

Laura Lummepuro

# Hoitohenkilökunnan alaistaidot ja esimies-alais- suhde Helsingin kaupungin sisätautien poliklini- koilla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittämi-  
nen ja johtaminen

Opinnäytetyö

|   |  |
|---|--|
| Tekijä(t)<br>Otsikko  | Laura Lummpuro<br>Hoitohenkilökunnan alaistaidot ja esimies-alaissuhde Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikoilla |
| Sivumäärä<br>Aika   | 74 sivua + 6 liitettä<br>18.12.2017  |
| Tutkinto  | Sairaanhoidtaja YAMK   |
| Koulutusohjelma   | Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  |
| Suuntautumisvaihtoehto  | Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  |
| Ohjaaja   | Ly Kalam-Salminen, TtT, Yliopettaja  |
| <p>Viimeisten vuosikymmenten aikana työelämä on muuttunut voimakkaasti. Tulevaisuudessa muutos ja epävarmuus tulevat todennäköisesti kasvamaan työelämässä. Työyhteisöjen tulosten on parannuttava, mikä tarkoittaa sitä, että työyhteisöjen ja niiden työntekijöiden suorituksen on parannuttava samanaikaisesti. Nuo suoritukset ovat riippuvaisia henkilöstön ja työyhteisön osaamisesta. Osaamisen yhteydessä puhutaan usein alaistaidoista.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat: 1. Millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi omat alaistaitonsa? 2. Millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi työyhteisön alaistaidot? 3. Millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi esimies-alaissuhteensa? Kyselytutkimus tehtiin marraskuussa 2015, ja se lähetettiin 50:lle Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikan hoitohenkilökunnan jäsenelle. Kyselyyn vastasi 39, joten vastausprosentiksi saatiin 78. Kyselyn kvantitatiivista osuutta edustivat monivalintakysymykset, kvalitatiivista osuutta olivat avoimet kysymykset. Kyselylomakkeen monivalintaosuudet analysoitiin tilastointiohjelma SPSS 21 for Windows avulla. Avoimet kysymykset analysoitiin deduktiivisella ja induktiivisella sisällön analyysimenetelmällä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että vastaajat arvioivat omaavansa melko hyvät alaistaidot. Vastaajat arvioivat myös työyhteisön alaistaidot olevan jokseenkin hyvät. Vastaajat arvioivat esimies-alaissuhteensa olevan hyvä ja luottamuksellinen. Molemmissa tutkimuskohteissa nähtiin kehittämiskohteita. Alaistaitojen kehittämiskohteiksi vastaajat kokivat olevan ammattitaidon kehittämisen sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen, esimies-alaissuhteen kehittämiskohteiksi vastaajat kokivat esimiehen ja alaisen välisen kommunikaation parantamisen.</p> <p>Avointen kysymysten kommentoissa vastaajat kuvasivat, että vaikuttamismahdollisuudet sisätautien poliklinikalla on huonot, kun vastaajat kokivat, että liiallinen byrokratia estää sisätautien poliklinikan kehittämisen. Koettiin, että ehdotuksia ja ideoita ei kuunnella tai lähiesimiehillä ei ole valtaa vaikuttaa, kun määräykset tulevat ylemmältä taholta. Myös koettiin hankalana se, että lääkäreillä ja hoitajilla on eri esimiehet, joka vaikeuttaa myös vaikuttamismahdollisuuksiin negatiivisesti. Vastaajien vastauksien perusteella voisi yhtenä kehittämiskohteena olla kommunikaation parantaminen koko työyhteisön välillä. Jatkotutkimushaasteena voisi tulevaisuudessa tutkia koko Helsingin kaupungin sisätautipoliklinikoiden henkilökuntaa ovatko tulokset samankaltaisia jo tehdyn tutkimuksen kanssa.</p> |  |
| Avainsanat  | alaistaidot, esimies-alaissuhde  |

|  |   |
|--|---|
| Author(s)<br>Title   | Laura Lummpuro<br>Nursing staff's opinions about their organizational citizenship and manager/subordinate relationship in City of Helsinki hospital internal medicine polyclinics |
| Number of Pages<br>Date  | 74 pages + 6 appendices<br>18 December 2017   |
| Degree   | Master of Health Care   |
| Degree Programme   | Master's Degree in Health Care and Social Services  |
| Specialisation option  | Development and Management in Health Care and Social Services   |
| Instructor(s)  | Ly Kalam-Salminen, PhD, Senior Lecturer   |
| <p>Over the last decades, working life has changed dramatically. In the future, change and uncertainty are likely to grow in working life. The results of work communities need to improve, which means that the work of the work communities and their employees must be improved simultaneously. The aim in this thesis was to study City of Helsinki hospital internal medicine polyclinics nursing staff's opinions about their own and their work community state of being subordinate and how describe their leader-member relationship.</p> <p>The inquiry was delivered to 50 nursing staff members of Helsinki City hospital internal medicine polyclinic. The inquiry was conducted in November 2015 and 39 nursing staff members responded to it, the response rate was 78. The research material was analyzed by quantitative and qualitative methods. The quantitative part of the survey represents multiple choice questions, the qualitative part is open questions. Frequencies (SPSS 21 for Windows) statistics software were used for statistical analysis. In the analysis of open questions, both deductive and inductive content analysis was used.</p> <p>The results of the research showed that respondents felt that they had good subordinate skills. Also, the subordinate skills of the working community are considered by the respondents to be good. The manager/subordinate relationship was also felt to be pretty good and confidential. Both areas of research were seen development targets. Feasibility studies were considered to have feedback and reception. The results of the open questions, the respondents described the opportunities for affecting to be bad when the respondents felt that excessive bureaucracy was preventing the development of the internal medicine polyclinic. The respondents felt that suggestions and ideas were not listened to or the immediate relatives did not have the power to influence when the rules came from the upper hand. Also, it was difficult to find that doctors and nurses have different managers, which also hampers the opportunities for influence negatively. According to respondents' answers, one of the development goals could be to improve communication between the whole work community. It would be interesting to study more widely the whole internal medicine polyclinics staff's opinions about their own state of being subordinate and how describe their leader-member relationship, are the results same kind as this study.</p> |   |
| Keywords   | employee skills,, manager/subordinate relationship  |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto   | 1  |
| 2     | Alaistaidot  | 2  |
| 2.1   | Alaistaitomääritelmä                                   | 2  |
| 2.2   | Alaistaitojen rinnakkaiskäsitteet                      | 3  |
| 2.3   | Alaistaitojen alaistaitoluokat                         | 4  |
| 2.3.1 | Altruismi  | 4  |
| 2.3.2 | Tunnollisuus   | 5  |
| 2.3.3 | Reiluus ja rehtiys                                     | 5  |
| 2.3.4 | Huomaavaisuus  | 6  |
| 2.3.5 | Organisaatiokuuliaisuus ja kansalaishyveellisyys       | 6  |
| 2.3.6 | Organisaatiouskollisuus                                | 7  |
| 2.3.7 | Aloitteellisuus  | 7  |
| 2.3.8 | Itsensä kehittäminen                                   | 7  |
| 3     | Esimies-alaissuhde                                     | 8  |
| 3.1   | Psykologinen sopimus                                   | 9  |
| 3.2   | LMX eli kahdenvälinen esimies-alaissuhde               | 10 |
| 3.2.1 | LMX suhteen kehittymisen vaiheet                       | 10 |
| 3.2.2 | LMX:n jakaantuminen ulko- ja sisäryhmään               | 11 |
| 4     | Opinnäytetyön tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite | 11 |
| 5     | Tutkimusmenetelmät                                     | 12 |
| 5.1   | Tutkimusympäristön kuvaus ja tutkittavien valinta      | 12 |
| 5.2   | Aineiston keruu ja siinä käytettävät menetelmät        | 13 |
| 5.3   | Aineiston analyysi ja siinä käytettävät menetelmät     | 17 |
| 6     | Tutkimustulokset                                       | 19 |
| 6.1   | Vastaajien taustatiedot                                | 19 |
| 6.2   | Vastaajien arviot omista ja työyhteisön alaistaidoista | 21 |
| 6.2.1 | Altruismi  | 21 |
| 6.2.2 | Tunnollisuus   | 25 |
| 6.2.3 | Rehtiys  | 27 |
| 6.2.4 | Huomaavaisuus  | 30 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.2.5 | Organisaatiokollisuus  | 33 |
| 6.2.6 | Organisaatiokuuliaisuus  | 36 |
| 6.2.7 | Itsensä kehittäminen   | 38 |
| 6.3   | Yhteenveto vastaajien omista ja työyhteisön alaistaidoista           | 40 |
| 6.4   | Vastaajien kolme tärkeintä alaistaitoa                               | 42 |
| 6.5   | Vastaajien alaistaitojen kehittämiskohteet                           | 44 |
| 6.6   | Työnantajan tuki ja auttaminen alaistaitojen kehittämisessä          | 46 |
| 6.7   | Vastaajien kommentteja alaistaidoista                                | 48 |
| 6.8   | Yhteenveto alaistaitojen avokysymyksistä                             | 49 |
| 6.9   | Vastaajien arviot esimies-alaissuhteesta                             | 50 |
| 6.10  | Vastaajien jakautuminen ulko- ja sisäryhmään                         | 54 |
| 6.11  | Yhteenveto vastaajien esimies-alaissuhteesta                         | 55 |
| 6.12  | Vastaajien arviot esimies-alaissuhteestaan                           | 55 |
| 6.13  | Vastaajien parannusehdotukset esimies-alaissuhteelleen               | 56 |
| 6.14  | Vastaajien kommentteja esimies-alaissuhteesta                        | 57 |
| 6.15  | Yhteenveto esimies-alaissuhteen avokysymyksistä                      | 59 |
| 7     | Pohdinta   | 61 |
| 7.1   | Oma tutkimusprosessi   | 61 |
| 7.2   | Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset                        | 62 |
| 7.2.1 | Alaistaidot  | 62 |
| 7.2.2 | Esimies-alaissuhde   | 65 |
| 7.3   | Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus                                | 67 |
| 7.4   | Kehittämisen- ja jatkotutkimushaasteet                               | 68 |
|       | Lähteet  | 70 |
|       | Liitteet   |    |
|       | Liite 1. Kyselylomakkeen esitestaus-lomake                           |    |
|       | Liite 2. Tutkimuslupa  |    |
|       | Liite 3. Kyselylomakkeen saatekirje                                  |    |
|       | Liite 4. Kyselylomake  |    |
|       | Liite 5. Kyselylomakkeen väittämien lähteet                          |    |
|       | Liite 6. Kyselylomakkeen väittämien frekvenssit ja prosenttijakaumat |    |

## 1 Johdanto

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana työelämä on muuttunut voimakkaasti. Tulevaisuudessa muutos ja epävarmuus tulevat todennäköisesti kasvamaan työelämässä. Työyhteisöjen tulosten on parannuttava, mikä tarkoittaa sitä, että työyhteisöjen ja niiden työntekijöiden suoritus on parannuttava samanaikaisesti. Nuo suoritukset ovat riippuvaisia henkilöstön ja työyhteisön osaamisesta. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja kokemuksista. Osaamisen johtamisesta on tullut tärkeä organisaation menestystekijä. Luottamus esimiesten ja alaisten välillä on myös muodostunut tämän päivän johtamisen yhdeksi tärkeimmistä lähtökohdista. Hyvä johtaminen on älykkään organisaation tunnusmerkki. Johtamisen tueksi tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa jokaisen työntekijän työyhteisötaitoja ja kumppanuutta. (Kunnallinen Työmarkkinalaitos 2009: 40–43; Sydänmaanlakka 2006: 288; Sydänmaanlakka 2012:16)

Sain opinnäytetyöni aiheen ja toimeksiannon Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikoiden osastonhoitajilta, kun he halusivat alaistensa miettivän omia alaistaitojaan sekä esimies-alaissuhdettaan. Lisäksi he halusivat tietää, olisiko omissa tai työyhteisön alais- taidoissa kehittämistä ja miten omaa esimies-alaissuhdetta voisi parantaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten hoitohenkilökunta arvioi omia alaistaitojaan, millaisena alaistaidot työyhteisössä ilmenevät sekä millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi esimies-alaissuhteensa Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikoilla.

Opinnäytetyön tulosten tavoitteena on luoda kehittämismalleja Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikoiden työyhteisöjen kehittämisessä. Osastonhoitajat aikovat yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa hyödyntää opinnäytetyöni tuloksia työelämätaitojen kehittämistyössä osastotunneilla sekä sisätautipoliklinikoiden kehittämispäivillä.

## 2 Alaistaidot

### 2.1 Alaistaitomääritelmä

1980-luvulla alkoivat ensimmäiset työelämän tutkijat käyttämään tieteellisissä julkaisuissa tutkijat käsitettä organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship), kun johdettavat osoittivat positiivista kiintymystä työyhteisöönsä auttamalla työtovereitaan ja saavuttivat työyhteisössä annetut tavoitteet. Tuohon aikaan myös alaistaitojen ensimmäiset tutkijat Organ, Smith ja Near (1983) loivat tutkimuksessaan alaistaitojen määritelmän OCB:n (Organizational Citizenship Behavior, suomeksi alaistaitoinen käyttäytyminen). Alaistaitoisen työntekijän toiminta ylitti tavanomaiset työnkuvan vaatimukset, mutta jos työntekijällä on riittämättömät alaistaidot, siitäkään työntekijä ei joudu kärsimään. (Keskinen 2005:19; Organ 1988: 4; Rehnback-Keskinen 2005: 7; Schlechter & Engelbrecht 2006: 4.)

Alaistaito-sanaa on arvosteltu siitä, että se viittaa työntekijän alempiarvoiseen asemaan tai alamaisuuteen. Suomenkielinen sana alainen viittaa pystysuoraan valtasuhteeseen. Alaistaito sanalle ei ole Suomen kielessä löytynyt synonyymiä, jolla ei olisi edes hiukan negatiivista sävyä. Työryhmät ovat miettineet mikä olisi modernimpi ja tasa-arvoisempi vastine. On ehdotettu muun muassa kollegaa, tiimiläistä tai kumppania. (Arvassalo 2006: 22; Järvinen 2009: 70; Keskinen 2005: 20; Silvennoinen – Kauppinen 2006: 5; Rehnback ym. 2010: 135.)

Keskinen (2005: 5.) määrittää mitä alaistaidot ovat. Alaistaitoihin kuuluu ottaa vastuuta työtovereista ja työtavoitteiden saavuttamisesta. Alaistaitoihin kuuluu perustyön lisäksi kehittää omaa työtään muiden työyhteisön jäsen kanssa. Hyviin alaistaitoihin kuuluu myös mielipiteen ilmaiseminen ja aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämiseen. Alaistaidot ovat myös asennetta työtä ja työyhteisöä kohtaan. Alaistaidot ovat myös sitoutumista. Sitoutumisella tarkoitetaan, että alainen on motivoitunut ja haluaa kehittää työtään, työympäristöä ja omaa toimintaansa työssä. Alaistaitoinen työntekijä on luotettava, rehellinen ja pitää lupauksensa. Hyvä alaistaitoinen työntekijä kannustaa, huomioi ja luo hyvää yhteishenkeä työpaikalla. (Aarnikoivu 2010: 92; Keskinen 2005: 28; Keskinen 2007: 45; Paasivaara 2009: 97.)

Esimiehen tehtävänä on edistää hyvää työilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä ja huolehtia siitä, että työntekijä suoriutuu työstään hyvin. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen velvollisuutena on perehdyttää alainen ja esimiehen pitää toimia esimerkkinä työyhteisön edessä. Esimiehen tehtävänä on selkiyttää alaiselle esimiehen ja alaisen erilaiset tehtävät ja roolit. Työyhteisön toimivuus ja menestys edellyttävät, että kaikille työyhteisön jäsenille pitää olla selvää, mikä on työntekijän perustehtävät ja tavoitteet. Esimiehen antama palaute on myös keino joilla esimies voi ylläpitää hyviä alaistaitoja. Työntekijällä pitää olla vastuu toimia aktiivisesti kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa, jotta työyhteisö toimii moitteettomasti. (Keskinen 2005: 43-44.)

Alaistaitojen vaatimukset nousevat muun muassa työsopimuslaista ja työturvallisuuslaista. Työsopimuslaki velvoittaa työntekijää olemaan huolellinen, noudattamaan työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehtimaan osaltaan työturvallisuudesta ja toimimaan ammatillisesti. Työturvallisuuslaissa on määritelty käyttäytymissääntö, jonka mukaan työntekijän on käytäydyttävä korrektisti muita työyhteisön jäseniä kohtaan. (Saarinen 2011: 125–131.)

## 2.2 Alaistaitojen rinnakkaiskäsitteet

Alaistaitoihin rinnastetaan useita erilaisia käsitteitä. Alaistaitojen ohella puhutaan työelämätaidoista ja työyhteisötaidoista. Työelämätaidoilla tarkoitetaan taitoja, joita tarvitaan työelämässä ja työyhteisössä toimimiseen. Näitä taitoja ovat muun muassa osaaminen, ammattitaito ja uranhallintataidot. Työelämätaitojen historia ulottuu 1980-luvulle, kun työnantaja-tasolla alettiin keskustella siitä, kun vastavalmistuneilla ei ollut työelämässä riittävästi ammattitaitoa tai työelämän tuntemusta. Aarnikoivu 2010: 39–40.)

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan taitoja, joita tarvitaan työyhteisössä toimimiseen. Työyhteisön jäsenen on oltava rehti ja tunnollinen toimiessaan työyhteisön jäsenenä. Työyhteisötaitoihin sisältyvät sekä esimiestaidot että alaistaidot, kuten LMX-teoriassa. LMX teoriaa käsitellen tarkemmin luvussa 3.2. (Aarnikoivu 2010: 22; Keskinäinen Eläkevaakuutusyhtiö Ilmarinen 2009: 3-4; Luukkala 2011: 214-215; Järvinen 2009: 69–70; Rehnbäck, Keskinen & Keskinen 2010: 140.) Työyhteisötaidoissa on yhdenmukaisuuksia alaistaitojen kanssa. Molemmat pitävät sisällään kanssakäymisentaitoja, kehittämisen taitoja sekä kykyä ratkaista ongelmia. (Mönkkönen & Roos 2009: 13; Puusa & Mönkkönen 2011: 107.)



## 2.3 Alaistaitojen alaistaitoluokat

Yhdysvaltalainen Dennis Organ on yksi merkittävimmistä alaistaitojen tutkijoista maailmassa. Hän on julkaissut useita alaistaitoihin liittyviä julkaisuja ja hänen tutkimuksensa *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (1988) on yksi alaistaitojen alaistaito- tutkimuksen keskeisimmistä lähdeteoksista. Teoksessa Organ (1988, 4.) on määritellyt viisi alaistaitojen alaluokkaa. Myöhemmin Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) loivat kirjallisuuskatsauksessaan luokittelun, jossa he päätyivät seitsemään alaluokkaan. Näitä molempia tutkimuksia on käytetty kansainvälisen alaistaitotutkimuksen pohjana monessa tutkimuksessa, joten on järkevää käyttää myös niitä myös omassa opinnäytetyössäni. Taulukossa 1 on kuvattu alaistaitojen alaluokat Organin (1988) ja Podsakoff ym. (2000) mukaan.

Taulukko 1. Alaistaitoluokat Organin (1988) ja Podsakoffin ym. (2000) mukaan.

| Organin alaistaitoluokat | Podsakoffin ym. alaistaitoluokat  |
|--------------------------|-----------------------------------|
| altruismi                | toisten auttaminen                |
| tunnollisuus             | rehtiys                           |
| reiluus                  | organisaatiouskollisuus           |
| huomaavaisuus            | työpaikan sääntöjen noudattaminen |
| organisaatiotaito        | aloitteellisuus                   |
|                          | organisaatiotaito                 |
|                          | itsensä kehittäminen              |

Opinnäytetyössäni keskityn Organin ja Podsakoffin ym. määrittelemiin alaistaitojen alaluokkiin ja kyselylomakkeen toinen osa on rakennettu näiden alaluokkien pohjalta operationalisoimisprosessin jälkeen. Kappaleessa 5.2. kerron tarkemmin operationalisoimisprosessista. Liitteessä 5 on tarkennettu kumpaan teoriaan kyselylomakkeen väittämät perustuvat.

### 2.3.1 Altruismi

Altruismi tarkoittaa Organin (1988: 8-9.) mukaan esimerkiksi vapaaehtoista, työtoverin työhön perehdyttämistä, mentorointia ja työtoverin auttamista, kun työt uhkaavat kasaantua. Altruismi on pyyteetöntä toisten auttamista. (Organ 1988: 8-9; Organ, Near & Smith 1983: 657; Kallioinen 2004: 27–33; Rätty 2009: 20.) Altruismi on tunnustettu tärkeäksi osa-alueeksi alaistaidoista (Podsakoff ym. 2000, 516.).

### 2.3.2 Tunnollisuus

Tunnollisuudella tarkoitetaan käyttäytymistä, joka on työntekijän vaatimustasojen yläpuolella. Tunnollisuus on suhteellisen pysyvä ominaisuus. Siihen pystyy kuitenkin vaikuttamaan siltä osin, kuin se ilmenee tekoina – omia toimintatapojaan voi aina muuttaa. Tunnollisuuteen liittyviä piirteitä ovat muun muassa kyvykkyys, järjestelmällisyys, itsekuri, harkitsevaisuus, velvollisuudentuntoisuus ja päämääräsuuntautuneisuus. Esimerkinä: työntekijä suoriutuu työtehtävistään moitteettomasti tai käyttää työpaikan resursseja säästeliäästi. (Organ 1988: 9; Podsakoff 2000: 517.)

Työelämässä tunnollisuuteen voidaan assosoida myös negatiivinen sävy. Usein työuupumuksen yhteydessä puhutaan liiallisesta tunnollisuudesta. Sopiva määrä tunnollisuutta on kuitenkin edellytys työyhteisön sujumiselle. Organisaation tehokas toiminta varmistetaan, kun kaikki toimivat yhteisten pelisääntöjen mukaan. Tunnollisuus edesauttaa luottamuksen kehittämisessä. (Surakka & Rantamäki 2013: 26; Rätty 2009: 21; Jabe 2010: 47.)

### 2.3.3 Reiluus ja rehtiys

Organ (1988) ja Podsakoff ym. (2000) reiluuden ja rehtiyden alustaitojen alaluokkien luokittelussa on paljon samaa, joten olen koonnut ne yhteen alla olevissa kappaleissa.

Rehdisti toimiva henkilö toimii muita kohtaan oikeudenmukaisesti ja auttavaisesti. Rehti toiminta edellyttää yhteistyötä ja vastavuoroisuutta sekä positiivista asennetta ratkaisujen löytämiseen. Rehtiys on minkä tahansa menestyvän yhteisön perusominaisuus. Rehdisti toimiva henkilö pitää omalta osaltaan huolta siitä, että organisaation tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Rehti työntekijä noudattaa annettuja sääntöjä ja määräyksiä. Rehdille työntekijälle ei ole tärkeää oman edun tavoittelu, hän sure, jos asiat eivät mene, niin kuin haluaisi. Epärehdisti toimiva työntekijä tai henkilö huolehtii vain omista velvoitteistaan ja eduistaan, vaikka joku tarvitsisi apua tiukasta tilanteesta selviämiseen. (Kallioinen 2008: 27–33; Organ 1988:11; Podsakoff ym. 2000: 517; Surakka & Rantamäki 2013: 24.)

Valittaminen on työyhteisön myrkyttämistä, rehti työntekijä ei turhaan myrkytä työyhteisön ilmapiiriä korostamalla asioiden negatiivisia puolia liikaa. Hän ei myöskään asetu

turhaan poikkiteloin, kun työyhteisö haluaa kehittyä. Rehti toiminta vaikuttaa ennen kaikkea työyhteisön tehokkuuteen ja hyvään työilmapiiriin. Rehti toimintatapa myös lisää luottamuksen kehittymistä. Vastavuoroinen auttaminen saa itsessään aikaan lisääntyvää yhteistyötä, kun sen hyöty huomataan käytännössä. Kun työyhteisössä koetaan, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen, kaikki myös yrittävät tehdä parhaansa. Kun työskentelee omalta osaltaan rehdillä tavalla, siitä seuraava vastavuoroisuus ruokkii positiivista kierrettä. On muistettava, että rehti toiminta ei tarkoita sitä, että työntekijän pitää korvata omalla työllään muiden tekemät laiminlyönnit. Jos toiminnassa on jatkuvasti epäkohtia, reiluun toimintatapaan kuuluu myös ongelmien esille tuominen ja ratkaiseminen parhaalla mahdollisella tavalla. (Surakka & Rantamäki 2013: 25.)

#### 2.3.4 Huomaavaisuus

Huomaavainen työntekijä pyrkii omalla käytöksellään ehkäisemään työhön liittyviä epäkohtia ja eskaloitumisia. Huomaavainen työntekijä ottaa muut työyhteisön jäsenet huomioon ja toiminnallaan pyrkii siihen, että työpaikalla olisi myönteinen asenne ja ilmapiiri. Huomaavainen työntekijä on avoin kaikille työyhteisön jäsenille, on hyväkäytöksinen, osaa kuunnella muita, hän ilmaisee ja perustelee mielipiteensä, suvaitsee erilaiset mielipiteet, hän ei tavoittele omaa etuaan. (Organ, 1988: 12; Podsakoff ym. 2000: 520; Polat 2008: 1592; Rätty 2009: 21–22.)

#### 2.3.5 Organisaatiokuuliaisuus ja kansalaishyveellisyys

Organ (1988) ja Podsakoff ym. (2000) organisaatiokuuliaisuuden ja kansalaishyveellisuuden alaluokkien luokittelussa on paljon samaa, joten olen koonnut ne yhteen alla olevassa kappaleessa.

Organisaatiokuuliainen työntekijä on kiinnostunut sen tulevaisuudesta ja haluaa työskennellä organisaation kehittämiseksi. Tällä tavoin aktiivisesti ja sitoutuneesti toimiva henkilöstö lisää organisaation tehokkuutta ja auttaa selviämään vaikeidenkin aikojen yli. Vastakohta hyvälle organisaatiokuuliaisuudelle on hällä väliä-asenne organisaatiota kohtaan. Jos työntekijä ei ole sitoutunut organisaatioonsa, hänen osallistumisensa sen kehittämiseen on heikkoa. Hän hoitaa vain omat velvollisuutensa ja saattaa mustamaalata

työnantajaansa. (Organ 1988: 255; Podsakoff ym. 2000: 525; Surakka ym. 2013: 28; Kallioinen 2008: 27–33.)

### 2.3.6 Organisaatiouuskollisuus

Organisaatiouuskollinen työntekijä on uskollinen ja on sitoutunut työpaikkaansa myös sen vaikeina aikoina. Hän puhuu työpaikastaan myönteisesti. Hän myös suojelee vaaratilanteissa esimerkiksi ulkopuolissa uhassa organisaatiotaan (Graham 1991: 255; Podsakoff ym. 2000, 517.)

### 2.3.7 Aloitteellisuus

Aloitteellisuutta on halu tarttua tilanteisiin ja ideoihin ja tuoda näkemyksensä esille. Aloitteellisuus vaatii innostuneisuutta, rohkeutta ja uskoa omiin kykyihin. Usein työelämässä päättävässä asemassa olevat henkilöt käyttävät näitä ominaisuuksia. Aloitteellisuus tai sen puute on helppo huomata. Aloitteellisuuden puute näkyy passiivisuutena tai tutussa pitäytymisessä. Tällä tavalla toimiva ihminen saattaa vältellä tilanteita, joissa hänen pitäisi ottaa itsenäisesti ja aktiivisesti kantaa asioihin tai tarjoutua tekemään jotain ylimääristä. Aloitteellisesti toimivalla työntekijällä on kyky nähdä organisaatio ja sen tavoitteet laajemmin kuin vain omien työtehtävien kautta. (Podsakoff ym. 2000: 542; Surakka ym. 2013: 28.)

### 2.3.8 Itsensä kehittäminen

Itseään kehittävä työntekijä on arvokas resurssi työyhteisössään. Hän on käytettävissä monenlaisiin tehtäviin, ja hänen osaamisensa hyödyttää koko työyhteisöä. Itseään kehittävä henkilö kouluttaa itseään vapaaehtoisesti. Jos työntekijä ei kehitä itseään, mahdollisuudet sopeutua muuttuviin tarpeisiin heikkenevät. Tällainen ihminen putoaa vähitellen keltasta, kun hänen osaamisensa ja toimintatapansa vanhentuvat. Kun työntekijä on kiinnostunut itsensä kehittämisestä, se varmistaa organisaation osaamistarpeet ja mahdollistaa sopeutumisen muuttuviin tilanteisiin. (Podsakoff ym. 2000: 525; Surakka ym 2013, 29.)

### 3 Esimies-alaissuhde

Esimiehen ja alaisen yhteistyön perustana on yhteistyökyky ja yhteistyöhalukkuus. Yhteistyön onnistuminen edellyttää myös alaiselta monenlaisia asioita. Hänen on tunnistettava esimiehen rooli, joka kuvaa esimiehen asemaa suhteessa alaiseen sekä tähän asemaan liittyviä monenlaisia normeja ja odotuksia. (Nummelin 2008: 58.)

Toimivan esimies-alaisuuden perustana on vuorovaikutustaidot. Nämä pitää sisällään vastuullisen asennoitumisen, avoimuuden, toisen arvostamisen ja erilaisuuden hyväksymisen. Lisäksi niihin kuuluvat kysely- ja mielipidetaidot ja kyky sietää epävarmuutta ja ennakoimattomuutta. Esimiehen ja alaisen toimiva yhteistyö on parhaimmillaan toinen toistaan arvostavaa vuorovaikutusta. Silloin molemmat ovat toisensa peilejä. (Jalava 2001: 61 Silvennoinen ym. 2008: 82; Mönkkönen & Roos 2010: 161.)

Työyhteisön ja sen jäsenten kehittymisen avain on toiminnan säännöllisessä arvioinnissa. Sitä varten tarvitaan kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelu tukee suunnitelmallista ja pitkäaikaista henkilöstöjohtamista. Sen tavoitteena on saada alaiselle ja esimiehelle sama käsitys saavutetuista tuloksista, uusista tavoitteista, niihin tarvittavan osaamisen kehittamisestä sekä organisaation yleistilanteesta. Hyvä esimies saa työntekijän kertomaan omasta tilanteestaan ja ottamaan siten vastuun oman kehittymisensä suunnittelusta. Mielipiteitä saa ja pitää esittää, sillä tavoitteena on, että keskustelun jälkeen molemmat osapuolet vähintään ymmärtävät toistensa näkemykset, vaikka eivät olisi samaa mieltä. Kehityskeskustelu olisi hyvä käydä 1-2 kertaa vuodessa. (Sydänmaanlakka 2012: 91.)

