



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# KAAVIN KUNNAN HENKILÖS- TÖN TYÖYHTEISÖVALMIUDET

TEKIJÄ: Hanna Julkunen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Hanna Julkunen	
Työn nimi Kaavin kunnan henkilöstön työyhteisövalmiudet	
Päiväys	20.12.2017
Sivumäärä/Liitteet	43/1
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kaavin kunta	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin, millaiset työyhteisövalmiudet Kaavin kunnan henkilöstöllä on. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kunnan henkilöstön työyhteisövalmiuksia sekä antaa esimiehille työkaluja henkilöstön johtamiseen.</p> <p>Työyhteisövalmiudet jaoteltiin tutkimuksen teoriaosassa kuuteen osa-alueeseen: yleiset työyhteisötaidot, ammattimaisen vuorovaikutuksen taidot, palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot, ristiriitojen ratkaisemisen taidot, yhteistyötaidot sekä itsensä johtamisen taidot.</p> <p>Tutkimus oli määrällinen eli kvantitatiivinen. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä koko Kaavin kunnan henkilöstölle. Tutkimuksessa oli 61 työyhteisötaitoihin liittyvää väittämää, joissa vastaajat arvioivat omia työyhteisötaitojaan Likert-asteikolla. Tulokset analysoitiin Webropol-ohjelman avulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että Kaavin kunnan henkilöstöllä on melko hyvät työyhteisötaidot. Kyseessä on mielipidetutkimus, joten on muistettava, että tutkimustulokset koostuvat henkilöiden mielipiteistä itseään kohtaan. Kyselyyn vastasi 46,4% henkilöstöstä.</p> <p>Tämä tutkimus olisi hyvä teettää jokaiselle ammattiryhmälle/alalle omanaan. Jatkotutkimusaiheiksi ehdotetaan tutkimusta, jossa henkilöstö arvioi työyhteisönsä työyhteisötaitoja. Myös itsensäjohtamiseen ja työhyvinvointiin painottuva tutkimus olisi tarpeen.</p>	
Avainsanat Työyhteisötaidot, itsensä johtaminen, vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen, ristiriidat, yhteistyö	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Hanna Julkunen			
Title of Thesis Work community skills of the employees of the municipality of Kaavi			
Date	20.12.2017	Pages/Appendices	43/1
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners The municipality of Kaavi			
<p>Abstract</p> <p>The thesis examined the work community skills of the employees of the municipality of Kaavi. The aim of the study was to develop the work community skills of the employees and to provide supervisors with tools for personnel management.</p> <p>In the theoretical part of the research, the work community skills were divided into six areas: general work community skills, professional interaction skills, the skills of giving and receiving feedback, the skills of solving conflicts, cooperation skills and self-management skills.</p> <p>The study was quantitative. The survey was carried out as a Webropol survey for the entire staff of the municipality of Kaavi. The study included 61 statements related to work community skills, in which the respondents assessed their own work community skills on the Likert scale. The results were analyzed using the Webropol program.</p> <p>The results of the survey showed that the staff of the municipality of Kaavi has quite good work community skills. It should be remembered that research consists of people's opinions about themselves. 46.4% of the staff answered the questionnaire.</p> <p>This study should be good for each field of its own. Further research is proposed as a research in which staff assesses the work community skills of their work community. Research into self-management and well-being at work would also be needed.</p>			
Keywords Work community skills, self-management, interaction skills, giving feedback, conflicts, cooperation			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖYHTEISÖ .....	7
2.1	Hyvä työyhteisö .....	7
2.1.1	Organisaation merkitys työyhteisötaitoihin .....	8
2.1.2	Johtajuuden merkitys työyhteisötaitoihin .....	10
3	TYÖYHTEISÖTAIDOT .....	12
3.1	Työyhteisötaidot kansainvälisesti .....	13
3.2	Työyhteisövalmiudet käytännössä .....	14
3.2.1	Ammattimaisen vuorovaikutuksen taidot.....	16
3.2.2	Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot .....	17
3.2.3	Ristiriitojen ratkaisemisen taidot.....	19
3.2.4	Työelämän yhteistyötaidot .....	21
3.2.5	Itsensä johtamisen taito .....	22
4	KAAVIN KUNTA .....	24
5	TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS .....	25
5.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys .....	25
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	25
5.3	Tutkimuksen kohderyhmä .....	25
5.4	Aineiston keruu.....	25
5.5	Aineiston analyysi .....	26
5.6	Tutkimuksen eteneminen teoriasta käytäntöön .....	27
6	TULOKSET .....	28
6.1	Yleiset työyhteisötaidot .....	28
6.2	Ammattimaisen vuorovaikutuksen taidot .....	30
6.3	Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot.....	32
6.4	Ristiriitojen ratkaisemisen taidot .....	33
6.5	Yhteistyötaidot.....	34
6.6	Itsensä johtamisen taidot .....	36
7	POHDINTA.....	38
7.1	Johtopäätökset .....	38
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	39

LÄHTEET ..... 41

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuskyselyn saatekirje

## 1 JOHDANTO

Organisaation uusiutumiskyky on edellytyksenä sen olemassaololle ja kilpailukyvyille. Organisaation osaaminen ja toimintatavat on varmistettava, koska toimintaympäristö muuttuu ja siksi halutaan löytää organisaation tuottavuutta vahventavia asioita. Työyhteisötasolla tapahtuvasta vuorovaikutuksesta on löydettävissä työn sujuvoittamisen ja toimintojen uudistamisen mahdollisuuksia. Työntekijöiden välillä tapahtuu asioita, joilla vaikutetaan työhyvinvointiin, työn sujumiseen ja koko organisaation toimintakykyyn. Työyhteisötaidot ovat näitä toimintatapoja, jotka vaikuttavat organisaation menestymiseen. (Karhapää, Laulainen ja Kivinen 2015.)

Viime aikoina työelämätaidot ovat nousseet keskusteluun osana työelämässä tarvittavaa ammattitaitoa (Salminen 2015, 19). Koska työelämässä on nykyisin jatkuvaa muutosta, ei riitä, että työntekijä tekee työnsä teknisesti hyvin vaan työntekijän tulee osata mukauttaa toimintaansa muutoksessa ja olla valmis omaksumaan uutta. Oman osaamisen kehittäminen vahvistaa koko työyhteisöä. Työyhteisötaidot ovat osa kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin kehittämistä työyhteisöissä työssä jaksamisen kannalta. (Ilmarinen)

Opinnäytteen toimeksiantaja on Kaavin kunta. Tämän työn tarkoituksena oli selvittää kunnan henkilöstön työyhteisövalmiudet. Tavoitteena oli tehdä kehittämis ehdotuksia henkilöstön työyhteisövalmiuksiin liittyen. Tämä tutkimus tukee toimeksiantajan organisaation henkilöstösääntöä.

Kaavin kunnassa johtajia ja esimiehiä on vähän, joten heillä on monimuotoiset ja laajat tehtäväkentät. Aikaa varsinaiseen henkilöstön kohtaamiseen on vähän. Tämä tutkimus auttaa esimiehiä ja johtajia tietämään, mihin työyhteisövalmiuksien osa-alueisiin kaivattaisiin eniten tukea. Täten vähäisen ajan henkilöstön kanssa voi käyttää tärkeimpien aiheiden käsittelyyn ja ohjaukseen. Tutkimus voi siis olla esimiehelle apuväline henkilöstön johtamiseen. Työntekijät taas heräävät tutkimuksen myötä ajattelemaan, millä lailla voivat kehittää työyhteisövalmiuksiaan ja itseään.

Opinnäyte tukee myös omia työyhteisövalmiuksiani sekä kasvuani työntekijänä. Tavoitteenani on toimia tulevaisuudessa esimiestyössä, jossa työyhteisötaidot korostuvat mielestäni erityisesti. Reflektamalla omaa toimintaani tämän tutkimuksen tietojen pohjalta voin kehittää esimiesvalmiuksiani.

## 2 TYÖYHTEISÖ

Työyhteisö tarkoittaa työpaikalla työskenteleviä ihmisiä, heidän välisiä suhteitaan sekä yleistä vuorovaikutusta (Asp 2010). Yhteisö-sanasta löytyy verbi ”yhdistää”, mikä viittaa työyhteisön määrittelyyn yhteisten tekijöiden tunnistamisessa (Vataja 2012). Vatajan (2012) mukaan työyhteisö voidaan määrittellä toiminnallisena ja rakenteellisena kokonaisuutena, jolla on omat toimintamallit, tavoitteet, sekä määrätty henkilöstö johtajineen. Asp (2010) lisää, että työyhteisö toimii itsenäisesti ja sillä on oma sisäinen kulttuurinsa, mutta se on kuitenkin vuorovaikutuksessa jonkin laajemman systeemin kanssa.

Työyhteisö voidaan määrittellä myös yhteisen perustehtävän toteuttamisen perusteella (Asp 2010). Työn tekemisen ydin löytyy työyhteisön perustehtävästä. Mitä selkeämmin työyhteisön olemassaolon tarkoitus määritellään, sitä paremmin henkilöstö löytää roolinsa työyhteisössä. Kaiken tekemisen tulisi kytkeytyä työyhteisön perustehtävään. (Nummelin 2008.) Työyhteisön yhteistoiminnan toimivuuden kannalta on oleellista, että työyhteisön jäsenet ovat samaa mieltä itse toiminnan ja olemassaolon tarkoituksesta, sekä yhteisistä tavoitteista. Työyhteisön toimijoiden välillä tulee myös olla sopimuksia ja sovittuja toimintatapoja. (Vataja 2012.)

### 2.1 Hyvä työyhteisö

Työyhteisön toiminnan ja työn tavoitteiden selkeydellä on keskeinen merkitys työn tekemiselle. Mikäli perustehtävä on määritelty epäselvästi, heikentää se työn tuloksellisuutta ja altistaa työyhteisön sisäisille ristiriidoille. Työn tulisi olla ymmärrettävää, jotta työntekijä tietää vastuunsa rajat, eikä hänen näin ollen kohdistu ristiriitaisia odotuksia muiden työyhteisön jäsenten osalta. Selkeät tehtäväkuvat antavat siis työlle rajat, jotka luovat konkreettisuutta ja turvallisuutta työhön. (Nummelin 2008.)

Hyvin toimiva työyhteisö saa aikaan hyviä tuloksia ja pärjää kaikissa tilanteissa sekä pystyy työskentelemään luovasti ja vastaamaan toimintaympäristön asettamiin muutoksiin. Toimiva työyhteisö edistää henkilöstön hyvinvointia, sillä se tukee yksilön hyvinvointia ja jaksamista. Hyvin toimiva työyhteisö vaatii vaivannäköä sekä yhteistä panostusta kaikilta. (Kaivola & Launila 2007, 133-134.)

Työyhteisön ilmapiiri rakentuu ihmissuhteiden toimivuudesta, mikä vaikuttaa keskeisesti työtyytyväisyyteen (Nummelin 2008). Hyvässä työyhteisössä ilmapiiri on hyvän hengen ja yhteenkuuluvaisuuden mukainen. Työyhteisössä luotetaan toisiinsa ja yhteys toiseen on aito. Yhteisvastuullisuutta syntyy, kun osallistutaan yhdessä ja autetaan toisia. Ilmapiirin ollessa avoin, henkilöt rohkaistuvat olemaan omia itsejään ja löytävät tukea itselleen vuorovaikutuksesta toisen kanssa. Säännöllinen kannustus ja palaute tukevat kehittymistä ja niiden antaminen kuuluu kaikille. Hyvin toimiva työyhteisö kykenee itsekritiikkiin ja analyysiin. Virheistä opitaan ja niitä käsitellään avoimesti. (Kaivola & Launila 2007, 135, 137-138.)

Yhtenä hyvän työyhteisön perustaitona voidaan pitää työyhteisön ongelmanratkaisukykyä. Hyvää työilmapiiriä ja yhteistyötä voidaan tukea säännöillä, jotka myös osaltaan ehkäisevät ristiriitoja. Kaikki ongelmat tulisi oppia purkamaan rakentavasti. Hyvän työyhteisön peruslähtökohtana nähdään asiallinen käyttäytyminen toisia kohtaan. Tämä tarkoittaa muun muassa kohteliaiden tapojen noudattamista, kuten kiittämistä, tervehtimistä, toisen kuuntelemista, arvostavaa kielenkäyttöä, anteeksi pyytämistä ja vuorovaikutustaitoja. Kohteliailla tavoilla osoitetaan kunnioitusta toisia kohtaan, mikä onkin ihmisten välisen kanssakäymisen perusta. (Nummelin 2008.)

Toimintatavat, jotka tukevat yhteistyötä, oppimista ja vuorovaikutusta, nähdään hyvinvointia tukevan työyhteisön piirteinä. Hyvinvointia tukevassa työyhteisössä henkilökunta pidetään ajan tasalla työyhteisöä koskevista tapahtumista ja muutoksista, sekä koko työyhteisö otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Työmotivaatiota ja hallinnan tunnetta lisäävät sosiaalinen tuki, yhteinen keskustelu, sekä kuulluksi tuleminen kokemukseksi. (Nummelin 2008.)

### 2.1.1 Organisaation merkitys työyhteisötaitoihin

Organisaatio on olemassa perustehtävän takia. Perustehtävä tarkoittaa siis organisaation olemassaolon perustetta ja tarkoitusta. Työn tulisi aina olla yhteydessä perustehtävään ja sen mukaista. Työyhteisöjen jäsenten tulee tiedostaa oma asemansa kokonaisuudessa, joka liittyy perustehtävään. Jokaisen tulee olla myös selvillä työn yhteisistä ja yksilöllisistä tavoitteista. (Kaivola & Launila 2007, 134-135.)

Toimivalla organisaatiokulttuurilla on voimakas vaikutus jäsentensä käyttäytymiseen. Toimiva ja vahva toimintaympäristö heijastaa organisaation kulttuurin syvimpiä tasoja. Jos työntekijät samaisuvat organisaatioon ja organisaation arvot voidaan määritellä selkeästi, pystyvät työntekijät kokemaan organisaation tehtävät omikseen. Tällöin he kokevat olevansa tärkeitä organisaation vision toteuttajia, sekä kokevat kuuluvansa joukkoon. Tämä edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja sen perustehtäviin. Parhaimmassa tapauksessa työntekijät myös ymmärtävät, että on kaikkien työyhteisön jäsenten edun mukaista, että toimitaan laajemman, hyvin määritellyn kokonaisuuden osana. Näin toiminta vastaa organisaation asetettuja tavoitteita. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 62-63.)

Kun organisaatorakenne ja valta- ja vastuusuhteet toimivat hyvin, työyhteisössä toimivat saavat yhteistä synergiaa sekä organisaation päämäärien toteuttamisen keinoja. Organisaatiossa jokaisen on huolehdittava organisaation ja työyhteisön toimintaedellytyksistä ja arvopohjasta. Kun organisaatio toimii hyvin, se poistaa vuorovaikutuksen esteitä sekä rohkaisee avoimuuteen ja selkeyteen. (Nurminen 2008.) Eri toimijoiden välillä on oltava toimivat yhteydet koko organisaatiossa (Kaivola & Launila 2007, 135). Organisaatiossa tulee arvostaa työyhteisötaitoja eli rakentavalla tavalla toimimista työyhteisöissä, esimiestä ja työtovereita tukien (Työterveyslaitos 2017).

Organisaation arvot rakentuvat organisaation tehtävästä ja visiosta. Arvot toimivat siis ohjaavina periaatteina. Ne auttavat yksilöitä myös tekemään päätöksiä ja valintoja. Esimiesten henkilökohtaiset



arvot vaikuttavat organisaatiossa suuresti heidän ja työntekijöiden välisiin suhteisiin, sekä muuhun kanssakäymiseen. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 59.)

Kun toimintaa ohjaavat visio ja strategia ovat elävää ja yhteistä, työyhteisö on selvillä toimintaympäristön muutoksista ja pystyy ennakoimaan tulevaa sekä muuttamaan toimintaansa tarvittaessa. Työyhteisön on pohdittava toimintansa eettisyyttä ja organisaation arvojen toteutumista käytännössä. Jokainen on vastuussa tiedon välittämisestä ja vastaanottamisesta. Itsenäinen ajattelu, mielipiteiden ilmaisu ja ideointi on arvostettavaa. (Kaivola & Launila 2007, 135-136.)

