit vastata 6 eli pyöristä lähimpään kokonaislukuun.

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- yli 20 vuotta

4. Asemasi työyhteisössä?

- Työntekijä
- Esimies

5. Millaisiksi arvioit omat työelämätaitosi seuraavilla osa-alueilla:

	Hyvä	Melko hyvä	Melko huono	Huono	En osaa sanoa
Tiimissä toimiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toisten auttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunteiden ilmaisutaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen vastaanottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ristiriitatilanteiden hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksentekotaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoutuminen työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman mielipiteen rakentava ilmaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten hallintataito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammatillinen kehittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Mitä seuraavista työelämätaidoista toivoisit kehitettävän työyhteisössäsi? Valitse 3 mielestäsi tärkeintä vaihtoa.

- Tiimissä toimiminen
- Toisten auttaminen
- Vuorovaikutustaidot
- Tunteiden ilmaisutaito
- Palautteen antaminen
- Palautteen vastaanottaminen
- Ristiriitatilanteiden hallinta
- Päätöksentekotaito
- Sitoutuminen työhön
- Oman mielipiteen rakentava ilmaisu
- Muutosten hallintataito
- Ammatillinen kehittyminen

- En mitään
- Jotain muuta, mitä?

7. Miten kehität ammattitaitoasi parhaiten? Valitse 3 sinulle tärkeintä vaihtoehtoa.

- Työssä oppiminen/työyhteisöltä oppiminen
- Koulutukset
- Mentorointi
- Työnkierto
- Kehityskeskustelut
- Ammattikirjallisuus/tutkimukset
- Joku muu, mikä?

8. Kenellä mielestäsi on vastuu työntekijän ammatillisesta kehittämisestä?

- Työntekijällä
- Esimiehellä
- Organisaatiolla
- Jollakin muulla, kenellä?

9. Kuinka hyvin saat tukea ammatilliseen kasvuusi töissä?

- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- En osaa sanoa

10. Keneltä saat tukea ammatilliseen kasvuusi?

Voit valita halutessasi useamman vaihtoehdon

- Esimieheltä
- Kollegoilta

- Muilta ammattikunnilta/työyhteisöltä
- Opiskelusta
- Ammattikirjallisuudesta/tutkimuksista
- En keneltäkään
- Joltain muulta, keneltä?

11. Kuinka paljon palautetta saat tekemästasi työstä?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- En lainkaan

12. Keneltä saat eniten palautetta tekemästasi työstä?

- Lähiesimieheltä
- Johdolta
- Kollegoilta
- Asiakkailta/potilailta
- Muilta ammattikunnilta
- Joltain muulta, keneltä?

13. Kenen antamaa palautetta arvostat/arvostaisit eniten?

- Lähiesimiehen
- Johdon
- Kollegoiden
- Asiakkaiden/potilaiden
- Muiden ammattikuntien
- Jonkun muun, kenen?

14. Millaista saamasi palaute tekemästäsi työstä on yleensä ollut?

Voit valita 2 vaihtoehtoa

- Positiivista
- Negatiivista
- Kehittävää
- Kannustavaa
- En ole saanut palautetta

15. Kuinka paljon itse annat palautetta työyhteisössäsi?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- En lainkaan

16. Millaista antamasi palaute on pääasiassa ollut?

Voit valita 2 vaihtoehtoa

- Positiivista
- Negatiivista
- Kehittävää
- Kannustavaa
- En ole antanut palautetta

17. Miten yleensä reagoit muutoksiin työympäristössäsi?

Voit valita 2 vaihtoehtoa

- Kiinnostun
- Innostun
- Turhaudun
- Vastustan
- Hyväksyn

Jotenkin muuten, miten?

18. Miten mielestäsi työyhteisösi kokee muutoksen?

- Positiivisena asiana
- Negatiivisena asiana
- Kehitystä eteenpäin vievänä
- Neutraalina asiana
- Jotenkin muuten, miten?

