

Jenni Tuikka

**Työyhteisötaitoja kehittämällä kohti  
itseohjautuvaa toimintatapaa  
Case: Kainuun Osuuspankki**

Opinnäytetyö

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaami-  
nen YAMK

Kevät 2021

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Tuikka Jenni

**Työn nimi:** Työyhteisötaitoja kehittämällä kohti itseohjautuvaa toimintatapaa. Case: Kainuun Osuuspankki.

**Tutkintonimike:** Tradenomi YAMK, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

**Asiasanat:** työyhteisötaidot, itseohjautuvuus, sosiaaliset taidot, alaistaidot, itsensä johtaminen

Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti. Muutokset asiakaskäyttäytymisessä, kilpailuympäristössä, teknologiassa, sääntelyssä ja valvonnassa ajavat myös OP Ryhmän uudistumaan. Itseohjautuvuus on nostettu vuonna 2019 OP Ryhmän yhdeksi isoksi kehittymistavoitteeksi, jota kohti pyritään kehittämään myös paikallisissa osuuspankeissa. Itseohjautuvassa organisaatiossa on keskeistä vapauden, vastuun ja päätösvallan lisääminen yksilöille ja tiimeille. Toimiakseen se vaatii työntekijöitä uudenlaisia työelämän taitoja ja itsensä johtamista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantaja yrityksen, Kainuun Osuuspankin työntekijöiden työyhteisötaitoja kohti itseohjautuvaa toimintatapaa. Opinnäytetyössä selvitettiin Kainuun Osuuspankin toimihenkilöiden työyhteisötaitojen nykytaso ja minkälaista tukea toimihenkilöt tarvitsevat lähiesimiehiltään omien työyhteisötaitojen kehittämiseksi kohti itseohjautuvaa toimintatapaa.

Tutkimusotteena oli konstrukttiivinen tutkimusote. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu työyhteisötaidoista, työyhteisötaitojen kehittamisestä sekä itseohjautuvuudesta ja itseohjautuvuuden edellytyksistä. Taustana käytettiin kohdeorganisaation henkilöstölle tehtyjä määrällisiä Pulssi-henkilöstötutkimusten tuloksia vuosilta 2018-2020. Tutkimus rajattiin koskemaan Kainuun Osuuspankin toimihenkilöiden työyhteisötaitoja, sillä esimiestaitoja on kohdeorganisaatiossa tutkittu ja kehitetty aiemmin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin mixed methodsia, eli kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmää. Tutkimusaineisto kerättiin tähän opinnäytetyöhön sähköisen kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin kaikille kohdeorganisaation toimihenkilöille. Kyselyn määrällinen aineisto analysoitiin suorien jakautumien kautta ja laadullinen aineisto aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Organisaation kehittämiskohteiden perusteella laadittiin toimihenkilöille työyhteisötaitojen itsearviointi ja kehittämistyökalu auttamaan toimihenkilöitä kehittämään omia työyhteisötaitoja kohti itseohjautuvaa työskentelytapaa. Työyhteisötaitojen itsearviointi ja kehittämistyökalun avulla toimihenkilöt voivat arvioida omaa toimintaansa ja löytää ratkaisuja, analysointiapua sekä konkreettisia keinoja esille nousseiden kehityskohteiden parantamiseksi ja kehittämiseksi.

## Abstract

**Author:** Tuikka Jenni

**Title of the Publication:** Developing work community skills toward a self-directed way. Case: Kainuun Osuuspankki

**Degree Title:** Master of Business Administration, MBA

**Keywords:** work community skills, organizational citizenship behaviour, employee skills, self-direction, self-steerability,

The world around us is constantly changing. Changes in customer behaviour, the competitive environment, technology, regulation, and supervision are also driving OP Financial Group to innovate. Self-direction has been raised in 2019 to be one of OP Financial Group's most important development goals, which OP cooperative banks are also striving to develop. Increasing freedom, responsibility and decision-making power of individuals and teams is central to the self-directed organization. Self-guidance requires new types of working life skills and self-management skills from employees.

The aim of this thesis was to develop the work community skills of OP Kainuu's employees towards a self-directed way. The study examined the current level of work community skills of OP Kainuu's employees and what kind of support employees need from their superiors to develop their own work community skills towards a self-directed approach.

The research strategy was a constructive research. The Theoretical framework consists of work community skills, the development of work community skills, self-direction, and the prerequisites for self-management. The study was based on the quantitative results of Pulse personnel surveys conducted by the target organization in 2018-2020. The research was limited to the work community skills of OP Kainuu's employees, as management skills have been researched and developed in the target organization in the past. The research method used was a Mixed Method, which is a combination of quantitative and qualitative research. The research material was collected with an electronic questionnaire that was sent to all employees of the target organization. The data were analyzed using direct distribution and inductive content analysis.

Based on the organization's development targets, a self-assessment of work community skills and the development tool for employees were developed to help them develop their own work community skills towards a self-directed way of working. The work community skills self-assessment and development tool allows employees to evaluate their own performance and find solutions, analytical and practical ways to help improve and develop development goals.

## Alkusanat

Vihdoinkin käsissäni on valmis opinnäytetyö. Aloittaessani kirjoittamaan tätä opinnäytetyötä en arvannutkaan minkälainen matka tulisi olemaan. Matka on ollut hyvin pitkä ja mutkikas. Se on vaatinut minulta ja läheisiltäni paljon joustamista ja venymistä. Välillä olemme olleet aivan ääri- rajoillakin venymisen suhteen. Ihanaa, että vihdoinkin olen tässä pisteessä, että voin tyytyväisin mielin huokaista. Se on nyt ohi. YAMK opintoni ovat paketissa tämän loppurutistuksen myötä.

Työn, opiskelun, omakotitalon remontoimisen ja perhe-elämän (etenkin kun lapset ovat pieniä) yhteensovittaminen ei ole aina helpoin yhtälö ja toi reilusti lisää harmaita hiuksia sekä ryppyjä silmäkulmiin vähäisten yöunien myötä. Muistan vieläkin elävästi, kun opintojen ensimmäisillä orientoitumispäivillä syksyllä 2018 opettajat kysyivät, kuinka me aloittavat opiskelijat olemme suunnitelleet yhdistävän työn, perhe-elämän ja opiskelun. Minusta kysymys kuulosti silloin lähinnä hölmöltä. ”Ihan helposti!” -ajattelin. Keväällä 2019 alkoi korvissani kaikumaan lasten sanat: ”Äiti aina vain opiskelee!” ja tätähän riitti aina kevääseen 2021 saakka. Nyt minulla on onneksi tästä hetkestä eteenpäin enemmän aikaa perheelleni ja lupaan olla läsnä lasteni jokaisessa päivässä.

Kiitos työnantajalleni ja esimiehelleni tuesta ja kannustuksesta. Opinnäytetyön aihe oli itselleni mielenkiintoinen ja tärkeä. On ilo, kun sain tehdä tämän työn pitkäaikaiselle työnantajalleni ja olla mukana kehittämässä työyhteisöämme eteenpäin.

Kiitos ohjaavalle opettajalleni eteenpäin potkimisesta, tuesta, kärsivällisyydestä ja hyvistä ohjaavista neuvoista.

Suuri kiitos kärsivällisyydestä, joustavuudesta ja ymmärtämisestä kuuluu koko perheelleni. Ilman teidän joustamistanne ja avun antamista en olisi pystynyt keskittymään tähän projektiin ja saanut YAMK opintojani suoritettua. Nyt olen vapaa näistä velvoitteista ja minulla on enemmän aikaa teille kaikille. Voin viedä ”Peltorit” pysyvästi varaston hyllylle, sillä niitä en nyt enää tarvitse.

Iloinen, onnellinen ja helpottunut.

Jenni Tuikka

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Muuttuva työelämä ja henkilöstön kehittäminen.....	4
2.1	Itseohjautuvuus.....	6
2.2	Työyhteisötaidot .....	12
2.2.1	Itsensä johtaminen ja oman osaamisen kehittäminen .....	16
2.2.2	Organisointi- ja yhteistyötaidot.....	18
2.2.3	Vuorovaikutustaidot .....	24
2.2.4	Sitoutuminen organisaatioon ja halukkuus toiminnan kehittämiseen .....	26
2.3	Työyhteisötaitojen kehittäminen muuttuvassa työympäristössä.....	30
3	Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	32
3.1	Konstrukttiivinen tutkimusstrategia.....	32
3.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	34
3.3	Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät.....	36
4	Kainuun Osuuspankin toimihenkilöiden työyhteisötaitojen kehittäminen.....	40
4.1	Toimeksiantajan esittely .....	41
4.2	Lähtötilanne kuvaus .....	42
4.3	Kyselyn toteutus.....	42
4.4	Kyselyn tulokset .....	42
4.5	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	42
4.6	Työyhteisötaitojen kehittämisen prosessi .....	43
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	44
	Lähteet .....	48
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Työhyvinvointi, työntekijöiden itseohjautuvuus ja elinikäinen oppiminen korostuvat nykyisin yritysmailmassa. Samalla Suomessa tavoitellaan pidempiä yksilöllisiä työuria, jotta julkistalouden kestävä kehitys ja kansainvälinen kilpailukyky voitaisiin taata myös tulevaisuudessa. Jatkuva kiihtyvä työelämän muutosvauhti ja digitalisaation kehitys edellyttävät, että myös yritysten työnteon rakenteiden ja perinteisten työtapojen on muututtava sekä toimintaa entisestään tehostettavan. Huono johtaminen ja työntekijöiden kehnot työyhteisötaidot vievät yrityksen resursseja turhaan hukkaan. Esimies ei voi enää yksin vaikuttaa organisaation johtamisen onnistumiseen, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen on johdettava itsenäisesti omaa työtään.

Esimies- ja johtamistaitojen rinnalle on nostettu työntekijöiden työyhteisötaidot ja itseohjautuva toimintatapa. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan substanssiosaamisen lisäksi työntekijän vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja sekä työntekijän kykyä toimia vastuullisena, tuottavana ja rakentavana jäsenenä työyhteisössä. Itseohjautuvuus on työntekijän ominaisuus, johon katsotaan kuuluvan omaehtoisuutta ja kykyä toimia ilman ulkoista ohjausta. Itseohjautuvuus on nostettu vuonna 2019 OP Ryhmän yhteiseksi isoksi kehittymistavoitteeksi, jota kohti pyritään myös paikallisissa osuuspankeissa. Itseohjautuvassa organisaatiossa on keskeistä vapauden, vastuun ja päätösvallan lisääminen yksilöille ja tiimeille. Itseohjautuvuuden ydin OP Ryhmässä on luottamus työntekijään, hänen kykynsä ja haluunsa tehdä asiat hyvin organisaation ja asiakkaan parhaaksi. Hyvinvoiva, motivoitunut ja osaava henkilöstö on OP Ryhmän tärkein voimavara nyt ja tulevaisuudessa.

Kainuun Osuuspankin tavoitteena on OP Ryhmän tavoin suunnata kohti ketterämpää ja tehokkaampaa itseohjautuvaa organisaatiota, jonka on katsottu parantavan työntekijä- ja asiakaskokemusta, tuoden toimintaan tehokkuutta ja lisäävän yksilöille työn merkityksellisyyden tunnetta. Tämä on pitkäaikainen strateginen tavoite ja organisaation toimintakulttuurin muutos kohti itseohjautuvuutta ei tapahdu hetkessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation toimihenkilöiden työyhteisötaitoja kohti itseohjautuvaa toimintatapaa ja näin edesauttaa kohdeorganisaation pääsemistä tähän pidemmän aikavälin tavoitteeseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, minkälainen on Kainuun Osuuspankin toimihenkilöiden työyhteisötaitojen tämänhetkinen taso. Työyhteisön ja liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät oman roolinsa koko organisaation työyhteisötaitojen sekä itseohjautuvuuden kehittämisessä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyy työyhteisötaitojen itsearviointi ja kehittämistyökalu toimihenkilöille, joka auttaa toimihenkilöitä arvioimaan ja kehittämään omia työyhteisötaitojaan kohti itseohjautuvaa työskentelytapaa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä yksittäiselle Kainuun Osuuspankin työntekijälle työntekijäkokemuksen, työhyvinvoinnin ja sitouttamisen näkökulmasta, koko kohdeorganisaatiolle yhteisöllisyyden, toiminnan ketteröittämisen ja tuottavuuden näkökulmasta sekä myös OP Ryhmälle vaikuttavan työnantajabrändin luoja.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Millaiset ovat Kainuun Osuuspankin toimihenkilöiden työyhteisötaidot tällä hetkellä?
- Millaista tukea Kainuun Osuuspankin toimihenkilöt tarvitsevat esimiehiltä ja johdolta omien työyhteisötaitojen kehittämiseen?
- Millainen työyhteisötaitojen kehittämissuunnitelma edistää toimihenkilöiden itseohjautuvaa toimintatapaa?

