

Sanna Kerola

MONIPISTEORGANISAATION TYÖYHTEISÖTAITOJEN
KEHITTÄMINEN

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

2021

MONIPISTEORGANISAATION TYÖYHTEISÖTAITOJEN KEHITTÄMINEN

Kerola, Sanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Huhtikuu 2021
Sivumäärä: 62
Liitteitä: 7

Asiasanat: työyhteisötaidot, vuorovaikutus, esimiestyö, ryhmätyö, palaute

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation työyhteisötaitoja. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajalle henkilöstöhallintoon. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli monipisteorganisaatio. Opinnäytetyön tavoitteina oli aikaansaada kehittämissuhteita kohdeorganisaatiolle työyhteisötaidoista ja luoda niistä muodostuva huoneentaulu. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, miten työyhteisötaitoja voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa.

Tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja lähestymistapana oli tapaustutkimus, jossa oli konstruktivisia piirteitä. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä olivat kysely ja haastattelu. Kohdeorganisaatiolta saatua tausta-aineistoa analysoitiin dokumenttianalyysillä työyhteisötaitojen nykytilan selvittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin myös työyhteisötaitojen ilmenemistä vuorovaikutuksessa, esimiestyössä ja ryhmätyössä. Työyhteisötaitoihin liittyen käytiin läpi logiikkaa, dialogia, luottamusta, arvostusta, palautetta ja itsensä johtamista. Teorian ja kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytilan kartoittamisen perusteella laadittiin työntekijöille kysely ja haastattelukysymykset esimiesten haastatteluja varten. Opinnäytetyön empiriaosuuteen sisältyvä kysely toteutettiin helmi-maaliskuussa 2021 ja esimiesten haastattelut tehtiin maaliskuussa 2021.

Tutkimuksen tuloksina saatiin selville, että vaikka suurin osa kyselyyn vastanneista kokee saavansa riittävästi palautetta työstään ja antavansa sitä, kokee työskentelyilmapiirin sopivan tai erittäin luottamuksellisena ja kokee saavansa riittävästi arvostusta esimieheltään, on monia asioita, joita kohderyhmän mielestä pitäisi työyhteisötaitojen suhteen parantaa. Esimiesten haastatteluista selvisi, että he antavat palautetta alaisilleen säännöllisesti ja pyytävätkin sitä, mutta palautekäytännöt vaihtelivat eri palvelupisteissä. Myös ryhmätyön tekemisen tavat poikkesivat toisistaan eri palvelupisteissä. Tutkimuksen perusteella kehittämissuhteita laadittiin useampia, ja ne liittyvät muun muassa palautekäytäntöihin ja tiedonjakoon. Myös huoneentaulu laadittiin kehittämään työyhteisötaitoja ja muistuttamaan niiden tärkeydestä.

DEVELOPMENT OF MULTI-POINT ORGANIZATION WORKING COMMUNITY SKILLS

Kerola, Sanna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Degree

April 2021

Number of pages: 62

Appendices: 7

Keywords: working community skills, interaction, managerial work, team work, feedback

The purpose of this thesis was to develop working community skills of the target organization. The thesis was made to the principal in human resource management. The principal of the thesis was a multi-point organization. The objectives of the thesis were to provide development proposals for the target organization on working community skills and to create a house board of the golden rules of working community skills. The main research question in the thesis was how can working community skills be developed in the target organization.

The research was qualitative, and a manner of an approach method was case study with constructive features. The research information was gathered by survey and interview. There was used background material obtained from the target organization which was analyzed by documentary analysis to determine the current state of working community skills.

The theoretical part of the thesis also dealt with working community skills coming out in the interaction, managerial work and team work. There was to research logic, dialogue, confidence, valuation, feedback and self-management in working community skills. Based on the theory and the analysis of the current state of working community skills of the target organization, were prepared a survey for the employees and interview questions for managers' interviews. By the empirical part of the thesis the survey was conducted in February-March 2021 and the interviews of managers were conducted in March 2021.

As results of the research, it was found out that even though the majority of those surveyed feel that they get enough feedback of their work and they give it, they feel the work atmosphere is suitable or very confidential and they feel that they are valued enough by their manager, the target group thinks there are many things as for working community skills which should be improved. It became clear from managers' interviews that they give feedback to their employees regularly and ask for it also, but feedback policies varied across different service points. The ways of doing team work also differed from each other in different service points. On the basis of the research more development proposals were prepared, and they are relating to among other things feedback policies and sharing information. The house board of the golden rules was also drawn up to develop working community skills and to remind of their importance.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEORGANISAATIO SUOMEN EUROMASTER OY	8
2.1	Osana konsernia	8
2.2	Monipisteorganisaatio.....	8
3	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
3.1	Lähtökohdat	9
3.2	Tavoitteet	10
3.3	Tutkimuskysymykset	10
3.4	Teoreettinen viitekehys.....	12
4	LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONKERUUMENETELMÄT.....	14
4.1	Tapaustutkimus	14
4.2	Tiedonkeruumenetelmät	16
4.2.1	Dokumenttianalyysi tausta-aineiston läpikäymisessä	17
4.2.2	Kysely	18
4.2.3	Haastattelu	19
5	TYÖYHTEISÖTAIDOT.....	20
5.1	OCB-käsitteestä työyhteisötaitoihin	21
5.2	Logiikka ja dialogisuus	23
5.3	Luottamus ja arvostus	24
5.4	Palaute.....	25
5.5	Itsensä johtaminen	25
6	VUOROVAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ.....	26
6.1	Viestintä	27
6.2	Vuorovaikutusosaaminen.....	27
6.3	Vuorovaikutus johtamistyössä	28
7	ESIMIESTYÖ TYÖYHTEISÖSSÄ.....	29
7.1	Johtajuus ja itsetuntemus	30
7.2	Asema ja valta työyhteisössä	31
8	RYHMÄTYÖ TYÖYHTEISÖSSÄ	32
8.1	Ryhmän yhteiset pelisäännöt	33
8.2	Ryhmän muotoutuminen työyhteisössä ja kehitysvaihemalli.....	33
8.3	Johtamisen nelikenttä ryhmätyössä.....	35
9	TYÖYHTEISÖTAITOJEN NYKYTILA KOHDEORGANISAATIOSSA.....	37

9.1	Sitoutumisesta työyhteisötaitoihin	39
9.2	Nykytilasta kehittämiseen	40
10	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	41
10.1	Kyselyn toteutus.....	41
10.2	Kyselyn tulokset.....	43
10.3	Haastattelujen toteutus	49
10.4	Haastattelujen tulokset	51
10.5	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	55
11	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	55
11.1	Kehittämisehdotukset.....	56
11.2	Huoneentaulu	59
12	YHTEENVETO	59
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on monipisteorganisaatio, jolla on monta palvelupistettä Suomessa. Opinnäytetyössä tutkitaan työyhteisötaitoja, vuorovaikutusta, esimiestyötä ja ryhmätyötä työyhteisössä ja niiden merkitystä osana työyhteisötaitojen kehittämistä. Työyhteisötaitojen kehittäminen on tärkeää monipisteorganisaatiossa, jossa henkilöstö työskentelee hajautetusti eri toimi- ja palvelupisteissä. Opinnäytetyön aihe on kohdeorganisaatiolle tärkeä, koska hyvät työyhteisötaidot sujuvoittavat työskentelyä, mutta työyhteisötaitojen läpikäyminen yhdessä koko henkilöstön kanssa monipisteorganisaatiossa on haastavaa. Opinnäytetyön tuloksena saatavaa tietoa työyhteisötaitojen kehittämisestä voidaan hyödyntää kohdeorganisaation strategiamuutoksen yhteydessä.

Työyhteisötaitoja ovat kiteytetysti perustehtävän tekeminen, roolien ymmärtäminen ja hyvät käytöstavat. Työyhteisötaitoihin kuuluvat myös muiden työn arvostaminen ja myönteisen ilmapiirin edistäminen. Palautteen antaminen ja pyytäminen ovat merkittäviä työyhteisötaitoja.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää, mikä on kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytila, minkälaisia ovat hyvät työyhteisötaidot ja miten työyhteisötaitoja voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa. Lisäksi selvitetään teorian avulla, miten työyhteisötaidot ilmenevät vuorovaikutuksessa työyhteisössä, miten työyhteisötaidot tulevat esille esimiestyössä ja miten työyhteisötaidot tulevat esille ryhmätyössä. Tavoitteina on aikaansaada kehittämis ehdotuksia kohdeorganisaation työyhteisötaitoihin ja niistä koostuva huoneentaulu.

On tärkeää, että työajalla pystytään keskittymään olennaiseen. Aikaa vievien asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen on entisestään tullut yhä tärkeämmäksi osaksi jokaisen arkea. Samaan aikaan asioiden priorisointi on myös hankaloitunut. Voimaannuttaminen työpaikalla tarkoittaa henkilön sisäistä motivaatiota tukevaa toimintaa. Se voi olla esimerkiksi toiminnan esteiden poistamista, tiedon jakoa ja rohkaisemista. (Aro 2018, 75.) Palautuminen elvyttää elimistön stressitilasta lepotilaan, jolloin kulutetut voimat palaavat (Manka & Manka 2016, 226).

Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytilan selvittämiseen käytetään tiedonkeruumenetelmänä dokumenttianalyysiä, kun kohdeorganisaatiosta tausta-aineistoksi saatua, aiempaa kyselymateriaalia analysoidaan. Opinnäytetyön teoria-aineistona käytetään kirjallisuutta, artikkeleja ja sähköisiä aineistoja. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tiedonkeruumenetelminä käytetään kyselyä ja haastattelua. Kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytilan kartoittamisen ja teoretiedon perusteella kohdeorganisaation työntekijöille laaditaan kysely ja neljää esimiestä haastatellaan.

2 KOHDEORGANISAATIO SUOMEN EUROMASTER OY

Suomen Euromaster Oy on vuodesta 1988 toiminut renkaiden vähittäiskauppa-alan yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Porissa. Vuonna 1988 rengasvalmistaja Michelin perusti Suomeen holding-yhtiön. Yhtiön tehtävänä oli luoda Suomeen laaja renkaiden jakeluverkosto. Jakeluverkosto laajeni rivakasti. Suomen Euromaster Oy otettiin vuonna 1992 ketjun yhteiseksi nimeksi. Nykyään Suomen Euromaster Oy:llä on yli 80 palvelupistettä Suomessa, joista 20 toimii partner-periaatteella. (Suomen Euromaster Oy:n www-sivut 2019.)

2.1 Osana konsernia

Michelin-konserni, johon Suomen Euromaster Oy kuuluu, on saanut alkunsa hankkimalla Euroopassa sijaitsevia rengasliikkeitä ja solmimalla franchising-sopimuksia. Verkosto on laajentunut vahvasti. Euromaster on tällä hetkellä alan johtavia yrityksiä Euroopassa. Euromasterilla oli vuonna 2017 2330 palvelupistettä 17 maassa sekä liikkuvia huoltohalleja 1907. Työntekijöitä Euromasterilla oli 10696 vuonna 2017. Euromaster-jakeluketjun liikevaihto vuonna 2017 oli noin 1780 miljoonaa euroa. (Suomen Euromaster Oy:n yritysesitysaineisto.)

2.2 Monipisteorganisaatio

Suomen Euromaster Oy on monipisteorganisaatio. Monipisteorganisaatio tarkoittaa sitä, että Suomen Euromaster Oy:n henkilöstö työskentelee monilla eri paikkakunnilla ympäri Suomea. Suomessa sijaitsevien, paikallisten palvelupisteiden lisäksi Euromaster on Euroopan suurin rengasliikeketju. Suomen Euromaster Oy:n palveluihin kuuluvat muun muassa neuvonta, asennukset, tasapainotukset, säilötykset ja korjaukset. Raskaiden ajoneuvojen renkaiden pinnoittamo sijaitsee Porissa. Suomen Euromaster Oy:llä oli vuonna 2017 88 toimipistettä sekä liikkuvia huoltohalleja 27 ja työntekijöitä 400. Sen liikevaihto oli vuonna 2018 noin 95 miljoonaa euroa. Palvelupistekonsepteja on kaksi; kevyiden pisteiden kattavuus palvelutarjonnasta on kahdeksan prosenttia ja kaikki palvelut kattavien pisteiden kattavuus on 92 prosenttia. Suomen Euromaster

Oy:n arvoista keskeisin on luottamus. Luottamusta tukevat ammattitaito, rehellisyys ja asiakaslähtöisyys. (Suomen Euromaster Oy:n www-sivut 2019; Suomen Euromaster Oy:n yrityseshittelyaineisto.)

3 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön lähtökohtien lisäksi opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä on viisi kappaletta. Teoreettinen viitekehys on luvun lopussa.

3.1 Lähtökohdat

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomen Euromaster Oy. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantajalle henkilöstöhallintoon. Työyhteisötaidot sovittiin opinnäytetyön aiheeksi Suomen Euromaster Oy:n henkilöstöhallinnon edustajien kanssa. Opinnäytetyöntekijä haki opinnäytetyön toimeksiantoa lähettämällä hakemuksen Suomen Euromaster Oy:n julkaisemaan Internet-hakuun elokuussa 2019. Sen jälkeen tapaamisessa kohdeorganisaation henkilöstöjohtajan ja opinnäytetyöntekijän kesken marraskuussa 2019, sovittiin opinnäytetyön tekemisestä työyhteisötaidoista. Jälkeenpäin vuonna 2020 opinnäytetyön tekemistä työstettiin eteenpäin Suomen Euromaster Oy:n HR Generalistin ja opinnäytetyöntekijän kesken puhelimitse ja sähköpostitse.

Suomen Euromaster Oy on monipisteorganisaatio ja sen henkilöstö toimii eri toimipisteissä ympäri Suomea. Tässä tutkimuksessa käsitellään pääasiassa luonnollisessa tilassa tapahtuvaa kanssakäymistä työyhteisössä. Opinnäytetyön teoritiedon soveltaminen etätyöhön vaatii harkitun näkökannan, mutta kuitenkin tämän opinnäytetyön annin käyttämistä etätyöhön soveltamiseen ei tarvitse poissulkea.

Opinnäytetyön tavoitteisiin kuuluu saada aikaan kehittämissuhteita työyhteisötaimoihin. Työntekijöille aiotaan tehdä kysely, ja heidät käsitetään toimivan

konkreettisesti työpaikallaan töitä tehden, samoin kuin myös esimiesten. Muutamaa esimiestä haastatellaan.

Työyhteisötaitojen kehittäminen samaan aikaan koko monipisteorganisaatiossa on haastavaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää teorian tiedon, työntekijöille suunnatun kyselyn ja esimiesten haastattelujen avulla kehittämisehdotuksia työyhteisötaitojen parantamiseen. Kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytila ja sitä kautta ilmevät kehittämiskohdat kartoitettiin Suomen Euromaster Oy:n vuosien 2019 ja 2020 henkilöstökyselyjen dokumenttianalyysin avulla.

3.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työyhteisötaitoja koko kohdeorganisaatiossa, mutta koska kohdeorganisaatio on monipisteorganisaatio, ovat sen työntekijät sijoittuneet hajanaisesti monelle eri paikkakunnalle Suomessa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia kohdeorganisaation työyhteisötaitoihin. Tavoitteena on aikaansaada sen jälkeen, kun Suomen Euromaster Oy:n työyhteisötaitojen nykytila selvitettiin, työyhteisötaitojen kehittämisehdotuksia sekä teorian että tiedonkeruumenetelmien avulla ja luoda kehittämisehdotuksista koostuva huoneentaulu.

Huoneentaulu voidaan saattaa näkyväksi koko henkilöstölle Suomen Euromaster Oy:n toimipisteissä. Huoneentaulu tullaan lisäämään opinnäytetyön liitteeksi, kun se on laadittu. Huoneentaulu voidaan myös saattaa kohdeorganisaatiolle erillisenä tiedostona, jolloin se on helpompi tulostaa paperille. Huoneentaulu tulee olemaan konkreettinen osoitus siitä, että koko kohdeorganisaatiota ja sen henkilöstön työyhteisötaitoja on huomioitu kehittämistehtävän kautta.

3.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

Päättökysymys:

1. Miten työyhteisötaitoja voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa?

Alatutkimuskysymykset:

2. Minkälaisia ovat hyvät työyhteisötaidot?

3. Miten työyhteisötaidot ilmenevät vuorovaikutuksessa?

4. Miten työyhteisötaidot tulevat esille esimiestyössä?

5. Miten työyhteisötaidot tulevat esille ryhmätyössä?

Opinnäytetyön alkuvaiheen tutkimusongelmana oli se, että monipisteorganisaation työyhteisötaitojen nykytilasta ja sen ongelmista ei ollut olemassa kovinkaan paljon täsmällistä tietoa. Suomen Euromaster Oy:n työyhteisötaitojen nykytila analysoitiin tausta-aineistoa läpikäymällä, dokumenttianalyysin avulla. Dokumenttianalyysi ei ole opinnäytetyön kehittämisosuuden tiedonkeruumenetelmä, vaan niitä ovat kysely ja haastattelu.

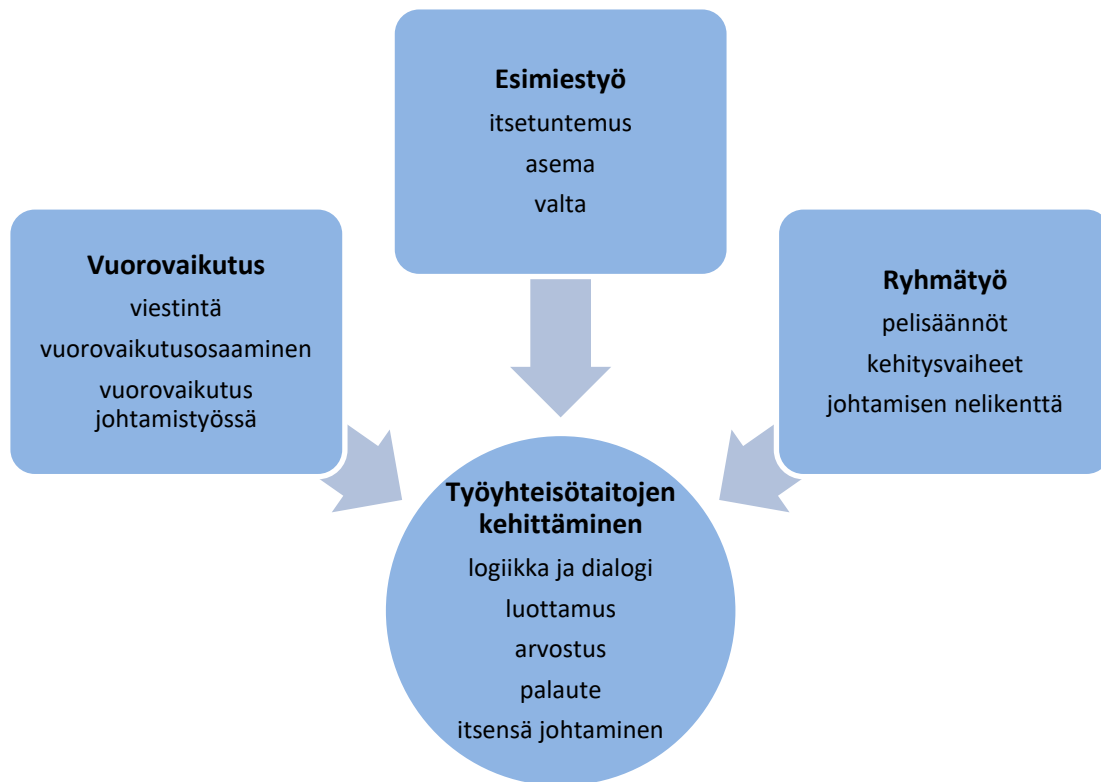
Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä on selvittää, miten työyhteisötaitoja voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa. On ehdottomasti mielekkäämpää sen sijaan, että tutkittaisiin huonoja työyhteisötaitoja tai huonoa käytöstä, kehittää kohdeorganisaation työyhteisötaitoja paremmiksi selvittämällä, minkälaisia ovat hyvät työyhteisötaidot. On myös tutkitusti todettu, että työssä hyvinvoinnilla ja tehokkuudella on olemassa yhteys.