19. Millaiseksi koet omat itsesi johtamisen taidot seuraavilla osa-alueilla?

	Hyvät	Melko hyvät	Melko huonot	Huonot	En osaa sanoa
Täsmällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu omasta työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky pitää lupauksista kiinni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkeus toimia mukavuusalueen ulkopuolella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky kuunnella muita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Kuinka hyvin työyhteisössäsi kommunikoidaan työhön liittyvissä asioissa?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Keskihertaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

21. Kuinka avoin ja kannustava työyhteisösi ilmapiiri mielestäsi on?

- Erittäin avoin ja kannustava
- Avoin ja kannustava
- Melko avoin ja kannustava
- Ei kovinkaan avoin ja kannustava
- Ei lainkaan avoin ja kannustava

22. Kuinka hyvät vuorovaikutustaitosi mielestäsi ovat seuraavilla osa-alueilla?

	Hyvät	Melko hyvät	Melko huonot	Huonot	En osaa sanoa
Osaan keskustella kunnioittavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kuunnella toista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen sanallisen ja sanattoman viestinnän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan tilaa muiden mielipiteille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan asettua toisen asemaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Oletko saanut työyhteisössäsi osaksesi negatiivista sanatonta viestintää?

Esimerkiksi: Ilmeet, eleet, katse, kehonasento, äänensävyt.

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- En lainkaan

24. Jos olet saanut osaksesi negatiivista sanatonta viestintää, millaista se on ollut?

25. Miten hyvin hallitset omat tunteesi työympäristössäsi?

	Hyvin	Melko hyvin	Melko huonosti	Huonosti	En osaa sanoa
Ilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myötätunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epävarmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Oletko joutunut työyhteisössäsi ristiriitatilanteeseen?

- Kyllä, millaiseen?
- En
- En osaa sanoa

27. Miten toimit ristiriitatilanteessa?

[Voit valita 2 vaihtoehtoa](#)

- Vetäydyn
- Hyökkään
- Sovittelen
- Kerron esimiehelleni
- Haen apua työterveyshuollosta
- Haen apua työsuojeluvaltuutetulta
- Pohdin tapahtunutta muutaman työkaverini kanssa
- Jotenkin muuten, miten?

28. Miten mielestäsi työelämätaitoja voitaisiin työyhteisössäsi kehittää?

Hyvä esimies/työntekijä,

Teen opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on vahvistaa ja kehittää diagnostiikan vastuualueen henkilökunnan työelämätaito-osaamista. Tavoitteena on tuottaa diagnostiikan henkilökunnan käyttöön työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketti, jonka avulla ammatillista osaamista on mahdollista lisätä ja kehittää.

Tarvitsen asiantuntijuuttasi, jotta voin kehittää työelämätaitojen tieto- ja työkalupaketin. Kutsun sinut pitämään ryhmähaastatteluun keskiviikkona xx.xx.xx klo xx ja pyydän lupaa haastattelun nauhoitukseen sekä mahdollisten lisäkysymysten esittämiseen tutkimuksen aikana.

Työni tilaaja on Oulun yliopistollinen sairaala. Haastattelen diagnostiikan henkilökunnan työntekijöitä sekä esimiehiä ja haastattelut nauhoitetaan materiaalin käsittelyn helpottamiseksi. Henkilöllisyytesi ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa, eikä sinun vastauksiasi pystytä tunnistamaan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja halutessasi sinulla on oikeus keskeyttää se. Ennen haastattelua tulet saamaan työelämätaitojen Webropol- kyselyn tulokset sekä teemahaastattelurungon, joihin pyydän sinua perehtymään ennen haastattelua.

Suostun haastattelun tallentamiseen nauhoitettuna sekä annan luvan mahdollisten tarkentavien lisäkysymyksien esittämiseen:

Pvm Nimi Nimien selvennys

Kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin

Mari Parkkinen, Röntgenhoitaja, Yamk – opiskelija

Puh. XXXXXXXXXX (työ), XXXXXXXXXX@students.oamk.fi

Työelämätaito tieto- ja työkalupaketin

Sisältö

- Mitä kehittämisaiheita paketin tulisi sisältää?
- Mitä Webropol kyselyn aineistosta nousseita kehittämisaiheita pakettiin tulisi sisällyttää?
- Kuinka monta aihetta paketissa tulisi olla?
- Mitä työkaluja pakettiin voisi sisällyttää?
- Oys:n omia työkaluja? Uusia?