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana on konstruktiiivinen tutkimus, koska tavoitteena on ratkaista reaali maailman ongelmia ja tuottaa lopputuotoksena työyhteisötaitojen arviointi ja kehittämistyökalu kohdeorganisaation toimihenkilöille auttamaan tunnistamaan, arvioimaan ja kehittämään omia työyhteisötaitojaan. Tutkimusmenetelmänä on mixed methods, eli kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä. Tutkimuksen lähtötilanteen tarkastelussa käytetään kohdeorganisaation aiempia kvantitatiivisia henkilöstötutkimuksia vuosilta 2018–2020, joiden tutkimustulokset analysoidaan dokumenttianalyysillä. Näiden tutkimustulosten pohjalta aineiston hankintamenetelmänä käytetään lomakekyselyä, jossa informanteina toimivat Kainuun Osuuspankin toimihenkilöt. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät organisaation johto ja johdon sihteeri.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu työyhteisötaidoista ja itseohjautuvuuden edellytyksistä. Työyhteisötaidot ovat aiheena laaja kokonaisuus, joka on perinteisesti jaettu esimiestaitoihin sekä alaistaitoihin ja näitä on pidetty toistensa vastinparina. Työyhteisön hyvinvointi ja menestyminen edellyttää aina yhteistyötä organisaatiossa. Alaisten on tuettava omalla toiminnal-

laan esimiestä hänen työssään, sillä yksikään esimies ei saa työyhteisöä yksin menestymään. Työyhteisötaidot ei ole käsitteenä kovin vakiintunut tieteellisessä tutkimuksessa ja tällä katsotaan olevan useita eri rinnakkaiskäsitteitä esimerkiksi työntekijätaidot, organisaatiokansalaisuus ja työelämätaidot. Tämän opinnäytetyön aihe rajataan käsittelemään pelkästään toimihenkilön työyhteisötaitoja. Lähiesimiestyötä ja sen laadukasta hoitamista on tutkittu sekä kehitetty Kainuun Osuuspankissa vuosien 2018–2021 aikana. Tämän vuoksi johtamistaitojen sekä esimiesten esimiestaitojen syvällinen käsittely jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Työntekijän sitoutuneisuus ja oma motivaatio ovat osa työyhteisötaitojen kehittämisessä. Työntekijän motivaatiotekijät sekä motivaatioteoriat on kuitenkin rajattu kokonaan opinnäytetyön ulkopuolelle. Toimeksiantajayritykselle tehdään samaan aikaan tutkimusta työntekijöiden motivaatiotekijöistä ja on luontevaa, etteivät opinnäytetyöt käsittele samoja aiheita.



## 2 Muuttuva työelämä ja henkilöstön kehittäminen

Työelämä on tällä hetkellä syvällisen murroksen kohteena. Työtä tehdään entistä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta ja sen vuoksi työkulttuuri on muuttunut voimakkaasti. Organisaatiot voivat olla hajallaan eri puolilla maapalloa tai työntekijät voivat tehdä työtä etänä kotoa käsin, vaikka heillä olisi yhteisiä tavoitteita. Uusia ammatteja syntyy sekä vanhoja katoaa. Tulevaisuuden työ tulee painottumaan enemmän asiantuntijuuteen rutiinitöiden vähentymisen myötä. Tähän vaikuttavat eniten digitalisaatio, tekoäly, automatisaatio ja robotisaatio. Työsuhteiden luonne muuttuu sekä kestot lyhenevät ja epävarmuus työpaikan säilymisestä lisääntyy. Jokaiselta työntekijältä edellytetään nykyisin uudenlaisia työelämäntaitoja: luovuutta, aktiivisuutta, itseohjautuvuutta, joustavuutta, teknologioiden hyödyntämistä sekä kriittisyyttä. Tässä työelämänmuutoksessa korostuvat myös jatkuvan oppimisen valmius ja elämönhallintataidot. Työntekijän oma vastuu työllistymisestä ja oman ammattitaidon ylläpitämisestä korostuu työelämäympäristön muuttuessa jatkuvasti epävarmemmaksi kentäksi. Työnantajat eivät enää yksistään voi kantaa vastuuta työntekijöidensä ammattitaidoista sekä sen kehittämisestä. Työmarkkinakelpoisuuden näkökulmasta ei työntekijät itsekään usein ymmärrä oman ammattitaidon jatkuvan kehittämisen merkitystä. Kilpailun kiristytessä maailmanmarkkinoilla, on selvää, ettei vanhakantaisella ajattelulla menestytä, vaan asennemuutosta tarvitaan puolin ja toisin. (Manka ym. 2016, 16; Salminen 2015, 11-12; Savaspuro 2019, 14.)

Organisaation henkilöstöjohtamisella tuetaan organisaation liiketoimintastrategiaa varmistamalla yrityksen tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö sekä huolehditaan henkilöstön osaamisen kattavuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu, kun yrityksen strategian mukainen toiminta ja liiketoiminnan tavoitteet on saavutettu henkilöstöratkaisujen avulla. Henkilöstöjohtaminen (HR) jaetaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM) sekä henkilöstön kehittämiseen (HRD). Henkilöstöjohtamisen toiminnan tueksi tarvitaan kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä työyhteisön yhteisiä selkeitä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Henkilöstön kohtelu on oltava oikeudenmukaista, kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa, työhön kannustavaa ja työsuorituksia tukevaa. (Viitala 2014.)

Luoma (2011, 29) toteaa teoksessaan henkilöstön kehittämisen olevan työntekijöiden osaamisen lisääntymisen kautta tapahtuvaa muutosta organisaation toiminnassa. Sen avulla huolehditaan,

että organisaation henkilöstöllä on ajantasainen asiantuntemus ja taidot. Viitala (2014) puolestaan kirjoittaa henkilöstön kehittämisen sijasta henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Hänen mukaansa henkilöstön kehittäminen ei käsitteenä enää vastaa nykyajan osaamisen kehittämisen vaatimuksia ja luonnetta. Se korostaa henkilöstöä passiivisena kehittämistoimenpiteiden kohteena, vaikka nykyisin jokainen on vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä.

Yksittäiseen työntekijään kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet. Työntekijän on kyettävä toimimaan tuottavana työyhteisön jäsenenä, vastattava asiakkaiden palvelutarpeisiin sekä osattava suunnitella omaa ajankäyttöään sekä ylläpitää omaa työkykyään kiireen ja stressin keskellä. Nykyisessä työelämässä ei riitä, että hallitsee pelkästään oman ammattinsa substanssiosaamisen, tekniset taidot ja suorittaa työtehtäviään tasaisen vahvasti. Yksittäisen työntekijän rooli on kasvanut työyhteisön ja toiminnan aktiivisessa kehittämisessä ja kaikkien on kannettava vastuuta organisaation menestymisestä, ei pelkästään esimiesten ja johtajien. (Salminen 2015, 14; Järvinen 2018, 38.)

Epävarmuus lisääntyy työelämässä robotiikan, automaation ja globalisaation myötä, mutta samalla lisääntyy myös työelämän joustavuus mahdollistaen työntekijöille paremmat mahdollisuudet elää rikasta, monipuolista ja täysipainoista elämää. Tämän päivän yritysten välisessä kilpailutilanteessa jokaisen työntekijän on otettava vastuuta sekä työn laadusta ja sen kehittämisestä, että myös omien taitojen hiomisesta. Tulevaisuuden työntekijät jakaantuvat entistä selvemmin menestyjiin, jotka aktiivisesti kehittävät omaa osaamistaan ja puolestaan häviäjiin, jotka eivät ota vastuuta omasta kehittämisestään ja työllistymisestään. (Salminen 2015, 14-15, 211.)

Organisaation menestyminen ja sen henkilöstön onnistuminen edellyttää työympäristöltä monenlaisia asioita: esimerkiksi töiden selkeää organisointia ja tasapuolista jakoa, konkreettisia tavoitteita työn tekemisen suuntaamiseksi, nykyaikaisia työkaluja, saumatonta yhteistyötä ja tiedonkulkua, osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä, muutosten hallittua läpivientiä, myönteistä työilmapiiriä, työn merkityksellisyyden kirkastamista, tehokkaita palaverikäytäntöjä, viihtyisää ja turvallista työympäristöä. Tämän vuoksi organisaation johtamistyön tärkeyttä pitäisi entisestään korostaa, jotta yrityksen suunta säilyy oikeana. (Järvinen 2018, 230-231.)

Kun työnantajat odottavat henkilöstöltään nykyisin enemmän joustavuutta ja itseohjautuvuutta, voi henkilöstö odottaa joustavuutta myös työnantajaltaan. Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen kehittämisen haasteena on joustavuusvaatimusten tasapainottaminen ja sopeuttaminen toisiinsa

nähdessä. On löydettävä tasapaino myös joustavuutta tukevien sekä työurien pysyvyyttä turvaavien ratkaisujen välillä. (Viitala 2014.)

## 2.1 Itseohjautuvuus

Organisaatioiden toimintatavat ja työtehtävät muuttuvat jatkuvasti työelämän yleisten muutosten vaikutuksesta. Johtajalähtöinen, vahvasti hierarkkinen ja ylhäältä päin ohjattu sekä kontrolloitu organisaatio ei kykene reagoimaan työelämän muutoksiin riittävällä nopeudella. Tämän takia monissa organisaatioissa on siirrytty kohti vapaampaa, innovatiivisempaa sekä yksilöä paremmin huomioivaan työskentelytapaan. Organisaatio, jossa koko henkilökunta sitoutuu kehittämään toimintaa, saa myös tuottavuudeltaan parempia tuloksia aikaan. Tämän vuoksi jokaisella työntekijällä tulisi olla käsitys siitä, kuinka oma toiminta kytkeytyy yrityksen tavoitteisiin ja työyhteisön kehittämisen tulisi olla osa jokaisen tehtävänsä. Työhön saadaan joustavuutta antamalla työntekijöille enemmän vapauksia, vastuuta, luottamusta ja päätöksentekomahdollisuuksia. Tämän myötä organisaatioissa saadaan yksilöiden sekä tiimien vahvuudet ja osaaminen paremmin käyttöön. (Martela & Jarenko 2017, 18-22; Savaspuro 2019, 39-40.)

Itseohjautuvuuden tausta-ajatuksena pidetään itseohjautuvuusteoriaa, joista perustelluin ja empiirisesti tutkituin on Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämä näkemys onnellisuuden peruselementeistä. Tämän teorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ja ilman näitä ihminen ei voi hyvin. Omaehtoisuudella tarkoitetaan kokemusta, että ihminen voi päättää omista tekemisistään ja motivaatio kumpuaa yksilön sisältä. Kyvykkyydellä tarkoitetaan henkilön kokemusta, että hän osaa työnsä, selviää haasteista ja saa asioita aikaan. Yhteisöllisyydellä puolestaan tarkoitetaan ihmisen perustarvetta olla yhteydessä muihin ihmisiin. Me välitämme toisista ihmisistä ja haluamme kokea myös, että meistä välitetään. Itseohjautuvuusteorian keskiössä on siis näkemys ihmisestä sisäsyntyisesti toiminnallisena ja aktiivisesti ohjautuvana yksilönä. Tämän teorian mukaan ihminen on päämäärätietoinen itseään toteuttava, aktiivinen ja ympäristöön reagoiva yksilö ja mitä suurempi vapaus yksilölle annetaan toimia, sitä suuremmin yksilö myös toimii omien arvojen, tavoitteidensa ja tarpeidensa motivoimana ja ohjaamana. (Martela 2014; Martela & Jarenko 2014, 13, 57-61.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa työtä tehdään tyypillisesti pienissä tiimeissä tai täysin itsenäisesti. Organisaation ylin johto määrittelee henkilöstön kanssa yhdessä yhteisen suunnan tekemiselle, jota kohti tähdätään. Tämän jälkeen johto asettuu palvelevaan rooliin pyrkien varmistamaan, että kaikilla on parhaat mahdolliset olosuhteet yhteisen suunnan tavoittelussa. Henkilöstöllä on itsellään mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja tekemisen tapaan sekä toiminnan kehittäminen on kaikkien yhteisvastuulla. Päätöksiä ja parannuksia tehdään itsenäisesti ilman organisaation pitkiä hyväksymisketjuja. Organisaatiolla on tietyt pelisäännöt, toimintatavat ja rakenteet toiminnalleen, mutta olemassa olevat rakenteita pyritään kehittämään ja muokkaamaan jatkuvasti tulevaisuuteen paremmin sopivimmiksi. (Martela ym. 2017, 15.)