Työyhteisötaitojen kehittäminen on koettu kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa tärkeäksi asiaksi. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa työyhteisötaitojen kehittämistä edistetään toteuttamalla tämä opinnäytetyö. Vuorovaikutus on ihmisten kanssakäymisen perusta. Esimiestyö sekä ryhmätyö yhä enemmän ovat työn tekemisen ja yhteistyön pohjana ja työyhteisötaidot ilmenevät niissä.

3.4 Teorettinen viitekehys

Opinnäytetyön teorettinen viitekehys muodostuu kirjallisesta aineistosta, artikkeleista ja sähköisessä muodossa olevasta materiaalista. Teoreettisen tiedon pohjalta käsitellään työyhteisötaitoja, vuorovaikutusta sekä esimiestyötä ja ryhmätyötä työyhteisössä ja työyhteisötaitojen ilmenemistä niissä. Teorettisessa viitekehyksessä käsitellään asioita, jotka ovat tärkeitä työyhteisötaitojen kehittämisessä.

Työyhteisötaidot käsitteenä on laaja. Kyseessä on työpaikalla ja yleensäkin työtä tehtäessä tapahtuva ihmisten välinen kanssakäyminen. Työyhteisössä on erilaisia ihmisiä, omanlaisina persooninaan. Vuorovaikuttamista tarvitaan yksilöiden ja ryhmien välillä. Esimiehellä on tärkeä tehtävä johdon ja alaisten välimaastossa. Itsensä johtamisella edesautetaan aikataulussa pysymistä. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet esitetään Kuviossa 1. Kohdeorganisaatioon kohdistettuna työyhteisötaitojen osalta vuorovaikutusta, esimiestyötä ja ryhmätyötä yhdistävät ja työyhteisötaitojen kehittämistä ohjaavat luottamus, arvostus ja palaute.



Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Työyhteisö on ihmisistä muodostuva ryhmä. Kuviossa 1. työyhteisötaitojen kehittäminen muodostaa keskiön, johon kuuluvat vuorovaikutus, esimiestyö ja ryhmätyö, joita tässä opinnäytetyössä tutkitaan työyhteisötaitojen osalta. Työyhteisöideologialla tarkoitetaan tietyn työyhteisön sisäisten arvojen, uskomusten ja sääntöjen muodostamaa ajatuksellista kokonaisuutta. Sen pohjalta työyhteisö jäsenineen luo käsityksen yhteisön tavoitteista ja tehtävistä sekä todellisuudesta, joka ympäröi yhteisöä. Kyseenomainen työyhteisöideologia vaikuttaa siihen, miten työyhteisö toimii. Työyhteisöideologian muotoutuminen tapahtuu johtamisen, vallankäytön ja luottamuksen osista. Työyhteisöideologiaan kuuluvat myös erilaiset näkemykset. (Paasivaara 2010, 94-95.)

Työyhteisötaitoihin kuuluu kanssakäyminen, toisin sanoen vuorovaikutus, johon tarvitaan vuoropuhelua eli dialogia. Dialogisuus taas tarkoittaa suhdetta, jossa tapahtuu jotain merkittävää kahden tai useamman ihmisen välisessä kanssakäymisessä. Dialogissa pääpaino on luottamuksellisen suhteen syntymisessä. Dialogisuus edellyttää keskusteluyhteyden suhteen olevan tasavertainen. Dialogisen toimintakulttuurin syntymiseen työyhteisössä vaaditaan työtettä, jolloin pyritään tavoittamaan yhteinen tietämys ja asettautuminen suhteeseen toisen tai toisten kanssa. (Mönkkönen & Roos 2010, 163, 166.)

Kuviossa 1. esimiestyö ja ryhmätyö muodostavat omat laatikkonsa. Esimiestyön sekä johtamisen keskeinen tehtävä on yhteys muihin ihmisiin. Esimiehen vuorovaikutustaidot saattavat olla ratkaisevan tärkeitä ryhmän tavoitteiden toteutumisessa. Johtaja pysyy vaikuttamaan ryhmän toimintaan työyhteisön perustehtävän mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kuusela 2013a, 40; Paasivaara 2010, 18.)

Ryhmätyössä tarvitaan ryhmä. Ryhmän tunnusmerkkejä ovat muun muassa sen koko, tarkoitus, rajat, säännöt, vuorovaikutus, työnjako, roolit ja johtajuus. Ryhmällä on yleensä yhteinen tavoite ja yhteistä vuorovaikutusta. Yhteinen rajattu tavoite, mahdollisuus siihen liittyvään työnjakoon ja ryhmän jäsenten tuttuus tekevät ryhmästä ryhmän, ei yhteisöä, verkostoa tai satunnaista kokoonpanoa. (Kopakkala 2011, 36.) Kehittämistehtävässä ryhmätyö käsitetään kaikkien työntekijöiden näkökulmasta. Monipisteorganisaation palvelupisteissä on ryhmiä sen kautta, että palvelupisteet toimivat omina yksikköinä.

Organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaa arvioitaessa tarkastellaan toiminnan sisällöllisiä tosiasioita, kuten ilmapiiriä, johtamista ja prosessien sujuvuutta. Kaikkia kyseisiä ulottuvuuksia ei voida tarkastella samalla logiikalla tai samanlaisilla menetelmillä. Erilaisia logiikoita, joita työyhteisöjen arviointiin ja uuden, yhteisen ymmärryksen luomiseen kuuluu, ovat numeeris-tekninen logiikka, psykologinen logiikka ja suhteiden logiikka. (Mönkkönen & Roos 2010, 44-45, 72.) Tässä kehittämistyössä otetaan huomioon erilaiset logiikat.

Opinnäytetyö tehdään kohdeorganisaatiolle henkilöstöhallintoon. Työyhteisötaitojen kehittäminen monipisteorganisaatiossa vaatii, että viestiminen asioista on perusteellista ja avointa. Käytännön taso saavutetaan yhdessä ihmisten kanssa. (Ojanpää 2015.)

4 LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä tausta-aineiston läpikäymisessä on dokumenttianalyysi. Opinnäytetyön empiriaosuu- den tiedonkeruumenetelmiä ovat kysely ja haastattelu. Kysely ja haastattelu valikoituivat kehittämistehtävän tiedonkeruumenetelmiksi, koska kyselyllä voidaan saada tietoa laajemman joukon kokemuksista ja haastattelulla saadaan tietoa vuorovaikutuksellisesti haastateltavalta itseltään. Kysely ja haastattelu olivat tiedonkeruumenetelminä sellaisia, että ne sopivat toimeksiantajalle. Ne oli mahdollista toteuttaa kohdeorganisaatiossa.

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia sekä kehittämisideoita. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada selville suppeasta joukosta paljon. Tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset

ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, jolla tuetaan kehittämistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53.)

Opinnäytetyössä tapaus muodostuu siitä, että Suomen Euromaster Oy on monipisteorganisaatio, ja sen työyhteisötaitojen nykytila selvitettiin tausta-aineistoa eli kahta kohdeorganisaation aiempaa henkilöstökyselyä analysoimalla. Sitä kautta opinnäytetyön toimeksiantajan työyhteisötaitoja voidaan kehittää. Tapaustutkimus antaa eväät laajan teoriapohjan laadinnalle, joka tässä tutkimuksessa käsittelee työyhteisötaitoja ja niiden ilmentymistä vuorovaikutuksessa, esimiestyössä ja ryhmätyössä. Tutkimuskysymyksiin halutaan löytää vastaukset ja tavoitteina on saada aikaan kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatiolle ja niistä koostuva huoneentaulu.

Tapaustutkimusta on alun perin käytetty sosiologiassa, mutta se on sittemmin yleistynyt yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä. Tapaustutkijalla ei ole käytössään valmista ohjekirjaa, miten tutkimus tulisi tarkalleen suorittaa. Toisaalta tapaustutkimus on joustava ja muuntautuva lähestymistapa, joka soveltuu erilaisiin tutkimusympäristöihin. Tapaustutkimus on tyypillisesti laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustapa. Sitä käytetään myös kvantitatiivisten eli määrällisten menetelmien kanssa. Tapaustutkimuksesta käytetään myös esimerkiksi sanoja case-tutkimus ja case-menetelmä. Tapaustutkimustyyppinä on erilaisia, kuten perinteinen tapaustutkimus, jossa tavoitteena on luoda uutta teoriaa, selittävä tapaustutkimus, jonka avulla testataan kirjallisuuden pohjalta muodostettuja ehdotuksia, tulkitseva tapaustutkimus, jossa toimijat esittävät erilaisia näkemyksiä ja etnografinen tapaustutkimus, jonka pääasiallinen tiedon lähde on havainnointi. On myös vertailevia tapaustutkimuksia ja suuria tapaustutkimuksia. Selittävä tapaustutkimus soveltuu muun muassa miten-kysymysten vastaamiseen, joten sitä voidaan pitää tämän opinnäytetyön tapaustutkimustyyppinä. Sen kautta voidaan saada vahvistusta nykyisille teorioille. (Piekkari & Welch 2011, 183-184, 187-192.)

Tapaustutkimuksessa tyypillistä on monenlaisten menetelmien käyttäminen, jolloin saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Usein tapaustutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä, ja se liitetään laadulliseen tutkimukseen. Tärkeintä tapaustutkimuksessa on löytää olennaisimmat seikat esimerkiksi kirjallisuudesta. (Ojasalo ym. 2014, 54-55.) Tapaustutkimuksella on mahdollista paneutua monimutkaisiin tapauksiin saaden uutta tietoa esille (Järvinen &

Järvinen 2011, 81). Kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytilan kartoittamiseen käytettiin opinnäytetyön tekemisen alkuvaiheessa dokumenttianalyysiä, joka on monivaiheinen tiedonkeruumenetelmä. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tiedonkeruumenetelmät; kysely ja haastattelu tukevat kohdeorganisaation työyhteisötaitojen kehittämistä, johon tapaustutkimus antaa monipuoliset mahdollisuudet, vaikka havainnointia työpaikalla ei suoritetaakaan.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävän tavoitteena on luoda huoneentaulu, joka on konkreettinen tuotos. Opinnäytetyössä on siten konstruktiiivisia piirteitä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa kyse on uudenkaltaisen todellisuuden rakentamisesta tutkimustiedon pohjalta. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa yhdistetään käytännönläheinen ongelmanratkaisu uuden tekemiseen. Tarvitaan teoriatietoa ja käytännöstä kerättävää tietoa. Kohdeorganisaatio saa uuden mallin, joka on merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä. (Ojasalo ym. 2014, 65-66.)

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Kirjallisuutta, artikkeleita ja muuta teoria-aineistoa käytetään opinnäytetyössä laajalaisesti tietopohjan luomisessa. Tapaustutkimuksessa käytetään usein haastatteluja tiedonkeruumenetelmänä (Ojasalo ym. 2014, 55). Opinnäytetyön alkuvaiheessa analysoitiin kohdeorganisaation vuosien 2019 ja 2020 Työhön sitoutuminen -kyselyjen tuloksia.

Opinnäytetyötä tehtäessä aiotaan suorittaa kohdeorganisaation työntekijöille kysely, johon on mahdollista vastata sähköisesti ja haastatella neljää esimiestä kohdeorganisaatiosta. Opinnäytetyöntekijä ei ole työsuhteessa Suomen Euromaster Oy:n kanssa, joten esimerkiksi sitä kautta havainnoinnin avulla saatavissa olevaa tietoa kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytilasta ei ole saatavilla. Havainnointi on systemaattista tarkkailua, ja sen avulla voidaan saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2015, 114).

4.2.1 Dokumenttianalyysi tausta-aineiston läpikäymisessä

Kohdeorganisaation Työhön sitoutuminen -kyselyjen analysointimenetelmänä oli dokumenttianalyysi. Se on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään aineistosta, joka on kirjallisessa muodossa, esimerkiksi kommunikatiivisesta aineistosta. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Dokumenttianalyysiin liittyy myös sisällönanalyysi. Sisällön analyysin tarkoituksena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan määrällisesti kuvattua tekstin sisältöä. (Ojasalo ym. 2014, 136-137.)

Kohdeorganisaation Työhön sitoutuminen -kyselyjen tuloksista oli tarkoitus saada tietoa työyhteisötaitojen nykytilasta ja niin myös tapahtui. Työyhteisötaitojen nykytilan pääkohdat selvitettiin työyhteisötaitoihin liittyvän teorian pohjalta, mutta koska kohdeorganisaation dokumenttianalyysin avulla läpikäydyt henkilöstökyselyt olivat työhön sitoutuminen -kyselyitä, piti niistä erottaa työyhteisötaitoteoriaan yhteensopivat asiat. Työyhteisötaitoihin liittyvistä asioista läpikäytäviä olivat ne seikat, joiden kyselyn vastaustulokset olivat negatiiviset ja siten kehittämisen tarpeessa. Kyseisiä asioita voidaan kutsua myös poikkeamiksi.

Dokumenttianalyysin tarkoituksena on lisätä tietoarvoa. Aineisto ikään kuin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Ennen kuin analyysin tekeminen aloitetaan, päätetään, miten sisältö käydään läpi; analysoidaanko ilmisältö vai piilossa olevat viestit. Analyysin muoto on tavoitteenmukainen. (Ojasalo ym. 2015, 136-137.)

Dokumenttianalyysin päävaiheita ovat aineiston hankinta ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja niiden tulkinta sekä vaiheiden kriittinen tarkastelu (Ojasalo ym. 2015, 138). Kohdeorganisaation tausta-aineistoksi saattamien henkilöstökyselyjen dokumenttianalyysissä käytettiin menetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tausta-aineistoksi saadut henkilöstökyselyt ovat englanninkielisiä.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Pelkistämällä saadaan monimuotoisesta aineistosta esille pieni määrä näkökulmia. Tarkoitus on tunnistaa aineiston osissa esiintyvät yhteiset piirteet tai nimittäjät. Runsaasta tietomäärästä saadaan oleelliset havainnot esille helpommin luettavaksi. Tieto myös muuntuu uudeksi tiivistelmän muodossa. Aineiston ryhmittely tarkoittaa sitä, kun pelkistetty alkuperäisaineisto käydään tarkasti läpi ja samankaltaisuudet tai toisistaan eriävät käsitteet ryhmitellään, luokitellaan ja nimitetään. Abstrahoinnissa eli yleiskäsitteiden muodostamisessa jatketaan pelkistämistä ja tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotetaan ja muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Yleiskäsitteiden avulla tutkija saa muodostettua kuvauksen tutkimuskohteesta verraten teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon muodostaen uutta teoriaa. Tuloksena on esimerkiksi käsitejärjestelmä. Tulkinta tuo esille kohdeilmiöstä uutta. Lähteenä voi olla aiempi teoria. Tulkinta vaatii tutkijalta hahmottamiskykyä. Merkitystä voidaan luoda muun muassa toistuvien rakenteiden tunnistamisella, laskemisella ja loogisen tapahtumaketjun kehittämällä. Tutkija pyrkii tekemään synteesejä. Tutkijan tehtävänä on tehdä perusteltuja johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2015, 139-140, 143-144.)

4.2.2 Kysely

Kysely sopii kehittämistyössä lähtötilanteen selvittämiseen tai saavutettujen tulosten arviointiin. Kysely voidaan tehdä paperisella tai sähköisellä lomakkeella. Kysely pitää suunnitella hyvin. Myös kyselyn analysointi on suunniteltava huolellisesti. Kysymysten pitää olla yksiselitteisiä ja mutkattomasti vastattavissa. Kyselytutkimuksen etuna on, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Vastaajien tietämyksen kartoittaminen tutkitusta aiheesta kyselyn avulla on vaikeaa. Taasen monenlaisten aiheiden tutkiminen onnistuu kyselyllä. Kysely voi koskea tutkittavaa joukkoa kokonaisuudessaan tai vain tiettyä osaa siitä, jolloin on kyseessä otos. Kyselyssä vastaajat saavat valita ajankohdan, jolloin kirjaavat vastauksensa, toisin kuin haastattelutilanteessa. Kyselyssä vastaajille voidaan antaa valmiit vastausvaihtoehdot tai tehdä avoimia kysymyksiä, joihin voidaan vastata omin sanoin. Avoimia kysymyksiä sopii käyttää silloin, kun aihepiiri ei ole jäsentynyt. Vastausvaihtoehtoihin voidaan sisällyttää ”ei tietoa” estämään harhaa tiedon puutteen mahdollisuuden vuoksi. Vastausprosentti on

kyselytutkimuksessa tärkeä luotettavuuskriteeri. (Järvinen & Järvinen 2011, 147-149, 151; Ojasalo ym. 2014, 40, 121-122.)

Tässä opinnäytetyössä kyselyn otoksena on Suomen Euromaster Oy:n työntekijät, joilla on mahdollisuus vastata sähköiseen kyselyyn. Työntekijöitä Suomen Euromaster Oy:ssä on kyselyn toteuttamisajankohtana helmi-maaliskuussa vuonna 2021 359 henkilöä. Kuitenkaan kaikilla Suomen Euromaster Oy:n työntekijöillä ei ole työsähköpostia käytössään, ja vaikka työntekijällä olisi työsähköposti käytössään, hänellä ei ole välttämättä henkilökohtaista laitetta käytössään työssään, tietokonetta, tablettia tai matkapuhelinta, jolla hän voisi vastata kyselyyn, mutta kohdeorganisaation palvelupisteissä on työntekijöillä mahdollisuus käyttää laitetta, jolla he voivat lukea työsähköpostiaan. Näin ollen kyselyyn voivat vastata he, jotka voivat vastaanottaa ja lukea työsähköpostia. Tällaisia työntekijöitä kohdeorganisaatiossa on noin 200. (Salo sähköposti 25.2.2021.) Kyselyn otos on siis 200 henkilöä. Kuitenkin muutamaa esimiestä on tarkoitus haastatella erikseen. Vastausaika, kuten myös kyselyn muoto pitää olla hyvin suunniteltu etukäteen. Aikaa sähköiseen kyselyyn vastaamiseen varataan kolmen viikkoa, jolloin kysely on avoinna ja sitten se sulkeutuu.

4.2.3 Haastattelu

Haastattelu on vuorovaikutuksellista ja perustuu luottamukseen. Haastattelutilanteessa haastattelijä ohjaa keskustelua. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja niiden esittäminen on ennalta määriteltä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun aikana. Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto, minkä jälkeen se luokitellaan ja siitä etsitään yhteyksiä teoriaan. (Ojasalo ym. 2014, 108, 110.)

Avoimella haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jota ohjataan tutkimusteemoin. Haastattelulla voidaan kerätä tietoa ihmisen näkyvän käyttäytymisen tai ajatusten perusteella. Haastattelu toteutetaan keskustelemalla. Tutkijan on saadaksesi oikeaa tietoa tutkimuskohteena olevalta henkilöltä, edistettävä keskustelua. Haastattelutilanteessa haastattelijan on helpompi kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä kuin esimerkiksi

kyselyssä. Työtehtäviin liittyvissä haastatteluissa haastattelijan tulisi selvittää etukäteen haastateltavan toimenkuva ja asema organisaatiossa. Haastattelu tulee toteuttaa haastateltavan näkökulmasta siten, että haastattelija pyrkii eläytymään haastateltavan tilanteeseen ympäristössään. Tutkijan on kuitenkin haastattelijana tärkeää paikantaa itsensä ennen haastattelun aloittamista. Silloin niin sanotusti asemoidutaan omaan rooliin. (Järvinen & Järvinen 2011, 145-147.)

