

Soile Hiltula

## **TYÖYHTEISÖTAIDOT TYÖYHTEISÖN VOIMAVARAKSI**

## **TYÖYHTEISÖTAIDOT TYÖYHTEISÖN VOIMAVARAKSI**

Soile Hiltula  
Opinnäytetyö  
Kevät 2019  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja  
kehittäminen  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

---

Tekijä(t): Soile Hiltula

Opinnäytetyön nimi: Työyhteisötaidot työyhteisön voimavaroiksi

Työn ohjaaja: Liisa Kiviniemi ja Kari Virolainen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2019

Sivumäärä: 48+ 5

---

Työn tavoitteet, selkeä perustehtävä ja työhön saama tuki vahvistavat kaikki työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoihin liitetään paljon eri käsitteitä, kuten alais- ja esimiestaidot, yhteisöllisyys, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. Työyhteisötaidot eivät ole irrallisia esimiestaitoja tai alaistaitoja, vaan ne ovat koko yhteisön taitoja. Työyhteisötaitoja opetellaan ja kehitetään yhdessä, jokainen omassa roolissaan. Työyhteisötaidot ovat taitoja, joita käytämme päivittäin, kiinnitämme niihin huomiota herkästi vasta sitten, kun huomataan niissä puutteita. Työyhteisötaitoihin pysähtyminen ja niiden sisällön pohtiminen voi antaa uusia eväitä kehittyä työntekijöinä ja työyhteisönä. Työyhteisötaitojen huomioimisella ja niiden tietoisella kehittämisellä työyksiköiden työhyvinvointi, työssäjaksaminen ja näiden myötä työntehokkuus lisääntyy.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaito-käsitteestä, työyhteisötaitojen tilanteesta yksiköissä, sekä työyhteisötaitojen kehittämiseen liittyviä kehittämiskohteita. Tutkimuksen kohteena oli Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden kolmen isoimman yksikön, Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto, Mäntyrinteen perhetukikeskus ja Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelun henkilöstö, otos noin 150 työntekijää.

Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä sähköisesti. Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen tulokset käytiin läpi tutkimuksen kohdeyksiköiden esimiesten ja henkilöstön kanssa erillisissä kehittämishetkissä yksiköittäin. Tutkimuksen tulosten perusteella yksiköittäin laadittiin työyhteisötaitoihin liittyvät kehittämisen kohteet.

Tutkimuksen tulokset ovat kiteytettävissä neljään teemaan. Ensimmäisenä strategiassa asetetut arvot tulisi näkyä kaikessa toiminnassa, niin asiakastyössä kuin työyhteisön toiminnassa, eli strategian juurruttamiseen yksiköiden toimintaan tulisi kiinnittää huomiota ja tämän avulla perustehtävää ja rooleja teroittaa. Toisena, strategiaan liittyvänä teemana, nousi yksiköiden rakenteen ja henkilöstön roolien päivittäminen ja selkeyttäminen, tähän liittyen yhtenäiset linjaukset johtamisessa. Kolmantena teemana oli sitoutuminen sovittuihin pelisääntöihin ja jokaisen henkilökohtainen vastuu jokapäiväisessä toiminnassa. Neljäs teema oli yhteisöllisyys, johon liittyy keskinäinen luottamus, yhteistyö ja palautteen antamisen kehittäminen.

Työyhteisötaidot ja niiden kehittäminen tulisi nostaa organisaatiossa laajemminkin keskusteluun, ja antaa työyksiköille aikaa näiden teemojen äärelle pysähtymiseen. Sosiaalialalla toimitaan haastavissa tilanteissa, haastavien asiakkaiden kanssa, tarvitaan toimivaa yhteistyötä ja reflektiivisuutta omaan toimintaan, tarvitaan sitoutumista sovittuihin sääntöihin ja jokaisen vastuunkantoa.

Asiasanat: työyhteisötaidot, strategia, yhteisöllisyys, alaistaidot, esimiestaidot, työyhteisövastuut

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Management of Health and Social Care

---

Author(s): Soile Hiltula

Title of thesis: Work community skills as a resource for the workplace

Supervisor(s): Liisa Kiviniemi and Kari Virolainen

Term and year when the thesis was submitted: spring 2019      Number of pages: 48+ 5

---

Work community skills are the skills that we use daily, we pay attention to them only when we find them inadequate. By observing the workplace skills and their conscious development, the well-being of the work units, their coping at work and the consequent work efficiency will also increase.

The purpose of the study was to describe the perceptions of the concept of work community skills in the Kuopio City children's family service workers, as well as suggestions for developing work community skills. The survey focused on a sample of about 150 employees of the three largest units in the City of Kuopio's family service for children welfare, the Mäntyrinne Family Support Center and the Family Service for Child Protection and the Home Service for Families with Families.

The collection of the research material was carried out as a quantitative study, the material was collected by a Webropol survey. After summarizing the results of the survey, the results were reviewed by the unit's supervisors and staff at the individual development moments. Based on the results of the survey, the units developed development targets related to work community skills.

The results of the study can be crystallized into four areas. The first set of values set in the strategy should be reflected in all our operations, both in customer work and in the work community, which means that the implementation of the strategy in the operations of the units should be paid attention. Another issue, was to update and clarify the structure of the units and the roles of the personnel. Thirdly, the commitment to agreed rules of the work and everyone's the personal responsibility of in their daily activities. Fourthly, there was a sense of community, with mutual trust, cooperation and the development of feedback.

It would be important to raise work community skills and their development in the organization in a broader discussion, and also give the work units time to stop on these topics. In the social sector, we are dealing with challenging situations, challenging clients, working together and reflective action, commitment to agreed rules and responsibility for everyone.

---

Keywords: work community skills, strategy, community spirit, employee skills, managerial skills, work community responsibilities

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖYHTEISÖTAIDOT YHTEISÖN VOIMAVAROINA.....	8
2.1	Strategia johtamisen ja toiminnan tukena .....	9
2.2	Työyhteisötaidot käsitteenä .....	11
2.3	Työyhteisötaitoihin sitoutuminen ja vastuut .....	12
2.4	Yhteisöllisyys toiminnan perustana .....	13
2.5	Dialogisuus ja vuorovaikutustaidot .....	14
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	16
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	17
4.1	Aineistojen analyysit.....	18
4.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	20
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	22
5.1	Strategia suunnannäyttäjänä.....	23
5.2	Vastuut, velvoitteet, arvot ja periaatteet.....	23
5.3	Yhteisöllisyys, yhteistyö ja luottamus.....	25
5.4	Lähiesimiehen tuki ja johtaminen .....	26
5.5	Ammattitaidon kehittäminen ja osaaminen .....	27
6	KEHITTÄMISOSIO JA SEN TULOKSET .....	29
6.1	Mäntyrinteen perhetukikeskus.....	30
6.2	Lapsiperhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto .....	31
6.3	Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu.....	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
7.1	Strategia suunnannäyttäjänä ja johtamisen tukena .....	35
7.2	Sitoutuminen ja velvollisuudet .....	36
7.3	Yhteisöllisyys ja luottamus.....	37
8	POHDINTA .....	39
8.1	Tutkimusprosessin pohdinta.....	39
8.2	Aiheeseen ja tulosten pohdinta .....	41
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET .....	48

# 1 JOHDANTO

Työyhteisötaidot ovat taitoja, joita käytämme päivittäin, kiinnitämme niihin huomiota herkästi vastaus, kun huomaamme niissä puutteita. Työyhteisötaitoihin pysähtyminen ja niiden sisällön pohtiminen voi antaa meille uusia eväitä kehittyä työntekijöinä ja työyhteisönä. Työyhteisötaitojen huomioimisella ja niiden tietoisella kehittämisellä työyksiköiden työhyvinvointi, työssäjaksaminen ja näiden myötä työntehokkuus lisääntyy.

Työyhteisötaidot ovat osa työntekijän kykyä toimia vastuullisena, rakentavana ja tuottavana työyhteisön jäsenenä. Tämä kokemus on tärkeä riippumatta mitä työtä tekee tai missä asemassa toimii. (Salminen 2015, 135.) Työn päämäärän tiedostaminen tuo turvallisuuden tunnetta, jokainen tietää paikkansa ja tarpeellisuutensa. Parhaimmillaan voimme työmme kautta oppia uutta, kehittyä ja jopa muun työyhteisön avulla kasvaa ihmisenä, näin työ palkitsee meitä kokonaisvaltaisesti. (Luukkala 2011, 34–35.)

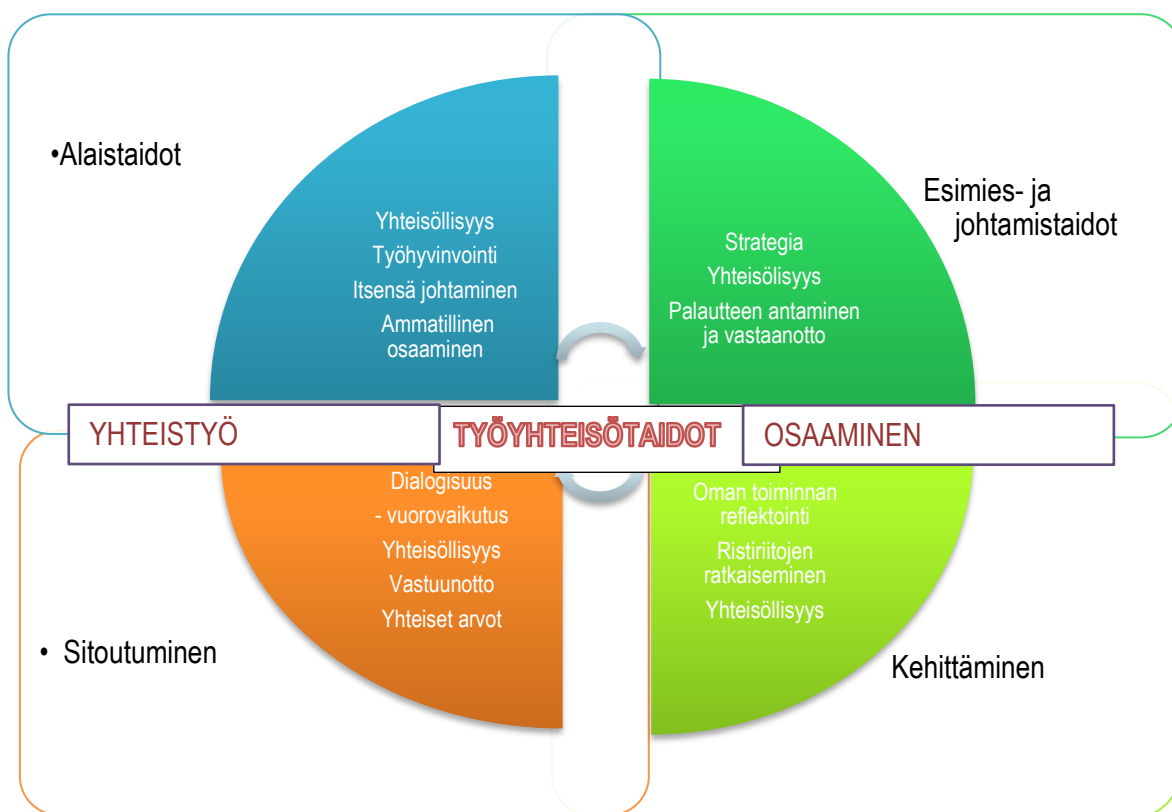
Työyhteisötaidot ovat tärkeä voimavara alati muuttuvassa ja vaativaa palvelutyötä tekevässä sosiaalisektorilla, kyselyn myötä toivoin, että työntekijöiden tietoisuus ja näin ollen vastuunottaminen ja uskallus yhteisöllisissä asioissa kasvavat eri yksiköissä. Tutkimuksellani toivoin saavani heräteltyä työyhteisötaidoista keskustelun ajankohtaiseksi, sekä nostettua yksikköihin tietoiseen ajatteluun näiden taitojen kehittäminen yhtenä osana omaa ammattitaitoaan. Työ tapahtuu organisaatiossa, organisaatio määrittää työtä raamittavat strategiset päämäärät, arvot ja tavoitteet, työntekijät rakentavat työyhteisön ja työyhteisössä käytämme työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidot eivät ole irrallisia esimiestaitoja tai alaitaitoja, vaan ne ovat koko yhteisön taitoja, joita käytämme päivittäin. Työyhteisötaitoja opetellaan ja kehitetään yhdessä, jokainen omassa roolissaan. Työn tavoitteet, selkeä perustehtävä ja työhön saama tuki vahvistavat kaikki työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoihin liitetään paljon eri käsitteitä, kuten alais- ja esimiestaidot, yhteisöllisyys, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. Kaikkia näitä käsitteitä yhdistää niiden perustana oleva henkilöiden välinen vuorovaikutus, dialogisuus, sekä sitoutuminen. (Mönkkönen & Roos 2010, 7-9, 18.)

Opinnäytetyön kohteena oli Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden kolmen suurimman yksikön (Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto, Mäntyrinteen perhetukikeskus ja Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu) henkilöstö. Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa yksiköissä työ-

yhteisötaidot yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaito-käsitteestä, työyhteisötaitojen tilanteesta yksiköissä, sekä työyhteisötaitojen kehittämiseen liittyviä kehittämiskohteita.

## 2 TYÖYHTEISÖTAIDOT YHTEISÖN VOIMAVAROINA

Työyhteisötaitojen käsitteenä on melko tuore ja sitä on edeltänyt johtamis- ja esimiestaidoista ja alaitaidoista puhuminen, näiden termien avaaminen on siis keskeistä työyhteisötaitojen puhuttaessa. Tutkimuksen tietoperustassa avataan strategian vaikutusta perustehtävään, työhyvinvointia osana työtyytyväisyyttä, yhteisöllisyyttä, dialogisuutta ja vuorovaikutustaitoja, sekä työyksiköiden ristiriitojen, kiireen ja työuupumuksen vaikutusta työyhteisötaitoihin. Näiden vaikutus työyhteisötaitoihin ja etenkin työyhteisötaitojen toimivuuteen on suuri. Työyhteisötaitoja voidaan jakaa yhteistyöhön ja osaamiseen, nämä nousevat tärkeiksi ydinasioiksi, kun puhutaan esimies- ja johtamistaidoista tai alaitaidoista. Lisäksi yhteistyöhön ja osaamiseen liittyy vahvasti sitoutuminen ja kehittäminen. (kuvio1.)



KUVIO 1. Tutkimuksen käsitteelliset lähtökohdat

Organisaatiossa luodaan strategia, jossa ilmenee organisaation toimintaa raamittavat strategiset päämäärät, arvot ja tavoitteet. Työntekijät työskentelevät tuossa organisaatiossa, laadittujen tiedossa olevien päämäärien mukaisesti. Työntekijät rakentavat organisaation ja oman yksikkönsä



työyhteisön, jossa jokainen käyttää päivittäisessä toiminnassaan ja kohtaamisissaan työyhteisötaitoja Työyhteisötaidot eivät ole irrallisia esimiestaitoja tai alaitaitoja, vaan ne ovat koko yhteisön taitoja. Työyhteisötaitoja opetellaan ja kehitetään yhdessä, jokainen omassa roolissaan. Työn tavoitteet, selkeä perustehtävä ja työhön saama tuki vahvistavat kaikki työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoihin liitetään paljon eri käsitteitä, kuten alais- ja esimiestaidot, yhteisöllisyys, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. (Mönkkönen & Roos 2010, 7-9, 18.)

Kaikkia ylläolevia käsitteitä yhdistää niiden perustana oleva henkilöiden välinen vuorovaikutus, dialogisuus, sekä sitoutuminen. Työelämässä menestymisen yksi keskeisimmistä asioista on kyky tehdä yhteistyötä muiden ihmisten kanssa. Yhteistyötaitoja tarvitaan omassa organisaatiossa ja yksikössä, mutta myös yhteistyöverkostossa ja asiakastyössä. Tarvitsemme erilaisia sosiaalisia taitoa toimiaksemme erilaisissa verkostoissa, joista osa voi olla virtuaalisia ja toiset todellisia ihmisten kohtaamisia. (Salminen 2015, 135.)