Itseohjautuvuus on OP Ryhmässä yhteinen iso kehittymistavoite ja yksi suurimmista uudistamishankkeista, jolla vastataan toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen. Lisäämällä itseohjautuvuutta ja madaltamalla päätöksenteko hierarkiaa, pystytään tuottamaan hyötyä niin asiakkaille kuin työntekijöillekin. Itseohjautuvuus edellyttää uuden oppimista paitsi organisaation tiimeiltä, myös työn puitteita rakentavalta johdolta sekä jokaiselta tekemiseen osallistuvalla työntekijältä. Itseohjautuvassa organisaatiossa on keskeistä vapauden, vastuun ja päätösvallan lisääminen yksilöille ja tiimeille. Muutos yksilön näkökulmasta on iso, sillä hänen tulee muuttaa täysin omaa ajatusmalliaan sekä oppia uskaltaa ottaa vastuuta, ohjata omaa työtään ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Itseohjautuvuuden ydin OP Ryhmässä on luottamus työntekijään, hänen kykynsä ja haluunsa tehdä asiat hyvin organisaation ja asiakkaan parhaaksi. Luottamuksellinen ilmapiiri, eli psykologinen turvallisuudentunne on edellytys itseohjautuvuudelle. Kun jokaisen työntekijän mielipidettä, persoonaa ja osaamista arvostetaan, uskaltavat he kokeilla asioita rohkeammin. (OP Intra 2021).

Itseohjautuvalla yrityskulttuurilla organisaatio saavuttaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä, henkilöstön sitoutumista organisaatioon, parempaa kilpailuasemaa, uudistumiskykyä ja näiden kaikkien kautta tuloksellisuutta. Kun organisaation johto luottaa henkilöstönsä kykyyn kehittää yritystä, on se nykyaikana yksi kasvun edellytyksistä. Aineettomat tekijät, kuten henkilöstön osaaminen ja aloitekyky, innostuneisuus, luovuus ja innovointikyky ovat tänä päivänä yhä tärkeämmässä roolissa yrityksen arvoa puntaroitaessa. Itseohjautuvuutta edistävä työntekijälähtöisyys toimii yrityksen ketteryuden pohjana sekä uudistumis- ja innovaatiokyvykkyydelle että yrityksen toimintakyvylle ja tuloksellisuudelle. (Taipale & Janhonen 2017, 49-50.)

Itseohjautuva toiminta rakentuu kolmen periaatteen varaan, joita ovat vahva toiminnan läpinäkyvyys, yhteinen ajattelumalli sekä liiketoimintavastuun ja päätäntävällän jakamiseen. (Martela ym. 2017, 27.) Itseohjautuvuus vaatii toteutuakseen luottamuksellisen ilmapiirin koko työyhteisön välillä sekä selkeät tavoitteet liiketoiminnalle. Yksilön itsenäisen roolin omaksuminen voi viedä aikaa sekä vaatia muilta organisaation jäseniltä tukea, jos aiemmin on työyhteisössä totuttu tekemään, mitä johto ja esimiehet käskevät. Itseohjautuvuus kasvaa työarjessa jokapäiväisen harjoittelun ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Itseohjautuva organisaatio toimii ketterästi ja toiminta on tehokasta, kunhan vain itseohjautuvuuden edellytykset ovat organisaatiossa kunnossa.

Itseohjautuvuudessa on myös toinen puoli, josta puhutaan yleisesti vähemmän. Yksittäisten työntekijöiden lisääntyvä vastuu kuormittaa myös heitä, joten huonosti johdetusta itseohjautuvuudesta voi seurata myös työssä uupumista. ManpowerGroupin toimitusjohtaja Matti Kariola kirjoitti omassa blogissaan työuupumuksen lisääntymisestä etätöiden yleistymisen, itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden ihannoinnin seurauksena. Kariolan mielestä itseohjautuvuuskeskustelussa suurin virhe on ajatella, että kaikki olisivat halukkaita tai kykeneviä johtamaan itse itseään. Jokaiselle työntekijälle itseohjautuvasti työskentely ei sovi ja tämä on ymmärrettävä sekä huomioidava organisaatiossa. Johtajan ja esimiesten tulee pystyä tunnistamaan työyhteisön erilaiset ihmistyytit sekä luomaan sellainen tiimi ja työyhteisö, jossa erilaisia johtamismalleja voidaan soveltaa sen mukaan, miten yksilöt haluavat tulla johdetuksi. (Kariola 2018.)

Itseohjautuvuus on trendi-ilmiö uuden aikakauden työorganisaatioissa sekä pinnalla myös oppilaitoksissa opetuksessa ja oppimisessa. Itseohjautuvuutta on käsitelty viime vuosien aikana myös opinnäytetöissä ja pro gradu tutkielmissa eri näkökulmista. Malo (2012) on tutkielmassaan tutkinut itseohjautuvuuden merkityksestä organisaatiolle ja tutkimustuloksista ilmeni itseohjautuvuudella olevan suora yhteys organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn. Itseohjautuvuuteen vaikutti tutkitussa organisaatiossa eniten työn arvostuksen tunne, vapaus, hyvä tiimihenki ja tehtävien riittävä haasteellisuus.

Kämppi (2016) on tutkinut opinnäytetyössään itseohjautuvan tiimityön edistämistä henkilöstön ja johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös organisaatiokulttuurin merkitystä itseohjautuvuuden kehittämisessä. Tutkimustuloksista vahvistui käsitys, että johtajuuden merkitys korostuu etenkin itseohjautuvien tiimien toiminnan alkuun saattamisessa. Selkeiden yhteisten tavoitteiden merkitys ja avoin sekä ajantasainen tiedonkulku ovat nostettu tärkeiksi teemoiksi itseohjautuvien tiimien toiminnassa, ja organisaatiokulttuurin on tuettava itseohjautuvien tiimien

työskentelyä. Itseohjautuvuutta ei synny organisaatioihin, joissa arvostetaan tiimien yhdenmu-  
kaista ja byrokraattista toimintaa.

Viitala (2020) on Pro gradu tutkielmassaan selvittänyt, mitä itseohjautuvaan työskentelyyn siirty-  
minen vaatii tiimiltä, organisaatiolta ja johtamiselta. Tutkimuksen avulla pyrittiin myös löytämään  
erilaisia vaihtoehtoisia keinoja tukea tiimin itseohjautuvuuteen siirtymistä. Tutkimustulosten pe-  
rusteella koko organisaation tulisi olla tietoinen itseohjautuvuuden merkityksestä sekä mitä itse-  
ohjautuvuuteen siirtymisellä tavoitellaan. Koko organisaation tulee olla myös sitoutunut itseoh-  
jautuvuuteen sekä esimiesten sekä johdon tulee antaa vahvaa tukea ja valmennusta työntekijöille  
siirtymisessä. Itseohjautuvaan toimintatapaan siirtyminen tulee näin olla hyvin perusteellisesti  
suunniteltua ja koko organisaation on tunnettava itseohjautuvan työskentelytavan perusteet.

#### *Itseohjautuvuuden edellytykset*

Itseohjautuva toimintatapa edellyttää organisaation työntekijöiltä uusien taitojen omaksumista.  
Yksilön on oltava ensin itse itseohjautuva, jotta hän voi toimia itseohjautuvassa tiimissä. Yksilöllä  
on oltava kyky johtaa itseään ja tämän ollessa yksilölle uutta, hän tarvitsee siihen muita enemmän  
tukea. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 1 on lueteltu neljä perusedellytystä itseohjautuvalle  
organisaatiolle ja yksilölle mukaillen Martela ym. (2017) teosta.

<p>1. <b>Oikeanlaiset työkalut, työvälineet sekä tarvittaessa ohjausta:</b> yksilön on saatava esimiehiltä tukea ja ohjausta oman työn johtamiseen, myös tiimeillä on oltava oikeanlaisia työkaluja ja työvälineitä, jotta voivat johtaa omaa työtään.</p>
<p>2. <b>Selkeät yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt:</b> tiimeillä ja yksilöillä on oltava päämäärä mitä kohti itseohjaututaan ja sen on lisäksi oltava selkeä ja kaikilla yhteisesti tiedossa. Onnistuneen tiimin muodostamisessa tarvitaan myös selkeitä pelisääntöjä toiminnalle, joustavuutta ja hyviä yhteistyö-, vuorovaikutus- sekä organisoitumistaitoja.</p>
<p>3. <b>Reaaliaikainen ja avoin tiedonkulku:</b> Organisaation tulosten on oltava avoimesti nähtävillä sekä tiimeillä ja yksilöillä on oltava selkeät toimintaa kuvaavat mittarit ja seurantatyökalut, joiden avulla he voivat seurata tavoitteiden täyttymistä reaaliaikaisesti. Tämä auttaa itsekorjaavien toimenpiteiden tekemisessä ja toiminnan suuntaamisessa tavoitteita kohti. Tämä vaatii myös yksilöiltä sitoutumista työn raportointiin omalta osaltaan. Tiimien tulee osata myös innovoida, keskittyä olennaiseen, testata ja kokeilla uusia toimintatapoja sekä heillä on oltava halu toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.</p>
<p>4. <b>Luottamus ja toiminnan läpinäkyvyys:</b> Johtajat ja esimiehet luottavat alaisiinsa ja alaiset luottavat esimiehiin sekä johtoon. Tämä vaatii molemmiin puolista avointa kommunikointia. Itseohjautuvassa organisaatiossa toiminta perustuu yksilöiden omaan motivaatioon, osaamiseen ja vapaaehtoisuuteen. Yksilöillä on oltava erittäin hyvä käsitys organisaation kokonaisuudesta ja strategisista tavoitteista, jotta yksilöt voivat tehdä omaa ja yhteistä työtä koskevia päätöksiä sekä kehittää työyhteisön toimintatapoja.</p>

Taulukko 1: Itseohjautuvan organisaation ja yksilön perusedellytyksiä (Martela ym. 2017, 53, 276-277, 319-321.)

Itseohjautuvuus yksilötasolla tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (Martela ym. 2017, 12). Henkilön tulee olla itsemotivoitunut, jotta hän voi toimia itseohjautuvasti. Hänellä tulee olla myös selkeä päämäärä, eli käsitys siitä, mitä kohti henkilö itseohjautuu. Kolmanneksi henkilöllä tulee olla riittävä osaaminen päämäärän tavoitteluun. Itseohjautuvuuteen katsotaan kuuluvan teknisten taitojen lisäksi kyky johtaa itseään, eli ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan sekä priorisoinnin taitojen hallintaa. (Martela ym. 2017, 12.) Itseohjautuvilla henkilöillä on osaamista ja halua toimia työnantajansa

parhaaksi. He ovat sitoutuneita organisaatioon ja jatkuva työnantajayrityksen kehittäminen sisältyy luonnollisena osana jokapäiväistä työtä yhteisen tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi.

Jokaisen yksittäisen työntekijän on OP Ryhmässä pohdittava omaa osaamistaan uudenlaisessa työmaailmassa, pärjätäkseen ja voidakseen hyvin itseohjautuvuuteen perustuvassa työympäristössä. Oma itsetuntemus sekä hyvät vuorovaikutustaidot edesauttavat itseohjautuvuuden toteutumista. Työntekijöiden ymmärtäessä omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, pysyvät he toimimaan toisten ihmisten kanssa rakentavasti vaikeissakin tilanteissa. Oman itsensä johtaminen ja yhteistyötaidot, kuten erilaisuuden hyväksyminen sekä ymmärrys työkavereita kohtaan edistävät koko organisaation yhteistyötä. Kaikki nämä ovat opeteltavissa olevia taitoja. Muutoksessa tarvitaan positiivista uteliaisuutta, oppimisen halua ja taitoja sekä vastuuta oman osaamisen ylläpidosta ja jakamisesta organisaatiolle. Siirtyminen kohti itseohjautuvaa organisaatiota tulisi tapahtua maltillisesti ja työntekijöiden tulisi antaa edetä omaa tahtiaan opastaen samalla ottamaan vastuuta työstään ja tekemään siihen liittyviä päätöksiä. (OP Intra 2021; Martela ym. 2017, 301.)