Kehityskeskustelu on luonnollinen hetki palautteen antamiselle. Kahdenkeskinen keskustelu alaisen ja esimiehen välillä on oivallinen mahdollisuus ottaa puolin ja toisin asioita, jotka vaivaavat yhteistyötä tai ovat kehityksen jarruna. Asetettujen tavoitteiden läpikäynti ja tavoitteissa onnistuminen muodostavat rungon palautteelle. Esimieheltä kahden kesken saatu positiivinen palaute on koettu erittäin tehokkaaksi motivoijaksi. Se kannustaa työntekijää jatkossakin yrittämään parhaansa. Korjaava palaute tulee olla asiallista, rakentavaa, kunnioittavaa ja oikeudenmukaista. Korjaava palaute olisi annettava kahden kesken, eikä julkisesti. Palautteen antamista ei kuitenkaan tulisi rajoittaa ainoastaan kehityskeskusteluihin, vaan kaikenlaisen palautteen, risujen ja ruusujen antamista pitää antaa silloin kun siihen on aihetta. (Kalliomaa ym. 2010: 87; Pentikäinen 2008: 144.)

Toimivassa esimiehdessä sekä esimies, että alainen antavat palautetta toisilleen. Tämä edellyttää, että esimies ja alainen ymmärtävät omat roolinsa työpaikalla ja sen, mitä heiltä näissä rooleissa edellytetään. Monella työpaikalla voi olla käytäntönä, että kriittistä palautetta annetaan vain alaspäin, ei hierarkiassa ylempinä oleville. Palautteen annon on todettu olevan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Palautteella esimies kehittää ja ohjaa alaistaan haluamaansa suuntaan. Alaiset ovat kokeneet, että kaikenlainen palaute, positiivinen ja negatiivinen, on kehittävä. Saadun palautteen vastaanottaminen ja hyödyntäminen auttavat alaisia kehittymään työntekijöinä. (Silvennoinen ym. 2008: 23; Järvinen, 2011: 128; Pentikäinen 2009: 141.)

Luottamuksella on tärkeä merkitys esimies-alaisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Kun esimies koetaan luotettavaksi, alaisten on helpompi tulla toimeen esimiehensä kanssa, mikä vahvistaa luottamusta heidän välillään. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 40; Wink 2010, 54–56.)

### 3.1 Psykologinen sopimus

Kirjallisen työsopimuksen lisäksi työntekijä ”kirjoittaa” myös niin sanotun psykologisen sopimuksen työnantajan kanssa. Psykologinen sopimus tarkoittaa kokemusta reiludesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Nämä sopimukset ovat ihmisten käsityksiä siitä, mitä heidän työhönsä ja asemaansa kuuluu, mitä he voivat odottaa työtovereiltaan, miten työstä tulee palkita ja miten tiedon pitäisi kulkea organisaatiossa. Käsitteet voivat koskea myös sitä, mistä työntekijöiden tulee olla innostuneita tai millaisia velvollisuuksia heillä on osallistua esimerkiksi ylimääräisinä pidettyihin tapahtumiin. (Keskinen 2005: 70; Korpi & Tanhua 2008: 40; Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008: 227–231; Sydänmaanlakka 2001: 159; Takatalo 2010: 29.)

Psykologinen työsopimus pohjautuu osaamisen ylläpitämiseen. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa, ja se on kytkettävä työn tekemiseen. Työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuvat käsi kädessä; perinteinen koulutus suhteellisesti vähenee ja monimuotoinen työssä oppiminen lisääntyy koko ajan. Työntekijän on tiedettävä, miten työtehtävä tulee muuttamaan lähivuosina, ja mitä osaamista se edellyttää työntekijältä. Tätä osaamista on osattava kehittää välittömästi. (Järvinen 2009:110-112.)

### 3.2 LMX eli kahdenvälinen esimies-alaissuhde

Esimies-alaissuhteen teorialla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusteoriaa. Esimies-alaissuhde (Leader-member exchange theory=LMX) eli LMX tutkii, miten nämä suhteet syntyvät ja kehittyvät. Laadukkaan esimies-suhteen on sanottu pohjautuvan sekä alaisen että esimiehen aktiiviseen läsnäoloon. Ennen kuin suhde voi kehittyä, on alaisen ja esimiehen tunnettava omat työroolinsa. Esimies luo jokaisen alaisensa kanssa ainutlaatuisen suhteen eli esimiehellä on eri alaisten kanssa erilainen suhde. Esimies-alaissuhteen laatu on riippuvainen siitä, kuinka paljon alainen ja esimies ovat valmiita omistautumaan suhteelleen. Alaisen hyvät alaistaidot ja asenne vaikuttavat esimies-alaissuhteen hyvään laatuun. (Heinonen ym. 2013: 5-6; Ikonen & Savolainen 2010: 3-4; Nummelin 2008: 58; Sherony & Green 2002: 452.)

Graenin ja Uhl-Bienin (1995: 225.) mukaan oleellisena ajatuksena on, että esimies-alaissuhde kehittyy toveruudeksi. Ikonen ym. (2010: 4.) mukaan esimies-alaissuhde kehittyy kolmivaiheisesti. Nämä kehitysvaiheet kerron kappaleessa 3.2.1. LMX-teoria keskittyy kahden välisten suhteiden (kumppanuuksien) kehittämiseen.

#### 3.2.1 LMX suhteen kehittymisen vaiheet

Esimies-alaissuhteen laadun kehittämistä voidaan kuvata jatkumolla, jossa johtajuus kehittyy kolmen vaiheen kautta. (Ikonen ym. 2010: 3-4; Kalliomaa - Kettunen 2010: 27.)

Ensimmäistä vaiheessa vuorovaikutus perustuu sääntöihin ja määriteltyihin työrooleihin. Vuorovaikutus on muodollista, tässä vaiheessa esimies ja alainen tutustuvat toisiinsa. Työntekijä tekee vain perustyöhön kuuluvat työt ja saa siitä palkan, esimies antaa resurssit työn tekemiseen. (Graen ym. 1995: 229; Ikonen ym. 2010: 4; Kalliomaa ym. 2010: 27.)

Vaiheessa kaksi suhde syvenee vähitellen. Aloitteen suhteen syvenemiselle voi tehdä joko alainen tai esimies. Kaikenlainen vuorovaikutus lisääntyy alaisen ja esimiehen välillä, työasioiden ja yksityisasioiden jakaminen lisääntyy. (Graen ym. 1995: 229–232; Kalliomaa ym. 2010: 27.)

Kolmannessa eli kypsän kumppanuuden vaiheessa esimiehen ja alaisen välillä on korkea luottamus ja kunnioitus. Alainen tekee enemmän, mitä häneltä odotetaan. (Graen ym. 1995, 229–232.)

### 3.2.2 LMX:n jakaantuminen ulko- ja sisäryhmään

Se mihin ryhmään alainen kuuluu organisaatiossa, määrittää se, kuinka hyvin hän toimii esimiehensä kanssa. LMX-teoria-jakaa työntekijät sisä- ja ulkopiireihin. Sisäryhmään kuuluvat alaiset ovat valmiita tekemään ylimääräistä työtä ja tehtäviä esimiehelle ja vastavuoroisesti esimies myös toimii kunnioittavasti alaistensa eteen. Ulkoryhmän jäsenet eivät tule yhtä hyvin toimeen esimiehensä kanssa kuin sisäryhmäläiset, he myös kommunikoivat vähemmän esimiehensä kanssa. esimies kohtelee ulkoryhmäläisiä tasapuolisesti, mutta ei anna heille lisävastuutehtäviä tai erityishuomiota. (Nourthouse 2004, 148–154; Rehnback 2010: 135.) Wolvén 2000, 277–278.) Venesjärvi pro-gradu -työnsään (2013: 71) oli tehnyt esimies-alaisuuden-kyselyssä vastaajien jaon sisä- ja ulkoryhmään. Tein samankaltaisen vastaajien jaottelun myös omaan opinnäytetyöhöni, jotta saisin tarkemman kuvan opinnäytetyöni kvantitatiivisista tuloksista.

## 4 Opinnäytetyön tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata alaistaitoja ja esimies-alaisuutta sisätautien poliklinikoiden hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Tutkimuksen kohderyhmänä on Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikan hoitohenkilökunta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi omat alaistaitonsa?
2. Millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi työyhteisön alaistaidot?
3. Mitkä ovat vastaajien kolme tärkeintä alaistaitoa?
4. Millaiset ovat vastaajien alaistaitojen kehittämisaalueet? Mitä he halusivat kehittää?
5. Millaista tukea ja apua työnantajalta toivotaan alaistaitojen kehittämisessä?



6. Millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi esimies-alaisuhteensa?
7. Miten hoitohenkilökunta parantaisi esimies-alaisuhdettaan?

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, millaiset alaistaidot hoitohenkilökunnalla ovat heillä itsellään ja työyhteisöllä sekä millainen on heidän esimies-alaisuhteensa. Tutkimuksen tuloksia ja kirjallisen työn materiaalia tullaan hyödyntämään sisätautien poliklinikoiden osastotunneilla ja työyhteisön kehittämispäivillä tapahtuvissa koulutuksissa.

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa kuvaan opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, miten tutkimus on suoritettu ja tutkimusaineisto on analysoitu.

### 5.1 Tutkimusympäristön kuvaus ja tutkittavien valinta

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikan hoitohenkilökunta. Lokakuusta 2014 lähtien Helsingin kaupungin alaisuudessa on toiminut kaksi sisätautien poliklinikkaa;–Laakson sisätautien poliklinikka ja Malmin sisätautien poliklinikka. Sisätautien poliklinikat kuuluvat Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden terveys- ja päihdepalveluiden Terveysasemat ja sisätautien poliklinikka-organisaatioon. Sisätautien poliklinikoiden päätoiminta on pääosin vastaanotto- ja konsultaatiiovastaanottoja. Toiminnan painopistealueita ovat diabetologia, gastroenterologia, kardiologia ja yleissisätaudit sekä reumatologia. Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikan toiminnan alle kuuluvat myös jalkaterapia- ja ravitsemusterapiapalvelut sekä diabeetikkojen silmänpohjakuvaukset. Sisätautien poliklinikalle hakeudutaan lähetteellä useimmiten terveysasemalta, erikoissairaanhoidosta tai työterveyshuollosta. Asiakkaina ovat yli 18-vuotta täyttäneet henkilöt, suurin osa heistä on työkäisiä. (Saarela & Kauppinen 2014; Kivikkokangas 2015; Helsingin kaupungin sähköinen työpöytä 2014.)

Poliklinikoilla annetaan monipuolista elintapaohjausta muun muassa diabetespotilaille. Lisäksi poliklinikoilla toimii moniammatillisia ryhmiä: laihdutusta tukevat ryhmät, verenohennuslääkityksen saaneiden ryhmä sekä vähähiilihydraattisen ruokavalion aloittaneiden ryhmä. (Herttoniemen sairaalan hoitotyön johtamisen seminaari 2010.)

Sisätautien poliklinikalla työskentelee edellä mainittujen erikoisalojen lääkäreitä sekä erikoistumisvaiheessa olevia lääkäreitä. Sisätautien poliklinikoiden lääkärit tekevät poliklinikkatoiminnan lisäksi konsultaatiokäyntejä terveysasemille. Hoitohenkilökuntaan kuuluu sairaanhoitajia, lähi/perushoitajia ja terveydenhoitajia. Useimmilla hoitajilla on myös erikoistumisopintoja edellä mainituista erikoisaloista. Kuitenkin lähes kaikilla hoitajilla on valmius työskennellä kaikilla sisätautien poliklinikan osa-alueilla. (Helsingin kaupungin sähköinen työpöytä 2014.) Työskentely on moniammatillista, pääosin lääkäri-hoitaja työparein tapahtuvaa toimintaa. Lisäksi diabeteshoitajilla on myös omaa vastaanotto toimintaa sekä kysynnän mukaan diabeteshoitajat pitävät luentoja ulkopuolisille. (Saarela & Kauppinen 2014; Kivikkokangas 2015.)

Malmin sisätautien poliklinikka palvelee idän ja pohjoisen alueen potilaita Malmin sairaalan tiloissa, kun taas Laakson sisätautien poliklinikka palvelee lännen ja eteläisen alueen potilaita Laakson sairaalan tiloissa. Malmin sairaalan endoskopiayksikköön hoitohenkilökuntaan kuuluu 19 hoitajaa. Lääkäreitä on 7, johon määrään kuuluu myös apulaisyli­lääkäri. Konsultaatiopoliklinikan puolella hoitohenkilökuntaan kuuluu 9 hoitajaa, lää­käreitä on 7, joista yksi on erikoistuva lääkäri. Lisäksi henkilökuntaan kuuluu osastonsih­teereitä. (Kauppinen & Saarela 2014.) Laakson sisätautien poliklinikalla on 1 vastaava apulaisyli­lääkäri, 1 kardiologian apulaisyli­lääkäri, 6 erikoislääkäriä, 4 osastolääkäriä sekä 1 erikoistuva lääkäri. Heidän lisäksi sisätautien poliklinikalla toimivat psykiatrin ja psy­kologin vastaanotot. Hoitohenkilökuntaan kuuluu 1 osastonhoitaja, sairaanhoitajia ja pe­rushoitajia sekä osastonsihtee­reitä. (Kivikkokangas 2015.)

## 5.2 Aineiston keruu ja siinä käytettävät menetelmät

Opinnäytetyöni on kokonaistutkimus. Tilastokeskuksen mukaan kokonaistutkimus ym­märretään kaikki tutkimuksen perusjoukon jäsenet, eli opinnäytetyössäni perusjoukkoa ovat kaikki sisätautien poliklinikoiden hoitohenkilökunnan jäsenet. Kun perusjoukko on kooltaan pieni, kuten opinnäytetyössäni, tutkimus on mielekästä toteuttaa kokonaistutki­muksena. Opinnäytetyöni perusjoukko oli 50 hoitohenkilökunnan jäsentä eli koko sisä­tautien poliklinikoiden hoitohenkilökunta. Opinnäytetyöstäni rajasin pois hoitohenkilökun­nan jäsenistä osastonhoitajat sekä osastonsihtee­rit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 179; Jyväskylän yliopisto; Tilastokeskus.)

Valinnan kriteereinä oli, että henkilö on töissä sisätautien poliklinikalla. Tutkittava on ollut vähintään 3 kuukautta töissä sisätautien poliklinikalla, jotta hän voi arvioida omien alais-  
taitojen lisäksi myös työyhteisön alaisaitoja sekä esimies-alaissuhdettaan.

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista- ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivissa tutkimusmenetelmässä tutkitaan lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineisto kerätään useimmiten standardoiduilla kyselylomakkeilla, jossa on valmiita vastausvaihtoehtoja. Aineiston keruussa käytin strukturoitua tutkimuslomaketta valmiine vastausvaihtoehtoineen. (Hirsjärvi, ym. 2001: 122, 180-181.) Heikkilä (1998: 15-16.) ja Hirsjärvi ym. (2002: 182.) nimeävät myös joitakin haittoja kyselylomakkeilla tehdyissä tutkimuksissa, kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa vastauksen olemassa oleviin asioihin, muttei anna syitä, mitkä johtivat siihen. Eli aineistosta saadaan usein vain pinnallinen kuva. Jotta opinnäytetyöni kvantitatiivisen osuuden vastauksista saataisiin laajempi ja kattavampi kuva, käytin kvantitatiivisen osuuden lisäksi kvalitatiivista tutkimusmenetelmää avointen kysymysten osalta. Avoimissa kysymyksissä vastaajat saavat vapaasti kertoa omista alaisaitoistaan, työyhteisön alaisaitoista sekä esimiessuhteestaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen ymmärtäminen. (Heikkilä 2001: 16.). (Aaltola 2001: 111; Raunio 1999: 339.)

Ennen tutkimusluvan hakua kehitin kyselylomakkeen. Kyselylomakkeen suunnitteluun sain vapaat kädet toimeksiantajalta. Päädyimme yhteisymmärryksessä Malmin ja Laakson sisätautien poliklinikoiden osastonhoitajien kanssa siihen, että teen kyselyn kirjallisena versiona. Totesimme, että kirjallisella kyselylomakkeella saan enemmän vastauksia kuin sähköisellä kyselyllä. Lomakkeessa oli 55 monivalintakysymystä ja seitsemän avokysymystä.

Kyselylomakkeen ensimmäinen osa (kohdat 1-5) käsitteli vastaajien taustatietoja; ammattiryhmää, ikää, siviilisäätystä, onko lapsia sekä työkokemusta sisätautien poliklinikalla. En käytä kyseisiä tietoja tutkimuksessani vaan esitän ne erillisenä taulukkona luvussa 6.1.

Kyselylomakkeen toisessa sekä kolmannessa osassa käytin usein mielipide- tai asennetutkimuksissa käytettyä viisiportaista Likert-asteikkoa. Vastaajat vastasivat vastausvaihtoehtojen 1-vaihtoehdon ja 5-vaihtoehdon välillä. Asteikko muodostaa selvän yksisuolteisen jatkumon jostain ääripäästä toiseen negatiivisesta positiiviseen. Likertin asteikon rakenteeseen kuuluu, että keskimäinen vaihtoehto on neutraali. (Anttila 1996:

361–362 Vehkalahti 2008: 35; Vilkka 2007: 46.) Lisäksi lisäsin kyselylomakkeeseen niin sanotun 0-kohdan, johon tutkittava sai vastata, mikäli hän ei tiennyt vastausta tai hänellä ei ollut mielipidettä kysytyyn asiaan. (KvantiMoTV2013; Metsämuuronen 2000: 43.) Tutkimuksen mittareilla mitattiin kohderyhmän henkilökohtaisia mielipiteitä omasta toiminnastaan koskien esitettyjä väittämiä käyttäen. Esimerkiksi ”Autan pyytämättä uutta työntekijää.” 1 = ei kuvaa minua/työyhteisöä lainkaan, 2 = kuvaa minua/työyhteisöä melko huonosti, 3 = kuvaa minua/työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, 4 = kuvaa minua/työyhteisöä melko hyvin, 5 = kuvaa minua/työyhteisöä erittäin hyvin, 0 = en tiedä, en halua vastata.

Kyselylomakkeen toisessa osassa (kohdat 6-48) kartoitin vastaajien mielipiteitä heidän omista alaistaidoista ja työyhteisön alaistaidoista. Väittämät oli operationalisoitu Organin (1988) ja Podsakoffin ym. (2000) esittämän mallin mukaiseen seitsemään alaistaitojen alaluokkaan. Taulukossa 2 on kuvattu operationalisoitumisprosessi, sulkeissa väittämanumeroinnit.

Taulukko 2. Alaistaitojen operationalisoimisprosessi.

| <b><u>Alaistaidot</u></b>       |
|---------------------------------|
| altruismi (6-13)                |
| tunnollisuus (14–18)            |
| rehtiys (19–24)                 |
| huomaavaisuus (25–32)           |
| organisaatiokollisuus (33–38)   |
| organisaatiokuuliaisuus (39–42) |
| itsensä kehittäminen (43–48)    |

Operationalisointiprosessin mukaisesti kuhunkin tutkimusongelmaan liittyviä käsitteitä kysyin useammalla väittämällä. Väittämät olivat yksiselitteisiä ja lyhyitä. Operationalisoinnissa annetaan tutkittavalle asialle mitattava määre teorian pohjalta. (Metsämuuronen 2000: 28; Valli 2001: 28-30; Vilkka 2007: 28.)

Kyselylomakkeen kolmannen osan (kohdat 49–55) eli esimies-alaissuhteen mittarina käytin valmista LMX7-mittaria, joka on yksi johtamistutkimuksen käytetyimmistä mittareista. Mittari tutkii esimies-alaissuhteen laatua. Suhde on joko korkea- tai heikkolaatuinen. Mittarin väittämät käsittelevät esimies-alaissuhteen tehokkuutta, avoimuutta, luottamusta ja tiedonsiirtoa. Korkean esimies-alaissuhteen on todettu rakentuvan näille

ulottuvuuksille. Alkuperäisen mittarin ovat kehittäneet Graen ja Uhl-Bien (1995: 237.). Mittarissa on seitsemän väittämää edellä mainitusta ilmiöistä. Alkuperäinen mittari on englanninkielinen. Suomenkielisen mittarin löysin Suvi Venesjärven tekemästä pro gradu-työstä. (Venesjärvi 2013: 99.) Valmista mittaria hioin selkeämpään muotoon, että väittämät ovat Likert-muodossa, kuten opinnäytetyöni alustaito-osassakin. Luvan suomenkielisen mittarin käyttöön sain Venesjärveltä kirjallisesti 9.6.2015. (kopio luvasta saatavilla tekijältä)

Kyselylomakkeen toisen ja kolmannen lopussa oli avoimia kysymyksiä sekä avointa tilaa vastaajien omille mielipiteille ja kommenteille aiemmin kysytyistä aiheista. Avoimia kysymyksiä oli kaikkiaan seitsemän, joista neljä liittyivät alustaitoihin ja kolme kysymystä esimies-alustaisuuteen. Avointen kysymysten tarkoituksena opinnäytetyössäni laajentaa ja täydentää monivalintakysymyksistä saatuja vastauksia.

Kyselylomakkeen kehittämisen jälkeen suoritin kyselylomakkeen esitestauksen elokuussa 2015. Kyselylomaketta on testattava etukäteen. Hyviä esitestajia ovat henkilöt, jotka tuntevat tutkittavan ilmiön, koska näin saadaan luotettava käsitys siitä, ovatko kysymykset ja vastaajille annetut toimintaohjeet käsitetty oikein, onko lomakkeessa jotakin tarpeetonta tai asiaankuuluvaa jäänyt kysymättä. Esitestaus suositellaan tehtävän vähintään 5-10 henkilöllä. (Vehkalahti 2008: 48; Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 2005: 45; Metsämuuronen 2005: 88.) Esitestauksen kohderyhmäksi valikoitui Malmin sairaalan osasto 5:n hoitohenkilökunnasta viisi henkilöä. He olivat osa kohderyhmää ja olivat perehtyneet tutkittavaan ilmiöön. Sain luvan kyselylomakkeen esitestaukselle osasto 5:n osastonhoitaja 9.10.2014. Esitestauksen vastausten perusteella muokkasin väittämien sanamuotoja, mutta osan 3 valmiiseen pohjaan en koskenut.

Kyselytutkimuksen tiedotustilaisuus hoitohenkilökunnalle oli elokuussa 2015, ennen kyselytutkimuksen aloituksen suunniteltua ajankohtaa. Näin tutkittavilla oli paremmin muistissa, miksi teen kyseistä tutkimusta ja pystyin vastaamaan heidän kysymyksiinsä. Itse aiheen ja kyselylomakkeen esittelin osastotunnilla power-point-esityksenä.

Kyselyn toteuttamiseen hain tutkimuslupaa Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden osastolta. Hain lupaa heti, kun opinnäytetyön ohjaava opettaja oli hyväksynyt opinnäytetyön suunnitelman sekä kyselylomakkeen. Tutkimuslupa haettiin erillisellä Helsingin kaupungin lomakkeella, joka lähetettiin täytettynä Helsingin kaupungin kirjaamoon. Sain tutkimusluvan marraskuussa 2015 ja tutkimus aloitettiin heti tämän jälkeen.

Kyselylomakkeen esitestaus-lomake, tutkimuslupa, kyselylomakkeen saatekirje sekä kyselylomake ovat liitteinä 1,2, 3 ja 4.

Aineiston keruun ajankohdaksi tuli marraskuu 2015, kun tutkimuslupa oli käsitelty. Kysely toteutettiin kirjallisena kyselynä 16.11.2015–27.11.2015. Vastausajan puolivälissä lähetin osastonhoitajille viestin, jossa pyysin heitä muistuttamaan hoitohenkilökuntaa kyselyyn vastaamisesta. Riskinä oli, että kaikki hoitohenkilökunnan jäsenet eivät pyynnöistä huolimatta olisi halunneet tai jaksaneet vastata kyselyyn. Tällöin vastausten määrä olisi jäänyt pieneksi, mikä olisi vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen.

Kyselyyn vastasi 39 vastaajaa. Kysely lähetettiin 50:lle hoitohenkilökunnan jäsenelle, joten vastausprosentiksi muodostui 78% (N=50). Vastausprosentti oli suurempi kuin odotin. Vastausprosentin suuruuteen saattoi vaikuttaa se, että kyselyn ajankohta ei ollut lomakautta ja kyselytutkimuksen aihe oli vastaajille kiinnostava.

### 5.3 Aineiston analyysi ja siinä käytettävät menetelmät

Kanasen (2011:77.) mukaan tutkimusmenetelmää valittaessa täytyy ottaa huomioon tutkimusongelmat sekä millaisia mittareita sovelletaan tutkimuksessa. Käytin aineiston analyysissä kyselylomakkeen kvantitatiivisissa eli alaistaitojen ja esimies-alaisuuden monivalintaosioissa SPSS-tilastointiohjelmaa. (Statistical Paggage for Social Sciences, version 21) Tilastoin monivalintaosuudet ensin Excel-ohjelmistoon ja sitten SPSS 21-ohjelmistoon. Anonymisoin tutkimuksen vastaajat juoksevalla numeroinnilla ennen aineiston analysointia. Sain tutkimukseni muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat SPSS-ohjelmiston antamista tuloksista.

Selvitin tutkimuksessani ensin vastaajien taustatiedot numeerisesti ja laskemalla graafisesti frekvenssit ja prosenttiosuudet.

Alaistaitoa koskevassa osassa laskin keskiarvon ja keskihajonnan erikseen jokaiselle väittämälle. Vertailin vastaajan omasta väittämästä saatua keskiarvoa ja keskihajontaa työyhteisön vastaavan väittämän keskiarvoon ja keskihajontaan. Kuvasin jokaisen väittämän tarkat frekvenssit ja prosenttijakaumat graafisesti jokaisen alaistaistoa koskevan ilmenemismuodon mukaan.

Laskin esimies-alaistaitoa koskevassa osassa LMX7-mittarin jokaiselle väittämälle keskiarvot ja keskihajonnat. Kuvasin jokaisen väittämän tarkat frekvenssit ja prosenttijaumat graafisesti jokaisen esimies-alaissuhteen väittämän mukaan. Lisäksi jaoin esimies-alaissuhteen väittämiin vastanneet ulko- tai sisäryhmään, miten he oli vastanneet kaikkiin esimies-alaissuhteen väittämiin keskiarvoiltaan.

Keskiarvolla tarkoitetaan sitä minkä suuruisia havaintoarvot suurin piirtein ovat. Keskiarvo lasketaan, kun kaikki havaintoarvot lasketaan ensin yhteen ja jaetaan saatu tulos havaintojen lukumäärällä. (Vehkalahti 2008:54.)

Keskihajonta tarkoittaa varianssin neliöjuurta, joka osoittaa arvojen hajontaa keskiarvon ympärillä. Keskiarvoa ja keskihajontaa tulkitaan tunnuslukupareina. Keskiarvoa ja keskihajontaa tutkittaessa tulee kuva muuttujasta. (Hakala, 1997: 23; Vehkalahti 2008: 54-55.)

Opinnäytetyöni avointen kysymysten analysointimenetelmänä on käytetty sisällön analyysiä. Sisällön analyysillä saadaan aineistosta kattavampi ja perusteellisempi kuva. (Tuomi – Sarajärvi 2003: 106-110.)

Käytin alaistaito-osuuden avointen kysymysten analysoinnissa deduktiivista, teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Deduktiivisen sisällön analyysi pohjautuu aiemmin kerrottuun teoriaan eli opinnäytetyössäni Organin (1988) ja Podsakoffin ym. (2000) alaistaitojen ilmenemismuotoihin. (KvaliMOTV)

Esimies-alaissuhteen avointen kysymysten analysoinnissa käytin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Induktiivisen sisällön analyysin perustana ei ole teorian testaaminen vaan luomaan teoreettinen kokonaisuus. (KvaliMOTV)

Ennen avointen kysymysten analyysia, kokosin jokaisen avokysymyksen alle annetut vastaukset Excel-taulukkoon. Kirjoitettua tekstiä tuli 10 sivua. Tutustuin tutkimusmateriaaliin lukemalla sen useaan kertaan, näin sain kokonaiskuvan aiheista. Kun tämä prosessi oli tehty, luokittelin ja teemoittelin vastaukset alaistaitojen ilmenemislukuihin teorian pohjalta ja omaa tulkintaa käyttäen esimies-alaissuhteen vastaukset omiin kategorioihin. Annetuissa vastauksissa ilmeni samankaltaisia vastauksia, hyväksyin kaikki annetut vastaukset, sillä näin laskettua kuinka ne vastauksissa korostuvat suhteessa toisiin vastauksiin.

Luokittelulla tarkoitetaan sitä, että, aineisto luokitellaan teeman mukaan tai lasketaan niiden esiintyminen. Teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta se keskittyy siihen, mitä aiheesta on mainittu. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 95; Kajaanin Ammattikorkeakoulu.)

## **6 Tutkimustulokset**

Tässä luvussa esitän opinnäytetyöni tutkimustulokset. Ensimmäiseksi selvitän vastaajien taustatiedot ja seuraavaksi vastaan yhdessä kahteen tutkimuskysymykseen: ”Millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi omat alaistaitonsa?” sekä ”Millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi työyhteisön alaistaidot?” Sen jälkeen käyn läpi alaistaitoa koskevien avokysymysten vastaukset. Seuraavaksi vastaan viimeiseen tutkimuskysymykseen ”Millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi esimies-alaissuhteensa?”. Viimeiseksi käsittelen esimies-alaissuhdetta koskevien avokysymysten vastaukset.

### **6.1 Vastaajien taustatiedot**

Taustatietojaan kuvasi 38 vastaajaa ja yksi vastaaja jätti vastaamatta tähän osaan. Taulukossa 3 kuvataan kyselyyn vastanneiden taustatiedot kysymysjärjestyksessä.