Rakenteet tukevat työn tekemistä hyvin toimivassa työyhteisössä. Töiden järjestelyt ovat selkeät, työ on mitoitettu oikein, jokainen tietää omat tehtävänsä ja sen, mitä häneltä odotetaan. Pelisäännöt ovat yhteiset ja kaikkien tiedossa. Vastuut, vapaudet ja rajat määrittyvät pelisääntöjen mukaan. Myös riittävät resurssit ja työnteon edellytykset on turvattu, muun muassa työvälineillä, viihtyisyydellä ja turvallisuudella. (Kaivola & Launila 2007, 136.)

Kaikki organisaatiot ovat kulttuuriltaan erilaisia. Organisaatiot ovat siis yksilöitä. Vaikka työntekijät organisaatioissa vaihtuvat jatkuvasti, muuttuu organisaation kulttuuri hitaasti. Organisaation kulttuuri on kuin näkymätön voimakenttä kaiken näkyvän taustalla, mitä organisaatiossa on. Sitä voidaan kuvailla myös sosiaalisesti energiaksi, joka liikuttaa työntekijöitä työyhteisössä. Kulttuuri organisaatiolle on kuin persoonallisuus ihmiselle. Organisaatiokulttuuri yhdistää, sekä tuottaa asioille yhteisiä merkityksiä. Kulttuurin liikkeelle paneva voima opitaan parhaiten niin, että osallistutaan aktiivisesti organisaation toimintaan. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 54, 56.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin, vuorovaikutukseen, ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön sekä myös siihen, miten organisaatio oppii uutta, miten se ratkaisee ongelmat ja miten selviytyy muutoksista. Organisaatiokulttuuri voi näkyä työyhteisön viestinnässä, sillä organisaatiokulttuuri määrittelee, mikä on tavoiteltavaa ja hyväksyttyä ja millainen käyttäytyminen sallitaan. Organisaation perusarvoksi tulee nostaa myönteinen ihmiskäsitys, sillä negatiivisessa ihmiskäsityksessä erilaisuus nähdään uhkana. Jokainen ihminen tulee kuitenkin nähdä arvokkaana omana itsenään. (Kaivola 2003, 18-20.)

Voimaantuvalla organisaatiolla on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työyhteisötaitoihin. Voimaantuvan organisaation arvoja ovat muun muassa rehellisyys, itsensä kehittäminen, vastuu, avoimuus ja yhteistyö. Organisaatioon voidaan liittää myös normeja. Menneisyyteen juuttuneessa organisaatiokulttuurissa työntekijä ei saanut olla eri mieltä esimiehen kanssa, tai jakaa tietoa kollegojen kanssa. Näitä kielteisiksi luokiteltuja normeja esiintyi vielä 1980-luvulla. Organisaatiokulttuurit ovat kuitenkin muuttuneet huomattavasti myönteisemmiksi noista ajoista. Organisaation voimaantumista voidaan edistää kohtelemalla jokaista organisaation jäsentä kunnioituksella. Organisaation tulisi omaksua myös avoimuutta, yhteistyötä, luottamusta, sekä tiedon jakamista muiden kanssa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 60.)

### 2.1.2 Johtajuuden merkitys työyhteisötaitoihin

Esimiehellä on vastuu ja velvollisuus johtaa alaisiaan. Työntekijät kaipaavat hyvää esimiestyötä juuri heiltä, joille valtuudet ja tehtävä on määritelty. Jotta esimies voisi onnistua johtamistehtävässään, tulee hänellä olla hyvät vuorovaikutustaidot. Johtaminen ei ole suoraviivaista tehtävien jakamista, vaan esimiehen tulee auttaa työntekijöitä hyödyntämään kokemustaan, ammattitaitoaan, luovuuttaan sekä osaamistaan organisaation perustehtävän mukaisesti. Esimiehen tulee myös asettaa työn tekemiselle selkeät tavoitteet ja pelisäännöt. Esimiehen tulee myös seurata, että määriteltyjä toimintamalleja noudatetaan tasapuolisesti. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävissä, joten mahdollisiin ongelmatilanteisiin päästään puuttumaan riittävän nopeasti. Esimieheltä edellytetään määrätietoisuutta, päättäväisyyttä, mutta myös keskustelu- ja kuuntelukykyä. Hyvän esimiehen piirteinä voidaan pitää nöyryyttä, mutta myös tahdonvoimaa ja lujuuutta. (Järvinen, 2008, 65-67.)

Toimivan ja hyvän työyhteisön perustana nähdään esimiesvastuun ottaminen. Esimiehen vähäinen vastuunotto lisää johtajuusvajetta, jota työyhteisön henkilökunta yrittää toiminnallaan täyttää. Tämä lisää ristiriitoja työyhteisöissä. Esimiehen ja alaisen välinen suhde perustuu valtasuhteeseen ihmisten välillä, joka puolestaan perustuu luottamukseen. Työntekijöiden ja esimiehen välisellä suhteella on merkitystä, kun tarkastellaan työtyytyväisyyttä, stressin hallintaa, sekä työn tuloksellisuutta. Henkilökunnan luottamus ja tyytyväisyys esimiehen toimintaan luo hyvää työilmapiiriä ja työnteko on sujuvaa. Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin on suurempi, kuin työntekijöiden välinen tuki ja kannustus. (Nummelin 2008.)

Esimies on avainasemassa työilmapiirin rakentamisessa, sillä hänen panoksestaan riippuu työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi, sekä oikeudenmukaisen työnjaon toteutuminen. Hyvä esimies päättää työyhteisön toimintatavoista, sekä varaa aikaa työn yhteiselle kehittämiselle, mikä puolestaan lujittaa työyhteisön yhteishenkeä. Esimiehen henkinen tuki, kuuntelutaito ja kannustava palaute viestivät aidosta välittämisestä. (Nummelin 2008.) Hyvässä työyhteisössä yksilölliselle ja yhteiselle oppimiselle ja kehittymiselle luodaan mahdollisuuksia aktiivisesti johdon tuella (Kaivola & Launila 2007, 136). Laihon (2017) mukaan esimiehen tehtävänä on järjestää työyhteisön vuorovaikutukselle mahdollisuuksia, esimerkiksi sopiva tila kahvitauoille ja palaverille sekä huolehtia, että kaikki saavat mielipiteensä kuuluviin. Johdon tulee tehdä yhteistyö mahdolliseksi ja johtaa sitä, sillä resurssien vähentyessä ja ongelmien monimutkaistuessa moniammatillinen yhteistyö on Työterveyslaitoksen (2017) mukaan työyhteisöjen ainoa tapa pärjätä.

Työterveyslaitoksen koordinoimassa Johtamisen kehittämisverkostossa on kehitetty hyvän johtamisen kriteerit, jotka tukevat erityisesti julkisen sektorin johtamisen kehittymistä. Näiden kriteerien mukaan johtamisen on oltava luottamusta edistävä, sillä luottamusta johdon ja henkilöstön välillä tarvitaan erityisesti, kun kehitetään tuloksellista ja hyvin toimivaa työyhteisöä. Luottamuksen saavuttamiseksi tarvitaan muun muassa oikeudenmukaista kohtelua ja päätöksentekoa sekä toisia arvostavaa vuorovaikutusta ja avointa tiedonvälitystä. (Työterveyslaitos 2017.) Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus eivät tarkoita töiden täysin samalla tavalla jakamista tai kohtelua täysin samalla tavalla.

Sen sijaan tehtävännannot ja ratkaisut tulee perustella hyvin, jotta kaikki ymmärtävät ne. (Laiho 2017.)

Työyhteisöissä työskentelee hyvin laajalti erilaisia ihmisiä, esimerkiksi vammaisia, eri elämäntilanteissa olevia ja eri osaamis- ja kulttuuritaustan omaavia henkilöitä. Työyhteisöön heijastuu vahvasti johdon näkemys ja asenteet edellä kuvattua monimuotoisuutta kohtaan. Johdon kriteereinä nähdäänkin henkilöstön monimuotoisuuden mieltäminen voimavarana, erilaisen osaamisen, kokemuksen ja taustojen käyttöönottoaminen, yhdenvertaisten mahdollisuuksien, oikeuksien, velvollisuuksien ja kohtelun takaaminen sekä työn tekemisen mahdollistaminen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa. (Työterveyslaitos 2017).

Organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät perustehtävässään osaamista kehittämällä. Osaamisen strategialähtöisyys ja organisaation ydintehtäviä vastaavuus varmistetaan johtamisella. Johtamisen kriteereinä ovat muun muassa oppimista ja uudistumista tukevien tehtävien ja työnjaon määrittäminen sekä sen ennakointi, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Johtajat ovat vaikuttamassa myös siihen, että toimintaa kehittävä palautteen antaminen on työyhteisöissä jatkuvaa sekä siihen, että jokainen ottaa vastuuta osaamisen kehittämisestä ja jakamisesta. (Työterveyslaitos 2017).

Jotta uudistuminen onnistuu, johtamisen on oltava aktiivista ja tietoista. Tarvitaan sekä suunnitelmallista, etukäteen määriteltyä uudistamista, joka tapahtuu johdosta henkilöstön suuntaan, että paikallisempaa, nopeampaa henkilöstöltä johtoon päin etenevää uudistamista. Johdon tulee ymmärtää, että muutos on innostavampaa eikä tunnu uhkaavalta, kun sitä saa olla aktiivisesti tekemässä, eikä tarvitse olla pelkästään muutoksen kohteena. Hyvän johtamisen kriteereiksi on määritetty esimerkiksi henkilöstön innostaminen uusien toimintatapojen kokeiluun sekä henkilöstön osaamisen, ideoiden ja kokemusten käyttöön ottaminen uudistumisessa. (Työterveyslaitos 2017).

Esimiehen tulisi myös puuttua työntekijöiden jaksamisen ongelmiin, sekä tukea työntekijöiden jaksamista varhaisen välittämisen periaatteen mukaan. Esimiehen tulisi omalla esimerkillään edistää jaksamista tukevan työkuulttuurin muodostumista, muun muassa huolehtimalla oman jaksamisensa kannalta oleellisista asioista ja tuomalla nämä periaatteet näkyviksi työyhteisössä. (Ilmarinen.)

### 3 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan ihmisten välisten suhteiden toteutumista. Kansainvälisellä kentällä puolestaan käytetään käsitettä *work community skills*, joka mielletään Suomessa myös alaitaidoiksi. Alaitaidoilla kuvataan yksilöiden työkäyttäytymistä, sekä yhteistyökykyä. Käsitteinä työyhteisötaidot, organisaatiokansalaisuus, sekä alaitaidot tarkoittavat samaa asiaa. (Puusa ym. 2010.)

Keskisen (2010, 10) mukaan alaitaitoa on ilmiönä tutkittu kauan, mutta käsite alaitaito otettiin käyttöön Suomessa 2000-luvulla. Alaitaidot-käsite nostettiin johtajuutta korostavan kulttuurin rinnalle. Joidenkin tutkijoiden mukaan alaitaitoja voidaan pitää jopa esimiestaitojen vastaparina. Alaitaidot voidaan ymmärtää vastuullisena vaikuttamisena esimiehen tuen turvin. Käytännössä alaitaito tarkoittaa kuitenkin kykyä olla ja toimia työyhteisön jäsenenä. Alaitaidot ovat käsitteenä Suomessa vakiintumaton vähäisen tutkimuksen vuoksi, eikä sille löydy vastinetta englanninkielisestä kirjallisuudesta. Kansainvälinen kirjallisuus käyttää kuitenkin termiä *organizational citizenship behavior*, joka Suomen kielelle käännettynä tarkoittaa organisaatiokansalaisuutta. Organisaatiokansalaisuus viittaa työyhteisöjen toiminnan sujuvuutta, sekä toimijoiden keskinäistä kanssakäymistä edistävään käyttäytymiseen. (Puusa ym. 2010.)

Sana "alainen" saattaa herkästi herättää negatiivisia tunteita. Sana luo kuvan alaisen ja esimiehen suhteesta, sekä tottelemisesta. Alainen viittaakin alun perin organisaatiohierarkiaan, missä organisaation jäsenet arvotetaan asemansa perusteella. Alaitaitoihin liittyvät elementit ovat edellytyksenä organisaation menestymiselle. Tutkimusten mukaan alaitaidot parantavat organisaation suorituskykyä ja auttavat sitä saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Organisaatiokansalaisuuden vaikutuksia ovat myös muun muassa toiminnan varmuuden lisääntyminen, johtamisen tehokkuuden parantuminen, sekä laadun parantuminen. Voidaan siis ajatella, että organisaatiokansalaisuuden ilmeneminen ja kehittäminen ovat organisaatiota ajatellen tavoiteltavaa. (Puusa ym. 2010.)

Esimies ja alainen muodostavat yhdessä esimies-alaisuuden, jossa esimies toteuttaa johtamistaitoja ja alainen alaitaitoja. Alaitaidot sisältävät myös mahdollisuuksia vaikuttaa johtamiseen työntekijän näkökulmasta. Alaitaidot ilmenevät muun muassa työntekijöiden yhteistyöhalukkuutena, sekä rakentavana käytöksenä työyhteisöissä. Alaitaitojen nähdään myös lisäävän avuliaisuutta muita työntekijöitä kohtaan. Avun antaminen ja muiden huomiointi edellyttävät usein omalta mukavuusalueelta poistumista. Työntekijä on siis valmis asettamaan organisaation edun oman etunsa edelle ja on aidosti kiinnostunut organisaatiostaan, sekä sen tavoitteista. Alaitaitoihin liitetään oleellisesti omaehtoinen aktiivisuus, tunnollisuus, sekä sovinnollisuus. Alaitaitojen nähdään siis koostuvan erilaisista elementeistä, sekä yksilöiden luonteenpiirteistä. (Puusa ym. 2010.)

Työyhteisön toimivuutta voidaan siis kuvailla eri käsittein. Puhutaan myös yhteisvastuullisuustaidoista, yhteistyötaidoista ja työntekijätaidoista. Työyhteisötaidoilla on siis monta merkitystä. Käsitteenä työyhteisötaidot on vakiintunut ja se nähdään kokonaisvaltaisempana, kuin esimerkiksi alaitaidot. Työyhteisötaidot liittyvät työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Ei riitä, että työntekijä suorittaa teh-

tävänsä teknisesti oikein, vaan vaaditaan myös oman työn kehittämistä, sekä osaamisen jakamista. (Ilmarinen.)

Salmisen (2015, 135) mukaan työyhteisötaidot tarkoittavat työntekijän kykyä toimia työyhteisön jäsenenä vastuullisesti, rakentavasti ja tuottavasti. Jokainen työntekijä asemasta ja työpaikasta riippumatta tarvitsee näitä taitoja. Hyvät työyhteisötaidot omaava henkilö ymmärtää oman ja muiden työntekijöiden roolin ja merkityksen työyhteisössä. Hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän osaa antaa ja vastaanottaa palautetta. Hän myös ymmärtää yhteisten pelisääntöjen merkityksen sekä osaa johtaa itseään riittävästi noudattaakseen niitä. Hän on empaattinen eli osaa asettua muiden asemaan, kohtelias käytöstavoiltaan sekä omaa ristiriitojen ratkaisutaitoja. Hän arvostaa omia arvojaan, ajatuksiaan ja toimintatapojaan sekä kykenee puolustamaan niitä. Kuitenkin hän myös ymmärtää ja hyväksyy erilaisuuden. (Salminen 2015, 135-136.) Ihminen on aktiivinen toimija, joka pystyy muuttamaan ja suuntaamaan käyttäytymistään (Mönkkönen & Roos 2009, 139). Työyhteisötaitojaan voi siis kehittää.

### 3.1 Työyhteisötaidot kansainvälisesti

Keskisen (10) mukaan 1980-luvun alkupuolella tehtiin ensimmäiset kansainvälisen tieteellisen kirjallisuuden alustamääritykset, tutkijat puhuivat silloin organisaatiokansalaisuudesta. Karhapään, Laulaisen ja Kivisen (2015) mukaan sen jälkeen tutkimusten määrä on moninkertaistunut. Karhapää ym. (2015) kertovat artikkelissaan, että 1980-luvun tutkimusten myötä nostettiin keskeiseksi työyhteisön ja organisaation edun mukainen sovinnollisuus, johon liitettiin muun muassa reilua, tunnollisuutta, pyyteetöntä auttamista ja huomaavaisuutta organisaation jäsenyydessä. Myöhemmin käsitettä on laajennettu yhteisöllisyyttä, aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja vastuullisuutta korostavaan toimintaan (Karhapää ym. 2015).