Merja Karhapää, Sanna Laulainen ja Tuula Kivinen kirjoittivat artikkelissaan, että työyhteisötaidot ovat käsitteenä melko uusi ja vähän tutkittu aihe. Työyhteisötaidoissa on kuitenkin löydettävissä juuria jo vuosisadan alkupuolelta, käyttäytymistapoja, jotka vaikuttavat työskentelyn sujuvoittamiseen, on nostettu esille jo tuolloin. (2015, 162 - 163.) Tänä päivänä työyhteisössä puhutaan paljon esimiehen vastuusta ja esimiestaidoista, ja alaitaidoista, työyhteisötaidoista. Näiden molempien välinen yhteistyö lisää tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta. Työntekijän vastuu koetaan herkästi työnantajan ja työntekijän väliseksi valtataisteluksi, missä työnantaja vaatii työntekijältä ja työntekijä vastustelee muutoksia. Tämä ei edistä tavoitteiden saavuttamista, eikä työhyvinvointia. Huomiota pitäisikin kiinnittää enemmän yhteistyöhön ja näin ollen toimivaan työelämään, näin siitä hyötyy niin työnantaja kuin työntekijäkin. (Salminen 2015, 45.)

## **2.1 Strategia johtamisen ja toiminnan tukena**

Organisaatio kuvaa strategiassaan päämääränsä, jota organisaation eri yksiköt toteuttavat toiminoillaan, näin rakentuu yksiköiden perustehtävät. Työn päämäärän tiedostaminen tuo turvallisuuden tunnetta, jokainen tietää paikkansa ja tarpeellisuutensa. Parhaimmillaan voimme työemme kautta oppia uutta, kehittyä ja jopa muun työyhteisön avulla kasvaa ihmisenä, näin työ palkitsee meitä kokonaisvaltaisesti. (Luukkala 2011, 34–35.)

Strategiassa asetetut arvot tulisi näkyä kaikessa toiminnassamme, niin asiakastyössä kuin työyhteisön toiminnassa. Kuopion kaupungin toimintaa ohjaa seuraava asetettu arvo; **Kuopiolainen toimintatapa on ”lupa tehdä toisin”.** **Toimimme avoimesti, innostavasti, yhdessä ja asukastavarten.** Lupa tehdä toisin merkitsee luovuutta ja rohkeutta tehdä asioita uudella tavalla ja arvioida kriittisesti myös vakiintuneita toimintatapoja. (Kuopio 2018, viitattu 1.5.2018.)

Leena Korppoo kirjoittaa, että henkilöstöjohtaminen liittyy yrityksen strategiaan, se muotoutuu osaamisen kehittämiseksi sekä organisaation ja henkilöstön toiminnan ohjaukseksi ja arvioinniksi. Henkilöstöjohtaminen toteutuu arjen esimiestyössä, mutta siihen osallistuu koko organisaation henkilöstö. (2013, 78, 87.) Tätä ei aina henkilöstö miellä näin olevaksi asiaksi vaan johtamista ajatellaan kuuluvan esimiehille ja johdolle, alais- tai työyhteisötaidoista puhutaan nykyäänkin yllättävän vähän. Työntekijöillä asemasta riippumatta on kaikilla kuitenkin vastuut ja velvoitteet työyhteisössä. Työhyvinvointiin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet, positiivinen työilmapiiri näkyy innostuksena, hyvänä mielenä ja työnä. Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehittämiseen vaaditaan johdon oman toiminnan arviointia, koko työyhteisön sitoutumista ja toistensa tukea. Työhyvinvointi rakentaa työturvallisuutta ja työturvallisuus tuo työhyvinvoinnille perustan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8, 19.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa mm. työajat, työympäristö, toimivat työvälineet, palkkaus, johtaminen ja työkaverit, sekä työn mielenkiintoisuus, kehittämis- ja kehittymismahdollisuudet, vastuunsaanti sekä työn palkitsevuus ja merkityksellisyys. Työhyvinvointi nähdään pitkälti työtyytyväisyytenä tai tyytymättömyytenä. Työhyvinvointia on työkyky, siihen liittyen terveys ja toimintakyky, joihin voimme omilla elämäntavoilla ja valinnoilla vaikuttaa. Työ ja – olosuhteet vaikuttavat työkykyyn, ne ovat muun muassa yhteistyötä sekä työyhteisö ja johtamisasioita. Jaksamista ja työkykyä vahvistaa yhteistyön sujuminen ja kannustava johtamiskulttuuri. Mutta toisaalta taas kateellinen, juoruileva ja epäluottamuksellinen työilmapiiri heikentää sitä. (Luukkala 2011, 26–28, 42 - 43.)

Työrauha, riittävä aika suorittaa tehtävä rauhassa ilman keskeytyksiä, lisää työhyvinvointia. Työtyytyväisyyden kuuleminen välittömänä ja rakentavana palautteena on tärkeää, näin koemme työmme ja toimintamme merkitykselliseksi. (Luukkala 2011, 32.) Työntekijöiltä kuulee herkästi toiveen, että tulisi se aika jolloin mitään isoja muutoksia ei olisi, vaan olisi rauha toteuttaa perustehdäänsä. Valitettavasti työelämä on muuttunut ja lähivuosien tai vuosikymmenenkään aikana täl-

laista rauhaa ei tule, vaan tämän hetken ilmiö on jatkuvaa muutoksessa olemista. Tämä vaatii työntekijöiltä varmuutta omasta ammattitaidosta ja osaamisesta, jolloin heillä on varmuus työskennellä muuttuvassa ympäristössä.

## 2.2 Työyhteisötaidot käsitteenä

Työyhteisön toimiva yhteistyö on ollut aina tärkeää, mutta se on korostunut 2000-luvulla, tällöin on oivallettu, että työyhteisö toimii paljon tehokkaammin silloin kun yhteistyö toimii. (Roos & Mönkkönen 2015, 15 - 18.) Työyhteisötaidot kuuluvat kaikille, on asema sitten mikä tahansa työyhteisössä. Työyhteisötaidolla tarkoitetaan esimerkiksi halua ja kykyä toimia omassa työyhteisössä rakentavalla tavalla, toisia tukien ja perustehtävän suuntaisesti. Työyhteisötaidot voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen osaamiseen ja yhteistyöhön. Tärkeää on, että keskittyy tekemään tehtävän kannalta olennaisia asioita, on oma-aloitteinen, sekä on kehittää työtään ja pysyy ajan tasalla työhön liittyvistä asioista. (Luukkala 2001, 214 - 215.) Työyhteisötaitoja voi oppia ja kehittää, paras tapa on osallistua erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin ja haastamalla itseään toimimaan oman mukavuusalueensa ulkopuolella. Niitä voi kehittää tarkkailemalla omia ajatuksia ja toimintaa, sekä osallistumalla vuorovaikutuskoulutukseen. (Salminen 2015, 136.)

Työyhteisötaidot ovat osa työntekijän kykyä toimia vastuullisena, rakentavana ja tuottavana työyhteisön jäsenenä. Tämä kokemus on tärkeä riippumatta mitä työtä tekee tai missä asemassa toimii. Vastuuta otettaessa täytyy kokea hyötyvänsä itse vastuun otosta, on kyseessä sitten työntekijä tai työnantaja. Sitoutumisen edellytyksenä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn - ja lähityöyhteisön toiminnan suunnitteluun. (Salminen 2015, 135.)

Työhyvinvointi on laaja käsite, jonka yksi tärkeimmistä sisällöistä on kaikkia koskevat työyhteisötaidot. Työhyvinvoinnin ydin koostuu osaamisesta, osaaminen tuo työntekijälle hallinnan tunteen, mikä tuo tekemiseen jaksamista ja varmuutta. Osaamista ja voimavarojamme voi heikentää kuitenkin liialliset vaatimukset, mutta näistäkin tilanteista selviämme, kun koemme, että meillä on saatavilla riittävä sosiaalinen tuki. Lähiesimiehen tuki on yksi tärkeimmistä työssä jaksamisen tekijöistä. (Luukkala 2011, 31–32.)

## 2.3 Työyhteisötaitoihin sitoutuminen ja vastuut

Työyhteisö tarvitsee toimiakseen pelisäännöt, jotka ovat kaikkien jäsenten tiedossa ja niihin sitoudutaan. Pääosin pelisäännöt tulevat laeista ja asetuksista, mutta lisäksi on jokaisessa yksikössä omat toimintaohjeet, ohjeistukset, määräykset ja arvot. Johdon, lähiesimiesten ja henkilöstön välinen luottamus vähentää kontrolloinnin tarvetta ja vaikuttaa työn tekemiseen positiivisesti. Pelisääntöjä on hyvä käydä säännöllisesti läpi, näin ollen vastuu niiden noudattamisesta jakautuu koko henkilöstölle. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82–83.)

Alaistaitoja on nostettu keskusteluun esimiestaitojen lisäksi 2000-luvun alusta. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn vaatimukseen, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Alaistaidot terminä korostaa työntekijän "alempana olemista", vaikkakin sillä tarkoitetaan enemmänkin tiimityöskentelytaitoa ja rakentavaa kommunikointia työyhteisössä. Alaistaidot ja etenkin sana alainen kohtaan on kritiikkiä työelämän tutkimuksissa. Alaistaidot termin onkin korvannut yhteistyötaidot, ja työyhteisötaidot, nämä korostavat kaikkien välistä yhteistyötä, enemmän kuin asemaa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7.)

Yhteistyötaidoissa on kyse itsensä johtamisesta, kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita, yhteisiä arvoja hyödyntäen. Työsopimus velvoittaa työntekijää tiettyihin vastuisiin, tehtävästä saamaansa palkkaa vastaan. Työsopimuksen perusteella voidaan kuvata työntekijän vastuiksi: ammattimainen käyttäytyminen ja suhtautuminen työtehtävissä, työyhteisöissä ja työssä. Lisäksi työntekijän velvollisuutena on työnantajaa kohtaan kunnioittava ja lojaali suhtautuminen, asiallinen käyttäytyminen asiakastilanteissa ja yhteistyötahojen kanssa. Työnantajaa kohtaan tulee olla lojaali ulkopuolisessa viestinnässä. Vastuuna on järjestyksestä ja siisteydestä huolehtiminen, sekä huolellisuus ja työturvallisuutta noudattava työtehtävien suorittaminen. Työntekijällä on myös vastuuna toiminnan ja tuotteiden kehittäminen ja kehittämiseen osallistuminen. (Salminen 2015, 46 - 47.)

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja työelämässä menestyminen edellyttää osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Jatkuva oman ammattitaidon kehittäminen on tärkeimpiä taitoja työyhteisössä toimimisessa. Vastuu oppimisesta ja itsensä kehittämisestä on työntekijällä, työnantaja voi tarjota koulutuksia, mutta työntekijä itse omalla asenteella oppii uutta tai on oppimatta. (Salminen 2015, 193.)

Työyhteisötaitoja ovat muun muassa: oman ja muiden työntekijöiden roolin ja merkityksen ymmärtäminen, hyvä vuorovaikutustaidot, sekä kyky antaa ja saada palautetta. Työyhteisötaitoina on yh-

teisten pelisääntöjen merkityksen ymmärtäminen ja niiden toteuttamisessa riittävä itsensä johtamisen taito. Lisäksi ristiriitojen ratkaisutaidot ovat tärkeässä asemassa työyhteisötaidoissa. Työyhteisötaidot perustuvat erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen, unohtamatta kuitenkaan arvostaa ja puolustaa omia arvoja, ajatuksia ja toimintatapoja. (Salminen 2015, 135.) Työyksikössä on tärkeää säännöllisesti käydä läpi työyhteisötaitoihin liittyviä asioita, jotta ne nousisivat yksikön vahvuudeksi enemmän, kun heikentäväksi elementiksi.

Työhyvinvointitaitoihin, organisaatioon ja työhön omistautuminen tarkoittaa, sitä että henkilökohtaiset arvot ovat riittävän samankaltaiset kuin työnantajallamme. Näin arvostamme palvelua, jota tuotamme työnantajamme nimissä. Omistautuminen ja sitoutuminen heijastuvat, siitä kuinka kuvaamme työnantajaamme muille. Se kuinka sääntöjä ja sovittuja asioita noudatetaan, kuuluu kaikille, ei pelkästään esimiehelle. Yhdessä sovittujen sääntöjen noudattamisen seuranta ja niihin puuttuminen on koko yhteisön asia, kuten myös niiden kehittäminen. (Luukkala 2011, 38.)

## **2.4 Yhteisöllisyys toiminnan perustana**

Yhteisöllisyydestä puhutaan paljon niin yhteiskunnallisesti kuin työelämän ilmiönä. Yleiskäsitteenä yhteisöllisyyttä on käytetty kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja eri yhteistyömuotoja. Työyhteisössä yhteisöllisyys on henkinen tila, siihen ei kukaan voi pakottaa, se on tunnetila, joka pohjautuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen. Yhteisöllisyys on sitä, että myönnämme tarvitsevamme työyhteisössä toisiamme yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Työyhteisön kaikilla jäsenillä on vastuu yhteisöllisyyden luomisessa, mutta kokonaisuuden rakentamisen vastuu on esimiehillä. Johtamisella on suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin, se millaiseksi toimintakulttuuri on rakentunut, kuvastuu suoraan johtamisesta. Yhteisöllisyys rakentaa työilmapiiriä, ja sen kehittäminen tapahtuu osana muuta kehittämistoimintaa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9, 11, 19-20.)

Yhteisöllisyys rakentuu yhteisistä arvoista, eli periaatteista joiden mukaan toimitaan ja joista rakentuu työyhteisön toiminnan runko. Se edellyttää yksilöitä ja heidän tietoisuutta omista reaktiotavoistaan, tarpeistaan ja tavoitteistaan. Yhteisöllisyydessä sallitaan epäonnistumiset, tuetaan riskien ottamisen rohkeutta ja mahdollistetaan erilaisten kokemusten kohtaamista. Yhteisöllisyys kuuluu kielessä, tavasta puhua asioista, käyttää ammattislangia ja siitä millaista huumoria käytämme. Työyksiköissä käytettävällä huumorilla saadaan kevennettyä työn kuormaa, mutta sillä voidaan myös loukata herkästi toisia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17.)

Yhteisöllisyys on muokkautunut vuosien varrella, tämän päivän nuoret eivät enää samalla tavalla sitoudu välttämättä työyhteisöihin ja organisoihin, vaan ovat uskollisia ammatilleen ja hakevat elämyksiä. Tämä eri ikäryhmien muokkautuminen yhteisöllisyyteen on huomioitava työyhteisöiden kehityksessä ja johtamisessa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11, 15, 19-20.)

## 2.5 Dialogisuus ja vuorovaikutustaidot

Sosiaalialalla ja muillakin aloilla nykyään työajasta iso-osa menee erilaisen tiedon seulomiseen, yleensä vain pieni osa tiedoista on käyttökelpoisia. Tiedonkulku ja viestintä ovat onnistuneen työyhteisön toiminnan perusteita. Viestintä kuvaa sitä millainen työyhteisö on. Jokainen haluaa tulla kuulluksi ja arvostetuksi, jokainen myös ansaitsee sen. Aitoon vastavuoroiseen viestintään tulee kiinnittää huomiota ja sitä on kehitettävä jatkuvasti. Viestintä on rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 89, 96.)

Työyhteisön toiminta on toisten kanssa tietojen ja näkemysten käsittelemistä, ja kaiken edellytyksenä on luottamus työyhteisön jäsenten kesken. Kyky kuunnella ja ymmärtää, mitä toisella on sanottavaa lisää luottamusta. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksen tuloksena toisiaan vahvistavista kokemuksista, se on tunne, käsitys, vaikutelma siitä kuinka suhtaudumme toisiimme ja asioihin organisaatiossa. Luottamus tiivistää yhteistyötä ja parantaa vuorovaikutusta. Luottamuksellisessa ilmapiirissä palautteen antaminen on helpompaa, sen vastaanottaminen on avointa syyllistämättä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 46, 87.)

Dialogisuus on vuoronodottamista, yhdessä ajattelemista, toisen ajatusten kunnioittamista. Se on aitoa keskustelua, jossa molemmat osapuolet havaitsevat, myöntää ja tunnustaa toisen olemassa olevaksi, vaikka olisikin eri mieltä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 96.) Parhaimmillaan työntekijä tiedostaa oman vuorovaikutuksensa vaikutuksen muihin ja pyrkii luomaan työyhteisöön myönteistä ja kannustavaa ilmapiiriä. Kyky antaa ja ottaa vastaan palautetta on osa työyhteisön vuorovaikutusta. (Salminen 2015, 137, 144.)