Kettunen (2018) on kirjoittanut itseohjautuvuuden käytäntöön viemiseen liittyviä haasteita ja yksilöiden erilaisia kykyjä toimia itseohjautuvasti. Jos organisaatio on toiminut aiemmin hyvin esimiesohjauksellisesti, tarvitsevat työntekijät erityistä tukea ja ohjausta esimieheltään itseohjautuvaan toimintatapaan siirtymisessä. Tämän kirjoituksen mukaan kolme tärkeää keinoa itseohjautuvuuteen siirtymisen tueksi ovat: ensimmäiseksi esimiehen ja työntekijän yhdessä laatima työsuunnitelma ja töiden priorisoinnin pohtiminen. Työntekijä otetaan mukaan suunnitteluun ja häntä ohjataan vaiheittain oman työnsä johtamiseen. Toiseksi työntekijän tehtävänä on oman työnsä suunnittelu sekä päätöksien valmistelu. Tässä työntekijä ottaa jo enemmän vastuuta omasta työstään ja tehtävistä päätöksistä, mutta saa esimieheltään vielä tukea ja vahvistusta omille linjauksilleen. Viimeisenä työntekijän aito itseohjautuvuus, jossa esimiehen rooli pienenee uuden työtavan juutuessa käytäntöön. Työntekijöitä tulisi valmentaa vähitellen kohti itseohjautuvaa työskentelytapaa, jolloin uuteen työskentelytapaan siirtyminen helpottuu. Tämä vaatii esimiehiltä myös paljon tukea ja valmennusta koko prosessin ajan. (Kettunen, 2018.)

Kun työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuuden valmiuksia ja muuttuvan toimintatavan myötä enemmän itsensä johtamisen taitoja, luottamista omiin kykyihin ja aktiivisesti vaikuttavan itse oman työnsä sisältöön. Esimiehiltä ja organisaation johdolta odotetaan myös itseohjautuvuuden myötä luopumista kontrollitarpeistaan, vanhanaikaisista ihmiskäsityksistään ja hierarkkisista johtamistyyleistään. Esimiehen tulee systemaattisesti oppia pois vanhasta tavasta tarjota alaisilleen



suoraan omat ratkaisunsa. Kun työntekijät pääsevät itse tuottamaan ja kehittämään toimintaa, he ideoivat ja innovoivat sen itse, näin myös ymmärtävät, hyväksyvät ja sitoutuvat siihen paremmin. Itseohjautuvuus ei poista johtajuuden tarvetta organisaatiosta, mutta sen on muutettava muotoaan suuntautuen enemmän valmentamiseen, kannustamiseen ja mahdollistamiseen. Johtajuutta tarvitaan myös itseohjautuvassa organisaatiossa, jotta tekemisen suunta säilyy oikeana ja työntekijät itseohjautuvat samaan suuntaan. (Martela ym. 2017, 16-18; 49-50; 72-73.)

## 2.2 Työyhteisötaidot

Työelämässä on perinteisesti kiinnitetty huomiota pelkästään työntekijöiden substanssiosaamiseen ja ammattitaitoon. Tämän vuosituhannen alussa huomattiin, että työelämässä menestyminen sekä työhyvinvointi on sidoksissa yhä enemmän kykyymme tehdä yhteistyötä muiden ihmisten kanssa. Työyhteisötaidoilla kuvataan työntekijöiden vastuullista ja rakentavaa työkäyttäytymistä, yhteistyökykyä ja yksilön persoonallisia ominaisuuksia toimia työyhteisön tuottavana jäsenenä. Riippumatta siitä, minkälaista työtä teet tai missä asemassa toimit, on työyhteisötaidot kaikille yhtä tärkeitä. (Aarnikoivu 2010, 16; Salminen 2015, 135; Puusa & Mökkönen & Kuittinen 2011, 107.)

Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee toimia perustehtävänsä suuntaisesti ja tukea omalla toiminnallaan työkavereita sekä esimiehiä. Työntekijän katsotaan olevan työyhteisötaitoinen, kun hän tietää työnsä tavoitteet ja mihin työtehtävään hänet on palkattu, tulee töihin sovitusti ajallaan, kantaa vastuun omasta työroolistaan, pitää kiinni yhteisesti sovituista asioista sekä kohtelee tasapuolisesti kaikkia työyhteisön jäseniä. Työyhteisötaidot pohjautuvat yhteistyökykyyn ja osaamiseen ja ne ovat yhteydessä siihen työyhteisöön, missä niitä käytetään. Työnteko on työyhteisössä tuloksellisesta ja sujuvaa, kun työntekijät ovat halukkaita ja kyvykkäitä toimimaan yhteistyössä toistensa kanssa. (Luukkala 2011, 213-215.)

Kansainvälisesti työyhteisötaitoja tarkastellaan organizational citizenship behavior (OCB) käsitteen avulla, jolla tarkoitetaan yksilön omaehtoista, harkinnanvaraista ja vapaaehtoista käyttäytymistä edistäen organisaation tehokasta ja toimivaa toimintaa ja tämä ei kuulu yksilön sopimustehtävänsä. Bateman ja Organ loivat vuonna 1983 perustan OCB-käsitteelle artikkelissaan *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"*.

havaitessaan organisaatiomenestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisen yhteyden työntekijöiden ylittäessä tavoitteensa ja auttaessaan työkavereitaan tavallista enemmän. Suomeksi lyhenteellä OCB tarkoitetaan organisaatiokansalaisuutta, eli sitoutunut työkäyttäytyminen. (Bateman & Organ 1983, Organ & Podsakoff & MacKenzie 2006, 3; Keskinen 2005, 19.)

Organin (1988) teoksessa *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* mukaan työyhteisötaitoja luonnehtivat seuraavat viisi osa-aluetta: 1) *Vapaaehtoinen ja pyyteetön halu auttaa työkavereita* (altruism) ilman, että odottaa auttamisesta erillistä palkkaa tai palkintoa. 2) Tunnollisuus (conscientiousness) ja aloitetyky. Tämä tulee esille alaisen innostuessa ylittämään selvästi työtehtävien minimivaatimustason ja ottaa vastuulleen esimerkiksi ylimääräisiä työtehtäviä tai kehittää koko organisaation työn tehokkuutta. 3) *Reiluus*, rehtiys (sportsmanship) ja työntekijän asenteet esim. ehtojen hyväksymisessä ja hankaluuksien sietämisessä ilman, että välittäisi niistä. 4) *Huomaavaisuus* (courtesy) ja toisten kunnioittaminen. Tähän otetaan mukaan myös tiedon jakaminen auttaen ennakoimaan ja estämään ongelmien syntymistä. 5) *Kansalaishyveellisyys* (civic virtue), eli yksilön aktiivinen ja vastuullinen osallistuminen organisaation asioihin. (Organ 1988, 8-13; Laulainen 2010, 42-43.)

Podsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach (2000, 516) julkaisivat artikkelin *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, jossa aiempien tutkimusten tulokset jaotellaan seitsemään organisaatiokansalaisuuden osa-alueeseen. Näitä ovat *auttava käyttäytyminen* (Helping Behavior), *rehtiys* (Sportsmanship), *organisaatiouuskollisuus* (Organizational Loyalty), *organisaatiokuuliaisuus* (Organizational Compliance), *oma-aloitteisuus* (Individual Initiative), *kansalaishyveellisyys* (Civic Virtue) ja *itsensä kehittäminen* (Self Development). Podsakoffin ym. tutkimusta on pidetty nimenomaan alaistaitojen keskeisimpänä tutkimuksena.

Suomenkielisessä tutkimuksessa Karhapää, Laulainen ja Kivinen (2015) jaottelivat työyhteisötaidot puolestaan neljään osa-alueeseen, joita ovat *oman työroolin ymmärrys*, *moniammatillinen yhteistyö*, *prosessi- ja vuorovaikutusosaaminen*. Oman työroolin ymmärryksen kautta työntekijä tiedostaa työhönsä liittyvät oikeudet ja velvollisuudet sekä hahmottaa toimintansa merkityksen suhteessa organisaation toimintaan ja työyhteisöön. Oman roolin ymmärtäminen on yhteydessä myös organisaation sisäisiin prosesseihin, tavoitteisiin, menestymiseen, työntekijöiden välisiin suhteisiin ja koko organisaation avoimuuteen. Moniammatillinen yhteistyö on merkityksellinen

organisaation uusiutumisen kannalta. Työntekijät ovat halukkaita jakamaan osaamistaan ja luomaan vuorovaikutussuhteita. Moniammatillinen yhteistyö on yhteydessä prosessiosaamiseen, joka tarkoittaa erilaisten prosessien edistämistä sekä tunnistamista. Käytännössä työntekijät hahmottavat ja ymmärtävät omia vastuualueitaan laajempaa toimintaympäristöä sekä sen vaikutuksia omaan työhön. Prosessiosaamiseen liittyy vahvasti yksilön kyky tuoda omia näkökulmiaan esille, jolloin niitä voidaan hyödyntää strategisen kehittämisen tukena. Vuorovaikutusosaamisen taustalla on ajatus, kuinka työntekijät asemoituvat toisiinsa nähden. Yksilöiden sosiaaliset taidot ovat vuorovaikutusosaamisen taustalla. Käytännössä hyvät vuorovaikutustaidot vaikuttavat myönteisesti koko organisaation toimintakulttuuriin, yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön. (Karhapää ym. 2015, 165-166.)

Työyhteisötaidot voidaan jakaa myös yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolle niiden ilmenemisen perusteella. *Yksilötasolla* työyhteisötaidot näyttäytyvät sitoutumisena työhön, vastuullisuutena, itsensä kehittämisenä, oma-aloitteellisuutena ja rohkeutena ilmaista omia näkemyksiä. Aloitteellisuudella ja itsensä kehittämällä tarkoitetaan yksilön kykyä kehittää omaa ammattitaitoaan, ottaa vastaan rakentavaa palautetta, tehdä työtehtävien parantamiseksi aloitteita ja antaa rohkaisua myös muille tekemään samoin työyhteisössä. *Ryhmätasolla* työyhteisötaidot ilmenevät työntekijöiden välisen yhteistyön edistävänä toimintana. Näitä ovat esimerkiksi tunnollisuus, reiluus, huomaavaisuus, työkavereiden auttaminen ja työpaikan viihtyvyydestä sekä resursseista huolehtiminen. Ryhmätasolla yhteistyötä edistävä toiminta tapahtuu työntekijältä myös esimiehen suuntaan. *Organisaatiotason* työyhteisötaitoina pidetään yksilön vapaaehtoista toimintaa, josta hänelle ei makseta palkkaa. Nämä työyhteisötaidot nähdään yksilön ylimääräisenä toimintana organisaation hyväksi. Tätä kuvataan myös sitoutumisena organisaatioon, johon kuuluu esimerkiksi vapaaehtoinen kokouksiin osallistuminen ja huolehtia organisaation tulevaisuudesta seuraamalla siihen mahdollisesti kohdistuvia uhkia ja mahdollisuuksia. Hyvissä työyhteisötaitoissa korostuvat erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen, kuitenkin arvostaen ja puolustaen samalla omia arvoja, ajatuksia ja toimintatapoja. (Nuutinen & Heikkilä-Tammi & Manka 2014, 430-431.)

Työyhteisö- ja alaitaidot ovat näyttäytyneet viime vuosina yhä useammin aiheina artikkeleissa, opinnäytetöissä, ja pro gradu tutkimuksissa sekä niitä on tutkittu useista eri näkökulmista, eri organisaatioissa ja sosiaalisten ympäristöjen yhteyksissä. Tutkimuksissa on ollut eri näkökulmia aiheeseen, kuten johtaminen ja esimiestyö, motivaatio, sitoutuminen ja hyvinvointi. Erityisesti työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä on tutkittu eri organisaatioissa.

Pöyry Laura (2020) on tutkinut YAMK opinnäytetyössä Verohallinnon henkilöverotusyksikön työntekijöiden työelämätaitojen nykytilaa sekä mitä työelämätaitoja organisaatiossa tulisi kehittää, jotta pystytään vastaamaan työelämän muutostahdin tuomiin haasteisiin. Tutkimuksessa todettiin taustamuuttujilla, etenkin ikäryhmällä ja koulutustaustalla, olevan vaikutusta organisaation työelämätaitojen tasoon. Kehitettäviksi taidoiksi tutkimuksessa nousivat ajattelun-, tiedonkäsittelyn sekä digitaidot, verkostoitumistaidot ja luottaminen omaan osaamiseen.