Prakash Sharman (2011) tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuurinen käyttäytyminen (alustaito) on erityistä työkäyttäytymistä, joka määritellään yksilölliseksi käyttäytymiseksi. Se on organisaation kannalta hyödyllistä ja harkinnanvaraista, eikä suoraan palkitsemisjärjestelmässä. Tämä käyttäytyminen on pikemminkin henkilökohtaisen valinnan asia, eikä sen laiminlyönti ole yleisesti pitäen rangaistavaa. Alustaitojen uskotaan vaikuttavan merkittävästi työyhteisöjen ja organisaatioiden tehokkuuteen ja edistävän osaltaan organisaation tuottavuutta. (Prakash Sharma 2011.)

Intiassa tehdyn tutkimuksen (Prakash Sharma 2011) mukaan julkisen sektorin organisaatioiden työntekijöillä on suurempi työyhteisötaitojen taso kuin yksityisellä sektorilla. Tutkimuksessa syy julkisen sektorin korkeammille työyhteisötaitoille nähdään kilpailukyvyssä, sillä yksityisellä sektorilla kilpailukyky on huomattavan korkea ja se voi haitata työntekijöitä työyhteisötaitoissa julkiseen sektoriin verrattuna. Prakash Sharma (2011) kertoo myös, että julkisen sektorin työntekijät ovat motivoituneita huolehtimaan yhteisöstä ja haluavat palvella yleistä etua sekä asettavat eettisesti sisäiset palkkiot ulkoisia palkkioita tärkeämmiksi. He myös arvostavat yksityisen sektorin työntekijöitä enemmän tunnetta saavutuksista ja työn tekemistä yhteiskunnan ja muiden hyödyksi. Tutkimuksessa todettiin myös, että henkilöstön työtyytyväisyys lisääntyy työyhteisötaitojen kasvun mukaan.

(Prakash Sharma 2011.) Toisessa organisaatiokansalaisuutta ja työtyytyväisyyttä koskevassa tutkimuksessa (Balalis) kerrotaan, että tyytyväiset työntekijät osoittavat todennäköisemmin positiivista käytöstä, joka edistää organisaation toimintaa.

Työtyytyväisyydellä on suurin merkitys alaitaitojen suhteen. Työntekijät näyttävät käyttävän alaitaitojaan todennäköisemmin, kun he ovat tyytyväisiä työhönsä, vaikka yleensä ajatellaan, että siihen tarvitaan hyötyjä, tai tukea esimiehiltä, tai kollegoilta. Useiden tutkimusten mukaan oikeudenmukaisuus ja työmotivaatio ovat merkittäviä vaikuttajia alaitaitojen näkyvyydelle. Tutkimuksissa korostetaan muun muassa vuorovaikutuksen tärkeyttä. Organisaatiot ja työyhteisöt voivat kehittää alaitaitoja parhaiten keskittymällä oikeudenmukaisuuteen ja työmotivaation parantamiseen työyhteisöissä. (Balalis; Oren ym. 2013.) Tutkimusten mukaan työntekijöiden työyhteisötaitot ja asenteet ovat sidoksissa esimiesten johtamistaitoihin. Työntekijöiden työtyytyväisyys edistää työyhteisötaitoja, sekä organisaatioon sitoutumista. (Tepper, Duffy, Hoobler & Ensley 2004).

### 3.2 Työyhteisövalmiudet käytännössä

Hyviin työyhteisövalmiuksiin liittyy olennaisesti työyhteisön perustehtävään ja tavoitteisiin sitoutuminen. Nämä antavat sisällön työntekijän toiminnalle. Jotta toiminta olisi tuloksellista, tulee työntekijän osata johtaa itseään. Tämä tarkoittaa huolehtimista muun muassa omasta ammattitaidosta, motivaatiosta ja jaksamisesta. Työyhteisötaitona nähdään myös se, että työntekijä pyrkii kehittämään henkilökohtaista tehokkuuttaan pohtimalla ja kehittämällä omia työmetodeitaan. Myös ajanhallintataitoa pidetään tarpeellisena. Työyhteisötaitoinen työntekijä nähdään hyvänä alaisena ja kollegana työyhteisössä, joka pyrkii toiminnallaan lisäämään positiivista työilmapiiriä. Työyhteisövalmiuksiin liitetään myös yhteistyötaitot, eli kyky työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Yhteistyötaitoja tarvitaan, jotta henkilökunta voi hyvin ja työyhteisö saavuttaa asetetut tavoitteensa. Vuorovaikutustaidot mahdollistavat osallistumisen ja rakentavan vaikuttamisen työyhteisössä. Tämän päivän organisaatioissa työntekijöiltä odotetaan muutostaitoja, sekä epävarmuuden sietokykyä. (Aarnikoivu 2010.)

Organisaation toimintaa ohjaavat perustehtävä, tavoitteet, strategia, visio ja arvot. Näiden liittämisen päivittäiseen toimintaan turvaa organisaation toiminnan jatkumisen ja organisaation menestymisen. Esimiehen rooli on luoda merkityksiä alaisen työpanokselle. Alaisen tehtävä taas on sisäistää organisaation perustehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot, sekä toimia niiden mukaisesti. Organisaatioissa toimiminen tarkoittaa organisaation tavoitteisiin ja perustehtävään sitoutumista. (Aarnikoivu 2010.)

Keskeistä työntekijän taidoissa on vastuullinen huolehtiminen oman työn koko prosessista eri työvaiheeseen sekä oman työn aktiivinen kehittäminen ja tietojen ja taitojen jakaminen muille. Ei kuitenkaan riitä, että hallitsee työnsä, vaan myös työyhteisön jäsenenä olemisen kuuluu työntekijän keskeisiin taitoihin olennaisesti. On siis osattava tehdä työtään yhdessä muiden kanssa, ymmärtäen oma roolinsa osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä. (Mönkkönen & Roos 2009, 140-141.) Täytyy kyetä toimimaan joustavasti eli omasta toimenkuvasta ei pidetä tiukasti kiinni vaan tarvittaessa pysytään astumaan toisten reiviirille (Kaivola & Launila 2007, 66-67).

Oman työn hallinta tarkoittaa työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Oleellista on, että työntekijä tunnistaa työyhteisössään mahdollisuuksia vaikuttaa, sekä tarttuu näihin mahdollisuuksiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn hallinnalla on monia terveysvaikutuksia. Huono työn hallinta altistaa työntekijän muun muassa mielenterveysongelmille, työuupumukselle, tuki- ja liikuntaelinsairauksille, sekä sydäntaudeille. (Rehnback & Keskinen 2005.)

Hyvät työyhteisötaidot koostuvat tunnollisuudesta, reiluudesta, kohteliaisuudesta, epäitsekkydestä ja auttamisen halusta. Hyvät työyhteisötaidot omaava henkilö toimii työyhteisössään rakentavalla tavalla. Tähän kuuluu muiden huomiointi ja auttaminen vapaaehtoisesti, tukeminen, kannustaminen ja vastuun kantaminen. (Kaivola&Launila 2007, 66-67.)

Kangasniemen mukaan Prithviraj Chattopadhyay on kehittänyt alaistaitomittarin, jossa alaistaitoja tutkittiin muun muassa seuraavilla väittämillä: "Yritän motivoida muita tiimissäni tekemään parhaansa", "Autan muita tiimiläisiä ratkaisemaan henkilökohtaisia tai ammatillisia ongelmia", "Rohkaisen työtovereitani oppimaan uusia taitoja ja tekniikoita". Tämänkin mukaan alaistaitoihin ja siten työyhteisötaitoihin liittyy toisten auttaminen, kannustaminen ja innostaminen.

Työyhteisötaitoihin kuuluu myös rakentava suhtautuminen esimieheen, työtovereihin, perustehtävän suorittamiseen sekä koko työyhteisön etuun. Odotukset esimiestä kohtaan tulee olla realistisia ja ne tulee osata pukea sanoiksi. Esimiestä kohtaan tulee olla avoin ja saavuttaa luottamusta. Työtovereiden arvostaminen ja positiivinen asenne työhön kuuluvat niin ikään työyhteisötaitojen hallintaan. (Kangasniemi.) Kyllin hyvän työntekijän piirteitä ovat Kangasniemen mukaan muun muassa myös oman rajallisuutensa tunnustaminen ja sen hyväksyminen myös muissa, omasta osaamisesta huolehtiminen, oman ja muiden ammattitaidon arvostaminen sekä erehdyksistä oppiminen.

Tässä tutkimuksessa työyhteisötaidot on jaettu kuuteen osa-alueeseen (kuvio 1). Edellä kerrottiin yleisistä työyhteisötaidoista ja seuraavaksi kuvataan ammattimaisen vuorovaikutuksen taitoja, palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja, ristiriitojen ratkaisemisen taitoja, yhteistyötaitoja sekä itsensä johtamisen taitoja.



Kuvio 1. Tutkimuksen työyhteisötaitojen osa-alueet

### 3.2.1 Ammattimaisen vuorovaikutuksen taidot

Yhtenä keskeisenä työyhteisötaitojen osa-alueena nähdään vuorovaikutustaidot. Etenkin avoimuutta tiedonkulussa pidetään tärkeänä työyhteisöissä. Avoin vuorovaikutus on kuitenkin erilaisille häiriöille altis ja vaatiikin herkkyyttä työyhteisön jäseniltä. Avoin kommunikaatio on elintärkeää myös oppimisen kannalta. Jotta tieto siirtyisi osajalta toiselle, tulee tiedonkulun esteet eliminoida. Luottamus nähdään avoimen kommunikaation ehdottomana edellytyksenä työyhteisöissä. (Ilmarinen.)

Surakan ja Rantalan (2013, 106) mukaan työyhteisön tehokas toiminta ja työhyvinvointi edellyttävät toimivaa vuorovaikutusta ja viestintää, joka on mutkatonta sekä johdolta työntekijöille, että toisinpäin. Myös Aarnikoivu (2010, 123) toteaa, että menestyvässä ja hyvinvoivassa työyhteisössä on tyypillisesti avoin ja keskusteleva kulttuuri.

Salmisen (2015, 136) mukaan ammattimaiset vuorovaikutustaidot tarkoittavat osaamista käyttää erilaisia viestintävälineitä ja viestiä tehokkaasti ja selkeästi eri tilanteissa erilaisten kohderyhmien kanssa erilaisilla välineillä. Tyypillisiä viestintävälineitä ovat kasvokkain tapahtuvat palaverit, videopalaverit, kehityskeskustelut, käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut, puhelin ja tekstiviestit, sähköposti, intranet sekä ilmoitustaulu. Näitä välineitä tulee osata käyttää oikeissa tilanteissa. Esimerkiksi sähköpostilla ei tule käsitellä vaikeita asioita, koska se voidaan tulkita eri tavoin kuin se on tarkoitettu. Sähköposti sopii tiedottamiseen, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus taas uuden luomiseen, vaikeiden tilanteiden käsittelyyn sekä yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseen. (Surakka & Rantala 2013, 106-107.)

Toimiva ja tuottava työyhteisö perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, sillä se yhdistää organisaation osat ja niissä toimivat ihmiset toisiinsa. Mikäli jatkuvaa vuorovaikutusta ei ole, organisaatio ei pysy perustehtävässään eikä työ suju. Organisaation arvot ja strategia saadaan elämään vuorovaikutuk-



sen kautta. Myös laadun ylläpitäminen ja parantaminen vaativat vuorovaikutusta. Yhteisessä keskustelussa syntyy uusia ideoita, uudistumista ja kehittymistä, oppimista ja tiedon siirtymistä. Toimivat ja työntekoa palvelevat kokouskäytännöt tukevat tiedonkulkua. (Kaivola & Launila 2007, 135.)

Hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö osaa keskustella kunnioittavasti ja kohteliaasti muiden kanssa sekä kuunnella muita, kysyä tarkentavia kysymyksiä sekä tehdä yhteenvetoja kuulemastaan. Hän osaa kiteyttää omat viestinsä innostaviksi ja ymmärrettäviksi. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu sanallisen ja sanattoman viestinnän sekä sen vaikutusten tunnistaminen ja hallinta. Myös kyky tunnistaa eri kulttuurien vaikutukset viestintään ja osaaminen hyvään vuorovaikutukseen erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa ovat osa hyviä vuorovaikutustaitoja. (Salminen 2015, 136-137.)

Hyviä vuorovaikutustaitoja ovat ajatusten ilmaiseminen selkeästi ja uskallus kertoa hyvät sekä huonot uutiset kaunistelematta sekä hyvien suoritusten huomioiminen ja niistä kiittäminen. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö ei puhu karkeasti eikä ole välinpitämätön muiden tunteita kohtaan ja hänellä on hyvä tilannetaju. Hän tiedostaa oman vaikutuksensa muihin ja pyrkii luomaan työyhteisöön myönteistä ja kannustavaa ilmapiiriä. Hän rohkaisee muita ja ilmaisee arvostustaan muille tiimin jäsenille sekä kertoo muille ryhmän jäsenille omista vaikeuksistaan ja pyytää ymmärrystä ja pitkämielisyyttä. (Salminen 2015, 136-137.)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteena voidaan nähdä osapuolten omat tulkinnat ja näkökannat. Vastaanottaja saattaa tulkita viestin eri tavoin, kuin toinen osapuoli on alun perin tarkoittanut. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö tiedostaa väärinymmärrysten syntymisen mahdollisuuden, joten hän osaa varmistaa, että yhteinen ymmärrys syntyy. Myös kuunteleminen nähdään vuorovaikutuksen taitona. (Aarnikoivu 2010.)

Ammatillinen käytös lisää avointa ja vapautunutta ilmapiiriä. Se myös synnyttää todellista luottamusta työntekijöiden välille. Ammatillisen asenteen kautta työyhteisöissä voidaan hyödyntää ihmisten osaamista, erilaisuutta, sekä luovuutta, mikä pidetään koko tiimityöskentelyn ytimenä. Epäammatillinen toiminta taas tarkoittaa muun muassa sitä, että työhön liittyviin asioihin sotketaan jatkuvasti omia henkilökohtaisia tarpeita ja tunteita. Tämä lisää epäluuloisuutta ja jopa vihamielisyyttä työyhteisöissä. Ammatillisen asenteen ylläpitäminen on haastavaa silloin, kun työntekijät ovat läheisessä suhteessa työpaikan ulkopuolella. Tällaisia tapauksia ovat muun muassa perheyrietykset, tai pienellä paikkakunnalla toimivat työyhteisöt. Jotta luottamuksellinen ja avoin työkuulttuuri säilyisi, edellyttää se työntekijöiltä hyvin ammatillista suhtautumista toisiinsa työyhteisöissä. Vaarana nähdään se, että ulkopuoliset suhteet alkavat ohjata yksilön työkäyttäytymistä. (Järvinen 2008, 82-84.)

### 3.2.2 Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot

Yksi työelämän tärkeistä taidoista on kyky antaa muille palautetta ja ottaa palautetta vastaan. Suomalaisessa työelämässä annetaan usein liian vähän palautetta. Tulisi kyetä sekä kiittämään hyvästä suorituksesta, että antaa korjaavaa palautetta eli ottaa puheeksi sujumattomia asioita. Kun palautet-

ta annetaan tarpeeksi, työyhteisön jäsenet suhtautuvat palautteeseen osana normaalia työkäyttäytymistä. Palautteen määrän ollessa vähäistä, palaute silloin tällöin voi aiheuttaa liian voimakkaita tunnereaktioita. Tällöin palautteen rakentava käsittely ei onnistu. (Salminen 2015, 144-145.) Aarnikoivu (2010, 125) mukaan toimivien ja hyvinvoivien työyhteisöjen kulttuuri on palautemyönteinen eli palautetta annetaan ja vastaanotetaan avoimesti. Aarnikoivu (2010, 126) jatkaa, että palautteen antaminen kertoo työntekijän sitoutumisesta ja vastuullisuudesta sekä esimiehen taholta siitä, että toimintaa halutaan kehittää edelleen ja työntekijöistä välitetään.