Jokaisessa työyksikössä on ristiriitoja, suurin osa ristiriidoista lähtee liikkeelle liian vähäisestä tai huonosta vuorovaikutuksesta. Ristiriidat eivät aina ole haitallisia, on tilanteita jolloin erilaiset näkökulmat ovat hyödyllisiä. Tärkeää on ristiriitatilanteiden ratkaisemisen taito. Ratkaisemattomat kon-

fliktit voivat jäädä vuosiksi rasittamaan työyhteisön toimintaa. Mikäli ristiriitaa ei ole selvitetty varhaisessa vaiheessa, saa tunteet ja tulkinnat valtansa, ja henkilöiden välille tulee muuri jonka yli ei ole helppoa päästä. Näiden selvittäminen ja juurisyyn löytäminen voi olla ylivoimaista ja yhtenä vaihtoehtona onkin ratkaisukeskeinen ajattelu, jossa pääpiirteensä on, että ihmisen on helpompi aloittaa jotain hyvää, kuin lopettaa jotain negatiivista. Eli ongelma tiedostetaan, mutta ongelman poistamisen tarkastelun sijasta huomiota kiinnitetään siihen, mitä halutaan saada aikaan. (Salmi-nen 2015, 149–152.)

Työ muuttuu, sekä tieto muuttuu koko ajan nopeammin. Ajanhallinta vaatii työntekijöiltä uudenlaista kykyä ottaa huomioon työn suunnittelun. Työnkehittäminen nähdään osana perustyötä, ei pelkäs-tään kehittämisasiantuntijoiden tehtäväksi. Jatkuva kehittäminen voi kadottaa perustehtävän teke-misen ja vaikuttaa näin ollen voimakkaasti työssäjaksamiseen ja näyttäytyä työuupumuksena. Kiire ja kiireen tunne imaisevat helposti mukaansa. Menetämme hallinnan tunteen helposti, kun kiire ottaa meistä vallan, hallinnan tunteen menettäminen voi aiheuttaa pitkittyessä riittämättömyyden tunnetta ja työuupumista. (Mönkkönen & Roos 2010, 74, 87.)

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden työntekijöiden käsityksiä työyhteisötaito-käsitteestä, sekä ehdotuksia työyhteisötaitojen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kyselyn avulla esimiesten ja yksiköiden käyttöön työyhteisötaitojen lähtötilanne, ja tämän avulla asettaa yksiköiden työyhteisötaitojen tämän hetkiset kehittämisen alkuaskeleet.

Tutkimuksen kohteena oli Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden kolmen isoimman yksikön, Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto, Mäntyrinteen perhetukikeskus ja Lastensuojelun perhe-työ ja lapsiperheiden kotipalvelun henkilöstö, otos noin 150 työntekijää.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden työntekijät kokevat tämän hetkisen työyksikönsä työyhteisötaitojen tilanteen?
2. Mitkä Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden työntekijöiden nostamat kehitystarpeet nostetaan yksiköiden kehittämiskohteiksi?



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällisessä tutkimuksessa edetään teoriasta käytäntöön ja sen jälkeen palataan vielä käytännöstä teoriaan analyysin, tulosten ja tulkinnan avulla. (Vilka 2007, 25.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja selvitetään mahdollisesti eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä, 2014, viitattu 19.5.2018.)

Aineisto kerättiin Webropol- kyselyllä sähköisesti. Kyselyssä kysymysten muoto on vakiona, eli kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Tutkimuksen kyselyä varten kartoitettiin ensiksi työyhteisötaitoihin liittyvää käsitteitä ja jo olemassa olevia tutkimuksia, näiden avulla rakentui tieto siitä mitä halutaan tutkia. Määritelmien avulla luotiin kyselylomakkeen sisältö. (Vilka 2007, 25, 36-37.) Kyselylomake (liite 2.) rakennettiin kahdeksan (8) eri aiheotsikon alle. Kyselyn osassa kysymyksissä pyydettiin laittamaan asioita tärkeysjärjestykseen, osassa kysyttiin vastaajan näkemystä yksikön tämän hetkisestä tilanteesta väittämiin, osassa vastaajan mielipidettä kehittämiskohteeksi, kaikkiin kysymyksiin oli mahdollisuus jättää avoimia kommentteja.

Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta, jotta vastauksista olisi löydettävissä säännönmukaisuuksia. (Vilka, 2007, 25.) Kohderyhmänä oli Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden kolme isointa yksikköä, eli Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto, Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu, sekä Mäntyrinteen perhetukikeskus. Työntekijöissä näissä yksiköissä on yhteensä noin 150.

Kyselyn (liite 2) linkki jaettiin kohderyhmälle sähköpostin kautta. Sähköpostiin laadittiin saatekirje (liite 1), tämän avulla kohderyhmä pystyy virittäytymään tutkimuksen aiheeseen. Saatteeseen kirjataan, miksi tietoa kerätään, kuka kerää, miten tietoja käsitellään, kuka antaa tarvittaessa lisätietoja ja miten pitkään aineistoja säilytetään. Lisäksi siinä kerrotaan mihin mennessä vastaukset tulee antaa. Vastaajien motivointi tapahtuu saatekirjeessä, siinä selviää, miksi vastaaminen on tärkeää

ja kuinka kauan se kestää. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist, 2009, 71-72, viitattu 4.1.2019.)

Tutkimuskysely oli aktiivisena ensiksi kaksi viikkoa, 25.2-10.3.2019, mutta sitä jatkettiin vielä neljällä päivällä eli 14.3 saakka, koska alueen talvilomaviikko sattui toiselle kyselyn viikolle. Muistutusviestejä kyselystä laitettiin kaksi kyselyn aikana. Vastauksia lopulliseen määräaikaan mennessä tuli 62, eli vastausprosentti oli noin 41%.

Tutkimuksen prosessi (kuvio 2.) eteni aineiston keruun suunnittelemisesta ja tietoperustan laatimisesta aineiston keruuseen sähköisen kyselyn avulla. Tämän jälkeen saatu aineisto analysoitiin ja alustavat tulokset koottiin erilliseksi esitykseksi. Alustavat tulokset esiteltiin yksiköiden henkilöstölle ja esimiehille yksiköittäin ja heidän kanssaan työstettiin työyhteisötaitojen kehittämisen suunnitelmaa ja tavoitteita.



KUVIO 2. Tutkimuksen vaiheet

#### 4.1 Aineistojen analyysit

Kyselylomakkeen asteikon muotoiluun kannattaa kiinnittää huomiota, sen tulee olla mieluummin liian laaja kuin suppea. Analyysivaiheessa on melko helppoa niputtaa yhteen samankaltaiset vastaukset, sen sijaan liian suppean asteikon laajentaminen ei jälkikäteen onnistu. Avokysymyksiä voi käyttää lomakkeessa strukturoitujen kysymysten ohella, sillä saadaan täydentävää informaatiota.

(Aalto-Kallio ym., 2009, 73, viitattu 4.1.2019.) Kyselyssä (liite 2.) käytettiin pääasiassa järjestysasteikkoa, jolla tuotiin esille samanlaisuutta ja erilaisuutta, mutta voitiin tuoda esille myös luokkien järjestystä. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan asioita 1-5 asteikolla. Tämän lisäksi kyselyssä oli väittämiä, joista pyydettiin valitsemaan parhaiten kuvaava.

Analysointivaiheessa kyselyn tulokset koottiin taulukoihin, joiden avulla vastauksia on helpompi käsitellä. Huomiota kiinnitettiin siihen, että tutkimustuloksia esittelevät kuviot kertovat totuuden, eikä vastauksista haluta antaa vaan tietyn suuntaista kuvaa. Analyysi on tutkijan toimintaa; etsimistä, löytämistä, erittelyä, luokittelua, yhdistelyä. Analyysi pyritään tekemään mahdollisimman avoimesti ja neutraalisti, mutta käytännössä se sisältää aina myös tulkintaa, koska tutkijan aiempi tietämys, kokemus, maailmankuva, tiedonkäsitys ja arvot vaikuttavat työskentelyyn. (Hotulainen, 2019, viitattu 6.1.2019.)

Koko aineiston tulosten jälkeen tutkitaan taustamuuttujien vaikutusta tuloksiin, tarkoituksena on tarkastella, onko työyksiköiden vastaajien välillä eroa. Kyselyssä on monivalintakysymyksiä ja asteikkokysymyksiä ja näiden lisäksi kysymysten jälkeen on mahdollista jättää avoimia kommentteja. Nämä mahdolliset avoimet vastaukset kirjataan ja huomioidaan koontia tehdessä. Avoimien vastauksen analysointi tehdään sisällönanalyysia hyödyntäen, eli aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Luoden hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jotta tulkinta ja johtopäätösten teko ovat mahdollista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 6.1.2019.)

Avoimet kysymykset liittyvät strukturoituihin kysymyksiin, eli niillä tarjotaan vastaajalle mahdollisuus täydentää, selittää tai kommentoida vastaustaan. Avoimet kysymykset luokiteltiin saatujen vastausten perusteella, luokituksia ei määritelty etukäteen. Vastauksista muodostettiin erilaisia jäsennyksiä ja ryhmittelyjä, jotka kuvasivat alkuperäistä kysymystä, johon avoin kysymys liittyi. Luokittelussa kohdejoukko jaetaan luokkiin, joihin sijoitetut tapaukset tai kohteet jakavat jonkin saman ominaisuuden tai joiden ominaisuudet muistuttavat toisiaan. (Jyväskylän yliopisto, viitattu 21.1.2019)

## 4.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyteen kiinnitettiin huomiota jo tutkimusaiheen valintaa tehdessä. Aihetta valitessa huomioitiin aiheen tärkeys ja ajankohtaisuus. Työyhteisötaidot ovat asia jotka koskettavat koko työyhteisöä ja parhaimmillaan ne tuovat uutta motivaatiota ja kohdentavat ammattitaitoa ja osaamista. Pahimmillaan huonot työyhteisötaidot sairastuttavat koko työyhteisöä, aiheuttavat ristiriitatilanteita ja motivaation alenemista. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 26.)

Tutkimuksen aihetta ja sen ajankohtaisuutta pohdittiin organisaation esimiesten, sekä työsuojeluvaltuutetun kanssa. Näin tutkimuksen aihe sai vahvistusta ja määrittyi tarkemmaksi. Tutkimukseen haettiin tutkimuslupa, jonka myönsi Kuopion kaupungin perusturvajohtaja. Tutkimus tehtiin Kuopion kaupungille, ja vaikka tutkija oli itse töissä organisaatiossa esimiesasemassa, tulokset käsiteltiin neutraalisti ja työntekijöiden näkemykset aidosti esille tuoden. Kehittämiskohteita työyksiköissä pohtiessa tutkija ei korostanut esimiesasemaa, vaan enemmän tutkijana toimimista.

Kyselyyn kohteeksi valittiin Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden kolme isointa yksikköä, näin ollen kysely oli toteutettavissa niin, ettei vastauksista ole eroteltavissa yksilöllisiä mielipiteitä ja henkilötietoja. Kyselyyn vastaaminen ja tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kysymyksien asettamisessa huomiota kiinnitettiin, etteivät kysymykset ole loukkaavia, eikä ketään arvostelevia. Saatekirjeessä tuotiin esille tutkimuksen luottamuksellisuuteen ja eettisyyteen liittyvät asiat, kuten vastaajan tunnistettavuus. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist, 2009, 71-72, viitattu 4.1.2019.)

Luotettavien tulosten saamiseksi on varmistettava, että tutkimuksen otos on tarpeeksi suuri, sekä edustava. Lisäksi tiedonkeruu, tulosten syöttö ja käsittely tehdään huolellisesti ja virheettömästi. Tärkeää on, että kokonaisuus tukee toisiaan, eli suunnitelma ja lomakkeen kysymykset tukevat vastauksen saamista tutkimusongelmaan, ja lopulta asiantunteva aineiston käsittely tuo tulokset tietouteemme. (Heikkilä 2014, viitattu 19.5.2018.)

Työntekijöissä näissä yksiköissä on yhteensä noin 150, kyselyä ei suunnattu erikseen esimiehille, koska heitä on yksiköissä yhteensä vain 5, näin ollen vastauksia ei olisi voinut käsitellä niin, ettei niistä tunnista vastaajaa. Kyselyn ajankohtaa siirrettiin syksyltä 2018 alkuvuoteen 2019 tutkijan

työn muutoksien myötä. Kysely sijoittui talvilomakauteen, ja ei näin ollen tavoittanut kaikkia kohde-ryhmän jäseniä, tämä vaikutti todennäköisesti vastausmäärään. Syksyllä 2018 tutkija ei pystynyt muuttuneiden työtehtävien myötä viemään tutkimusta odotetulla tavalla eteenpäin. Kyselylomakkeen laatimiselle tuli lopulta kuitenkin kiire, ja sen testaus ja monialainen pohdinta ja suunnittelu tapahtuivat tiukennetussa aikataulussa.

Tutkimuksen validius varmistettiin suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla, ensimmäisenä lähtökohtana ovat kysymykset, jotka mittaavat oikeita asioita, yksiselitteisesti ja kattavat koko tutkimusongelman. Kysely testattiin testivastaajilla, näin ollen saatiin varmuus, että kysely toimii teknisesti oikein ja kysymykset ovat oikein ymmärrettävissä. Kyselyä viilattiin vielä näiden jälkeen, mutta silti kyselyyn jäi kysymyksiä, joissa väärinymmärtäminen oli mahdollista. Testivaiheessa kyselystä poistettiin mm. neli-kenttä kysymykset, koska näiden vastauksien analyysi olisi ollut mahdotonta. Tutkimuksen kyselyn toteutuksen siirtyessä keväälle 2019 tutkimuksen loppuunsaattamiseen tuli painetta, ja aikataulu tiukkeni. Tämä näkyy kyselyn kysymysten osittaisessa keskeneräisyydessä, ja näin ollen väärinymmärtämisen mahdollisuudessa.

Kyselyn tulokset analysoitiin niitä vääristelemättä, ja saatua tietoa kunnioittaen. Kirjallisessa työssä huomioitiin asianmukaiset tekstiviittaukset ja lainaukset. Raportin ja tutkimuksen vaiheet ja mahdolliset johtopäätökset koottiin, niin ettei ne ole harhaanjohtavia, eivätkä puutteellisia. (Hirsjärvi yms. 2004 26-28.) Aineiston analyysivaiheessa huomatu vjajavaisuudet kyselyn toteuttamisessa, ei onneksi asettanut koko aineistoa käyttökeltottomaksi, vaan aineistoa pystyttiin käyttämään. Kyselyyn jäi tulkinnanvaraisia kysymyksiä ja käsitteitä, jotka tuli esiin avoimissa kommentteissa kysymyksiin liittyen. (Aalto-Kallio ym., 2009, 73, viitattu 4.1.2019.)

Kyselyyn liittyen rakenteellista palautetta tuli kysymyksen asetteluun, ja väärinymmärtämisen mahdollisuuteen. Kyselyn alkupään kysymyksissä pyydettiin asettamaan asiat 1-5 tärkeysjärjestykseen, osa oli vastannut niin, että oli laittanut kaikkiin kohtiin 5, eli tärkeä. Kysymyksen asettelusta tuli palautetta, että kysymys piti sisällään useamman väittämän, joita ei vastaaja pystynyt allekirjoittamaan. Nämä asiat huomioitiin tuloksien koonnin ja analyysin vaiheessa.

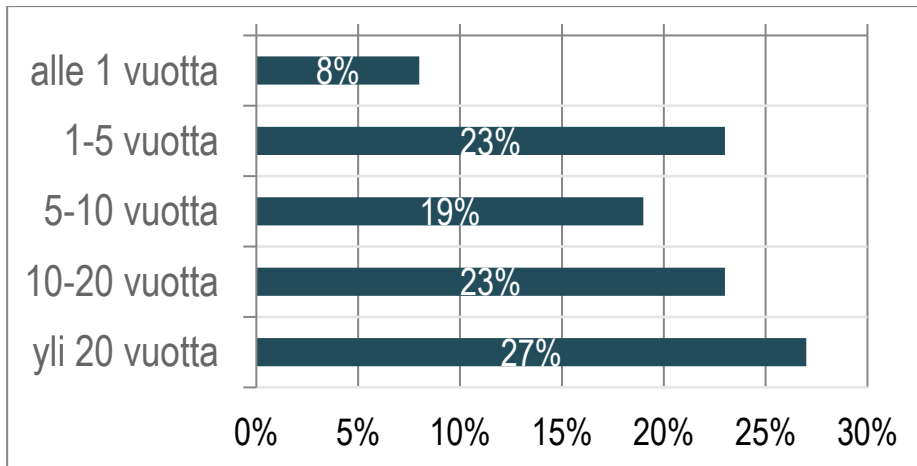
## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselyn vastaukset jakautuivat yksiköittäin (taulukko 1.) niin, että Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuollon yksiköstä tuli 19, Mäntyrinteen perhetukikeskuksesta 16 ja Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelun yksiköstä 27 vastausta. Vastauksien analysoinnissa aloitettiin siitä, että saatu aineisto tarkastettiin, ja määriteltiin, pystyikö vastauksia hyödyntämään laadun ja sisällön varjossa. Lisäksi tarkistettiin, poikkesivatko yksiköitten vastaukset, kuinka toisistaan, jotta päästiin ymmärrykseen kannattaako suhteellisen pientä otosta käsitellä yksiköittäin vai muodostetaanko isompia vastausryhmiä. Mäntyrinteen perhetukikeskuksen ja Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuollon yksiköiden vastaukset oli toisiinsa nähden linjassaan ja näin ollen osa vastauksista yhdistettiin näiden yksiköiden kohdalla. Näin ollen sain otosryhmiksi A) Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto ja Mäntyrinteen perhetukikeskus 35 vastausta ja B) Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu 27 vastausta. Osa vastauksista käsiteltiin kokonaisotoksena, koska vastaukset olivat samansuuntaisia.