5 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Opinnäytetyö tehdään kohdeorganisaatiolle henkilöstöhallintoon, joten henkilöstöjohtamisesta mainitaan muutama taustatiedonjyvänä. 1800-luvun puolivälissä useampi työnantaja otti vastuuta työntekijöidensä hyvinvoinnista. Työssä hyvinvoinnin ja tehokkuuden yhteys havaittiin 1900-luvun alussa. 1980-luvulla Human Resource Management, inhimillisten voimavarojen johtaminen kehittyi. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan nykyään ihmisten johtamista, jossa päävastuuta kantavat linjaesimiehet. Organisaation henkilöstö nähdään tärkeimpänä voimavarana ja myös henkilöstöjohtamisen strateginen merkitys korostuu. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on organisaation ja sen jäsenten päämäärien saavuttamisen tukeminen. (Grönfors 2001, 62; Sydänmaalakka 2012, 234.)

Työyhteisö luodaan perustehtävien tekemistä varten. Tämä oikeuttaa yksilöiden yhdessäolon. Työyhteisössä toimivat yksilöt ja heidän muodostamansa ryhmittymät, kuten myös kokonaisuutta ylläpitävä rakenteet. Työyhteisöön liittyy erilaisia piirteitä organisaatiomalleineen, henkilöstö, valta, työnjako, viestintäkanavat ja teknologia. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 76.)

Kohdeorganisaation työntekijöistä suurin osa tekee suorittavaa työtä. Monipisteorganisaatiolla palvelupisteitä on usealla eri paikkakunnalla ja niissä toimivat muun muassa palvelupisteiden päälliköt alaisineen. Suomen Euromaster Oy:llä on johtoryhmä, johon kuuluu muun muassa toimitusjohtaja (Suomen Euromaster Oy:n [www-sivut 2021](http://www.sivut2021)).

5.1 OCB-käsitteestä työyhteisötaitoihin

Organisaatiokansalaisuudella (englanniksi organizational citizenship behavior, OCB) tarkoitetaan myönteistä ja rakentavaa yleistä asennetta organisaatiota, työnantajaa ja kollegoita kohtaan. Työntekijä on silloin valmis tekemään hieman enemmän organisaation eteen. Työntekijä on aloitteellinen ja osallistuu mielellään työyhteisön rakentamiseen. OCB:n määrä on yhteydessä hyvään tuottavuuteen ja voitollisuuteen. (Aro 2018, 52.)

OCB-käsite on luotu 1980-luvulla, kun tutkijat havaitsivat organisaation toiminnan tehostuvan työtyytyväisyyden avulla, työntekijöiden ylittäessä heille asetetut tavoitteet ja auttaessaan kollegoitaan tavallista enemmän. OCB tarkoittaa myös yksilön harkinnanvaraista ja vapaaehtoista käyttäytymistä, joka edistää organisaation toimintaa ja on muodolliset vaatimukset ylittävää. OCB ei yleisesti ole osa palkitsemisjärjestelmää. Organisaatiokansalaisuutta voidaan kuvata sanoilla: kohteliaisuus, urheiluhenkisyys, kansalaishyveellisyys, epäitsekkyyys ja yleinen vaatimustenmukaisuus. (Jnaneswar 2020, 463; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188.)

Työyhteisössä vastavuoroisuudessa ovat esimies ja alainen. Alaistaito-sanana on organisaatiokansalaisuuden eli OCB:n myötä muuntunut työyhteisötaitot-käsitteeksi. Työyhteisötaitot-käsite kokoaa yhteen kaikki työyhteisössä toimivat, sekä esimiehet että alaiset. Työyhteisötaitot ja työhyvinvointi ovat yhteydessä keskenään. Työyhteisötaitot muodostuvat työntekijän taidosta toimia yhteisössään kuin myös esimiehen mahdollisuuksista vaikuttaa perustehtävän suorittamiseen. (Keskinen 2017; Manka & Manka 2016, 148.) Tässä opinnäytetyössä työyhteisötaitoihin perehdytään esimiestyön kannalta syvemmin kuin alaistaitoihin. Joka tapauksessa työyhteisötaitot koskevat niin esimiehiä kuin alaisiakin.

Yhteisöllisyys on sosiaalista pääomaa. Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat yhteisölliset piirteet, jotka vahvistavat työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Yhteisöllisyyttä edistävät siis arkiset vuorovaikutustaidot ja oman työn tekeminen toimeliaasti. Menestyminen työelämässä vaatii kykyä tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Työyhteisötaitot ovat tärkeä osa työelämätaitoja. Työelämätaitoihin kuuluu esimerkiksi töihin ajoissa meneminen ja toisten kanssa toimeen

tuleminen. Työyhteisötaidot nähdään työntekijän kykynä toimia vastuullisesti, rakentavasti ja tuottavasti työyhteisön jäsenenä. Työyhteisötaitoihin voidaan lukea oman ja muiden työntekijöiden roolin ymmärtäminen, perustehtävän tekeminen, reiluus ja kohteliaisuus, hyvät käytöstavat, muiden työn arvostaminen, pelisääntöjen merkityksen ymmärtäminen, riittävä itsensä johtamisen taito, ristiriitojen ratkaisutaidot ja empaattisuus sekä myönteisen ilmapiirin edistäminen. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat tärkeitä työyhteisötaitoja, mutta samalla pitää kyetä arvostamaan ja puolustamaan omia arvoja. Myös palautteen antaminen sekä pyytäminen ovat merkittäviä työyhteisötaitoja. (Manka & Manka 2016, 148; Salminen 2015, 135-136; Suhonen ym. 2019, 96.) Taulukossa 1. on lueteltu työyhteisötaitoihin kuuluvia asioita.

Taulukko 1. Työyhteisötaitoihin kuuluvia asioita (Manka & Manka 2016, 148; Salminen 2015, 135-136; Suhonen ym. 2019, 96.)

Työyhteisötaidot	
roolien ymmärtäminen	
luottamus	vastuullisuus
perustehtävä	ilmapiiri
erilaisuus	arvostus
reiluus	kohteliaisuus
palautteen antaminen	palautteen saaminen
empaattisuus	
itsensä johtaminen	
ristiriitojen ratkaiseminen	
pelisääntöjen ymmärtäminen	

Taulukossa 1. esitetyistä työyhteisötaidoista ja opinnäytetyön teoriaosuuden sekä kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytilan perusteella tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmien kohdeorganisaation työntekijöille suunnatun kyselyn teemoiksi tiivistyvät palaute, palaute ja ryhmätyö, luottamus, arvostus ja esimiestyö ja toiveet. Toiveilla tarkoitetaan työntekijän toiveita esimiehelle. Teemat laadittiin selkiyttämään kyselyä ja helpottamaan kyselyyn vastaamista. Kohdeorganisaation esimiesten

haastattelujen teemoiksi tiivistyvät palaute, luottamus ja ryhmätyö, arvostus ja tukeminen. Toiveet rinnastavat työyhteisötaitojen kehittämistä alaisten näkökulmasta ja esimiesten näkökulmasta tukeminen kuvastaa kohdeorganisaation työyhteisötaitojen kehittämistä.

Työyhteisössä myönteisen kanssakäymisen negatiivisena puolena voi esiintyä kiusaamista. Henkinen väkivalta tuottaa pahoinvointia yksilölle ja ryhmälle. Henkinen väkivalta voi olla joko avointa tai piilevää. Jos epäkohtia työyhteisössä ei oteta esille nopeasti, ne pitkittyessään vaikeutuvat. Myös esimies voi syyllistyä henkiseen väkivaltaan. Kiusaaminen voi olla tuottamuksellista tai henkinen väkivalta voi olla rakenteellista. Epäsiialliseen kohteluun tulee puuttua ja työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan ja sen edustajana lähimmän esimiehen vastuuseen. Työnsuojeluhenkilöstöllä on velvollisuus auttaa ja tukea eri osapuolia, jotta ongelma saadaan ratkaistuksi. (Manka & Manka 2016, 149-151.)

5.2 Logiikka ja dialogisuus

Työyhteisössä erilaiset logiikat kohtaavat. Erilaiset logiikat mahdollistavat uuden ymmärryksen rakentumisen työyhteisössä. Teknis-rationaalisesti ajatteleva ihminen kiinnittää huomionsa konkreettisiin vaikutusmekanismeihin, elottomiin muotoihin ja syyseuraussuhteisiin. Psykologisen logiikan keskiössä ovat yksilö ja hänen maailmankatsomuksensa, kun taas suhteiden logiikka saa energiansa ihmissuhteiden dynamiikasta sekä yhteisöllisessä että kulttuurisessa asiayhteydessä. On olemassa erilaisia tapoja hahmottaa maailmaa, minkä näkeminen mahdollisuutena auttaa kehittämistyössä. Yhteisen ymmärryksen rakentuminen eri näkökulmista laajentaa näkökenttää. Eri asioihin tarvitaan erilaista logiikkaa. Joskus pitää toimia nopeasti, kun taas jotkin asiat vaativat viipyilyä ja pidempikestoista ideointia. Yhteisöllinen tietämys rakentuu hitaasti yhdessä ajattelemalla, kuten myös innovaatiot. (Mönkkönen & Roos 2010, 46-48.)

Dialogi onnistuu, kun luotetaan toiseen ihmiseen (Siuvatti & Kräkin 2019). Dialogisuus ei kuitenkaan synny hetkessä, vaan siihen voi mennä vuosiakin (Lappalainen 2017). Dialogisessa suhteessa tärkeää on, syntyykö siinä yhteisiä hämmästyksen hetkiä, sillä dialogi voi olla luonteeltaan myös monologista kasvokkain tapahtuvassa

vuorovaikutuksessa. Kun kumpikaan tai kukaan keskustelijoista ei tiedä, mutta keskustelussa puntaroidaan ytimen ympärillä käsillä olevaa asiaa valitsematta puolia, ajatellaan yhdessä. Dialoginen vuorovaikutus vaatii harjoittelua, huumoria ja karnevalisoitumista, jossa aiemmat asetelmat särkyvät ja uudet ideat saavat tilaa. (Mönkkönen & Roos 2010, 162-163, 167-168.)

5.3 Luottamus ja arvostus

Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Luottamus on yksilön tunne siitä, että hänelle tapahtuu se, mitä hän on odottanut, eikä se, mitä hän on pelännyt. Arvostavassa kohtelussa osoitetaan luottamusta ja arvostusta. Luottamus syntyykin yhteisistä kokemuksista, ja luottamus lunastetaan teoilla, ei puheilla. Luottamus on perustana työyhteisön suhteille sekä yhteistyön edellytys. Luottamuksen kautta kerrotaan todelliset ajatukset ja näkemykset. Luottamuksen puute heikentää työmotivaatiota sekä se heikentää suhdetta työyhteisöön. Käytännössä luottamusta osoitetaan keskustellen ja yhteistyön merkeissä. Luottamukseen sisältyy lupauksen pitäminen, asioiden eteneminen sovitusti ja kehittymismahdollisuuksien kautta eteenpäin meneminen. (Kuusela 2013b, 65-66.)

Työyhteisössä arvostusta kaivataan eniten itselle tärkeiltä ihmisiltä. Työssä halutaan saada arvostusta esimieheltä ja kollegoilta. Yrityksen johdon kiinnostuksella tai välinpitämättömyydellä on merkitystä. Arvostuksen puutteella on vaikutus siihen, että sitoutuminen vähenee, ja ettei haluta ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvostuksen merkityksen tiedostaminen ja arvostuksen osoittaminen ovat tärkeitä asioita esimiestyössä ja johtamisessa. (Kuusela 2013b, 65.)

Työyhteisössä arvostusta voidaan osoittaa pienillä teoilla, jotka usein liittyvät ajankäyttöön. Esimiehen lyhyetkin huomionosoitukset tuovat esille kiinnostusta ja välittämistä, riippuen konkreettisesta asiayhteydestä. Yleensä keskustelulla ja ajan antamisella osoitetaan arvostusta esimiehen toimesta, kun taas niukkasanaisuus ja kiireisyys tulkitaan kiinnostuksen puutteena. Kohtaamisten perusteella muodostetaan näkemys siitä, millainen esimies on. (Kuusela 2013b, 65.) Luottamus sekä arvostus kypsyvät sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksen välityksellä (Kuusela 2013b, 66).

5.4 Palaute

Parhain tapa työn arvioinnissa on se, että positiivista palautetta voidaan antaa julkisesti ja kriittistä palautetta kahden kesken. On väitetty, että 70 prosenttia ihmisistä lamaan-tuu tai lakkaa ajattelemasta, kun hän saa negatiivista palautetta, 20 prosenttia ihmisistä ei huomaa mitään ja ainoastaan kymmenen prosenttia ihmisistä pystyy käyttämään palautteen hyväksi. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 77.) Hyvä palautekulttuuri on monien tekijöiden summa; se muodostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, hyvästä yhteishengestä ja toisten tukemisesta sekä jatkuvan oppimisen korostamisesta (Sydänmaanlakka 2012, 288).

Alaisen antaessa esimiehelleen palautetta, on hän jo työstänyt sitä mielessään jonkin aikaa, koska on aina olemassa kynnys, joka pitää ylittää antaessa palautetta omalle esimiehelle. Alainen on rohkaistunut ja avannut keskustelun usein hänelle hyvin merkityksellisestä asiasta. Esimiehen on hyvä ottaa huomioon, että alainen on saattanut pohtia asiaa jo kauan, ja tunteet ovat voineet voimistua. (Kurttila ym. 2010, 79.)

Esimiehen tulee kiittää myönteisestäkkin palautteesta. Kriittisen palautteen saamisessa esimiehen tulee huomioida tunneilmapiiri. Palautteesta keskustellessa esimies voi suunnata näkymät tulevaisuuteen. Hän voi koittaa muotoilla alaisensa antaman palautteen toivomuksiksi tulevaisuutta varten. Ongelman ratkaisemisen sijaan mietitään toiminnan parantamista. Esimiehen sopii kiittää, kun asia otettiin puheeksi ja siitä keskusteltiin. (Kurttila ym. 2010, 79-81.)

5.5 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on tieteen alueena melko uusi. Se pitää sisällään itseen; kehoon, ajatuksiin, tunteisiin ja arvoihin kohdistuvaa vaikuttamista itsereflektion avulla. Päämääränä on edetä kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta. Itsensä johtaminen nähdään myös omien työ- ja ajattelutapojen tuntemuksena. Itsensä johtaminen ohjaa ponnistelemaan tavoitteen saavuttamiseksi ja auttaa pysymään aikataulussa. (Kuusela 2013a, 184; Sydänmaanlakka 2017, 27, 297.) Arvioidessaan itseään

rehellisesti, oma osaaminen ja kehittämistarpeet nousevat esiin paremmin (Paasivaara 2010, 116).

On huomioitava, että etätyöskentely vaatii erilaisten vuorovaikutustapojen hallintaa ja virtuaalista työskentelyosaamista. Kohteliaisuus, hyvät käytöstavat ja luottamuksellinen kanssakäyminen ovat osa etätyöskentelyä ja etätyöskentelytaitoja voidaan harjoitella. Monipisteorganisaatiossa moni työtehtävä hoidetaan varmasti etänä, mutta tärkeää on tietenkin arkipäiväinen työskentely, tapahtui se sitten työpaikalla fyysisesti tai etäyhteyksien päästä. Monipisteorganisaatiossa huomioitavaa on myös, että kaikkia kollegoita ei tavata samassa fyysisessä tilassa, koska esimerkiksi suurin osa palvelupisteistä ja pääkonttori sijaitsevat eri paikkakunnilla.

Itsensä johtamista tarvitaan varsinkin asiantuntijatyössä. Voidaan sanoa, että itsensä johtamiselle on entistä enemmän tarvetta etätyöskentelyn lisäksi myös perinteisessä, työpaikalla tapahtuvassa palkkatyössä. Etätyötä tehdessä tulee kiinnittää huomiota taukojen pitämiseen. Työterveyspsykologi Nina Lyytinen sanoo, että työkyvyn täytyy säilyä koko työuran ajan, jolloin eläkkeelle jääetään terveenä. Uupumisesta seuraa inhimillistä kärsimystä. Työskennellessä on tärkeää keskittyä yhteen asiaan, eikä poukkoilla, jolloin huomio herpaantuu. Lyytisen mukaan myös itsensä johtamisessa on hyvä kiittää itseään ja antaa itselle myönteistä palautetta. Työpäivän jälkeen on tärkeää rentoutuen, esimerkiksi ulkoillen, rauhoittaa keho ja mieli. Työvireyttä ja mukavaa vapaa-aikaa ylläpidetään fyysisestä kunnosta huolehtimalla, terveellisellä ravinnolla ja riittävillä yöunilla. (Pääkkönen 2021, B6-B7.)

6 VUOROVAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ

Työyhteisön jäsenten keskinäisenä yhteyden perustasona on vuorovaikutus. Sen varaan rakentuvat suhteet, ryhmät ja työyhteisö kokonaisuudessaan. Vuorovaikutus viittää vuorotaiseen toimintaan sekä vaikuttamiseen toisen käyttäytymiseen, asenteisiin, tunteisiin ja ajatuksiin. Vastavuoroisuuden perustana on molempien osapuolten

osallistuminen. Työyhteisössä vuorovaikutuksen päätarkoituksena on tukea toiminnan tavoitteita. (Suhonen ym. 2019, 87.)

6.1 Viestintä

Viestintä koetaan välttämättömänä ihmiselle ja sosiaaliselle järjestykselle. Viestintä on organisoidun toiminnan ja organisaation perusta. Kielellä on keskeinen asema ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä organisaatiossa. Ei-kielellistä viestintää ovat ilmeet, eleet ja kehon kieli. Tehokasta viestintää ovat myös visuaaliset ja auditiiviset viestit. Kommunikointi on kielellistä vuorovaikuttamista. Se saatetaan nähdä yksisuuntaisena tiedonjakamisena, mutta se on juuri vuorovaikutuksellista ajatusten, mielipiteiden ja tietojen vaihtamista. Organisaatiossa kommunikointia on muun muassa sisäistä, esimerkiksi menettelytapojen viestimistä johdolta työntekijöille tai palautteen antamista ja neuvomista henkilöltä toiselle. Ymmärtääkseen täytyy osata kuunnella. Vaikuttaminen vaatii ymmärtämistä. Jotta voidaan vaihtaa todellisia havaintoja ja ideoita, pitää toista kuunnella aktiivisesti. Ymmärrettävä kommunikointi ei loukkaa. Hyvän tunneyhteyden luominen selkiyttää tilannetta henkilöiden välisessä kommunikoinnissa. Hyvä tunneyhteys muodostuu hyväksynnällä ja kunnioituksella toisen arvoja kohtaan. Kommunikoinnin onnistumisen määrittävät sen laatu, tarkkuus ja tehokkuus. (Grönfors 2001, 77-79; Juholin 2017, 22.)

Monipisteorganisaatiossa tärkeä osa viestintää on se, mitä tapahtuu tietyssä pisteessä, jossa kollegat toimivat. Koko kohdeorganisaation läpi menevä viestiminen on varmasti nopeampaa nykytekniikalla, esimerkiksi sähköpostilla ja puheyhteyksillä. Viestintä on kuitenkin muutakin, kuin puhetta ja kirjoitettua viestintää, joten jos kollegoita ei fyysisesti tavata, jää viestinnästä kehon kieli pois. Kun kollegoiden kanssa työskennellään päivittäin ja ihmiset kohtaavat toisiaan, on viestiminen tutumpaa. Yhteinen kieli helpottaa työskentelyä.