Kiittämisellä voidaan vaikuttaa toisten käyttäytymiseen merkittävästi. Myönteisen palautteen saaminen lisää hyvän olon tunnetta, oppiminen tehostuu ja yhteenkuuluvaisuus lisääntyy. (Salminen 2015, 147) Kiitokset ja kehut vahvistavat toivottua toimintaa ja voivat lisätä työntekijöiden työntekoa (Surakka&Rantala 2013, 116). Usein puhutaan siitä, että positiivista palautetta tulisi saada ja antaa enemmän, mutta vähemmän keskustellaan siitä, millaista positiivista palautetta halutaan. Kaikki myönteinen palaute ei ole sellaista, josta voimme kehittyä ja oppia. Toisin sanoen tarvitsemme sellaista myönteistä palautetta, mikä saa meidät kokemaan, että työtämme työyhteisössä arvostetaan. (Furman & Ahola 2002, 22.)

Vuorovaikutustaitoja voi oppia, sekä niitä voi kehittää jatkuvasti. Ensimmäinen askel on tulla tietoiseksi oman käyttäytymisensä vaikutuksista muihin. Kriittisen palautteen antaminen koetaan erityisen vaikeana, sillä ajatteleminen, ettei toisen mieltä saa pahoittaa. Tämä johtaa yritykseen pehmentää palautetta, jolloin palaute muuttuu epämääräiseksi, eikä yleensä johda tilanteen korjaantumiseen. Oppimista ja kehittymistä tukevan palautteen tulisikin olla kaksisuuntaista ja konkreettista. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 85-88.)

Korjaavaa palautetta saadessa sen tulkitsee herkästi uhkaksi ja stressitaso nousee. Tällöin työmuisti heikkenee, kuunteleminen ja oppiminen vaikeutuvat ja ongelmanratkaisu- ja suorituskky lamaan-tuu. Kun ihminen kokee uhkaa, hän puolustautuu eikä suostu ottamaan palautetta vastaan. Palautteen saaja saattaa hyökätä tai paeta tilannetta. Vain harva pystyy ottamaan palautteen vastaan ja hyötymään siitä. Korjaava palaute saattaa jopa huonontaa tilannetta. (Salminen 2015, 145-146.)

On vaikeaa pyytää toista ihmistä muuttamaan toimintaansa ilman, että hän pahastuu. Eteemme tulee jatkuvasti tilanteita, joissa meillä on tarve vaikuttaa toisen ihmisen käytökseen. Helppoa ratkaisua kritiikin antamiselle ei ole olemassa, mutta joitain hyviä periaatteita on esitetty. (Furman & Ahola 2002, 104.) Korjaavan palautteen antamisen taitoja on kehitettävä, sillä tulee tilanteita, jolloin sitä on käytettävä. Tulee muistaa, että kiitosta on annettava huomattavasti useammin kuin korjaavaa palautetta. (Salminen 2015, 147.) Palautteen saajalle tulee välittyä ajatus, että häntä autetaan eteenpäin hyvällä tahdolla (Surakka&Rantala 2013, 116).

Aarnikoivu (2010, 127) toteaa, että korjaavaa palautetta annettaessa palautteen vastaanottajaa ei tule lannistaa ja mitätöidä vaan rohkaista ja kannustaa sekä tuoda esiin toiminnassa toteutuneet vahvuudet. Tämän jälkeen kerrotaan, missä on korjaamisen tarvetta ja lopuksi tilanne päätetään myönteiseen kokonaisarvioon. Korjaavan palautteen sijaan voi ja kannattaakin käyttää positiivisuu-

den avulla vaikuttamista. Kun asiaa lähestyy myönteisellä tavalla, turvallisuuden tunne lisääntyy ja ei tule niin paljon tarvetta puolustautua. Tällöin tarjoutuu mahdollisuus pohtia, miten voi jatkossa onnistua paremmin. (Salminen 2015, 147.)

Vuorovaikutuksen osapuolet tulkitsevat palautteena myös toistensa sanomatta jääneitä tunteita ja ajatuksia. Joskus oheisviestintä on ristiriidassa puhutun kanssa. Tämä aiheuttaa epävarmuutta viestinnän tulkinnessa. Yleisimpänä ongelmien syynä työyhteisöissä voidaankin nähdä tällainen testamaton, ehkä väärinkin tulkittu palaute. Suurin osa työyhteisöjen jäsenistä haluaisi saada palautteen suoraan, kuin esimerkiksi kolmannen osapuolen välittämänä. Silti näyttää siltä, että ongelmista on helpompi puhua jollekin muulle, kuin suoraan asianomaiselle. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 84-85.)

Palautteen vastaanottamisen kyky tulee myös huomioida. Palautteen vastaanottaminen voi olla haasteellista. Positiivinen palaute ilman spesifiointia toiminnasta ei auta palautteen vastaanottajaa oppimaan, vaan tyydytään yleisen tason kiitokseen. Tarvitsemme siis toisten ihmisten palautetta, jotta voimme kehittää vuorovaikutustaitojamme jatkuvasti. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 85-88.)

Mikäli työyhteisön jäsenet eivät osaa ottaa palautetta vastaan, kulttuuri muuttuu pian suljetuksi ja hiljaiseksi. Palautteen vastaanottajan on tiedostettava, että palaute kohdistuu esimerkiksi heikkoon suoriutumiseen nimenomaan määritetyssä asiassa. Korjaavaa palautetta ei tule personoida. Korjaavan palautteen saaminen ei ole useinkaan helppoa, mutta myös niin sanottua hyvää palautetta voi olla vaikea ottaa vastaan, sillä usein mitätöimme tai väheksymme hyvää palautetta. Jaksamme kuitenkin paremmin onnistumista ja hyvää suoriutumista koskevaa palautetta saadessamme, joten siitä tulee osata nauttia. (Aarnikoivu 2010, 127.) Palautteen avulla saa tietoa siitä, mitä tekee hyvin ja mitä voisi tehdä paremmin. Kun palautetta osaa antaa ja vastaanottaa rakentavasti, saa hyvät mahdollisuudet kehittyä ja pärjätä työelämässä (Surakka&Rantala 2013, 115).

### 3.2.3 Ristiriitojen ratkaisemisen taidot

Viime vuosikymmenien aikana tapahtuneet työelämän muutokset ovat altistaneet työyhteisöt erilaisille ristiriidoille. Ristiriidat aiheuttavat stressiä koko työyhteisölle. Ongelmakohdat tulisikin tunnistaa ajoissa, jotta ne eivät pääsisi vaikuttamaan työntekijöiden hyvinvointiin, tai työyhteisön keskinäisiin suhteisiin. Tulee kuitenkin muistaa, että erilaiset kriisit ovat normaaleja ilmiöitä työyhteisöissä. Konfliktissa yksilöt ovat eri mieltä asioista, tai joku pyrkii liialliseen vallankäyttöön. Konfliktia edeltää usein toimimaton vuorovaikutus. Konflikti voi koskea yhtä henkilöä, useampaa, tai jopa ryhmiä. Tyypillisiä ristiriitatilanteita työyhteisöissä ovat muutostilanteet ja yhteistyöhön liittyvät vaikeudet. Ristiriidat koskettavat koko työyhteisöä tavalla tai toisella ja käsittelemättöminä ne yleensä paisuvat. (Kaivola 2003, 72-73.) Paasivaaran (2009, 74) mukaan riidat voivat jäädä kytemään, mikäli työyhteisössä ei ole riittävän vahvaa toimintakulttuuria, jonka puitteissa arjen toiminnat ohjautuvat ratkaisuun. Mikäli työyhteisö juuttuu ratkaisemattomiin ristiriitoihin, pitää keskittyä työyhteisössä vallitseviin ajattelu- ja toimintatapoihin (Paasivaara 2009, 74).

Ristiriidat vaikuttavat työyhteisön työilmapiiriin, sekä työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Erityisesti ristiriitoja esiintyy työyhteisöissä, joissa on paljon moninaisuutta. Ristiriidat ovat väistämättömiä ja niiden käsitteleminen merkitsee sitä, että resursseja kulutetaan muuhun kuin varsinaisiin työtehtäviin. Ristiriidat tulisi ratkaista rakentavasti osapuolten välillä. Käsitteilytapoina voidaan käyttää sellaisia tapoja, jotka edistävät innovatiivista ajattelua, sekä organisaation oppimista. Ristiriitatilanne on eräänlainen vuorovaikutustapahtuma, jossa esiintyy erimielisyyttä, eripuraisuutta, sekä yhteensopimattomuutta. (Colliander ym. 2009, 216-217.)

Paasivaaran (2009, 73) mukaan ristiriitoja syntyy helposti yritettäessä välttää kielteistä ilmapiiriä. Ongelmia syntyy, kun ihmiset eivät osaa puhua erilaisista näkemyksistään eivätkä siten pysty vieämään eri näkökulmia sisältävää potentiaalista energiaa eteenpäin toimivaksi. Ratkaisevaa on, että kykenee muuttamaan omaa suhtautumistaan eikä odota työtoverin, esimiehen tai tilanteen muuttuvan. (Paasivaara 2009, 73.)

Ihmisten ajatukset, kokemukset ja toiminta ovat erilaisia, sillä arvostamme erilaisia asioita, tarpeemme ovat erilaisia, samoin kokemus- ja kulttuuritaustamme, jonka kautta tulkitsemme asioita. Näiden myötä esiintyy työssäkin ajatusten yhteentörmäyksiä. Työssä on myös eturistiriitoja. Työyhteisöt eivät ole täysin ristiriidattomia, mutta voi olla tilanteita, joissa ristiriitaa ei tunnusteta, sitä ei myönnetä tai se ohitetaan. Yleensä syynä on huono tai liian vähäinen vuorovaikutus. Olettamukset, tulkinnat ja näistä syntyvät väärinkäsitykset, joita ei ratkaista, syventävät ristiriitoja. (Salminen 2015, 149.)

Tyypillisesti ristiriitojen taustalla on epäselviä tavoitteita ja työtehtäviä, epätasa-arvoisen kohtelun kokemuksia, muutostilanteita sekä stressiä, kiirettä ja liiallista kilpailua. Työyhteisön jäsenet voivat itse vaikuttaa siihen, syntyykö konflikteja. Niiden taustalla on usein kyvyttömyyttä havaita oman käyttäytymisen vaikutuksia muihin, erilaisia odotuksia ja toiveita, joita ei osata tai uskalleta tuoda esiin, joustamattomuutta ja omien etujen ajamista liiaksi ja muiden kustannuksella, oman työroolin hukkaaminen ja epäselviä tavoitteita, itsekkyyttä ja kyvyttömyyttä havaita toisten tarpeita, kielteistä asennetta ryhmätyöhön, negatiivisia tunteita, kuten kateellisuutta ja katkeruutta, epäasiallista käytöstä ja työtovereiden epäreilua kohtelua sekä työntekijöiden toiminnan pohjalla olevien arvojen ristiriitoja. (Salminen 2015, 150-151.)

Kateus synnyttää ristiriitoja ja kateuden tunnistaminen itsessään onkin merkittävästi työhyvinvointia edistävää. Kun kateuden tunnistaa, sitä pystyy työstämään ja voi muuttaa en positiiviseksi voimaksi. Kun ei vertaile ja arvioi muita, jaksaa itse paremmin. (Paasivaara 2009, 76, 78.)

Erilaisista näkökulmista kuitenkin usein hyödytään, joten kaikki ristiriidat eivät ole haitallisia. Konfliktit tulee osata kuitenkin kohdata ja ratkaista rakentavasti sekä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näin kielteiset tunteet ja tulkinnat eivät pääse ajan myötä vahvistumaan. (Salminen 2015, 150-151.) Paasivaaran (2009, 73) mukaan työyhteisössä olevia erilaisia ristiriitoja voi kokea joko luonnollisina ja kehitystä edistävinä tai hankalina ja työtä tukahduttavina. Ristiriita voi alkaa esimerkiksi

kahden ihmisen erilaisesta mielipiteestä tehtävän suorittamistavasta. Mikäli henkilöt tutkivat yhdessä molempien näkemyksen ja löytävät ratkaisun niiden pohjalta, voi ristiriita olla hedelmällinen. Vaikka ristiriitoja tuleekin ratkoa puhumalla, Paasivaaran (2009, 74) mukaan liika puhe voi olla haitaksi, etenkin jos se on vain harminaiheista ja toisten syyttelyä, ristiriidan pitämistä vireillä. Tällöin tulisi puhua vähemmän ja tuloksen näkyä toiminnassa ja käyttäytymisessä.

Ristiriitoja ilmenee kaikilla organisaation tasoilla ja monet niistä ovat lieviä, eivätkä tarvitse esimiesten kannanottoja niiden ratkaisemiseksi. Ristiriitoja olisi hyvä ehkäistä ja pyrkiä etsimään niille ratkaisuja jo ennen kuin ne kasautuvat ja aiheuttavat työhyvinvoinnin heikentymistä. Muun muassa työturvallisuuslaki vaatii esimiehiä puuttumaan terveydelle haitalliseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun. Usein ristiriitojen taustalta löytyy työhön liittyviä ongelmia, jolloin niitä voidaan ratkaista parhaiten selkeyttämällä työnjakoa ja vastuualueita. (Colliander ym. 2009, 221.)

Ristiriitojen ennaltaehkäiseminen ja ratkaisut vaativat avointa kommunikaatiota. Keskusteluyhteyksien on oltava avoimia ja keskustelukulttuurin sujuvaa. Apua tulee uskaltaa pyytää ennen kuin ongelmat ovat kehittyneet todellisiksi sotkuiksi. Hyvinvoiva työyhteisö tunnistaa ja käsittelee ristiriitoja ja ongelmia ja niihin puututaan välittömästi. Vastuu puuttumisesta on jokaisella. Perustehtävän saavuttamisen esteenä olevia asioita osataan tunnistaa ja ratkoa työyhteisössä, kuitenkin ulkopuolistakin apua osataan tarvittaessa pyytää ja vastaanottaa. Pulmia ei katsota henkilöiden ominaisuuksiin liittyvinä vaan työn ongelmina. Kun kulttuuri työyhteisössä on sellainen, että toisista välitetään, kyetään puuttumaan ajoissa myös vaikeisiin ja henkilökohtaisiin asioihin. (Kaivola & Launila 2007, 137.)

### 3.2.4 Työelämän yhteistyötaidot

Salmisen (2015, 31) mukaan useissa organisaatioissa lisää tehokkuutta haetaan tiimitoiminnan avulla. Salmisen (2015, 153) mukaan tiimityötaidot hallitseva työntekijä kykenee työskentelemään yhteistyöhakuisesti muiden kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin jäsenet voivat työskennellä samansuuntaisesti, kun tiimin tarkoitus, tavoitteet ja toimintatavat ovat selvillä. Tiimin jäsenten tulee osata keskittyä perustehtävään sekä jakaa informaatiota avoimesti tiimiläisille. Kuunteleminen ja toisten näkemysten ymmärtäminen, omien näkemysten esille tuominen, virheellisten näkemysten korjaaminen ja osallistuminen ovat tärkeitä vuorovaikutukseen liittyviä keinoja tiimityöskentelyssä. Tarvitaan myös asenteisiin liittyviä keinoja, kuten erilaisuuden arvostamista, muiden kannustamista, oman osaamisen arvostamista sekä oman vastuun kantamista. (Surakka & Rantala 2013, 105.) Tiimissä tulee myös osata sitoutua tiimin yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sekä pelisääntöihin (Salminen 2015, 153).

Nykyisin tehdään paljon projektityötä, jossa osaajien joukko toteuttaa yhdessä hanketta, jolla on selkeä tavoite ja resurssit sekä usein myös aikataulut. Projekteissa työskennellään usein vieraampien ihmisten kanssa ja projektin jäsenet ovat muun muassa aikataulun ja laadun takia riippuvaisia toisistaan. Projektityössä tarvitaan esimerkiksi kykyä hahmottaa laajempia kokonaisuuksia ja taitoa työskennellä suunnitelmallisesti. Myös informaatiotaidot ja yhteistyötaidot ovat merkittäviä. Projekteissa

työskentelevät tarvitsevat erityisen hyviä taitoja tulla toimeen erilaista ajattelutapaa noudattavien ja ennestään tuntemattomien ihmisten kanssa. (Salminen 2015, 157-158.)

Erityisesti asiantuntijoiden työaika kuluu erilaisiin palavereihin ja neuvotteluihin. Kokoustaidot tarkoittavat, että työntekijä osaa toimia kokouksissa rakentavasti ja viedä kokousta eteenpäin. Näihin taitoihin kuuluu esimerkiksi hyvä valmistautuminen kokouksiin ja sitoutuminen kokouksen päätöksiin sekä valmius niiden toteuttamiseen. (Salminen 2015, 159-160.)