Ulkoasu

- Millainen/millaisessa muodossa paketin tulisi olla?
- Mihin paketti pitäisi tallentaa, saatavuus?
- Minkälainen järjestys paketin aiheilla tulisi olla?

Käytettävyys

- Miten paketti olisi helposti saatavilla/tutustuttavissa?
- Milloin pakettiin on mahdollista tutustua, järjestetäänkö siihen aikaa?
- Miten sitä voisi markkinoida?
- Kenelle pakettia voisi markkinoida?

Sisältö			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<p>Vuorovaikutustaidot on tärkeitä, miten viestit toiselle ihmiselle</p> <p>Ihmiset ymmärtävät toisiinsa väärin tai kokevat että olipa törkeästi sanottu.</p> <p>Miten me potilaille esittäydymme. Profiloimaan, miten meillä toimitaan.</p> <p>Työporukan välinen työilmapiiri heijastuu asiakaspalveluun.</p> <p>Ristiriitatilanteet, miten niitä selvitetään. Ei vain negatiivista vaan myös positiivista</p> <p>Lähtökohta on se, että pyritään ratkaisuun, ei keskityä ristiriitaan vaan ratkaisuun. Voisiko siihen olla joku malli.</p> <p>Palautteenantaminen tulee vain harjoittelemalla. Ihmiset ovat erilaisia, toiset janoa sitä ja toiset suuttuu.</p> <p>Ei osata ottaa vastaan palautetta, jos joku sanoo suoraan, niin vedetään herne nokkaan.</p> <p>Ymmärretään väärin, vaikka kuinka sievästi sanotaan, että voisiko tehdä näin.</p>	<p>Vuorovaikutustaitojen hallinta ja kehittäminen työyhteisössä ja asiakastyössä</p> <p>Ristiriitatilanteiden ratkaisukeinoja työyhteisössä</p> <p>Palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelua työyhteisössä</p>	<p>Vuorovaikutustaitojen hallitseminen työympäristössä</p> <p>Ristiriitatilanteiden hallitseminen ja toimintamallit</p> <p>Palautteen antamisen ja vastaanottamisen työyhteisössä</p>	<p>Vuorovaikutustaitojen, ristiriitatilanteiden sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen hallinta</p>

Työkalut			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Ei haeta mitään pakettia tai sen tyyppistä, vaan pikemminkin prosessia.</p> <p>Video ristiriitatilanteesta ja sanattoman viestinnän voimasta. Pikkunen pätkä, josta voidaan yhdessä keskustella, että mikä meni pieleen.</p> <p>Juliste palautteen antamisen tärkeydestä</p> <p>Paketin täytyy sisältää kirjallista materiaalia sekä jotain pari- tai ryhmätehtäviä.</p> <p>Tietoinen prosessi jota pidetään esillä</p> <p>Joku sellainen runko mitä voidaan toistaa monella eri tavalla, sovellettava, monesta osasta koostuu. Ryhmätehtäviä tai paritehtäviä palautteenannosta ja vastaanottamisesta</p> <p>Netistä joitakin hyviä toimintamalleja, linkkejä</p> <p>Paketissa voisi olla vuorovaikutustaitojen kohdalla, että kaikki lähtee musta itsestä. Että jos jotain voin muuttaa niin se olen minä. Se on helpoin ja nopein tapa</p> <p>Oyssista löytyy valmis työkalu, Vartumalli</p> <p>Kyselystä kooste, jonka vois toistaa vuosittain.</p> <p>Kehityskeskustelun tueksi työelämätaito arviointilomake, missä arvioidaan omat hyvät ja kehitettävät taidot. Arvioitaisiin myös omaa esimiestä samalla tavalla. Taitoihin palataan joka vuosi ja arvioidaan onko tapahtunut muutosta. Se on haastavaa. Mutta se on semmonen työkalu millä me voitais päästä eteenpäin</p>	<p>Video ja juliste esille</p> <p>Kirjallisuutta</p> <p>Erilaisia ryhmä- tai paritehtäviä työyhteisön tekemänä</p> <p>Linkkejä toimintamalleihin</p> <p>Vuorovaikutustaidot</p> <p>Varhaisentuenmalli</p> <p>Lyhennelmä kyselystä, mittari</p> <p>Työelämätaitojen arviointilomake työntekijälle ja esimiehelle</p>	<p>Esitysmateriaalia</p> <p>Teoriaa</p> <p>Ryhmätehtäviä</p> <p>Erilaisia Toimintamalleja ja työkaluja</p>	<p>Materiaalia, tehtäviä ja toimintamalleja ristiriitatilanteista, sanattoman viestinnän vaikutuksesta ja palautteen antamisesta sekä vastaanottamisesta</p>