Taulukko 3. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

| <b>Vastaaajien taustatiedot</b>                                    | <b>fr</b> | <b>%</b> |
|--|-----------|----------|
| <b>1. Ikä (N=38)</b>   |           |          |
| 18-35vuotta  | 5         | 13,1     |
| 36-50 vuotta   | 18        | 47,4     |
| 51-65 vuotta   | 15        | 39,5     |
| yli 65 vuotta  | 0         | 0        |
| <b>2. Ammattinimike (N=38)</b>                                     |           |          |
| lähi/perushoitaja  | 6         | 15,8     |
| sairaalan/terveydenhoitaja   | 28        | 73,7     |
| muu  | 4         | 10,5     |
| <b>3. Siviilisääty (N=37)</b>                                      |           |          |
| naimaton   | 3         | 8,1      |
| avo/avioliitossa   | 27        | 73       |
| eronnut/leski  | 7         | 18,9     |
| <b>4. Onko sinulla lapsia (N=37)</b>                               |           |          |
| kyllä  | 29        | 78,4     |
| ei   | 8         | 21,6     |
| <b>5. Työkokemuksesi vuosina sisätautien poliklinikalla (N=37)</b> |           |          |
| alle vuosi   | 3         | 8,1      |
| 1-5 vuotta   | 4         | 10,8     |
| 6-15 vuotta  | 19        | 51,4     |
| 16-25 vuotta   | 10        | 27       |
| yli 25 vuotta  | 1         | 2,7      |

Vastaaajista suurin osa eli yli puolet oli iältään 50-vuotiaita tai alle. Seuraavaksi eniten eli alle puolet vastanneista olivat 51–65-vuotiaita. Vähiten oli 18-35-vuotiaita. Eläkeiän ylittäneitä vastanneita eli yli 65-vuotiaita ei ollut yhtään. Ammattinimike-kohtaan vastasi 38 henkilöä. Vastaaajista lähes kaksi kolmasosaa oli sairaalan/terveydenhoitajia, kymmenes oli lähi/perushoitajia, loput olivat muihin ammattiryhmiin kuuluvia. Muihin ammattiryhmiin kuuluneita henkilöitä en jaotellut ammattinimikkeen mukaan, sillä silloin vastaaja olisi saattanut olla tunnistettavissa. Siviilisäätykohtaan vastasi 37 henkilöä. Siviilisäädyltään reilu kaksi kolmasosaa vastanneista oli avo-/avioliitossa. Viidennes vastanneista oli eronneita/leskiä ja loput olivat naimattomia. Kysymykseen, onko vastaajalla lapsia, vastauksia tuli 37 kappaletta. Reilulla kahdella kolmasosaa oli lapsia. Lapsettomia oli vajaalla kolmanneksella vastaaajista. Viimeiseksi kysyttiin vastaajien työkokemusta sisätautien poliklinikalla. Tähän kysymykseen vastasi 37 vastaajaa. Heistä yli puolella oli 6-15 vuoden työkokemus sisätautien poliklinikalta. Lähes kolmanneksella vastaaajista oli 16-25-vuoden työkokemus sisätautien poliklinikalta. Reilulla kymmenyksellä oli 1-5 vuoden

työkokemus. Alle vuoden työkokemus 8 %:lla (N=3). Yhdellä vastaajista (2,7 %) oli yli 25-vuoden työkokemus).

## 6.2 Vastaajien arviot omista ja työyhteisön alaistaidoista

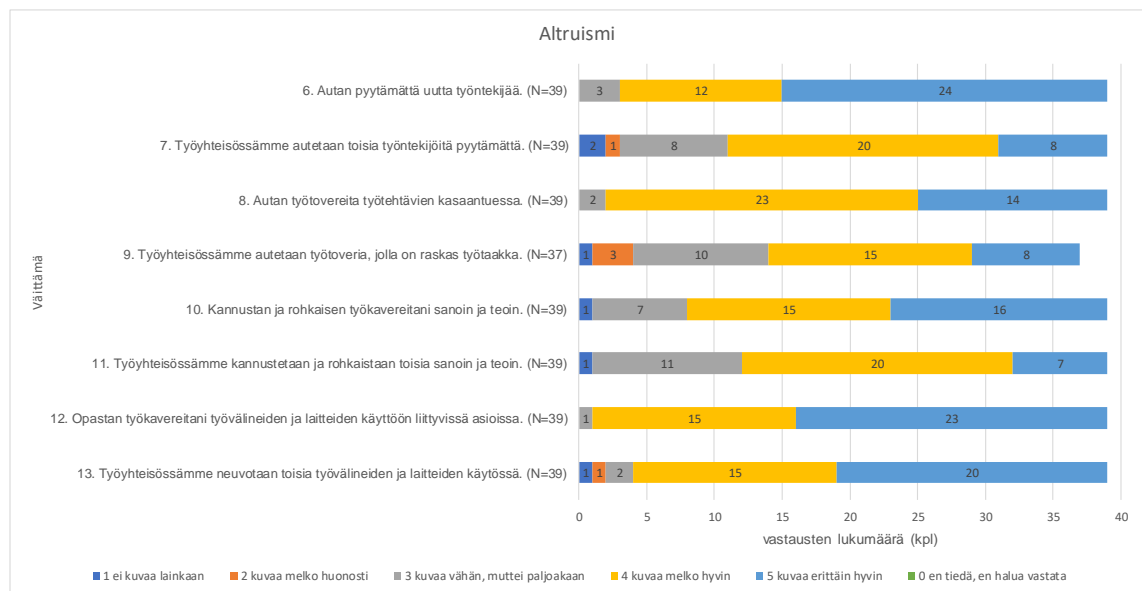
Seuraavaksi Käsittelemme vastaajien vastauksia siten, että kuvaan väittämäparein ensin vastaajien omia mielipiteitä omista alaistaidoista ja sitten vastaajien mielipiteitä työyhteisön alaistaidoista. Vastausten lukua helpottaakseni ja selventääkseni olen tehnyt kuvion jokaisen alaistaidon ilmenemismuodon alle, josta ilmenee graafisesti ko. ilmenemismuodon frekvenssit.

### 6.2.1 Altruismi

Altruismia kuvaavat väittämät olivat 6-13. Vastaajilta kysyttiin heidän arviotaan heidän omista sekä työyhteisön auttamishalukkuudesta, kannustamisesta sekä neuvontahalukkuudesta. Kaikki 39 vastaajaa olivat vastanneet altruismia koskeviin väittämiin. Ainoastaan ”Työyhteisössämme autetaan työtoveria, jolla on raskas työtaakka.” (väittäjä 9) 2 vastaajaa oli jättänyt vastaamatta väittämäänsä. Taulukossa 4 on kuvattu altruismia koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. Liitteessä 6 on kuvattu taulukossa altruismia koskevien väittämien frekvenssit ja prosenttijakaumat. Kuviossa 1 on ilmaistuaan graafisesti altruismia koskevien väittämien frekvenssit.

Taulukko 4. Altruismia koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

| Altruismi  | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| <b>minä</b>  |           |              |
| 6. Autan pyytämättä uutta työntekijää. (n=39)  | 4,5       | 0,6          |
| 8. Autan työtovereita työtehtävien kasaantuessa. (n=39)                                      | 4,3       | 0,6          |
| 10. Kannustan ja rohkaisen työkavereitani sanoin ja teoin. (n=39)                            | 4,2       | 0,9          |
| 12. Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa. (n=39) | 4,6       | 0,6          |
| <b>työyhteisö</b>  |           |              |
| 7. Työyhteisössämme autetaan toisia työntekijöitä pyytämättä. (n=39)                         | 3,8       | 1,0          |
| 9. Työyhteisössämme autetaan työtoveria, jolla on raskas työtaakka. (n=37)                   | 3,7       | 1,0          |
| 11. Työyhteisössämme kannustetaan ja rohkastaan toisia sanoin ja teoin. (n=39)               | 3,8       | 0,8          |
| 13. Työyhteisössämme neuvotaan toisia työvälineiden ja laitteiden käytössä. (n=39)           | 4,3       | 0,9          |



Kuvio 1. Altruismia koskevien väittämien frekvenssit.

”Autan pyytämättä uutta työntekijää.” (väittämä 6). Suurin osa vastanneista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin ja loput kolme vastaajaa arvioi, ettei se kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan.

”Työyhteisössämme autetaan toisia työntekijöitä pyytämättä.” (väittämä 7). Suurin osa vastanneista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, viidesosa vastanneista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, kaksi vastaajaa arvioi, ettei väittämä kuvaa työyhteisöä lainkaan ja yksi vastaaja arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko huonosti.

”Autan työtovereita työtehtävien kasaantuessa.” (väittämä 8). Suurin osa vastanneista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin ja kaksi vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän muttei paljoakaan.

”Työyhteisössämme autetaan työtoveria, jolla on raskas työtaakka.” (väittämä 9). Suurin osa vastanneista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, lähes kolmannes vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, loput neljä vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko huonosti tai ei lainkaan.

”Kannustan ja rohkaisen työkavereitani sanoin ja teoin.” (väittämä 10). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä joko melko- tai erittäin hyvin, viidennes vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, ja yksi vastaaja arvioi, ettei väittämä kuvaa häntä lainkaan.

”Työyhteisössämme kannustetaan ja rohkaistaan toisia sanoin ja teoin.” (väittämä 11). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, vajaa kolmannes vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja arvioi, ettei väittämä kuvaa työyhteisöä lainkaan.

”Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa.” (väittämä 12). Lähes kaikki vastaajat arvioivat, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, yksi vastaaja arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan.

”Työyhteisössämme neuvotaan toisia työvälineiden ja laitteiden käytössä.” (väittämä 13). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin. Kaksi vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan ja loput kaksi vastaajaa arvioivat, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko huonosti tai ei lainkaan.

Yhteenvetona altruismista voidaan todeta kuvion 1 perusteella, että ”Työyhteisössämme yhteinen etu on tärkeämpää kuin yksittäisen työntekijän etu.” ja ”Työyhteisössämme autetaan toisia työntekijöitä pyytämättä.”-väittämissä (väittämät 6 ja 7) vastaukset painotuivat vastausvaihtoehtojen 3-5 välille. (3= Kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4=kuvaa melko hyvin, 5=kuvaa erittäin hyvin) Väittämien vastausten jakauma oli työyhteisön auttamishalukkuudessa huomattavasti tasaisempi kuin työntekijän vastaavassa väittämässä. Alkupään vastausvaihtoehtoja 1 ja 2 käytettiin vähän työyhteisöä koskevassa väittämässä ja työntekijää koskevassa väittämässä niitä ei käytetty lainkaan. (1= ei kuvaa lainkaan, 2= kuvaa melko huonosti) Vastaajat kuvasivat omaa auttamishalukkuutta korkeammaksi (N=36) kuin työyhteisön auttamishalukkuutta (N=28).

Kuviosta 1 ilmenee myös, että ”Autan työtovereita työtehtävien kasaantuessa.” ja ”Työyhteisössämme autetaan työtoveria, jolla on raskas työtaakka.” väittämässä (väittämät 8 ja 9) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtojen 3-5 välille. (3= Kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4=kuvaa melko hyvin, 5=kuvaa erittäin hyvin) Väittämien vastausten jakauma oli työyhteisön auttamishalukkuudessa huomattavasti tasaisempi kuin työntekijän vastaavassa väittämässä. Alkupään vastausvaihtoehtoja 1 ja 2 käytettiin vähän työyhteisöä koskevassa väittämässä ja työntekijää koskevassa väittämässä niitä ei käytetty lainkaan. (1= ei kuvaa lainkaan, 2= kuvaa melko huonosti) Vastajat antoivat paremmat arvosanat omalle auttamishalukkuudelle työtehtävien kasaantuessa (N=37) kuin vastaavat arvosanat työyhteisön auttamishalukkuudelle työtehtävien kasaantuessa (N=23).

Kuviosta 1 ilmenee lisäksi, että ”Kannustan ja rohkaisen työkavereitani sanoin ja teoin.” ja ”Työyhteisössämme kannustetaan ja rohkaistaan toisia sanoin ja teoin.” -väittämässä (väittämät 10 ja 11) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtojen 3-5 välille. (3= Kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4=kuvaa melko hyvin, 5=kuvaa erittäin hyvin) Väittämien vastausten jakauma oli molemmissa sekä työntekijän että työyhteisön auttamishalukkuudessa lähes yhtä tasaisia. Alkupään vastausvaihtoehtoja 1 käytettiin yhtä vähän molemmissa väittämässä. Vastausvaihtoehtoja 2 ei käytetty lainkaan. (1= ei kuvaa lainkaan, 2= kuvaa melko huonosti) Kuviosta kolme näkyy, että vastajat kannustivat ja rohkaisivat työtovereitansa itseään koskevassa väittämässä enemmän (N=31) kuin työyhteisöä koskevassa väittämässä (N=27).

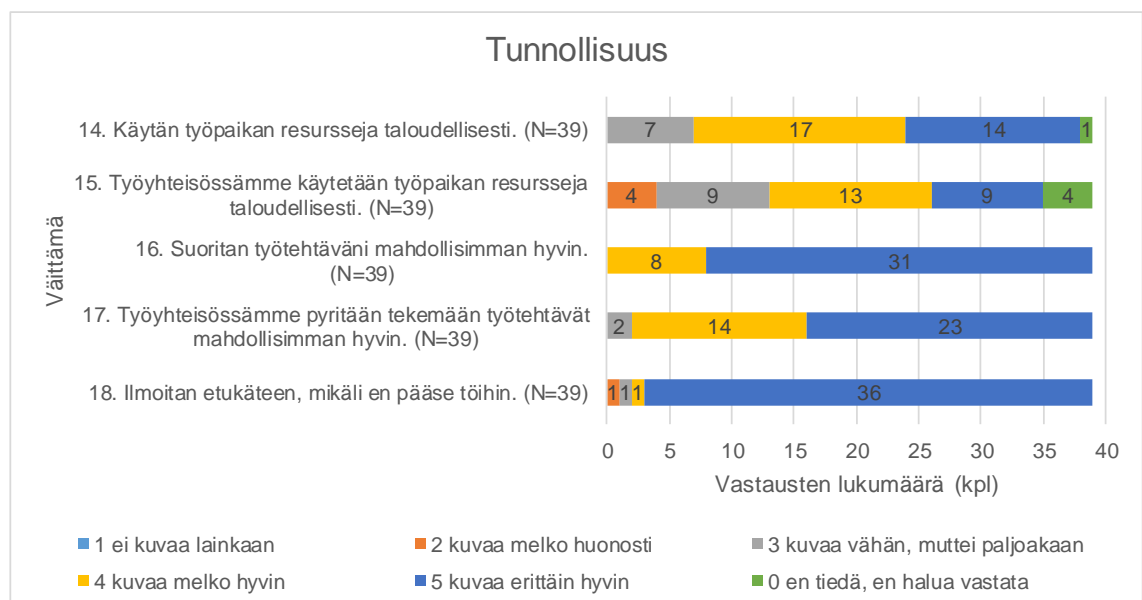
Kuviosta 1 ilmenee lopuksi, että ”Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa.” ja ”Työyhteisössämme neuvotaan toisia työvälineiden ja laitteiden käytössä.” -väittämässä (väittämät 12 ja 13) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4=kuvaa melko hyvin, 5=kuvaa erittäin hyvin) Väittämien vastausten jakauma oli työyhteisön väittämässä huomattavasti tasaisempi kuin työntekijän vastaavassa väittämässä. Alkupään vastausvaihtoehtoja 1 ja 2 käytettiin vähän työyhteisöä koskevassa väittämässä ja työntekijää koskevassa väittämässä niitä ei käytetty lainkaan. (1= ei kuvaa lainkaan, 2= kuvaa melko huonosti) Kuviosta 1 näkyy, että työntekijän oma auttamishalukkuus laitteiden käytössä (N=38) on lähes korkea kuin työyhteisön vastaavassa väittämässä. (N=35). Taulukossa 4 selviää yksittäisten väittämien keskiarvot ja keskihajonnat, joista voidaan todeta, että vastajat ovat altruistisia.

## 6.2.2 Tunnollisuus

Tunnollisuuteen liittyviä väittämiä oli viisi kappaletta (väittämät 14–18). Vastaajilta kysyttiin heidän mielipiteitä heidän omista sekä työyhteisön resurssien taloudellisesta käytöstä, työtehtävistä suoriutumisesta sekä siitä, ilmoittaako vastaaja, mikäli ei pääse töihin. Kaikki vastaajat olivat vastanneet tunnollisuuteen liittyviin väittämiin. Taulukossa 5 on kuvattu tunnollisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. Liitteessä 6 on kuvattu taulukossa tunnollisuutta koskevien väittämien frekvenssit ja prosenttija-kaumat. Kuviossa 2 ilmaistaan graafisesti tunnollisuutta koskevien väittämien frekvenssit.

Taulukko 5. Tunnollisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

| Tunnollisuus  | Keskiarvo | Keskihajonta |
|---|-----------|--------------|
| <b>minä</b>   |           |              |
| 14. Käytän työpaikan resursseja taloudellisesti. (n=39)                         | 4,1       | 1,0          |
| 16. Suoritan työtehtäväni mahdollisimman hyvin. (n=39)                          | 4,8       | 0,4          |
| (18. Ilmoitan etukäteen, mikäli en pääse töihin. (n=39) )                       | 4,8       | 0,6          |
| <b>työyhteisö</b>   |           |              |
| 15. Työyhteisössämme käytetään työpaikan resursseja taloudellisesti. (n=39)     | 3,4       | 1,5          |
| 17. Työyhteisössämme pyritään tekemään työtehtävät mahdollisimman hyvin. (n=39) | 4,5       | 0,6          |



Kuvio 2. Tunnollisuutta koskevien väittämien frekvenssit.

”Käytän työpaikan resursseja taloudellisesti.” (väittämä 14). Suurin osa vastaajista arvioi, väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, seitsemän vastaajaa arvioi, että väittämä

kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan. Yksi vastaaja ei tiennyt, tai ei halunnut vastata kysymykseen.

”Työyhteisössämme käytetään työpaikan resursseja taloudellisesti.” (väittäjä 15). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin. Yhdeksän vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, neljä vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä melko huonosti ja neljä vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata kysymykseen.

”Suoritan työtehtäväni mahdollisimman hyvin.” (väittäjä 16). Vastaajista lähes kaikki arvioivat väittäjän kuvaavan häntä erittäin hyvin. Loput vastaajista arvioivat, että väittäjä kuvaa häntä melko hyvin.

”Työyhteisössämme pyritään tekemään työtehtävät mahdollisimman hyvin.” (väittäjä 17). Lähes kaikki vastaajat arvioivat, että väittäjä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, loput kaksi vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan.

”Ilmoitan etukäteen, mikäli en pääse töihin.” (väittäjä 18). Lähes kaikki vastaajat arvioivat, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, yksi vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan ja yksi vastaaja arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko huonosti. Tästä väittäjästä puuttui vastaväittäjä, joten väittäjän analysointi tapahtuu vain tämän väittäjän osalta. Taulukossa 5 on merkitty sulkeisiin tämän väittäjän keskiarvo ja keskihajonta.

Yhteenvedona tunnollisuudesta voidaan todeta kuvion 2 perusteella, että ”Käytän työpaikan resursseja taloudellisesti.” ja ”Työyhteisössämme käytetään työpaikan resursseja taloudellisesti.” -väittämissä (väittäjät 14 ja 15) vastaukset hajaantuivat monien vastausvaihtoehtojen välille. (2= kuvaa melko huonosti, 3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4=kuvaa melko hyvin, 5=kuvaa erittäin hyvin, 0= en tiedä, en osaa sanoa) Työyhteisöä koskevassa väittämissä vastauksissa oli enemmän hajontaa kuin työntekijää koskevassa väittämissä. Alkupään vastausvaihtoehto 2 käytettiin vähän työyhteisöä koskevassa väittämissä ja työntekijää koskevassa väittämissä sitä ei käytetty lainkaan. (2=kuvaa melko huonosti) Vastaajat kuvasivat omaa taloudellista resurssien käyttöä korkeammaksi (N=31) kuin työyhteisön taloudellista resurssien käyttöä (N=22).

Kuviossa 2 kuvataan myös, että ”Suoritan työtehtäväni mahdollisimman hyvin.” ja ”Työyhteisössämme pyritään tekemään työtehtävät mahdollisimman hyvin.” väittämässä (väittämät 16 ja 17) vastauksissa oli vain vähän hajontaa, vastausvaihtoehdot painottuivat vastausvaihtoehtojen 4 ja 5 välille. (4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Ainoastaan väittämään ”Työyhteisössämme pyritään tekemään työtehtävät mahdollisimman hyvin.” (väittäjä 17) tuli kaksi vastausta vastausvaihtoehtoon 3. Vastaajat kuvasivat suoriutuvansa itse (N=39) työtehtävistä vain hiukan paremmin kuin työyhteisö (N=37) keskimäärin. Taulukossa 5 ilmenee yksittäisten väittämien keskiarvot ja keskihajonnat, joista voidaan todeta, että vastaajat ovat tunnollisia.

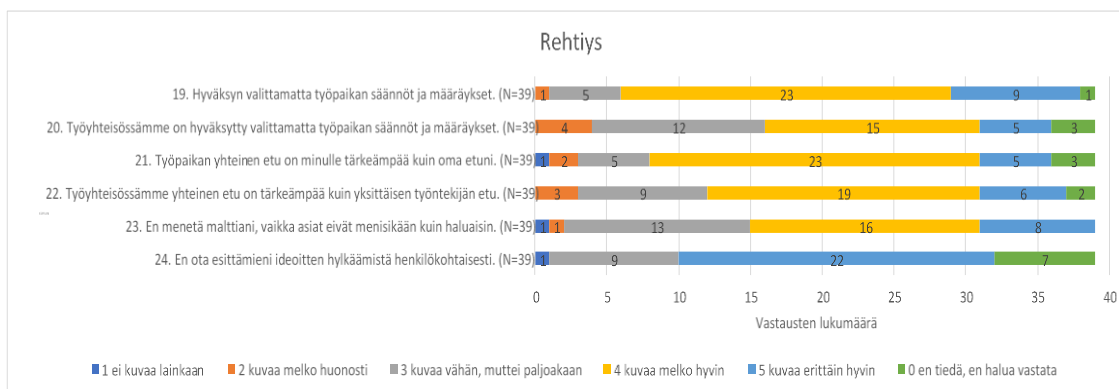
### 6.2.3 Rehtiys

Väittämät 19–24 käsittelivät rehtiyttä. Vastaajilta kysyttiin heidän mielipiteitä omista sekä työyhteisön sääntöjen ja määräysten noudattamisesta, oman edun tavoittelusta sekä siitä miten vastaajat kokevat sen, jos asiat eivät mene niin kuin he itse haluaisivat. Kaikki vastaajat olivat vastanneet rehtiyyteen liittyviin väittämiin. Taulukossa 6 on kuvattu rehtiyttä koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. Liitteessä 6 on kuvattu rehtiyttä koskevien väittämien frekvenssit ja prosenttijakaumat. Kuviossa 2 ilmaistaan graafisesti rehtiyttä koskevien väittämien frekvenssit.

Taulukko 6. Rehtiyttä koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

| Rehtiys  | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| <b>minä</b>  |           |              |
| 19. Hyväksyn valittamatta työpaikan säännöt ja määräykset. (n=39)                        | 3,9       | 0,9          |
| 21. Työpaikan yhteinen etu on minulle tärkeämpää kuin oma etuni. (n=39)                  | 3,5       | 1,3          |
| ( 23. En menetä malttiani, vaikka asiat eivät menisikään kuin haluaisin. (n=39) )        | 3,7       | 0,9          |
| ( 24. En ota esittämieni ideoitten hylkäämistä henkilökohtaisesti. (n=39) )              | 3,9       | 0,8          |
| <b>työyhteisö</b>  |           |              |
| 20. Työyhteisössämme on hyväksytty valittamatta työpaikan säännöt ja määräykset. (n=39)  | 3,3       | 1,3          |
| 22. Työyhteisössämme yhteinen etu on tärkeämpää kuin yksittäisen työntekijän etu. (n=39) | 3,6       | 1,2          |





Kuvio 3. Rehtiyttä koskevien väittämien frekvenssit.

”Hyväksyn valittamatta työpaikan säännöt ja määräykset.” (väittämä 19). Suurin osa vastaajista arvioi, että hän hyväksyy työpaikan säännöt ja määräykset melko tai erittäin hyvin, viisi vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko huonosti, myös yksi vastaaja ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

Työyhteisössämme on hyväksytty valittamatta työpaikan säännöt ja määräykset.” (väittämä 20). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, 12 vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, neljä vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko huonosti, kolme vastaajaa ei tiennyt, tai ei halunnut vastata väittämään.

”Työpaikan yhteinen etu on minulle tärkeämpää kuin oma etuni.” (väittämä 21). Suurin osa vastanneista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, viisi vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, kolme vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko huonosti tai ei kuvaa häntä lainkaan. Kolme vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata kysymykseen.

”Työyhteisössämme yhteinen etu on tärkeämpää kuin yksittäisen työntekijän etu.” (väittämä 22). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, viisi vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, kolme vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko vähän tai ei lainkaan, kolme vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”En menetä malttiani, vaikka asiat eivät menisikään kuin haluaisin.” (väittämä 23). Suurin osa vastanneista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, 13 vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, kaksi vastaajaa arvioi, että se ei kuvaa häntä lainkaan tai melko huonosti. Väittämän 23 vastauksista voidaan todeta, että vastaajat omaavat hyvät itsehillintätaidot (N=30). Hajontaa vastauksissa tuli vain vähän. Tästä väittämästä puuttui vastaväittäjä, joten väittämän analysointi tapahtuu vain tämän väittämän osalta. Taulukossa 8 on merkitty sulkeisiin tämän väittämän keskiarvo ja keskihajonta.

”En ota esittämieni ideoitten hylkäämistä henkilökohtaisesti.” (väittämä 24). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä erittäin hyvin, yhdeksän vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja arvioi, että väittämä ei kuvaa häntä lainkaan. Seitsemän vastaajaa ei tiennyt tai halunnut vastata väittämään. Tästä väittämästä puuttui vastaväittäjä, joten väittämän analysointi tapahtuu vain tämän väittämän osalta. Taulukossa 8 on merkitty sulkeisiin tämän väittämän keskiarvo ja keskihajonta.

Yhteenvedonä rehtiydestä voidaan todeta kuviosta 3 perusteella, että ”Hyväksyn valittamatta työpaikan säännöt ja määräykset.” ja Työyhteisössämme on hyväksytty valittamatta työpaikan säännöt ja määräykset.”-väittämissä (väittämät 19 ja 20) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Väittämiä vastausten jakauma oli samankaltainen sekä työntekijän itsensä, että työyhteisön vastaavassa väittämässä. Alkuperäin vastausvaihtoehtoja 1 ja 2 käytettiin vähän molemmissa väittämissä. (1=ei kuvaa lainkaan, 2= kuvaa melko huonosti) Huomioitavaa on myös se, että molemmissa väittämissä vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0= en tiedä, en halua vastata) Kuviosta 3 näkyy, että työntekijä itse hyväksyy työpaikan säännöt paremmin (N=32) kuin työyhteisöä vastaavassa väittämässä. (N=20).

Kuviosta 3 ilmenee myös, että ”Työpaikan yhteinen etu on minulle tärkeämpää kuin oma etuni.” ja ”Työyhteisössämme yhteinen etu on tärkeämpää kuin yksittäisen työntekijän etu.” -väittämissä (väittämät 21 ja 22) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. Väittämiä vastausten jakauma oli samankaltainen sekä työntekijän itsensä, että työyhteisön vastaavassa väittämässä. Alkuperäin vastausvaihtoehtoja 1 ja 2 käytettiin vähän molemmissa väittämissä. (1= ei kuvaa lainkaan, 2= kuvaa melko huonosti) Huomioitavaa on myös se, että molemmissa väittämissä vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0= en tiedä, en halua vastata) Kuviosta 3 näkyy, että työntekijää itseään koskevassa

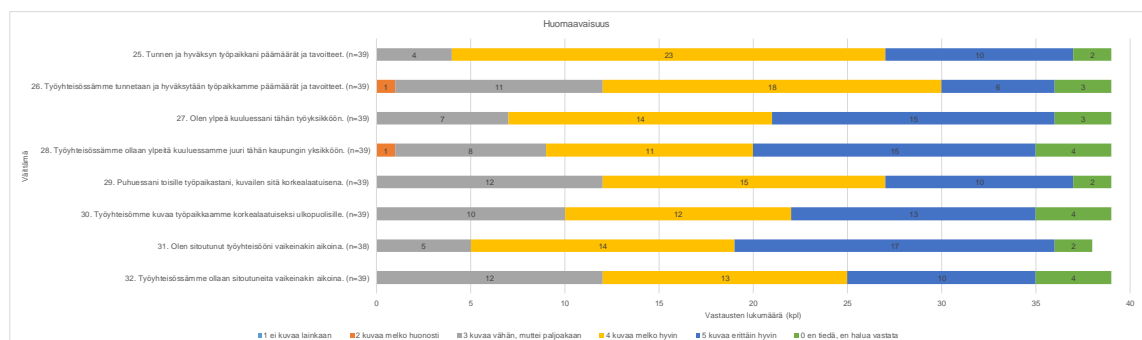
väittämässä (N=28) saatiin lähes yhtä korkeat arvosanat kuin työyhteisöä koskevassa väittämässä (N=25). Taulukossa 6 ilmenee yksittäisten väittämien keskiarvot ja keskihajonnat, joista voidaan todeta, että vastaajat ovat melko rehtejä.

#### 6.2.4 Huomaavaisuus

Huomaavaisuuteen liittyviä väittämiä oli kahdeksan kappaletta (väittämät 25–32). Vastaajilta kysyttiin heidän omia sekä työyhteisön mielipiteitä siitä, miten hyvin he tuntevat työyhteisön tavoitteet ja päämäärät, ovatko he ylpeitä kuullessaan juuri siihen kaupungin työyksikköön, millaisena he kuvaavat ulkopuolisille työyhteisöään sekä kuinka sitoutuneita he ovat työyhteisöön vaikeinakin aikoina. Kaikkiin kahdeksaan väittämään vastaajat olivat vastanneet, ainoastaan väittämään 31 ”Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinakin aikoina.” yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta siihen. Taulukosta 7 ilmenee huomaavaisuutta koskevien väittämien keskiarvot keskihajonnat. Liitteessä 6 ilmenee huomaavaisuutta koskevien väittämien frekvenssit ja prosenttijakaumat. Kuviossa 4 huomaavaisuutta koskevien väittämien frekvenssit kuvattuna graafisesti.