Koska maailma kehittyy nopeasti ja informaatiomäärä on valtava, ammatilliset verkostot ovat tärkeä tekijä osaamisen ylläpitämisessä. Yksin on usein vaikeaa hallita kaikkea tarvittavaa osaamista ja informaatiota, jota työssä tarvitsee. Verkostoltaan voi pyytää apua, mutta täytyy olla myös valmis itse auttamaan verkostojensa jäseniä. Verkostoituminen on eduksi myös työnantajalle, sillä hyvät verkostot omaava työntekijä tuo yhteisöön enemmän kuin verkostoitumaton työntekijä. Verkostojen luomiseen tarvitaan taitoa tunnistaa itselle tärkeät verkostot, rohkeutta ja aktiivisuutta. Verkostoitua voi esimerkiksi oman alan koulutuksissa ja messuilla sekä nykyisin myös sosiaalisessa mediassa. (Salminen 2015, 164-167.)

Salminen (2015, 173) mukaan työyhteisöissä on kyettävä tekemään toimivaa yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa, jotta monikulttuurisuudesta hyödytään. Salminen jatkaa, että eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa on osattava kuunnella aktiivisesti toisten ajatuksia omien ennakkoluulojen sijaan.

### 3.2.5 Itsensä johtamisen taito

Itsensä johtamisen merkitys on saanut yhä enemmän sijaa 2000-luvulla. Itsensä johtaminen korostaa vahvasti omasta hyvinvoinnista huolehtimista fyysisellä, psyykkisellä, sekä sosiaalisella tasolla. Kokonaisvaltainen hyvinvointi on perusta myös työkyntöisyyden ylläpitämiselle. (Ilmarinen.) Itsensä johtamisen taitoja tarvitaan työelämässä vaadittavaan pitkäjänteiseen ammattimaiseen toimintaan (Salminen 2015, 74).

Surakan & Rantamäen (2013, 40) mukaan itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamista ja itseään johtaa paremmin silloin kun tuntee itsensä ja ymmärtää valintojensa merkityksen ja tekee valintansa tietoisesti. Itseään johtava työntekijä panostaa omaan kehittymiseensä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tähän kuuluu ammattitaidosta ja osaamisesta huolehtiminen, oman osaamisen ja työyhteisön jäsenenä toimimisen kriittinen arviointi sekä pyrkimys kehittymään. (Aarnikoivu 2010, 100.)

Jotta voi johtaa itseään, on kyettävä pysähtymään ja käymään vuoropuhelua itsensä kanssa sekä arvioimaan ja analysoimaan kokonaisvaltaisesti omaa toimintaa ja tilannetta (Aarnikoivu 2010, 100). On myös otettava oma työ hallintaan, tunnistettava omat voimavarat ja vahvuudet sekä hyödynnettävä niitä (Mäkisalo 2004, 181). Salminen (2015, 74) mukaan itsensä johtamisen taitoja ovat esimerkiksi omien asenteiden ja tunteiden tunnistamis- ja muokkaamiskyky, palautteen hankkimisen, vastaanottamisen ja siitä oppimisen taito sekä itsenäisen ajattelun kyky, kuitenkin muita kuunnellen.

Itsensä johtaminen on sekä tietoista, että tiedostamatonta. Sitä myös tapahtuu jatkuvasti, esimerkiksi kun teemme valintoja siitä, mitä teemme ja mihin suuntaamme kiinnostuksemme. Itsensä johtaminen voidaan jakaa sisäiseen motivaatioon, toimintaan ja ajatteluun. (Aarnikoivu 2010.)

Salmisen (2015, 74) mukaan itsensä johtamiseen tarvitaan rohkeutta ja sitkeyttä oman mukavuusalueen ulkopuolella toimimiseen, sinnikkyyttä tehdä myös rutiinitehtäviä, vaikka tekisi mieli luovuttaa sekä kärsivällisyyttä odottaa tulosten syntymistä. Työelämässä menestyminen vaatii myös sellaisten asioiden tekemistä, mistä emme erityisesti pidä. Kehittyminen edellyttää siis itsensä haastamista. Tunne kehitymisestä lisää työmotivaatiota, sekä ruokkii työn ilon kokemusta. Oman motivaation ja jaksamisen kannalta työn haastavuuden tulee olla tasapainossa osaamistasomme kanssa. Tasapainon löytäminen vaatii kuitenkin vaivannäköä. (Aarnikoivu 2010.) Mäkisalo (2004, 181) kertoo itsensä johtamisen olevan esimerkiksi osaamisen jakamista muiden kanssa, oman työn johtamista ja vastuun ottamista, tiimityössä yhteisiin päätöksiin sitoutumista sekä vastuun ottamista omista teoistaan ja sanoistaan.

Aarnikoivun (2010, 100) mukaan itsensä johtamisen prosessiin kuuluu omien tarpeiden tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen ja toiminta tavoitteiden suuntaan sekä seuranta. Salminen (2015, 74) lisää, että omien päämäärien määrittelyn taito on osa itsensä johtamista.

Itsensä johtamiseen kuuluu Mäkisalons (2004, 181) mukaan myös omasta jaksamisesta huolehtiminen, kyky sanoa tarvittaessa "ei" sekä tasapainon löytäminen työ- ja yksityiselämän välille. Aarnikoivu (2010, 100) toteaa, että ollakseen hyvä muille, on oltava ensin hyvä itseään kohtaan. Myös kyky uudistua kuuluu itsensä johtamiseen. Tähän tarvitaan elämässä sellaisia asioita, jotka todella antavat energiaa.

Itsensä johtamisen taito vähentää stressiä, sekä lisää oman elämänhallinnan tunnetta. Jokaisen tulisi johtaa itseään henkilökohtaisen hyvinvoinnin takaamiseksi. (Aarnikoivu 2010.) Mäkisalons (2004, 181) mukaan menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön perustana ovat työntekijät, jotka kykenevät johtamaan itseään ja haluavat sitä.

## 4 KAAVIN KUNTA

Kaavin kunnassa on noin 3150 asukasta (Kaavin kunta 2017). Matkaa Kuopioon on noin 60 km. Kaavin kunta on yrittäjämönteinen ja siellä on paljon pieniä yrityksiä tarjoten pieneksi kunnaksi monipuolisesti palveluja (Kaavin kunta 2015). Kaavilla on itsenäisen kunnan strategia eli kunta tavoittelee jatkossakin sitä, että päättää itse asioistaan ja tavoitteena ovat vähintään kirkonkylätasoiset peruspalvelut omassa kotikunnassa (Kaavin kunta 2014).

Kaavin kunnassa oli töissä 122 henkilöä vakinaisena ja 41 määräaikaisena vuoden 2016 lopussa (Kaavin kunta 2017). Kaavin kunnan organisaatioon kuuluvat asuntopalvelut, hallinto- ja tukipalvelut, elinkeino- ja kehityspalvelut, sivistyspalvelut, sosiaalipalvelut, tekniset palvelut ja terveystalvelut (Kaavin kunta 2017). (Kuvio 2)



Kuvio 2. Kaavin kunnan organisaatiorakenne

Hallinto- ja tukipalveluihin kuuluu muun muassa toimisto- ja talouspalvelut, ateria- ja puhdistuspalvelut sekä valtuuston, kunnanhallituksen, tarkastuslautakunnan ja vaaliasioiden valmistelu- ja toimeenpanotehtävät. Päivähoito, peruskoulutus, aikuiskoulutus, kirjastotoimi, vapaa-aikatoimi ja joukkoliikenne kuuluvat sivistysosaston tehtäviin. Hallintojohtaja yhteistyössä sivistyslautakunnan kanssa vastaa sivistysosaston toiminnasta. Opetustoimenjohtaja on opetustoimen vastuuesimies ja sosiaali-johtaja päivähoidon vastuuesimies. (Kaavin kunta 2017.)

Kaavin kunnan henkilöstösäännön (2005) mukaan kunnassa noudatetaan toimivan työyhteisön pelisääntöjä. Henkilöstösäännössä todetaan muun muassa, että toiminta työyhteisössä perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja työn tuloksellisuutta ja työssä viihtymistä listätään työyhteisön hyvinvointiin panostamalla. Kaavin kunta järjestää tarvittaessa koulutusta palautteen antamiseen ja tukee henkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä. (Kaavin kunta 2005.)



## 5 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Ammattikorkeakouluopinnoissa suoritettavan tutkimuksen tulisi olla työelämälähtöistä. (Vilkkä 2015, 16-17). Tutkimuksen aihetta suunniteltiin yhdessä Kaavin kunnan yhdyshenkilöiden kanssa. Aiheen valintaan vaikuttivat tutkijan oma mielenkiinto ja toimeksiantajan tarpeet.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä selvitys Kaavin kunnan henkilöstön työyhteisövalmiuksista. Niitä ei ole Kaavin kunnassa aiemmin tutkittu. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kunnan henkilöstön työyhteisövalmiuksia sekä antaa esimiehille työkaluja henkilöstön johtamiseen. Tutkimuskysymys oli: Millaiset työyhteisövalmiudet Kaavin kunnan henkilöstöllä on?

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen. Kvantitatiivisessa menetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Näin vastataan esimerkiksi kysymykseen kuinka moni. (Vilkkä 2007, 14.)

Kyselylomake on määrällisessä tutkimuksessa eräs tutkimusaineiston keräämistapa (Vilkkä 2015, 94). Survey-kyselyssä aineistot kerätään kysymyllä vastaajilta kysymyksiä täysin samalla tavalla. Tutkimustapa mahdollistaa vastausten keräämisen laajaltakin joukolta ja moninaisista asioista. Toisaalta epävarmuutta tutkimustavassa nostaa mahdollinen tutkittavien vastaamattomuus. Yleistä onkin verkkokyselyiden kohdalla, että vastausprosentti nousee hyvässä tilanteessa 30-40 prosentin luokkaan. Suositeltavaa on muistuttaa vastaamisesta, jolloin vastausprosentti voi nousta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2015, 193- 196.)

### 5.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohteena on koko Kaavin kunnan henkilöstö. Otantaa ei tarvinnut tehdä, vaan koko perusjoukko kutsuttiin vastaamaan kyselyyn. Kysely lähetettiin 126 henkilölle, jotka työskentelevät eri aloilla. Näitä ovat asuntopalvelut, hallinto- ja tukipalvelut, elinkeino- ja kehityspalvelut, sivistyspalvelut, sosiaalipalvelut, tekniset palvelut ja terveystyöpalvelut.

### 5.4 Aineiston keruu

Kysely laadittiin teorian pohjalta. Ennen varsinaista kyselyä tehtiin koekysely. Koekyselyyn osallistui kuusi eri aloilla työskentelevää henkilöä. Heidän kommenttiansa pohjalta tehtiin pieniä korjauksia kysymyksiin ja jätettiin muutama toistava kysymys pois.

Kysely tehtiin webropol-ohjelmalla syksyllä 2017. Kyselyssä oli 61 kysymystä liittyen henkilöstön mielipiteisiin omista työyhteisötaitoistaan. Mitta-asteikkona oli Likert-asteikko, jossa vaihtoehdot olivat: ei kuvaa minua lainkaan, kuvaa minua melko vähän, ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti, kuvaa

minua melko hyvin sekä kuvaa minua täysin. Likertin asteikossa vastausvaihtoehdoissa olevat niin sanotut portaat ovat nimetty. Nimeämisessä vaaditaan huolellisuutta, jotta jokainen vastaaja löytää itselleen sopivan vastausvaihtoehdon (Valli 2015, 57).

Kysymykset liittyivät teorian aihealueisiin: yleiset työyhteisötaidot, ammattimaisen vuorovaikutuksen taidot, palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot, ristiriitojen ratkaisemisen taidot, työelämän yhteistyötaidot sekä itsensä johtamisen taidot. Kyselyssä jokainen aihealue oli omalla sivullaan ja sivulla oli 4 -18 kysymystä. Kaikki kysymykset olivat pakollisia eli eteenpäin pääsi vastattuaan sivun kaikkiin kysymyksiin.

Kyselyn jakamiseen käytettiin julkista linkkiä, joka lähetettiin saatteineen (liite 1) Kaavin kunnan virastotyöntekijälle, joka lähetti sen eteenpäin koko kunnan henkilöstölle käyttäen postituslistaa. Lisäksi lähetettiin Kaavin kunnan esimiehille sähköpostilla pyyntö, jotta he motivoisivat henkilöstöään vastaamaan kyselyyn. Vastausaikaa oli viikko. Tämän jälkeen vastauksia ei ollut vielä tullut riittävästi ja vastausaikaa jatkettiin kuudella päivällä. Tällöin uuden saatteen mukana menivät kiitokset jo vastanneille ja vastaamattomille pyyntö vastaamaan kyselyyn. Tämänkin saatteen kyselylinkkeineen välitti eteenpäin virastotyöntekijä. Lisäksi muistutuksia kyselyyn vastaamiseen oli ollut Kaavin kunnan käyttämässä intranetissä, jota tosin kaikki henkilöstöstä eivät vielä käytä.

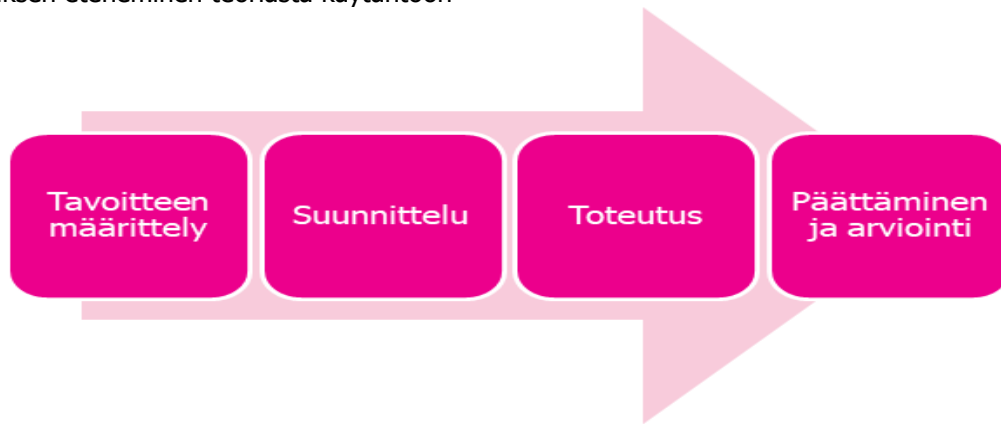
## 5.5 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi tehtiin Webropol-ohjelman avulla peruseräpöinnin pohjalta. Webropol-ohjelmasta saatiin taulukot, joissa näkyivät vastauksien määrät. Niihin perehdyttiin kokonaisvaltaisesti, aihealueittain sekä yksittäisten väittämien osalta. Aineistosta nostettiin tekstiksi esiin huomattavimmat seikat. Kiireen vuoksi aineiston analyysi jäi vaillinaiseksi.

Strukturoidussa kyselyssä aineiston analyysi tapahtuu yleensä keräyksen ja järjestelyn jälkeen. Analyysi voi olla selittävää, jolloin tärkeään osaan nousee tilastollisuus ja johtopäätösten teko tai ymmärtävää, joka on taas ominaisempaa laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2015, 223- 224). Olen pyrkinyt aineiston analyysissä hyödyntämään tutkimuksesta kertyvää tilastoa ja tekemään sen pohjalta päätelmiä.