6.2 Vuorovaikutusosaaminen

Työyhteisössä tapahtuvalla vuorovaikuttamisosaamisella tarkoitetaan yksilöiden taitoja, tietoja, kykyjä, ominaisuuksia, valmiuksia, motivaatiota ja eettisiä periaatteita,

asenteita ja ymmärrystä. Teknologisen kehittymisen myötä vuorovaikutusosaamisen osa-alueet ovat korostuneet, kun toimitaan digitaalisissa ympäristöissä. Vuorovaikutusosaaminen on kielellistä ja kieleltöntä ilmaisua ja havainnointia. Vuorovaikutustaidot käyvät ilmi siinä, miten käyttäytyään tietyssä vuorovaikutustilanteessa tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Vuorovaikutustaitoja voidaan jatkuvasti kehittää, esimerkiksi kollegan kanssa keskustellen. Luottamuksella on vuorovaikutuksessa suuri merkitys, ja se toteutuu avoimessa ja arvostavassa sosiaalisessa kanssakäymisessä. Vuorovaikutustaidot luovat perustan yhteistyölle yksilöiden välillä ja yksilölle itselleen mahdollisuuden kehittää yhteistyöosaamistaan. (Suhonen ym. 2019, 88-90.)

6.3 Vuorovaikutus johtamistyössä

Vuorovaikutukseen etenkin johtamistyössä sisältyy verkostoituminen sosiaalisen kanssakäymisen näkökulmasta. Verkostoitumisella nähdään olevan merkitystä suhteiden ylläpidossa. Verkostoitumiseen vaikuttaa myös organisaation edun huomioonottaminen. Taitava verkostoituja osaa aloittaa vuorovaikutustilanteita, kuuntelee, esittelee itsensä myönteisesti, tekee toiselle kysymyksiä ja pitää viestintäsuhdetta yllä. Viestimiseen vaaditaan ylipäättänsä halukkuutta, jotta verkostoituminen on mahdollista. Johtamistyössä viestinnällä on laaja tehtävienkirjo ja viestintätilanteita esiintyy usein. On keskustelua, haastattelemista, vastaamista, tiedottamista, neuvottelemista, ongelmien ja ristiriitojen ratkaisua, päätösten tekoa, vaikuttamiseen pyrkimistä ja niin edelleen. Johtaja on vuorovaikutuksessa kaksin, erikokoisissa ryhmissä ja koko työyhteisön edessä, unohtamatta asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Johtaja on koko ajan tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen on jokapäiväistä ihmisten kanssa työyhteisössä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 49-50.)

Johtajan työssä kyky sosiaaliseen tukeen tarkoittaa osapuolten välistä vuorovaikutusta, jolla yritetään vähentää tilanteeseen tai henkilöille ja vuorovaikutussuhteeseen kuuluvaa epävarmuuden tunnetta. Tarkoituksena on lisätä yksilön elämänhallinnan ja hyväksytyksi tulemisen tunteita. Parhaimmassa tapauksessa johtaja tunnistaa toisten tunteukset, osoittaa ymmärtävänsä niitä ja antaa emotionaalista tukea viestimällä välittämistä. Emotionaalisen tuen lisäksi informatiivisen tuen eli tiedon antaminen auttaa toista ongelmallisessa tilanteessa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 52.)

7 ESIMIESTYÖ TYÖYHTEISÖSSÄ

Työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi huomion kiinnittäminen toimivaan esimies-alainensuhteeseen on erittäin tärkeää. Esimiehellä on tärkeitä tehtäviä sujuvan työnteon ja hyvän työilmapiirin ylläpidon ja myös seurannan kanssa. Esimies ei ole esimies ilman alaisia. Kun alainen tarvitsee ohjausta, esimiehen tulee suoda aikaansa ja olla tavoitettavissa. Ihmisten johtaminen on aikojen saatossa muuttunut ihmisten johtamisesta käskemällä kohti opastamista, jolloin ihmisten suorituskykyä johdetaan vaikuttamalla, ei pakottamalla. Päällikön ja johtajan työssä kommunikoinnilla on perin tärkeä osa, ja kommunikointi on avain ihmisten tehokkaaseen johtamiseen kohti hyvää suorituskykyä ja hyvien ihmissuhteiden solmimista. (Grönfors 2001, 64.) Kun työntekijät voivat luottaa esimiehen harkintakykyyn, he ovat valmiita seuraamaan esimiehensä päätöksiä ja linjauksia sekä toisaalta uskaltavat todella antautua keskusteluun ja työn kehittämiseen (Kurttila ym. 2010, 9-10).

Esimiehen on kunnioitettava yhteishenkeä. Esimies luo yhteisöllisyyttä. Esimiehen tehtävään kuuluu painottaa kokonaisuutta ja ”me”-ajattelua. Kun esimies kertoo aidosti työpaikan tapahtumista ja on oikeudenmukainen jokaista kohtaan, luottamustunne voimistuu. Hienotunteisuus tulee esille käytöksessä. Se voi olla, esimerkiksi tiettyyn tilanteeseen sopivaa äänenkäyttöä. Hienotunteisuus tulkitaan kohtaamisen tavaksi, jossa ei ole ylimielisyyttä. (Juuti & Vuorela 2015, 48; Mönkkönen & Roos 2015, 31.) Terveellä tavalla itsetuntoinen henkilö on nöyrä, utelias ja hän tunnustaa tosiasiat (Peltola 2011, 93).

Monipisteorganisaatiossa palvelupiste on Suomen Euromaster Oy:n palvelupiste, jossa toimivat palvelupisteen päällikkö ja hänen alaisensa. Palvelupisteen päälliköllä on silloin merkittäviä tehtäviä sen palvelupisteen hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä ja yhteisöllisyyden osalta. Työnteon sujuvuus on suuressa osassa aina asiakkaalle myytävään palveluun asti.

7.1 Johtajuus ja itsetuntemus

Itsetuntemus pitää sisällään käytännönläheisiä asioita. Siihen tarvitaan omien heikkouksien ja vahvuuksien tuntemista, jolloin pystytään kehittämään ammatti- ja johtamistaitoja. Silloin palautetta pystytään ottamaan herkemmin vastaan. Johtaja- ja esimiesasemassa olevalta, kuin myös työntekijältä vaaditaan tieto- ja osaamisyhteiskunnassa entistä enemmän itsenäisyyttä, riippumattomuutta, ennakkoluulottomuutta, luovuutta, kykyä omiin ratkaisuihin ja riskinottoon sekä kekseliäisyyttä. Omia käyttämiä voimavaroja on mahdollista löytää. (Paasivaara 2010, 66.) Pois ei kuitenkaan tarvitse sulkea sopivasti määriteltyä, henkilön omaehtoista riskienhallintaa.

Ihmisten vahvuuksien varaan rakentuva organisointi tuottaa tulosta. Jokaisella on heikkouksia, mutta esimiehen tulee toimia niin, että ne eivät tule esille työskentelyssä haitaten onnistumismahdollisuuksia. Paradoksaalisesti esimiehen tiedostaessa oman tietämättömyytensä, saadaan aikaan tuloksellista yhteistoimintaa. Esimiehenä kehittyäkseen on hankittava palautetta työntekijöiltään ja kollegoiltaan ja kiinnitettävä huomiota kerrottuihin asioihin. (Juuti & Vuorela 2015, 49.)

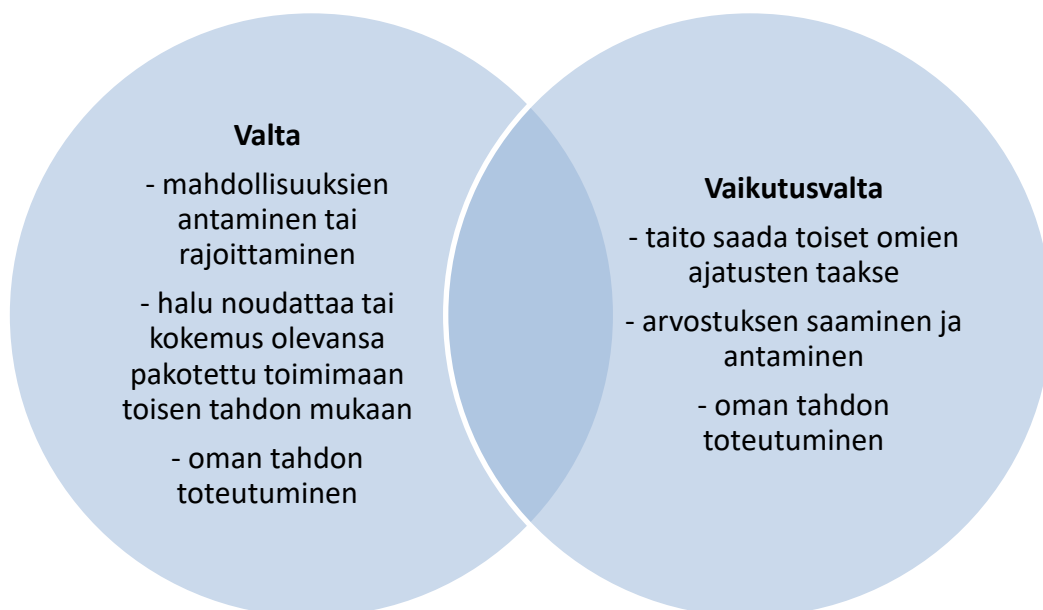
Johtaminen perustuu arvoihin, tietoihin tai tiedostamattomiin. Työyhteisön kivijalka-arvot ovat yleensä altruistisia, perustuen toisten huomioon ottamiseen ja hyvinvointiin. Esimies ei tee johtamistyötä kannatellakseen itseään, vaan luodakseen työyhteisöön työskentelyolosuhteet. Esimiehen tekemisen pohjana on, miten hän toiminnallaan auttaa muita onnistumaan työssään. Omien ammattirooliensa lisäksi, johtaja kykenee tarkastelemaan, mitä työyhteisössä tapahtuu, ja mikä on niiden tapahtumien merkitys työkokonaisuuden kannalta. Esimies arvioi, mitä ulkoapäin kannattaa tuoda työyhteisöön ja mitä ei. Ammatilliseen johtamiseen kuuluu rajojen ylläpitäminen. Perustehtävät ovat siten suojellumpia. Toimivaan johtajuuteen kuuluu esimiehen tarvitsemisen täsmentäminen, jotta vuorovaikutus toimii, sillä jos alaisten toiveet eivät kulkeudu esimiehelle, joko esimiehen pyynnöstä tai alaisten itsensä toimesta, luovuus ja osaaminen eivät myöskään tule esille. Johtamistyössä hyvin tärkeää on työstä saatu palaute ja siitä oppiminen. Silloin on helpompi löytää tasapaino eri johtamistehtävien ja roolien välillä. Ammatillinen johtajuus vahvistuu, kun esimiehen persoona ja ammatillinen rooli erottuvat johtajan persoonaksi ja johtamistyöksi. Esimerkiksi kehityskeskustelu on jokaiselle esimiehelle sama työkalu, mutta esimiehen ja alaisen välinen

kehityskeskustelu itsessään syntyy persoonien välille, jolloin tavoiteltavaa on aito kohtaaminen ja vaikuttaminen. (Aro 2018, 48; Kaski & Kiander 2007, 52-56.)

7.2 Asema ja valta työyhteisössä

Aina ei tarvita sanoja, jolloin positiointi välittyy sävyinä viestinnässä ja tilanteessa aistittavina tunteina. Positiointi tuo esille odotukset, tahtotilan ja suhtautumisen. Siinä toiselle näyttäytyy, kuka henkilö on, ja missä asemassa. Organisaatioasema teettää edellytykset positioinnille. Korkeammassa asemassa olevan esimiehen odotetaan johtavan tilannetta. Rooli ja tehtävä ovat positioinnin tarkoituksena. Positiointi voi vaihtua, mikä on raikastavaa, etteivät roolit jää niin sanotusti päälle, jos esimerkiksi toisen rooliksi on jäänyt myötäilijän rooli. Muutoin positioinnilla on aseman kautta toimintaa ohjaava ja tilanteen kulkua helpottava vaikutus. Parhaimmillaan voimien viestintä tuottaa ympärille positiivista energiaa. Valta on kohdistettua energiaa, sitä voidaan käyttää rakentavasti ja innostavasti. (Kuusela 2013a, 44-45; Dunderfelt 2012, 38-39.)

Asema ja valtuudet ovat perusta esimiehen työlle. Ne antavat mahdollisuuden toimia, mutta tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan yhteistyötä. Valta ja vaikutusvalta tulevat todeksi vuorovaikutustilanteissa. Vaikutusvalta mielletään tilanteeksi, jossa toinen osapuoli kokee asian hyväksi ja on valmis toimimaan sen mukaan. Vallan taas koetaan olevan enemmän käskemistä. Jokaisella on valtaa, mutta vallankäyttäjän tahdon ja tavoitteiden saavuttaminen voidaan kokea eri tavoin riippuen siitä, miten valtaa ja vaikutusvaltaa käytetään, kokeeko toinen, että hän on päässyt vaikuttamaan siihen, millä tavalla, tai missä ajassa hän tekee asian, vai kokeeko toinen osapuoli, että vaikuttamismahdollisuuksia ei ole, ja asia on jo päätetty. (Kuusela 2013a, 150-151.) Kuviossa 2. on eriteltyä vallan ja vaikutusvallan ominaisuuksia.



Kuvio 2. Vallan ja vaikutusvallan ominaisuuksia (Kuusela 2013a, 151.)

8 RYHMÄTYÖ TYÖYHTEISÖSSÄ

Ryhmällä on tavoite, mutta puhuttaessa tiimistä, sen omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen tekee eron tiimin ja ryhmän välillä (Kopakkala 2011, 39). Tiimityö jopa edellyttää tiimin jäseneltä syvällisempää sitoutumista yhteistyöhön, kuin mitä työlainsäädännön mukaisesti edellytetään (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 162). Ottaen huomioon, että tiimityö saattaa edellyttää hyvin syvällistä sitoutumista, perusteet alkavat siitä, että työturvallisuuslaki säädöksineen edellyttää, että työnantaja huolehtii työntekijöidensä terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työolojen ollessa kunnossa, työn fyysinen ja psykososiaalinen kuormitus ovat hallinnassa ja siten työn tuottavuus paranee. (Työsuojeluhallinnon www-sivut 2020.) Työntekijän asema ja oikeudet on määritelty työlainsäädännössä (Eklund ym. 2019, 162).

8.1 Ryhmän yhteiset pelisäännöt

Nykyään tiimeissä, johtamassa esimerkiksi projektia, voi olla kuka vain, jolloin tarvitaan keskinäistä vuorovaikutusta. Pitää olla valmis antamaan ja vastaanottamaan palautetta keiden tahansa kesken, jotka työskentelevät yhdessä. Palaute kulkeutuu organisaation sisältä myös sen ulkopuolelle, ulottuen yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Palautetta pitää myös pyytää. Palautekäytännöistä on hyvä sopia yhdessä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 211-212.)

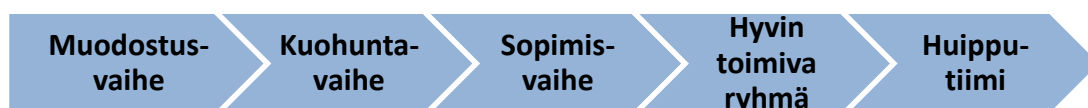
Ryhmän toiminta ilman tavoitteellisuutta ja kurinalaisuutta hyvästä yhteishengestä huolimatta ei johda toivottuihin, hyviin tuloksiin, ja osa ryhmästä turhautuu. Kaikkien ryhmän jäsenten on hyväksyttävä yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt. Tarkoituksena on välttää työajan haaskausta, aikataulujen pettämistä ja virheitä. Sovittuja sääntöjä tulee noudattaa. Pelisäännöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja periaatteita, joiden kautta määritetään ryhmän jäsenten toimintatapoja ja käyttäytymistä. (Eklund ym. 2019, 87.) Työyhteisössä toimiminen ilman jaettuja käyttäytymissääntöjä on hankalaa (Sydänmaanlakka 2019, 254).

Avoin vuorovaikutus ja yhteistyö ovat ryhmässä tärkeitä. Ryhmän pelisäännöt voivat olla seuraavanlaisia: 1. ryhmän jäsenet ovat samanarvoisia, 2. jokaisen mielipiteet ovat arvokkaita, ja niitä pitää tarkastella huolellisesti, 3. jokainen vastaa siitä, että sovitut asiat tulevat tehdyksi aikataulun mukaisesti, 4. jokaisella on oikeus arvioida, kunnioitetaanko sitoumuksia, 5. toisia kohdellaan kunnioittavasti, 6. ryhmän jäseniin suhtaudutaan arvostavasti ja annetaan kiitosta hyvin tehdystä työstä, 7. ryhmää koskevat asiat käsitellään yhdessä ja 8. ryhmän jäsenistä ei puhuta pahaa ”selän takana”. (Eklund ym. 2019, 89.)

8.2 Ryhmän muotoutuminen työyhteisössä ja kehitysvaihemalli

Ryhmän kehitysvaihemalli kehitettiin 1960-luvulla, ja sitä sovelletaan nykyäänkin. Ryhmän kehitysvaiheet; muodostusvaihe, kuohuntavaihe, sopimisvaihe, hyvin toimivan ryhmän -vaihe ja huipputiimivaihe, esitetään Kuviossa 3. Voidaan puhua tiiminvetäjästä, tiimivalmentajasta tai ohjaajasta, mutta joka tapauksessa ryhmän

muodostusvaiheessa, ryhmän jäsenet odottavat ohjeita tilanteen selvittämiseksi. Jäsen-
ten käytös on muodollista, ja ryhmän ilmapiiri on yleensä myönteinen. Muodostusvai-
heessa on tärkeää miettiä yhdessä ryhmän päämääriä ja tavoitteita. Ryhmän muodos-
tusvaiheessa voidaan laatia sopimus, joka hyväksytään kaikkien osapuolten kesken.
(Eklund ym. 2019, 103, 105; Kopakkala 2011, 48-49.)



Kuvio 3. Ryhmän kehitysvaiheet (Eklund ym. 2019, 103-113; Kopakkala 2011, 48-51.)

Kuohuntavaiheessa ryhmäläiset huomioivat useimmin muiden erilaisuuden kuin heitä yhdistävät tekijät. Konfliktitilanteita esiintyy, ja tyypillisiä ovat tehtävien vastustaminen ja jopa valtataistelut. Omat työtavat korostuvat. Kuohuntavaiheessa ryhmä kehittyy ja sen jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Jos ryhmässä on ryhmänvetäjä, tiimivalmentaja tai vastaava, hänen pitää pyrkiä vahvistamaan jäsenten keskinäistä luottamusta ja kunnioittamista. (Eklund ym. 2019, 107-108; Kopakkala 2011, 49.)

Sopimisvaiheessa luottamus on kasvanut ja vuorovaikutus on kehittynyt, jolloin ryhmän jäsenet kertovat avoimemmin näkemyksensä, ilman ajatusten tuomitsemisen pelkoa. Psykologinen turvallisuus lisääntyy. Keskinäinen erilaisuus hyväksytään. Ryhmässä saatetaan kuitenkin pyrkiä suojautumaan käyttämällä itselleen tyypillisiä viestintätyylejä. Ryhmähenki vahvistuu. (Eklund ym. 2019, 109-110; Kopakkala 2011, 50.)