Taulukko 7. Huomaavaisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

| Huomaavaisuus  | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| <b>minä</b>  |           |              |
| 25. Tunnen ja hyväksyn työpaikkani päämäärät ja tavoitteet. (n=39)                         | 3,9       | 1,1          |
| 27. Olen ylpeä kuullessani tähän työyksikköön. (n=39)                                      | 3,9       | 1,4          |
| 29. Puhuessani toisille työpaikastani, kuvailin sitä korkealaatuisena. (n=39)              | 3,7       | 1,2          |
| 31. Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinakin aikoina. (n=38)                               | 4,1       | 1,2          |
| <b>työyhteisö</b>  |           |              |
| 26. Työyhteisössämme tunnetaan ja hyväksytään työpaikkamme päämäärät ja tavoitteet. (n=39) | 3,5       | 1,3          |
| 28. Työyhteisössämme ollaan ylpeitä kuullessamme juuri tähän kaupungin yksikköön. (n=39)   | 3,7       | 1,5          |
| 30. Työyhteisömme kuvaa työpaikkaamme korkealaatuisiksi ulkopuolisille. (n=39)             | 3,7       | 1,5          |
| 32. Työyhteisössämme ollaan sitoutuneita vaikeinakin aikoina. (n=39)                       | 3,5       | 1,4          |



Kuvio 4. Huomaavaisuutta koskevien väittämien frekvenssit.

”Tunnen ja hyväksyn työpaikkani päämäärät ja tavoitteet.” (väittämä 25). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, vajaa viidesosa arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan ja kaksi vastaajaa ei tiennyt tai halunnut vastata väittämään.

”Työyhteisössämme tunnetaan ja hyväksytään työpaikkamme päämäärät ja säännöt.” (väittämä 26). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, vajaa kolmannes arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja arvioi, ettei väittämä ei kuvaa työyhteisöä lainkaan ja kolme vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Olen ylpeä kuuluessani tähän työyksikköön.” (väittämä 27). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, seitsemän vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, kolme vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Työyhteisössämme ollaan ylpeitä kuuluessamme juuri tähän kaupungin yksikköön.” (väittämä 28). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, viidennes vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja arvioi, ettei väittämä ei kuvaa työyhteisöä lainkaan ja neljä vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Puhuessani toisille työpaikastani, kuvailen sitä korkealaatuisena.” (väittämä 29). Suurin osa, vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, kolmannes vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, kaksi vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Työyhteisömme kuvaa työpaikkaamme korkealaatuiseksi ulkopuolisille.” (väittämä 30). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, neljännes vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, neljä vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinakin aikoina.” (väittämä 31). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, viisi vastaajaa arvioi, että

väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, kaksi vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Työyhteisössämme ollaan sitoutuneita vaikeinkin aikoina.” (väittämä 32). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, kolmannes vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, neljä vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

Yhteenvedona huomaavaisuudesta voidaan todeta, että kuvion 4 perusteella, että ”Tunnen ja hyväksyn työpaikkani päämäärät ja tavoitteet.” ja ”Työyhteisössämme tunnetaan ja hyväksytään työpaikkamme päämäärät ja säännöt.” väittämässä (väittämät 25 ja 26), että työntekijät (N=33) ja työyhteisö (N=24) tuntevat ja hyväksyvät varsin hyvin työpaikkansa päämäärät, säännöt ja tavoitteet. Väittämässä Tunnen ja hyväksyn työpaikkani päämäärät ja tavoitteet.” ja ”Työyhteisössämme tunnetaan ja hyväksytään työpaikkamme päämäärät ja säännöt.” (väittämät 25 ja 26) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4=kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Väittämiä vastausten jakauma oli samankaltainen sekä työntekijän itsensä, että työyhteisön vastaavassa väittämässä. Vastausvaihtoehtoa 3 käytettiin molemmissa väittämässä. (3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan) Huomioitavaa on myös se, että molemmissa väittämässä vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0=en tiedä, en halua vastata)

Kuviosta 4 ilmenee myös, että ”Olen ylpeä kuuluessani tähän työyksikköön.” ja ”Työyhteisössämme ollaan ylpeitä kuuluessamme juuri tähän kaupungin yksikköön.” väittämässä (väittämät 27 ja 28) työntekijät itse (N=29), että työyhteisö (N=26) ovat ylpeitä kuuluessaan juuri tähän työyhteisöön. Eniten vastaajat olivat vastanneet vastausvaihtoehtojen kolmen ja viiden välille. (3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Väittämiä vastausten jakauma oli samankaltainen sekä työntekijän itsensä, että työyhteisön vastaavassa väittämässä, erona työyhteisöä koskevassa väittämässä tuli vastaus myös vastausvaihtoehtoon 1. (1= ei kuvaa lainkaan) Huomioitavaa on myös se, että molemmissa väittämässä vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0= en tiedä, en halua vastata)

Kuviosta 4 ilmenee lisäksi, että ”Puhuessani toisille työpaikastani, kuvailen sitä korkealaatuisena.” ja ”Työyhteisömme kuvaa työpaikkaamme korkealaatuisiksi ulkopuolisille.” väittämässä (väittämät 29 ja 30) työntekijät itse (N=25), että työyhteisö (N=25) ovat kuvaavat työpaikkaansa yhtä korkealaatuisena. Väittämiä vastausten jakauma oli

samankaltainen sekä työntekijän itsensä, että työyhteisön vastaavassa väittämässä. Eniten oli vastattu vastausvaihtoehtojen kolmen ja viiden välille. (3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Huomioitavaa on myös se, että molemmissa väittämässä vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0=en tiedä, en halua vastata)

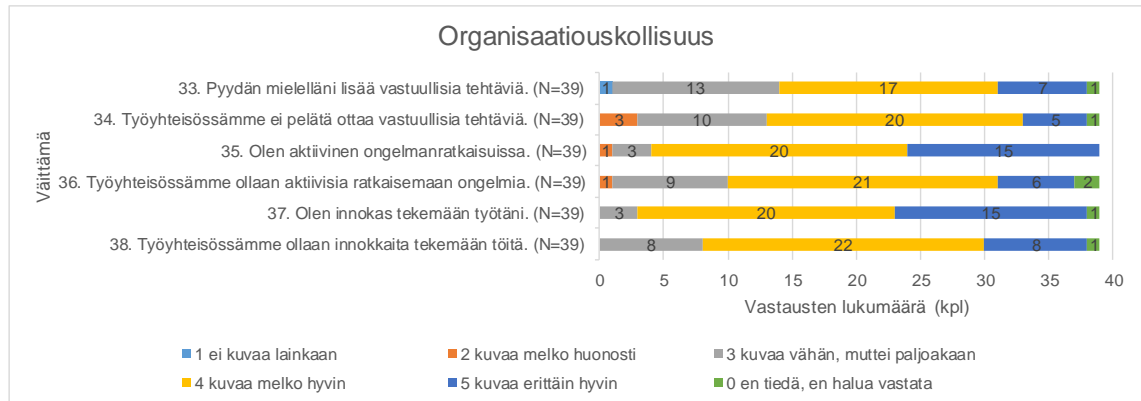
Kuviosta 4 ilmenee vielä, että ”Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinakin aikoina.” ja ”Työyhteisössämme ollaan sitoutuneita vaikeinakin aikoina.”-väittämässä (väittämät 31 ja 32) työntekijät itse (N=31), että työyhteisö (N=23) ovat sitoutuneita työyhteisöön vaikeinakin aikoina. Väittämien vastausten jakauma oli samankaltainen sekä työntekijän itsensä, että työyhteisön vastaavassa väittämässä. Eniten näissä väittämässä oli vastattu vastausvaihtoehtojen kolmen ja viiden välille (3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4= kuvaa minua hyvin, 5= kuvaa minua erittäin hyvin) Huomioitavaa on myös se, että molemmissa väittämässä vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0=en tiedä, en halua vastata) Taulukossa 7 ilmenee yksittäisten väittämien keskiarvot ja keskihajonnat, joista voidaan todeta, että vastaajat ovat melko huomaavaisia.

#### 6.2.5 Organisaatiuskollisuus

Väittämät 33-38 käsittelivät organisaatiuskollisuutta. Vastaajilta kysyttiin heidän omia ja työyhteisön mielipiteitä vastuullisten tehtävien ottamisesta, ongelmanratkaisuihin sekä työnteon innokkuudesta. Kaikki vastaajat olivat vastanneet organisaatiuskollisuuteen liittyviin väittämiin. Taulukossa 8 kuvataan organisaatiuskollisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. Liitteessä 6 ilmenee organisaatiuskollisuutta koskevien väittämien frekvenssit ja prosenttijakaumat. Kuviossa 5 kuvataan graafisesti organisaatiuskollisuutta koskevien väittämien frekvenssit.

Taulukko 8. Organisaatiokollisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

| Organisaatiokollisuus  | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| <b>minä</b>  |           |              |
| 33. Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä. (n=39)            | 3,7       | 1,0          |
| 35. Olen aktiivinen ongelmanratkaisuisissa. (n=39)                   | 4,3       | 0,7          |
| 37. Olen innokas tekemään työtäni. (n=39)                            | 4,2       | 0,9          |
| <b>työyhteisö</b>  |           |              |
| 34. Työyhteisössämme ei pelätä ottaa vastuullisia tehtäviä. (n=39)   | 3,6       | 1,0          |
| 36. Työyhteisössämme ollaan aktiivisia ratkaisemaan ongelmia. (n=39) | 3,7       | 1,1          |
| 38. Työyhteisössämme ollaan innokkaita tekemään töitä. (n=39)        | 3,9       | 0,9          |



Kuvio 5. Organisaatiokollisuutta koskevien väittämien frekvenssit.

”Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä.” (väittämä 33). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko -tai erittäin hyvin, hiukan yli kolmannes vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko huonosti ja yksi vastaaja ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Työyhteisössämme ei pelätä ottaa vastuullisia tehtäviä.” (väittämä 34). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, neljännes vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, kolme vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko huonosti, yksi vastaaja ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Olen aktiivinen ongelmanratkaisuisissa.” (väittämä 35). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, kolme vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko huonosti.

”Työyhteisössämme ollaan aktiivisia ratkaisemaan ongelmia.” (väittämä 36). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, vajaa neljännes arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko huonosti ja kaksi vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Olen innokas tekemään työtäni.” (väittämä 37). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, kolme vastaajaa arvioi, että väittämä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaajista ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Työyhteisössämme ollaan innokkaita tekemään töitä.” (väittämä 38). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittämä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, viidenes vastaajista arvioi, väittämä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja ei tiennyt, tai ei halunnut vastata väittämään.

Yhteenvedona organisaatioskollisuudesta voidaan todeta kuvion 5 perusteella, että ”Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä.” ja ”Työyhteisössämme ei pelätä ottaa vastuullisia tehtäviä.” -väittämissä (väittämät 33 ja 34) työntekijät (N=24) ja työyhteisö (N=25) eivät pelkää ottaa vastuullisia tehtäviä. Kuvioista 5 ilmenee, että ”Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä.” ja ”Työyhteisössämme ei pelätä ottaa vastuullisia tehtäviä.” -väittämissä 33 ja 34 vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Huomioitavaa on myös se, että molemmissa väittämissä vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0=en tiedä, en halua vastata)

Kuvioista 5 todetaan myös, että ”Olen aktiivinen ongelmanratkaisussa.” ja ”Työyhteisössämme ollaan aktiivisia ratkaisemaan ongelmia.” väittämien (väittämät 35 ja 36) vastauksissa työntekijät (N=35) ja työyhteisö (N=27) ovat aktiivisia ongelmanratkaisussa. Kuvioista 5 ilmenee, että ”Olen aktiivinen ongelmanratkaisussa.” ja ”Työyhteisössämme ollaan aktiivisia ratkaisemaan ongelmia.” -väittämissä (väittämät 35 ja 36) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Huomioitavaa on myös se, että väittämässä 36 vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0= en tiedä, en halua vastata)

Lisäksi kuviossa 5 todetaan, että ”Olen innokas tekemään työtäni.” ja ”Työyhteisössämme ollaan innokkaita tekemään töitä.” väittämien (väittämät 37 ja 38) vastauksissa



työntekijät (N=35) ja työyhteisö (N=30) ovat innokkaita tekemään töitä. Kuviosta 5 ilmenee, että ”Olen innokas tekemään työtäni.” ja ”Työyhteisössämme ollaan innokkaita tekemään töitä. -väittämässä (väittämät 37 ja 38) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Huomioitavaa on myös se, että molemmissa väittämässä vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0=en tiedä, halua vastata) Taulukossa 8 ilmenee yksittäisten väittämien keskiarvot ja keskihajonnat, joista voidaan todeta, että vastaajat ovat melko kuuliaisia organisaatiolleen.

## 6.2.6 Organisaatiokuuliaisuus

Organisaatiokuuliaisuutta kuvasivat väittämät 39–42. Vastaajat kuvasivat omia ja työyhteisön mielipiteiden ilmaisusta sekä vaaratilanteissa toimimisesta. Kaikki vastaajat olivat vastanneet organisaatiokuuliaisuuteen liittyviin väittämiin. Taulukossa 9 kuvataan organisaatiokuuliaisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. Liitteessä 6 on kuvattu organisaatiokuuliaisuutta koskevien väittämien frekvenssit ja prosenttijakaumat. Kuviossa 6 kuvataan graafisesti organisaatiokuuliaisuutta koskevien väittämien frekvenssit.

Taulukko 9. Organisaatiokuuliaisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

| Organisaatiokuuliaisuus  | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| <b>minä</b>  |           |              |
| 39. Osallistun työyhteisöni hallinnollisiin ja muihin yhteisiin tehtäviin esimerkiksi ilmaisemalla mielipiteeni työpaikan asioista. (n=39) | 4,1       | 1,0          |
| 41. Suojelen työyhteisöäni ja työkavereitani vaaratilanteissa. (n=39)  | 4,3       | 1,1          |
| <b>työyhteisö</b>  |           |              |
| 40. Työyhteisössämme osallistutaan työyhteisön hallinnollisiin tehtäviin aktiivisesti. (n=39)  | 3,5       | 1,1          |
| 42. Työyhteisössämme suojellaan toisia vaaratilanteissa. (n=39)  | 3,9       | 1,5          |



Kuvio 6. Organisaatiokuuliaisuutta koskevien väittämien frekvenssit.

”Osallistun työyhteisöni hallinnollisiin ja muihin yhteisiin tehtäviin esimerkiksi ilmaiseksi mielipiteeni työpaikan asioista.” (väittäjä 39). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko -tai erittäin hyvin, vajaa viidennes vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko huonosti ja yksi vastaaja ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

”Työyhteisössämme osallistutaan työyhteisön hallinnollisiin tehtäviin aktiivisesti.” (väittäjä 40). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, kolmannes vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, kaksi vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä melko huonosti ja kaksi vastaajaa eivät tienneet tai ei halunneet vastata väittämään.

”Suojelen työyhteisöäni ja työkavereitani vaaratilanteissa.” (väittäjä 41). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, yksi vastaaja arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, kaksi vastaajaa ei tienneet tai ei halunneet vastata väittämään.

”Työyhteisössämme suojellaan toisia vaaratilanteissa.” (väittäjä 42). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, kolme vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan ja neljä vastaajaa eivät tienneet tai eivät halunneet vastata väittämään.

Yhteenvetona organisaatioskollisuudesta voidaan todeta kuvion 6 perusteella, että ”Osallistun työyhteisöni hallinnollisiin ja muihin yhteisiin tehtäviin esimerkiksi ilmaiseksi mielipiteeni työpaikan asioista.” ja ”Työyhteisössämme osallistutaan työyhteisön hallinnollisiin tehtäviin aktiivisesti.” -väittämissä (väittämät 39 ja 40) työntekijät (N=31) ja työyhteisö (N=23) osallistuvat hallinnollisiin tehtäviin aktiivisesti. Kuvion 6 ilmenee, että ”Osallistun työyhteisöni hallinnollisiin ja muihin yhteisiin tehtäviin esimerkiksi ilmaiseksi mielipiteeni työpaikan asioista.” ja ”Työyhteisössämme osallistutaan työyhteisön hallinnollisiin tehtäviin aktiivisesti.” -väittämissä (väittämät 39 ja 40) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4=kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Myös vastausvaihtoehtoon 3 vastattiin useasti. (3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan) Huomioitavaa on myös se, että molemmissa väittämissä vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0=en tiedä, en halua vastata)

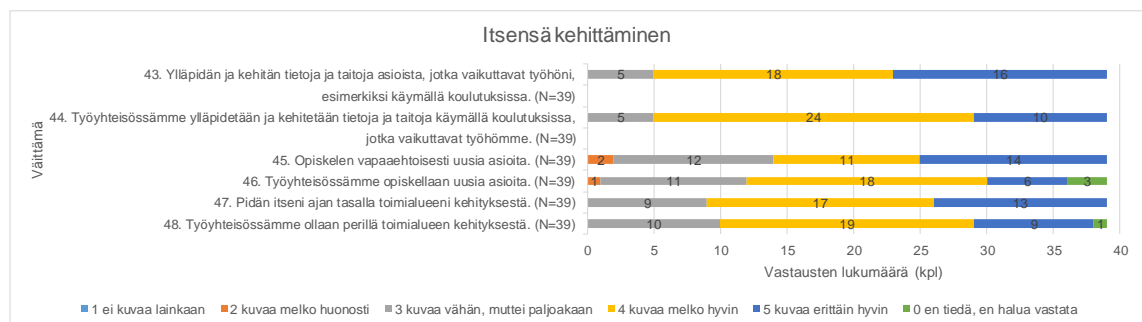
Kuviossa 6 todetaan myös, että ”Suojelen työyhteisöäni ja työkavereitani vaaratilanteissa.” ja ”Työyhteisössämme suojellaan toisia vaaratilanteissa.” -väittämien (väittämät 41 ja 42) vastauksissa työntekijät (N=36) ja työyhteisö (N=32) suojelevat toisia vaaratilanteissa. Kuviosta 6 ilmenee, että Suojelen työyhteisöäni ja työkavereitani vaaratilanteissa.” ja ”Työyhteisössämme suojellaan toisia vaaratilanteissa.” -väittämissä (väittämät 41 ja 42) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4=kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Huomioitavaa on myös se, että molemmissa väittämissä vastattiin myös vaihtoehtoon 0. (0= en tiedä, en halua vastata) Taulukosta 9 ilmenee yksittäisten väittämien perusteella, että vastaajat ovat melko kuuliaisista organisaatiolleen.

## 6.2.7 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittämiseen liittyviä väittämiä oli kuusi kappaletta (43–48). Vastaajilta kysyttiin heidän omia ja työyhteisön mielipiteitä työssä tarvittavien tietojen ja taitojen ylläpitämisestä, opiskeluinnoikkudesta sekä tietoa työpaikan kehityksestä. Kaikki vastaajat olivat vastanneet organisaatioskollisuuteen liittyviin väittämiin. Taulukossa 10 kuvataan itsensä kehittämistä koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. Liitteessä 6 kuvataan itsensä kehittämistä koskevien väittämien frekvenssit ja prosenttijakaumat. Kuviossa 7 kuvataan graafisesti itsensä kehittämistä koskevien väittämien frekvenssit.

Taulukko 10. Itsensä kehittämisen väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

| Itsensä kehittäminen  | Keskiarvo | Keskihajonta |
|---|-----------|--------------|
| <b>minä</b>   |           |              |
| 43. Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni, esimerkiksi käymällä koulutuksissa. (n=39)   | 4,3       | 0,7          |
| 45. Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita. (n=39)   | 3,9       | 0,9          |
| 47. Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä. (n=39)   | 4,1       | 0,8          |
| <b>työyhteisö</b>   |           |              |
| 44. Työyhteisössämme ylläpidetään ja kehitetään tietoja ja taitoja käymällä koulutuksissa, jotka vaikuttavat työhömme. (n=39) | 4,1       | 0,6          |
| 46. Työyhteisössämme opiskellaan uusia asioita. (n=39)  | 3,5       | 1,3          |
| 48. Työyhteisössämme ollaan perillä toimialueen kehityksestä. (n=39)  | 3,9       | 1,0          |



Kuvio 7. Itsensä kehittämisen väittämien frekvenssit.

”Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni, esimerkiksi käymällä koulutuksissa.” (väittäjä 43). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, viisi vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan.

”Työyhteisössämme ylläpidetään ja kehitetään tietoja ja taitoja käymällä koulutuksissa, jotka vaikuttavat työhöme.” (väittäjä 44). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, loput vastaajat arvioivat, että väittäjä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan.

”Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita.” (väittäjä 45). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, kolmannes vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, kaksi vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko huonosti.

”Työyhteisössämme opiskellaan uusia asioita.” (väittäjä 46). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, vajaa kolmannes arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä melko huonosti, kolme vastaajaa eivät tieneet tai eivät halunneet vastata väittämään.

”Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä.” (väittäjä 47). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, loput vastaajat arvioivat, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan.

”Työyhteisössämme ollaan perillä toimialueen kehityksestä.” (väittäjä 48). Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä melko- tai erittäin hyvin, kymmenen vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

Yhteenvetona itsensä kehittämistä voidaan todeta kuvion 7 perusteella, että ”Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni, esimerkiksi käymällä koulutuksissa.” ja ”Työyhteisössämme ylläpidetään ja kehitetään tietoja ja taitoja käymällä

koulutuksissa, jotka vaikuttavat työhömmе.” -väittämissä (väittämät 43 ja 44) työntekijät (N=34) ja työyhteisö (N=34) ylläpitävät tietoja ja taitoja käymällä koulutuksissa. Kuviosta 7 ilmenee, että ”Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni, esimerkiksi käymällä koulutuksissa.” ja ”Työyhteisössämme ylläpidetään ja kehitetään tietoja ja taitoja käymällä koulutuksissa, jotka vaikuttavat työhömmе.” -väittämissä (väittämät 41 ja 42) vastaukset painoutuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin)

Kuviossa 7 todetaan myös, että ”Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita.” ja ”Työyhteisössämme opiskellaan uusia asioita.” -väittämissä (väittämät 45 ja 46) työntekijät (N=25) ja työyhteisö (N=24) opiskelevat uusia asioita. Kuviosta 7 ilmenee, että ”Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita.” ja ”Työyhteisössämme opiskellaan uusia asioita.” -väittämissä (väittämät 41 ja 42) vastaukset painoutuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) ”

Lisäksi kuviossa 7 todetaan, että ”Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä.” ja ”Työyhteisössämme ollaan perillä toimialueen kehityksestä.” -väittämissä (väittämät 47 ja 48) vastauksissa työntekijät (N=30) ja työyhteisö (N=28) ovat perillä toimialueensa kehityksestä. Kuviosta 7 ilmenee, että ”Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä.” ja ”Työyhteisössämme ollaan perillä toimialueen kehityksestä.” -väittämissä (väittämät 47 ja 48) vastaukset painoutuivat vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. (4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) ”Työyhteisössämme ollaan perillä toimialueen kehityksestä.” Taulukosta 10 ilmenee yksittäisten väittämien perusteella, että vastaajat ovat ammattitaitoisia ja haluavat kehittää itseään aktiivisesti.

### 6.3 Yhteenveto vastaajien omista ja työyhteisön alaistaidoista

Vastaajat arvioivat sekä itsensä, että työyhteisönsä altruistiseksi Uusien työntekijöiden auttaminen pyytämättä, työtovereiden auttaminen ja kannustaminen sekä laitteiden ja työvälineiden käyttöön liittyvissä ongelmissa neuvominen kuvasivat altruismia. Annettujen vastausten perusteella voidaan havaita, että kaikissa altruismiin liittyvissä väittämissä vastaajat antoivat heitä itseään koskevissa väittämissä paremmat arvosanat kuin työyhteisöä koskevissa väittämissä.

Vastaajat arvioivat sekä itsensä, että työyhteisönsä tunnolliseksi. Työpaikan resurssien taloudellinen käyttäminen ja työssä suoriutuminen kuvasivat tunnollisuutta. Annettujen vastausten perusteella voidaan havaita, että kaikissa tunnollisuuteen liittyvissä väittämässä vastaajat antoivat heitä itseään koskevissa väittämässä paremmat arvosanat kuin työyhteisöä koskevissa väittämässä. Tämä ilmenemismuoto sai korkeimmat keskiarvot sekä työntekijän että työyhteisön väittämien keskiarvoista.

Vastaajat arvioivat heidät itsensä, että työyhteisönsä melko rehdiksi. Sääntöjen ja määräysten noudattaminen, oman edun tavoittelu sekä siitä miten vastaajat arvioivat sen, jos asiat eivät mene niin kuin he itse haluaisivat, kuvasivat rehtyyttä. Annettujen vastausten perusteella voidaan havaita, että kaikissa rehtyteen liittyvissä väittämässä vastaajat itse kuvasivat heidän itseään koskevien väittämien vastaukset vain hiukan paremmiksi keskiarvoiltaan kuin työyhteisöä koskevissa väittämässä. Rehtyden ilmenemismuoto sai kaikkein matalimmat keskiarvot sekä työntekijän että työyhteisön väittämien keskiarvoista.

Vastaajat arvioivat heidät itsensä, että työyhteisönsä melko huomaavaiseksi. Vastuullisten tehtävien otto, kyky ratkaista ongelmia sekä tehdä töitä innokkaasti kuvasivat huomaavaisuutta. Annettujen vastausten perusteella voidaan havaita, että kaikissa huomaavaisuuteen liittyvissä väittämässä vastaajat itse kuvasivat heidän itseään koskevien väittämien vastaukset vain hiukan paremmiksi keskiarvoiltaan kuin työyhteisöä koskevissa väittämässä.

Vastaajat arvioivat heidät itsensä, että työyhteisönsä melko kuuliaisiksi organisaatiolle. Vastaajilta kysyttiin heidän omia sekä työyhteisön mielipiteitä vastuullisten tehtävien otossa, ongelmanratkaisuissa sekä työnteon innokkuudessa. Annettujen vastausten perusteella voidaan havaita, että kaikissa organisaatiokollisuuteen liittyvissä väittämässä vastaajat itse arvioivat heidän itseään koskevat vastaukset vain hiukan paremmiksi keskiarvoiltaan kuin työyhteisöä koskevissa väittämässä.

Vastaajat arvioivat heidät itsensä, että työyhteisönsä melko uskolliseksi organisaatiolle. Hallinnollisiin tehtäviin osallistuminen, mielipiteiden ilmaiseminen ja toisten suojeleminen vaaran uhatessa kuvasivat organisaatiokuuliaisuutta. Annettujen vastausten perusteella voidaan havaita, että kaikissa organisaatiokuuliaisuuteen liittyvissä väittämässä vastaajat itse arvioivat heidän itseään koskevien väittämien vastaukset paremmiksi keskiarvoiltaan kuin työyhteisöä koskevissa väittämässä.

Vastaajat arvioivat heidät itsensä, että työyhteisönsä ammattitaitoiseksi ja halusivat kehittää työtään. Vastaajilta kysyttiin heidän omia ja työyhteisön mielipiteitä koulutus- ja opiskeluinnoikkeudesta sekä toimialueen kehityksestä. Annettujen vastausten perusteella voidaan havaita, että kaikissa itsensä kehittämistä koskevissa väittämässä vastaajat itse arvioivat heidän itseään koskevat vastaukset paremmiksi keskiarvoiltaan kuin työyhteisöä koskevissa väittämässä.

Kun tarkastellaan alaistaitojen keskiarvoja alaistaitojen ilmenemismuodoittain, korkeimmat ja melko hyvät arvosanat saivat tunnollisuuden ja altruismin ilmenemismuodot työntekijän sekä työyhteisön väittämien keskiarvoista. Lähes yhtä korkeat arvosanat sai itsensä kehittämisen, organisaatiokollisuuden, organisaatiokuuliaisuuden sekä huomaavaisuuden ilmenemismuodot. Organisaatiokuuliaisuuden ja huomaavaisuuden ilmenemismuodoissa suuret keskihajonnat viittaavat vastaajien suuriin mielipide-eroihin. Huonoimmat- ja matalimmat arvosanat sai rehtyden ilmenemismuoto työntekijän ja työyhteisön väittämien keskiarvoista. Tässä ilmenemislukossa suuri keskihajonta viittaa vastaajien suuriin mielipide-eroihin.

#### 6.4 Vastaajien kolme tärkeintä alaistaitoa

”Mitkä ovat itsellesi kolme tärkeintä alaistaitoa? Miksi? (Avokysymys 1) Tähän kysymykseen vastasi 33 vastaajaa. Kaikkiaan erilaisia vastauksia tuli 116 kappaletta. Taulukossa 11 on kuvattu mihin alaistaitojen ilmenemismuotoon annetut vastaukset sijoittuvat.