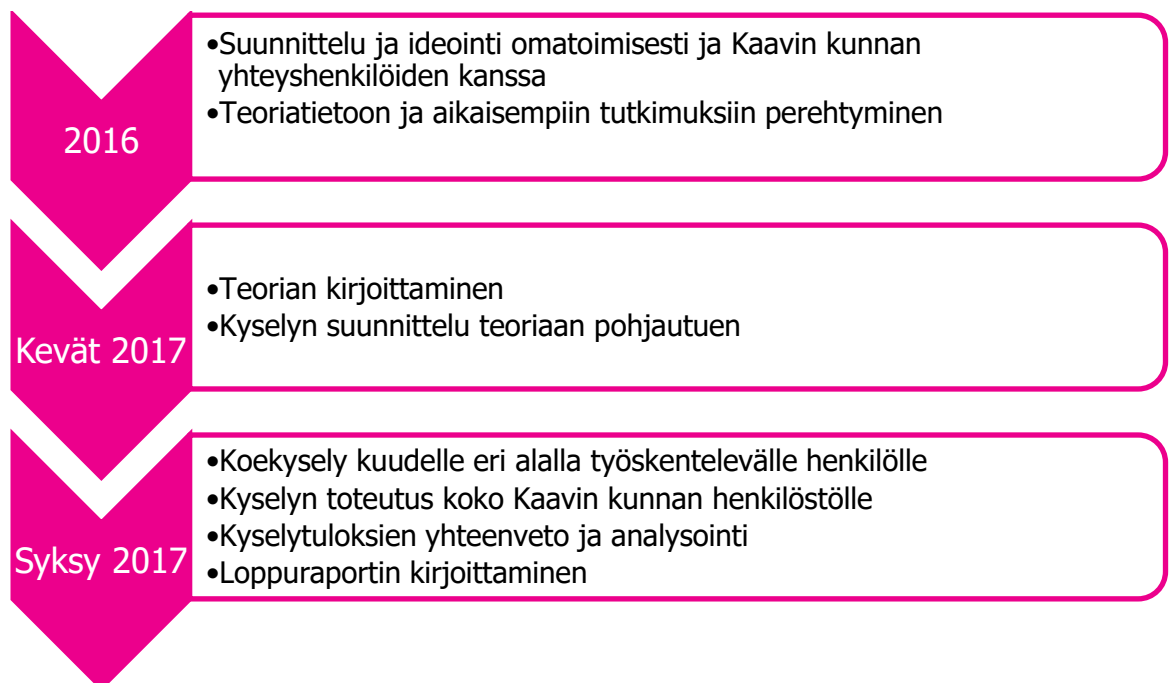
Järjestysasteikon oikea keskiluku on mediaani eli keskimäinen havaintoarvo, kun havainnot on järjestetty suuruusjärjestykseen. Keskiarvon käyttäminen voi johtaa harhaisiin tuloksiin, joten sen käyttöä tulee varoa. (Valli 2015, 36.) Aineiston analyysissä tutkittiin tuloksia sekä keskiarvon että medianin pohjalta. Mediaanien tarkastelu ei kuitenkaan tuonut tuloksista tietoa, joka olisi poikennut keskiarvosta, vaan mediaanit olivat 5 korkeimpien keskiarvojen väittämien kohdalla ja 4 muiden. Näin ollen päädyttiin puhumaan keskiarvosta tutkimuksen tuloksia kuvattaessa.

## 5.6 Tutkimuksen eteneminen teoriasta käytäntöön



Kuvio 3. Kehittämisprosessin lineaarinen malli. Toikko & Rantanen 2009 mukaellen.

Toikko ja Rantanen jakavat kehittämistoiminnan lineaarisen mallin neljään osaan, jossa toiminta alkaa tavoitteen määrittelyllä, siirtyy suunnittelyyn, jatkuu toteutuksella sekä lopulta projekti päätetään ja arvioidaan. Tavoitteen määrittelyssä tunnusomaista on ideointi tai vaikkapa huomattu puute. Selkeys tavoitteiden asettamisessa on ensisijaista. Suunnitteluvaiheessa on ominaista tehdä esimerkiksi koe-tutkimus, joka viitoittaa tulevaa tutkimusta. Toteutusvaiheessa toiminnan lisäksi voidaan joutua tarkentamaan tehtyjä suunnitelmia. Päätämisen- ja arviointivaiheessa viedään suunnitelmat loppuun ja hoidetaan muun muassa loppuraportin kirjoitus. (Toikko ja Rantanen 2009, 64-65.) Tutkimukseni mukailee lineaarista mallia (kuvio 3 ja 4).



Kuvio 4. Tämän tutkimuksen prosessin kuvaus.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Yleiset työyhteisötaidot

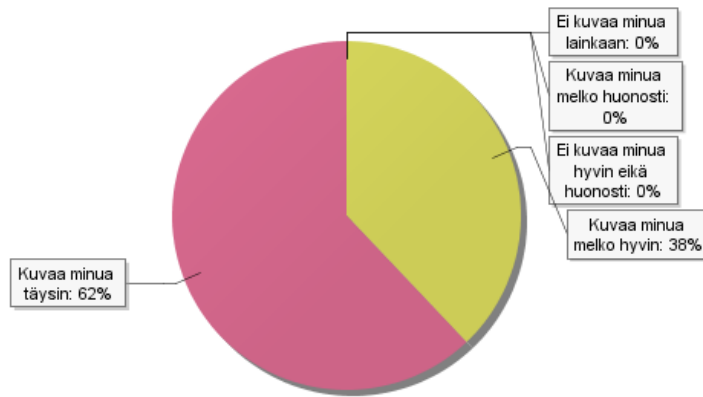
Seuraavassa taulukossa esitetään tutkimuksen tulokset koskien yleisiä työyhteisötaitoja.

TAULUKKO 1. Yleiset työyhteisötaidot

	Ei kuvaa minua lainkaan	Kuvaa minua melko huonosti	Ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti	Kuvaa minua melko hyvin	Kuvaa minua täysin	Yhteensä	Keskiarvo
Olen tunnollinen	0 %	0 %	0 %	38 %	62 %	58	4,6
Olen reilu työtovereilleni	0 %	0 %	2 %	50 %	48 %	58	4,5
Huomioin ja autan muita vapaaehtoisesti	0 %	0 %	3 %	53 %	43 %	58	4,4
Tuen ja kannustan työtovereitani	0 %	0 %	10 %	50 %	40 %	58	4,3
Hallitsen työtehtäväni ja kannan vastuuni	0 %	0 %	0 %	41 %	59 %	58	4,6
Pystyn toimimaan joustavasti eli teen tarvittaessa muidenkin työtehtäviä	0 %	2 %	5 %	43 %	50 %	58	4,4
Kehitän toimintaa mielelläni	0 %	0 %	12 %	47 %	41 %	58	4,3
Odotukseni esimiestä kohtaan ovat realistiset	0 %	0 %	9 %	59 %	33 %	58	4,2
Asenteeni työhön on positiivinen	0 %	2 %	9 %	45 %	45 %	58	4,3
Huomioin työssäni organisaationi (Kaavin kunta) arvot	0 %	0 %	22 %	59 %	19 %	58	4
Yhteensä	0 %	0 %	7 %	48 %	44 %	580	4,4

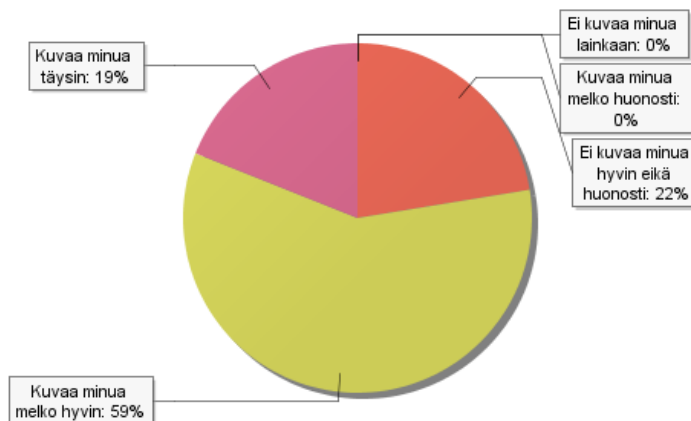
Yleisten työyhteisötaitojen kokonaiskeskiarvo tutkimuksessa oli 4,4. Eniten vastauksia tuli vaihtoehtoon kuvaa minua melko hyvin (48%) ja toiseksi eniten kuvaa minua täysin-vaihtoehtoon (44%). Kahdeksassa väittämässä kymmenestä vastauksia tuli myös vaihtoehtoon ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti, yhteensä 7%. Kahdessa väittämässä kymmenestä tuli 2% vastauksista väittämälle kuvaa minua melko huonosti.

Parhaimmat keskiarvot (4,6) saavuttivat väittämät tunnollisuudesta (kuvio 5) sekä työtehtävien hallinnasta ja vastuun kantamisesta. Näissä molemmissa kaikki (100%) vastaajat kertoivat väitteen kuvaavan heitä melko hyvin tai täysin. Lähes yhtä korkeaan keskiarvoon ylsi myös reiluus työtovereille, jossa puolet (50%) vastaajista kertoi väittämän kuvaavan itseään melko hyvin ja lähes puolet (48%) täysin.



Kuvio 5. Väittämän "olen tunnollinen" kuvaus.

Kaikissa väittämissä keskiarvo oli vähintään neljä. Heikoimmaksi tässä osiossa jäi organisaation arvojen huomioiminen työssä (kuvio 6). Tässä keskiarvoksi tuli neljä ja yli yksi viidesosa (22%) vastaajista vastasi, ettei väittäjä kuvaa heitä hyvin eikä huonosti. Kuitenkin yli puolet (59%) kertoi väittämän kuvaavan heitä melko hyvin ja lähes yksi viidesosa (19%) vastaajista kertoi väittämän kuvaavan heitä täysin. Tämä oli kuitenkin osion heikoin lukema kuvaa minua täysin-vaihtoehdossa.



Kuvio 6. Väittämän "huomioin työssäni organisaationi arvot" kuvaus.

Eniten hajontaa tuli väittämissä pystyn toimimaan joustavasti eli teen tarvittaessa muidenkin työtehtäviä ja asenteeni työhön on positiivinen. Näissä väittämissä vastauksia tuli välillä kuva minua melko huonosti ja kuvaa minua täysin.

## 6.2 Ammattimaisen vuorovaikutuksen taidot

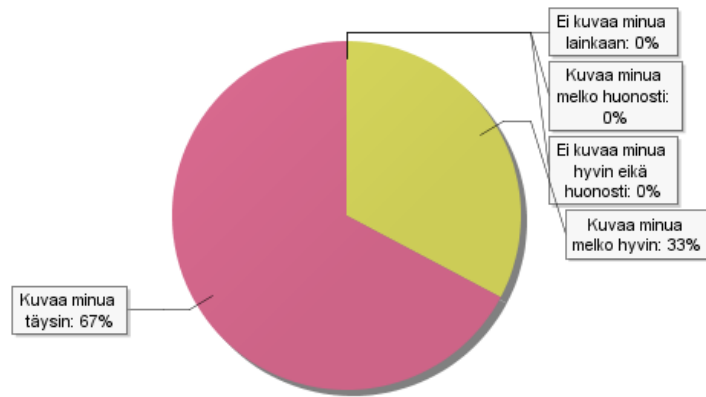
Seuraavassa taulukossa kuvataan tutkimuksen tuloksia koskien ammattimaisen vuorovaikutuksen taitoja.

TAULUKKO 2. Ammattimaisen vuorovaikutuksen taidot

	Ei kuvaa minua lainkaan	Kuvaa minua melko huonosti	Ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti	Kuvaa minua melko hyvin	Kuvaa minua täysin	Yhteensä	Keskiarvo
Osaan käyttää erilaisia viestintävälineitä, esim. keskustelu, sähköposti, puhelin	0 %	0 %	0 %	33 %	67 %	58	4,7
Osaan keskustella kunnioittavasti ja kohteliaasti muiden kanssa	0 %	0 %	12 %	28 %	60 %	58	4,5
Osaan kuunnella muita	0 %	0 %	2 %	45 %	53 %	58	4,5
Tunnistan ja ymmärrän sanatonta viestintää	0 %	3 %	3 %	53 %	40 %	58	4,3
Pyrin luomaan työyhteisöön myönteistä ja kannustavaa ilmapiiriä	0 %	0 %	12 %	57 %	31 %	58	4,2
Rohkaisen muita	0 %	0 %	5 %	62 %	33 %	58	4,3
Arvostan työtovereitani ja osoitan sen heille	0 %	0 %	10 %	59 %	31 %	58	4,2
Esitän asiiani selkeästi ja ymmärrettävästi	0 %	2 %	10 %	66 %	22 %	58	4,1
Osaan innostaa muita	0 %	2 %	34 %	53 %	10 %	58	3,7
Yhteensä	0 %	1 %	10 %	51 %	39 %	522	4,3

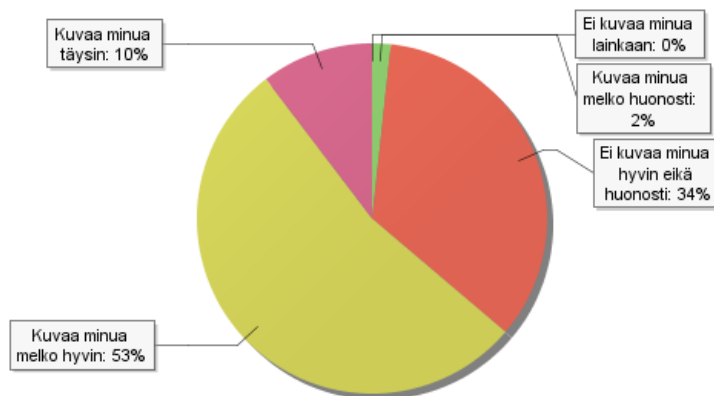
Ammattimaisten vuorovaikutustaitojen kokonaiskeskiarvoksi tutkimuksessa tuli 4,3. Puolet (51%) vastauksista oli vaihtoehdolle kuvaa minua melko hyvin, yli kolmasosa (39%) vastauksista vaihtoehdolle kuvaa minua täysin, 10% vaihtoehdolle ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti. Kolmessa väittämässä yhdeksästä tuli vastauksia vaihtoehdolle kuvaa minua melko huonosti, joskin näitä vastauksia tuli vain vähän.

Parhaan keskiarvon (4,7) sai väittämä erilaisten viestintävälineiden käytöstä (kuvio 7). Tämä väittämä oli myös osion ainoa, jossa kaikki (100%) vastaukset tulivat vaihtoehdoille kuvaa minua melko hyvin ja kuvaa minua täysin. 67% vastaajista kertoi väittämän kuvaavan heitä täysin. Lähes yhtä korkean keskiarvon (4,5) saivat väittämät osaan keskustella kunnioittavasti ja kohteliaasti muiden kanssa sekä osaan kuunnella muita. Näissä kolmessa väittämässä oli eniten vastauksia kuvaa minua täysin.



Kuvio 7. Väittämän "osaan käyttää erilaisia viestintävälineitä" kuvaus.

Eniten hajontaa oli väittämissä, jotka koskivat sanattoman viestinnän ymmärtämistä, asioiden selkeää ja ymmärrettävää esittämistä sekä muiden innostamista. Näissä vastaukset olivat välillä kuvaa minua melko huonosti ja kuvaa minua täysin.



Kuvio 8. Väittämän "osaan innostaa muita" kuvaus.

Huonoin keskiarvo (3,7) tuli väittämälle osaan innostaa muita (kuvio 8). 2% vastaajista kertoi väittämän kuvaavan heitä melko huonosti ja yksi kolmasosa (34%) kertoi, ettei väittäjä kuvaa heitä hyvin eikä huonosti. Kuitenkin puolet (53%) kertoi väittämän kuvaavan heitä melko hyvin ja 10% täysin.

### 6.3 Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot

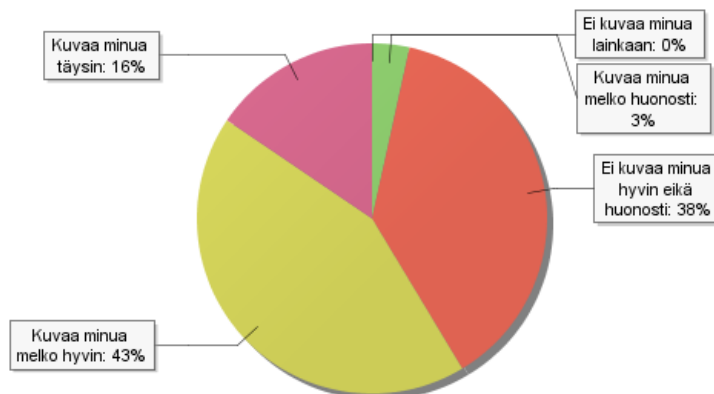
Seuraavassa taulukossa on esillä tutkimuksen kyselyn vastaukset palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidoista.

TAULUKKO 3. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot

	Ei kuvaa minua lainkaan	Kuvaa minua melko huonosti	Ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti	Kuvaa minua melko hyvin	Kuvaa minua täysin	Yhteensä	Keskiarvo
Osaan antaa kiitosta silloin kun siihen on aihetta	0 %	0 %	9 %	50 %	41 %	58	4,3
Osaan antaa kehittävästä palautetta	0 %	3 %	22 %	62 %	12 %	58	3,8
Osaan ottaa vastaan palautetta omasta toiminnastani ja suhtautua siihen rakentavasti	0 %	3 %	12 %	59 %	26 %	58	4,1
Edistän omalla toiminnallani palautteen antamista työyhteisössäni	0 %	3 %	38 %	43 %	16 %	58	3,7
Yhteensä	0 %	3 %	20 %	53 %	24 %	232	4

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitojen keskiarvo tutkimuksessa oli 4. Eniten vastauksia (53%) tuli vaihtoehdolle kuvaa minua melko hyvin. Lähes neljäsosa vastauksista oli vaihtoehdolle kuvaa minua täysin ja viidesosa vaihtoehdolle ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti. 3% vastauksista oli vaihtoehdolle kuvaa minua melko huonosti.