Vaiheessa, jota voidaan kutsua hyvin toimivan ryhmän -vaiheeksi, ryhmä on tehokas ja tuottava. Useimmat ryhmän jäsenet ovat sisäistäneet yhteiset tavoitteet. Yhteistyö on sujuvaa. Energia keskittyy työskentelyyn. Ryhmän jäsenet ovat saaneet riittävästi kokemusta toistensa työskentelytavoista. Ryhmä toimii hyvin, mutta suhteet

ulkopuolisiin tahoihin voivat olla ongelmallisia. Saattaa olla niin, että kokonaiskuvaa organisaation kanssa ei hahmoteta. Ryhmästä ei voi muodostua niin sanottua huipputiimiä ennen, kuin suhteet ympäristön kanssa ovat sujuvat. (Eklund ym. 2019, 111; Kopakkala 2011, 50-51.)

Hyvin toimiva ryhmä saattaa pysyä toimintakykyisenä, jos sen toimimiseen ei puututa esimerkiksi mikrojohtamisella, jolloin esimerkiksi esimiehen toimesta puututaan pikkuasioihin (Eklund ym. 2019, 112). Ryhmän toiminta voi myös loppua, ja sen jäsenet hyvästelevät toisensa (Kopakkala 2011, 51). ”Huipputiimiflow”, eli kun työn voidaan sanoa sujuvan kuin tanssi, on mahdollista, kun ryhmästä on muodostunut tiimi, joka pystyy tekemään hyvää yhteistyötä sekä sisäisesti että toimintaympäristönsä kanssa. Huipputiimille on ominaista johtajuuden jakaminen osaamiseen suhteutettuna ja se, että sen jäsenet voivat toteuttaa omia vahvuuksiaan. (Eklund ym. 2019, 113.)

8.3 Johtamisen nelikenttä ryhmätyössä

Ryhmässä on hyvä olla koordinaattori, ryhmänvetäjä ja esimieskin voi toimia tiimissä valmentajana. Tiimivalmentaja ei välttämättä toimi esimiehenä. Ryhmää voidaan johtaa johtamisen nelikentän avulla (Kuvio 4.). Johtamisen nelikenttä on sovellettu johtamisen neliapilasta. Johtamisen nelikenttä tuo esille neljä tärkeää johtamisen perusosa-aluetta, jotka ovat tavoitteet, seuranta, palkitseminen ja palaute (Eklund ym. 2019, 49-50.)

Tavoitteet	Seuranta
Palkitseminen	Palaute

Kuvio 4. Johtamisen nelikenttä (Eklund ym. 2019, 49.)

Täsmälliset tavoitteet suuntaavat toimintaa ja auttavat kommunikoinnissa. Hyvä tavoite on yhdessä sovittu, se liittyy ymmärrettävään kokonaisuuteen ja on saavutettavissa. Määrällisten tavoitteiden lisäksi on asiaankuuluvaa myös asettaa laadullisia tavoitteita ja seurata esimerkiksi asiakaspalautetta. Tiiminvetäjä motivoi ryhmän jäseniä luomalla uskoa onnistumisiin ja kannustamalla. Jokaisen on syytä omalla toiminnallaan rakentaa hyvää työilmapiiriä. (Eklund ym. 2019, 50-51.)

Ilman seurantaa ei voida antaa vaikuttavaa palautetta. Seuranta tulee kiinnittää strategian kannalta oleellisiin asioihin. Myös seurantajaksojen pituutta on hyvä miettiä, koska pitempi seurantajakso vaikuttaa vähemmän arjen toimintaan. Laadullisen seurannan ensisijainen tarkoitus on kehittää ryhmän jäsenen toimintaa ryhmän tarpeiden näkökulmasta. (Eklund ym. 2019, 51-52.)

Palautteen antamisella tiiminvetäjä voi ohjata ryhmän jäseniä. Palautteella voidaan huomioida jäsenen hyvä suoritus ja osoittaa arvostusta. Ryhmän jäsenelle voidaan myös antaa korjaavaa palautetta ja ryhmän jäsentä voidaan ohjata kehittävästi ja pitkäjänteisesti. Palautteen tarkoituksena on toiminnan kehittäminen. Palautteen antamisen tapaan tulee kiinnittää huomiota. Myönteisen käytöksen huomioiminen vahvistaa sen jatkumista. Palautetta voidaan myös pyytää. Kun ryhmän palautekulttuuri on hyväntahtoinen ja kehittämiseen keskittyvä, heijastuu se yhteistyöhön ja nostaa ryhmän suorituskyykyä. (Eklund ym. 2019, 53-54, 57-59.)

Palkitsemisen tulee tukea ryhmän tavoitteita ja kehittymistä. Ryhmätyössä palkitsemista on hyvä huomioida huolellisesti, esimerkiksi suorituksesta kuluneen ajan suhteen tai palkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta. Rahallisten palkkioiden lisäksi on myös muunlaisia palkitsemistapoja tai kannustavia tekijöitä, kuten työn imun kokemukset ja onnistumisen elämykset, entistä mielenkiintoisemmat työtehtävät, kiitos, ammattitaitoa kehittävät koulutukset ja ennustettavuus. Koko tiimin palkitseminen on tietenkin perusteltua. (Eklund ym. 2019, 59-60.)

9 TYÖYHTEISÖTAITOJEN NYKYTILA KOHDEORGANISAATIOSSA

Työyhteisötaitojen kehittäminen on aiheena kohdeorganisaatiossa ajankohtainen, sillä kehittämisen avulla saatavaa tietoa voidaan käyttää kohdeorganisaatiossa hyödyksi muun muassa strategiamuutoksen yhteydessä. Työyhteisötaitojen kehittäminen samaan aikaan laajalti koko monipisteorganisaatiossa on haastavaa. Dokumenttianalyysin avulla selvitettiin kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytila analysoimalla tausta-aineistona saadut Suomen Euromaster Oy:n vuosien 2019 ja 2020 Työhön sitoutuminen -kyselyjen (englanniksi engagement) tulokset. Henkilöstökyselyjen analysoinnissa huomioitavaa on kielellisyys. Kyselyt on alun perin toteutettu suomeksi, minkä jälkeen kyselyiden kieli on vaihdettu englanniksi. Tässä kehittämistyössä kieli käännetään suomeksi.

Molemmista henkilöstökyselyistä (Suomen Euromaster Oy:n vuosien 2019 ja 2020 Työhön sitoutuminen -kyselyt) analysoitiin ilmisältö. Suomen Euromaster Oy:n vuoden 2019 Työhön sitoutuminen -kyselyn aineiston valmistelussa otettiin huomioon seuraavaa: tiedosto on Power Point -muodossa ja siinä on 48 diaa. Tiedosto on englanninkielinen. Kysely on kattanut koko Euromasterin, ja Suomi maana (Suomen Euromaster Oy) ja siten sen vastaussarake prosentteina on merkitty erikseen. Prosentti tarkoittaa kyseenomaisessa kyselyssä vertausta vuoden 2018 vastauksiin.

Työyhteisötaitoihin liittyvät tiedot analysoitiin. Kyselyn tulokset näyttävät negatiivisena ja osin myös punaisella merkittynä muutosta vuoteen 2018, ja niihin perehdyttiin työyhteisötaitojen kehittämisen osalta. Työyhteisötaidot on huomioitu opinnäytetyön viitekehykseen sisältyvän teorian tiedon perusteella. Opinnäytetyössä keskitytään vain kehitettäviin osioihin, jotka liittyvät työyhteisötaitoihin.

Jos vastaajia on kyselyssä liian vähäinen määrä, Michelin ei julkaise vastauksia yksityisyyden suojaamiseksi. Kohdeorganisaation Työhön sitoutuminen -kyselyn vastaajien kohdalla lukee hallinto. Johtopäätöksenä todettakoon, että vastaajalla on todennäköisesti ollut mahdollisuus käyttää tietokonetta. Vastaajia on monessa kysymyksessä yli 200. Alkuperäisessä kyselyssä kielenä on ollut suomi.

Aineiston (Suomen Euromaster Oy:n vuoden 2019 Työhön sitoutuminen -kysely) pelkistämisen perusteella työyhteisötaitoihin löytyi kuusi kohtaa tutkittavaksi. Kyseiset kohdat ovat lueteltuna liitteessä 1. Ensin kohta on kerrottu liitteessä englanniksi, jota seuraa suomennos. Abstrahoidut yleiskäsitteet taulukoidaan. Tuloksista tehdään johdopäätökset ja tulkinta.

Suomen Euromaster Oy:n vuoden 2020 Työhön sitoutuminen -kyselyn englanninkielisen Power Point -tiedoston diamäärä on 53. Kysely on kattanut koko Euromasterin, ja Suomi maana (Suomen Euromaster Oy) ja siten sen vastaussarake prosentteina on merkitty erikseen. Prosentti tarkoittaa tässä kyselyssä vertausta vuoden 2019 vastauksiin. Myös tämä, vuoden 2020 kysely on sitoutumista mittaava kysely, josta eroteltiin työyhteisötaitoihin liittyvät tiedot. Sähköisessä kyselydokumentissa tulokset näyttävät negatiivisena ja osin myös punaisella merkittynä muutosta vuoteen 2019, ja niihin perehdyttiin työyhteisötaitojen kehittämisen osalta. Jos vastaajia on ollut liian vähän, Michelin ei julkaise vastauksia yksityisyyden suojaamiseksi. Kyselyn vastaajien kohdalla lukee muu kuin hallinto, vastaajalla on todennäköisesti ollut mahdollisuus käyttää tietokonetta. Suomessa vastaajia on ollut monessa kysymyksessä yli 200 henkilöä. Alkuperäisen kyselyn kielenä on ollut suomi.

Osa vuoden 2020 kyselyssä ”miinuksella olevista” asioista on samoja kuin vuoden 2019 kyselyssä. Huomioon on otettava se asia, että vuoden 2020 kysely on ollut laajempi kuin vuoden 2019 kysely. Voidaan todeta myös, että jotkut kohdat eivät muuttuneet negatiivisista positiivisiksi vuoden kuluessa. Prosenttiyksiköitä ei tässä dokumenttianalyysissä tuoda erikseen esille. Yleisesti voidaan sanoa, ettei suuria heilahteiluita ollut, esimerkiksi -50 %, eli ”syviä miinuksia”, mutta tietenkin, kun samoja asioita löytyi molemmista kyselyistä ”miinuksella”, on niihin hyvä kiinnittää huomiota.

On hyvä, että henkilöstökyselyitä tehdään, ja henkilöstö varmasti kokee hyvänä asiana sen, että kyselyjä käydään läpi, jotta myös niihin vastaaminen koetaan mielekkääksi jatkossa. Vuoden 2020 kyselystä löytyi 11 työyhteisötaitojen kehittämiseen liittyvää kohtaa, joista osa on samoja, kuin vuoden 2019 kyselyssä. Kyseiset vuoden 2020 työhön sitoutuminen -kyselyn kohdat on lueteltu liitteessä 2. Ensin kohta on liitteessä englanninkielisenä ja sitä seuraa suomennos.

Aineiston, Suomen Euromaster Oy:n vuoden 2020 Työhön sitoutuminen -kyselyn, pelkistämisen perusteella työyhteisötaitoihin löytyi uusia kohtia tutkittavaksi vuoden 2019 kyselyn kohtien lisäksi. Abstrahoidut yleiskäsitteet taulukoidaan. Tuloksista tehdään johtopäätökset ja tulkinta.

9.1 Sitoutumisesta työyhteisötaitoihin

Dokumenttianalyysin avulla tausta-aineistona on analysoitu Suomen Euromaster Oy:n vuosien 2019 ja 2020 Työhön sitoutuminen -kyselyt. Vuoden 2019 kyselyssä sitoutumista verrataan vuoteen 2018 ja vastaavasti vuoden 2020 kyselyssä vertausajankohdaksi on vuosi 2019. Vuoden 2020 kysely on laajempi kuin vuoden 2019 kysely. Työyhteisötaitojen nykytilasta dokumenttianalyysin perusteella voidaan todeta, ettei tilanne ole kriittinen, mutta kyselyjen tuloksia on varmasti hyvä käydä henkilöstön kanssa läpi mahdollisuuksien mukaan.

Sitoutumisella tarkoitetaan työtä ja työpaikkaa kohtaan sisäistettyä vastuuta työstä siinänsä ja työstä suoriutumisesta. Sillä tarkoitetaan halukkuutta kehittää työtä, työympäristöä ja myös omaa työntekoa. Olosuhteet työssä vaikuttavat sitoutumiseen, kuten esimerkiksi tunne työn merkityksellisyydestä, esimieheltä ja kollegoilta saatu tuki ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus. Jokaisen oma motivaatio säätelee sitoutumisen tasoa. (Räty 2009, 15.)

Molemmista kohdeorganisaation Työhön sitoutuminen -kyselyistä, työyhteisötaitoihin liittyviä samoja kohtia löytyi kolme kappaletta, joten erilaisia kohtia on 14 (6+11-3=14). Ne tiivistyvät analysoinnin perusteella sopiviksi kysymyksiksi työyhteisötaitoista liittyvään teoriaan peilaten tämän opinnäytetyön kyselyä ja haastatteluja varten. Kyselyn kysymykset ja haastattelukysymykset laaditaan kuitenkin niin, että kyselyyn vastaajan ja haastateltavan on mutkatonta vastata kysymyksiin.

Suomen Euromaster Oy:n vuosien 2019 ja 2020 työhön sitoutuminen -kyselyjen analysoinnin perusteella työyhteisötaitojen nykytila tuo esille sen, että kehitettäviä asioita on olemassa. Kehitettäviin osa-alueisiin työyhteisötaitoissa voidaan lukea asioita esimiestyössä, vuorovaikutuksessa ja ryhmätyössä. Tarkemmin työyhteisötaitoissa ja

esimiestyössä kehitettäviä asioita ovat erilaisuuden ja erilaisten persoonien huomioiminen. Palautetta, tavoitteiden tarkastelua, luottamusta ja arvostusta sekä erilaisuuden huomioimista voidaan käsitellä työyhteisötaitojen osalta. Vuoden 2020 kyselyssä erikseen esille tulleita asioita ovat esimiehen palautteen pyytäminen, avoin ja rehellinen kaksisuuntainen viestintä, ryhmätyö ja oma-aloitteisuus uusien toimintatapojen suhteen. Taulukossa 2. on eriteltyä työyhteisötaitoihin liittyviä asioita, joita voidaan kehittää.

Taulukko 2. Kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytilan perusteella työyhteisötaitojen kehittämiseen liittyvät asiat

Työyhteisötaitojen kehittäminen	
erilaisten persoonien huomioiminen	
luottamus	arvostus
erilaisuus	palaute
ryhmätyö	tavoitteet
avoin ja rehellinen viestintä	
oma-aloitteisuus	

Johtopäätöksiin tultiin tarkastelemalla aikaisempaa työyhteisötaitoihin kuuluvaa teoriaa ja miettimällä, miten kysymysten asettelu tukee kehittämisehdotusten laadintaa. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat myös johtopäätösten takana, sillä hyvät työyhteisötaidot edistävät työskentelyä monipisteorganisaatiossa ja kohdeorganisaation työyhteisötaitoja on tarkoitus kehittää. Työyhteisötaitojen ilmentäminen vuorovaikutuksessa, esimiestyön kehittäminen työyhteisötaitojen osalta sekä työyhteisötaidot ryhmätyössä ovat tärkeitä elementtejä työyhteisössä.

9.2 Nykytilasta kehittämiseen

Yhteenvedon voidaan tulkita, että kohdeorganisaatiossa uskalletaan antaa palautetta vastaamalla henkilöstökyselyihin ja antaa kriittistäkin palautetta, sillä kyselyn vastauksissa on käytetty vastausasteikkoa, josta voidaan nähdä, että asioista ollaan

erimielisiä. Luottamuksen parantaminen on varmasti monissa työyhteisössä keskeinen tekijä, ja koska luottamus on Suomen Euromaster Oy:n pääarvo, sen parantaminen ja huomioiminen vuorovaikutuksessa on yksi tärkeimmistä asioista. Luottamus rakentuu pitkäjänteisen yhdessä tekemisen myötä. Työyhteisötaitojen nykytilan kartoittamisesta saadaan perusteet työntekijöille suunnatun kyselyn, esimiesten haastattelujen ja huoneentaulun laatimiseen.

10 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään ensimmäisenä läpi kyselyn toteutus ja sen tulokset. Seuraavaksi käydään läpi haastattelun toteutus ja sen tulokset. Luvussa pohditaan myös reliäbe-
liutta ja validiutta.

10.1 Kyselyn toteutus

Kohdeorganisaation työntekijöille suunnatun kyselyn kysymykset pohjautuvat tämän opinnäytetyön teoretietoon ja kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytilaan, joka kartoitettiin tausta-aineistoa analysoimalla. Työntekijöiden kysely sisältää viisi kysymystä, joista yksi on avoin kysymys. Yksi kyselyn kysymyksistä on asteikkokysymys (monivalintakysymys) ja kolme kysymyksistä on monivalintakysymyksiä. Kyselyssä on huomioitu se, että kyselyyn vastaaja voi valita myös ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. Kyselyssä on viisi teemaa: 1. palaute, 2. palaute ja ryhmätyö, 3. luottamus, 4. arvostus ja esimiestyö ja 5. toiveet. Teemat auttavat kyselyyn vastaajaa kysymysten hahmottamisessa. Toiveet-teema hahmottuu myös työyhteisötaitojen kehittämisenä. Kyselyn saate on esillä liitteessä 3. Kyselyn kysymykset on laadittuna liitteessä 4.

Kyselyn kysymysten asettelu suunniteltiin siten, että kyselyn alussa on monivalintakysymyksiä vastaajan vastattavaksi ja avoin kysymys, johon vastaaja voi vapaasti kirjoittaa pitkänkin vastauksen, on kyselyn viimeinen kysymys. Kyselyn laadinnassa otettiin huomioon se, että opinnäytetyön toimeksiantajan toivomuksena oli, että kyselyssä selostetaan, mitä työyhteisötaidoilla tarkoitetaan, ja että kysely on

mahdollisimman sujuva ja mutkattomasti vastattavissa. Opinnäytetyöntekijä laatiesaan kyselyä arvioi, että kyselyyn vastaaminen ei veisi vastaajalta kohtuuttomasti aikaa, vaikkakin työyhteisötaitoihin perehtyminen saatetta lukiessa kuluttaisi jo jonkin verran aikaa.

Opinnäytetyön Suomen Euromaster Oy:n työntekijöille suunnatussa kyselyssä ei kysytty vastaajien taustatietoja, koska vastaajan anonymiteetti halutaan säilyttää mahdollisimman hyvänä. Kyselyn saate ja linkki kyselyyn lähetettiin ensin Suomen Euromaster Oy:n HR Generalistille sähköpostilla jaettavaksi eteenpäin Suomen Euromaster Oy:n työntekijöille. Kysely lähti eteenpäin 25.2.2021 Suomen Euromaster Oy:n työntekijöistä heille, joilla on sähköposti käytössään. Jokaisella työntekijällä ei ollut omaa laitetta käytössään, mutta työpisteillä on ollut laite käytettävissä. Suomen Euromaster Oy:n työntekijöiden määrä on ollut kyselyn lähettämisen aikana 359, joista kyselyn otoksena on 200 henkilöä, joilla on ollut työsähköposti käytössään ja siten mahdollisuus vastata sähköiseen kyselyyn. Tutkimuksen perusjoukkona voidaan pitää Suomen Euromaster Oy:n henkilöstömäärää kyselyn toteuttamisajankohtana, huomioiden kuitenkin, että osa henkilöstöstä on korkeassa asemassa kohdeorganisaatiossa.