TAULUKKO 1. Vastausmäärät yksiköittäin

Yksikkö	n	Prosentti
Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto	19	30,64%
Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu	27	43,55%
Mäntyrinteen perhetukikeskus	16	25,81%

Kaikista vastaajista (kuvio 3.) 27% oli työskennellyt Kuopion kaupungilla yli 20 vuotta, alla 1 vuoden työsuhteessa olevia oli selkeästi vähiten noin 8%, muuten vastaajien työhistoria vaihteli yli 1 vuoden ja 20 vuoden välillä, vaihtelu oli noin 19-23%. Työhistorian pituus ei erottunut vastauksista niin että niitä olisi lopullisessa analyysissä tuloksista erotellut. Työsuhteenkesto jätettiin analysointi vaiheessa huomioimatta tuloksia tarkastellessa.



KUVIO 3. Työsuhteen kesto Kuopion kaupungilla

### 5.1 Strategia suunnannäyttäjänä

Toisena taustakysymyksenä kysyttiin kaupungin strategian käsittelyä yksikössä sekä tietoa strategiasta. Vastauksista erottui selkeästi Lastensuojelun perhetyön ja lapsiperheiden kotipalvelu yksikön vastaukset, tämän yksikön vastaajista 92% vastasi, että yksikössä on käsitelty kaupungin strategia viimeisen vuoden aikana, heistä 63% koki, että oman yksikön arvot ja tavoitteet ovat linjassa kaupungin strategian kanssa, ja 33% vastasi, että yksikkö on laatinut omat arvot ja tavoitteet jotka täydentävät kaupungin strategiaa.

Lapsiperhepalvelut ja avohuolto, sekä Mäntyrinteen perhetukikeskuksen vastauksissa korostui, kun kysyttiin, onko yksikössä käsitelty kaupungin strategiaa viimeisen vuoden aikana noin 40% vastauksista oli en osaa sanoa, lisäksi näissä molemmissa yksiköiden vastauksista 57% vastasi, ettei tiedä kaupungin strategian sisältöä. Strategian käsittelyssä on selkeästi ero yksiköittäin, ja se näyttää olevan esimiehestä kiinni, kuinka kaupungin strategia on omaksuttu yksiköiden arjen tueksi ja viety henkilöstön tietouteen.

### 5.2 Vastuut, velvoitteet, arvot ja periaatteet

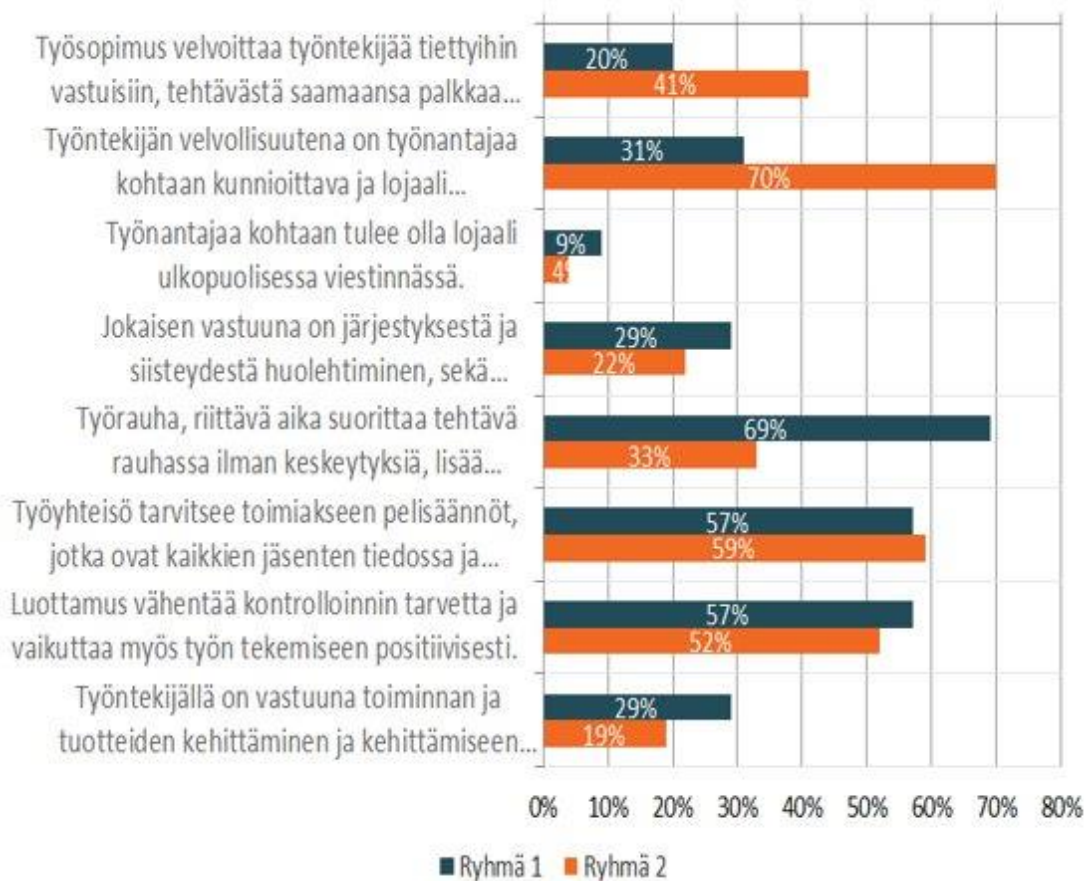
Toiminnan yhteiset arvot ja periaatteet koettiin tärkeimmäksi työyhteisötaitojen perustana, tähän liittyi vahvasti kokemus ja huomion kiinnittäminen yhteisiin pelisääntöihin ja niihin sitoutumiseen. Vastuut ja velvoitteet kysymyksessä pyydettiin vastaajia valitsemaan kolme (3) tärkeää asiaa joihin työyksikössä pitäisi kiinnittää huomiota (kuvio 4.). Kaikkien yksiköiden osalta kolmen kärkeen nousi, että työyhteisö tarvitsee toimiakseen pelisäännöt, jotka ovat kaikkien jäsenten tiedossa ja

niihin sitoudutaan, lisäksi koettiin, että luottamus vähentää kontrolloinnin tarvetta ja vaikuttaa työn tekemiseen positiivisesti. Lastensuojelun perhetyössä ja lapsiperheiden kotipalvelussa yhdeksi tärkeimmistä huomioitavaksi asiaksi koettiin, että työntekijän velvollisuutena on työnantajaa kohtaan kunnioittava ja lojaali suhtautuminen, asiallinen käyttäytyminen työyhteisössä, asiakastilanteissa ja yhteistyötahojen kanssa. Perhepalveluissa ja lastensuojelun avohuollossa ja Mäntyrinteen perhetukikeskuksessa kolmen kärjessä oli työrauha, eli riittävä aika suorittaa tehtävä rauhassa ilman keskeytyksiä, lisää työhyvinvointia.

Sovitut pelisäännöt ja niistä kiinnipitäminen, rakentaa kaikkien välistä luottamusta. Keskinäinen luottamus vähentää tarvetta kontrolloida ja valvoa toisten toimintaa, kaikilla on tunne, että jokainen hoitaa oman toimintansa. Luottamus ja sovitusta säännöistä kiinnipitäminen heijastaa siihen kuinka ajattelemme ja toimimme työnantajaa kohtaan. Avokonttorissa ja laitosympäristössä toimiessa työssä on enemmän keskeytyksiä, ja keskittymistä vaativien työtehtävien laatu kärsii, jollei rauhaan suorittaa tehtävät kiinnitetä riittävästi huomiota. Kaikkien yksiköiden vastauksista nousi kokemus, että työstä saadaan riittävästi vastuuta oman ammattitaidon hyödyntämiseen.

Avoimissa kommentteissa korostui yhteiset arvot, periaatteet ja sovitut pelisäännöt, sekä epäonnistumisen selvittely avoimesti. Lisäksi niissä nousi esille yksilöiden roolien tiedostaminen, toisten tukeminen oman roolin kautta. Esimiehen rooli ja vastuu valvonnassa ja tasapuolisesta asioihin puuttumisessa nähtiin tärkeänä.





KUVIO 4. Vastuut ja velvoitteet; huomiota kiinnitettävät asiat (Värit: punainen=Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu, sininen= Mäntyrinteen perhetukikeskus ja Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto)

### 5.3 Yhteisöllisyys, yhteistyö ja luottamus

Tutkimuksen kyselyssä nousi esille yhteisöllisyys ja avoimissa kommentteissakin nostettiin esille, että "Yhteisöllisyyteen voisi yrittää panostaa enemmän ja tehdä toisten vahvuuksia näkyvämmäksi." Lastensuojelun perhetyön ja lapsiperheiden kotipalvelun vastauksissa nousi tärkeäksi huomiota kiinnitettäväksi asiaksi se, että työyhteisön kaikilla jäsenillä on vastuu yhteisöllisyyden luomisesta, sekä jokainen työyhteisön jäsen tuo oman osansa työyhteisön toimintaan.

Avoimissa vastauksissa korostui yhteisvastuu, yksittäisten henkilöiden vaikutus koko työyhteisön tilanteeseen ja työilmapiiriin. Yhteisöllisyyteen liittyen nousi esille lähiesimiehen vastuu asioihin puuttumiseen ja asioihin tasapuolisesti reagointi. Vastauksissa tuotiin esille, jokaisen henkilökoh- taista vastuuta ja velvollisuutta yhteisöllisyyden luomisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Yhteisöllisyyteen liittyi vahvasti dialogisuus ja vuoropuhelu niin esimiesten, kun työntekijöiden kesken. Tiedonkulku ja viestintä organisaatiossa nousi vastauksissa työyhteisötaitoihin vaikuttavana

tärkeänä tekijänä. Jokaisessa työyksikössä on välillä ristiriitoja, suurin osa ristiriidoista lähtee liikkeelle liian vähäisestä tai huonosta vuorovaikutuksesta, tärkeää on ristiriitatilanteiden ratkaisemisen taito. (Salminen 2015, 149–151.) Avoimissa vastauksissa tiedonkulku, viestintä ja dialogisuus korostuivat, niiden merkitystä pidetään korvaamattomana, mutta samalla niiden ylläpitämistä ei pidetä itsestään selvänä. Lisäksi toimiminen työnantajan edustajana, positiivisen mielikuvan rakentajana tuotiin esille viestinnän yhteydessä. Lähiesimiehen tuki ja asioiden puheeksiottaminen koettiin vastauksissa osin puutteelliseksi, ja osa syyksi pelisäännöistä lipsumiseen.

Kyselyssä nousi tärkeäksi keskinäinen luottamus työntekijöiden välillä. Lastensuojelun perhetyön ja lapsiperheiden kotipalvelun vastauksissa nousi erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen työyksikössä. Avoimissa vastauksissa luottamukseen ja erilaisuuteen liittyen tuli positiivisena esille luottamuksen tunne työyksikössä, tunne että työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa luotetaan. Selvittämättömät työyhteisön ristiriidat, sekä oman elämän haasteet vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Esimiehen rooli korostui näissäkin vastauksissa, esimiehiltä odotetaan tasapuolista asioihin puuttumista, sitouttamista ja valvontaa. *“Jos työntekijät eivät ole keskenään tasa-arvoisessa asemassa, ei löydy usein myöskään halua ymmärtää toisia ja luottamus puuttuu, kun ei voi luottaa saavansa tasa-arvoista kohtelua. Asiat otetaan henkilökohtaisesti, eikä ammatillisesti.”*

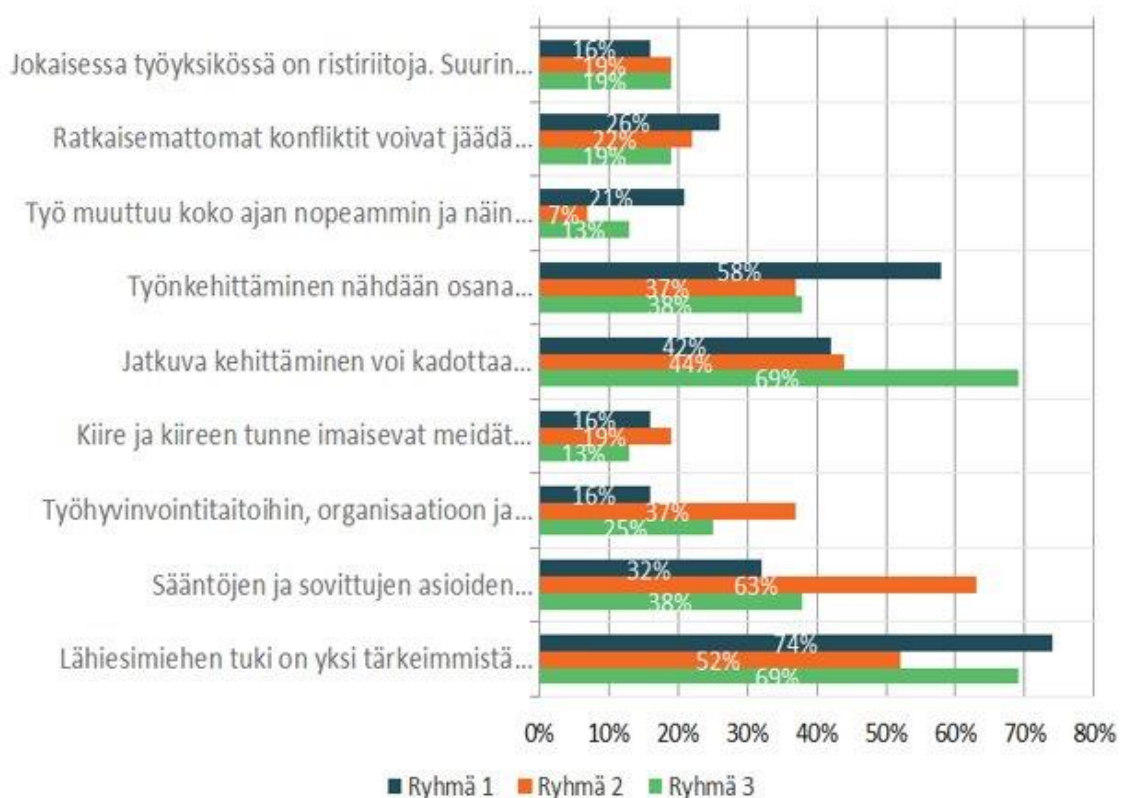
Palautteen antamisen ja vastaanottamisen huomioiminen ja jatkuva kehittäminen nousivat kaikkien yksiköiden vastauksissa. Vastauksissa nousi esille, että palautetta saadaan epäonnistumisista ja muista negatiivisista asioista, mutta positiivista onnistumista ei huomioida. Vastauksissa nousi esille, että palautteen antaminen on koko työyksikön kehittämisen kohde, ei pelkästään esimiestyöntekijä välillä. Avoimissa vastauksissa toivottiin työyksiköiden konkreettisen palautteen antamisen kehittämistä, vastauksissa korostui ammattitaidon kehittäminen palautteen avulla. *“Palautetta saa lähiesimieheltä, jos jotain on tehnyt väärin. Hyvän palautteen lähiesimies kertoo vähättelemällä, joka vie siltä pohjan ja arvon.”*

#### **5.4 Lähiesimiehen tuki ja johtaminen**

Kannustava johtamiskulttuuri koettiin osaamista vahvistavaksi ja asiaksi johon tulee kiinnittää huomiota. Lähiesimiehen tuki nousi vastauksissa useammassa kohdassa huomioitavaksi asiaksi ja tärkeäksi työssä jaksamisen tekijäksi (kuvio 5.). Avoimissa vastauksissa toivottiin lähiesimiehiltä

tasapuolista kohtelua, sekä kykyä ottaa vaikeitakin asioita puheeksi. Esille nousi negatiivisena esi-  
miesten työpanoksen painottuminen kehittämiseen enemmän, kuin työntekijöiden tukena olemi-  
seen.