Taulukko 11. Mitkä ovat vastaajien kolme tärkeintä alaistaitoa.

| alaistaitojen ilmenemismuoto  | toiminta                        | vastaajien vastaukset   |
|-------------------------------|---------------------------------|---|
| Altruismi (N=52)              | toisten auttaminen,             | "Muiden auttaminen, työtaakan jakaminen.                      |
|                               | toisten työtaakan               | (Kaikkien jaksaminen tärkeää)"                                |
|                               | keventäminen                    |   |
|                               | uuden työntekijän               | "Uuden työntekijän perehdytys; hyvää                          |
|                               | perehdyttäminen                 | osaamista lisää työyhteisöön."                                |
| Rehtiys (N=29)                | sääntöjen ja määräysten         | "Yhteisesti sovittujen sääntöjen/työnjaon, jne.               |
|                               | noudattaminen                   | noudattaminen"  |
|                               |                                 | "Toimin esimiehen antamien määräysten mukaan."                |
|                               |                                 | "Toimiakseen hyvin täytyy työyhteisössä olla vahva            |
|                               |                                 | luottamus siihen, että kaikki toimivat yhteisten sääntöjen ja |
|                               |                                 | toimintamallien mukaisesti."                                  |
|                               | tietää mikä on perustehtävä     | "Muistaa mikä on oman työn perustehtävä ja sen perusteella    |
|                               |                                 | toimia, ei omista mieltymyksistä ja lähtökohdista lähtien."   |
|                               | vuorovaikutukseen liittyvät     | "Kollegiaalisuus muita työntekijöitä kohtaan."                |
|                               | vastaukset                      | "Kuuntelen työtovereita"                                      |
| Itsensä kehittäminen (N=28)   | lisäkoulutus                    | "Tarvittaessa vaihdan työpistettä/opiskelen uuden."           |
|                               | ajan tasalla pysyminen,         | "Alan asiantuntemusta, että tuntee ja osaa alasta.            |
|                               | ammattitaidon ylläpitäminen     | Tekninen osaaminen, tutkimuksissa pärjääminen                 |
|                               |                                 | mahdollisimman hyvin. Yleinen osaaminen                       |
|                               |                                 | sairaanhoidajan työssä, koska kokonaisvaltainen               |
|                               |                                 | työ."   |
|                               |                                 | "Tunnollisuus ja asiantuntijuus etenkin omassa                |
|                               |                                 | tehtävässäni, vastuun ottaminen koko omasta                   |
|                               |                                 | erityisosaamisalueesta, mutta samalla pystyn                  |
|                               |                                 | toimimaan myös muissa sis.polin tehtävissä."                  |
| Tunnollisuus (N=3)            | resurssien taloudellinen käyttö | "Taloudellinen ajattelu (saadaan pitää työntekijät,           |
|                               | suorituu työtehtävistään        | ei vähennetä)"  |
|                               | mahdollisimman hyvin            | "Työt sujuvat."   |
| Organisaatiokokous (N=2)      | tavoitteet selvillä             | "Itsensä ilmaiseminen rehellisesti, pelkäämättä."             |
|                               | työpaikan kehittäminen          | "Mietin aktiivisesti pk:n kehittämistä. Pysin huomattessani   |
|                               |                                 | epäkohdan pk:lta viemään tiedon esimiehelle                   |
|                               |                                 | ja /tai asianomaiselle."                                      |
| Organisaatiokuuliaisuus (N=1) | kokouksiin osallistuminen       | "Olla aktiivinen sis.pk:n asioissa."                          |
| Huomaavaisuus (N=1)           | hyvä käytös                     | "Kuuntelen työtovereita ja tuen heitä mahd. mukaan            |
|                               |                                 | (yhteishengen luominen)"                                      |
|                               | ilmaisee mielipiteensä          | uskallan ilmaisista itseäni rehellisesti, pelkäämättä. "      |

Tärkeimmäksi alaistaidoksi vastaajat mainitsivat avuliaisuuden/muiden auttamisen. Vastaajat kokivat itsensä avuliaisiksi ja työtovereita autetaan usein ja pyytämättä. Näin työtaakka jakaantuu työntekijöiden kesken eikä se kasaannu yhden työntekijän harteille. Toiseksi tärkeimmäksi alaisaidoksi vastaajat mainitsivat vastuullisuuden ja



tunnollisuuden. Ne tulivat ilmi työtehtäviin liittyvissä asioissa. Työtehtävät haluttiin hoitaa ammattitaitoisesti mahdollisimman hyvin työpaikan sääntöjä noudattaen ja potilaita/asiakkaita kunnioittaen. Kolmanneksi tärkeimmäksi alaidoksi vastaajat mainitsivat ammattitaidosta huolehtimisen. Työtehtävien laadusta johtuen hoitohenkilökunnan jäsenen tulee olla ”moniosaaja”; jolta vaaditaan laajaa ammatillista osaamista usealta sisätautien alueelta. Vuorovaikutus sekä työntekijöiden että esimiesten kesken nousi vastauksissa esille, ja vastaajat arvioivat, että toisten kuunteleminen ja avoimessa vuorovaikutuksessa oleminen ovat heille tärkeitä.

## 6.5 Vastaajien alaitaitojen kehittämiskohteet

”Mitä alaitaitoa sinun pitäisi mielestäsi kehittää? Miksi?” (Avokysymys 2) Tähän avokysymykseen vastasi 27 vastaajaa. Taulukossa 12 on kuvattu mihin alaitaitojen ilmenemismuotoon annetut vastaukset sijoittuvat. Vastaus ”Ei tule mieleen” on listattu taulukon viimeiseksi, se ei kuulunut mihinkään alaitaitojen ilmenemismuotoon.

Taulukko 12. Annettujen vastausten sijoittuminen alaistaitojen ilmenemismuotoihin.

| alaistaitojen ilmenemismuoto             | toiminta                        | vastaajien vastaukset   |
|--|---------------------------------|---|
| Tunnollisuus (N=14)                      | itsekurin puute                 | "Oman temperamentin hillintä, kuohahdan helposti.<br>Omien voimavarojen "järkevampi" käyttö<br>(tulistuminen vie paljon voimia."  |
| Omien luonteenpiirteiden<br>kehittäminen | harkitsevaisuuden puute         | "Olen liian äkkipikainen. Reagoin liian nopeasti/ärsyynyn.<br>Asioita pitäisi ensin miettiä eri näkökulmista."  |
|  | liian tunnollinen               | "Olen ehkä liiankin tunnollinen murehtija, suorittaja, joka<br>tekee välillä töitä ilman taukoja. Väsyttän itseni."   |
| Itsensä kehittäminen (N=6)               | ajan tasalla pysyminen          | "Pysyä ajan tasalla laitteiden osaamisessa ja<br>lääketieteellisessä osaamisessa."  |
| Oman ammattitaidon<br>kehittäminen       | lisäkoulutus                    | "Olen huono tietotekniikassa-> pitäisi kai kouluttautua;<br>joudun näissä tukeutumaan muihin. Olen helposti "alistuva",<br>"sopeutuva"; se on osa persoonallisuutta. Tuon kuitenkin<br>ongelmatilanteita esille."   |
|  | työn kehittäminen               | "Työn kehittäminen; estää rutiinien muodostumista ja tekee<br>työstä mielekästä. Koulutusten tehokkaampi hyödyntäminen<br>esim. osastotuntien muodossa, ettei tieto jää<br>yhden henkilön taakse."  |
| Huomaavaisuus (N=4)                      | päätöksistä valittaminen        | "Aina ei pitäisi edes ajatustasolla jurputtaa esim. esimiehen<br>hölmöistäkään päätöksistä. Yleensä päätöksille, niille<br>hölmöillekin on joku pohja/tausta, jota itse ei tiedä.<br>Negatiivinen ilmapiiri lietsoo ympärilleen negatiivista ja<br>kasvaa positiivista nopeammin."<br>"Esimiehen kunnioitusta, etten kyseenalaistaisi |
| Esimiehen päätösten<br>kunnioittaminen   |                                 | "Palautteen antamista työtovereille.<br>Unohtuu kehua ja kannustaa, kun olisi aihetta."   |
| Palautteen antaminen                     | palautteen antaminen            |   |
| Altruismi (N=2)                          | Toisten auttaminen spontaanisti | "Toisten auttaminen: mielestäni tämä on alue, joka vaatisi<br>koko työyhteisöltä kehittämistä. Autetaan jos erikseen<br>pyydetään, mutta apua voisi välillä tarjota ihan spontaanisti."   |
| Toisten auttaminen                       |                                 |   |
| Ei tiedä (N=1)                           | ei tiedä                        | "Ei tule mieleen."  |

Annettujen vastausten pohjalta voidaan todeta, että alaistaidoista vastaajat halusivat kehittää omia luonteenpiirteitä, mikä nousi tärkeimmäksi vastaajien kehittämiskohteeksi. Useista vastauksista kehittämisen kohteeksi nousi esiin oman temperamentin hillintä ja kärsivällisyys. Liiallinen tunnollisuus työtehtävissä koettiin joissain vastauksissa rasakaksi, joten rentoa työtettä olisi kehitettävä. Jotkut vastaajat kokivat kehittämisen kohteekseen tuoda esille rohkeammin työpaikan epäkohtia, kuten epäoikeudenmukainen työnjako.

Toiseksi eniten vastaajat halusivat kehittää omaa ammattitaitoaan. Vastaajat arvioivat, että omassa ammattitaidossa olisi kehitettävää esimerkiksi tietoteknisessä osaamisessa,

erilaisten laitteiden käytössä ja lääketieteellisissä tiedoissa. Lisäksi vastuun ottaminen oman ammattitaidon kehittämisestä lueteltiin muutamassa vastauksessa kehittämiskohteeksi. Tällä tarkoitettiin sitä, että työntekijän itse pitää olla aktiivinen oman ammattitaitonsa kehittämisessä esimerkiksi käymällä koulutuksissa. Myös työn yleinen kehittäminen koettiin kehittämiskohteeksi, millä tarkoitettiin mm. koulutusten annin hyödyntämistä ja jakamista osastotunneilla muulle henkilökunnalle. Näin kehittämistyö ei jäisi yhden henkilön taakse, vaan koko työyhteisö hyötyisi siitä.

Esimiehen päätösten kunnioittamista, avun tarjoamista ja pyytämistä haluttiin myös kehittää. Vastaajat mainitsivat muutamassa vastauksessa, että heidän pitäisi kunnioittaa esimiehensä päätöksiä paremmin. Esimiehen päätöksiä on kyseenalaistettu, vaikka tälle ei olisi ollut aihetta. Avun tarjoaminen ja pyytäminen nousivat myös kehittämiskohteeksi. Avun tarjoamista voisi lisätä työtoverille, vaikka oma työtaakka saattaa kasvaa samalla, vastavuoroisesti avun pyytäminenkin koettiin kehittämiskohteeksi.

Lisäksi palautteen antamista haluttiin kehittää. Palautteen antaminen työtoverille unohuu helposti varsinkin, kun siihen olisi aihetta. Yksi vastaaja ei osannut sanoa mitä alais-taitoa hänen pitäisi kehittää.

## 6.6 Työnantajan tuki ja auttaminen alustaitojen kehittämisessä

”Miten työnantaja voi tukea ja auttaa alustaitojen kehittämisessä?” (Avokysymys 3) vastasi 32 vastaajaa. Taulukossa 13 on kuvattu mihin alustaitojen ilmenemismuotoon annetut vastaukset sijoittuvat.

Taulukko 13. Annettujen vastausten sijoittuminen alaitaitojen ilmenemismuotoihin.

| alaitaitojen ilmenemismuoto                                  | toiminta                                 | vastaaajien vastaukset  |
|--|--|---|
| Huomaavaisuus (N=14)   | palautteen antaminen                     | "Positiivinen palaute, spontaaniksi."<br>"Avoin palaute."   |
| Palautteen antaminen   |  |   |
| Rehtiys (N=13)   | Avoimen ilmapiirin luominen              | "Avoin ilmapiiri, jotta kaikki tietäisi missä mennään.<br>Nyt paljon pienten ryhmien supinaa."  |
| Luomalla avoin ilmapiiri                                     | Puuttamalla epäkohtiin                   | "Puuttamalla työyhteisön "päämäreihin" joilla tuntuu olevan omasta mielestään erityisasema. Kuuntelemalla enemmän alaisiaan ja perehtymällä töihin mitä tehdään.<br>Esim. tulemaan (päiväksi) katsomaan miten työ todella sujuu." |
| Palkitsemalla  | palkitseminen hyvästä työstä             | "NOPSA PALKINNOT"   |
| Kannustamalla  | kannustaminen                            | "Kannustamalla."  |
| Organisaatiokuuliaisuus (N=3)                                | päätöksen tekoon mukaan ottaminen        | "Ottamalla alaiset (=asiantuntijat ) mukaan päätöksentekoon, aktiivisiksi toimijoiksi."   |
| Päätöksen tekoon ja toiminnan suunnitteluun mukaan ottaminen | toiminnan suunnitteluun mukaan ottaminen | "Asioiden "avaaminen" yhteisesti, demokraattista työnsuunnittelua."   |
| Itsensä kehittäminen (N=2)                                   | ajan tasalla pysyminen                   | "Kouluttamalla ja pitämällä asiat päivitettyinä."   |
| Ammattitaidon kehittämisen ja ylläpitämisen mahdollistaminen | lisäkoulutus                             | "Koulutuksin, työyhteisöpäivien avulla ja kuuntelemalla ja huomioimalla alaisten tarpeita."   |

Annettujen vastausten pohjalta voidaan todeta, että työnantaja voi tukea ja auttaa alaitaitojen kehittämisessä pitämällä huolta, että työyhteisössä on avoin ilmapiiri työntekijöiden välillä sekä työntekijän ja esimiehen välillä. Työnantaja voisi antaa kaikenlaista palautetta useammin, olkoon se sitten positiivista tai negatiivista. Palkitseminen ja kannustaminen hyvästä työpanoksesta erilaisin keinoin tuli myös vastauksissa esille. Vastajaat toivoivat työnantajan mahdollistavan pääsyn kehittämään ja ylläpitämään ammattitaitoaan muun muassa koulutuksin, työkierron sekä TYHY- ja kehittämissäpäivin.

Työnantajalta toivottiin myös parempaa tutustumista työntekijöihinsä; heidän vahvuuksiinsa ja kehittämiskohteisiinsa. Kehityskeskustelujen tärkeys myös mainittiin. Toivottiin myös oikeudenmukaisuutta ja selkeyttä esimerkiksi sisätautien poliklinikan työn jaossa ja toimintatavoissa sekä luottamusta ja joustavuutta esimerkiksi työaikoihin. Työnantaja voi auttaa ja tukea työntekijöitä olemalla enemmän läsnä päivittäin "kentällä". Vastajaat toivoivat myös turhan byrokratian vähenevän. Työnantajat voisivat ottaa enemmän työntekijöitä mukaan työpaikan suunnitteluun ja kehittämiseen.

## 6.7 Vastaajien kommentteja alaistaidoista

”Kommentteja alaistaidoista” (avokysymys 4) vastasi 17 vastaajaa. Taulukossa 14 on kuvattu mihin alaistaitojen ilmenemismuotoon annetut vastaukset sijoittuvat.

Taulukko 14. Annettujen vastausten sijoittuminen alaistaitojen ilmenemismuotoihin.

| alaistaitojen ilmenemismuoto | toiminta                                     | vastaajien vastaukset  |
|------------------------------|--|--|
| Rehtiys (N=10)               | sääntöjen ja määräysten noudattaminen        | ”Hyvä alainen on sitoutunut työpaikan sääntöihin, tavoitteisiin.<br>Kun alaiset otetaan mukaan suunnitteluun, sitoutumien lisääntyä, työviihtyvyys kasvaa. Kaikki pyrkii samaa tavoitetta kohti.”  |
|                              | tietää mikä on perustehtävä                  | ”Työpaikan työkuultuuri muokkaa yksilön alaistaitoja, hyvässä ja pahassa. Minusta yksilö alaisena ja työyhteisö kokonaisuutena liittyvät aika paljon toisiinsa, joten yhden ihmisen alaistaidot eivät juuri vaa’assa paina suuntaan tai toiseen.”      |
|                              | työpaikan hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen | ”Työntekijänä jos suhtautuu negaation kautta asioihin, marmatus lisääntyy. Pyrkisimme mieluummin miettimään, miten ratkaisemme asian, kun sen kanssa vain on elettävä!”  |
|                              | opiskelijaohjaus                             | ”Alaistaitoihin täytyy liittää myös opiskelijaohjaus. Olemme esimerkkeinä siitä, miten toteutetaan ja asennoidutaan työhön. Opiskelijat ovat myös omalta osaltaan ”kouluttajia” meille, herättää ajatuksia omasta tavasta tehdä työtä ja olla työssä.” |
| Huomaavaisuus (N=2)          | esimiehen kunnioitus                         | ”Jos esimiestä voi kunnioittaa oikeudenmukaisena, on helppoa olla alainen.”  |
|                              | tietää oma roolinsa työpaikalla              | ”Alaistaitoihin ei kuulu se, että alaiset hyppivät esimiehen silmille! Oma paikka on hyvä muistaa.”  |
|                              | ajan tasalla pysyminen                       | ”Tärkeä on, että saadaan uusimmat tiedot ja sen mukaan pystytään toimimaan yhteisössä ja töissä parhaalla mahdollisella tavalla. Aina pitää muistaa, että potilas on aina tärkein ja että hoito on erinomainen potilaankin mielestä.”                  |

Tähän avokysymykseen vastaajat saivat kirjoittaa omia mielipiteitään ja ajatuksiaan vapaasti. Monet vastaajat olivat vastanneet, mitä alaistaitoihin kuuluu, millainen on hyvä alainen tai mitä kehitettävää alaisella on, millaiset ammattiroolit alaisella ja esimiehellä tulisi olla sekä miten työkuultuuria työpaikalla tulisi kehittää.

## 6.8 Yhteenveto alaistaitojen avokysymyksistä

Olen käyttänyt alaistaitojen vastausten analyysissä deduktiivista sisällön analyysiä. Alaistaitoihin liittyviin avoimiin kysymyksiin vastaajat olivat vastanneet aktiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että alaistaidot ja niiden kehittäminen ovat vastaajille tärkeitä. Avointen kysymysten tarkoituksena oli saada laajempi kuva vastaajien alaistaidoista sekä alaistaitojen kehityskohteista.

Avokysymyksistä saaduista vastauksista voidaan todeta, että vastaajat tunnistivat monia ja vahvoja alaistaitoja itsessään. Vastaajat arvioivat itselleen tärkeimmäksi alaistaidoksi toisten auttamisen. Toiseksi tärkeimmäksi alaistaidoksi vastaajat arvioivat sääntöjen ja määräysten noudattamisen. Kolmanneksi tärkeimmäksi alaistaidoksi vastaajat arvioivat ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen. Vastaajat haluavat tehdä työtään tunnollisesti esimiesten antamia sääntöjä noudattaen ja potilasta kunnioittaen. Avokysymysten vastaukset osoittavat, että vastaajat ovat sosiaalisesti kyvykkäitä, mitä osoittaa vastaajien auttamishalukkuus ja avoimuus. Tämä osoittaa myös, että vastaajilla on ammatillinen työote työhönsä.

Opinnäytetyöni kvantitatiivisen osuuden tuloksissa altruismi eli toisten auttaminen sai toiseksi korkeimmat keskiarvot alaistaitojen ilmenemismuodoista. Toisten auttaminen kuuluu hyviin alaistaitoihin. Avokysymyksestä yksi ”Mitkä ovat itsellesi kolme tärkeintä alaistaitoa? Miksi?” saadut vastaukset tukevat tutkimukseni kvantitatiivisen osuuden tulosta siinä, että vastaajilla on hyvät alaistaidot.

Useat vastaajat arvioivat tärkeimmäksi alaistaitojensa kehittämiskohteeksi ammattitaitonsa kehittämisen. Jatkuva täydennys- ja uudelleen kouluttauminen ovat tämän päivän ja tulevaisuuden avainasioita. Esimiehen rooli korostuu ammattitaidon kehittämisessä. Hänen on luotava työyhteisönsä sellainen ilmapiiri, että kaikki ovat innokkaita koulutautumaan lisää, koska tehtävien sisällöt muuttuvat työyhteisöissä entistä nopeammin. Esimiehen on pidettävä huolta, että jokainen työntekijä pystyy käyttämään hyväkseen osaamistaan omassa ammatissaan nyt ja jokainen työntekijä on valmis opettelemaan uutta. Podsakoffin ym. (2000: 525) tutkimuksen tulosten perusteella alaistaitoinen työntekijä kehittää itseään säännöllisesti, näin ollen avokysymyksestä saatu tutkimustieto tukee tässäkin kvantitatiivisen osuuden vastauksia siitä, että vastaajilla on hyvät alaistaidot.

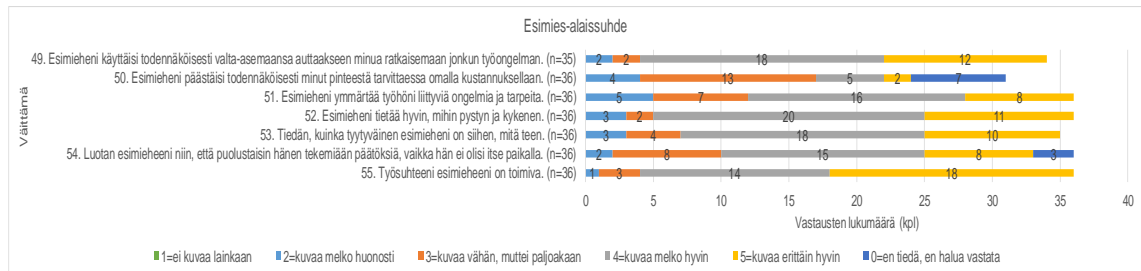
Kysymykseen, miten työnantaja voi tukea ja auttaa alaistaitojen kehittamisestä, vastaajien arvioiden mukaan tärkeintä olisi palautteen saaminen. Vastaajat kokivat saavansa liian vähän palautetta esimieheltään. Vastaajat halusivat saada kaikenlaista palautetta, olkoon se positiivista tai negatiivista. Vastaajat arvioivat toiseksi tärkeimmäksi tuen ja avun keinoksi esimiehen huomioivan heidät kannustamalla ja palkitsemalla, kun työntekijä on tehnyt hyvää työtä. Vastaajien arvioiden mukaan kolmanneksi tärkeintä oli, että esimies mahdollistaisi ammattitaidon kehittämisen esimerkiksi työnkierroilla, koulutuksiin pääsyllä sekä erilaisin kehittämispäiviin osallistumalla. Vastaajien arvioiden mukaan tärkeitä tuen ja avun keinoja olisi myös, että esimies tutustuisi alaistensa vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin. Esimiestä toivottiin myös näkyvän enemmän alaisten mukana ”kenttätöyssä”. Vastaajien vastauksissa nousi esiin myös se, että esimies voisi työnjaoissa ja toimintavoissa olla joustavampi. Lisäksi kehityskeskustelujen pitämisen tärkeys tuotiin esille vastauksissa. Esimies voisi ottaa alaiset enemmän mukaan työpaikan päätöksentekoon ja suunnitteluun, vastaajat arvioivat.

## 6.9 Vastaajien arviot esimies-alaissuhteesta

Esimies-alaissuhdetta selvitettiin seitsemän väittämän LMX7-mittarilla. Väittämät käsitelivät hoitohenkilökunnan arvioita esimies-alaissuhteensa laadusta. Kyselylomakkeen osaan kolme eli esimies-alaissuhdetta koskeviin väittämiin oli vastattu kaikkein vähiten. Taulukossa 15 on esitetty esimies-alaissuhteen väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. Liitteessä 6 esitetty esimies-alaissuhteen väittämien frekvenssit ja prosenttijakaumat. Kuviossa 8 on kuvattu graafisesti esimies-alaissuhdetta koskevien väittämien frekvenssit.

Taulukko 15. Esimies-alaissuhdetta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

| Esimies-alaissuhde  | Keskiarvo | Keskihajonta |
|---|-----------|--------------|
| 49. Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan jonkun työongelman. (n=35)  | 4,1       | 1,0          |
| 50. Esimieheni päästäisi todennäköisesti minut pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellaan. (n=36)               | 2,3       | 1,5          |
| 51. Esimieheni ymmärtää työhöni liittyviä ongelmia ja tarpeita. (n=36)  | 3,8       | 1,0          |
| 52. Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn ja kykenen. (n=36)  | 4,1       | 0,8          |
| 53. Tiedän, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen. (n=36)  | 3,9       | 1,0          |
| 54. Luotan esimieheeni niin, että puolustaisin hänen tekemiään päätöksiä, vaikka hän ei olisi itse paikalla. (n=36) | 3,6       | 1,4          |
| 55. Työsuhteeni esimieheeni on toimiva. (n=36)  | 4,4       | 0,8          |



Kuvio 8. Esimies-alaissuhdetta koskevien väittämien frekvenssit.

”Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan jonkun työongelman.” (väittäjä 49) Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, kaksi vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, kaksi vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko huonosti.

”Esimieheni päästäisi todennäköisesti minut pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellaan.” (väittäjä 50) Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, neljännnes vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin huonosti, seitsemän vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, seitsemän vastaajaa ei tiennyt, tai ei halunnut vastata väittämään.

”Esimieheni ymmärtää työhöni liittyviä ongelmia ja tarpeita.” (väittäjä 51) Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, seitsemän vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, viisi vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko huonosti.

”Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn ja kykenen.” (väittäjä 52) Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, kaksi vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, kolme vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko huonosti.

”Tiedän, miten tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen.” (väittäjä 53) Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, neljä vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan sekä neljä vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko huonosti.



"Luotan esimieheeni niin, että puolustaisin hänen tekemiään päätöksiä, vaikka hän ei hän olisi itse paikalla." (väittäjä 54) Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, kahdeksan vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, kaksi vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko huonosti, kolme vastaajaa ei tiennyt tai ei halunnut vastata väittämään.

"Työsuhteeni esimieheeni on toimiva." (väittäjä 55) Suurin osa vastaajista arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko- tai erittäin hyvin, kolme vastaajaa arvioi, että väittäjä kuvaa häntä vähän, muttei paljoakaan, yksi vastaaja arvioi, että väittäjä kuvaa häntä melko huonosti.

Yhteenvetona esimies-alaisuudesta voidaan todeta kuvion 8 perusteella, että väittäjässä "Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan jonkun työongelman." (väittäjä 49) vastaukset painoutuivat vastausvaihtoehtojen 4-5 välille. (4=kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Myös alkupään vastausvaihtoehtoja 1-3 käytettiin. (1= ei kuvaa lainkaan, 2= kuvaa melko huonosti, 3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan)

Kuviossa 8 ilmenee myös, että väittäjässä "Esimieheni päästäisi todennäköisesti minut pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellaan." (väittäjä 50) vastaukset painoutuivat vastausvaihtoehtoon kolme. (3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan) Väittäjien vastausten jakauma oli tasainen sekä alkupään, että loppupään vastausvaihtoehtojen välillä. (1= ei kuvaa lainkaan, 2= kuvaa melko huonosti, 4=kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Huomioitavaa on myös se, että suuri osa vastaajista ei halunnut vastata tai ei tiennyt vastausta väittämään (vastausvaihtoehto 0).

Lisäksi kuviossa 8 kuvataan, että väittäjän "Esimieheni ymmärtää työhöni liittyviä ongelmia ja tarpeita." (väittäjä 51) vastaukset painoutuivat vastausvaihtoehtojen kolmen ja viiden välille. (3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Huomioitavaa on myös se, vastausvaihtoehto kaksi sai melko suuren osan ääniä. (2= kuvaa melko huonosti)

Kuvion 8 perusteella todetaan, että väittäjässä "Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn ja kykenen." (väittäjä 52) vastaukset painoutuivat vastausvaihtoehtojen neljän ja viiden välille. (4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Myös alkupään

vastausvaihtoehtoja 1-3 käytettiin. (1= ei kuvaa lainkaan, 2= kuvaa melko huonosti, 3=kuvaa vähän, muttei paljoakaan)

Kuviossa 8 kuvataan lisäksi, että väittämässä ”Tiedän, miten tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen.” (väittämä 53) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtojen kolmen ja viiden välille. (3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Myös alkupään vastausvaihtoehtoa 2 käytettiin. (2= kuvaa melko huonosti)

Kuviossa 8 kuvataan myös, että väittämässä ”Luotan esimieheeni niin, että puolustaisin hänen tekemiään päätöksiä, vaikka hän ei hän olisi itse paikalla.” (väittämä 54) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtojen kolmen ja viiden välille. (3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Myös alkupään vastausvaihtoehtoa käytettiin. Huomioitavaa on, että osa vastaajista ei halunnut vastata tai ei tiennyt vastausta väittämään (vastausvaihtoehto 0).

Viimeiseksi kuviossa 8 todetaan, että väittämässä ”Työsuhteeni esimieheeni on toimiva.” (väittämä 55) vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtojen kolmen ja viiden välille. (3= kuvaa vähän, muttei paljoakaan, 4= kuvaa melko hyvin, 5= kuvaa erittäin hyvin) Myös alkupään vastausvaihtoehtoa 2 käytettiin. (2= kuvaa melko huonosti)

Taulukossa 11 ilmenee analysoidessa esimies-alaisuuden keskiarvoja väittämittäin, että vastaajilta korkeimmat- ja melko hyvät arvosanat saivat ”Työsuhteeni esimieheeni on toimiva.” (väittämä 55) (ka 4,4, keskihajonta 0,8); ”Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan jonkun työongelman.” (väittämä 49) (ka 4,1, keskihajonta 1,0) sekä ”Esimieheni tietää mihin pystyn ja kykenen.” (väittämä 52) (ka 4,1, keskihajonta 0,8). Lähes yhtä korkean keskiarvon saivat ”Tiedän, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen.” (väittämä 53) (ka 3,9, keskihajonta 1,0) sekä ”Esimieheni ymmärtää työhöni liittyviä ongelmia.” (väittämä 51) (ka 3,8, keskihajonta 1,0). Suurimmaksi osaksi vastaajat kokivat luottavansa esimiehensä päätöksiin, vaikka hän ei olisikaan paikalla (väittämä 54) (ka 3,6, keskihajonta 1,4), tässä väittämässä suuri keskihajonta viittaa vastaajien suuriin mielipide-eroihin. Vastaajat kokivat melko epätodennäköisenä sen, että esimies päästäisi vastaajan pinteestä omalla kustannuksellaan (väittämä 50) (ka 2,3, keskihajonta 1,5), myös tässä väittämässä suuri keskihajonta viittaa vastaajien suuriin mielipide-eroihin.

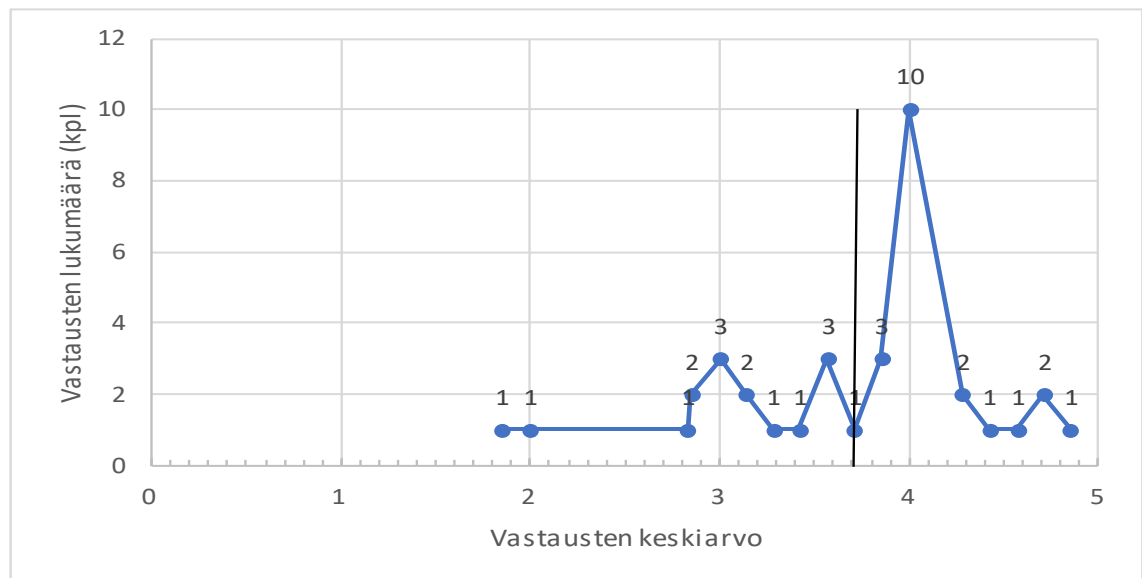
Yhteenvedon voidaan todeta yksittäisten väittämien keskiarvojen ja keskihajontojen perusteella, että vastaajat arvioivat esimies-alaisuutensa melko hyväksi.