Paras keskiarvo (4,3) on väittämässä osaan antaa kiitosta silloin kun siihen aihetta. Tässä puolet (50%) vastauksista on vaihtoehdolla kuvaa minua melko hyvin. Huonoin keskiarvo (3,7) on väittämässä edistän omalla toiminnallani palautteen antamista työyhteisössäni (kuvio 9). Tässä 38% vastaajista kertoo, että väittäjä ei kuvaa heitä hyvin eikä huonosti. Myös kehittävän palautteen antamisen väittämässä keskiarvo jäi alle neljän (3,8).



Kuvio 9. Väittämän "edistän omalla toiminnallani palautteen antamista työyhteisössäni" kuvaus.



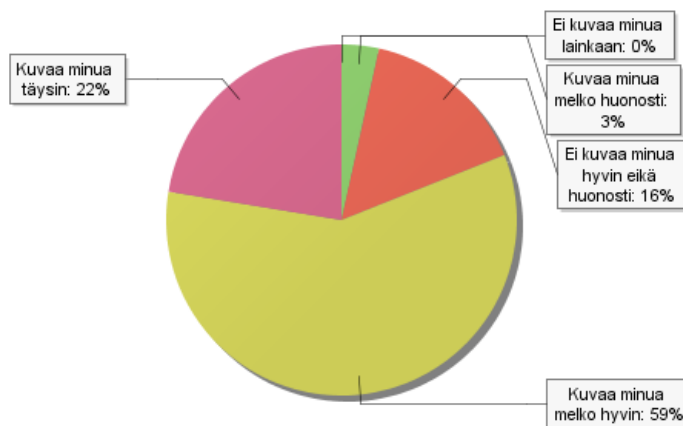
## 6.4 Ristiriitojen ratkaisemisen taidot

Seuraavassa taulukossa kuvataan tutkimuksen vastauksia liittyen ristiriitojen ratkaisemisen taitoihin.

TAULUKKO 4. Ristiriitojen ratkaisemisen taidot

	Ei kuvaa minua lainkaan	Kuvaa minua melko huonosti	Ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti	Kuvaa minua melko hyvin	Kuvaa minua täysin	Yhteensä	Keskiarvo
Tiedostan oman käyttökseni vaikutukset muihin	0 %	0 %	7 %	62 %	31 %	58	4,2
Ymmärrän, että toisilla voi olla erilaisia odotuksia ja toiveita	0 %	0 %	5 %	52 %	43 %	58	4,4
Haluan selvittää ristiriidat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa	0 %	5 %	7 %	43 %	45 %	58	4,3
Osaan hakea apua ristiriitojen ratkaisuun	0 %	3 %	16 %	59 %	22 %	58	4
Yhteensä	0 %	2 %	9 %	54 %	35 %	232	4,2

Ristiriitojen ratkaisemisen taitojen osiossa kyselyn vastauksien keskiarvo on 4,2. Yhtään vastausta ei ole vaihtoehdolla ei kuvaa minua lainkaan. Kahteen väittämän neljästä tuli vastauksia vaihtoehdolle kuvaa minua melko huonosti. Hieman yli puolet (54%) vastauksista on vaihtoehdolle kuvaa minua melko hyvin. Eniten (16%) vastauksia vaihtoehdolle ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti on väittämässä osaan hakea apua ristiriitojen ratkaisuun (kuvio 10). Tässä väittämässä on myös vähiten vastauksia kuvaa minua täysin-vaihtoehdolle.



Kuvio 10. Väittämän "osaan hakea apua ristiriitojen ratkaisuun" kuvaus.

## 6.5 Yhteistyötaidot

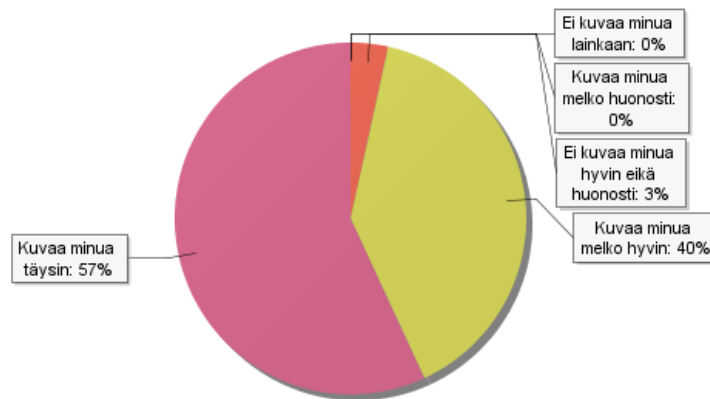
Seuraavassa taulukossa on tutkimuksen kyselyn vastaukset koskien yhteistyötaitoja.

TAULUKKO 5. Yhteistyötaidot

	Ei kuvaa minua lainkaan	Kuvaa minua melko huonosti	Ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti	Kuvaa minua melko hyvin	Kuvaa minua täysin	Yhteensä	Keskiarvo
Ymmärrän toisten näkemyksiä	0 %	0 %	9 %	74 %	17 %	58	4,1
Tuon mielipiteeni esille	0 %	3 %	7 %	50 %	40 %	58	4,3
Osaan perustella näkökantani	0 %	0 %	9 %	57 %	34 %	58	4,3
Sitoudun tiimin päämääriin, tavoitteisiin sekä pelisääntöihin	0 %	0 %	2 %	52 %	47 %	58	4,4
Osaan sitoutua ryhmän päätökseen sen jälkeen kun jotain on sovittu	0 %	0 %	3 %	40 %	57 %	58	4,5
Jaan informaatiota muiden kanssa aktiivisesti	0 %	0 %	14 %	45 %	41 %	58	4,3
Hankin itse aktiivisesti tietoa, enkä jää pelkästään odottamaan, että minulle kerrotaan asioista	0 %	0 %	5 %	53 %	41 %	58	4,4
Olen yhteistyöhaluinen ja pyrin rakentamaan ja tukemaan ryhmän yhteistyötä	0 %	0 %	7 %	53 %	40 %	58	4,3
Tunnistan ja arvostan ryhmän jäsenten ominaisuuksia, vaikka ne poikkeaisivat omistani	0 %	2 %	9 %	64 %	26 %	58	4,1
Kykenen hahmottamaan laajempia kokonaisuuksia omien vastuualueideni lisäksi	0 %	0 %	14 %	47 %	40 %	58	4,3
Osaan toimia suunnitelmallisesti	0 %	2 %	5 %	53 %	40 %	58	4,3
Valmistaudun kokouksiin huolellisesti	2 %	5 %	34 %	47 %	12 %	58	3,6
Sitoudun toteuttamaan kokouksissa/palaverissa tehdyt päätökset	2 %	0 %	5 %	48 %	45 %	58	4,3
Olen valmis joustamaan neuvotteluissa	2 %	0 %	5 %	59 %	34 %	58	4,2
Ammatilliset verkostoni ovat hyvässä kunnossa ja kehitän niitä aktiivisesti	2 %	10 %	22 %	50 %	16 %	58	3,7
Osaan hyödyntää sosiaalista mediaa verkostoitumisessani	3 %	16 %	28 %	36 %	17 %	58	3,5
Osallistun aktiivisesti oman toimialani koulutuksiin ja muihin tapahtumiin	3 %	10 %	36 %	34 %	16 %	58	3,5
Tulen ammatillisesti hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa	0 %	0 %	3 %	50 %	47 %	58	4,4
Yhteensä	1 %	3 %	12 %	51 %	34 %	1044	4,1

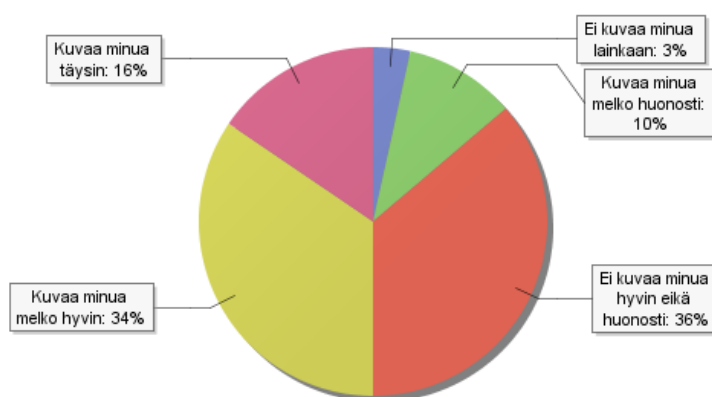
Yhteistyötaitojen osalta kaikkien kysymysten keskiarvo on 4,1 ja vastauksien keskiarvot ovat välillä 3,5 ja 4,5. Eniten vastauksia eli puolet on vaihtoehdolla kuvaa minua melko hyvin ja yksi kolmasosa vaihtoehdolla kuvaa minua täysin. Kaikissa muissakin vaihtoehdoissa on vastauksia, joskin huomattavasti vähemmän.

Paras keskiarvo on väittämällä osaan sitoutua ryhmän päätökseen sen jälkeen, kun jotain on sovittu (kuvio 11). Hieman yli puolet (57%) vastaajista kokee sen kuvaavan itseään täysin ja 40% kuvaavan melko hyvin. Lähes yhtä hyvän keskiarvon sai väittämä tulen ammatillisesti hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Lähes puolet (47%) vastaajista kokee väittämän heitä täysin kuvaavana ja puolet melko hyvin kuvaavana.



Kuvio 11. Väittämän ”osaan sitoutua ryhmän päätökseen, kun jotain on sovittu” kuvaus.

Huonoimmat keskiarvot (3,5) ovat väittämällä sosiaalisen median hyödyntämisessä verkostoitumisessa sekä aktiivisessa osallistumisessa oman toimialan koulutuksiin ja muihin tapahtumiin (kuvio 12). Näissä molemmissa 3% vastaajista kokee, ettei väittämä kuvaakaan heitä lainkaan ja 10–16% kokee väittämän kuvaavan heitä melko huonosti. Kuitenkin molemmissa noin yksi kolmasosa vastaajista kertoo väittämän kuvaavan heitä melko hyvin.



Kuvio 12. Väittämän ”osallistun aktiivisesti toimialani koulutuksiin ja muihin tapahtumiin” kuvaus.

Keskiarvolta suurinta osaa heikommaksi jäi myös kokouksiin valmistautuminen huolellisesti, sillä 2% kertoo, ettei väittämä kuvaakaan heitä lainkaan ja 6%, että melko huonosti ja 34% ei hyvin eikä huonosti.

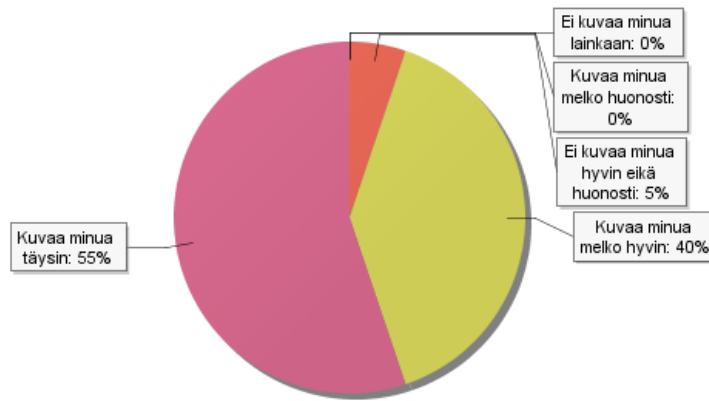
## 6.6 Itsensä johtamisen taidot

Seuraava taulukko kuvaa tutkimuksen vastauksia liittyen itsensä johtamisen taitoihin.

TAULUKKO 6. Itsensä johtamisen taidot

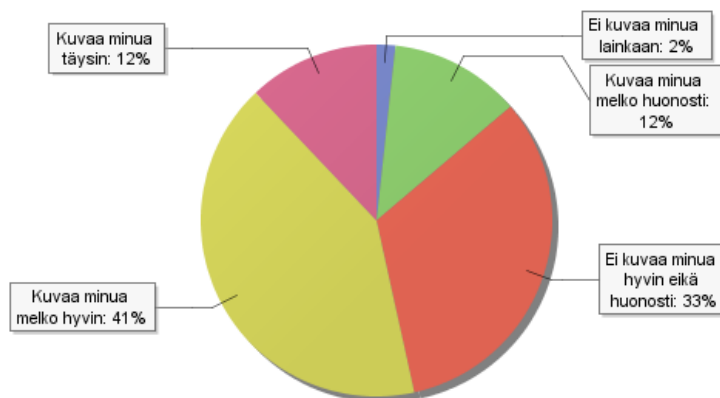
	Ei kuvaa minua lainkaan	Kuvaa minua melko huonosti	Ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti	Kuvaa minua melko hyvin	Kuvaa minua täysin	Yhteensä	Keskiarvo
Ymmärrän valintojeni merkityksen ja teen valintojani tietoisesti	0 %	0 %	10 %	50 %	40 %	58	4,3
Panostan omaan kehittymiseeni saavuttaakseni tavoitteeni	0 %	3 %	19 %	50 %	28 %	58	4
Huolehdin ammattitaidostani ja osaamisestani	0 %	2 %	9 %	57 %	33 %	58	4,2
Arvioin osaamistani kriittisesti	0 %	0 %	10 %	55 %	34 %	58	4,2
Pystyn arvioimaan ja analysoimaan omaa toimintaani kokonaisvaltaisesti	0 %	2 %	22 %	52 %	24 %	58	4
Tunnistan voimavarani ja vahvuuteni ja hyödynnän niitä	0 %	3 %	12 %	59 %	26 %	58	4,1
Tunnistan omat asenteeni ja tunteeni	0 %	0 %	5 %	60 %	34 %	58	4,3
Hankin itsestäni palautetta ja otan siitä opikseni	2 %	12 %	33 %	41 %	12 %	58	3,5
Pystyn toimimaan oman mukavuusalueeni ulkopuolella	0 %	5 %	26 %	50 %	19 %	58	3,8
Jaan osaamistani muille	0 %	2 %	10 %	67 %	21 %	58	4,1
Osaan asettaa tavoitteita ja toimia niiden suuntaan	0 %	0 %	10 %	64 %	26 %	58	4,2
Huolehdin omasta jaksamisestani	0 %	16 %	16 %	53 %	16 %	58	3,7
Osaan sanoa tarvittaessa ei	0 %	19 %	17 %	52 %	12 %	58	3,6
Työ- ja yksityiselämäni on tasapainossa	2 %	3 %	21 %	43 %	31 %	58	4
Elämässäni on asioita, jotka antavat minulle energiaa	0 %	0 %	5 %	40 %	55 %	58	4,5
Itsetuntemukseni on hyvä	0 %	0 %	5 %	52 %	43 %	58	4,4
Yhteensä	0 %	4 %	14 %	53 %	28 %	928	4

Itsensä johtamisen osalta vastauksien kokonaiskeskiarvo on neljä. Hieman yli puolet (53%) vastauksista on vaihtoehdolla kuvaa minua melko hyvin. Väittämien keskiarvot ovat välillä 3,5 ja 4,5. Paras keskiarvo on väittämällä elämässäni on asioita, jotka antavat minulle energiaa (kuvio 13). Tässä hieman yli puolet (55%) vastaajista kokee väittämän kuvaavan itseään täysin ja kaksi viidesosaa melko hyvin. Lähes yhtä hyvä keskiarvo on väittämällä hyvästä itsetuntemuksesta. Tässä hieman yli puolet vastaajista kertoo väittämän kuvaavan heitä melko hyvin ja 43% täysin.



Kuvio 13. Väittämän "elämässäni on asioita, jotka antavat minulle energiaa" kuvaus.