Koskitalo Nina ja Taipale Tuija (2014) ovat tutkineet yhteisessä YAMK opinnäytetyössä tietyn organisaation työntekijöiden työyhteisötaitoja sekä niiden kehittämistä. Työyhteisötaitot on tässä opinnäytetyössä jaettu neljään osa-alueeseen, joita ovat perustyön tekeminen, vuorovaikutus työyhteisössä, toisten tukeminen ja toiminnan kehittäminen työyhteisössä. Työyhteisön kehittämiskohteiksi tutkimuksen perusteella nousivat työrauha, tiedon saaminen, arvostuksen tunne, palautekulttuuri, auttaminen ja johtamisen tukeminen.

Ojala Anna Kaisa (2013) on puolestaan tutkinut YAMK opinnäytetyössään työyhteisötaitojen vaikutusta työhyvinvointiin sekä mitkä ovat työyhteisötaitojen tärkeimpiä valmiuksia tutkittavassa organisaatiossa. Tutkimus tulosten perusteella työyhteisötaitojen on tutkittu lisäävään työhyvinvointia ja työyhteisön jäsenten sitoutumista organisaatioon. Tärkeimpinä työyhteisötaitoina esille nousivat vuorovaikutus, avoimuus, ammatillinen kasvu ja yhteistoiminta.

Lappalainen Pia (2016) tutki omassa selvityksessään esimiehiin ja alaisiin kohdistuvia työelämätaitojen osaamisvaatimuksia suomalaisissa työyhteisöissä. Selvityksessä jaettiin osaamisvaatimukset seitsemään ryhmään, joita olivat substanssiosaaminen, persoonallisuus, viestintätaidot, tunnetaidot, kulttuuriosaaminen, arvot, asenteet ja etiikka sekä viimeisenä kielitaito vaatimus. Tutkimuksessa ilmeni, että organisaatioissa tulisi kehittämistoimenpiteitä kohdistaa sosiaalisen taitojen lisäksi itsensä johtamisen taitoihin.

Tämän opinnäytetyön toimihenkilöiden työyhteisötaitoja käsittelevään teoreettiseen viitekehykseen keskeisiksi teemoiksi nostettiin teemat, jotka tukevat itseohjautuvuuden tavoitetilaa. Itseohjautuvuuden liittyviä keskeisiä työyhteisötaitoja ovat itsensä johtamisen ja oman osaamisen kehittämisen taidot, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, sitoutuneisuus organisaatioon ja innovointihalukkuus toiminnan kehittämiseen. Näitä teemoja käsitellään seuraavien alalukujen kautta tarkemmin.

### 2.2.1 Itsensä johtaminen ja oman osaamisen kehittäminen

Nykypäivänä johtamisessa korostuu työntekijöiden vastuu esimiesten vastuun sijasta. Esimiehen rooli ei ole enää pitää alaisen kädestä kiinni ja seurata jatkuvasti hänen kaikkia tekemisiään, vaan enemmänkin ottaa kantaa ja näyttää suuntaa tarvittaessa. Tämä edellyttää työntekijöiltä itsensä sekä oman työnsä johtamisen taitoa, eivätkä he voi heittäytyä esimiehen varaan kaikissa tilanteissa. Työntekijöiden täytyy olla oma-aloitteisia, kehitymis- ja oppimishaluisia, motivoituneita ja kaikin puolin itseohjautuvia. (Mönkkönen & Roos 2010, 147.) Nämä kaikki ominaisuudet kuuluvat ammattitaitoisen asiantuntijan rooliin.

Voidakseen johtaa itseään, on tiedettävä mitä haluaa ja tehtävä parhaansa oman hyvinvoinnin kehittämiseksi. Pohjimmiltaan itsensä johtamisessa on kyse energian hallinnasta, oman huomion kiinnittymisen tiedostamisesta ja oman tietoisuuden laaja-alaisesta, syvällisestä sekä käytännöllisestä kehittämisestä. Energian hallinnalla tarkoitetaan energiatason ylläpitämistä (riittävä lepo, ravitseva ruoka, liikunta) sekä energian kohdistamista omien päämäärien kannalta tehokkaalla tavalla. Itsensä johtamista voi opetella tiedostamalla omat vahvuudet, puutteet sekä hyödyntämällä erilaisia itsensä johtamisen tekniikoita. Itsensä johtaminen on hyvin pitkälti oman tahdon kanssa työskentelyä, jota motivaatio ja itsekuri ohjaavat. Syvä itsensä johtamisen tarkoitus aukeaa omien arvojen sisäistämisen kautta. On keskityttävä siis omien tapojen hiomiseen, niiden kautta muodostuu pitkä matka kohti hyvää elämää. (Salminen 2015, 74-76, 81; Sydänmaanlakka 2006, 273, 280.)

Työntekijöiden on panostettava kokonaiskuntoisuuteen, jolla Sydänmaanlakka teoksessaan tarkoittaa, että työntekijät pitäisivät huolta omasta tehokkuudestaan, uudistumisesta ja hyvinvoinnistaan. Kokonaiskuntoisuus pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen kunnon ja näiden osa-alueiden tasapainoista johtamista kutsutaan älykkääksi itsensä johtamiseksi. Se on siis kokonaisvaltaista itsensä toteuttamista sekä kehittämistä ja näin myös hyvän sekä tasapainoisen elämän edellytys. Nopeasti muuttuva työympäristö edellyttää työntekijältä joustavuutta, nopeaa reagointi- ja stressinsietokykyä, luovuutta sekä jatkuvaa uudistumiskykyä. Työuupuminen on lisääntynyt työyhteisöissä, jonka vuoksi itsensä johtamisen taito on noussut tärkeäksi osaksi myös työhyvinvoinnin ylläpidon kannalta. (Sydänmaanlakka 2006, 7, 15-16.)

Voidakseen johtaa itseään älykkäästi, on tunnistettava omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Reflektointi, eli syvällinen itsearviointi on itsensä johtamisen tärkeimpiä työkaluja. Tavoitteet,

päämäärä ja visio muodostavat itsensä johtamisen lähtökohdat. On tärkeää ymmärtää ja löytää oman elämän toiminta-ajatus ja tavoitetilä, johon pyrkii omassa elämässä suuntaamaan. Itsensä johtamisen perusasioita ovat myös riittävä itseluottamus, joka auttaa omalta mukavuusalueelta poistumista ja edesauttaa näin itsensä uudistamista. Oman mukavuusalueen laajentuminen tuo henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä. Tämän vuoksi on hyvä poistua säännöllisesti omalta mukavuusalueelta ja vieraila venymis- sekä kovia haasteita tuomalla paniikkialueella. (Sydänmaanlakka 2006, 17-18, 75-78.)

Itsensä johtamiseen kuuluu myös oman työn suunnittelu ja hallinta, esimerkiksi ajankäytön suunnittelu sekä työtehtävien priorisointikyky. Ajankäytönhallintaan liittyen on hyvä käyttää päivittäin hetki töiden suunnitteluun sekä onnistumisien arviointiin. (Kuusela 2013, 189.)

#### *Oman osaamisen kehittäminen*

Menestyminen työelämässä edellyttää oman substanssiosaamisen jatkuvaa ylläpitämistä, mutta myös itsensä kehittämistä ja näistä onkin tullut yksi tärkeimmistä työelämätaidoista. Työnantajalla on työolainsäädännössä määrätty vastuu tarjota työntekijöille tasapuolisesti ammatillista koulutusta, jotta työntekijät voivat selviytyä tulevista työn vaatimista muutoksista. Oman ammattitaidon kehittämisen ja ylläpitämisen päävastuu on kuitenkin työntekijöillä itsellään. Työnantaja voi siis tarjota koulutusta, mutta ei pakottaa työntekijöitään oppimaan. (Salmela 2015, 193.)

Työntekijän on tiedettävä yksityiskohtaisesti, minkälaista osaamista nykyinen työtehtävä häneltä edellyttää ja kuinka työtehtävä mahdollisesti muuttuu tulevaisuudessa, jotta hän voi kehittää omaa osaamistaan tukemaan tätä muutosta. On myös ymmärrettävä, että osaaminen käsittää kokonaisuutena tietojen ja taitojen lisäksi myös motivaation, sitoutumisen, sisäistetyt kokemukset ja hyvät kontaktit. Pelkät tiedot ja taidot eivät riitä, jos motivaatio ja sitoutuminen puuttuu kokonaan. Ei myöskään riitä, että on paljon kokemusta, jos niistä ei ole oppinut mitään. Kun pitää huolta omasta osaamisestaan, pitää samalla huolta myös työsuhdeturvastaan ja markkina-arvostaan. Työmotivaatio on parhaimmillaan, kun työntekijä itse motivoituu suoritukseen, kokee palavaa halua, intohimoa sekä työn imua tehtäviään ja organisaatiota kohtaan. Kun ihminen kokee työimua, hän on ylpeä työstään ja omistautuu sille kokonaisvaltaisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 229-231.)

### 2.2.2 Organisoitumis- ja yhteistyötaidot

Organisoituminen on keino vähentää ryhmän kaottisuutta, ennalta-arvaamattomuutta ja epävarmuutta sekä lisätä tehokkuutta ja valvontaa. Organisoituminen voi tapahtua itseohjautuvasti tai ylhäältä päin organisoituen. Yritysorganisaatioissa se on usein johdon suunnittelemaa ja valvottua toiminnan koordinoimista. Johto luo organisaatiolle rakenteet ja selkeän hierarkian. Tällöin työntekijöillä on vähän liikkumavaraa, mitä omaa toimintaa tai organisoitumiseen liittyviä päätöksiä he voivat tehdä ilman ylemmän johdon hyväksyntää. (Järvi, Välikangas & den Hond 2017, 226-227; Martela ym. 2017, 13.)

Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, kun taas itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu. Itseorganisoituvassa organisaatiossa ei ole ennalta määrättyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja tai esimiehiä, joilta täytyy pyytää lupa kaikkiin tehtäviin päätöksiin. Työntekijät organisoituvat keskenään tarpeen mukaan ja uudelleen organisoituvat tarpeiden muuttuessa. Yksilöt vuorovaikuttavat niiden yksilöiden kanssa, joiden kanssa vuorovaikuttaminen on mielekästä työtehtävissä suoriutumisen kannalta. Organisaation työntekijät ovat virallisissa suhteissa kollegoiden kanssa, mutta työntekijöiden välille syntyy myös epävirallisia suhteita, jotka perustuvat esimerkiksi ystävyteen ja samoihin kiinnostuksen kohteisiin. Organisaation hierarkia määrittelee, että työntekijät tekevät usein, mitä esimiehet käskvät, mutta työntekijät voivat tehdä yhtäläisesti myös itsenäisiä aloitteita. Organisaation työntekijät voivat esimerkiksi kehittää työyhteisöön yhteisiä toimintamalleja ja käyttäytymissääntöjä ja nämä voivat poiketa suurestikin työyhteisön muodollisista säännöistä ja normeista. (Järvi ym. 2017, 226-227; Martela ym. 2017, 12-13.)

Aro (2018) selkiyttää teoksessaan psykologisen turvallisuuden tunteen ja yhteisöllisyyden korrelaation. Mitä vahvempi ryhmäjäsenyys on, sitä parempi koheesio ja luottamus ryhmässä vallitsee, ja mitä vahvemmalta ryhmä vaikuttaa, sitä turvallisemmaksi ihminen olonsa tuntee. Psykologinen turvallisuustunne työyhteisössä mahdollistaa sen, että jokainen työntekijä voi paljastaa toisille oman haavoittuvuutensa, keskeneräisyytensä ja kertoa rohkeasti mielipiteensä. Työntekijöillä on uskallusta ottaa riskejä ja mennä myös epämurkuvuusalueelle. Psykologinen turvallisuudentunne on ryhmän tärkein ominaisuus hyvin toimivan tiimin aikaan saamiseksi. (Aro 2018, 127.)

Työyhteisöjen toiminta tai toimimattomuus perustuu pitkälti siihen, kuinka hyvin työpaikan strateginen perustehtävä ja arvot on tuotu esille työntekijöille ja kuinka hyvin he ovat ne yhdessä

sisäistäneet. Tämä ei tarkoita, että kaikkien pitäisi olla samaa mieltä työyhteisössä, vaan että kaikilla olisi yhteinen näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Työyhteisön yhteistyö on kaiken toiminnan ydin. Yhteistyö määritellään tapahtumaksi, jossa useampi henkilö yhdistää tietonsa, taitonsa, voimansa ja muut toiminnan vaatimat resurssit tietyn yhteisen toiminnan hyväksi. Borgmanin ja Packalénin (2002) teoksessa on määritelty yhteistyön edellyttävän kaikilta osapuolilta seuraavanlaisia tekijöitä:

- yhteisvastuu – ilmenee työsuorituksena, aloitteellisuutena ja tarvittaessa ratkaisuna
- yhteissuunnittelu – ilmenee osallistujien taitojen, kokemusten ja ajattelun hyväksikäytönä
- yhteissuoritus – kunkin panostus täydentää toisten panostusta, mikä edellyttää tarkoituksenmukaista työnjakoa
- yhteisarviointi – onnistumisen punnitseminen ja tavoitteiden saavuttamisen tarkastaminen.