Kysely laadittiin Microsoft Forms -työkalulla. Opinnäytetyön tekijä laati myös testikyselyitä, joita hän itse testasi ennen varsinaisen kyselyn tekemistä ja lähettämistä eteenpäin kyselysaatteineen ja linkkeineen. Kyselyn saatteessa kerrottiin muun muassa kyselyn tarkoitus, toteutus, kohderyhmä, vastausten käsittely, vastausaika ja opinnäytetyöntekijän yhteystiedot. Kyselyyn oli aikaa vastata kaksi ja puoli viikkoa. Kyselyyn tehtiin myös muistutuskierros puolella välissä kyselyn vastausaikaa. Silloinkin kyselyn muistutuskierroksen saate lähetettiin ensin Suomen Euromaster Oy:n HR Generalistille, joka lähetti kyselymuistutuksen eteenpäin kohderyhmälle. Kyselyn muistutuskierroksen saatteessa mainittiin muun muassa edellisen lähetyksen lähettämisaikakohta ja muistutuksen syy.

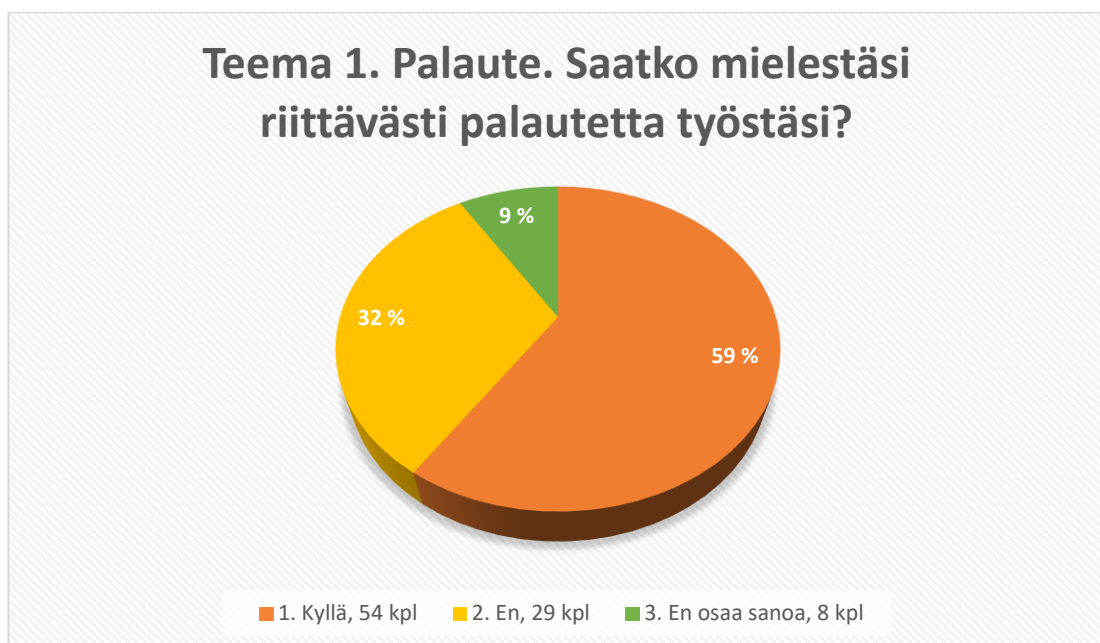
10.2 Kyselyn tulokset

Kyselyyn työyhteisötaidoista Suomen Euromaster Oy:n työntekijöille tuli määräajassa 91 vastausta. Näin ollen kyselytutkimuksen vastausprosentti on 45,5 %. Kyselyn onnistumista ja luotettavuutta voidaan pitää vastausprosentin perusteella melko hyvänä.

Kyselyn ensimmäinen kysymys oli monivalintakysymys, jossa kysyttiin vastaajan kokemusta palautteen saamisesta. Palautetta on opinnäytetyössä käsitelty teoriassa. Palaute nousi esiin yhtenä kehittämisen osa-alueena kohdeorganisaation työyhteisötaitojen nykytilan kartoittamisen jälkeen.

Kuviossa 5. nähdään, että 59 prosenttia vastaajista saa mielestään riittävästi palautetta työstään. Pienin osuus, 9 prosenttia vastaajista ei osaa sanoa ja 32 prosenttia kokee, ettei saa riittävästi palautetta työstään. Prosentuaalisesti heidän osuutensa, jotka kokevat saavansa riittävästi palautetta työstään on yksiselitteinen, mutta selkeästi osa vastaajista ei koe saavansa riittävästi palautetta työstään.

Palautteen saaminen kehittää toimintaa, ja palautetta tulee myös pyytää. Toimivaan palautekulttuuriin kuuluu avoin kanssakäyminen ja toisen kunnioitus. Palautekulttuuri pohjautuu luottamukseen.



Kuvio 5. Teemana palaute, kysymys 1. Saatto mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi?

Toisessa kysymyksessä, joka oli monivalintakysymys, kysyttiin, että antaako vastaaja itse mielestään riittävästi palautetta toisille. Kuvion 6. diagrammista havaitaan, että suurin osa vastaajista, 65 prosenttia kokee antavansa riittävästi palautetta toisille. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään palautteen antamista myös esimerkiksi ryhmätyössä. Palautteen antaminen ryhmätyössäkin on osa palautekulttuuria.

Vastaaminen kysymykseen kaksi saattoi kuitenkin olla useammalle vastaajalle haastavaa, koska molemmat vastausvaihtoehdot ”En” ja ”En osaa sanoa” saivat yhtä monta vastausta, ja näin ollen niiden prosenttiosuudetkin ovat yhtä suuret 17,5 %. Diagrammissa osuudet näkyvät numeroin 17 ja 18 prosenttia. Molempiin vastausvaihtoehtoihin vastattiin yhtäläisesti 16 kertaa.

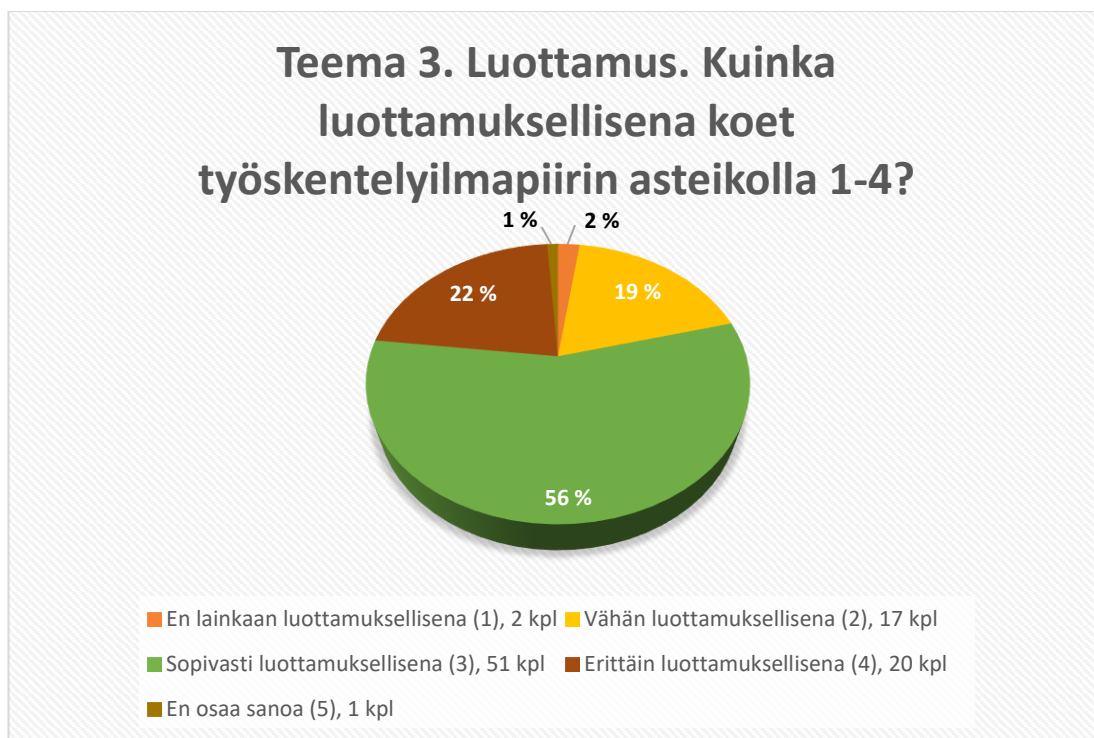


Kuvio 6. Teemana palaute ja ryhmätyö, kysymys 2. Annatko itse mielestäsi riittävästi palautetta toisille?

Kolmannessa kysymyksessä, joka oli asteikkokysymys, kysyttiin vastaajien kokemusta luottamuksesta. Luottamuksellinen ilmapiiri on erittäin tärkeä tekijä työyhteisössä niin kanssakäymisessä toisten kanssa kuin myös tulevaisuuden näkymien

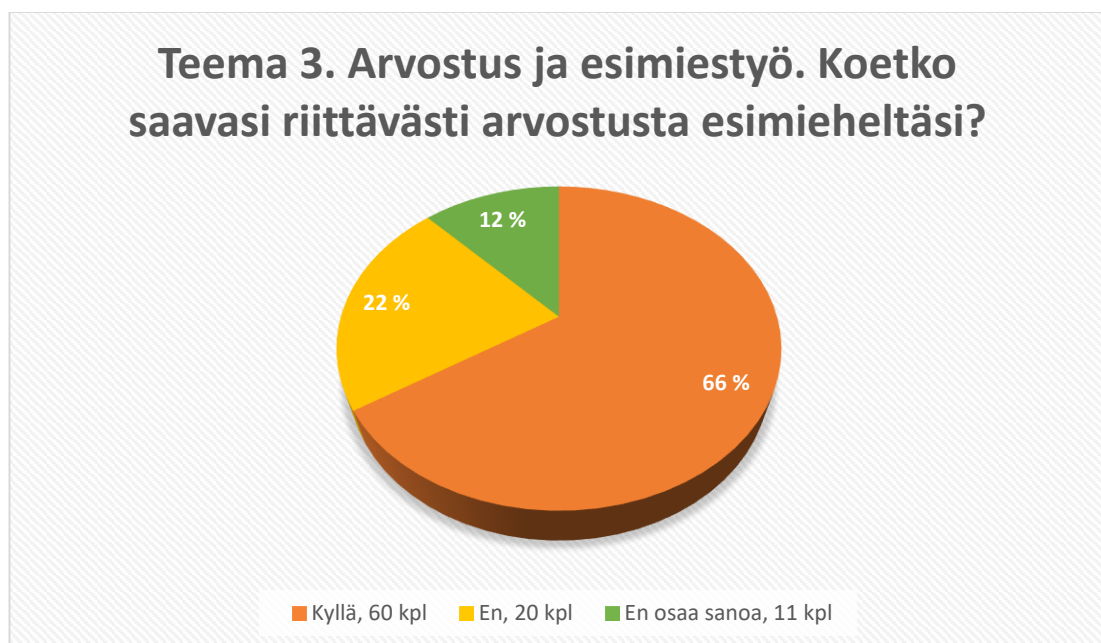
suhteen. Sekä työntekijällä itsellään kuin esimiehellä on oma roolinsa luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa.

Kolmannen kysymyksen, kuinka luottamuksellisena vastaaja kokee työskentelyilmapiirin, asteikko oli aseteltu numeroidusti yhdestä neljään, jolloin numero 1 merkitsi vastausta ”En lainkaan luottamuksellisena”, numero 2 ”Vähän luottamuksellisena”, numero 3 ”Sopivasti luottamuksellisena” ja numero 4 ”Erittäin luottamuksellisena”. Vastaajalla oli myös mahdollisuus vastata numero 5 ”En osaa sanoa”. Kuvion 7. diagrammista nähdään, että vain yksi vastaaja ei osannut sanoa, kuinka luottamuksellisena kokee työskentelyilmapiirin. Kaksi vastaajaa koki työskentelyilmapiirin ei lainkaan luottamuksellisena. Prosentuaalisesti 19 prosenttia vastaajista koki työskentelyilmapiirin vähän luottamuksellisena. Runsas enemmistö vastaajista, 56 % koki työskentelyilmapiirin sopivasti luottamuksellisena. Erittäin luottamuksellisena työskentelyilmapiirin koki 22 prosenttia vastaajista. Työnteon sujuvuuden kannalta on parempi, että suurin osa kohdeorganisaatiolle teetetyn kyselyn vastaajista kokee työskentelyilmapiirin joko sopivasti luottamuksellisena tai erittäin luottamuksellisena. Luottamus on yhteistyön edellytys.



Kuvio 7. Teemana luottamus, kysymys 3. Kuinka luottamuksellisenä koet työskentelyilmapiirin asteikolla 1-4?

Kysymys 4. oli monivalintakysymys ja se käsitti teemana aihealueet arvostus ja esimiestyö. Vastaajista 66 prosenttia oli sitä mieltä, että hän saa arvostusta riittävästi esimieheltään. 22 prosenttia vastaajista ei kokenut saavansa arvostusta riittävästi esimieheltään ja 12 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa. Kuvion 8. diagrammista voidaan silmäillä, että ehdottomasti suurin osa vastaajista kokee saavansa riittävästi arvostusta esimieheltään. Arvostuksen osoittaminen esimiehen toimesta on tärkeää. Työyhteisössä esimies voi osoittaa arvostusta alaistaan kohtaan pienilläkin teoilla, huomionosoituksilla, jotka osoittavat välittämistä, keskustelulla ja ajan antamisella.



Kuvio 8. Teemana arvostus ja esimiestyö, kysymys 4. Koetko saavasi riittävästi arvostusta esimieheltäsi?

Kysymyksen 5. teemana oli toiveet, ja kysymys kuului: minkälaisia toiveita sinulla on työyhteisötaitojen saralta esimiehellesi? Vastauksia kysymykseen tuli useita ja ne kaikki eivät sisältäneet yhtä toivetta esimiehelle, vaan ne koskivat monipuolisesti työyhteisötaitoja. Vastauksien suuren määrän vuoksi, niiden analysoiminen vaati harkintaa. Aineistolähtöisen analyysin asioita voidaan pyrkiä selvittämään teoriaohjaavalla analyysillä. Siinä on teoreettisia kytkentöjä niin, että teoria voi toimia apuna.

Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa analyysiä. Aikaisempi tieto avaa uusia ajatusuria. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.)

Avoimeen kysymykseen tuli 40 vastausta, joista eroteltiin pois ”en osaa sanoa” -vastaukset ja vastaukset, jotka eivät vastanneet kysymykseen. Analysoitavia avoimia vastauksia jäi jäljelle 33 kappaletta. Analyysitavan valinta ei määräydy mekaanisesti tietyn säännön mukaan. Tavallisesti on ajateltu, että analyysi tehdään sen jälkeen, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 223.)

Aineistolähtöisessä analyysissä voidaan aineistosta nostaa olennainen esiin tutkimuskysymysten näkökulmasta. Kuvauksen jälkeen on tarkoitus saada aineistosta esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Tutkija suorittaa kehämäistä dialogista liikkettä aineiston ja oman tulkintansa välillä. Merkityskokonaisuudet hahmotetaan ja yhdistetään sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella. Samanlaiset merkitykset muodostavat omanlaisensa kokonaisuuden, ja taas siitä erotetaan merkitykset, jotka jäsenyvät muihin kokonaisuuksiin. Analyysissä etsitään teemaan liittyen nimet, käsitteellistetään ja kerrotaan esitetyt kuvaukset. Analyysissä aineisto jaetaan erillisiin merkityskokonaisuuksiin, joista synteesivaiheessa luodaan kokonaisuus, jolloin erillään tarkastellut merkityskokonaisuudet yhdistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114-115.)

Tämän kysymyksen 5 kohdalla tutkittiin tutkimuskysymysten kautta avoimia vastauksia, jolloin ryhmittely tapahtui hyvien työyhteisötaitojen, työyhteisötaitojen kehittämisen kohdeorganisaatiossa, vuorovaikutuksen, esimiestyön työyhteisössä ja ryhmätyön kautta. Hyvien työyhteisötaitojen kategoriaan voidaan jäsentää asioita, kuten arvostus, luottamus, rehellisyys ja tasapuolinen kohtelu. Kokonaisuutena alaisten luottamusta ja arvostusta hyvinä työyhteisötaitoina halutaan vahvistettavan. Toisaalta nykyiseen tilanteeseen työyhteisötaitojen saralla ollaan tyytyväisiä, eikä esimiehelle ole suurempia toiveita esitettäväksi. Eräs vastaaja oli huomionnut pandemia-ajan (korona, COVID-19-virus) muuttaneen käytänteitä työyhteisötaitoissa. Pandemia-aikana on jouduttu pitämään turvavälejä toisiin ihmisiin.

”Alaisten luottamuksen ja arvostuksen kasvatus.”

”Tilanne hyvä, saan apua, kun sitä tarvitsen.”

”Pandemia-aika on vain korostanut työyhteisötaitojen merkitystä, kun... ..tekee työtä kukin omassa kolossaan. Niiden vaaliminen vain puhelimen, sähköpostin ja verkon välityksellä on aika työlästä. Käytäväkeskustelujen puute näkyy, niiden avulla on voitu hoitaa monta sellaista asiaa, jotka vaativat nyt puhelinsoittoa tai sähköpostiviestin kirjoittamista. Työtä on pitänyt tehdä hyvin itseohjautuvasti, mikä on sinänsä onnistunut ihan hyvin, sillä muutenkin teen työtä melko itsenäisesti. Mutta koska sosiaaliset kontaktit työyhteisön kanssa puuttuvat lähes kokonaan, työn tekemisen yksinäisyys on korostunut. Kiireinen esimies ei ole kovin usein ehtinyt olla yhteydessä. Tästä on esimiehen kanssa puhuttu, ja viime aikoina mielestäni tilanne on parantunut. Joskus tekee hyvää kysyä myös ”miten menee” sen sijaan, että käydään läpi vain työasioita.”

Työyhteisötaitojen kehittämiseen kohdeorganisaatiossa jäsenyivät roolit ja vastuut, palaute, avoimuus, osaamisen huomioiminen ja oma-aloitteisuus. Kokonaisuutena työyhteisötaitojen kehittämiseen toivotaan roolien ja vastuiden läpikäymistä, palautteen antamista, avointa keskustelua työntekijän ja esimiehen välillä sekä niin ikään avointa keskustelua työntekijöiden ja johtoryhmän välillä. Osaamisen huomioimista kaivattiin.

”Roolit ja vastuut tiettäväksi kaikille tahoille koko talossa.”

”Koko organisaation osalta on paljon kehitettävää siinä, että ymmärrettäisiin muiden työntekijöiden roolit ja muistettaisiin kertoa työntekijöille heihin liittyvistä asioista ja ottaa heidät mukaan projekteihin, joissa heidän osaamisellaan voisi olla iso rooli. Tällä on iso merkitys muun muassa kokemukseen, että on arvostettu työntekijä.”

”Avointa keskustelua kentän ja johtoryhmän välillä.”

Vuorovaikutukseen sisältyvät tiedonjako, rakentava kanssakäyminen ja palaute. Kokonaisuudessaan toivotaan avoimempaa viestintää ja läpinäkyvyyttä. Eräs vastaaja mainitsee keskustelun esimiehen kanssa johtaneen palautteenannon kehittämiseen.

”Palautteen annosta olemme keskustelleet ja tiedostamme kumpikin sen puutteellisuuden. Olemme myös molemmat ottaneet sen omiksi kehityskohteiksemme.”

”Enemmän kommunikointia ja keskustelua henkilökohtaisella tasolla.”