### 6.10 Vastaajien jakautuminen ulko- ja sisäryhmään

Kuten teoriaosuuden luvussa 3.2.3. esitin, LMX-teoriassa alaiset jaotellaan sisä- ja ulko-ryhmään suhteessa esimieheensä. Jaoin Northousen teorian (2004:148) ja Venesjärven pro gradu -työn (2013: 71) mallin mukaan esimiessuhteen mukaan joko ulko- tai sisäryhmään. Jaoin kyselyyn vastanneet ulko- tai sisäryhmään, miten he oli vastanneet kaikkiin esimies-alaisuuteen väittämiin keskiarvoiltaan. Taulukossa 16 ilmenee annettujen vastausten keskiarvojen jakaantuminen. Kuviosta 9 ilmenee annettujen vastausten jakaantuminen graafisesti. Kaikkien vastausten keskiarvo on kuvattu kuviosta 9 tummalla viivalla.

Taulukko 16. Vastaajien keskiarvojen jakaantuminen.

|            |      |   |      |      |   |      |      |      |      |      |      |    |      |      |      |      |      |
|------------|------|---|------|------|---|------|------|------|------|------|------|----|------|------|------|------|------|
| keskiarvo  | 1,85 | 2 | 2,83 | 2,85 | 3 | 3,14 | 3,28 | 3,42 | 3,57 | 3,71 | 3,85 | 4  | 4,28 | 4,42 | 4,57 | 4,71 | 4,85 |
| kappaletta | 1    | 1 | 1    | 2    | 3 | 1    | 1    | 1    | 3    | 1    | 3    | 10 | 2    | 1    | 1    | 2    | 1    |



Kuvio 9. Vastaajien jako ulko- ja sisäryhmään.

Ulkoryhmään kuuluivat vastaajat, jotka olivat vastanneet kaikissa esimies-alaisuuteen väittämissä keskiarvojen 1-3,499 välillä. Sisäryhmään kuuluivat vastaajat, jotka olivat vastanneet kaikissa esimies-alaisuuteen väittämissä keskiarvojen 3,5-5 välillä.

Ulkoryhmään kuului reilu kolmannes (N=14, 33 %) vastaajista ja sisäryhmään vajaa kaksi kolmasosaa (N=22; 67 %) vastaajista. Ulkoryhmän vastaukset jakaantuivat siten, että suurin joukko ulkoryhmään kuuluvista sai arvon 3 (N=3). Sisäryhmän vastaukset jakaantuivat siten, että suurin osa sisäryhmään kuuluvista sai arvon 4 (N=10). Kaikista tuloksista ilmenee, että suurin osa vastaajista arvioi esimies-alaissuhteensa olevan hyvä ja he kuuluivat näin ollen sisäryhmään keskiarvon mukaan. (ka 3,70).

#### 6.11 Yhteenveto vastaajien esimies-alaissuhteesta

LMX7-mittarista saaduista tuloksista ilmenee, että vastaajat arvioivat esimies-alaissuhteensa olevan melko hyvä. (keskiarvo 3,7 ja keskihajonta 1,1). Kun tarkastelin vastaajien jakautumista ulko- ja sisäryhmiin, suurin osa vastanneista eli vajaa kaksi kolmasosaa kuului sisäryhmään. Näin ollen voidaan päätellä, että tutkimukseni vastaajat ovat Northousen mallin (2004: 148) mukaan motivoituneita ja valmiita tekemää ylimääräistä työtä pyyteettömästi. Vastavuoroisesti esimies on valmis tekemään työtä alaistensa eteen. Näin kommunikaatio sujuu esimiehen ja alaisten välillä hyvin. Esimies on myös valmis antamaan erityishuomiota.

#### 6.12 Vastaajien arviot esimies-alaissuhteestaan

Avokysymykseen A5, ”Millaiseksi kuvaat esimies-alaissuhdetta tällä hetkellä? Mikä siinä toimii?”, vastasi 31 vastaajaa. Taulukossa 17 ilmenee vastaajien vastausten jakaantuminen. Suurin osa vastaajista kuvasi esimies-alaissuhteensa hyväksi. Loput kuusi vastaajaa kuvasivat esimies-alaissuhteensa melko hyväksi. Yhtään vastaajaa ei suoraan kuvannut esimies-alaissuhdettaan huonoksi.

Taulukko 17. Annettujen vastausten jakaantuminen.

| Hyvä suhde (N=25)      | Toiminta                         | Vastaajien vastaukset   |
|------------------------|----------------------------------|---|
|                        | vuorovaikutus toimii             | "Hyvä vuorovaikutus, tiedän olevani "arvokas"."   |
|                        | luottamuksellinen suhde          | "Hyvä ja avoin. Avoin keskustelu helppoa. Esimies luottaa tekemisiini. Saa palautetta ja tukea."  |
|                        | avoin suhde                      | "Hyvä ja luottamuksellinen suhde. Ottaa huomioon toiveeni ja huomioni työhön liittyvissä asioissa. Joustavuutta on."  |
|                        | rehellinen suhde                 | "Erittäin hyvä. Olemme rehellisiä toisillemme."   |
|                        | esimies kuuntelee                | "Esimiesvaihdoksen jälkeen hyvä. Aiemmin kauhea. Esimies kuuntelee ja auttaa tarvittaessa."   |
|                        | esimies on helposti lähestyttävä | "Esimieheni on joustava ja antaa työhöni uusia haasteita säännöllisesti."   |
|                        | esimies kohtelee tasa-arvoisesti | "Esimies on avoin ja toimii mielestäni läpinäkyvästi. Hän kohtaa ihmisen ihmisenä. Hänelle on helppo tulla kertomaan työhön liittyvistä ongelmista ja myös ilonaiheista. Hän kohtelee kaikkia mielestäni lähes tasa-arvoisesti."  |
|                        | esimies on joustava              |   |
| Melko hyvä suhde (N=6) | Toiminta                         | Vastaajien vastaukset   |
|                        | luonteva suhde                   | "Luonteva suhde. Pystyn sanomaan suoraan mitä ajattelen ja toivon että esimies tekee samoin. Luotan esimieheeni, hän on pitänyt puolia pitänyt puollani esim. Koulutukseen liittyvissä kysymyksissä. Vaivaan hyvin vähän esimiestä arkisissa toimissani tai ongelmista ja luulen että voisin vaivata enemmänkin. Melko toimiva suhde mielestäni." |
|                        | esimies on ailahtelevainen       | "Esimies aika ajoin ailahtelevainen. Päätökset ja suunnitelmat sekä ohjeet saattavat muuttua ja kääntyä."   |
|                        | esimiehen läsnäolon vähyyys      | Kentällä esimiestä näkyy vähän. Keskustelu on lähinnä "small talk" tasolla.   |
|                        | esimies pitää alaisen puolia     | "Asiat toimii, kun tekee työnsä mahdollisimman hyvin."  |

Kun hyvää suhdetta piti tarkentaa, esiin nousi monessa vastauksessa vuorovaikutussuhteen toimivuus. Vastaajat kokivat esimies-alaisuuden olevan avoin ja rehellinen. Keskusteluyhteys toimii puolin ja toisin. Esimiehen piirteitä myös kuvattiin, että häntä on helppo lähestyä, hän tuntee alaisensa, luottaa alaisiinsa ja on tasa-arvoinen. Esimies antaa palautetta ja häneltä saa tukea myös vaikeissa tilanteissa. Esimies ottaa myös toivomukset huomioon ja on joustava esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa sekä koulutuksiin osallistumisessa.

Loput vastaajat kuvasivat esimiessuhteen olevan melko hyvä. Esimiehen piirteitä kritisoitiin: Vastauksissa tuli ilmi, että esimies ei tiedä tai tunne riittävästi "kenttätöitä". Esimiestä ei näy "kentällä" eikä hän ei tiedä tai tunne työn kuormittavuutta. Myös jotkut vastaajat kuvasivat, ettei kaikkien alaisten kohtelu ole tasavertaista. Esimies koettiin ailahtelevaiseksi ja aiemmin tehdyt päätökset ja suunnitelmat saattavat muuttua ja kääntyä.

### 6.13 Vastaajien parannusehdotukset esimies-alaisuudelle

Avokysymykseen A6" Miten parantaisit esimies-alaisuudettasi?" vastasi 24 vastaajaa. Taulukossa 18 on kuvattu vastaajien parannusehdotukset. Suurin osa eli kolmannes vastanneista halusi parantaa avoimuutta sekä esimiehensä, että koko työyhteisön välillä. Kehittämistä olisi suoraan puhumisessa esimiesjohtoisesti, jotkut vastaajat kokivat, että poliklinikalla on pienryhmäkeskusteluita jotka haittaavat työyhteisön avoimuutta.

Taulukko 18. Annettujen vastausten jakaantuminen.

| Hyvä suhde (N=25)      | Toiminta                         | Vastaajien vastaukset   |
|------------------------|----------------------------------|---|
|                        | vuorovaikutus toimii             | "Hyvä vuorovaikutus, tiedän olevani "arvokas"."   |
|                        | luottamuksellinen suhde          | "Hyvä ja avoin. Avoin keskustelu helppoa. Esimies luottaa tekemisiini. Saa palautetta ja tukea."  |
|                        | avoin suhde                      | "Hyvä ja luottamuksellinen suhde. Ottaa huomioon toiveeni ja huomioni työhön liittyvissä asioissa. Joustavuutta on."  |
|                        | rehellinen suhde                 | "Erittäin hyvä. Olemme rehellisiä toisillemme."   |
|                        | esimies kuuntelee                | "Esimiesvaihdoksen jälkeen hyvä. Aiemmin kauhea. Esimies kuuntelee ja auttaa tarvittaessa."   |
|                        | esimies on helposti lähestyttävä | "Esimieheni on joustava ja antaa työhöni uusia haasteita säännöllisesti."   |
|                        | esimies kohtelee tasa-arvoisesti | "Esimies on avoin ja toimii mielestäni läpinäkyvästi. Hän kohtaa ihmisen ihmisenä. Hänelle on helppo tulla kertomaan työhön liittyvistä ongelmista ja myös ilonaiheista. Hän kohtelee kaikkia mielestäni lähes tasa-arvoisesti."  |
|                        | esimies on joustava              |   |
| Melko hyvä suhde (N=6) | Toiminta                         | Vastaajien vastaukset   |
|                        | luonteva suhde                   | "Luonteva suhde. Pystyn sanomaan suoraan mitä ajattelen ja toivon että esimies tekee samoin. Luotan esimieheeni, hän on pitänyt puolia pitänyt puollani esim. Koulutukseen liittyvissä kysymyksissä. Vaivaan hyvin vähän esimiestä arkisissa toimisissa tai ongelmisissa ja luulen että voisin vaivata enemmänkin. Melko toimiva suhde mielestäni." |
|                        | esimies on ailahtelevainen       | "Esimies aika ajoin ailahtelevainen. Päätökset ja suunnitelmat sekä ohjeet saattavat muuttua ja kääntyä."   |
|                        | esimiehen läsnäolon vähyyys      | Kentällä esimiestä näkyy vähän. Keskustelu on lähinnä "small talk" tasolla.   |
|                        | esimies pitää alaisen puolia     | "Asiat toimii, kun tekee työnsä mahdollisimman hyvin."  |

Toiseksi eniten vastaajat halusivat parantaa palautteen antamista. Palautteen antamista vastaajat halusivat lisätä työntekijöiden ja esimiehen välillä. Vastauksissa ilmeni, että vastaajat antavat pääosin negatiivista palautetta, usein vastaajilta unohtuu antaa positiivista palautetta, vaikka siihen olisi aihetta. Saman verran vastaajia ei kokenut suhteessa parannettavaa tai heillä oli hyvä suhde.

Osa vastaajista halusi parantaa kehityskeskusteluja. Vastaajien vastauksista ilmeni, että säännöllisiä kehityskeskusteluja esimiehen kanssa kaivattiin lisää ja osa arvioi, ettei niitä ollut pidetty pitkiin aikoihin.

Annettujen vastausten perusteella myös sisätautien poliklinikan toimintaa olisi parannettava. Vastauksessa ilmeni, että sisätautien poliklinikalla tulisi kehittää uudistushalukkuutta, poliklinikka koettiin tapoihinsa rutinoituneeksi. Vastaajat halusivat parantaa myös työn jakoa siten, että se olisi tasaisempaa. Vastauksissa ilmeni, että esimies koettiin lepuna, vastaajat parantaisivat tätä esimiehen ominaisuutta. Esimiehen kykyä ymmärtää alaisen työtä parannettaisiin. Lopuksi vastaajat parantaisivat perustehtävään keskittymistä.

#### 6.14 Vastaajien kommentteja esimies-alaisuudesta

Avokysymykseen A7 "Kommentteja esimies-alaisuudesta:" vastasi 20 vastaajaa. Taulukossa 19 on kuvattu vastausten jakaantuminen.

Taulukko 19. Annettujen vastausten jakaantuminen.

| Kommentti   | Toiminta  | Vastajien vastaukset  |
|---|---|---|
| Esimiehen luonteeseen liittyviä kommentteja: (N=9)            | millaisena alainen kokee esimiehensä                | "Pidän esimiestäni inhimillisenä ja oikeudenmukaisena. Aika tärkeitä piirteitä esimiehelle. Myös huumorintajuinen."   |
|   |   | "Hyvä esimies tekee työyhteisöstä sitoutuneen, aktiivisen ja eteenpäin pyrkivän, kun ideoita ja suunnitelmia tuetaan ja kannustetaan niiden toteutukseen esim. antamalla hieman työaikaa käytettäväksi."  |
|   | esimiehen pitäisi kehittää ammatillista asennettaan | "Toivoisin enemmän tietynlaista ammatillisuutta esim. esimiehen ei pitäisi taukotilassa liian avoimesti ja yksityiskohtaisesti kertoa muiden työntekijöiden/opiskelijoiden taustoista jne. Ei edes huumorilla. Odottaisin myös esimieheltä jämakkyttä hoitaa asioita eteenpäin nopeammin, sekä oikeanlaista kokouskäytäntöä. Ei kokouksille päätetyille asioille sovittava selkeästi toteutuskeinot, tavoitteet ja tarkistettava, että ovatko ne toteutuneet. Turhat kokoukset pois. Sovituista asioista pidettävä kiinni." |
|   |   | "Tarvittaessa omien henkilökohtaisten tunteiden/mielipiteiden piilotus lisäisi esimiehen uskottavuutta ja olisi parempaa esimiehen käytöstä."   |
|   | Esimiehen ongelmanratkaisukyky                      | "Joskus tuntuu, että esimies ratkaisee konfliktitilanteita työyhteisössä, miten vaan se helpoimmin vain ratkeaa. Koen, että jotkut työkavereistani ajattelevat vain omaa napaansa, valikoivat työtehtäviä, näkevät oman työnsä tärkeimpänä. Tällaisessa tilanteessa esimies puheillaan tuomitsee alaisen käytöksen, mutta ei kuitenkaan tarpeeksi tiukasti laita asiaa järjestykseen. Mielestäni sellaisella toimintamallilla vahvistetaan huonojen alaisaitojen jatkumista."   |
| Esimies-alaisuuteen liittyvät kommentit (N=8)                 | avoin ja luottamuksellinen suhde                    | "Hyvin toimiva ja luottamuksellinen suhde molemmiin puoliin."   |
|   | haastava saada toimivaksi                           | "Hankala ja haastava saada toimivaksi, herkkä reagoimaan suuntaan ja toiseen. Parhaimmillaan avoin, luonteva ja luotettava, mutta ammattimainen."   |
|   | suhde on dialogi                                    | "Suhde on kaksisuuntainen, mikä joskus tuntuu unohtuvan."   |
| Sisätautipoliklinikan toimintaan liittyviä kommentteja: (N=3) | lähiesimiesten vallan vähyys                        | "Tuntuu, että nykyisillä esimiehillä on hyvin vähän valtaa siihen, miten työtä sis. polilla voidaan kehittää (tai voidaanko ylipäätään) Kaikki sanellaan ylempää. Osastonhoitajat ovat työnjohtajia, vailla todellista valtaa, vaikka heillä on usein paljon tietoa ja pitkä työkokemus takanaan. Jotkut "tavalliset" asiat (jotka pitäisi mielestäni pystyä ratkaisemaan vaikkapa siinä omassa työ-pisteessä) tulevat usein sähköpostilla sitten kommenttien kera ihan ylintä johtoa myöten alaisille. hämmentävää."       |
|   | hoitajilla ja lääkäreillä eri esimiehet             | "Näin PKL:lla vähän hämmentävää, kun lääkäreillä eri esimies ja hoitajilla oma. Linjat ei aina samanlaisia."  |
|   | kehittämisideoita ei oteta huomioon                 | "Ehdotukset ja ideat eivät oikein toimi, toiveet työstä ja sen kierrosta ei myöskään."  |

Kommentit jakaantuivat seuraavasti: Suurin osa kommenteista liittyivät suoraan esimieheen ja hänen luonteenpiirteisiinsä. Heistä suurin osa vastannaista kommentoi, että heidän esimiehensä on inhimillinen, oikeudenmukainen ja huumorintajuinen. Kritiikkiä esimiehen luonteenpiirteistä myös mainittiin, jotkut vastaajat kokivat esimiehen olevan liian avoin, esimies saattoi liian herkästi tuoda esille omia tunteita ja mielipiteitä eikä käsittele työhön liittyviä asioita asiallisesti, ja häneltä puuttuu esimerkiksi jämäkkyyttä puuttua työyhteisön epäkohtiin. Myös mainintoja siitä, millaisen hyvän esimiehen pitäisi olla, mainittiin vastauksissa. Hyvän esimiehen pitäisi olla vahva persoonallisuudeltaan.

Vastaajat olivat tuoneet esille myös esimies-alaisuuteeseen liittyviä kommentteja. Kommentit esimies-alaisuudesta olivat pääasiassa positiivisia. Monet vastaajat arvioivat esimies-alaisuutensa olevan hyvä ja toimiva. Kommenteissa muistutettiin, että suhde on vuorovaikutuksellinen sekä esimiehen ja työntekijän välillä, on muistettava olla ammatillinen, jotta suhde toimii.

Viimeiseksi vastaajat olivat maininneet vastauksissaan sisätautien poliklinikan toimintaan liittyviä kommentteja. Vastaajat kokivat hankalaksi sen, että heidän esimiehillään on vähän valtaa vaikuttaa sisätautien poliklinikoiden toimintaan, kun määräykset tulevat vielä ylemmältä taholta. Hämmennystä aiheutti myös se, että lääkäreillä ja hoitajilla on eri esimiehet, niin määräykset saattavat olla ristiriidassa keskenään. Vastaajat kokivat, ettei sisätautien poliklinikoilla oteta huomioon työntekijöiden ehdotuksia tai ideoita työyhteisön kehittämisessä. Taulukossa 19 on kuvattu vastausten jakaantuminen.

#### 6.15 Yhteenveto esimies-alaisuuden avokysymyksistä

Olen käyttänyt esimies-alaisuuden vastausten analyysissä induktiivista sisällön analyysiä. Vastaajat arvioivat esimies-alaisuutensa olevan luottamuksellinen ja avoin. Esimies koettiin helposti lähestyttäväksi ja hänen kanssaan pystyttiin puhumaan vaikeistakin asioista. Avoimuus ja luottamus näkyivät vastauksissa siinä, että esimiehet puhuvat varsin avoimesti työasioista muille työyhteisön jäsenille, ja näin vierittävät avoimuutta organisaatioselta toiselle esimerkkiä näyttäen. Tosin liika avoimuus koettiin vastaajien keskuudessa esimiehen persoonan heikkoudeksi.

Vastaajien vastausten mukaan kysymykseen, miten he parantaisivat esimies-alaisuuttaan, vastaajat lisäisivät yleisesti avoimuutta ja vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen



välillä. Esimies-alaissuhde arvioitiin kuitenkin melko hyväksi. Tutkimukseni tuloksia voi verrata Winkin (2010: 54.) ja Silvennoisen ym. (2008; 23.) näkemyksiin, joiden mukaan rakentavassa ja luottamuksellisessa esimies-alaisuudessa tulee olla avoin vuorovaikutus. Tämä on toinen toistaan kunnioittavaa ja tasavertaista toimintaa.

Vastaajat toivoivat saavansa enemmän palautetta työstään. Monet myös toivoivat, että he voisivat itse antaa enemmän monenlaista palautetta työkavereilleen ja esimiehelleen. Tässä tutkimukseni tuloksia voi verrata Kalliomaan ym. (2010: 8.) sekä Pentikäisen (2008: 144.) tulkintoihin, joissa esimieheltä kahden kesken saatu positiivinen palaute on koettu erittäin tehokkaaksi alaistaitojen motivoijaksi ja kehittäjäksi.

Useimmat vastaajat halusivat lisätä säännöllisiä kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja. Osa vastaajista ei kuitenkaan osannut kertoa tai tiennyt, miten parantaisi esimies-alaisuuttaan. Osa vastaajista toivoi myös esimieheltä jämakkyyttä ja ymmärrystä työhön, työn jakoa tasaisemmaksi ja sitä, että työntekijät keskittyisivät perustehtäväänsä. Jotkut vastaajat arvioivat, että sisätautienpoliklinikalla ollaan kaavoihin kangistuneita, ja siksi he halusivat enemmän uudistusmielisyyttä. Opinnäytetyöni tutkimustulokset tukevat Keskisen näkemystä (2005: 76.), jossa on todettu, että vakituiset kehityskeskustelut ja avoin vuorovaikutus esimiehen kanssa vahvistavat ja ylläpitävät esimiehen ja alaisen välillä solmittua psykologista sopimusta.

Vastaajat kehuivat esimiehen luonteenpiirteitä, mutta kritisoivat myös niitä. Useimmissa vastauksissa esimies arvioitiin oikeudenmukaiseksi ja empaattiseksi, mutta esimies sai myös kritiikkiä liiallisesta avoimuudesta. Esimies-alaisuus arvioitiin kuitenkin pääasiassa hyväksi, toimivaksi, luottamukselliseksi ja avoimeksi.

Vastaajat arvioivat, että vaikuttamismahdollisuudet sisätautien poliklinikalla ovat huonot ja byrokratia estää sisätautien poliklinikan kehittämisen. Vastauksissa ilmenee, että ehdotuksia ja ideoita ei kuunnella eikä lähiesimiehillä ole valtaa vaikuttaa, koska määräykset tulevat ylemmiltä tahoilta. Lisäksi vastaajat arvioivat vaikeaksi tilanteen, jossa lääkäreillä ja hoitajilla on eri esimiehet. Tämä vaikeuttaa myös vaikuttamismahdollisuuksia. Näin muodolliset valtarakenteet ehkäisevät luottamuskulttuurin syntymistä. Tämä tukee Keskisen (2005: 38.) näkemystä siinä, että yksittäisen työntekijän on vaikea vaikuttaa kuntasektorilla tapahtuviin muutoksiin.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Oma tutkimusprosessi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle erittäin raskas prosessi. Työn tekeminen kahden pikkulapsen kanssa on ollut työlästä ja aikaa vievää. Omana rankkana lisänä on ollut vakavan sairauden pelko prosessin aikana. Se vei minulta paljon voimavaroja ja aiheutti myös pitkän tauon opinnäytetyön tekemisessä. Aihe itsessään oli minua kiinnostava ja se potki minua eteenpäin tekemään työn loppuun, vaikkakin lähes kaksi vuotta suunnitellusta aikataulusta myöhästyneenä. Näin jälkikäteen ajateltuna olisin voinut keskittyä joko alaistaitoihin tai esimies-alaissuhteeseen. Koska molemmat aihepiirit ovat laajoja, yksikin olisi riittänyt opinnäytetyön aiheeksi. Vastasin tutkimuksessani asettamieni tutkimuskysymyksiin, mutta laajempi ja syvällisempi perehtyminen niihin tässä elämäntilanteessa ja aikataulussa ei ollut mahdollista.

Opinnäytetyön tekeminen laajensi ammatillista osaamistani sekä antoi uusia näkökulmia mahdolliseen esimiestehtävissä toimimiseen tulevaisuudessa. Opinnäytetyön prosessin aikana omat tiedot alaistaidoista sekä esimies-alaissuhteesta karttuivat roimasti, koska en ollut ennen tätä tutkimusprosessia ollut perehtynyt aiheeseen kuin vähän ja aiemmissa koulutusohjelmissani aihetta oli käsitelty niukasti. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja sen tuloksiin.

Yhteistyö sekä Malmin, että Laakson sisätautipoliklinikoiden kanssa oli sujuvaa, ja henkilöstö oli koko opinnäytetyöprosessin aikana kiinnostuneita tietämään, miten työni etenee. Toivon, että opinnäytetyöni toimisi tutkittujen työyhteisöjen kasvun käynnistäjänä ja oppaana alaistaitojen ja esimies-alaissuhteen kehittämisessä sisätautien poliklinikoilla. Toivon, että saadut vastaukset herättävät keskustelua tutkituissa työyhteisöissä ja opinnäytetyö antaa selkeyttävän näkökulman koko työyhteisön nykytilan ja kehitystarpeiden arvioimiseen. Käsitykseni mukaan opinnäytetyöni tulokset antoivat uutta tietoa Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikoiden hoitohenkilökunnalle ja heidän esimiehilleen hoitohenkilökunnan omista, että työyhteisön alaistaidoista sekä esimies-alaissuhteesta ja niiden kehittämiskohteista.

## 7.2 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi Helsingin kaupungin sisätautipoliinikan hoitohenkilökunta arvioi omat ja työyhteisön alaistaidot sekä millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi esimies-alaisuhteensa. Koska kyselytutkimukseni otoskoko oli pieni, saatuja vastauksia ei voi yleistää. Saadut vastaukset kertovat vain kyselyyn vastanneista henkilöistä.

### 7.2.1 Alaistaidot

Alaistaidoissa korostuivat vastaajien itsensä ja työyhteisön tunnollisuus ja altruismi. Vastaajat arvioivat tunnollisuutta koskevissa vastauksissaan suoriutuvansa työtehtävistä hyvin ja käyttävänsä taloudellisesti työpaikan resursseja. Tunnollisuus sai kaikkein korkeimmat keskiarvot sekä työntekijän että työyhteisön väittämien keskiarvoista.

Altruismin vastauksissa vastaajat arvioivat auttavansa työtovereita melko pyyteettömästi. Vastaajat kannustivat ja auttoivat työtovereitaan laitteiden ja työvälineiden käytössä. Koska altruismi sai melko korkeat keskiarvot sekä vastaajien heitä itseään koskevissa väittämässä, että työyhteisöä koskevissa väittämässä, voidaan todeta, että opinnäytetyönsäni saadut tulokset tukevat opinnäytetyöni teoriassa käytettyjen tutkimusten tuloksia. Hyviin alaistaitoihin kuuluu toisten auttaminen. (Podsakoff ym. 2000; 516.)

Huomaavaisuuden ilmenemismuodon vastaajat arvioivat melko hyväksi heidän itsensä sekä työyhteisön näkökulmasta. Vastuullisten tehtävien otto, kyky ratkaista ongelmia sekä tehdä töitä innokkaasti kuvastavat huomaavaisuutta. (Podsakoff ym 2000: 520.)

Organisaatiouskollisuuden ilmenemismuodon vastaajat arvioivat melko hyväksi heidän itsensä sekä työyhteisön näkökulmasta. Vastaajilta kysyttiin heidän omia ja työyhteisön mielipiteitä vastuullisten tehtävien otosta, ongelmanratkaisusta sekä työnannon innokkuudesta. (Podsakoff ym. 2000: 517.). Vastaajat arvioivat itsensä organisaatiouskollisuuden liittyvissä väittämässä vain hiukan paremmiksi keskiarvoiltaan kuin työyhteisöä koskevissa väittämässä.

Itsensä kehittämisen vastaajat arvioivat työntekijän itsensä sekä työyhteisön kannalta melko hyväksi. Podsakoffin ym. (2000: 525.) mukaan itsensä kehittäminen on myös yksi

tärkeimmistä hyvän alaistaidon ominaisuuksista. Vastaajilta kysyttiin heidän omia ja työyhteisön mielipiteitä koulutus- ja opiskeluinnohkkuudesta sekä toimialueen kehityksestä. Vastaajat arvioivat itsensä kehittämiseen liittyvissä väittämässä vain hiukan paremmiksi keskiarvoiltaan kuin työyhteisöä koskevissa väittämässä. Alaistaitojen kehittäminen on jokaisen henkilökohtainen asia, joka riippuu henkilön asenteista ja sitoutumisesta omaan työpaikkaansa.

Rehtiyden ilmenemismuoto sai kaikkein matalimmat keskiarvot sekä työntekijän että työyhteisön väittämien keskiarvoista. Podsakoffin ym. (2000: 517.) mukaan rehtiyttä arvioidaan sääntöjen ja määräysten noudattamisella ja oman edun tavoittelulla. Vastaajat arvioivat tutkimuksessani sääntöjen ja määräysten noudattamisen melko hyväksi. Vastaajat arvioivat oman edun tavoittelun vähemmän tärkeäksi. Vastaajat arvioivat rehtiyteen liittyvissä väittämässä vain hiukan paremmiksi keskiarvoiltaan kuin työyhteisöä koskevissa väittämässä.

Alaistaitoihin liittyviin avoimiin kysymyksiin vastaajat olivat vastanneet aktiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että alaistaidot ja niiden kehittäminen ovat vastaajille tärkeitä aiheita. Avointen kysymysten tarkoituksena oli saada laajempi kuva vastaajien alaistaidoista ja alaistaitojen kehityskohteista kuin kvantitatiivisten osien saaduista vastauksista.

Avokysymyksistä saaduista vastauksista voidaan todeta, että vastaajat tunnistivat monia ja vahvoja alaistaitoja itsessään. Vastaajat arvioivat itselleen tärkeimmäksi alaistaidoksi toisten auttamisen. Toiseksi tärkeimmäksi alaistaidoksi vastaajat arvioivat sääntöjen ja määräysten noudattamisen. Kolmanneksi tärkeimmäksi alaistaidoksi vastaajat arvioivat ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen. Vastaajat haluavat tehdä työtään tunnollisesti esimiesten antamia sääntöjä noudattaen ja potilasta kunnioittaen. Avokysymysten vastaukset osoittavat, että vastaajat ovat sosiaalisesti kyvykkäitä, mitä osoittaa vastaajien auttamishalukkuus ja avoimuus. Tämä osoittaa myös, että vastaajilla on ammatillinen työote työhönsä.