(Borgman ym. 2002, 99-100.)

Jokaisella työntekijällä tulee olla myös selkeä kuva omasta roolista ja asemasta työyhteisössä. Tämä ei automaattisesti kuitenkaan tarkoita työyhteisön vuorovaikutuksen sujuvuutta, vaan pikemminkin oman toiminnan selkeyttä suhteessa kokonaistoimintaan. Tähän oman toiminnan selkeyteen liittyy käsitys kokonaistoiminnan tarkoituksesta ja oman toiminnan vaikutuksesta siihen yhtenä osana toimintaketjuna. Jokaisella työntekijällä on siis perusoikeus tietää, mitä hänen työltään odotetaan ja miten sitä arvioidaan. Palautteen antamisella on tässä suuri rooli. (Borgman ym. 2002, 107.)

Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula ja Pentti (2002) kirjoittavat työn hallinnan tunteen olevan yksilön mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä olosuhteisiin ja sisältöihin. Siihen kuuluvat esimerkiksi työn monipuolisuus, vaikutus- ja osallistumismahdollisuus työpaikan päätöksenteossa. Hallinnan tunnetta tuovat työn monipuolisuus, eli mahdollisuus hyödyntää omia taitoja ja tietoja sekä osaaamista. Vaikutusmahdollisuudet työssä pitävät sisällään sanavaltaa ja itsenäisyyttä tehdä päätöksiä omaa työtä kohtaan. Osallistumismahdollisuuksilla käsitetään esimerkiksi työntekijän mahdolli-



suuksia osallistua tilanteisiin, joissa työolosuhteita, työtä ja työympäristöä päätöksiä valmistellaan ja suunnitellaan. Tutkimusten mukaan työnhallinnan puute lisää terveystriskejä ja sairauspoissaoloja sekä vastaavasti työn monipuolisuus lisää työhyvinvointia. (Vahtera ym. 2002, 29-32.)

OP Ryhmässä on uuden ketterän ja itseohjautuvan toimintamallin myötä päätöksentekoa madallettu kautta linjan ja tämä mahdollistaa tiimien toiminnan kannalta tärkeiden päätösten tekemisen ja nopeamman reagoinnin asiakastilanteissa. Nopea reagointi edellyttää myös yksittäisiltä työntekijöiltä priorisointikykyä ja töiden prioriteettien jatkuvaa tarkastelua. Kainuun Osuuspankissa työntekijöillä on käytössään esimerkiksi joustava työaika ja etätömahdollisuus. Ne antavat omalta osaltaan työntekijöille hallinnan tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia suunnitellessaan omaa työviikkoa. Erilaisten työtehtävien ja työroolien takia työntekijöillä voi olla myös priorisoinnin kautta mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen ja oman ajankäytön hallintaan. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät työn merkityksellisyyden tunnetta sekä edesauttavat sitä kautta yksilön sitoutumista organisaatioon sekä työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista.

Työyhteisön hyvä yhteistyö edellyttää työyhteisön vastuiden, tehtävien ja roolien selkeää määrittelyä ja avointa keskinäistä kommunikointia. Työyhteisöllä ja sen toimivuudella on suuri merkitys positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisessä. Jokaisella työntekijällä on tyypillisesti oma vastualueensa työyhteisössä, vaikka työtä usein tehdään yhdessä, rinnakkain sekä tiimeittäin. Työyhteisön toimivuudessa auttavat hyvät käytöstavat, avoin kommunikointi, työntekijöiden kehitys- ja etenemismahdollisuudet, hyvät esimies-alaisuhteet ja kohtuullinen työnkuormittavuus. Palautteen antaminen, tasavertaisuuden tunne, töiden selkeä jako, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet ovat myös tärkeitä työyhteisön peruspilareita. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen perustan muodostavat kaikille yhteiset selkeät pelisäännöt sekä tasavertainen kohtelu. Työkavereiden työn arvostaminen ja ylipäättänsä toisista välittäminen vahvistavat yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä organisaatiossa. (Kaihua, Kemi, Tapaninen ja Vähäkuopus 2020, 22.)

Työntekijät tarvitsevat töiden rajaamiseen ja priorisointiin organisaation selkeän tuen. Jos työpaikalla on toimintamalli, että tiettyjen työntekijöiden tulee aina joustaa työtehtävät tullessa hoideksi, asettaa se näiden työntekijöiden harteille kohtuuttoman vastuun. Tällaisten avainhenkilöiden työuupumus voi koitua haasteeksi koko yrityksen menestymiselle. Työntekijöiden ja esimiesten on vastavuoroisen vuoropuhelun kautta jaettava työkuormaa ja varmistaa toimintatapojen kautta, ettei kenenkään työntekijän työtilanne käy kohtuuttomaksi, eikä osaaminen kasaudu liian

yksipuolisesti. Viime kädessä on työntekijän velvollisuus kertoa, jos hän tarvitsee apua selviytyäkseen työtehtävistään ja esimies sekä johto toimii apuna priorisoimalla, organisoimalla ja jakamalla töitä tasaisemmin. (Järvinen 2014.)

### *Ryhmä- ja tiimityötaidot*

Ryhmä- ja tiimityötaidoilla tarkoitetaan kykyä työskennellä yhteistyöhakuisesti yhdessä tiimien muiden jäsenten kanssa saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Kun ryhmän tai tiimin jäsenet osaa- vat yhdistää erilaiset ajatuksensa, kokemuksensa sekä resurssinsa toimivaksi kokonaisuudeksi, voi tämän yhteistyön kautta syntyä sellaista erityisosaamista, joka on enemmän kuin mitä tiimin yksittäiset jäsenet pystyisivät tuottamaan. Tiimin erityisosaamisen hyödyntäminen vaatii monipuolisia ryhmätyötaitoja sekä myönteistä asennetta tiimityötä kohtaan. Ryhmän ja tiimin jäsenten ei tarvitse viettää vapaa-aikaa yhdessä ja tykätä toisistaan tullakseen toimivaksi kokonaisuudeksi, heidän on kuitenkin tultava toimeen ammatillisesti. Hyvää työyhteisöä ei saada aikaiseksi pelkäs- tään korostamalla me-henkeä ja puuhamalla yhdessä työajan ulkopuolella. Tärkeintä on, että työ- ilmapiiri on välitön ja kaikki puhaltavat samaan hiileen. Menestyvimät ja tunnelmaltaan parhaat tiimit ovat sellaiset, joissa käyttäydytään ammatillisista suhteista ja rooleista käsin. Tämän seurauksena syntyvät myös hyvät, luottamukselliset ja avoimet ihmissuhteet tiimin jäsenten kesken. Tällaisissa ammatillisissa työyhteisöissä vuorovaikutus on rehellistä, eikä silloin tarvitse miettiä miten muut suhtautuvat kriittiseen palautteeseen. Kenenkään ei tarvitse pelätä, että joku loukkaantuu, hyvät ihmissuhteet vaarantuvat ja ilmapiiri heikkenee. Kaikille on selvää, että töissä toimitaan työrooleissa asiakkaita varten, eikä saatuun kritiikkiin suhtauduta henkilökohtaisesti. (Salminen 2015, 153; Järvinen 2018, 125-126.)

Henkilö, joka omaa hyvät tiimityötaidot, asennoituu ryhmähenkisesti ja hän tunnistaa muiden ryhmän jäsenten merkityksen myös oman menestyksensä kannalta. Hän rakentaa tiimiin luottamuksellista ilmapiiriä ja on avoin sekä aktiivinen tiiminjäsen. Hän etsii itse aktiivisesti tarvitsemaansa tietoa ja jakaa sitä avoimesti muille tiiminjäsenille. Hän kantaa vastuuta tekemisistään, tekee työn laadukkaasti ja pitää sovituista aikatauluista kiinni. Ryhmässä työskentely edellyttääkin oman ajankäytön hallintaa ja kykyä toimia kiireen keskellä. Hyvällä tiiminjäsenellä on myös rohkeutta tunnustaa, että joku osaa joitakin asioita paremmin kuin hän itse. Tämän pohjalta hän on valmis jakamaan työtehtäviään ja vastuutaan tiimin muille jäsenille. Kaiken tiimityön ja yhteistyön idea on hyödyntää ihmisten erilaista kokemustaustaa ja osaamista. Yhteistyön voima on

käyttää hyväksi koko ryhmän monenkirjavaa koulutusta, työkokemusta, näkökulmia, ammattitaitoa ja luovuutta työn ja koko organisaation toiminnan parantamiseksi. (Salminen 2015, 154-155; Järvinen 2018, 127-128.)

#### *Alais-esimiessuhde*

Alais-esimiessuhde on muuttunut viimeisten vuosien aikana enemmän kumppanuudeksi. Hierarkkiselta kuulostavaa alais-sanaa on alettu välttelemään, kuten myös johtamiskäsitettä pyritään kiertämään. Johtamisen sijaan on alettu puhumaan tsemppaamisesta, valmentamisesta, innostamisesta, mahdollistamisesta, sparrauksesta ja coachauksesta. Monet esimiehet ovat alkaneet puheissaan vähätteleään roolinsa merkitystä ja korostavat olevansa samanlaisia asiantuntijoita kuin muutkin työyhteisön jäsenet. (Järvinen 2018, 111.)

Tästä huolimatta organisaatioissa on eri asemassa toimivia asiantuntijoita ja johtamissuhde esimiehen ja alaisen välillä vaatii molemmilta puolilta aktiivista vuorovaikutusta kehittyäkseen toimivaksi suhteeksi. Taitavalla vuorovaikutuksella ja avoimuudella voi vaikuttaa luomaan asiallinen ja rakentava suhde omaan esimieheen. On muistettava, että yleensä tavoitteet ovat yhtenäisiä ja esimiehet sekä alaiset istuvat samalla puolella pöytää. Toimivan esimies-alaisuuden perustana ovat molemmilta puolilta avoimuus sekä rohkeus ilmaista ajatuksensa ja mielipiteensä. Esimiehen on hyvä kysyä suoraan alaisiltaan, millaista palautetta ja apua he häneltä odottavat. Esimiehen on luotava alaisilleen olosuhteet, joissa he voivat onnistua mahdollisimman hyvin työssään. Alaisten on myös autettava omaa esimiestään hänen tehtäviensä hoitamisessa olemalla itse aktiivinen ja kertomalla rohkeasti omista tarpeistaan ja näkemyksistään. (Mönkkönen ym. 2010, 133; Salminen 2015, 101-105; Järvinen 2018, 230.)

Esimehen rooliin kuuluu vastuuttaa alaisiaan kehittymään omassa työssään ja suunnata heidän tekemistensä itseohjautuvuuteen. Esimies antaa alaisilleen tukea, päätösvaltaa, vastuuta sekä vapautta ratkaista itse työhön liittyviä kehittämistehtäviä ja ongelmia. Vastuuttamista ovat osallistava työskentely sekä toiminnallisuus. Kun alaiset pääsevät vaikuttamaan päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen, motivoi se heitä myös parempiin tuloksiin. Alaisten osallistaminen sitouttaa heitä organisaatioon ja antaa mielekkyyttä itse työn tekemiseen. Hyvinvoivat työntekijät ovat luovia ja tuloksellisia työyhteisössä. (Salmimies & Ruutu 2013, 151-152.)

### *Oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu*

Oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu ovat asioita, joita seurataan kaikilla eri elämän osa-alueilla hyvin tiiviisti – myös työpaikalla. Itsessään ne eivät ole työyhteisötaitoja, vaan pikemminkin tavoitteita. Työpaikoilla odotetaan, että kaikkia kohdellaan reilusti samalla tavalla. Työyhteisötaitoa on nimenomaan kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti sekä tasavertaisesti jokaisen työpanosta ja työtehtäviä samalla tavalla arvostaen. Työsopimus-, rikos- ja yhdenvertaisuuslait varmistavat jo sen, ettei ketään saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vammaisuuden, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteen, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn takia. Oikeudenmukaista sekä ammatillisesti tasa-arvoista on se, että kaikkia koskevat työpaikalla samat määräykset ja pelisäännöt, jotka ovat myös jokaisella työntekijällä tiedossa. Työntekijöitä ei siis kohdella mielivaltaisesti tai naamakertoimen mukaan esimiehen mukaan, vaan yhteisesti tiedossa olevien kriteerien ja mittareiden mukaisesti. Erityisesti esimieheltä odotetaan oikeudenmukaisen toiminnan lisäksi myös puuttumista kaikenlaiseen epäoikeudenmukaiseen, itsekkäseen tai vilpilliseen käyttäytymiseen työpaikalla. (Järvinen 2018, 88; 92-93.)