Vastauksissa korostui tunne ylimmän johdon etäisyydestä ja osin jopa eristäytymisestä yksikköjen  
toiminnasta. Organisaation johtaminen ja henkilöstöhallinto koettiin osin etäiseksi ja heidän toimin-  
nassa koettiin johtamisen ammattitaidon puutetta. Vastaajat toivoivat rakenteiden kehittämistä, esi-  
miesten ammattitaitoa ja kouluttautumista johtamiseen, johtamisen puutteet koettiin työhyvinvointi  
alentavana.



KUVIO 5. Haasteet ja muuttuva työelämä; huomioitavia asioita työyksikössä (Värit: sininen=Perhe-  
palvelut ja lastensuojelun avohuolto, vihreä=Mäntyrinteen perhetukikeskus, punainen=Lastensuo-  
jelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu)

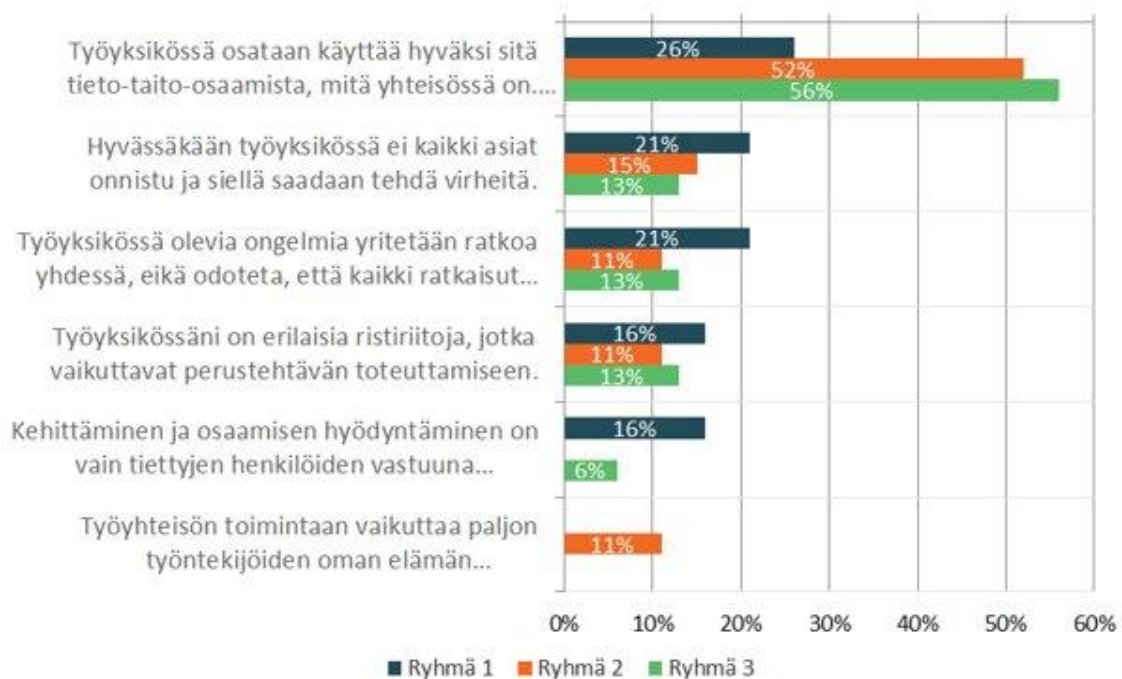
## 5.5 Ammattitaidon kehittäminen ja osaaminen

Työnantaja voi tarjota koulutuksia, mutta työntekijä itse omalla asenteella oppii uutta tai on oppi-  
matta. Lastensuojelun perhetyön ja lapsiperheiden kotipalvelun vastauksista nousi huomiota kiin-  
nitettäväksi vastuu oppimisesta ja itsensä kehittämisestä on työntekijällä. Perhepalveluiden ja las-

tensuojelun avohuollon, sekä Mäntyrinteen perhetukikeskuksen vastauksissa nousi huomiota kiinnitettäväksi asiaksi osaaminen tuo työntekijälle hallinnan tunteen, mikä tuo tekemiseen jaksamista ja varmuutta.

Jatkuva kehittäminen koetaan uhkana ja se voi kadottaa perustehtävän tekemisen ja vaikuttaa näin ollen voimakkaasti työssäjaksamiseen ja näyttäytyä työuupumuksena. Huomiota kiinnitettäväksi asiaksi nähdään työnkehittäminen osana perustyötä, ei pelkästään kehittämisasiantuntijoiden tehtävänä (kuvio 5.).

Kaikissa työyksiköissä nousi vastauksissa se, että työyksiköissä osataan käyttää hyväksi, sitä tietotaito-osaamista mitä yhteisössä on. (Kuvio 6.) Avoimissa vastauksissa tuotiin esille oman osaamisen ja vastuun sopiva tasapaino. Mikäli työn vastuut koetaan omaa osaamista vaativimmiksi, muuttuu työnteko raskaammaksi, kaikin puolin kuormittavaksi.



KUVIO 6. Työyhteisö: yksikköä kuvaava väittämä. (Värit: sininen=Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto, vihreä=Mäntyrinteen perhetukikeskus, punainen>Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu)

## 6 KEHITTÄMISOSIO JA SEN TULOKSET

Kyselyn tulosten koonnin jälkeen tulokset käytiin läpi tutkimuksen kohdeyksiköiden esimiesten ja henkilöstön kanssa erillisissä kehittämishetkissä yksiköittäin. Kyselyn avulla saatujen tulosten perusteella yksiköittäin laadittiin työyhteisötaitoihin liittyvät kehittämisen kohteet. Kyselyn tulokset koottiin niin, että jokainen yksikkö pystyy hyödyntämään oman yksikkönsä tuloksia yksikön työyhteisötaitojen kehittämiseksi, sekä yhdessä asetetut kehittämiskohteet luotiin yksiköittäin huone-  
tauluksi (liite 3-5). Kehittämishetkeen oli varattu kaksi (2) tuntia aikaa, ja alustuksena käytiin läpi kyselyn tuloksista koottu Powerpoint-esitys, jonka aikana ja jälkeen käsiteltiin vapaasti keskustellen yksikköjen kehittämiskohteet. Tarkoituksena oli herätellä yksiköiden esimiehet ja työntekijät esille nousseiden asioiden äärelle, näiden asioiden konkreettinen kehittäminen jäi tarkoituksen mukaisesti yksiköiden vastuulle. Aika näyttää miten mikäkin yksikkö näihin teemoihin tarttuu.

Keskustelussa nousi esille, kuinka organisaation henkilöstöjohtaminen koetaan liian etäiseksi, ja mikäli henkilöstöhallinto puuttuu asioihin, niin koetaan, että kyseessä on enemmänkin negatiivista, kun positiivista. Keskustelussa pohdittiinkin, että esimiesten ja yksikköjen tueksi tarvittaisiin henkilöstöhallinnon osaaja, joka olisi esim. palvelualueen kaikkien yksiköiden ja esimiesten käytettävissä, toisi positiivisia asioita yksikköihin, auttaisi haastavissa tilanteissa yhdessä pohdiskellen, rakentaisi strategiaa osaksi yksiköiden toimintaa. Näin organisaation henkilöstöjohtaminen tulisi lähemmäksi jokaista yksikköä, sitä ei tarvitsisi pelätä vaan se olisi toiminnan tärkeä tarvittaessa hyvinkin arkinen tuki.

## 6.1 Mäntyrinteen perhetukikeskus



---

Roolien selkeyttäminen

Palautteen antaminen

Arvojen nostaminen strategiasta perustehtävään

Mäntyrinteen perhetukikeskus

---



Mäntyrinteen perhetukikeskuksen kehittämishetkessä oli läsnä yksikön esimies, sekä yhden osaston vastaava ohjaaja, heidän kanssaan pohdimme kyselyn vastauksia. Perhetukikeskuksen kehittämiskohteeksi nousi kyselyn sekä keskustelun pohjalta lähiesimiehen/vastaavan ohjaajan sekä johtajan roolien ja työnkuvien selkeyttäminen ja näkyväksi tekeminen ohjaajille päin. Keskustelua käytiin toimintayksikön rakenteesta, ja kuinka se koettiin osittain epäselväksi. Asiaan liittyen pohdittiin vastaavien ohjaajien roolien erilaisuutta, erilaisia toimintatapoja, ja myös toimimattomuutta, ja näin ollen yksiköiden eriarvoisuutta. Tässä yhdeksi ratkaisuksi nousi vastaavien ohjaajien keskinäisen yhteistyön kehittäminen, rakentavan palautteen ja kokemuksen jakaminen toisille.

Lisäksi palautteen antaminen nousi tärkeäksi asiaksi, siihen liittyen vastaavien ohjaajien keskinäisten kohtaamisten lisääminen ja osaamisen jakaminen heidän kesken. Palautteen antaminen nousi yksikössä voimiam antavaksi, kun yksikössä on ollut monenlaisia muutoksia viime vuosien aikana. Palautteesta keskusteltaessa pohdittiin myös palautteen antamista ja vastaanottamista yli yksikön rajojen. Saatu palaute koetaan herkästi syyllistäväksi, ja taas toisaalta jätetään oma palaute antamatta, ettei loukata ketään. Mietittiin, miten palautteen antaminen saataisiin, luonnolliseksi osaksi omaa toimintaa ja rakentava palautehan on toimintaan kohdistuvaa ei henkilöön ja persoonaan itseensä.

Kolmanneksi huomiota kiinnitettäväksi asiaksi nousi kaikkien perustehtävän esillä pitäminen, ja sen sekä kaupungin strategian säännönmukainen läpikäyminen, ja strategiasta arvojen vieminen yksikön toimintaan. Näiden avulla yksikön toimintaan saisi rakenteellista tukea, esimies saa strategiasta tukea muutoksien ja kehittämisen eteenpäin viemiseen.

## 6.2 Lapsiperhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto



---

### Yhteisöllisyys

#### Yhtenäinen johtamiskulttuuri

#### Säännölliset kohtaamiset

Lapsiperhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto

---



Lapsiperhepalvelut ja lastensuojelun avohuollon kehittämishetkessä oli läsnä 7 sosiaalityöntekijää tai sosiaaliohjaajaa, sekä kyselyn tuloksien läpikäymisessä mukana oli yksikön kaksi esimiestä. Keskustelussa nousi vahvasti yhteisöllisyys puheisiin. Yksikkö toimii avokonttorissa, joka ei tue yhteisöllistä käyttäytymistä. Omat tiimit koetaan omaksi yhteisöksi, mutta samalla asetelma saa aikaiseksi tunteen ”kuppikunnista”. Koko yksikön yhteisöllisyyden puute näkyy, ettei tiimirajojen yli tehtävä yhteistyö ole automaatio.

Keskustelussa nousi myös pohdintaa mikä on avokonttorissa ja isossa yksikössä riittävä yhteisöllisyys. Esille nousi myös keskusteluun yksikön työhyvinvointitoiminta, johon ei osallistu kaikki vaan yleensä tietyt samat henkilöt. Kehittämiskohteeksi nousi myös säännöllisten kohtaamisten tärkeys niin yksikön sisäisesti, kuin myös organisaation muiden toimijoiden ja yhteistyökumppaneiden kesken. Etenkin kaivattiin lapsiperhepalveluiden eri yksiköiden keskinäisiä kohtaamisia, rakentavan palautteen ja toiminnan kehittämisen hetkiä. Konkreettiseksi kehittämisen keinoksi tiimirajojen yli tehtävään yhteistyöhön nousi esimerkiksi kesäloma-aikana yhteiset aamukahvihetket, jolloin töissä olevat eri tiimien jäsenet kohtaisivat toisiaan ja näin ollen tulisi ehkä myös vuorovaikutusta ja keskinäistä yhteistyötä kehitettyä.

Keskustelua käytiin myös esimiestyöstä ja sen kehittämisestä. Pohdittiin, että pitäisikö yksiköiden kahdella esimiehellä olla selkeästi erilaiset roolit ja vastuut, esim. toisella olisi asiakasasiat ja toisella henkilöstöasiat vastuulla. Tällä hetkellä yksikön kahden esimiehen toimintatavat erotavat osin toisistaan, tämä on aiheuttanut myös sen, että toiselta kysytään eri asioita, kun toiselta, jotta saadaan mieleinen kannanotto asiaan.

## 6.3 Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu



---

Lähiesimiehen rooli ja yksikön rakenne

Yhteisöllisyys (riittävä)

Henkilökohtainen vastuu

Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu

---



Lastensuojelun perhetyön ja lapsiperheiden kotipalvelun yksikön kehittämishetkessä oli paikalla 14 perhetyöntekijää ja perheohjaajaa. Keskustelua käytiin siitä, että yksikön vastauksissa näkyi tasaisuus, vastauksissa ei ollut paljon hajontaa. Positiiviseksi koettiin, että kaupungin strategia on yksikössä upotettu toimintaan, esille nousi kuitenkin se, ettei kaupunki ole säännönmukaisesti ja tehokkaasti kouluttanut henkilöstöä tai esimiestasoa strategian sisäistämiseen. Lisäksi todettiin, että strategian sisäistäminen ilman työnantajan antamaa koulutusta jää lähiesimiesten tulkittavaksi ja näin ollen siinä voi olla isoja eroja yksiköittäin.

Keskustelua käytiin siitä, että yksikkö on kasvanut kovaa vauhtia ja henkilöstön määrä on muutamassa vuodessa yli tuplaantunut. Kasvun myötä lähiesimiehen rooli on muuttunut ja keskustelua käytiinkin miten voi olla lähiesimies ja läsnä 46 työntekijälle. Lähiesimiehen muuttunut rooli ei mahdollista samanlaista läsnäoloa, kun silloin kun työntekijöitä oli esim. 16. Keskustelua käytiin, siitä kuinka lähiesimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus on muuttanut muotoaan, tämän muuttuneiden tapojen ja muotojen omaksuminen ei kaikille työntekijöille ole käynyt yhtä helposti. Muutokset ja uuden oppiminen vievät eri ajan eri työntekijöillä, ja on paljon myös kiinni jokaisen omasta asenteesta.

Esille nousi myös pohdintaa, miten yksikön rakennetta ja näin ollen myös esimiestyötä pitäisi kehittää, jotta kasvun myötä henkilöstö saisi heille kuuluvan tarvittavan tuen, mutta myös esimies saisi omalle työlleen tukea ja asioiden jakamisen mahdollisuutta. Keskustelua käytiin myös tiimivastaavien roolista ja vastuusta, suhteessa esimiehen rooliin.

Yksikön kasvettua myös yhteisöllisyys on muuttunut. Käytiin keskustelua siitä mikä on kuppikuntaisuuden ja ryhmäytymisen ero, miksi kuppikunnat koetaan negatiiviseksi, mutta samalla toivotaan



tiimien ryhmäytymistä. Kehittämiskohteista tärkeimmäksi keskustelussa nousi yhteisöllisyyden ja sen tämän hetkisen tilan läpikäyminen koko yksikön työntekijöiden kesken. Todettiin, että on tärkeää käydä keskustelua siitä mikä on riittävä nykyinen yhteisöllisyyden tila, mitä tavoitellaan ja mikä on nykyisten rajojen puitteessa mahdotonta. Yhteisöllisyyteen liittyy myös keskustelussa ja kyse-lyssäkin huomiota nousseeksi asiaksi palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Yhteisöllisyydestä ja sen kokemisesta keskusteltaessa nousi myös puheisiin jokaisen henkilökohtainen vastuu. Vastuu omasta asenteesta, siitä kuinka työstä puhutaan ja kuinka työ koetaan, keskustelua käytiin siitä, että on helppo sanoa, ettei kuulu yhteisöön, mutta samalla pitäisi myös kysyä olenko itse tehnyt kaikkeni ja mahdollistanut muulle yhteisölle (pienelle tai isolle) oman osallistumiseni.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tulokset ovat kiteytettävissä neljään teemaan. Kaksi ensimmäistä liittyvät strategiaan suunnannäyttäjänä ja esimiestyön vahvana tukena. Ensimmäisenä teemana strategiassa asetetut arvot tulisi näkyä kaikessa toiminnassamme, niin asiakastyössä kuin työyhteisön toiminnassa, eli strategian juurruttamiseen yksiköiden toimintaan tulisi kiinnittää huomiota ja tämän avulla myös perustehtävää ja rooleja teroittaa. Toisena, myös strategiaan liittyvänä teemana, nousi yksiköiden rakenteen ja henkilöstön roolien päivittäminen ja selkeyttäminen, tähän liittyen myös yhtenäiset linjaukset johtamisessa. Kolmantena teemana nousi sitoutuminen sovittuihin pelisääntöihin ja jokaisen henkilökohtainen vastuu jokapäiväisessä toiminnassa. Neljäntenä teemana nousi esille yhteisöllisyys, johon liittyy keskinäinen luottamus, yhteistyö ja palautteen antamisen kehittäminen.