"Avoin ja rehellinen vuorovaikutussuhde, jossa taitoja ja asioita voidaan kehittää puolin ja toisin."

Esimiestyöhön työyhteisössä -kategoriaan luetaan arvostus, kiitoksen saaminen esimieheltä, henkilöstön osaamisen kehittäminen, motivointi, palaute ja kehityskeskustelut. Eräs vastaaja on oikein tyytyväinen esimiehensä työhön työyhteisössä, kun taas toinen vastaaja ei koe saavansa tarpeeksi kannustusta kiitoksen muodossa. Tasapuolista kohtelua toivotaan kaikille.

"Esimieheni toimii nykyaikaisesti ja kaikkia arvostaen, kiitos hänelle!"

"Kiitos olisi kiva kannustin myös ylemmältä taholta saatuna."

"Tasapuolinen kohtelu kaikille."

Ryhmätyössä esiin tulevat palaute, hyvät käytöstavat, toisten huomioon ottaminen, eri ikäisten työntekijöiden huomioon ottaminen ja ryhmätyötaidot. Kokonaisuutena kaivataan positiivista palautetta ja maalaisjärkeä. Halutaan tuoda eri ikäisten ammattitaito esille.

"Ymmärrystä eri ikäisten henkilöiden työpanoksesta ja ammattitaidosta."

"Tiimitaitojen kehittäminen."

Moni kyselyn avoimeen kysymykseen 5. vastannut tuo esille palautteen ja tiedonjaon tärkeyden. Myös roolit ja hyvät käytöstavat nousevat esille. Sen sijaan, että vastaajan oma toive tai kehittämis ehdotus olisi osoitettu ainoastaan lähiesimiehelle, toive tai kehittämis ehdotus on haluttu kohdentaa myös ylemmälle johdolle.

10.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelujen kysymykset pohjautuivat teorian tietoon ja työyhteisötaitojen nykytilaan, joka selvitettiin tausta-aineistoa analysoimalla. Esimiehille suunnatun haastattelun tarkentamiseksi täytyi olla tiedossa, ketä haastatellaan, ja miten. Esimiesten haastattelussa teemoina olivat: 1. palaute, 2. luottamus ja ryhmätyö, 3. arvostus ja 4.

tukeminen. Teemat olivat tukemassa haastattelun etenemistä ja auttamassa haastateltavaa orientoitumaan strukturoidun haastattelun kysymyksiin. Kyseessä ei ollut teemahaastattelu. Esimiesten haastattelukysymyksiä laadittiin seitsemän kappaletta. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 5. Strukturoidun haastattelun kysymykset oli siis ennalta laadittu ja ne olivat tietyssä järjestyksessä, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut, joten kysymyksessä ei ollut lomakehaastattelu. Haastateltava sai vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin.

Haastateltavien nimet, asema, yhteystiedot, sähköpostiosoitteet ja puhelinnumerot saatiin Suomen Euromaster Oy:n HR Generalistilta sähköpostitse. Haastateltavat olivat saaneet tiedon siitä, että haastattelija ottaa heihin yhteyttä. Opinnäytetyön tekijä otti haastateltaviin yhteyttä ensin sähköpostilla, jossa selostettiin haastattelun tarkoitus ja lyhyt kirjoitus työyhteisötaidoista (liite 6.). Sähköpostissa ei esitelty haastattelun kysymyksiä tai teemoja. Sähköpostissa esitettiin haastattelijan yhteydenottoaika haastateltavaan sekä haastattelun nauhoittaminen ja litterointi.

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Ne toteutettiin suullisesti puhelimitse ja haastattelut pystyttiin samalla nauhoittamaan, jotta ne pystyttiin litteroimaan eli kirjoittamaan ylös. Haastateltavat palvelupisteiden päälliköt olivat eri paikkakunnilta, joten olisi ollut vaikeaa tehdä haastattelut kasvokkain. Vallitsevan pandemian (korona, COVID-19-virus) takia ei myöskään kannattanut alkaa suunnitella haastattelujen tekemistä lähikontaktissa. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työaikana maaliskuun alussa vuonna 2021.

Haastateltavia olivat neljän eri palvelupisteen päälliköt eri paikkakunnilta. Yhtä haastattelua varten haastattelija oli varannut tunnin aikaa sekä valmistautumiseen että haastatteluun ja mahdollisten häiriötilanteiden varalle, mutta haastattelu ei vienyt niin kauan aikaa. Haastattelut nauhoitettiin. Kokonaisuudessaan neljän haastattelun tekemiseen kului aikaa aamusta aamupäivään yhtenä arkipäivänä. Haastattelujen litterointi yleiskielellä vei suhteessa enemmän aikaa eri päivinä.

10.4 Haastattelujen tulokset

Haastattelu on omassa lajissaan keskustelua, jossa haastattelija ohjaa haastattelua. Tutkimustarkoituksia varten tehtynä haastattelu on systemaattinen tiedonkeruun muoto. (Hirsjärvi ym. 2015, 207.) Tämän opinnäytetyön strukturoidussa haastattelussa haastattelija ei kysynyt tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavilta, mutta kysymysten ja vastausten lisäksi keskustelua saattoi siitä huolimatta syntyä hieman varsinaisen kysymyksen sivullekin.

Haastatteluja tehtiin neljä, joten haastattelujen analysointi voidaan tehdä analysoimalla vastauksia kysymys kysymykseltä ja tema teemalta, vertailemalla eri haastateltavien vastauksia. Vastauksia ei tarvitse koodittaa, koska vastauksia ei ole kymmeniä, jolloin haastattelujen vastauksien vertaaminen olisi haastavaa toteuttaa ilman koodituksia. Teoriaohjauksisessa sisältöanalyysissä käsitteistö on jo olemassa, jolloin analyysin luokittelu perustuu aiempaan viitekehykseen. Teorialähtöisen sisältöanalyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan analyysirunko. Analyysirungon sisälle muodostetaan erilaisia kategorioita. Aineistosta voidaan poimia analyysirungon sisälle kuuluvat asiat ja ne asiat, jotka kuuluvat analyysirungon ulkopuolelle. Ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia luokkia. (Ojasalo ym. 2015, 140-141.)

Kun haastateltavan vastaus ulottuu sen teeman ulkopuolelle, joka haastattelussa oli, otetaan käyttöön tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset, ja niistä johdetut kategoriat. Kategoriat ovat samat kuin kohdeorganisaation työntekijöille teetetyn kyselyn viidennen kysymyksen analysoinnissa. Kategoriat ovat hyvät työyhteisötaidot, työyhteisötaitojen kehittäminen kohdeorganisaatiossa, vuorovaikutus, esimiestyö työyhteisössä ja ryhmätyö.

Haastattelu alkoi kysymyksellä, kuinka usein palvelupisteen päällikkö esimiehenä pyytää palautetta alaisiltaan. Palautekäytännöt vaihtelivat eri palvelupisteissä. Kahdessa neljästä palvelupisteessä palvelupisteen päällikkö pyysi tarkoituksellisesti palautetta alaisiltaan kerran viikossa, esimerkiksi viikkopalaverin yhteydessä. Yhdessä palvelupisteessä palvelupisteen päällikkö pyysi palautetta suuremmin alaisiltaan kerran kuussa. Myös kehityskeskustelut toimivat palautteen pyytämisen foorumina.

Toisaalta haastatteluissa tuli esiin se, että palautetta pyydetään ja annetaan työn merkeissä jatkuvasti.

”No pääosin pyydän sitä. Ja ihan varsinaisesti vaan niissä keskusteluissa (kehityskeskustelut), mutta sitten, jos on joku vähän normaalista poikkeava tilanne tai isompi, missä on jouduttu tekemään jotain päätöksiä, mitkä vaikuttavat, niin kyllä minä yleensä kysyn silleen vähän ei niin virallisesti sitten, että jonkunlaista palautetta siitä omasta toiminnasta.”

”...meillä on todella avointa, avointa tämä tuota tekeminen tässä, että kyllä me niin kuin puolin ja toisin niin keskustelemme koko ajan ja tuomme palautetta ja näkökulmia.”

Palvelupisteiden päälliköt kokivat palautteen antamisen ja saamisen erittäin tärkeänä, hyvänä ja helpponakin. Palautteen kulkeutumista pidettiin erittäin tärkeänä puolin ja toisin. Pyrittiin myös huomioimaan se, että palautetta annettaisiin onnistumisista. Palautteella nähtiin olevan merkitystä työn kehittämisessä.

”...koitan varsinkin itse koko ajan petrata siinä, että huomioisi varsinkin niitä niin kun hyviä suorituksia ja onnistumisia ja antaa siitä sitä palautetta, ettei olisi... kukaan ei kokisi, että palaute on aina silloin, kun on epäonnistunut.”

”...ei minun ole vaikea ottaa palautetta vastaan ja minä tykkään saada palautetta...”

”Sanotaan, että hyvältäähän se tuntuu, niin kuin suuntaan, jos toiseen, saaminen ja antaminen. Sehän kehittää.”

”En koe ainakaan mitenkään niin kuin ongelmallisena, tuota, mikään ei muutu, jos asioista ei puhuta ja tuolla lailla, että tuota hyvässä ja pahassa, niin tuo on kyllä kohtalaisen helppoa...”

Luottamuksen luomisessa ja ryhmätyön edistämässä palvelupisteiden päälliköillä oli erilaisia käytänteitä. Tuotiin myös esille oman esimerkin ja osallistumisen tärkeyttä. Luottamusta kerrottiin luotavan esimerkiksi sillä, että pienemmistäkin sovitusta asioista pidetään kiinni.

”...näyttää omalla tekemisellä, että on itse niin kuin osana tätä tiimiä, eikä muiden yläpuolella, vaan on itse valmis tekemään myös ihan yhtä lailla hommia niin kuin muutkin ja siinä, että antaa sitä vastuuta ja jakaa niitä tehtäviä muille ja sitä kautta antaa sitä luottamusta.”

”...Ihan niin kun pienetkin asiat, että siis sanotaan kaiken maailman aikatauluksetkin, että jos ihan sanotaan vaikka, että toinen pyytää työvuorolistat, että tai vaikka on sovittu, että ne tulee maanantaina johonkin kellon aikaan mennessä niin, että ne ovat sitten maanantaina siihen aikaan mennessä, että kaikissa asioissa niin.”

Ryhmätyön tekemisen tavat poikkesivat eri palvelupisteissä, kun toisaalla palvelupisteen päällikkö painotti sitä, että eri tilanteessa hän voi jakaa vastuuta sen mukaan, kennellä hän tietää olevan kiinnostusta johonkin tiedettyyn työtehtävään tai vahvuus jossain asiassa. Toisessa palvelupisteessä sen päällikkö pyrki varmistamaan, että kaikki työntekijät osaavat samat asiat. Kyseisen palvelupisteen päällikön mukaan kyseisomainen toimintatapa oli koettu siinä palvelupisteessä hyväksi ja mukavaksi. Kyseisessä palvelupisteessä oli myös sovittu, että jos joku ei osaa vielä jotain työtehtävää hyvin sen vuoksi, ettei hän ole sitä paljonkaan tehnyt, niin siihen työtehtävään työntekijä perehdytetään kollektiivisesti. Eräässä palvelupisteessä taas monet työtehtävät suoritettiin pareittain. Siinä palvelupisteessä päällikkö valitsi alaisistaan pareiksi heidät, joiden hän tiesi tulevan hyvin yhdessä toimeen. Neuvominen ryhmätyön sujumisessa tuotiin myös esille.

”...että kun on useampi työntekijä, niin täytyy aina tietyllä tapaa tuntea ja tietää ne, kenen kanssa tekee, niin tavallaan, että jos porukalla tehdään jotain, meilläkin, kun usein on silleen, että kun tekee pareina juttuja, niin tavallaan se, että koittaa sitten katsoa, että semmoiset ihmiset tekisivät keskenään töitä, ketkä niin kuin tulevat hyvin toimeen keskenään ja keneltä se niin kuin... Koska kaikkihan eivät automaattisesti ole kaikkien kanssa niin kun tavallaan heti hyvä pari, mutta että...”

Palvelupisteiden päälliköt kokevat olevansa arvostettuja ja saavansa arvostusta niin alaisiltaan kuin omilta esimiehiltään. He kokevat, että voivat avoimesti ja rehellisesti käydä asioita läpi esimiestensä kanssa. Palvelupisteiden päälliköt kokevat vuorovaihtuksen oman esimiehen kanssa olevan avointa.

”...Ja sitten on tosi avointa ja rehellistä, että kummatkin voivat sanoa asiat suoraan ja rehellisesti, ettei tarvitse pelätä.”

Alaisten tukemiseen ja työyhteisötaitojen kehittämiseen palvelupisteiden päälliköt löysivät monenlaisia asioita. Nähtiin että koulutus on hyvä juttu sekä arkisissa

askareissa tukeminen. Koettiin, että on tärkeää perustella, mitä, miksi ja miten tehdään ja myös antaa alaisen itse pohtia tekemistä, sen sijaan, että käskettäisiin tekemään jotain. Esimiehenä oman esimerkin tärkeys nostettiin myös esille. Haluttiin olla läsnä hetkessä ja tarjota parempia työvälineitä tarvittaessa ja pitää kiinni siitä, ettei ketään jätetä porukan ulkopuolelle.

Eräs palvelupisteen päällikkö halusi entisestään parantaa työtehtävien jakoa alaiensa vahvuuksien ja alaisen omien kiinnostuksen kohteiden mukaan. Hän halusi myös edistää keskustelua. Hän koki asian niin, että se motivoi alaisia, kun he pääsevät toteuttamaan itseään oikeasti kiinnostavia asioita.

Kaikkien palvelupisteiden päälliköiden haastattelujen perusteella palvelupisteissä asioista keskustellaan ja palautetta annetaan avoimesti, ja päälliköt pyytävät palautetta alaisiltaan kohtalaisen avoimesti. Päälliköt itse saavat kannustusta omilta esimiehiltään. Ryhmätyötavoissa on eroavaisuuksia. Yksi palvelupisteen päällikkö mainitsi, että on aika tyytyväinen myös siihen, miten tieto kulkee eri paikkakuntien välillä, ihmisten kanssa, joita ei näe.

Palvelupisteiden päälliköiden haastatteluissa selvisi, että eräässä palvelupisteen työyhteisössä työyhteisötaitoja, kuten arvostuksen kokemusta oli koitettu parantaa tovin ja edistyttykin oli. Eräs palvelupisteen päällikkö huomioi myös, että jotkut työntekijöistä työskentelevät mieluummin yksinään, kun taas toiset paremmin ryhmässä. Palvelupisteiden työyhteisöt saattoivat olla nuorempia tai vanhempia, tai palvelupisteen päällikkö ei ollut työskennellyt tehtävässään vielä useita vuosia.

Erään haastateltavan kanssa keskustelu käväisi haastattelun loppuksi myös rekrytoinnissa. Rekrytointiprosessiin palvelupisteen päälliköllä oli se näkemys, että työyhteisötaitojen näkökulmasta esimiehellä on rekrytoinnissa iso vastuu. Useasti rekrytoidaan jonkun tietyn mallin mukaan, mutta silloin täytyisi ottaa huomioon myös, että jos työyhteisössä on useampia työntekijöitä, pitäisi havainnoida muutakin kuin rekrytoitavan pätevyys. Rekrytoitavan pätevyyden lisäksi pitäisi katsoa myös, että henkilö tulisi muiden kanssa hyvin toimeen.

10.5 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Tutkimusta ei voida käytännössä toistaa, koska laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena toistumaton (Vilka 2015, 197). Tutkimuksen pitää olla ymmärrettävissä. Puolueettomuusnäkökulma huomioiden mainittakoon, ettei opinnäytetyöntekijä ole ollut osa kohdeorganisaation työyhteisöä. Reliabelius eli luotettavuus ja validius eli pätevyys saavat kvalitatiivisissa eli laadullisissa tutkimuksissa erilaisia tulkintoja. Termit ovat syntyneet kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Tapaustutkimuksissa voidaan ajatella, että ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutkertaisia. (Hirsjärvi ym. 2015, 232; Vilka 2015, 198.)

Laadulliseen tutkimukseen ja sen arviointiin kuuluu sosiaalisen todellisuuden hyväksyminen sellaisena kuin se on. Se on aina moniselitteinen ja ristiriitainen. Se kaikki tarkoittaa koko laajaa ympäristöämme ja toimijoiden vuorovaikutusta, joka ei ole koskaan tasapainossa vaan ainaisessa muutoksessa. (Puusa & Julkunen 2020, 197.)

Opinnäytetyö on kirjoitettu suomeksi. Opinnäytetyöntekijä on osaksi opiskellut ja työskennellyt englannin kielellä, joten opinnäytetyön teorianlukuvaiheessa hän halusi keskittyä suomen kieleen. Opinnäytetyön kirjoittaminen kannattaa aloittaa opinnäytetyöprosessin varhaisessa vaiheessa. Opinnäytetyöpäiväkirjaa on hyvä kirjoittaa alusta asti. Jos työyhteisötaitoja haluttaisiin käsitellä esimerkiksi englanniksi, siinä voisi olla opinnäytetyön tekemiselle mahdollisuus, varsinkin jos jonkun organisaation työkielenä on englanti.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön johtopäätökset sisältyvät tähän lukuun. Kehittämistyön kehittämisehdotukset tuodaan esille tekstissä lihavoituna. Huoneentaulun syntyminen selostetaan.

11.1 Kehittämisehdotukset

Kehittämistehtävän mukaisesti opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatiolle työyhteisötaitoihin. Työyhteisössä perustehtävän tekeminen ja kollegoiden, niin esimiesten kuin alaistenkin yhteistyö yhdistää toiminnot ja luo organisaatiolle tulosta. Renkaiden vähittäiskaupassa kohdeorganisaation toiminta kulkeutuu aina asiakkaalle asti ja sitä kautta asiakkaalta takaisin organisaatioon.

Kohdeorganisaation työyhteisötaitoja tutkittaessa niin teoriassa kuin kyselyn vastauksissakin palaute ja myös arvostus nousivat esille. Palaute on osa päivittäistä työskentelemistä vuorovaikutuksessa, esimiestyössä ja ryhmätyössä. Luottamus on kaiken yhteisen tekemisen ydintä. Kohdeorganisaation nykytilan selvittämisen siivittämänä keskityttiin kyselyssä ja haastatteluisa palautteeseen, ryhmätyöhön, arvostukseen, luottamukseen, esimiestyöhön, toiveisiin ja tukemiseen.

Ryhmällä on yhteinen tavoite ja tavoitteellisuus on osa tuottavuuden paranemista. Kohdeorganisaation palvelupisteiden päälliköt tekevät tärkeää työtä ja ovat haastattelujen perusteella hyvin kiinnostuneita työstään työyhteisötaitojen osalta. Palautteen antamista kerrotaan tapahtuvan säännöllisesti. Kanssakäymisen avoimuutta korostetaan. Teorian valossa on kuitenkin erityisen tärkeää myös, että palaute kulkee vertikaalisesti, myös alhaalta ylöspäin, joten jos alainen ei anna palautetta esimiehelleen, esimiehen on hyvä myös pyytää palautetta alaisiltaan. **Kehittämisehdotuksena onkin, että esimiehen on hyvä rohkeasti pyytää palautetta alaisiltaan.**

Palautekäytännöissä merkittävimpien palautteiden läpikäymisen suhteen oli eroja palvelupisteissä haastatteluiden perusteella, joten **kehittämisehdotuksena on, että tulevaisuudessa palvelupisteissä voisi olla yhteneväisiä käytäntöjä niin, että palauteasioita käsiteltäisiin esimerkiksi säännöllisesti viikkopalaverien yhteydessä.** Oli ilahduttavaa kuulla, että vuoropuhelu palvelupisteissä on avointa ja asioista keskustellaan yleisesti työnteon yhteydessä. On tietysti hyvä vaihtaa kuulumisia muistakin asioista kuin vain työasioista ja keskustella erilaisista jutuista. Oma esimerkkikäyttäytyminen varmasti lisää aloitteellisuutta esimiehen lisäksi kollegoissa, kun esimerkiksi tärkeistä, työhön liittyvistä asioista pyritään keskustelemaan rakentavasti ja perustellusti.