Opinnäytetyöni monivalintakysymysten kvantitatiivisen analyysin tuloksissa altruismi eli toisten auttaminen sai toiseksi korkeimmat keskiarvot alaistaitojen ilmenemismuodoista. Eli tämän perusteella vastaajat arvioivat itsensä tunnollisiksi ja altruisteiksi. Toisten auttaminen kuuluu hyviin alaistaitoihin. ”Mitkä ovat itsellesi kolme tärkeintä alaistaitoa? Miksi?” (avokysymys 1) saadut vastaukset tukevat tutkimukseni kvantitatiivisen analyysin tulosta siinä, että vastaajilla on hyvät alaistaidot.

Useat vastaajat arvioivat tärkeimmäksi alaistaitojensa kehittämiskohteeksi ammattitaitonsa kehittämisen. Jatkuva täydennys- ja uudelleen kouluttauminen ovat tämän päivän ja tulevaisuuden avainasioita. Podsakoffin ym. (2000: 525). mukaan alaistaitoinen työntekijä kehittää itseään säännöllisesti. Tutkimukseni avokysymysten vastauksista ja monivalintakysymysten vastausten kvantitatiivisesta analyysistä saatu tutkimustieto osoittaa, että vastaajat kehittävät ammattitaitoaan aktiivisesti. Tämä myös osoittaa, että vastaajilla on hyvät alaistaidot.

Vastaajien arvioiden mukaan tärkeintä alaistaitojen kehittämässä on palautteen saaminen. Vastaajat kokivat saavansa liian vähän palautetta esimieheltään. Vastaajat halusivat saada kaikenlaista palautetta, olkoon se positiivista tai negatiivista. Vastaajat arvioivat toiseksi tärkeimmäksi tuen ja avun keinoksi esimiehen huomioivan heidät kannustamalla ja palkitsemalla, kun työntekijä on tehnyt hyvää työtä. Vastaajien arvioiden mukaan kolmanneksi tärkeintä oli, että esimies mahdollistaisi ammattitaidon kehittämisen esimerkiksi työnkierroilla, koulutuksiin pääsyillä sekä erilaisin kehittämispäiviin osallistumalla. Vastaajien arvioiden mukaan tärkeitä tuen ja avun keinoja olisi myös, että esimies tutustuisi alaistensa vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin. Esimiestä toivottiin myös näkyvän enemmän alaisten mukana ”kenttätöyssä”. Vastaajien vastauksissa nousi esiin myös se, että esimies voisi työnjaossa ja toimintavoissa olla joustavampi. Lisäksi kehityskeskustelujen pitämisen tärkeys tuotiin esille vastauksissa. Esimies voisi ottaa alaiset enemmän mukaan työpaikan päätöksentekoon ja suunnitteluun, vastaajat arvioivat.

Johtopäätöksenä vastaajien alaistaidoista voidaan todeta yleisesti, että hoitohenkilökunnalla on hyvät alaistaidot. Alaistaitojen kehittämiskohteeksi vastaajat arvioivat ammattitaidon kehittämisen, he pitävät tärkeänä pitää yllä uusinta lääketieteellistä tietoa. Lisäksi palautteen antamista pitäisi kehittää koko työyhteisön jäsenten välillä.

Tutkimustuloksiani alaistaidoista voi verrata suurelta osin Hurrin (2011) tekemään AMK-opinnäytetyöhön, jossa hän tutki kyselylomakkeella Mikkelin Ammattikorkeakoulun henkilökunnan alais- ja esimiestaitoja. Siinä henkilökunta arvioi omat alaistaidot hyviksi. Keskeisimmät alaistaidot olivat Hurrin opinnäytetyön vastaajilla seuraavat: vastuullisuus, työpaikan sääntöjen noudattaminen, ammattitaidon kehittäminen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Vastaajat halusivat kehittää Hurrin työssä omaa ammattitaitoaan,

kaikenlaisen palautteen antamista, sekä oman asenteen muuttamista. Tässäkin tulokset ovat hyvinkin samankaltaisia kuin omassa opinnäytetyössäni.

### 7.2.2 Esimies-alaissuhde

Vastaajat arvioivat LMX7-mittarilla mitattuna esimies-alaissuhteensa olevan melko hyvä. (keskiarvo 3,7, keskihajonta 1,1). Työntekijät olivat kaikkein tyytyväisempiä esimiessuhteensa toimivuuteen. Toiseksi tyytyväisempiä he olivat siihen, että esimies tietää, mihin työntekijä pystyy ja kykenee. Esimiehen toiminta tilanteissa, joissa hän käyttää valta-asemaansa auttaakseen työntekijää, sai myös vastaajilta melko korkean arvosanan. Vastaajat kokivat kuitenkin melko epätodennäköisenä sen, että esimies päästäisi vastaajan pinteestä omalla kustannuksellaan (ka 2,3, keskihajonta 1,5). Tuloksista saatu tieto tukee Venesjärven (2013) tekemän pro-gradu tutkimuksesta saatuja tuloksia, jossa tutkittiin LMX7-mittarilla asiantuntijaorganisaation esimies-alaissuhdetta sekä pro gradu työn vastaajien jakaantumista sisä- ja ulkoryhmään.

Opinnäytetyöni esimies-alaissuhteen avoimissa vastauksissa vastaajat arvioivat esimies-alaissuhteensa olevan luottamuksellinen ja avoin. Esimies koettiin helposti lähestyttäväksi ja hänen kanssaan pystyi puhumaan vaikeistakin asioista. Avoimuus ja luottamus näkyivät vastauksissa siinä, että esimiehet puhuvat varsin avoimesti työasioista muille työyhteisön jäsenille, ja näin vierittävät avoimuutta organisaatiotasolta toiselle esimerkkiä näyttäen. Tosin liika avoimuus koettiin vastaajien keskuudessa esimiehen persoonan heikkoudeksi.

Vastaajien vastausten mukaan he parantaisivat esimies-alaissuhdettaan lisäämällä yleisesti avoimuutta ja vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä, vaikkakin suhde arvioitiin melko hyväksi. Tutkimukseni tuloksia voi verrata Winkin (2010: 54.) ja Silvennoisen ym. (2008; 23.) näkemyksiin, jossa rakentavassa ja luottamuksellisessa esimies-alaissuhteessa olla avoin vuorovaikutus. Vuorovaikutus on toinen toistaan kunnioittavaa ja tasa-vertaista toimintaa.

Vastaajat toivoivat saavansa enemmän palautetta työstään. Monet myös toivoivat, että he voisivat itse antaa enemmän kaikenlaista palautetta työkavereilleen ja esimiehelleen. Tässä tutkimukseni tuloksia voi verrata Kalliomaan ym. (2010: 8.) sekä Pentikäisen (2008: 144.) tulkintoihin, joissa esimieheltä kahden kesken saatu positiivinen palaute on koettu erittäin tehokkaaksi alaitaitojen motivoijaksi ja kehittäjäksi.

Vastaajat halusivat lisätä säännöllisiä kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja. Osa vastaajista ei osannut kertoa tai tiennyt, miten parantaisi esimies-alaissuhdettaan. Osa vastaajista toivoi myös esimieheltä jämäkkyyttä ja ymmärrystä työhön, työn jakoa tasaisemmaksi ja sitä, että työntekijät keskittyisivät perustehtäväänsä. Jotkut vastaajat arvioivat, että sisätautien poliklinikalla ollaan kaavoihin kangistuneita, ja siksi he halusivat enemmän uudistusmielisyyttä. Opinnäytetyöni tutkimustulokset tukevat Keskinen näkemystä (2005: 76.), jossa on todettu, että vakituiset kehityskeskustelut ja avoin vuorovaikutus esimiehen kanssa vahvistavat ja ylläpitävät esimiehen ja alaisen välillä solmittua psykologista sopimusta.

Vastaajat kehuivat esimiehen luonteenpiirteitä, mutta kritisoivat myös niitä. Useimmissa vastauksissa esimies arvioitiin oikeudenmukaiseksi ja empaattiseksi, mutta esimies sai myös kritiikkiä liiallisesta avoimuudesta. Esimies-alaissuhde arvioitiin kuitenkin pääasiassa hyväksi, toimivaksi, luottamukselliseksi ja avoimeksi.

Vastaajat arvioivat, että vaikuttamismahdollisuudet sisätautien poliklinikalla ovat huonot ja byrokratia estää sisätautien poliklinikan kehittämisen. Vastauksissa ilmenee, että ehdotuksia ja ideoita ei kuunnella eikä lähiesimiehillä ole valtaa vaikuttaa, koska määräykset tulevat ylemmiltä tahoilta. Lisäksi vastaajat arvioivat vaikeaksi, että lääkäreillä ja hoitajilla on eri esimiehet. Tämä vaikuttaa myös vaikuttamismahdollisuuksiin negatiivisesti. Näin muodolliset valtarakenteet ehkäisevät luottamuskulttuurin syntymistä. Tämä tukee Keskinen (2005: 38) näkemystä siinä, että yksittäisen työntekijän on vaikea vaikuttaa kuntasektorilla tapahtuviin muutoksiin.

Johtopäätöksenä vastaajien esimies-alaisuudesta voidaan todeta yleisesti, että hoitohenkilökunnalla on melko hyvä esimies-alaisuus. Vastaajien arvioiden mukaan esimies-alaisuuden tärkein kehittämiskohde olisi lisätä avoimuutta koko työyhteisön jäsenten välillä keskustelemalla yhdessä työpaikan asioista. Tässäkin tutkimuksen osassa mainittiin palautteen antamisen tärkeys,

Tutkimustuloksiani esimies-alaisuudesta voi osittain verrata Kärkkään (2012) pro gradu -työhön, jossa hän tutki pk-yrityksen alaisten arvioita organisaatioluottamuksen tasoa, esimies-alaisuutta ja työn imua. Hän tutki esimies-alaisuutta myös LMX7 mittarilla ja siinä vastaajat arvioivat esimies-alaisuuden olevan myös melko hyvä (ka

3,5, keskihajonta 0,8) Tässäkin tulokset ovat hyvinkin samankaltaisia kuin omassa opinnäytetyössäni.

### 7.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointeja on tärkeää arvioida huolellisesti ja ajatuksella. On tärkeää, että mittari on tehty yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi ym. 2013: 198) Olenkin monta kertaa muokannut opinnäytetyön kyselylomaketta, jotta se todella mittaisi sitä mitä haluankin tietää. Päädyin tekemään alaistaitomittarin itse soveltaen jo aiemmin tehtyjen tutkimusten alaistaito-mittareista sekä lähdekirjallisuudesta. Kyselylomakkeen väittämien luominen ja valinta olivat yksi vaikeimmista ja työläimmistä osuuksista opinnäytetyössä, vaikka käytin opinnäytetyön kolmannessa osassa valmista mittaria. Vaativan kyselylomakkeen suunnittelusta teki etenkin se, että mittaako lomake niitä oikeita asioita, joita piti, ja pystyttäisiinkö tuloksia tulkitsemaan ja tarkastelemaan suunnitelluilla tavoilla. Sanamuodot väittämien asettelussa toivat omat haasteet, jotta kaikki vastaajat ymmärtäisivät sen samalla lailla.

Oman opinnäytetyöni luotettavuuteen vaikutti negatiivisesti se, että kyselylomakkeen tulostusvaiheessa kolme kysymystä putosi pois vahingossa alaistaitojen osassa. Analysointivaiheessa nämä virheet huomattiin, joten tutkimuksen validiteetti ei kärsinyt tästä. Poisjääneillä väittämillä ei ole vastaavia väittämiä (väittämät 18, 23 ja 24) ja olen analysoinut erikseen.

Kyselylomakkeen laadintaan suunnitteluvaiheessa olisin suunnitteluvaiheessa voinut panostaa enemmän. Kyselylomakkeen sisällön vuoksi aineistosta saatu kokemustieto oli hyvin yhtenäistä, vaihtelua oli jokseenkin vähän. Kyselylomakkeesta olisi voinut olla lisää väittämiä, jotka olisivat monipuolisemmin ja kriittisemmin kartoittaneet tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen tulokset jäivät melko yleisiksi, mutta silti se tarjoaa näkökulmia sisätautien poliklinikoiden toiminnan kehittämiseen.

Tutkijan on oltava tarkka saatekirjeen ja kyselylomakkeen ulkoasujen suunnittelussa, niiden sanomasta ja laajuudesta ja sanamuodoista. Koska jos sekä saatekirje ja kyselylomake ovat epäselkeitä, vaarana voi olla, ettei tutkittavat halua osallistua tutkimukseen lainkaan. (Vilka 2007: 153; Kananen 2011: 46) Saatekirjeessä informoin vastaajia tutkimuksesta. Korostin tutkimuksen osallistumisen tärkeyttä. Motivoin vastaajia



vastaamaan kyselyyn. Lisäksi kerroin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, eikä tutkimuksen vastaajaa pystytä tutkimusaineistosta tunnistamaan. Saatekirje on luettavissa liitteessä kolme. (Liite 3)

Tutkimusta tehdessä otettiin huomioon tutkittavien anonyymiys ja luottamuksellisuus tutkimusaineistoa käsiteltäessä ja säilytettäessä. (Mäkinen 2006: 114–120.) Oman eettisen ongelman aiheutti se, että tutkimus tehtiin minulle tutussa organisaatiossa. Opinnäytetyötä tehdessä jokaiselle tutkittavalle kerroin saatekirjeessä, että häntä ei pystytä tunnistamaan tutkimuksen missään vaiheessa, kyselylomaketta rakentaessa yhdistin taustatiedoissa ammattiryhmiä, jotta tunnistettavuus olisi vaikeaa, lisäksi kyselylomakkeessa ei profiloitu kumpaan poliklinikkaan vastaaja kuului. Kyselylomakkeet palautettiin suljetussa kirjekuoressa nimettömänä, näin ollen en ollut kosketuksissa tutkittaviin henkilöihin, enkä päässyt vaikuttamaan heidän vastauksiinsa. Kaikki lomakkeet avasin vasta sitten, kun kaikki lomakkeet olivat saapuneet tutkimusajan puitteissa. Opinnäytetyössä ei myöskään esiinny mitään, mikä voisi millään tavoin vahingoittaa vastaajia tai asettaa heitä epäedulliseen asemaan työyhteisöissä. Tutkimusaineiston hävitin heti analysointivaiheen jälkeen polttamalla takassa. Myös tutkimusaineiston analyysi on suoritettu siten, että olen tuonut vain esiin vain tutkimusaineistosta saadun informaation.

Opinnäytetyön vastausprosentti oli suhteellisen korkea (78 %), joten se vaikutti positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Vastausprosentin ollessa näinkin korkea, voidaan vetää johtopäätös, että tutkimusaiheet kiinnostivat sisätautien hoitohenkilökuntaa.

Opinnäytetyössä saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi omat ja työyhteisön alaistaidot. Myös vastaus siihen, millaiseksi hoitohenkilökunta arvioi esimies-alaisuutensa, saatiin, joten mielestäni tämä tukee tutkimukseni luotettavuutta.

#### 7.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimushaasteet

Opinnäytetyöni tuloksia on tarkoitus hyödyntää alaistaitojen ja esimies-alaisuutteen kehittämisessä tulevaisuudessa Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikoilla. Tutkimukseni tuottamaa tietoa tullaan käyttämään materiaalina osastotunneilla sekä työyhteisön erilaisilla kehittämissäpäivillä tapahtuvissa koulutuksissa.

Tutkimukseni vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajien alaistaidoissa olisi kehitettävää jatkossa seuraavissa asioissa:

- luonteenpiirteiden kehittäminen
- ammattitaidon kehittäminen
- esimiehen kunnioitus
- avun pyytäminen ja tarjoaminen
- palautteen antaminen
- päätösten tekoon osallistuminen aktiivisimmaksi

Tutkimukseni vastausten perusteella voidaan todeta, että esimies-alaissuhteen laatua voisi kehittää jatkossa seuraavissa asioissa:

- Lisäämällä avoimuutta koko työyhteisön jäsenten välillä keskustelemalla yhdessä työpaikan asioista.
- Palautteen antamista voisi kaikki työyhteisön jäsenet antaa enemmän toisilleen
- Säännölliset kehityskeskustelut
- Työn jako tasaisemmaksi

Vastaajien arvioiden perusteella tärkeimpänä kehittämiskohteena voisi olla yleisesti kommunikaation parantaminen koko työyhteisön sisällä, jotta luottamuksellinen ja avoin suhde pysyy ja säilyy esimiesten ja alaisten välillä jatkossakin sisätautien poliklinikoilla.

Jatkotutkimushaasteena voisi olla koko sisätautipoliklinikan henkilökunnan laajempi alaistaitokartoitus mukaan lukien esimiehet ja mahdollisesti myös lääkärikunta. Jatkotutkimusta harkittaessa täytyy ottaa huomioon sisätautipoliklinikoiden resurssit, laajemman uusintakyselyn voisi tehdä opiskelijoiden opinnäytetyönä, esimerkiksi vuoden, kahden päästä, jotta nähtäisiin, miten alaistaitoja sekä esimies-alaissuhdetta on kehitetty opinnäytetyöni jälkeen, miten sen tuloksia on osattu hyödyntää sekä olisivatko uusintakyselyn vastaukset korkeampia kuin tässä opinnäytetyössä.

Helsingin kaupunki voisi teettää samankaltaisia kyselytutkimuksia myös muissakin organisaatioissaan. Näin saataisiin yleiskuva, millaiseksi kaiken kaikkiaan kaupungin henkilöstö arvioi alaistaitonsa ja esimies-alaissuhteensa. Lisäksi voitaisiin arvioida, onko organisaatioiden välillä eroja ja mistä ne johtuvat.

## Lähteet

Aaltola, Juhani - Valli, Raine. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus.

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

Anttila, Pirkko. 1996 ja 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Arvassalo, Leija. 2006. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. Alaistaito. Kielitoimiston sanakirjan toimitus. Verkkodokumentti. <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>. Luettu 15.4.2015.

Graen, George - Uhl-Bien, Mary. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Applying a multi-level, multi domain perspective in the Leadership Quarterly, 6 (2) 219-247). Verkkodokumentti. [http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57/?utm\\_source=digitalcommons.unl.edu%2Fmanagementfacpub%2F57&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57/?utm_source=digitalcommons.unl.edu%2Fmanagementfacpub%2F57&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages). Luettu 19.5.2015.

Graham, John. 1991. An essay on organizational citizenship. Employee responsibilities and rights Journal. Vol 4, 249-270.

Hakala, Pirjo. 1997. SPSS for Windows-Opas. Käytännöllistä teologiaa tutkiville. Helsinki: Helsingin yliopiston käytännöllisen teologian laitos. Opetusmonisteita 1/1997.

Heikkilä, Tarja, 1998, 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Heinonen, Hanna - Aalto-Setälä, Jarna - Bindar, Marika - Rehnback, Katriina - Kari-luoma, Nora - Keskinen, Soile. 2013. LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. Hallinnon Tutkimus 1. Turku: Hallinnon Tutkimuksen Seura ry.

Helsingin kaupungin sähköinen työpöytä. 2014. Verkkodokumentti [http://helmi/sote/osastot/terveys\\_ja\\_paihdepalvelut/terveysasemat\\_ja\\_sisatautienpoli-klinikka](http://helmi/sote/osastot/terveys_ja_paihdepalvelut/terveysasemat_ja_sisatautienpoli-klinikka). Luettu 29.9.2014

Helsingin kaupungin sosiaali-ja terveysviraston pysyväisohje 24.6.2013: Tutkimuslupien myöntäminen sosiaali- ja terveysvirastossa. Ohjeita tutkimusluvan hakijalle. Verkkodokumentti. [http://www.hel.fi/hki/sote/fi/P\\_\\_t\\_ksenteko/tutkimusluvut](http://www.hel.fi/hki/sote/fi/P__t_ksenteko/tutkimusluvut) . Luettu 29.9.2014.

Herttoniemen sairaalan hoitotyön johtamisen seminaari. 15.4.2010. Sisätautipoliklinikan toiminnan kehittäminen vastaamaan strategian haasteisiin. Power point-esitys.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula. 2001, 2002, 2005 ja 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hurri, Leena. 2011. Savonia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma Kuopio: Verkkodokumentti. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201103243549>. Luettu 3.12.2017.

Ikonen, Mirjami. 2013. Trust Development and Dynamics at Dyadic level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Verkkodokumentti. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1048-6>. Luettu 1.9.2014.

Jabe, Marjatta. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Jyväskylän yliopisto. Aineistonhankintamenetelmät. Verkkodokumentti. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte>. Luettu 9.5.2015.

Jämsén, Mervi. 2014. Osastonhoitaja. Helsingin kaupunki, Malmin sairaala, osasto 5. Helsinki: Osastonhoitajan lupa esitestauksen suorittamiselle 9.10.2014.

Järvinen, Pekka. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.

Kaivola, Taru -Launila, Heikki. 2003 ja 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2017. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Verkkodokumentti. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tuki-materiaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta?contentid=99611dfb-eeca-4890-9e20-55373a9ad49a&refreshTree=0#Kirjallisuutta> Luettu 20.11.2017

Kallioinen, Antti. 2008. Alaistaidot asiantuntijaorganisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteen tiedekunta. Pro gradu-tutkimus, Verkkodokumentti. Saatavilla <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/36327/Alaistaidot%20asiantuntijaorganisaatiossa.pdf?sequence=>. Luettu 26.2.2015.

Kalliomaa, Sami – Kettunen, Sami. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kananen, Jorma. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu – sarja.

Keskinen, Soili. 2005 ja 2007. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisuuden kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2009. Työyhteisötaitot - sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Verkkodokumentti. [http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinto/11\\_liitteet/pdf/tyoyhteisotaidot.pdf](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinto/11_liitteet/pdf/tyoyhteisotaidot.pdf). Luettu 15.4.2015.

Kivikkokangas, Ritva. 2015. Osastonhoitaja. Helsingin kaupunki, Laakson sairaala, sisätautien poliklinikka. Helsinki: Tiedonanto sisätautien poliklinikan toiminnasta 5.5. Verkkodokumentti. Luettu 5.5.2015.

Korpi, Rauno – Tanhua, Pertti. 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kunnallinen Työmarkkinalaitos. 2009. Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. Kuntalan sopimuksia ja suosituksia tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja yhteistoiminnasta. 2.painos. Helsinki.

KvaliMOTV. 2017. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Verkkodokumentti. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html) Luettu 20.11.2017.

Kärkäs, Melina. 2012. Organisaatioluottamus, esimies-alaisuudet ja työn imu ja niiden yhteydet alaisen näkökulmasta tarkasteltuna. Johtamisen pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Jyväskylä: Verkkodokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/39929> Luettu 3.12.2017.

Luukkala, Jouni. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Metsämuuronen, Jari. 2000. SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Metologia sarja 5. Vöru. Jaabes Oü.

Metsämuuronen, Jari. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mäkinen, Olli. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mönkkönen, Kaarina - Roos, Satu. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: UNIPress.

Northouse, Peter. 2004; 2007; 2010; 2013. Leadership theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Nummelin, Tarja. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WSOYpro.

Organ, Dennis - Near, Janet- Smith, Ann. 1983. Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, vol. 68, s. 655–663.

Organ, Dennis. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington MA: Lexington Books.

Paasivaara, Leena. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.

Pentikäinen, Markku. Ensiaskeleet esimiehenä. 2009. Juva: WS Bookwell Oy.

Podsakoff, Philip – MacKenzie, Scott - Paine, Julie - Bachrach, Daniel. 2000. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Journal of Management, vol. 26, nro 3, s. 513–563.

Polat, Soner. 2008. Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. Procedia Social and Behavioral Sciences 1 (2009) 1591- 1596. Verkkodokumentti. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042809002833>. Luettu 15.5.2015.

Puusa, Anu - Mönkkönen, Kaarina - Kuittinen, Matti. 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? – Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa: Puusa, Anu. & Reijonen, Helen. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. 94–116. Kuopio: UNIPress

Raunio, Kyösti. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tampere: Tammer paino Oy.

Rehnbäck, Katriina. - Keskinen, Soili. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Rehnbäck Katriina - Keskinen, Soili – Keskinen, Esko. 2010. Työntekijöiden esimiesalaissuhteessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutiot työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia* 45 (02, 2010). 134–149. Verkkodokumentti. <http://www.doria.fi/handle/10024/72707>. Luettu 28.4.2015.

Ristikangas, Vesa - Aaltonen, Tapio. - Pitkänen, Eeva. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Räty, Tarja. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. 2.painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Saarela, Airi – Kauppinen, Kaisa. 2014. Osastonhoitajat. Helsingin kaupunki, sisätautien poliklinikka. Helsinki: Osastonhoitajien tiedonannot 29.9.2014, 1.10.2014, 27.4.2015.

Saarinen, Mauri. 2011. Työsuhteen pelisäännöt. 6. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Schlechter, Amos – Engelbrecht, Anton. 2006. The relationship between transformational leadership, meaning, and organizational citizenship behaviour. *Management Dynamics*, vol. 15, nro 4, s. 2-16.

Sherony, Kathryn - Green, Stephen. 2002. Coworker exchange: Relationship between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542–548.

Silvennoinen, Markku - Kauppinen, Risto. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Silvennoinen, Markku – Kauppinen, Risto. 2008. Onnistu alaisena- näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Surakka, Tarja – Rantamäki, Tomi. 2013. Työelämätaidot. Sinä oman työelämäsi johtajana. Decanet Oy. Suomen Palkitsemiskeskus Oy. Porvoo: Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka Pentti. 2001, 2012. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Takatalo, Erkki, 2010. Toimiva työyhteisö. Näkökulmia opistotyön kehittämiseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Valli, Raine. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Venesjärvi, Suvi. 2013. Alaisten näkemyksiä kehityskeskusteluissa osallistumisesta. Puheviestinnän pro gradu-tutkielma. Käyttäytymistieteidenlaitos. Helsingin yliopisto. Helsinki. Verkkodokumentti. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201310036476> Luettu 9.6.2015.

Vehkalahti, Kimmo. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Wink, Heini. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Juuti, Pauli. & Rovio, Esa. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

## Liite 1 Kyselylomakkeen esitestaus

Opinnäytetyön kyselylomakkeen esitestaus

Toivon sinun arvioivan kyselylomakkeesta esimerkiksi seuraavia asioita:

- Ovatko vastausohjeet ymmärrettäviä?
- Ovatko väittämät selkeitä?
- Onko vastauksille riittävästi tilaa?
- Ovatko väittämät ymmärrettäviä?
- Onko väittämien sisältö selkeä vai epäselvä?
- Ovatko väittämät johdonmukaisia
- Onko jokin asia, joka jäi mielestäsi pois? Mikä ja miksi?
- Onko jokin väittämä mielestäsi tarpeeton? Mikä ja miksi?

Kirjoita vastauksesi alla olevaan tilaan edellä kuvatut asiat huomioiden. Toivottavaa on, että kirjoitat ylös kaikki huomiosi kyselystä. Voit käyttää väittämän numeroa esimerkiksi ja perustella, mitä ja miten haluaisit sitä muokata. Jos kommenttirivit eivät riitä, jatka saatekirjeen taakse.

Kiitos!

Laura

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Liite 2 Tutkimuslupa

tutkimuslupa päätös.pdf

file:///C:/Users/Laura/Downloads/tutkimuslupa%20pätös.pdf

1 / 2

**Helsingin kaupunki**  
**Sosiaali- ja terveysvirasto**  
Terveys- ja päihdepalvelut  
Terveystieteiden tutkimuskeskus  
Terveystieteiden tutkimuskeskuksen johtajalääkäri

**Pöytäkirjanote** 12/2015 1 (2)

2.11.2015

Laura Lummeupuro

**13 §**  
**Päätös tutkimuslupahakemuksesta HEL 2015-009760**  
HEL 2015-009760 T 13 02 01

**Päätös**

Terveystieteiden johtajalääkäri päätti myöntää tutkimusluvan Laura Lummeupuron tutkimukselle: "Hoitoonkäsittelyn alustaminen ja esimiesalaissuhteiden tutkiminen Helsingin kaupungin sisätautiin poliklinikoilla" -tutkimuksessa ilmenevien hoitojen todentaminen, että vs ylilääkäri Tuula Tikkanen antoi tutkimuslupahakemuksesta puoltavan lausunnon 21.10.2015. Terveystieteiden johtajalääkäri nimeää tutkimukseen viraston yhteyshenkilöksi osastonhoitaja Airi Saarelan.

Tutkimusluvan ehdot ovat seuraavat:

23:29  
24.11.2017

tutkimuslupa päätös.pdf

file:///C:/Users/Laura/Downloads/tutkimuslupa%20pätös.pdf

1 / 2

Tutkimusluvan ehdot ovat seuraavat:

- Sosiaali- ja terveysviraston yhteyshenkilö on osastonhoitaja Airi Saarela
- Yhteyshenkilön tehtävänä on valvoa, että tutkimus toteutetaan sosiaali- ja terveysvirastossa suunnitelman ja lupaehtojen mukaisesti
- Tutkimuksessa syntyvä henkilötietokäsitteistö hävitetään tai arkistoidaan henkilötietolaissa edellytetyllä tavalla
- Tutkimusraportista ei ole yksilöitävissä tutkimukseen osallistunutta henkilöä
- Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali- ja terveysvirastoon
- Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti tai sähköinen osoite, josta se on luettavissa, toimitetaan sosiaali- ja terveysviraston käyttöön (osoite Helsingin kaupunki, Kirjaamo, Sosiaali- ja terveysvirasto, PL 10, 00099 Helsingin kaupunki)

Lisätiedot

|   |   |   |                       |  |
|---|---|---|-----------------------|--|
| Postiosoite<br>PL 6000<br>00099 HELSINGIN KAUPUNKI<br>sosiaali-terveys@hel.fi | Käyntiosoite<br>Toinen linja 4 A<br>Helsinki 53<br>www.hel.fi/cte | Puhelin<br>+358 9 310 5015<br>Faksi<br>+358 9 310 42504 | Y-tunnus<br>0201256-6 | Tilinro<br>FI1800001200052430<br>Alv.nro<br>FI02012566 |
|---|---|---|-----------------------|--|

**Helsingin kaupunki**  
**Sosiaali- ja terveysvirasto**  
Terveys- ja päihdepalvelut

**Pöytäkirjanote** 12/2015 2 (2)

23:26  
24.11.2017

tutkimuslupa päätös.pdf

file:///C:/Users/Laura/Downloads/tutkimuslupa%20pätös.pdf


1 / 2

Tutkimusluvun ehdot ovat seuraavat:

- Sosiaali- ja terveysviraston yhteyshenkilö on osastonhoitaja Airi Saarela
- Yhteyshenkilön tehtävänä on valvoa, että tutkimus toteutetaan sosiaali- ja terveysvirastossa suunnitelman ja lupaehtojen mukaisesti
- Tutkimuksessa syntyvä henkilökisteri hävitetään tai arkistoidaan henkilötietolaissa edellytetyllä tavalla
- Tutkimusraportista ei ole yksilöitävissä tutkimukseen osallistunutta henkilöä
- Tutkija saapuu pyydetäessä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali- ja terveysvirastoon
- Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti tai sähköinen osoite, josta se on luettavissa, toimitetaan sosiaali- ja terveysviraston käyttöön (osoite Helsingin kaupunki, Kirjaamo, Sosiaali- ja terveysvirasto, PL 10, 00099 Helsingin kaupunki)

Lisätiedot

|   |   |   |                              |  |
|---|---|---|------------------------------|--|
| <b>Postiosoite</b><br>PL 00000<br>00099 HELSINGIN KAUPUNKI<br>sosiaali@terveys@hel.fi | <b>Käyntiosoite</b><br>Tönnön linja 4 A<br>Helsinki 53<br>www.hel.fi/sote | <b>Puhelin</b><br>+358 9 310 5015<br><b>Faksi</b><br>+358 9 310 42504 | <b>Y-tunnus</b><br>0201256-6 | <b>Tilinro</b><br>FI13050001200052430<br>Alv.nro<br>FI02012566 |
|---|---|---|------------------------------|--|

 **Helsingin kaupunki**  
**Sosiaali- ja terveysvirasto**  
Terveys- ja päihdepalvelut

**Pöytäkirjanote** 12/2015 2 (2)

23:26  
24.11.2017

### Liite 3 Kyselylomakkeen saatekirje

Arvoisa kollega!