Työhyvinvointitaitoihin, organisaatioon ja työhön omistautuminen tarkoittaa, sitä että henkilökohtaiset arvot ovat riittävän samankaltaiset kuin työnantajallamme. Näin arvostamme palvelua, jota tuotamme työnantajamme nimissä. Työ muuttuu, sekä tieto muuttuu koko ajan nopeammin. Ajanhallinta vaatii työntekijöiltä uudenlaista kykyä ottaa huomioon myös tiedon haltuunoton, eli suunnittelun. Jatkuva kehittäminen voi kadottaa perustehtävän tekemisen ja vaikuttaa näin ollen voimakkaasti työssäjaksamiseen ja näyttäytyä työuupumuksena. (Mönkkönen & Roos 2010, 74, 87.)

Sosiaalialalla on käynnissä voimakas muutoksen aikakausi, Sote- ja maakuntamalli on myllertänyt työkenttäämme uudella tavalla. Muutokset edellyttävät työyhteisöiltä ja yksilöiltä jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Ellei muutos ole hallinnassa se heikentää työn laatua ja vaikuttaa haitallisesti työyhteisöön, heidän hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 15.) Muutoksia tapahtuu monella eri tasolla, on valtakunnallisia, maakunnallisia, organisatorisia ja yksikkökohtaisia muutoksia ja kehittämisen kohteita. Tämä jatkuva muutoksen ilmapiiri voi aiheuttaa toisille enemmän sopeutumisen tuskaa, kuin toisille.

Työyhteisö tarvitsee toimiakseen pelisäännöt, jotka ovat kaikkien jäsenten tiedossa ja niihin sitoudutaan. Pääosin pelisäännöt tulevat laeista ja asetuksista, mutta lisäksi on jokaisessa yksikössä omat toimintaohjeet, ohjeistukset, määräykset ja arvot. Johdon, lähiesimiesten ja henkilöstön välinen luottamus vähentää kontrolloinnin tarvetta ja vaikuttaa myös työn tekemiseen positiivisesti. Pelisääntöjä on hyvä käydä säännöllisesti läpi, näin ollen myös vastuu niiden noudattamisesta jakautuu koko henkilöstölle. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82–83.)

## 7.1 Strategia suunnannäyttäjänä ja johtamisen tukena

Organisaation strategia on tarkoitettu suunnanantajaksi ja työn raamittajaksi. Organisaatio kuvaa strategiassaan päämääränsä, jota organisaation eri yksiköt toteuttavat toiminnoillaan, näin rakentuu yksiköiden perustehtävät. Lähiesimiesten pitäisi olla riittävästi selvillä organisaation strategiassa asetetuista tavoitteista, visioista, ja arvoista, jotta voivat nämä juurruttaa myös oman yksikön toiminnan lähtökohdiksi. (Luukkala 2011, 34–35.)

Kuopion kaupungin toimintaa ohjaava arvo on muokattu lauseeseen; ***Kuopiolainen toimintatapa on ”lupa tehdä toisin”. Toimimme avoimesti, innostavasti, yhdessä ja asukasta varten.*** Lupa tehdä toisin merkitsee luovuutta ja rohkeutta tehdä asioita uudella tavalla ja arvioida kriittisesti myös vakiintuneita toimintatapoja. (Kuopio 2018, viitattu 1.5.2018.) Kehittämistehtävässä nousi esille kyselyn ja keskustelun pohjalta, että organisaatiossa ei strategiaa ole säännönmukaisesti juurrutettu yksiköiden toiminnan raameiksi. Strategian käsittely koetaan olevan selkeästi yksittäisen esimiehen vastuulla, ja häntä ei siihen ole välttämättä perehdytetty asianmukaisesti, ja varmistamalla että strategia ymmärretään kaikilla tahoilla saman suuntaisesti.

Tutkimuksessa nousi esille perustehtävän säännönmukainen avaaminen, sekä yksikön eri toimijoiden roolien selkeyttäminen. Tutkimuksen tuloksissa korostui esimiesten roolin selkeyttäminen, lähiesimies koettiin, etäiseksi kun yksikkö on laajentunut voimakkaasti viime vuosina, tai esimiesten toiminta koettiin epätasa-arvoiseksi, kun esimiehet eivät ennätä kohtaamaan toisiaan. Tuloksien perusteella voidaankin todeta, että tarvetta olisi yksikköjen rakenteiden kehittämisessä, vastamaan paremmin tämän päivän tarvetta. Monitahoinen kehittäminen ja hankkeissa mukana oleminen on selkeästi tämän päivän esimiesten ydintehtäviä, mutta valitettavasti tämä kaikki aika on poissa myös henkilöstön kohtaamisista, palautteen vaihtamiselta ja kenttätöiden kuulumisten kuulemisista.

Johtamisella on suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin, se millaiseksi toimintakulttuuri on rakentunut, kuvastuu suoraan johtamisesta. Kannustava johtamiskulttuuri koettiin osaa mista vahvistavaksi ja asiaksi johon tulee kiinnittää huomiota. Työrauha, riittävä aika suorittaa tehtävä rauhassa ilman keskeytyksiä, lisää työhyvinvointia. Työtyytyväisyyden kuuleminen välittömänä ja rakentavana palautteena on myös tärkeää, näin koemme työmme ja toimintamme merkitykselliseksi. (Luukkala 2011, 32.) Työntekijät ovat hyvin itseohjautuvia ja ammattitaitoisia, mutta he kaipaavat tukea, ohjausta ja myös johtamista haastavien tilanteiden eteen tullessa. Yksiköiden

rakennetta pohtiessa olisi tärkeää miettiä, että työntekijöille mahdollistuu esimiesten tuki ja tarvittaessa ohjaus ja rajaaminen, tämän toteutus voi olla mm. vastaavien ohjaajien ja tiimivastaavien roolien selkeyttäminen, isoihin yksiköihin lähiesimiesten mahdollinen lisääminen.

## 7.2 Sitoutuminen ja velvollisuudet

Yhteistyötaidoissa on kyse itsensä johtamisesta, kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita, yhteisiä arvoja hyödyntäen. Työsopimus velvoittaa työntekijää tiettyihin vastuisiin, tehtävästä saamaansa palkkaa vastaan. Työsopimuksen perusteella voidaan kuvata työntekijän vastuiksi: ammattimainen käyttäytyminen ja suhtautuminen työtehtävissä, työyhteisöissä ja työssä. (Salminen 2015, 46 - 47.) Toiminnan yhteiset arvot ja periaatteet koettiin tärkeimmäksi työyhteisötaitojen perustana, tähän liittyi vahvasti myös kokemus ja huomion kiinnittäminen yhteisiin pelisääntöihin ja niihin sitoutumiseen. Tutkimuksessa korostui yhteisten pelisääntöjen säännöllinen pohtiminen yksiköissä, niihin sitoutuminen ja myös niistä vastuun kantaminen.

Työyksikössä ei vastuuta aina uskalleta ottaa, kun koetaan että työyhteisö ei sitä hyväksy tai ajatellaan, että joutuu muiden silmätikuksi. Esimies joutuu myös pohtimaan, huomioimaan ja arvioimaan, ettei annettu vastuu myöskään kuormita yksittäistä työntekijää liikaa ja heikennä näin työhyvinvointia. Työyhteisöt ovat hyvin moninaisia, ikäjakauma ja työkokemuksen määrä vaihtelevat paljon, tämä tuo oman haasteen, niin negatiivisen kuin positiivisen, myös työyksiköiden yhteisötoimimiseen.

Innostuneisuudella, motivaatiolla, yksilöllisellä suorituskyvyllä, sekä viestinnän, koordinaation ja kontrollin määrällä on selkeä yhteys työyksikön tuloksellisuuteen. Luottamus työyhteisössä parantaa sujuvuutta, tehokkuutta sekä lisää työhyvinvointia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 46, 87.) Yhteistyö on sosiaalialalla aivan avainsanoja, sosiaalialan työtä ei voi tehdä ilman yhteistyötä asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, mutta kuinka käytännössä yhteistyö organisaation sisällä toimii, tai edes omassa yksikössämmme. Osaako johto hyödyntää työntekijöillä olevaa osaamista ja tietoa ja uskaltaako työntekijät tuoda johdolle ideoita esille?

### 7.3 Yhteisöllisyys ja luottamus

Tutkimuksen kyselyssä nousi useammassa kohdassa esille yhteisöllisyys ja avoimissa kommentteissakin nostettiin esille, että *“Yhteisöllisyyteen voisi yrittää panostaa enemmän ja toisten vahvuuksia näkyvämmäksi.”* Yleiskäsitteenä yhteisöllisyyttä on käytetty kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja eri yhteistyömuotoja. Yhteisöllisyys on sitä, että myönnämme tarvitsevamme työyhteisössä toisiamme yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Työyhteisön kaikilla jäsenillä on vastuu yhteisöllisyyden luomisessa, mutta kokonaisuuden rakentamisen vastuu on esimiehillä. Yhteisöllisyys rakentuu yhteisistä arvoista, eli periaatteista joiden mukaan toimitaan ja joista rakentuu työyhteisön toiminnan runko. Se edellyttää yksilöitä ja heidän tietoisuutta omista reaktiotavoistaan, tarpeistaan ja tavoitteistaan. Yhteisöllisyydessä sallitaan epäonnistumiset, tuetaan riskien ottamisen rohkeutta ja mahdollistetaan erilaisten kokemusten kohtaamista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17.)

Tutkimuksessa nousi niin kyselyssä kuin myös keskusteluissa vahvasti pohdittavaksi asiaksi mikä on riittävä yhteisöllisyys. Miksi ”kuppikunnat” koetaan huonoksi, mutta samalla puhutaan tiimiytymisestä ja ryhmäytymisestä, onko näillä todellisuudessa eroa? Tämä yhteisöllisyyden pohdinta ja sen kehittäminen vastaamaan yksiköiden tämän hetkistä tilannetta on ehdottomasti yksi tärkeistä jatkokehittämisen kohteista. Yhteisöllisyys voidaan kokea parhaimmillaan voimauttavaksi ja motivaatiota nostavaksi elementiksi, mutta pahimmillaan sen taso ja tila heikentävät, niin työhyvinvointia, työssäjaksamista kuin myös työntehoa.

Tiedonkulku ja viestintä ovat onnistuneen työyhteisön toiminnan perusteita. Viestintä kuvaa sitä millainen työyhteisö on. Työyhteisön toiminta on toisten kanssa tietojen ja näkemysten käsittelemistä, ja kaiken edellytyksenä on luottamus työyhteisön jäsenten kesken. Kyky kuunnella ja ymmärtää, mitä toisella on sanottavaa lisää luottamusta. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksen tuloksena toisiaan vahvistavista kokemuksista, se on tunne, käsitys, vaikutelma siitä kuinka suhtaudumme toisiimme ja asioihin organisaatiossa. Luottamus tiivistää yhteistyötä ja parantaa vuorovaikutusta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 46, 87.)

Luottamus rakentuu vuorovaikutuksen tuloksena toisiaan vahvistavista kokemuksista, se on tunne, käsitys, vaikutelma siitä kuinka suhtaudumme toisiimme ja asioihin organisaatiossa. Luottamus tiivistää yhteistyötä ja parantaa vuorovaikutusta. Luottamuksellisessa ilmapiirissä palautteen antaminen on helpompaa, sen vastaanottaminen on avointa syylistämätöntä. (Paasivaara & Nikkilä

2010, 46, 87.) Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen on olleet pitkään työyhteisöjen puheissa, mutta silti se nousee vuodesta toiseen asiaksi johon pitäisi kiinnittää huomiota, ja jota pitäisi kehittää. Keskusteluissa nousi pohdintaan, että huomaammeko me kaikki positiiviset palautteet ympäriltämme, vai olemmeko me virittäytyneet ottamaan vastaan ja kuulemaan vaan negatiiviset palautteet.

Palautteen antamisessa nousi esille myös toisten kohtaamisen tärkeys, niin oman yksikön sisällä kuin myös yksiköiden välillä. Yksiköiden väliset kohtaamiset on viime vuosien aikana työnimussa ja kiireessä vähentyneet, ja tämä on aiheuttanut jopa yksiköiden välille kuiluja. Herkästi kun emme tunne toisiamme, niin emme luota toisiimme ja näin ollen toisillemme annettu palaute koetaan syyttämiseksi, emmekä osaa ottaa sitä rakentavalla tavalla vastaan. Tähän nousi yksiköiden kehittämiskeskusteluissa hyviä ajatuksia siitä, kuinka yhteistyötä rakentavia kohtaamisia voisi jatkossa kehittää, mm. yhteisiä aamukahvihetkiä, säännöllisiä yhteistyötapaamisia yksiköiden välille, sekä luontevia hetkiä onnistumisten jakamiseen.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tutkimusprosessin pohdinta

Tutkimukseni tavoitteena oli tuottaa kyselyn avulla esimiesten ja yksiköiden käyttöön työyhteisötaitojen lähtötilanne, ja tämän avulla asettaa yksiköiden työyhteisötaitojen tämän hetkiset kehittämisen alkuaskeleet. Kohderyhmänä oli Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden kolme isointa yksikköä, eli Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto, Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu, sekä Mäntyrinteen perhetukikeskus. Työntekijöitä näissä yksiköissä on yhteensä noin 150, kyselyä ei suunnattu erikseen esimiehille, koska heitä on yksiköissä yhteensä vain 5, näin ollen vastauksia ei olisi voinut käsitellä niin, ettei niistä tunnista vastaajaa. Lisäksi tutkija itse oli yhden yksikön esimies, joten tämä olisi vähentänyt vieläkin vastaajien määrää. Kohderyhmää pohditiessa tilaajatahon kanssa kävimme keskustelua siitä pitäisikö kohde olla joku muu palveluala, kun se jossa tutkija itse toimii. Keskustelussa oli etenkin, se miten yksiköt ottavat tutkimuksen vastaan, kun tutkija on yhden yksikön esimies. Lopulta päädyimme kuitenkin siihen, ettei tällä pitäisi olla vaikutusta tutkimuksen suorittamiseen ja tuloksiin.

Tutkimuksen kysely toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisen tutkimuksena, tällä saatiin kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta sillä ei pyrittykään selvittämään asioiden syitä. Aineisto kerättiin Webropol- kyselyllä sähköisesti. Webropol-kysely oli tutkijalla uusi tuttavuus, mutta ohjelma oli sinänsä helppo käyttää. Kyselyn ulkoasu onnistuikin hyvin, ja esimerkiksi kyselyssä olevat väliotsikot sai positiivista palautetta, ne auttoivat virittäytymään aiheeseen. Kyselyn kysymysten laadinta oli työläämpää, jotta kysymyksistä saisi selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, mutta samalla myös, että ne toisivat tutkimukseen tarvittavaa tietoa.

Tutkimuskysely oli aktiivisena ensiksi kaksi viikkoa, mutta sitä jatkettiin vielä neljällä päivällä, koska alueen talvilomaviikko sattui toiselle kyselyn viikolle. Muistutusviestejä kyselystä laitettiin kaksi kyselyn aikana. Vastauksia lopulliseen määräaikaan mennessä tuli 62, eli vastausprosentti oli noin 41%. Kyselyn vastauksien määrään vaikutti osin talvilomakausi. Osin vastausmäärää heikensi myös ehkä se, että muita kyselyjä tuli samanaikaisesti useita, ja osa hukkuu sähköpostiin, sekä

kyselyihin vastaaminen koetaan irralliseksi omasta työstä, joten jätetään herkästi vastaamatta. Lisäksi vastausprosenttiin vaikutti yksiköiden sisäiset sen hetkiset ristiriitatilanteet, joita ei voinut ennakoida kyselyä suunniteltaessa.

Kyselyyn liittyen rakenteellista palautetta tuli kysymyksen asetteluun, ja väärinymmärtämisen mahdollisuuteen. Kyselyn alkupään kysymyksissä pyydettiin asettamaan asiat 1-5 tärkeysjärjestykseen, osa oli vastannut niin että oli laittanut kaikkiin kohtiin 5, eli tärkeä. Kysymyksen asettelusta tuli myös palaute, että kysymys piti sisällään useamman väittämän, joita ei vastaaja pystynyt allekirjoittamaan. Kyselyn toteuttamisessa tuli lopulta kiire, ja aikataulua jouduin muuttamaan usein työtehtävien vuoksi, ensisijaisesti tutkimukseni oli suunniteltu syksyille 2018, mutta työssä tapahtuneiden muutoksen myötä en pystynyt tutkimusta viemään eteenpäin syksyllä.