Ulkoasu			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Ei haluta Y-asemalle pakettia, mitä kukaan ei lue</p> <p>Jokin materiaali, minkä voisi ottaa esille esim. osastokokouksessa. Video.</p> <p>Jokin semmoinen ohjattu juttukin voisi olla. Joku semmoinen jota ruvetta aina käsittelemään välillä.</p> <p>Intran työtilaan kannattaa alkaa rakentamaan tätä. Materiaali sinne, sillä joku paikka pitää materiaalille olla.</p> <p>Se pitää kuitenkin olla henkilökunnan ulottuvilla</p> <p>Ei varmaan kauhean laajaa kannata tehdä, ei kukaan jaksaa lukea sitä</p> <p>Kahvihuoneessa, ois kiva juliste kaikkien nähtävillä</p> <p>Nimi on aika pitkä. Voisko keksiä vähän helpommin lähestyttävän nimen.</p> <p>Oisko siihen pakettiin parempi nimi: Sinä olet työilmapiirisi tärkein henkilö- paketti.</p>	<p>Kansio, mikä sisältäisi tekstiä, työkaluja ja tehtäviä</p> <p>Intraan työtiloihin</p> <p>Henkilökunnan ulottuvilla</p> <p>Ei liian laaja, jotta jaksaa lukea</p> <p>Diagnostiikan vastuualueen osastojen kahvihuoneiden seinälle jokaisen nähtävillä</p> <p>Helpommin lähestyttävä nimi paketille</p>	<p>Sopivan kokoinen paketti tekstiä, työkaluja ja tehtäviä</p> <p>Intran työtiloihin, henkilökunnan ulottuville</p> <p>Juliste jokaisen osaston kahvihuoneeseen</p>	<p>Napakka paketti tekstiä, työkaluja ja tehtäviä henkilökunnan ulottuville sekä juliste kahvihuoneiden seinälle.</p>

Käytettävyys			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Helposti saatavilla oleva paketti</p> <p>Helppokäyttöinen</p> <p>Paketista pitäisi tulla mahdollisimman yleinen niin esimiehille kuin työntekijöillekin.</p> <p>Se liittyy perehdytykseen. Käydään kaikkien kanssa läpi, jotka uutena tulee.</p> <p>Niin uusille työntekijöille kuin vanhoille.</p> <p>Sen vois käydä vähintään kerran vuodessa osastokokouksessa. Tai palasia käydään läpi, pikkuhiljaa.</p> <p>Ja opiskelijoille myös, esim. kun tulevat harjoitteluun oyssiin eka kerran</p> <p>Erikoistuville lääkäreille</p> <p>Kouluun se ois hyvä yhden kurssin verran työelämätaidot</p> <p>Klinikan koulutusiltapäivään</p> <p>Virkistysiltapäiville</p> <p>Virtuaalisairaalaan, kun sinne asti päästään</p>	<p>Helppokäyttöinen ja helposti saatavilla oleva paketti</p> <p>Koko henkilökunnalle</p> <p>Uusille ja vanhoille työntekijöille sekä opiskelijoille perehdytykseen</p> <p>Toistettavuus</p> <p>Paketti soveltuisi esiteltäväksi erilaisilla yhteisillä koulutuspäivillä tai tilaisuuksissa</p>	<p>Helppokäyttöinen paketti diagnostiikan vastualueen henkilökunnalle ja opiskelijoille</p> <p>Perehdytykseen tai yhteisiin tilaisuuksiin toistettavissa oleva paketti</p>	<p>Helppokäyttöinen paketti perehdytykseen tai työyhteisön yhteisiin tilaisuuksiin diagnostiikan vastualueen henkilökunnalle sekä opiskelijoille</p>