Palvelupisteiden päälliköiden haastatteluissa selvisi, että ryhmätyökäytännöissä oli eroavaisuuksia, jotka osaltaan johtuvat työyhteisön iästä, niissä toimivista ihmisistä, mutta myös palvelupisteiden päälliköt painottivat ryhmätyössä eri asioita. Ryhmätyökäytännössä saatetaan myös olla eri vaiheissa opinnäytetyön teoriaosuudessa esitetyn ryhmän kehitysvaihemallin mukaan. On hyvä, että palvelupisteissä niiden päälliköillä on vahvat valtuudet toimia niin, miten parhaimmaksi kokevat, mutta **kehittämisehdotuksena on se, että mahdollisuuksien mukaan, muissa palvelupisteissä hyviksi koetuista tavoista voitaisiin ottaa oppia muissa palvelupisteissä.** Tämä tarkoittaa sitä, että hyviksi havaituista tavoista voitaisiin keskustella eri palvelupisteiden välillä ja sillä tavalla vahvistaa ja monipuolistaa koko Suomen Euromaster Oy:n työn tekemisen tapoja. Tietysti eri palvelupisteissä pitää huomioida se, mikä toimintamalli sopii kyseiseen palvelupisteeseen ja sen henkilöstölle.

Tiedonjaon parantaminen voisi kuitenkin tuoda ajattelemisenaiheita kohdeorganisaation ympäristöön eri palvelupisteisiin. On varmasti hyvä asia, että kaikki työntekijät osaavat tehdä suurin piirtein samat työtehtävät, niin kuin eräässä palvelupisteessä oli tapana. Kohdeorganisaatiossa voisi olla myös hyvä asia parantaa työntekijöiden vahvuuksien havainnointia. Eräässä palvelupisteessä sen päällikkö oli hyvin kiinnostunut kehittämään alaisten vahvuuksia ja niiden tunnistamista sekä tarjoamaan työntekijöiden mielenkiinnon mukaan erilaisia työtehtäviä. Työntekijöiden vahvuuksien ja kiinnostuksen huomioiminen voisi sopia kattavammin eri palvelupisteisiin. Vahvuuksien varaan on hyvä rakentaa organisaatiota. Edellä mainitut seikat tietenkin vaativat luottamusta ja tietynlaisia pelisääntöjä. Omien vahvuuksien tunnistaminen varmasti edistää hyvien työyhteisötaitojen kehittymistä, kun osataan huomioida oma osaaminen, pystytään kannustamaan myös kollegoita.

Kohdeorganisaation työntekijöille tehdyn kyselyn mukaan roolien tiedostamisen haluttiin paranevan kohdeorganisaatiossa. Roolit tulevat tutummiksi yhteisen tekemisen kautta. Monipisteorganisaatiossa, kun ihmiset eivät tapaa toisiaan säännöllisesti, esimerkiksi ylemmän johdon työskennellessä muualla kuin palvelupisteissä, kaikkien työntekijöiden tunteminen henkilökohtaisesti on varmasti haastavaa. Silloin on jokaisen kehityskeskustelua pitävän, johtavassa asemassa toimivan hyvä mahdollisimman hyvin paneutua kehityskeskustelujen pitämiseen. **Kehittämisehdotuksena on, että**

kohdeorganisaatiossa panostettaisiin tulevaisuudessa erityisesti kehityskeskustelujen kulkuun työyhteisötaitoja mahdollisimman monipuolisesti huomioiden ja edistäen.

Kehityskeskustelu aihealueena voisi hyvinkin olla tutkimuksenarvoinen. Mitä kehityskeskustelujen pitämiseen kaiken kaikkiaan kuuluu? Kehityskeskustelu voisi olla opinäyteyön aihe joko kohdeorganisaatiolle tai jollekin muulle organisaatiolle. Samoin työyhteisötaitojen huomioiminen rekrytoinnissa voisi olla jatkotutkimuksen aiheena tai osana jotain laajempaa kokonaisuutta. Miten rekrytoinnissa voitaisiin ottaa huomioon työyhteisötaidot?

Kohdeorganisaatiolle teetetyssä kyselyssä yksi keskeinen ilmentymä työyhteisötaitojen suhteen oli tiedon jakamisen tärkeys. Työntekijät halusivat saada enemmän tietoa heitä koskevista asioista ja koko kohdeorganisaatiossa tapahtuvista asioista. **Kehittämishdotuksena on, riippuen, miten tietoa konkreettisesti kohdeorganisaatiossa jaetaan, tiedon jakamisen kehittäminen säännölliseksi käytännöksi.** Sähköisen viestimisen avulla voitaisiin esimerkiksi sopia yhteisesti joku tai jotkut henkilöt, jotka vastaisivat pari kertaa kuukaudessa lähetettävästä sähköpostiviestistä. Sähköpostiviestissä voitaisiin kertoa kohdeorganisaation kuulumisia, ja mitä on odotettavissa tulevaisuudessa. Tiedotteessa voitaisiin myös tuoda esille niin sanottuja vaikuttamisväyliä, joiden kautta työntekijä voisi tuoda ideoitaan luottamuksellisesti esille.

Avoimuuden lisääminen tapahtuu parhaiten yhteydenpidon lisäämisellä. Keskusteluyhteyden avaaminen on kiinni jokaisesta itsestään, kuten myös työyhteisötaitojen opettelu ja hallinta. Onneksi työyhteisötaitoja voidaan harjoitella ja parantaa entisestään.

Monipisteorganisaation työyhteisötaitojen kehittäminen opinnäytetyön tekemisen muodossa on pitänyt sisällään monia työelämän tärkeitä elementtejä. Työyhteisötaitoja tarvitsee jokainen, ja opinnäytetyössä niitä tutkittiin siltä osin, minkälaisia ovat hyvät työyhteisötaidot, miten ne ilmenevät niin vuorovaikutuksessa, esimiestyössä ja ryhmätyössä. Jokaiseen kysymykseen ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, vaan vastaukset koostuvat monista osista. Samaan aikaan työyhteisötaidot kuuluvat jokaiselle ja ovat kaikkien yhteistä pääomaa.

11.2 Huoneentaulu

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kohdeorganisaatiolle suunnatuista kehittämisehdotuksista huoneentaulu. Huoneentaulu syntyi pohtien, miten huoneentaulu kokonaisuutena antaisi eväitä jokaiselle Suomen Euromaster Oy:n työntekijälle ja miten sillä olisi toimintaa kehittävä vaikutus. Huoneentaulun laatimisessa otettiin huomioon opinnäytetyön teoriassa esiintyviä seikkoja, tausta-aineiston analysoinnissa löytyneitä asioita sekä kyselyn ja haastattelun kautta esiin tulleita asioita. Omien vahvuuksien tunnistaminen auttaa työyhteisötaitojen kehittymisessä. Palautteen anto ja sen pyytäminen on tärkeää. Keskusteleminen edistää tiedonkulkua ja kiitoksella voidaan osoittaa arvostusta.

Opinnäytetyön tekijä halusi huoneentaulun tuovan iloa ja varmuutta jokaisen työpäivään. Huoneentaulun sanomana on ottaa itsensä ja muut huomioon. Huoneentaulu on esillä liitteessä 7. Se on lämminhenkinen, ympyränmuotoinen, eräänlainen arjen työyhteisötaitojen onnenpyörä.

12 YHTEENVETO

Opinnäytetyö monipisteorganisaation työyhteisötaitojen kehittämisestä sai alkunsa silloin, kun maailmanlaajuista koronapandemiaa ei vielä tunnettu. Opinnäytetyön tekeminen kuitenkin varmistui ja lähti etenemään. Teoriaa työyhteisötaitoista ja opinnäytetyötä varten saatua tausta-aineistoa käytiin läpi, kohdeorganisaation työntekijöille teetettiin kysely ja haastateltiin neljää palvelupisteiden päällikköä eri paikkakunnilta. Yhteistyö edellyttää jokaisen osallistumista. Työyhteisössä voidaan asioita parantaa toisia kunnioittaen, arvostaen ja tähtäämällä sopuisasti kohti tulevaa, kehittäen organisaation työyhteisötaitoja päivä päivältä.

LÄHTEET

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa : Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Helsinki: Kauppakamari.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uud. p. Helsinki: J-Impact Oy.

Grönfors, T. 2001. Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teoriat ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. T. Roos (toim.). 2. uud. p. Espoo: Facile Publishing.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly : opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: tuuma.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. p. Helsinki: Tammi.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Jnaneswar, K. 2020. Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Indian Retail Industry. Indian Journal of Industrial Relations 3, 460-475. Viitattu 17.12.2020. <https://web.a.ebsco-host.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=fa89db10-9bfa-4f67-ab00-0ef627d2d9eb%40sessionmgr4006>

Juholin, E. 2017. Communicare! : Viestinnän tekijän käsikirja. Infor.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: OPINPAJAN KIRJA.

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Keskinen, S. 2017. Työyhteisötaitojen kehittämistä työnohjauksella. Teoksessa Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Suomen työnohjaajat ry. Viitattu 15.12.2020. https://research.utu.fi/converis/portal/Publication/28974889?lang=fi_FI

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi : ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3. p. Helsinki: Edita.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kuusela, S. 2013a. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Kuusela, S. 2013b. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 11.2.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)vuorovaikutustaidot/piste:tq](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:((20)Esimiehen((20)vuorovaikutustaidot/piste:tq)
- Lappalainen, P. 2017. Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. Viitattu 12.1.2021. <https://viestijat.fi/eettinen-johtajuus-organisaation-vuorovaikutuksen-perustana/#5bf98372>
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 10.1.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#piste:b4>
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. p. UNIPress.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2015. Ihmisiksi työssä® : työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. UNIPress.
- Ojanpää, H. 2015. Sara Purhonen: katu-uskottava kehittäjä. URA-lehti. Viitattu 17.3.2021. <https://uralehti.fi/ammattilaiset/sara-purhonen-katu-uskottava-kehittaja-2/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. 3.-4. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Tammi.
- Peltola, H. 2011. Yhtenä : Kun minästä kasvaa me. WSOYpro Oy.
- Piekkari, R. & Welch, C. 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto, 183-195.
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 3, 187-201. Viitattu 17.12.2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/issue/view/6009>
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 189-201.
- Pääkkönen, S. 2021. Omana pomonaan. Satakunnan Kansa 8.1.2021, B, B6-B7.
- Räty, T. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salo, I. Kysely ja haastattelut, opinnäytetyö, Suomen Euromaster Oy. Vastaanottaja: Sanna Kerola. Lähetetty 25.2.2021 klo 13.39. Viitattu 17.3.2021.

Siuvatti, E. & Kräkin, M. 2019. Dialogitaidot ovat tarpeelliset työn murroksessa. Viitattu 12.1.2021. <https://www.lamkpub.fi/2019/02/08/dialogitaidot-ovat-tarpeelliset-tyon-murroksessa/>

Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. 2019. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen Psykologia. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 75-114.

Suomen Euromaster Oy:n vuoden 2019 työhön sitoutuminen -kysely (Engagement Survey 2019 vastaukset -Power Point -tiedosto). 2019.

Suomen Euromaster Oy:n vuoden 2020 työhön sitoutuminen -kysely, Moving Forward Together Survey 2020 (ERM FI koko talon tulokset PPT -Power Point -tiedosto). 2020.

Suomen Euromaster Oy:n www-sivut. 2019. Viitattu 18.11.2019. <https://www.euromaster.fi>

Suomen Euromaster Oy:n www-sivut. 2021. Viitattu 17.3.2021. <https://www.euromaster.fi>

Suomen Euromaster Oy:n yritysesittelyaineisto. n.d.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. p. Vantaa: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen : näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. p. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 28.12.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JAEBGXDTEB#piste:tQ>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelun www-sivut. 2020. Viitattu 28.12.2020. <https://www.tyosuojelu.fi>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITE 1

SUOMEN EUROMASTER OY:N VUODEN 2019 TYÖHÖN SITOUTUMINEN - KYSELYN TYÖYHTEISÖTAITOIHIN LIITTYVÄT KOHDAT

- My manager can adjust his/her leadership style based on the situation and/or the person.
- Esimieheni voi säätää johtamistyyliään tilanteen ja/tai henkilön perusteella.

- Where I work, people have the opportunity to have their complaints heard.
- Siellä, missä työskentelen, ihmisillä on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin.

- I have confidence in the future of Euromaster.
- Luotan Euromasterin tulevaisuuteen.

- I feel valued as an employee at my Company.
- Tunnen itseni arvostetuksi yritykseni työntekijänä.

- Euromaster has created an environment where people with diverse backgrounds can succeed.
- Euromaster on luonut ympäristön, jossa erilaiset taustat omaavat ihmiset voivat menestyä.

- Where I work, I am treated with respect, regardless of who I am or my position.
- Missä työskentelen, minua kohdellaan kunnioittavasti riippumatta siitä, kuka olen tai mikä on asemani.

SUOMEN EUROMASTER OY:N VUODEN 2020 TYÖHÖN SITOUTUMINEN -
KYSELYN TYÖYHTEISÖTAITOIHIN LIITTYVÄT KOHDAT

- My manager regularly asks for feedback to improve his/her leadership skills.
- Esimieheni pyytää säännöllisesti palautetta johtamistaitojensa parantamiseksi.

- I feel valued as an employee at my Company.
- Tunnen itseni arvostetuksi yritykseni työntekijänä.

- There is open and honest two-way communication at Euromaster.
- Euromasterissa viestintä on avointa ja rehellistä kaksisuuntaista viestintää.

- I would recommend Euromaster to others as a good place to work.
- Suosittelisin Euromasteria muille hyvänä työpaikkana.

- Euromaster has created an environment where people with diverse backgrounds can succeed.
- Euromaster on luonut ympäristön, jossa erilaiset taustat omaavat ihmiset voivat menestyä.

- I am encouraged to come up with new and better ways of doing things.
- Minua rohkaistaan keksimään uusia ja parempia tapoja tehdä asioita.

- My manager can adjust his/her leadership style based on the situation and/or the person.
- Esimieheni voi säätää johtamistyyliään tilanteen ja/tai henkilön perusteella.

- There is good cooperation across teams or entities.
- Yhteistyö ryhmien tai yhteisöjen välillä on hyvää.

- I think my performance is assessed fairly.
- Mielestäni työsuoritustani arvioidaan reilusti.

- Where I work, we set clear priorities for what needs to be done.
- Siellä, missä työskentelen, asetamme selkeästi tärkeät asiat etusijalle.

- People in my area take personal initiative to come up with new and better ways to get things done.
- Työpaikallani tuodaan oma-aloitteisesti esille uusia ja parempia tapoja saada asiat hoidettua.

KYSELY SUOMEN EUROMASTER OY:N TYÖNTEKIJÖILLE
TYÖYHTEISÖTAIDOISTA, SAATE

Hei,

Teen ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyötä työyhteisötaidoista Suomen Euromaster Oy:n toimeksiantona ja kysyn Sinulta työyhteisötaitoihin liittyviä kysymyksiä. Kyselyyn voit vastata tietokoneella, tabletilla tai matkapuhelimella. Kyselyn vastausaika on 22.2.2021-15.3.2021. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Työyhteisötaitoja ovat muun muassa oman ja muiden työntekijöiden roolin ymmärtäminen, perustehtävän tekeminen, reiluus ja kohteliaisuus, hyvät käytöstavat, muiden työn arvostaminen sekä myönteisen ilmapiirin edistäminen. Myös palautteen antaminen sekä pyytäminen ovat merkittäviä työyhteisötaitoja.

Varaathan hetken asioiden pohtimiselle. Kyselyyn vastataan vain kerran. Kysely sisältää viisi kysymystä. Pääset vastaamaan kyselyyn painamalla alapuolella olevaa linkkiä.

(kyselylinkki)

Paljon kiitoksia vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

Sanna Kerola, tradenomi ylempi AMK -opiskelija, Johtaminen ja palveluliiketoiminta, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Pori. Voit kysyä tarvittaessa lisätietoja sähköpostilla: sanna.m.kerola@student.samk.fi.

KYSELY SUOMEN EUROMASTER OY:N TYÖNTEKIJÖILLE,
TYÖYHTEISÖTAIDOT

Teema 1. Palaute

Kysymys 1. Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta työstäsi?

Vastausvaihtoehdot:

Kyllä

En

En osaa sanoa

Teema 2. Palaute ja ryhmätyö

Kysymys 2. Annatko itse mielestäsi riittävästi palautetta toisille?

Vastausvaihtoehdot:

Kyllä

En

En osaa sanoa

Teema 3. Luottamus

Kysymys 3. Kuinka luottamuksellisena koet työskentelyilmapiirin asteikolla 1-4?

1 = En lainkaan luottamuksellisena

2 = Vähän luottamuksellisena

3 = Sopivasti luottamuksellisena

4 = Erittäin luottamuksellisena

5 = En osaa sanoa

Teema 4. Arvostus ja esimiestyö

Kysymys 4. Koetko saavasi riittävästi arvostusta esimieheltäsi?

Vastausvaihtoehdot:

Kyllä

En

En osaa sanoa

Teema 5. Toiveet

Kysymys 5. Minkälaisia toiveita Sinulla on työyhteisötaitojen saralta esimiehellesi?

SUOMEN EUROMASTER OY:N ESIMIESTEN HAASTATTELUT,
TYÖYHTEISÖTAIDOT, KYSYMYKSET

Haastattelukysymykset:

Teema 1. Palaute

Kysymys 1. Kuinka usein pyydät palautetta alaisiltasi?

Kysymys 2. Minkälaisena koet palautteen antamisen ja saamisen?

Teema 2. Luottamus ja ryhmätyö

Kysymys 3. Miten luot luottamuksellista ilmapiiriä?

Kysymys 4. Miten edistät ryhmätyötä työyhteisössä?

Teema 3. Arvostus

Kysymys 5. Miten koet kollegoiltasi saadun arvostuksen?

Kysymys 6. Miten koet esimieheltäsi saadun arvostuksen?

Teema 4. Tukeminen

Kysymys 7. Miten voisit tukea alaisiasi paremmin työyhteisötaitojen toteuttamisessa?

HAASTATTELUKUTSU

Hei!

Teen ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyötä työyhteisötaidoista, toimeksiantajana on Suomen Euromaster Oy. Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmiin sisältyy esimiesten haastatteleminen.

Työyhteisötaitoja ovat muun muassa oman ja muiden työntekijöiden roolin ymmärtäminen, perustehtävän tekeminen, reiluus ja kohteliaisuus, hyvät käytöstavat, muiden työn arvostaminen sekä myönteisen ilmapiirin edistäminen. Myös palautteen antaminen sekä pyytäminen ovat merkittäviä työyhteisötaitoja.

(Tässä kohtaa palvelupisteen päällikölle lähetetyssä sähköpostissa oli seloste siitä, miten ja milloin haastattelija ottaa yhteyttä ja muun muassa haastattelun nauhoituksen tarkoitus ja litteroinnin selitys.)

Yhteistyöterveisin,

Sanna Kerola,

tradenomi ylempi AMK -opiskelija, Johtaminen ja palveluliiketoiminta, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Pori

HUONEENTAULU