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa hoitohenkilöstön alaistaidoista ja esimies-alaisuudesta Malmin ja Laakson sairaalan sisätautien poliklinikoilla. Tätä tietoa tullaan käyttämään sisätautien poliklinikoiden kehittämiseksi. Tutkimustuloksia esitellään osastotunneilla alkuvuodesta 2016. Halutessasi valmiin opinnäytetyön voit lukea Theseus-tietokannasta ([www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)) kun se on valmistunut.

Vastauksesi on erittäin tärkeä ja merkityksellinen, joten pyydän kohteliaimmin, että vastaat kyselyyn. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, eikä henkilöllisyyttäsi voi aineistosta tunnistaa. Kyselyssä ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, tärkeintä on Sinun mielipiteesi. Saatuja vastauksia käsitelen luottamuksellisesti ja aineiston analysoinnin jälkeen hävitän tutkimusaineiston. Kyselyyn voit vastata ajalla 16.11.2015 - 27.11.2015. Laita vastauksesi suljettuna ohessa olevaan kirjekuoreen ja palauta se nimelläni olevaan postilaatikkoon osaston kansliassa.

Irrota tämä saatekirje itsellesi, mikäli sinulle tulee kysymyksiä myöhemmin kyselyyn vastattuasi.

Tämä on Laura Lummpuron Metropolia ammattikorkeakoulun YAMK opinnäytetyö ja sitä ohjaa TtT Ly Kalam-Salminen.

Sydämellinen kiitos avustasi!

Yhteistyöterveisin,

Laura Lummpuro, sairaanhoitaja AMK,

p. xxx-xxx xxxx

Ly Kalam-Salminen, TtT

## Liite 4 Kyselylomake

Tällä kyselyllä halutaan selvittää Sinun näkemyksesi omista alaitaidoistasi, työyhteisösi alaitaidoista sekä esimiessuhteestasi. Arvioi miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa omalla kohdallasi. Ensimmäisessä kyselyn taustatiedot-osassa ympyröi sinua kuvaava vaihtoehto. Kyselyn toisessa ja kolmannessa osassa vastaa ympyröiden väittämiin asteikolla 1-5. Jos sinulla ei ole halua vastata, tai sinulla ei ole tietoa asiasta, ympyröi 0. Mikäli sinulla on kommentteja tai ajatuksia alaitaidoista ja/tai esimies-alaisuudesta, vastaa niille varattuihin kohtiin. Jos kommenttirivit eivät riitä, voit jatkaa vastaustasi kyselylomakkeen toiselle puolelle.

### ANTOISIA VASTAUSHETKIÄ!

#### OSA 1

Tässä osassa kartoitan taustatietojasi. Ympyröi sinua kuvaava vaihtoehto. (Vain yksi ympyrä/kysymys)

- |   |  |
|---|--|
| <b>Ikä:</b>   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 18-35 vuotta</li><li>2. 36-50 vuotta</li><li>3. 51-65 vuotta</li><li>4. yli 65 vuotta</li></ol>                     |
| <b>Ammatti:</b>   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. lähi/perushoitaja</li><li>2. sairaan/terveydenhoitaja</li><li>3. muu</li></ol>                                      |
| <b>Siviilisääty:</b><br>:                                 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. naimaton</li><li>2. avo-/avioliitossa</li><li>3. eronnut/leski</li></ol>  |
| <b>Onko sinulla lapsia?</b>                               | <ol style="list-style-type: none"><li>1. kyllä</li><li>2. ei</li></ol>   |
| <b>Työkokemuksesi vuosina sisätautien poliklinikalla:</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. alle vuosi</li><li>2. 1-5 vuotta</li><li>3. 6-15 vuotta</li><li>4. 16- 25 vuotta</li><li>5. yli 25 vuotta</li></ol> |

## OSA 2

Tässä osassa arvioi omia alaistaitojasi ja työyhteisösi alaistaitoja. Ympyröi mielipiteesi asteikolla yhdestä viiteen, ja nolla, jos et tiedä vastausta tai et halua vastata kysymykseen. (Vain yksi ympyrä/kysymys)

| ALAISTAIDOT |   |  |   |   |   |   |   |
|-------------|---|--|---|---|---|---|---|
|             |   | <b>1 = ei kuvaa minua/työyhteisöä lainkaan</b><br><b>2 = kuvaa minua/työyhteisöä melko huonosti</b><br><b>3 = kuvaa minua/työyhteisöä vähän, muttei paljoakaan</b><br><b>4 = kuvaa minua/työyhteisöä melko hyvin</b><br><b>5 = kuvaa minua/työyhteisöä erittäin hyvin</b><br><b>0 = en tiedä, en halua vastata</b> |   |   |   |   |   |
| 6.          | Autan pyytämättä uutta työntekijää.   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 7.          | Työyhteisössämme autetaan toisia työntekijöitä pyytämättä                         | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 8.          | Autan työtovereita työtehtävien kasaantuessa.                                     | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 9.          | Työyhteisössämme autetaan työtoveria, jolla on raskas työtaakka.                  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 10.         | Kannustan ja rohkaisen työkavereitani sanoin ja teoin.                            | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 11.         | Työyhteisössämme kannustetaan ja rohkaistaan toisia sanoin ja teoin.              | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 12.         | Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa. | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 13.         | Työyhteisössämme neuvotaan toisia työvälineiden ja laitteiden käytössä.           | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 14.         | Käytän työpaikan resursseja taloudellisesti.                                      | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 15.         | Työyhteisössämme käytetään työpaikan resursseja taloudellisesti.                  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 16.         | Suoritan työtehtäväni mahdollisimman hyvin.                                       | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 17.         | Työyhteisössämme pyritään tekemään työtehtävät mahdollisimman hyvin.              | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 18.         | Ilmoitan etukäteen, mikäli en pääse töihin.                                       | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 19.         | Hyväksyn valittamatta työpaikan säännöt ja määräykset.                            | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 20.         | Työyhteisössämme on hyväksytty valittamatta työpaikan säännöt ja määräykset.      | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 21.         | Työpaikan yhteinen etu on minulle tärkeämpää kuin oma etuni.                      | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|
| 22. | Työyhteisössämme yhteinen etu on tärkeämpää kuin yksittäisen työntekijän etu.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 23. | En menetä malttiani, vaikka asiat eivät menisikään kuin haluaisin.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 24. | En ota esittämieni ideoitten hylkäämistä henkilökohtaisesti.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 25. | Tunnen ja hyväksyn työpaikkani päämäärät ja tavoitteet.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 26. | Työyhteisössämme tunnetaan ja hyväksytään työpaikkamme päämäärät ja tavoitteet.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 27. | Olen ylpeä kuuluessani tähän työyksikköön.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 28. | Työyhteisössämme ollaan ylpeitä kuuluessamme juuri tähän kaupungin yksikköön.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 29. | Puhuessani toisille työpaikastani, kuvailen sitä korkealaatuisena.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 30. | Työyhteisömme kuvaa työpaikkaamme korkealaatuisiksi ulkopuolisille.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 31. | Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinakin aikoina.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 32. | Työyhteisössämme ollaan sitoutuneita vaikeinakin aikoina.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 33. | Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 34. | Työyhteisössämme ei pelätä ottaa vastuullisia tehtäviä.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 35. | Olen aktiivinen ongelmanratkaisussa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 36. | Työyhteisössämme ollaan aktiivisia ratkaisemaan ongelmia.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 37. | Olen innokas tekemään työtäni.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 38. | Työyhteisössämme ollaan innokkaita tekemään töitä.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 39. | Osallistun työyhteisöni hallinnollisiin ja muihin yhteisiin tehtäviin esimerkiksi ilmaisemalla mielipiteeni työpaikan asioista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 40. | Työyhteisössämme osallistutaan työyhteisön hallinnollisiin tehtäviin aktiivisesti.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 41. | Suojelen työyhteisöäni ja työkavereitani vaaratilanteissa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 42. | Työyhteisössämme suojellaan toisia vaaratilanteissa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 43. | Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni, esimerkiksi käymällä koulutuksissa.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 44. | Työyhteisössämme ylläpidetään ja kehitetään tietoja ja taitoja käymällä koulutuksissa, jotka vaikuttavat työhöimme.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 45. | Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 46. | Työyhteisössämme opiskellaan uusia asioita.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 47. | Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 48. | Työyhteisössämme ollaan perillä toimialueen kehityksestä  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

|      |  |
|------|--|
| A 1. | Mitkä ovat itsellesi kolme tärkeintä alaistaitoa? Miksi?           |
|      |  |
| A 2. | Mitä alaistaitoa sinun pitäisi mielestäsi kehittää? Miksi?         |
|      |  |
| A 3. | Miten työnantaja voi tukea ja auttaa alaistaitojen kehittämisessä? |
|      |  |
| A 4. | Kommenteja alaistaidoista:   |
|      |  |

## OSA 3

Seuraavaksi käsitellään esimiehesi ja sinun vuorovaikutussuhdettasi. Merkkää mielipiteesi asteikolla yhdestä viiteen, ja nolla, jos et tiedä vastausta tai et halua vastata kysymykseen. (Vain yksi ympyrä/kysymys)

| ESIMIES-ALAISSUHDE |  |  |   |   |   |   |   |
|--------------------|--|--|---|---|---|---|---|
|                    |  | <b>1 = täysin eri mieltä</b><br><b>2 = jokseenkin eri mieltä</b><br><b>3 = ei samaa eikä eri mieltä</b><br><b>4 = jokseenkin samaa mieltä</b><br><b>5 = täysin samaa mieltä</b><br><b>0 = en tiedä, en halua vastata</b> |   |   |   |   |   |
| 49.                | Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan jonkun työongelman.  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 50.                | Esimieheni päästäisi todennäköisesti minut pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellaan.               | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 51.                | Esimieheni ymmärtää työhöni liittyviä ongelmia ja tarpeita.  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 52.                | Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn ja kykenen.  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 53.                | Tiedän, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen.  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 54.                | Luotan esimieheeni niin, että puolustaisin hänen tekemiään päätöksiä, vaikka hän ei olisi itse paikalla. | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 55.                | Työsuhteeni esimieheeni on toimiva.  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

**Ole hyvä ja vastaa myös kaikkiin avokysymyksiin**

|      |   |
|------|---|
| A 5. | Millaiseksi kuvaat esimies-alaissuhdettasi tällä hetkellä? Mikä siinä toimii? |
|      |   |
| A 6. | Miten parantaisit esimies-alaissuhdettasi?                                    |
|      |   |
| A 7. | Kommentteja esimies-alaissuhteesta:   |
|      |   |

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**



## Liite 5 Kyselylomakkeen väittämien lähteet

### ALAISTAITOJEN ILMENEMISMUODOT

#### Altruismi

6. Autan pyytämättä uutta työntekijää. (Organ 1988, Podsakoff ym. 2000)
7. Työyhteisössämme autetaan toisia työntekijöitä pyytämättä (Podsakoff ym. 2000)
8. Autan työtovereita työtehtävien kasaantuessa. (Podsakoff ym. 2000)
9. Työyhteisössämme autetaan työtoveria, jolla on raskas työtaakka (Podsakoff ym. 2000)
10. Kannustan ja rohkaisen työkavereitani sanoin ja teoin. (Podsakoff ym. 2000; Organ 1988)
11. Työyhteisössämme kannustetaan ja rohkaistaan toisia sanoin ja teoin. (Podsakoff ym. 2000, Organ 1988)
12. Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa. (Podsakoff ym. 2000)
13. Työyhteisössämme neuvotaan toisia työvälineiden ja laitteiden käytössä. (Podsakoff ym. 2000)

#### Tunnollisuus

14. Käytän työpaikan resursseja taloudellisesti. (Podsakoff ym. 2000)
15. Työyhteisössämme käytetään työpaikan resursseja taloudellisesti. (Podsakoff ym. 2000)
16. Suoritan työtehtäväni mahdollisimman hyvin. (Podsakoff ym. 2000)
17. Työyhteisössämme pyritään tekemään työtehtävät mahdollisimman hyvin
18. Ilmoitan etukäteen, mikäli en pääse töihin. (Podsakoff ym. 2000)

#### Rehtiys

19. Sitoudun valittamatta työpaikan sääntöihin ja määräyksiin. (Podsakoff ym. 2000; Organ 1988)
20. Työyhteisössämme on sitouduttu valittamatta työpaikan sääntöihin ja määräyksiin. (Podsakoff ym. 2000)
21. Työpaikan yhteinen etu on minulle tärkeämpää kuin oma etuni. (Podsakoff ym. 2000)
22. Työyhteisössämme yhteinen etu on tärkeämpää kuin yksittäisen työntekijän etu
23. Säilytän positiivisen asenteen, vaikka asiat eivät menisikään kuin haluaisin (Podsakoff 2000)
24. Jos esittämäni ideat (esimerkiksi työpaikkakokouksissa) hylätään, en ota sitä henkilökohtaisesti. (Podsakoff ym. 2000)

#### Organisaatiouuskollisuus

25. Tunnen ja hyväksyn työpaikkani päämäärät ja tavoitteet. (Podsakoff ym. 2000)
26. Työyhteisössämme tunnetaan ja hyväksytään työpaikkamme päämäärät ja tavoitteet. (Podsakoff ym. 2000)
27. Olen ylpeä kuuluessani tähän työyksikköön. (Podsakoff ym. 2000)
28. Työyhteisössämme ollaan ylpeitä kuuluessamme juuri tähän kaupungin yksikköön. (Podsakoff ym. 2000)
29. Puhuessani toisille työpaikastani, kuvailen sitä korkealaatuisena. (Podsakoff ym. 2000).
30. Työyhteisömme kuvaa työpaikkaamme korkealaatuisiksi ulkopuolisille. (Podsakoff ym.2000, Organ 1988)
31. Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinakin aikoina. (Podsakoff ym. 2000)
32. Työyhteisössämme ollaan sitoutuneita vaikeinakin aikoina. (Podsakoff ym. 2000)

#### Huomaavaisuus

33. Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä. (Podsakoff ym. 2000)
- 34 Työyhteisössämme ei pelätä ottaa vastuullisia tehtäviä. (Podsakoff ym. 2000)
35. Olen aktiivinen ongelmanratkaisuisissa. (Podsakoff ym. 2000)

- 36. Työyhteisössämme ollaan aktiivisia ratkaisemaan ongelmia. (Podsakoff ym. 2000)
- 37. Olen innokas tekemään työtäni. (Podsakoff ym. 2000)
- 38. Työyhteisössämme ollaan innokkaita tekemään töitä. (Podsakoff ym. 2000)

#### **Organisaatiokuuliaisuus**

- 39. Osallistun työyhteisöni hallinnollisiin ja muihin yhteisiin tehtäviin esimerkiksi ilmaisemalla mielipiteeni työpaikan asioista. (Podsakoff ym. 2000)
- 40. Työyhteisössämme osallistutaan työyhteisön hallinnollisiin tehtäviin aktiivisesti. (Podsakoff ym. 2000)
- 41. Suojelen työyhteisöäni ja työkavereitani vaaratilanteissa. (Podsakoff ym. 2000)
- 42. Työyhteisössämme suojellaan toisia vaaratilanteissa. (Podsakoff ym. 2000)

#### **Itsensä kehittäminen**

- 43. Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni, esimerkiksi käymällä koulutuksissa. (Podsakoff ym. 2000)
- 44. Työyhteisössämme ylläpidetään ja kehitetään tietoja ja taitoja käymällä koulutuksissa, jotka vaikuttavat työhöemme. (Podsakoff ym. 2000)
- 45. Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita. (Podsakoff ym. 2000)
- 46. Työyhteisössämme opiskellaan uusia asioita. (Podsakoff ym. 2000)
- 47. Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä. (Podsakoff ym. 2000)
- 48. Työyhteisössämme ollaan perillä toimialueen kehityksestä. (Podsakoff ym. 2000)

## Liite 6 Kyselylomakkeen väittämien frekvenssit ja prosenttijakaumat

|  | ei kuvaa lainkaan | kuvaa melko huonosti | kuvaa väl hyvin | kuvaa melko erittäin hyvin | en tiedä, en halua vastata |
|--|-------------------|----------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|
| Altruismin frekvenssit ja prosenttijakaumat  |                   |                      |                 |                            |                            |
| 6. Autan pyytämättä uutta työntekijää. (n=39)  |                   |                      | 3 (7,7%)        | 12 (30,8%)                 | 24 (61,5%)                 |
| 7. Työyhteisössämme autetaan toisia työntekijöitä pyytämättä. (n=39)                         | 2 (5,1%)          | 1 (2,6%)             | 8 (20,5%)       | 20 (51,3%)                 | 8 (20,5%)                  |
| 8. Autan työtovereita työtehtävien kasaantuessa. (n=39)                                      |                   |                      | 2 (5,1%)        | 23 (59%)                   | 14 (35,9%)                 |
| 9. Työyhteisössämme autetaan työtovereita, jolla on raskas työtaakka. (n=37)                 | 1 (2,7%)          | 3 (8,1%)             | 10 (27%)        | 15 (40,5%)                 | 8 (21,6%)                  |
| 10. Kannustan ja rohkaisen työkavereitani sanoin ja teoin. (n=39)                            | 1 (2,6%)          |                      | 7 (17,9%)       | 15 (38,5%)                 | 16 (41%)                   |
| 11. Työyhteisössämme kannustetaan ja rohkastaan toisia sanoin ja teoin. (n=39)               | 1 (2,6%)          |                      | 11 (28,2%)      | 20 (51,3%)                 | 7 (17,9%)                  |
| 12. Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa. (n=39) |                   |                      | 1 (2,6%)        | 15 (38,5%)                 | 23 (59%)                   |
| 13. Työyhteisössämme neuvotaan toisia työvälineiden ja laitteiden käytössä. (n=39)           | 1 (2,6%)          | 1 (2,6%)             | 2 (5,1%)        | 15 (38,5%)                 | 20 (51,3%)                 |

|   | ei kuvaa lainkaan | kuvaa melko huonosti | kuvaa väl hyvin | kuvaa melko erittäin hyvin | en tiedä, en halua vastata |
|---|-------------------|----------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|
| Tunnollisuuden frekvenssit ja prosenttijakaumat                                 |                   |                      |                 |                            |                            |
| 14. Käytän työpaikan resursseja taloudellisesti. (n=39)                         |                   |                      | 7 (17,9%)       | 17 (43,6%)                 | 14 (35,9%)                 |
| 15. Työyhteisössämme käytetään työpaikan resursseja taloudellisesti. (n=39)     |                   | 4 (10,3%)            | 9 (23,1%)       | 13 (33,3%)                 | 9 (23,1%)                  |
| 16. Suoritan työtehtäväni mahdollisimman hyvin. (n=39)                          |                   |                      |                 | 8 (20,5%)                  | 31 (79,5%)                 |
| 17. Työyhteisössämme pyritään tekemään työtehtävät mahdollisimman hyvin. (n=39) |                   |                      | 2 (5,1%)        | 24 (35,9%)                 | 23 (59%)                   |
| 18. Ilmoitan etukäteen, mikäli en pääse töihin. (n=39)                          | 1 (2,6%)          | 1 (2,6%)             | 1 (2,6%)        | 36 (92,3%)                 |                            |

|  | ei kuvaa lainkaan | kuvaa melko huonosti | kuvaa väl hyvin | kuvaa melko erittäin hyvin | en tiedä, en halua vastata |
|--|-------------------|----------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|
| Rehtijien frekvenssit ja prosenttijakaumat   |                   |                      |                 |                            |                            |
| 19. Hyväksyn valittamatta työpaikan säännöt ja määräykset. (N=39)                        |                   | 1 (2,5%)             | 5 (12,8%)       | 23 (58,9%)                 | 9 (23%)                    |
| 20. Työyhteisössämme on hyväksytty valittamatta työpaikan säännöt ja määräykset. (N=39)  |                   | 4 (10,2%)            | 12 (30,7%)      | 15 (38,4%)                 | 5 (12,8%)                  |
| 21. Työpaikan yhteinen etu on minulle tärkeämpää kuin oma etuni. (N=39)                  | 1 (2,5%)          | 2 (5,1%)             | 5 (12,8%)       | 23 (58,9%)                 | 5 (12,8%)                  |
| 22. Työyhteisössämme yhteinen etu on tärkeämpää kuin yksittäisen työntekijän etu. (N=39) |                   | 3 (7,7%)             | 9 (23%)         | 19 (48,7%)                 | 6 (15,4%)                  |
| 23. En menetä malttiani, vaikka asiat eivät menisikään kuin haluaisin. (N=39)            | 1 (2,5%)          | 1 (2,5%)             | 13 (33,3%)      | 16 (41%)                   | 8 (20,5%)                  |
| 24. En ota esittämiä ideoitani hylkäämistä henkilökohtaisesti. (N=39)                    | 1 (2,5%)          |                      | 9 (23%)         |                            | 22 (56,4%)                 |

|  | ei kuvaa lainkaan | kuvaa melko huonosti | kuvaa väl hyvin | kuvaa melko erittäin hyvin | en tiedä, en halua vastata |
|--|-------------------|----------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|
| Huomaavaisuuden frekvenssit ja prosenttijakaumat   |                   |                      |                 |                            |                            |
| 25. Tunnen ja hyväksyn työpaikkani päämäärät ja tavoitteet. (n=39)                         |                   |                      | 4 (10,3%)       | 23 (59%)                   | 10 (25,6%)                 |
| 26. Työyhteisössämme tunnetaan ja hyväksytään työpaikkamme päämäärät ja tavoitteet. (n=39) |                   | 1 (2,6%)             | 11 (28,2%)      | 18 (46,2%)                 | 6 (15,4%)                  |
| 27. Olen ylpeä kuuluessani tähän työyksikköön. (n=39)                                      |                   |                      | 7 (17,9%)       | 14 (35,9%)                 | 15 (38,5%)                 |
| 28. Työyhteisössämme ollaan ylpeitä kuuluessamme juuri tähän kaupungin yksikköön. (n=39)   |                   | 1 (2,6%)             | 8 (20,5%)       | 11 (28,2%)                 | 15 (38,5%)                 |
| 29. Puhuessani toisille työpaikastani, kuvailen sitä korkealaatuisena. (n=39)              |                   |                      | 12 (30,8%)      | 15 (38,5%)                 | 10 (25,6%)                 |
| 30. Työyhteisössämme kuvaa työpaikkaamme korkealaatuisiksi ulkopuolisille. (n=39)          |                   |                      | 10 (25,6%)      | 12 (30,8%)                 | 13 (33,3%)                 |
| 31. Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinkin aikoina. (n=38)                                |                   |                      | 5 (13,2%)       | 14 (36,8%)                 | 17 (44,7%)                 |
| 32. Työyhteisössämme ollaan sitoutuneita vaikeinkin aikoina. (n=39)                        |                   |                      | 12 (30,8%)      | 13 (33,3%)                 | 10 (25,6%)                 |

|  | ei kuvaa lainkaan | kuvaa melko huonosti | kuvaa väl hyvin | kuvaa melko erittäin hyvin | en tiedä, en halua vastata |
|--|-------------------|----------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|
| Organisaatiokollisuuden frekvenssit ja prosenttijakaumat             |                   |                      |                 |                            |                            |
| 33. Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä. (n=39)            | 1 (2,6%)          |                      | 13 (33,3%)      | 17 (43,6%)                 | 7 (17,9%)                  |
| 34. Työyhteisössämme ei pelätä ottaa vastuullisia tehtäviä. (n=39)   |                   | 3 (7,7%)             | 10 (25,6%)      | 20 (51,3%)                 | 5 (12,8%)                  |
| 35. Olen aktiivinen ongelmanratkaisussa. (n=39)                      |                   | 1 (2,6%)             | 3 (7,7%)        | 20 (51,3%)                 | 15 (38,5%)                 |
| 36. Työyhteisössämme ollaan aktiivisia ratkaisemaan ongelmia. (n=39) |                   | 1 (2,6%)             | 9 (23,1%)       | 21 (53,8%)                 | 2 (5,1%)                   |
| 37. Olen innokas tekemään työtäni. (n=39)                            |                   |                      | 3 (7,7%)        | 20 (51,3%)                 | 15 (38,5%)                 |
| 38. Työyhteisössämme ollaan innokkaita tekemään töitä. (n=39)        |                   |                      | 8 (20,5%)       | 22 (56,4%)                 | 1 (2,6%)                   |

|  | ei kuvaa lainkaan | kuvaa melko huonosti | kuvaa väl hyvin | kuvaa melko erittäin hyvin | en tiedä, en halua vastata |
|--|-------------------|----------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|
| Organisaatiokuuliaisuuden frekvenssit ja prosenttijakaumat   |                   |                      |                 |                            |                            |
| 39. Osallistun työyhteisöni hallinnollisiin ja muihin yhteisiin tehtäviin esimerkiksi ilmaisemalla mielipiteeni työpaikan asioista. (n=39) |                   | 1 (2,6%)             | 6 (15,4%)       | 17 (43,6%)                 | 14 (35,9%)                 |
| 40. Työyhteisössämme osallistutaan työyhteisön hallinnollisiin tehtäviin aktiivisesti. (n=39)  |                   | 2 (5,1%)             | 12 (30,8%)      | 18 (46,2%)                 | 5 (12,8%)                  |
| 41. Suojelen työyhteisöni ja työkavereitani vaaratilanteissa. (n=39)   |                   |                      | 1 (2,6%)        | 17 (43,6%)                 | 19 (48,7%)                 |
| 42. Työyhteisössämme suojellaan toisia vaaratilanteissa. (n=39)  |                   |                      | 3 (7,7%)        | 18 (46,2%)                 | 14 (35,9%)                 |

|   | ei kuvaa lainkaan | kuvaa melko huonosti | kuvaa väl hyvin | kuvaa melko erittäin hyvin | en tiedä, en halua vastata |
|---|-------------------|----------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|
| Itsensä kehittämisen frekvenssit ja prosenttijakaumat   |                   |                      |                 |                            |                            |
| 43. Ylläpidän ja kehitän tietojani ja taitojani asioista, jotka vaikuttavat työhöni, esimerkiksi käymällä koulutuksissa. (n=39)     |                   |                      | 5 (12,8%)       | 18 (46,2%)                 | 16 (41%)                   |
| 44. Työyhteisössämme ylläpidetään ja kehitetään tietojani ja taitojani käymällä koulutuksissa, jotka vaikuttavat työhömmeni. (n=39) |                   |                      | 5 (12,8%)       | 24 (61,5%)                 | 10 (25,6%)                 |
| 45. Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita. (n=39)   |                   | 2 (5,1%)             | 12 (30,8%)      | 11 (28,2%)                 | 14 (35,9%)                 |
| 46. Työyhteisössämme opiskellaan uusia asioita. (n=39)  |                   | 1 (2,6%)             | 11 (28,2%)      | 18 (46,2%)                 | 6 (15,4%)                  |
| 47. Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä. (n=39)   |                   |                      | 9 (23,1%)       | 17 (43,6%)                 | 13 (33,3%)                 |
| 48. Työyhteisössämme ollaan perillä toimialueen kehityksestä. (n=39)  |                   |                      | 10 (25,6%)      | 19 (48,7%)                 | 9 (23,1%)                  |

| Esimies-alaisuuteen frekvenssit ja prosenttijakaumat  | ei kuvaa lainkaan | kuvaa melko huonosti | kuvaa väli hyvin | kuvaa melko erittäin hyvin | en tiedä, en halua vastata |
|---|-------------------|----------------------|------------------|----------------------------|----------------------------|
| 49. Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan jonkun työongelman. (n=35)  | 1 (2,8%)          | 2 (5,7%)             | 2 (5,7%)         | 18 (51,4%)                 | 12 (34,2%)                 |
| 50. Esimieheni päästäisi todennäköisesti minut pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellaan. (n=36)               | 5 (13,8%)         | 4 (11,1%)            | 13 (36,1%)       | 5 (13,8%)                  | 2 (5,5%)                   |
| 51. Esimieheni ymmärtää työhöni liittyviä ongelmia ja tarpeita. (n=36)  |                   | 5 (13,8%)            | 7 (19,4%)        | 16 (44,4%)                 | 8 (22,2%)                  |
| 52. Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn ja kykenen. (n=36)  |                   | 3 (8,3%)             | 2 (5,5%)         | 20 (55,5%)                 | 11 (30,5%)                 |
| 53. Tiedän, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen. (n=36)  | 1 (2,7%)          | 3 (8,3%)             | 4 (11,1%)        | 18 (50%)                   | 10 (27,7%)                 |
| 54. Luotan esimieheeni niin, että puolustaisin hänen tekemiään päätöksiä, vaikka hän ei olisi itse paikalla. (n=36) |                   | 2 (5,5%)             | 8 (22,2%)        | 15 (41,6%)                 | 8 (22,2%)                  |
| 55. Työsuhteeni esimieheeni on toimiva. (n=36)  |                   | 1 (2,7%)             | 3 (8,3%)         | 14 (38,8%)                 | 18 (50%)                   |