Oikeudenmukaisuus on siis reilua, läpinäkyvää ja aitoa vuorovaikutusta, jossa vaikuttamismahdollisuudet ovat samanlaiset kaikilla osapuolilla. Oikeudenmukaisuuden taustalla on selkeä päätöksentekojärjestelmä ja viestinnän keskittäminen virallisille foorumeille, jotka ovat kaikilla työyhteisön jäsenillä tiedossa. Vastaavasti, mikä koetaan työyhteisössä epäoikeudenmukaiseksi ja mistä syntyy eriarvoisuuden tunne? Salailu, välinpitämättömyys ja niukka tiedottaminen tuovat epäoikeudenmukaista tunnetta sekä tärkeistä yhteisistä asioista viestiminen epävirallisissa yhteyksissä voi herättää epäarvoisuutta työyhteisössä. Esimiesasemassa on tärkeää pohtia, mitkä asiat ovat kaikkia koskettavia ja mitä asioita tulee käsitellä puolestaan vain asianosaisten kanssa. Kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta syntyy usein huonon johtamisen, toimimattomien ihmissuhteiden ja epäselvien toimintatapojen seurauksena. Näitä asioita parantamalla voi vaikuttaa merkittävästi sekä tavoitteiden saavuttamiseen että työntekijöiden sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Yksittäisten henkilöiden työssä viihtyminen vaikuttaa myös oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Mikäli henkilö ei tunne kuuluvansa osaksi tiimiä tai työyhteisöä ja on tyytymätön, syntyy hänelle herkemmin kokemus epäoikeudenmukaisuudesta. (Kuusela 2013, 118-120.)

### *Erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen*

Työyhteisötaitojen yksi tärkeä osaamisalue on erilaisuuden hyväksyminen ja erilaisuuden hyödyntämiseen työyhteisössä liittyvät taidot. Yksilöiden erot heidän persoonallisuudessaan näkyvät esimerkiksi kommunikoinnissa ja vuorovaikutuksessa, tiedonkäsittelyssä, päätöksen tekemistaidoissa ja ylipäättänsä tavoissa suhtautua eteen tuleviin asioihin. Erilaisuutta voidaan hyödyntää työyhteisöissä esimerkiksi tehtävien jakamisessa ja rekrytoinnissa. Ylipäättänsä erilaisuuden ymmärtäminen auttaa työyhteisön toiminnan sujuvuuden kehittämisessä. Kun yksilöt ymmärtävät oman persoonansa ja sen vaikutukset omaan käyttäytymiseen, yksilöiden on helpompi ymmärtää myös muiden erilaista käyttäytymistä ja osaavat nähdä sen enemmän hyötynä kuin uhkana. (Ilmarinen 2018, 15.)

Työyhteisötaitojen toimivuuteen liittyy myös työntekijöiden taidot katsoa laajemmin koko organisaation kokonaisuutta, eikä pelkästään omaa rooliansa, vastuualueettaan tai perustehtäväänsä. Työsuorituksien mittaamista ja arviointia ei voida tehdä samoilla kriteereillä kaikkien yksilöiden osalta, vaan se tulee suhteuttaa yksilön ominaisuuksiin ja työrooliin. Työyhteisöt voivat nykyisin koostua myös monen kulttuurin edustajista, mikä monella tavalla rikastuttaa työyhteisöä, mutta se voi samalla tuoda myös jännitteitä. Työelämä edellyttää nykyisin aiempaa enemmän avarakatseista asennetta, mukautumiskykyä ja empatiataitoja. Empaattisuustaidolla tarkoitetaan kykyä asettua toisen henkilön asemaan ja näin ymmärtää yksilöiden erilaisuutta, omista poikkeavia asenteita ja käyttäytymistä. Se on taito, jota voi myös kehittää. (Ilmarinen 2018, 15-16.)

### 2.2.3 Vuorovaikutustaidot

Avointa vuorovaikutusta pidetään työhyvinvoinnin ja toimivan työyhteisön perustana. Hyvä vuorovaikutus työyhteisössä edellyttää, että jokainen osallistuu siihen. Ilman työyhteisön yhteistä keskustelua ei synny uusia ideoita, uudistumista tai kehittymistä ja oppiminen sekä tiedonsiirto tapahtuvat vain vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Työyhteisön ristiriitojen ratkaisut sekä ennaltaehkäisy edellyttävät myös aina saumatonta yhteistyötä ja avointa kommunikointia. Vuorovaikutuksen tulisi olla työyhteisössä dialogia, eli kerätään mahdollisimman monipuolisesti erilaisia näkemyksiä ja näiden avulla pyritään oivaltamaan uutta. Dialogissa kaikki näkökulmat ovat yhtä

arvokkaita. Johtopäätösten tai lopullisten vastausten löytyminen ei ole päämääränä, vaan erilaisien näkemysten yhdistäminen. Onnistunut dialogi edellyttää työyhteisössä erilaisuuden hyväksymistä, uteliaisuutta ja ennakkoluulotonta avoimuutta toisten asioille. (Kaivola 2003, 145-147, 167-168.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus on hyvin pitkälle tunneasiaa eli henkilökemiaa. Se syntyy yksilön arvoista, tarpeista ja menneisyydessä kokemistamme henkilösuhteista. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö ilmaisee ajatuksensa muille ja uskaltaa kertoa niin hyvät kuin huonot uutiset niitä kaunistelematta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita välinpitämättömyyttä muiden tunteita kohtaan, vaan taitava työntekijä tiedostaa vaikutusvaltansa ja pyrkii näin luomaan myönteisen ja kannustavan ilmapiirin työyhteisöön. Hän ilmaisee arvostuksensa tiimin jäsenille kiittäen hyvistä suorituksista sekä vaikeuksia kohdatessaan jakaa tuntemuksensa pyytäen ymmärrystä ja pitkämielisyttä. Työelämässä on hyvin tärkeä taito, että osaa ilmaista itseään selkeästi ja jämäkästi, mutta kuitenkin rakentavasti. Jotta pystymme aidosti ymmärtämään muita ihmisiä ja heidän ajatuksiinsa, on meidän kehitettävä omat kuuntelutaitomme ja viestintätaitomme sellaisiksi, että vastaanottajat pystyvät omaksumaan sanomamme. (Helin 2000, 28; Salminen 2015, 137-138.)

#### *Palautteen antaminen ja vastaanottaminen*

Jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee palautetta kehittyäkseen ja kasvaakseen ammatillisesti. Palautteen avulla voidaan rakentaa yhteistyötä ja luottamusta, mikäli työyhteisössä on riittävän turvallinen ilmapiiri ja palautetta voidaan antaa sekä saada vastavuoroisesti. Palautteen antaminen ja saaminen ovat välttämättömiä työyhteisössä, jotta yksilö voi arvioida tekemäänsä työtään. Vastuu palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta on aina jokaisella henkilökohtaisesti. Esimies on palautteen antamisessa työyhteisön suunnan näyttäjä ja palautekulttuurin rakentaminen on yksi iso osa esimiesten johtamistyötä. Rakentavan palauteen kulmakivinä ovat rehellisyys, avoimuus ja keskittyminen. Myös oikea ajoitus on palautteen antamisessa tärkeää. Palaute on hyvä antaa heti, kun se on vielä tuoreessa muistissa, näin väärinkäsitysten mahdollisuudet ovat minimissään. (Kaivola 2003, 147, 150.)

Työssä jaksamisen kannalta on hyvin tärkeää saada myös myönteistä palautetta, joka helposti meinaa unohtua antaa. Myönteisellä palautteella voidaan nostaa työn mielekkyyden tunnetta ja samalla työn tehokkuutta. Se vahvistaa yksilön ammatillista itsetuntoa ja ohjaa kehittämään lisää

omia taitojaan ja ominaisuuksiaan. Kyky nähdä muissa ihmisissä myönteisiä puolia kehittyy samalla, kun itse vastaanottaa myönteistä palautetta. Myönteisen palautteen saamisen oppimisprosessin vaikutus ulottuu myös kykyyn vastaanottaa korjaavaa palautetta. (Ilmarinen 2018, 16.)

#### *Verkostoitumistaidot*

Nykyisissä työelämätaidoissa, erityisesti asiantuntijatyössä, korostuvat verkostoitumisen tärkeys. Yhden työntekijän on mahdotonta hallita yksin kaikkea nykytyössä tarvittavaa informaatiota ja osaamista. Omilta syntyneiltä verkostoiltaan voi pyytää apua, mikäli omat tiedot ja taidot eivät riitä tai haluaa saada lisää tietoa uusista mahdollisuuksista. Maailmassa, jossa kehitys on nopeaa ja informaatiomäärä valtava, on osaamista erittäin vaikea ylläpitää ilman toimivia verkostoja. Työtavat ja työympäristö kehittyvät huimaa vauhtia ja on jatkuvasti varmistettava pysyäkseen kehityksessä mukana. Kaikkea informaatiota ei ehdi itse hankkia ja käsitellä, joten kannattaa tuntee henkilöitä, joiden erityisosaamista voi hyödyntää. Yhteistyötä tehdään nykyisin yhä enemmän yli organisaatorajojen sekä monien eri toimialojen välillä. (Salminen 2015, 164-165.)

Verkostoitumistaidoista on tulossa yksi kaikkein tärkeimmistä työelämän taidoista ja se vaatii työntekijältä rohkeutta, aktiivisuutta sekä suunnitelmallisuutta. Verkostoitumisessa on kyse sosiaalisesta osaamisesta ja siitä, että kykenee tunnistamaan oman työnsä kannalta tärkeät verkostot. Usein verkostojen luominen vaatii työntekijältä myös varsinaisen työajan ulkopuolista panostusta, mutta vastapainoksi ne voivat myös tuoda sellaisia kontakteja, jotka auttavat selviytymään arjen haasteista. Omia verkostojaan kannattaa kehittää suunnitelmallisesti ja olennaista on tiedostaa verkostoitumisen merkitys oman ammattitaidon ja urakehityksen osalta. Me ihmiset olemme erilaisia ja introverteille ihmisille vaatimukset verkostoitumisesta voivat tuntua ahdistavilta. Onneksi nykyisin on erilaisia verkostoitumisen mahdollisuuksia ja jokaiselle löytyy varmasti oma sopiva tapa rakentaa omia verkostojaan. (Salminen 2015, 166, 168.)

#### 2.2.4 Sitoutuminen organisaatioon ja halukkuus toiminnan kehittämiseen

Organisaatioon sitoutumisen, kehittämishalukkuuden, omien asenteiden, arvostuksen ja luottamuksen kautta tulee yksilölle halua tuoda omaa ammatillista osaamista työpaikalla myös muiden käytettäväksi. Nämä ovat työyhteisötaitojen perusta, jolle muut taidot ja ominaisuudet rakentuvat.

Työyhteisön toiminnan kehittämisessä on tärkeää, että jokainen työntekijä on aloitteellinen ja tuo rohkeasti omia visioitaan sekä mielipiteitään esille. Avoimen, suoran ja rehellisen vuorovaikutuksen ydin on luottamus työyhteisön jäsenten välillä. Saatua kritiikkiä ja palautetta ei pidä ottaa henkilökohtaisesti, vaan kaikkien on kyettävä käsittelemään työasiat työasioina. Osallistava johtamistapa organisaatiossa sallii sekä velvoittaa koko henkilöstöä antamaan oman panostuksensa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. (Järvinen 2018, 126; Borgman ym. 2002, 32, 86.)

Henkilöstön osallistaminen perustuu oivallukseen, jossa vastuu, valtuudet ja sitoutuminen ovat kietoutuneet toisiinsa. Kun haluamme vahvistaa henkilöstön vastuuta ja sitoutumista organisaatioon, on tällöin lisättävä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja valtuuksia. Henkilöstön sitoutuminen ja vastuun kanto ei toteudu organisaatiossa, jos esimiehet pitävät valtuudet itsellään. Mikäli päätöksenteko hoidetaan organisaatiossa huonosti, se synnyttää muutosvastarintaa ja sitoutuminen päätöksiin on huonoa. Osallistavan johtamisen tärkein haaste on tehdä päätöksenteko ja ongelmien ratkaisu sellaiseksi, että kaikilla on mahdollisuus osallistua niihin. (Helin 2000, 119.)