Huonoin keskiarvo on väittämällä hankin itsestäni palautetta ja otan siitä opikseni (kuvio 14), tässä kolmasosa vastaajista kokee, ettei väittämä kuvaa heitä hyvin eikä huonosti ja 12% melko huonosti. Kuitenkin yli kolmasosa (41%) vastaajista kokee väittämän kuvaavan heitä melko hyvin. Kokonaiskeskiarvon alle jäävät myös väittämät osaan sanoa tarvittaessa ei, huolehdin omasta jaksamisestani ja pystyn toimimaan oman mukavuusalueeni ulkopuolella. Näissä kuitenkin noin puolet vastaajista kertoo väittämän kuvaavan itseään melko hyvin.



Kuvio 14. Väittämän "hankin itsestäni palautetta ja otan siitä opikseni" kuvaus.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Johtopäätökset

Kaavin kunnan työntekijät arvioivat omia työyhteisötaitojaan kokonaisuutena melko hyväksi, sillä kaikkien osa-alueiden kokonaiskeskiarvot ovat vähintään neljä. Myöskään yksittäisissä väittämässä ei ole havaittavissa suuria heittoja. Kyseessä on mielipidetutkimus, joten on muistettava, että tutkimus koostuu henkilöiden mielipiteistä itseään kohtaan. Osa vastaajista voi olla hyvin kriittisiä itseään kohtaan, kun taas osa saattaa antaa vastaukseksi ennemminkin toivetilän kuin todellisuuden omasta osaamisestaan.

Kyselyyn vastasi 58 henkilöä 125:stä eli vastausprosentti oli 46,4. Olisi ollut hedelmällistä tietää, edustaako tutkimusotos tasaisesti kaikkia aloja vai vastasivatko vain tietyillä aloilla työskentelevät toisten alojen henkilöstöä ahkerammin. Tämän tutkimuksen toteuttaminen eri aloilla niin, että kunkin ammattiryhmän vastausprosentit ja tulokset olisivat tiedossa, antaisi esimiehille mahdollisuuden tarkastella työyhteisötaitoja paremmin henkilöstön kanssa.

Mielenkiintoista on myös pohtia, vastasivatko kyselyyn pääsääntöisesti ne henkilöt, jotka kokevat työyhteisötaidot tärkeiksi ja luonnollisiksi itselleen. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla työskenteleville henkilöille työyhteisötaidot voi olla jo koulutuksen puolesta tutumpi ja siten helpommin lähestyttävä aihe. Voi olla, että vastaamatta jättivätkin juuri ne henkilöt, joille aihe ei ole kovin tuttu tai mielekäs. Tutkimustuloksia tarkastellessa täytyy myös huomioida, että kaikki eivät ole tottuneet arvioimaan itseään tai ylipäätään miettimään mielipiteitään omista taidoistaan monipuolisesti. Tällöin kyselyyn vastaaminen on voinut tuntua vaivalloiselta ja jäänyt ehkä siksi tekemättä.

Yleisten työyhteisötaitojen osalta jäin miettimään, ovatko organisaation eli Kaavin kunnan arvot kaikilla työntekijöillä kunnolla tiedossa. Kohtalaisen moni vastaaja oli vastannut, että väittämä ”huomioin työssäni organisaationi arvot” ei kuvaa heitä hyvin eikä huonosti. Jokaisessa työyhteisössä olisiikin suositeltavaa käydä organisaation arvoja läpi tarvittaessa esimiehen johdolla. Tunnollisuus nousi vahvimaksi työyhteisötaidoksi yleisten työyhteisötaitojen osalta. Ammattimaisen vuorovaikutuksen osiossa vain taito innostaa muita jäi keskiarvoltaan alle neljän.

Kiitoksen antaminen toisille näyttäisi olevan luontevampaa ja helpompaa kuin kehittävän palautteen antaminen. Muita palautteen antamiseen ja saamiseen liittyviä väittämiä heikommalle keskiarvoltaan jäi väittämä ”edistän palautteen antamista omalla toiminnallani työyhteisössäni”. Tästä voi päätellä, että vaikka kiitosta ja kehittävää palautetta osataan antaa, sitä ei silti ehkä tehdä. Työyhteisöissä tulisi vielä enemmän antaa niin kiitosta kuin korjaavaakin palautetta toisille. Pikkuhiljaa kaikki tottuvat palautteen antamiseen ja saamiseen ja siitä tulee luontevampaa.

Ristiriitojen ratkaisemisen taidot Kaavin kunnan henkilöstöllä näyttävät niin ikään olevan hyvät. Osa henkilöstöstä kaivannee tietoa avun hakemiseen ristiriitojen ratkaisuisissa, sillä jonkin verran vastauk-

sia sai kyselyssä vaihtoehto ”ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti”. On selvitettävä, tietävätkö työntekijät mistä ja keneltä apua voi hakea ja uskaltavatko he pyytää apua ristiriitojen ratkomiseen.

Yhteistyötaitojen osalta muita heikommaksi jäi ammattimaisten verkostojen hyödyntäminen ja hankkiminen. Henkilöstöä tulee ohjata käymään koulutuksissa ja heidän tulisi itse pyrkiä hakeutumaan alansa koulutuksiin. Sosiaalisesta mediasta löytyy nykyisin monia vertaisryhmiä ja henkilöstöä voi ohjata niiden pariin. Henkilöstön tulee myös itse etsiä aktiivisesti verkostojaan. Heikommalle keskiarvolle jäi myös kokouksiin valmistautuminen. Tämän väittämän kohdalla on mietittävä, jäikö se heikommaksi siksi, että henkilöstö odottaa esimiesten hoitavan kokousvalmistelut. Kuitenkin jokainen kokoukseen osallistuja voisi valmistautua kokoukseen muun muassa pohtimalla esityslistalla olevia asioita etukäteen.

Myös itsensä johtamisen taidot näyttävät olevan Kaavin kunnan henkilöstöllä melko hyvät. Tämän tutkimuksen mukaan osalla henkilöstöstä on hieman vaikeuksia sanoa tarvittaessa ei sekä huolehtia omasta jaksamisestaan. Nämä seikat on hyvä nostaa esille työyhteisössä niin, että kukaan ei kuormitu liikaa.

Jatkotutkimuksena tämän tutkimuksen toteuttaminen eriyttämällä ammattiryhmien vastaukset saattaisi olla kannattavaa. Näin tutkimus antaisi enemmän tietoa siitä, onko joidenkin tiettyjen alojen työyhteisötaitoissa kehityshaasteita toisia aloja enemmän. Olisi mielenkiintoista tutkia myös, miten henkilöstö kokee työyhteisönsä työyhteisötaitot yleisellä tasolla. Tällöin tarkastelun kohteeksi muodostuisivat omien taitojen lisäksi myös työtoverien työyhteisötaitot. Lisäksi itsensä johtamiseen painottuva tutkimus kohdentuen oman elämän tasapainoon, työssä jaksamiseen sekä työhyvinvointiin, voisi olla hyvä tutkimuskohde.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa eissattumanvaraisia tuloksia. Mittareiden oikea valinta ja niiden soveltuvuus mittauskohteen mittaamiseen parantaa luotettavuutta. Reliabiliteettia voidaan mitata esimerkiksi uusintamittauksella muutama kuukauden päästä. (Valli 2015, 139.) Tässä tutkimuksessa mittareita olivat väittämät, jotka nostettiin teorian pohjalta kyselylomakkeeseen. Kysymyksiä oli kattavasti. Vastausvaihtoehdot välillä ”ei kuvaa minua lainkaan” ja ”kuvaa minua täysin”. Vaihtoehtoja oli riittävästi ja keskellä oli myös vaihtoehto ”ei kuvaa minua hyvin eikä huonosti”.

Koska tutkimuksessa selvitettiin vastaajan omaa mielipidettä itsestään ja työyhteisötaitoistaan, luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteistä. Eri henkilöt voivat ajatella asioita eri tavoilla ja toinen voi olla toista kriittisempi itseään koskevien mielipiteiden suhteen. Uusintamittauksista ei tämän tutkimuksen aikana tehty, mutta Kaavin kunta voi teettää saman kyselyn halutessaan henkilöstölleen uudelleen. Tällöin ei kuitenkaan voida olla varmoja, vastaavatko juuri samat ihmiset. Tulokset voivat vaihdella myös sen takia että työyhteisötaitoissa voi tapahtua kehitystä mittauksen välillä. Kanasen

(2010, 129) mukaan tällöin on kyse siitä, että ihmiset alkavat kiinnittää huomiota tutkimuksessa olleisiin asioihin ja muuttavan käyttäytymistään, täten tutkimus on vaikuttanut tutkittaviin.

Ulkoisen validiteetti mittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä, eli sitä, pätevätkö tutkimustulokset samanlaisissa tilanteissa. Tutkimusasetelman on vastattava täysin ryhmää, johon yleistystä kohdistetaan. Tämä tarkoittaa sitä, että otanta vastaa täysin niitä, joita asia koskettaa. Kun tehdään kokonaistutkimus eli tutkitaan kaikki eikä tehdä otantaa, ulkoisesta validiudesta ei tarvitse kantaa huolta. (Kananen 2010, 129.) Tässä tutkimuksessa ei tehty otantaa, vaan kysely lähetettiin kaikille kunnan työntekijöille. Kaikki eivät kuitenkaan vastanneet eikä ole varmaa tietoa siitä, edustaako vastanneiden joukko täysin kunnan henkilöstöä. Tutkimuksessa ei saanut selvittää esimerkiksi mihin ammattiryhmään vastaaja kuuluu ja millä alalla työskentelee ja siksi ei ole tiedossa, oliko vastaajia joka alalta edustavasti vai oliko vastaamattomuudella yhteyttä tiettyihin ammattiryhmiin.

Kanasen (2010, 131) mukaan sisäisen validiteetin toteutumisen arviointi on vaikeaa, mutta tutkimusprosessin tarkka dokumentointi ja käsitteiden määrittäminen ja johtaminen mielellään teoriaan pohjautuen poistaa sisäistä validiteettia pienentäviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa eri vaiheet on kirjattu ylös tutkimuksen edetessä ja siten tutkimuksen kulku on hyvin tiedossa. Tutkimus voitaisiin siis toistaa halutessa. Kysely on toteutettu teoriaan pohjaten ja kyselyä tehdessä on tutkittu myös aikaisempia tutkimuksia ja niiden kyselylomakkeistoja.



## LÄHTEET

- AARNIKOIVU, Henrietta. 2010. Työelämätaidot, menesty ja voi hyvin. WSOY. Juva
- AARNIKOIVU, Henrietta. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Alma Talent Oy. [viitattu -12-15 2017]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXATBFBCXIBA#kohta:4>
- ASP, J. 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan? Maisterin tutkinnon tutkielma. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Aalto-yliopisto. [Viitattu 2017-02-12] Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/396>
- BALALIS, Hila. Moderators for OCB and job satisfaction. [viitattu 2017-12-11.] Saatavissa: <http://mcd.org.il/site/wp-content/uploads/2017/04/Moderators-for-OCB-and-Job-Satisfaction-hilabalalis.pdf>
- COLLIANDER, Annaliisa, RUOPPILA, Isto & HÄRKÖNEN, Leena-Kaisa. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- FURMAN, Ben & AHOLA, Tapani. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- HIRSJÄRVI, S.; REMES, P & SAJAVAARA, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- ILMARINEN. Työyhteisötaidot - sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Verkkojulkaisu. [viitattu 2017 - 12-16]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>
- JÄRVINEN, Pekka. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY. Juva.
- KAAVIN KUNTA. 2005. Kaavin kunnan henkilöstösääntö. [Viitattu 2017-12-19]. Saatavissa: <https://www.kaavi.fi/documents/7648279/7714117/Henkil%C3%B6st%C3%B6hjelma+2005.pdf/25efa90e-9ba3-4975-8283-e112033d0a31>
- KAAVIN KUNTA. 2014. Toimintakertomus 2013.
- KAAVIN KUNTA. 2015. Kaavi – seurakunnasta itsenäiseksi kunnaksi 140 vuotta sitten.
- KAAVIN KUNTA. 2017. Internet-sivusto. [Viitattu 2017-11-20]. Saatavissa <https://www.kaavi.fi/>
- KAAVIN KUNTA. 2017. Tilinpäätös 2016. [Viitattu 2017-11-25]. Saatavissa: <https://www.kaavi.fi/tilastot-ja-talous>
- KAIVOLA, Taru. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- KAIVOLA, Taru. ja LAUNILA, Heikki. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat OY. Helsinki.
- KANANEN, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- KANGASNIEMI, Maria. Työyhteisötaidot/alaistaidot asiantuntijaorganisaatioissa. Itä-Suomen yliopisto, kauppatieteiden laitos. Luentomateriaali.
- KARHAPÄÄ, Merja, LAULAINEN, Sanna & KIVINEN, Tuula. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Julkaisussa: Hallinnon tutkimus 2/2015.
- KESKINEN, Soili. 2010. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 49. [Viitattu 2017-08-15] Saatavilla: <https://kaks.fi/uutiset/tutkimus-alaistaidoista-kunnissa/>

- LAIHO, Marianna. 2017. Yhteinen tuki ja hyvä ilmapiiri auttavat työyhteisöjä jaksamaan. [Viitattu 2017-12-01]. Saatavilla: <https://www.talentia-lehti.fi/yhteinen-tuki-ja-hyva-ilmapiiri-auttavat-tyoyhteisoja-jaksamaan/>
- MÄKISALO, Merja. 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammer-paino OY. Tampere.
- MÖNKKÖNEN, Kaarina ja ROOS, Satu. 2009. Työyhteisötaidot. Unipress.
- NUMMELIN, Tarja. 2008. Stressi haastaa työkyvyn - Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Talentum. [viitattu -12-15 2017]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBCXJTFF#kohta:2>
- NURMINEN, Anne. 2008. Alais- ja esimiessuhteet - Minä, sinä ja muut työyhteisössä. Opinnäytetyö, ylempi amk-tutkinto. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2017-07-16] Saatavilla: <http://www.theseus.fi/handle/10024/17875>
- OREN, Lior, TZINER, Aharon, NAHSHON, Yulia & SHARONI Gil. 2013. Relations between ocbs, organizational justice, work motivation and self-efficacy. [Viitattu 2017-10-23]. Saatavilla: <https://ideas.repec.org/a/aes/amfeco/v15y2013i34p505-517.html>
- PAASIVAARA, Leena. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- PRAKASH SHARMA, J. 2011. Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 1; January 2011. [Viitattu 2017-12-02]. Saatavilla: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/7068>
- PUUSA, Anu, MÖNKKÖNEN, Kaarina & KUITTINEN, Matti. 2010. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. [viitattu 2017 -12-15- ]. Saatavissa: <http://nk.chamber.fi/binary/file/-/id/1/fid/536>
- REHNBÄCK, Katriina. & KESKINEN, Soili. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. [viitattu -12-15 2017]. Saatavissa: <http://liideriblog.fi/wp-content/uploads/2014/03/Alaistaidot.pdf>
- SALMINEN, Jari. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Grano Oy. Helsinki.
- SEPPÄNEN-JÄRVELÄ, Riitta & VATAJA, Katri. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus.
- SURAKKA, Tarja ja RANTALA, Tomi. 2013. Työelämätaidot -sinä oman työelämäsi johtajana. Bookwell Oy. Porvoo.
- TEPPER, BJ., DUFFY, MK., HOOBLER, J. & ENSLEY, MD. 2004 Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. [Viitattu 2017-12-14] Saatavilla: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15161405>
- TYÖTERVEYSLAITOS. 2017. Hyvän johtamisen kriteerit. [Viitattu 2017-12-10]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- VALLI, Raine. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Bookwell Oy. Juva.
- VATAJA, Katri. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. [viitattu -12-15 2017]. Saatavissa: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN\\_ISBN\\_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1)

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

VILKKA, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

## LIITE 1: Tutkimuskyselyn saatekirje

Hei,

olen Hanna Julkunen ja opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Teen opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on selvittää, millaiset työyhteisövalmiudet Kaavin kunnan henkilöstöllä on. Tavoitteena on saada henkilöstö kiinnittämään huomiota työyhteisövalmiuksiinsa ja lisätä tietoa niistä. Kyselyyn vastaaminen on tärkeää, jotta voisimme kaikki kehittyä työyhteisötaidoissa.

Tutkimuksesta ei käy ilmi vastaajien henkilöllisyys.

Vastaa kyselyyn 1.12. mennessä alla olevasta linkistä.

Antoisia vastaushetkiä!

Yhteistyöstänne ja vastauksistanne jo etukäteen kiittäen Hanna Julkunen

<https://www.webpolsurveys.com/S/2C83158A19B60B40.par>