Yksiköiden kehittämishetket olivat niukasta osallistujamäärästä huolimatta antoisia ja pienelläkin porukalla syntyi hyvää avointa keskustelua. Yksiköiltä tullut palaute kyselyn tuloksista oli positiivista, ja osallistajat toivat esille, että vastauksista on tunnistettavissa oma yksikkö ja omien yksiköiden kehittämiskohdat pystyttiin allekirjoittamaan täysin. Keskustelussa oli pinnalla sitoutuminen, eli miksi kaikki eivät koe työhyvinvoinnin kehittämistä tärkeäksi ja jokaisen rooliin kuuluvana ja miksi sovittuihin käytäntöihin ei sitouduta. Toinen paljon keskustelua nostanut aihe oli yhteisöllisyys, se mikä on riittävää yhteisöllisyyttä ja mitä pitäisi tavoitella. Kaikki tutkimukseen osallistuvat yksiköt ovat melko isoja 1-2 esimiehen yksiköitä, joissa on lähivuosien aikana ollut rakenteellisia muutoksia, ja yhteisöllisyyteen ja sen kehittämiseen ei ole ollut aikaa pysähtyä. Osassa yksikössä muisteltiin vielä ”vanhoja hyviä aikoja”, jolloin henkilöstä oli yli puolet vähemmän ja kaikki toimi yhdessä, osassa muisteltiin aikoja, jolloin oli omat työhuoneet, ja rauha tehdä työtä, ja tuolloin jaksoi yhteisöllisyyteenkin panostaa.

Kyselyn tulosten ja kehittämishetken myötä tarkoituksena oli nostaa työyhteisötaidot yksiköissä puheiksi ja huomiota kiinnitettäväksi, näiden asioiden konkreettinen kehittäminen jäi tarkoituksen mukaisesti yksiköiden vastuulle. Aika näyttää miten mikäkin yksikkö näihin esille nostettuihin teemoihin tarttuu. Konkreettisiakin keinoja nousi keskusteluun, esim. yhteiset kahvihetket, onnistumisten ja hyvien käytäntöjen jakaminen, yhteisöllisyyden kehittämispäivän teemaksi nostaminen, toivottavasti näitä keinoja näkyy tulevaisuudessa yksiköiden toiminnassa.



Lastensuojelun perhetyön ja lapsiperheiden kotipalvelun yksikön esimiehenä toimii tutkia itse. Tuloksien käsittelyssä tutkimuksen tekijä on selkeästi tutkija, ei yksikön esimies, tämä huomioitiin aineiston analysoinnin jälkeisen kehittämistyöskentelyssä asiasta avoimesti keskustellen. Tämä tutkijan kaksoisrooli ei vaikuttanut kehittämistehtävään vaan keskustelu yksikössä pysyi avoimena ja suorana. Yksikön keskustelussa tuotiin suoraan esille esimiestyöhönkin liittyvää palautetta ja näkökulmia.

Kokonaisuudessaan prosessin erivaiheisiin ja etenemiseen voi olla tyytyväinen, etenkin kun tämän kaiken toteutti täysin oman työn ohessa, niin ettei se ole kuitenkaan oman perheen arjestaan pois. Tutkijan työ on viimeiset vuodet ollut erittäin paljon erilaisten ja erikokoisten muutosten johtamista, ja väkisinkin välillä valtaa ajatus omasta riittämättömyydestä toimia lähiesimiehen tärkeimmässä roolissa, eli työntekijöiden tukena. Opinnäytetyön mielessä pitäminen on toisaalta myös toiminut hyvänä muistutuksena kaikkien muutosten ohella pysähtyä myös työyhteisötaitojen ja siihen liittyvien asioiden ympärille.

## **8.2 Aiheen ja tulosten pohdinta**

Sosiaali- ja terveysalalla työskennellään suoraan ihmisten kanssa niin asiakkaiden kuin yhteistyötahojen parissa, kaikessa kanssakäymisessä työyhteisötaidot ovat keskiössä ja niiden tiedostamiseen, sekä kehittämisen keinoin on hyvä kiinnittää huomiota tarkemmin. Useilta muilta aloilta vastaavia tutkimuksia tuli vastaan, mutta sosiaalialalta juurikaan ei. Sosiaalialan erityisyys (ihmisten kanssa työskentely heidän tuen tarpeen tai kriisin aikana) tuo oman lisän myös työyhteisötaitoihin, ja siksi tämä aihe nousikin tutkimukseni kohteeksi. Olen huomannut, että muuttuvassa työkentässä työyhteisötaidot ovat yksi tärkeimmistä elementeistä, joihin huomiota kiinnittämällä saataisiin muutokset ja kaikenlaiset työyhteisön myllerrykset paremmin hallintaan. Huomiota kiinnitetään esimiestaitoihin ja johtamiseen, jotka ovatkin avainasioita työyhteisön toiminnassa, mutta mielestäni aivan liian vähän puhutaan kaikille kuuluvista työyhteisötaidoista, jokaisen henkilökohtaisesta vastuusta ja sitoutumisesta.

Sosiaalialalla on niin henkilöstö kuin taloudellisia resursseja tiukennettu vuosien aikana, eikä tähän linjaukseen näy tulevaisuudessa muutosta. Työtä on tehostettava, tuloksellisuutta lisättävä ja asiakkaiden avuntarpeita tyydytettävä oikea-aikaisesti ja riittävällä laajuudella. Tätä pohtiessani olen törmännyt usein samaan kysymykseen, voimmeko revetä enää enempään ja seuraavaksi olenkin

miettinyt, että miten voisimme. Mielestäni yksi avainasemassa oleva kysymys on se, että hyödynnämmekö me riittävästi työyhteisöissä olevaa tietoa, taitoa, osaamista ja ennen kaikkea siellä olevia resursseja. Vastauksen uskoisin löytäväni juuri työyhteisötaitoista ja niiden ääneen puhumisesta ja tietoisesta kehittämisestä.

Kuopion kaupungin uudessa strategiassa, jota vuoden 2018 aikana toteutamme, arvot on koottu lauseeksi; ***Kuopiolainen toimintatapa on ”lupa tehdä toisin”. Toimimme avoimesti, innostavasti, yhdessä ja asukasta varten.*** (Kuopio 2018, viitattu 1.5.2018.) Nämä yhdessä tekeminen ja avoimuus ovat mielestäni tärkeimpiä työyhteisötaidon elementtejä ja näin ollen tukee tutkimukseni aiheen ajankohtaisuutta.

Tutkimuksen tulokset ovat kiteytettävissä neljään teemaan. Ensimmäisenä strategiassa asetetut arvot tulisi näkyä kaikessa toiminnassamme, niin asiakastyössä kuin työyhteisön toiminnassa, eli strategian juurruttamiseen yksiköiden toimintaan tulisi kiinnittää huomiota ja tämän avulla myös perustehtävää ja rooleja teroittaa. Perustehtävän esille nostaminen, arvojen yhdenmukaisuus näyttää olevan vuodesta toiseen monien yksiköiden puheenaiheena, ja kehittämiskohteena. Kuinka saataisiin kaiken arjen kiireen keskellä aikaa ja paikkoja pysähtyä näiden keskeisten asioiden äärelle, vastaus löytyy johtamisesta ja siitä että yksikön toimintaa ei pidetä automaationa.

Toisena myös strategiaan liittyvänä teemana nousi yksiköiden ja eri asemassa olevien työntekijöiden roolien päivittäminen ja selkeyttäminen, sekä yhtenäiset linjaukset johtamisessa. Ylimmän johdon laatimista strategioista ei ole paljon apua, elleivät esimiehet tee työtään kunnolla, sillä lähiesimiestyö on se voima, joka lopulta ratkaisee, toimintaanko organisaatiossa strategioiden mukaisesti vai ei. (Salminen 2011, 28.) Strategian ytimen juurruttaminen ja jopa opettaminen pitäisi olla koko organisaation asia, sitä ei voi täysin mielestäni laittaa lähiesimiesten itseopiskelun varaan, vaan se pitäisi tulla yhtenäisenä opastuksena, sisäistämisenä ylempää. Yksiköt ja lähiesimiehet tarvitsevat tukea pohtiessaan yksiköitten toiminnan kehittämiskohteita, yhteisellä pohdinnalla tulevat muutokset kulkevat strategian mukaisesti asetettuihin päämääriin.

Kolmantena teemana nousi sitoutuminen sovittuihin pelisääntöihin ja jokaisen henkilökohtainen vastuu. Neljäntenä teemana nousi esille yhteisöllisyys, johon liittyy keskinäinen luottamus ja palautteen antamisen kehittäminen. Nämä kaksi viimeistä tulosta on mielestäni ne joita pitäisi muissakin yksiköissä pohtia aktiivisesti koko työyhteisön kanssa. Yhteisvastuun ottaminen, sovittujen sääntöjen noudattaminen, jokaisen työhönsä keskittyminen ja ennen kaikkea keskinäinen luottamus ovat niitä asioita joilla luodaan vahvaa perustaa yksiköiden toiminnalle.

Työyhteisötaidot ja niiden kehittäminen olisi tärkeää nostaa organisaatiossa laajemminkin keskusteluun, ja antaa myös työyksiköille aikaa näiden teemojen äärelle pysähtymiseen. Jotta koko organisaatio, tai ainakin iso-osa toimisi samojen linjojen ja raamien mukaisesti, pitää strategia tuoda lähemmäksi kenttätöitä tekeviä. Sen avulla saadaan rakennettua yhtenäinen perusta yksiköiden toiminnalle, arvoille ja ydintehtävälle, esimiehet saavat eväitä perustella kehittämisen kohteita ja johto tietää, että organisaatio on jokaisen palasensa summa.

Pelkkään ammattitaidon kehittämiseen ja tuloksellisuuteen huomion kiinnittämisellä, uuvumme ja uuvutamme toiset. Tulokselliseen toimintaan tarvitaan tukea ja kannustusta, toistemme välistä luotamusta ja toisten työn arvostusta, sekä ennen kaikkea riittävää yhteisöllistä tunnetta ja toimintaa. Sosiaalialalla toimitaan haastavissa tilanteissa, haastavienkin asiakkaiden kanssa. Siellä tarvitaan toimivaa yhteistyötä ja reflektiivisuutta omaan toimintaan, sekä sitoutumista sovittuihin sääntöihin ja jokaisen vastuunkantoa. Lisäksi pitäisi organisaatiomuutoksia tehdessä kiinnittää huomiota myös yksiköiden esimiesrakenteeseen, jotta yksikön kasvaessakin henkilöstölle on tarjolla riittävä tuki, mutta myös esimiehet saavat riittävän tuen päivittäiselle toiminnalle ja omalle jaksamiselleen.

Työelämä ja työntekijöiden asenteet ja ajatukset työtä kohtaan ovat vuosien aikana muuttuneet, enää ei sitouduta organisaatioon samalla tavalla kuin aiemmin, enää ei haetakaan ”loppuelämän virkaa”. Työpaikkaa vaihdetaan helpommin, myös uraan halutaan joskus taukoja, sillä etenkin nuoret arvostavat vapautta, vaihtelua ja vapaa-aikaa. Nämä kaikki muutokset aiheuttavat myös uudenlaisia vaatimuksia johtajuudelle ja etenkin esimiesten asenteille ja ajattelulle. Kaikki työntekijät ikään katsomatta pitävät parhaimpina työmotivaation lähteinä kannustavaa ja innostavaa johtajuutta, selvää strategiaa ja työn joustavuutta. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014.) Jotta tämä muuttuva työelämä saadaan toimimaan, tarvitaan jokaisen vastuunottoa ja vastuunkantoa, sitoutumista sovittuihin sääntöihin, näiden asioiden ollessa kunnossa jaksaa työyhteisö paremmin myös sisäiset henkilöstö muutokset.

Yksiköiden kehittämishetkissä käytiin keskustelua siitä, kuinka organisaation henkilöstöjohtaminen koetaan liian etäiseksi, ja mikäli henkilöstöhallinto puuttuu asioihin, niin koetaan, että kyseessä on enemmänkin negatiivista, kun positiivista. Keskustelussa pohdittiinkin, että esimiesten ja yksikköjen tueksi tarvittaisiin henkilöstöhallinnon osaaja, joka olisi esim. palvelualueen kaikkien yksiköiden ja esimiesten käytettävissä, toisi positiivisia asioita yksikköihin, auttaisi haastavissa tilanteissa yhdessä pohdiskellen, rakentaisi strategiaa yhdessä esimiesten kanssa osaksi yksiköiden toimintaa. Näin organisaation henkilöstöjohtaminen tulisi lähemmäksi jokaista yksikköä, sitä ei tarvitsisi pelätä vaan se olisi toiminnan tärkeä tarvittaessa hyvinkin arkinen tuki.

Esimiesten asenne omaan työhön, heijastuu heidän työntekijöihin, mikäli esimiehet pitävät työstään ja kokevat sen miellyttävänä ja jopa hauskana, ovat henkilöstön silmissä parempia johtajia. Tulevaisuus näyttäytyy onnellisille johtajille positiivisena haasteena ja mahdollisuutena, heidän odotuksensa työntekijöitä kohtaan ovat myös positiivissävytteisiä. Samalla he uskaltavat luottaa työntekijöihinsä enemmän ja he puhuvat asioista myönteiseen sävyyn ja he mielellään auttavat alaisiaankin näkemään tulevaisuuden kirkkaammassa valossa. (Lehto 2017, 3, viitattu 14.5.2019.)

Organisaatioiden johdon näkökulmasta painotetaan hyviin tuloksiin pääsemistä, mutta samaan aikaan ihmetellään ihmisten pahoinvointia, uupumusta ja väsymystä. Työn vaatimusten määrällinen kasvu, organisaatioiden kovat tehokkuustavoitteet, henkilöstön vähentäminen tai resurssien supistaminen haastavat työhyvinvoinnin. Tämä kehitys ja siitä aiheutuva ristiriita on tullut näkyviin useissa tutkimuksissa ja raporteissa ja tätä on nostettu myös aktiivisesti keskusteluun, mutta silti useat organisaatiot kipuilevat tämän asian kanssa päivittäin. (Mäkelä & Uotila 2014, 211.)

Julkiset, kunnalliset organisaatiot, etenkin sosiaali- ja terveysalan, ovat olleet isojen leikkausten kohteena vuosien varrella, ja resurssit ovat niukentuneet. Resurssien niukkuus, toiminnan tehostaminen ja säästövaatimukset heijastuvat työntekijöiden jaksamiseen. Haasteessa voidaan onnistua vain, jos työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointia johdetaan eli työntekijöiden hyvinvoinnista pidetään huolta. (Lehto & Viitala 2016, 126.) Monille esimiehille on kasaantunut esimiestehtäviä yhdistäessä useiden roolien tehtäviä ja vastuita, jotta näistä kasvaneista tehtävistä esimies selviää, on hänen aikansa poissa hänen lähityöntekijöiden kohtaamisista. Tämä lähiesimiehen ”katoaminen” työntekijöiden arjesta voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta esimiehille, työyhteisöissä nousee piilojohtajia, toiset lyövät tehtäviään laimin, kun ei ole valvontaa, ja yksiköihin tulee negatiivisia kilpailuasetelmia. Se miten näistä muuttuvista työelämän suunnista saadaan positiivisia ja voimaa antavia, ei heikentäviä elementtejä on mielestäni se, että huomiota kiinnitetään koko organisaatiossa työyhteisötaitoihin. Luottamuksellinen, vastuullinen ja sitoutuva ilmapiiri rakentaa positiivista asennetta ja palautekulttuuria ja näin ollen luomme yhteisöllisyydelle perustan.

Jatkotutkimuksen aiheita nousi tutkimusta tehdessä muutama asia. Ensimmäisenä kuinka strategia tuodaan isossa julkisessa organisaatiossa lähemmäksi asiakasrajapintaa. Toisena asiana nousi kehittämistehtävänä rakentaa muuttuvan yksikön riittävää yhteisöllisyyttä työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin tueksi. Lisäksi esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, niin että heidän toiminta tukee koko työyhteisöä muuttuvassa työelämän pyörteessä.

## LÄHTEET

Aalto-Kallio M., Saikkonen P. & Koskinen-Ollonqvist P. 2009. Arvioinnin kartalla –matka teoriasta käytäntöön. Terveiden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2009. Viitattu 4.1.2019, <https://docplayer.fi/1383749-Arvioinnin-kartalla-matka-teoriasta-kaytanton.html>.

Heikkilä T. Tilastollinen tutkimus 2014. Viitattu 19.5.2018: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUT-KIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä; Gummerus kirjapaino.

Hotulainen R. 2019. Opettajan koulutuslaitos. Helsingin yliopisto, viitattu 6.1.2019, <http://www.mv.helsinki.fi/hotulain/Tulosten%20esitt%C3%A4minen2017.pdf>.

Hämäläinen J. & Niemelä P. 2006. Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 37. Kuopio: Kopiijyvä.

Jyväskylän yliopisto 2019. Koppa- Menetelmäpolku, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.1.2019 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/luokittelu>

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.

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

Kuopio 2018. Kuopion strategia vuoteen 2030. Viitattu 1.5.2018, <https://www.kuopio.fi/fi/strategia>.

Lehto K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja 6. Viitattu 14.5.2019, [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf)

Lehto, K. & Viitala, R. 2016. "Enemmän tulosta vähemmällä väellä"? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstö-ammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimus 35: 2, 117–131.

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

Mönkkönen K. & Roos S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. EU: UNIpress.

Mäkelä, L. & Uotila, T-P. 2014. Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (Toim.). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto. 203–220.

Nikkilä J. & Paasivaara L. 2007. Arjen Johtajuus - rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Paasivaara L. & Nikkilä J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. painos. Helsinki: Kirjapaja.

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

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A., 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.1.2019, [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. 2. Painos. Helsinki: Talentum.

Salminen J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 1. painos. Helsinki: Multiprint Oy.

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

Toikko T & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## **LIITTEET**

	<b>Sivu</b>
<b>Liite 1. Saatekirje</b>	<b>49</b>
<b>Liite 2. Kyselylomake</b>	<b>50</b>
<b>Liite 3. Huonetaulu-Mäntyrinteen perhetukikeskus</b>	<b>56</b>
<b>Liite 4. Huonetaulu- Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto</b>	<b>57</b>
<b>Liite 5. Huonetaulu- Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu</b>	<b>58</b>



Hyvä lapsiperhepalveluiden ahertaja

Suuritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, Oulun ammattikorkeakoulussa. Lähestyn teitä työyhteisötaitojen kehittämiseen liittyvällä opinäytetyön kyselyllä, linkki viestin lopussa. Lapsiperhepalveluissa työskennellään suoraan ihmisten kanssa, niin asiakkaiden, työkavereiden, kuin yhteistyötahojen parissa. Kaikessa kanssakäymisessä työyhteisötaidot ovat keskiössä, mutta niiden tiedostaminen ja kehittäminen jäävät herkästi muun työn ohella vähäiseksi. Työyhteisötaidot perustuvat erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen, unohtamatta kuitenkaan arvostaa ja puolustaa omia arvoja, ajatuksia ja toimintatapoja. Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa kyselyn avulla yksiköiden käyttöön työyhteisötaitojen lähtötilanne, ja tämän avulla aloittaa yksiköiden työyhteisötaitojen kehittäminen.

Tutkimukseen on perusturvajohtaja Mari Antikaisen 20.2.2019 myöntämä tutkimuslupa. Kyselyn olen lähettänyt Kuopion kaupungin lapsiperhepalveluiden kolmeen isoimpaan yksikköön: Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto, Mäntyrinteen perhetukikeskus ja Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheidenkotipalvelu. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti tilastollisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista. Kyselyn vastaamiseen menee noin 10–15 minuuttia, kysely on avoinna kaksi viikkoa, eli **25.2-10.3.2019**.

Kyselyn avulla toivon saavani selville, miten työyhteisötaidot käsitteenä ymmärretään, ja mitä työyhteisötaitoja toivoisitte työyksiköissänne huomioitavan paremmin. Tulokset tulen käymään maaliskuussa yksiköittäin läpi, ja tuloksien avulla yksiköt voivat jatkaa työyhteisötaitojen kehittämistä esimiesten kanssa.

Jokainen vastaus on arvokas.

LINKKI KYSELYYN: <https://www.webpolsurveys.com/S/390B333D58444ED7.par>

Vastauksista jo etukäteen kiittäen

Soile Hiltula

Tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä voi olla yhteydessä sähköpostitse [soile.hiltula@kuopio.fi](mailto:soile.hiltula@kuopio.fi)

## Työyhteisötaidoista voimaa ja keinoja arjen toimintaan

**1. Työyksikkösi \***

- Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto
- Lastensuojelun perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu
- Mäntyrinteen perhetukikeskus

**2. Kuinka kauan olet työskennellyt Kuopion kaupungilla? \***

- alle 1 vuotta
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

**3. Onko yksikössäsi käsitelty kaupungin strategiaa viimeisen vuoden aikana? \***

- Kyllä
- Ei

**4. Koetko, että yksikkösi toiminnan arvot ja tavoitteet ovat linjassa kaupungin strategian kanssa? \***

- Kyllä, ne ovat linjassa strategian kanssa
- Ei, olemme laatineet yksikölle omat
- En tiedä strategian sisältöä

**TOIMINNAN ARVOT JA PERIAATTEET**

Organisaation olemassaolo liittyy saumattomasti perustehtävään eli siihen miksi tämä organisaatio on olemassa ja mikä tehtävä on työyhteisönjäsenillä tässä organisaatiossa.

**5. Aseta seuraavat asiat tärkeysjärjestykseen käyttämällä asteikkoa 1-5 (1 tärkein, 5 ei niin tärkeä) \***

1 2 3 4 5

Toiminnan yhteiset arvot ja periaatteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoin keskustelu erilaisista näkemyksistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisöllisyyden tunne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksilöllisen tiedon, taidon ja osaamisen hyödyntäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisön eri roolit ja niiden huomioiminen toiminnassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. Avoin kommentointi kysymykseen 5 liittyen

### YHTEISTYÖ

Vuorovaikutusosaamista on se, että työntekijä onnistuu rakentamaan yhteistä ymmärrystä asiakkaan, tämän läheisten, yhteistyötahojen ja kollegoidensa kanssa.

## 7. Aseta seuraavat asiat tärkeysjärjestykseen käyttämällä asteikkoa 1-5 (1 tärkein, 5 ei niin tärkeä) \*

	1	2	3	4	5
Dialogisuus eli vuoropuhelu työntekijöiden kesken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Epäonnistumisten salliminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedonkulku ja viestintä organisaatiossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiset pelisäännöt ja niihin sitoutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ristiriitojen ratkaisutaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8. Avoin kommentointi kysymykseen 7 liittyen

### LUOTTAMUS JA ERILAISUUS

Erilaisuutta on monenlaista; hyvää, siedettävää ja huonoa. Hyvää ja tervettä erilaisuutta tulee suosia ja opetella kestä-  
mään, siedettävissä olevaa erilaisuutta meidän pitää yrittää kestää ja huono erilaisuus tulee kieltää.

## 9. Aseta seuraavat asiat tärkeysjärjestykseen käyttämällä asteikkoa 1-5 (1 tärkein, 5 ei niin tärkeä) \*

	1	2	3	4	5
Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen työyksikössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luottamus työntekijöiden kesken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiset toiminnan tavoitteet kaikkien tiedossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kyky kuunnella ja ymmärtää erilaisia mielipiteitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palautteen antaminen ja saaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 10. Avoin kommentointi kysymykseen 9 liittyen

## VASTUUT JA VELVOITTEET

Vastuuta otettaessa täytyy kokea myös hyötyvänsä itse vastuun otosta, on kyseessä sitten työntekijä tai työnantaja. Sitoutumisen edellytyksenä on myös mahdollisuus vaikuttaa oman työn - ja lähityöyhteisön toiminnan suunnitteluun

### 11. Valitse seuraavista mielestäsi kolme (3) tärkeintä asiaa joihin toivoisit työyhteisössäsi kiinnitettävän huomiota \*

- Työsopimus velvoittaa työntekijää tiettyihin vastuisiin, tehtävästä saamaansa palkkaa vastaan.
- Työntekijän velvollisuutena on työnantajaa kohtaan kunnioittava ja lojaali suhtautuminen, asiallinen käyttäytyminen työyhteisössä, asiakastilanteissa ja yhteistyötahojen kanssa.
- Työnantajaa kohtaan tulee olla lojaali ulkopuolisessa viestinnässä.
- Jokaisen vastuuna on järjestyksestä ja siisteydestä huolehtiminen, sekä huolellisuus ja työturvallisuutta noudattava työtehtävien suorittaminen.
- Työrauha, riittävä aika suorittaa tehtävä rauhassa ilman keskeytyksiä, lisää työhyvinvointia.
- Työyhteisö tarvitsee toimiakseen pelisäännöt, jotka ovat kaikkien jäsenten tiedossa ja niihin sitoudutaan.
- Luottamus vähentää kontrolloinnin tarvetta ja vaikuttaa myös työn tekemiseen positiivisesti.
- Työntekijällä on vastuuna toiminnan ja tuotteiden kehittäminen ja kehittämiseen osallistuminen.

### 12. Avoin kommentointi kysymykseen 11 liittyen

## OSAAMINEN

Osaaminen voidaan jaotella substanssiosaamiseksi eli tietyn alan tietotaidon hallintaa, prosessiosaamiseksi eli koko asiakastyön prosessin hallintaa, keskittyen yhteen vaiheeseen kerrallaan ja arvioiden muutoksen etenemistä, sekä vuorovaikutusosaamiseksi eli toisen ihmisen kunnioittavaan kohtaamiseen hänen elämäntilanteesta ja taustoista riippumatta.

### 13. Valitse seuraavista mielestäsi kolme (3) tärkeintä asiaa joihin toivoisit työyhteisössäsi kiinnitettävän huomiota \*

- Jatkuva oman ammattitaidon kehittäminen on tärkeimpiä taitoja työyhteisössä toimimisessa.
- Vastuu oppimisesta ja itsensä kehittämisestä on työntekijällä, työnantaja voi tarjota koulutuksia, mutta työntekijä itse omalla asenteella oppii uutta tai on oppimatta.
- Työhyvinvointia on työkyky, siihen liittyen terveys ja toimintakyky, joihin voimme omilla elämäntavoilla ja valinnoilla vaikuttaa.
- Jaksamista ja työkykyä vahvistaa yhteistyön sujuminen ja kannustava johtamiskulttuuri
- Kateellinen, juoruileva ja epäluottamuksellinen työilmapiiri heikentää työhyvinvointia
- Työturvallisuus tuo työhyvinvoinnille perustan.
- Yhteisöllisyys rakentaa työilmapiiriä, ja sen kehittäminen tapahtuu osana muuta kehittämistoimintaa.
- Osaaminen tuo työntekijälle hallinnan tunteen, mikä tuo tekemiseen jaksamista ja varmuutta.
- Osaamista ja voimavarojamme voi heikentää liialliset vaatimukset.

### 14. Avoin kommentointi kysymykseen 13 liittyen

## HAASTEET JA MUUTTUVA TYÖELÄMÄ

Maaailma muuttuu sellaisella vauhdilla, että myös työelämä on jatkuvaa muutosta, meillä tulee olla valmius olla koko ajan liikkeessä.

**15. Valitse seuraavista mielestäsi kolme (3) tärkeintä asiaa joihin toivoisit työyhteisössäsi kiinnitettävän huomiota. \***

- Jokaisessa työyksikössä on ristiriitoja, suurin osa ristiriidoista lähtee liikkeelle liian vähäisestä tai huonosta vuorovai-  
kutuksesta.
- Ratkaisemattomat konfliktit voivat jäädä vuosiksi rasittamaan työyhteisön toimintaa. Näiden selvittäminen ja juuri-  
syyntä löytäminen voi olla ylivoimaista, ongelman poistamisen tarkastelun sijasta huomiota tulisi kiinnittää siihen, mitä  
halutaan saada aikaan.
- Työ muuttuu, sekä tieto muuttuu koko ajan nopeammin.
- Työnkehittäminen nähdään osana perustyötä, ei pelkästään kehittämisasiantuntijoiden tehtävänä.
- Jatkuva kehittäminen voi kadottaa perustehtävän tekemisen ja vaikuttaa näin ollen voimakkaasti työssäjaksamiseen  
ja näyttäytyä työuupumuksena.
- Kiire ja kiireen tunne imaisevat meidät helposti mukaansa, mutta onko kiire todellinen vai enemmänkin luomamme  
mielikuva.
- Työhyvinvointitaitoihin, organisaatioon ja työhön omistautuminen tarkoittaa, sitä että henkilökohtaiset arvot ovat  
riittävän samankaltaiset kuin työnantajallamme. Näin arvostamme palvelua, jota tuotamme työnantajamme nimissä.
- Sääntöjen ja sovittujen asioiden noudattaminen kuuluu kaikille.
- Lähiesimiehen tuki on yksi tärkeimmistä työssä jaksamisen tekijöistä.

**16. Avoin kommentointi kysymykseen 15 liittyen**

**TYÖYHTEISÖTAIDOT**

Työyhteisötaitoja tarvitaan kaikilla työelämän sektoreilla. Käytämme niitä päivittäin, mutta kiinnitämme niihin huomiota  
herkästi vasta sitten, kun huomaamme niissä puutteita. Miten sinä koet seuraavat asiat omassa työyksikössäsi? (1 työyksi-  
kössäni asia vaatii huomiota ja 5 tilanne työyksikössäni on hyvä)

**17. Työyhteisössä toimitaan rakentavalla tavalla, toisia tukien ja perustehtävän suuntaisesti \***

	1	2	3	4	5	
Työyksikössäni asia vaatii huomioimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tilanne työyksikössäni on hyvä

**18. Tärkeää on, että keskittyy tekemään tehtävän kannalta olennaisia asioita, on oma-aloitteinen, sekä kehittää työtään ja  
pysyy ajan tasalla työhön liittyvistä asioista. \***

	1	2	3	4	5	
Työyksikössäni asia vaatii huomioimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tilanne työyksikössäni on hyvä

**19. Saan työssäni riittävästi vastuuta oman ammattitaidon hyödyntämiseen \***

	1	2	3	4	5	
Työyksikössäni asia vaatii huomioimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tilanne työyksikössäni on hyvä

**20. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa oman työn - ja lähityöyhteisön toiminnan suunnitteluun. \***

	1	2	3	4	5	
Työyksikössäni asia vaatii huomioimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tilanne työyksikössäni on hyvä

**21. Työyhteisön kaikilla jäsenillä on vastuu yhteisöllisyyden luomisessa \***

	1	2	3	4	5	
Työyksikössäni asia vaatii huomioimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tilanne työyksikössäni on hyvä

**22.** Jokainen työyhteisön jäsen tuo oman osan työyhteisönsä toimintaan, kenelläkään ei ole omassa työyhteisössä vapautta vastuusta ilmapiirin luomisesta \*

1      2      3      4      5

Työyksikössäni asia vaatii huomioimista      Tilanne työyksikössäni on hyvä

**23.** Avoin kommentointi kysymyksiin 17-22 liittyen

**24.** Mikä seuraavista kuvaa mielestäsi parhaiten tämän hetkistä työyksikköäsi? \*

- Työyksikössä osataan käyttää hyväksi sitä, mitä yhteisössä on. Siellä osataan tai ainakin yritetään käyttää hyväksi työntekijöiden moninaisuutta.
- Hyvässäkin työyksikössä ei kaikki asiat onnistu ja siellä saadaan tehdä virheitä. Työelämässä joudutaan tekemään paljon vaativaa ja uutta, etteivät tehdyt valinnat voi aina olla parhaita.
- Työyksikössä tehdään sitä minkä vuoksi ollaan töissä, ongelmia yritetään ratkoa eikä odoteta, että kaikki ratkaisut tulisivat ulkopuolelta.
- Työyksikössäni on erilaisia ristiriitoja, jotka vaikuttavat perustehtävän toteuttamiseen.
- Kehittäminen ja osaamisen hyödyntäminen on vain tiettyjen henkilöiden vastuuna yksikössäni.
- Työyhteisön toimintaan vaikuttaa paljon työntekijöiden oman elämän kuormittuminen ja henkilökohtaiset kriisit

**25.** Avoin kommentointi kysymykseen 24 liittyen

TYÖHESÖTADOT

ROOLIEN SELKEYTTÄMINEN  
PALAUTTEEN ANTAMINEN  
ARVOJEN NOSTAMINEN STRATEGIASTA  
PERUSTEHTÄVÄÄN

Mäntyrinteen perhetukikeskus 2019