Borgmanin ja Packalénin mukaan tuloksellisesta toiminnasta ja jatkuvasta kehittämisestä ei voida puhua, ellei koko organisaation henkilökunta ole kaikilla tasoilla sitoutunut yhdessä sovittuihin arvoihin pohjautuviin tavoitteisiin (Borgman & Packalén 2002, 44). Työntekijöiden sitouttaminen osaksi organisaatiota edellyttää yrityksen vahvaa, uskottavaa ja jatkuvaa panostusta työntekijöiden osaamiseen sekä tietojen, taitojen ja motivaation kehittämiseen. Sitouttaminen lähtee organisaation ylimmästä johdosta, josta se valuu esimiesten sekä päälliköiden kautta jokaiseen organisaation jäseneseen. (Borgman ym. 2002, 30, 44.)

Lampikosken (2005) teoksessa yritykseen sitoutumista on kuvattu yleisesti kolmen ominaisuuden perusteella:

1. vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen,
2. halu ponnistella organisaation hyväksi ja
3. vahva halu pitäytyä organisaation jäsenenä.

Laadukas työsuoritus edellyttää työntekijän sitoutumista organisaatioon. Sitoutunut työntekijä omaksuu ja samaistuu organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja sääntöihin, hän nauttii orga-



nisaation jäsenyydestä sekä on halukas ylläpitämään työsuhdettaan yrityksessä. Työntekijä hyväksyy yrityksen arvot, vision ja strategian sekä luottaa siihen, että työsuhde on hänelle jatkossakin hyödyllinen, merkityksellinen ja kannattava. Sitoutuminen näkyy työntekijän halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaansa. Hän tuo työyhteisöön energiaa ja jakaa osaamistaan työyhteisön käyttöön. (Lampikoski 2005, 46.)

Organisaatioon sitoutuneet henkilöt saavat aikaan enemmän kuin sitoutumattomat, jotka toimivat vain ulkoisten motivaattorien, esim. rahapalkkion varassa. Henkilöiden sitoutumista organisaatioon vahvistavat muun muassa organisaation maine, arvot ja oma asema. Organisaation hyvä maine tyydyttää henkilön omaa arvostuksen tunnetta ja organisaation arvoilla on suora yhteys henkilön omiin arvoihin. Mitä paremmin organisaation arvot vastaavat henkilökohtaisia arvoja, sitä suurempaa on sitoutuminen näihin arvoihin. Kolmas sitoutumista vahvistava tekijä on oma asema organisaatiossa. Kun työntekijä on oivaltanut, miksi organisaatio on olemassa ja mikä hänen osuutensa on tässä kokonaisuudessa, kykenee hän vasta sitoutumaan organisaatioon ja antamaan työpanoksensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli työntekijä ei ymmärrä yrityksen perustehtävää ja omaa rooliinsa, toimii hän pitkälti ulkoa ohjatusti vailla aitoa sitoutumista. Tämä näkyy puolestaan heikkona työpanoksena ja korkeintaan tyydyttävänä työsuorituksena. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös työyhteisön ilmapiiri sekä ihmissuhteet. Jos nämä ovat organisaatiossa kunnossa, on työyhteisöön helppo ja mukava kuulua. (Helin 2000, 123-124; Aarnikoivu 2010, 72-73.)

Organisaatioon sitoutumisen rinnalla puhutaan myös sitoutumisesta omaan tehtävään. Omaan työtehtävään sitoutumista helpottavia tekijöitä ovat selkeästi esille tuodut tavoitteet ja tarkoitus. Omaan työhön sitoutumiseen vaikuttavia osatekijöitä ovat myös vaikutusmahdollisuudet omassa työssä, työn haasteellisuus, oman tehtävän merkityksellisyyden kokemus, vaihtelevuus ja työn itsenäisyys. Nämä oman työn sitouttamisen tekijät ovat henkilökohtaisia ja vaihtelevat suuresti työntekijöiden keskuudessa: osa pitää haasteellisista itsenäisistä työtehtävistä ja toiset sitoutuvat selkeisiin yhdessä hoidettaviin tehtäviin. (Helin 2000, 125-126.)

Sitoutuminen katsotaan olevan vastavuoroista. Työnantajan on myös osoitettava sitoutumista työntekijöitä kohtaan luodakseen edellytyksiä sitouttamiselle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijöille annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa, käyttää monipuolisesti taitojaan, kehittyä työssään ja ylipäättänsä työntekijöihin luotetaan. Nuorille työntekijöille sitoutumista organisaatioon lisäävät erityisesti työn kiinnostavuus ja mukavat työkaverit, kun taas heikentäviä tekijöitä

ovat huonot kehittämis- ja etenemismahdollisuuksien puute sekä huono esimiestoiminta. (Viitala 2014.)

Arvostus on yksi työelämän keskeinen taito, jolla Salmisen mukaan tarkoitetaan tervettä itsetuntoa, ammattimaista suhtautumista omaan työhön ja tekemäänsä työsopimukseen, oman työn merkityksellisyyden kokemuksen ja motivaation vaalimista sekä vahvistamista. Arvostuksen taidoissa on perimillään kyse kyvystä positiiviseen ajatteluun, myönteisten tunteiden vahvistamisesta ja kielteisten tunteiden hallinnasta. Se kuinka merkittäväksi koemme oman roolimme työyhteisössä, vaikuttaa läheisesti oman työmme ja arvostuksen kokemukseemme. Mitä isompi organisaatio on kyseessä, sitä vaikeammaksi tulee työntekijöiden oman työn merkityksen hahmottaminen osana laajaa kokonaisuutta. Oman työn arvostuksen heikkous saattaa aiheuttaa tylsistymistä omaa työtään kohtaan. Tällöin työn tekemisestä tulee väkinäistä ja innotonta, työ ei tarjoa riittävästi haasteita, eikä omia kykyjä ja vahvuuksia pääse toteuttamaan mielekkäästi. (Sydänmaanlakka 2006, 235; Salminen 2015, 72-73.)

Arvostuksen ja huomion tunteen voi ilmaista parhaiten toiselle henkilölle kysymällä, kuuntelemalla ja antamalla myönteistä työpalautetta. Vuorovaikutteisia kysymyksiä on kolmea erilaista: mitä sinä -, miten sinä - ja miksi sinä -kysymykset. Kaksi ensimmäistä näistä kysymyksistä herättävät positiivisia tuntemuksia. Mitä -kysymyksellä kysytään yleensä mielipidettä ja Miten -kysymyksellä vastaavasti pyydetään ideoita ja neuvoja. Miksi sinä -kysymyksen luonne on hieman toisenlainen, sillä pyydetään yleensä selitystä tai perusteluja. Hyvä kuuntelutaito lisää kysymisen tehoa ja osoittaa, että kysyjä on aidosti kiinnostunut toisen osapuolen vastauksista, mielipiteistä, ideoista sekä perusteluista. Kun kysymisen ja kuuntelun taitoihin lisätään positiivinen palautteen antaminen, arvostuksen tunne on taattu. (Helin 2000, 31-32.)

Oman vastuun ja kehittämismahdollisuuksien tiedostaminen työyhteisössä on noussut tärkeään rooliin. Hyvinvoiva ja tavoitteiden saavuttaminen työelämässä edellyttää omaa vastuunottoa tekemistämme valinnoista sen sijaan, että sysäisimme vastuun muille. Sen lisäksi, että työntekijät tiedostavat oman vastuunsa ja kehittämismahdollisuutensa, on tärkeää, että myös työnantaja toimii vastuullisesti ja välittää työntekijöistä parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi. (Aarnikoivu 2010, 16.)

Puhuttaessa kehittämismahdollisuuksista työhön, erotetaan siitä yleensä kaksi ulottuvuutta: työn monipuolisuus ja päätäntävalta omaan työhön. Työn monipuolisuudella tarkoitetaan työn vaatimia erilaisia taitoja, työssä kehittymistä ja uusien taitojen oppimista. Päätäntä vallalla omaan työhön tarkoitetaan, että voi itse määritellä esimerkiksi oman työnsä tavoitteita, työskentely tapoja tai tekemisen rytmiä. Työntekijälle on omassa työssään tärkeää hallinnan tunteen saaminen. Hallinnan tunne on kokemusta siitä, että työskentely on sujuvaa ja tasapainossa muun elämän kanssa sekä myös sopivan haastavaa tuomatta liiallista kuormitusta. (Joensuu, 2019.)

### 2.3 Työyhteisötaitojen kehittäminen muuttuvassa työympäristössä

Työyhteisötaidot sisällyttävät erilaisia kehittämisen taitoja sekä ongelmanratkaisukykyä, joiden avulla työntekijät pystyvät vastamaan tulevaisuuden muuttuneisiin olosuhteisiin ja erilaisiin muutoksiin sopeutumalla uusiin tilanteisiin. Välillä muutokset voivat aiheuttaa työyhteisössä muutosvastarintaa, ja työyhteisötaidot unohtuvat työntekijöiden osoittaessa muutokselle mieltään. Toimiva työyhteisö vaatii luottamuksellisen ilmapiirin, psykologisen turvallisuuden tunteen, jolloin työntekijät uskaltavat näyttää myös harmituksen tunteitaan. Muutostilanteessa jokaisen työntekijän tulisi kuitenkin muistaa vastuunsa omasta työstään ja työprosesseista. Työyhteisöissä työntekijöiden väliset suhteet voivat välillä tulehtua, jolloin työaika sekä energiaa menee niiden selvittämiseen. Huonot työsuhteet tuovat myös kuormitusta työntekijöille, jolla on vaikutusta työn tuloksellisuuteen ja laatuun. Muutostilanteessa työntekijä voi kääntyä myös sisäänpäin, kun työyhteisön kannalta olisi tärkeää, että työntekijät nimenomaan kääntyisivät työyhteisöä kohti ja hakisivat yhdessä tukea toisiltaan. (Mönkkönen ym. 2010, 11- 14; Ålander 2019.)

Kun lähdetään pohtimaan työyhteisötaitojen kehittämistä yksilön näkökulmasta, kannattaa ensin selvittää mitä työyhteisötaidot tarkoittavat yksilön osalta ja kuinka omia työyhteisötaitoja voi tunnistaa, analysoida sekä kehittää osana omaa työhyvinvointiaan. Työyhteisötaidot ovat opittavissa ja opetettavissa olevia taitoja siinä missä muukin substanssiosaaminen, kaikki halukkuus lähtee kuitenkin yksilöstä itsestään.

Omia työyhteisötaitoja voi harjoittaa esimerkiksi tarkkailemalla muita ihmisiä, oppia virheistä, osallistumalla aktiivisesti sosiaalisiin tilanteisiin esimerkiksi tekemällä yhteistyötä muiden kanssa. Nämä voivat osaltaan tarkoittaa siirtymistä oman mukavuusalueen ulkopuolelle vaatien yksilöltä

rohkeutta ja sinnikkyyttä. Yksilön työyhteisötaitoja kehittäessä on hyvä kiinnittää näihin viiteen asiaan huomiota:

1. yhdessä tekeminen, eli vuorovaikutteista tekemistä ja kuuntelemisen taitoa.
2. kysyminen ja omien näkemysten esille tuominen
3. toisten arvostaminen
4. hyvät käytöstavat ja tilannetaju
5. peiliin katsominen; on hyvä pysähtyä ja kysyä itseltään: rakennanko vai rikonko työyhteisöä?

Koko työyhteisön työyhteisötaitojen kehittäminen on osallistavaa, vuorovaikutteista toimintaa. Epäonnistuminen työyhteisötaitoissa johtuu usein toisten väärin ymmärtämisestä ja vääristä tulkinnoista. Tämä liittyy osaltaan, ettei keskustella asioista tai tilanteista tarpeeksi työyhteisön sisällä, eli keskinäinen vuorovaikutus on heikkoa. Työyhteisössä on yhdessä mietittävä, mitä asioille voidaan yhdessä tehdä ja mitä tulee työyhteisössä muuttua. Tähän tarvitaan kaikkien osallistumista jakamalla kokemuksia ja omia näkemyksiä siitä, mikä on juuri omassa työyhteisössä se kehitettävä asia ja kuinka saataisiin kaikki sitoutumaan muutokseen. (Glad 2018; Salminen 2015, 136.)

Työnantajan velvollisuus on työsopimuslain (2:1) mukaan huolehtia, että jokainen työntekijä voi suoriutua omasta työstään sekä edistää työntekijän ammattitaidon ja työuran kehittymistä. Lain yleisvelvoite huomioi työntekijän tarpeet perehdytykseen ja koulutukseen, mikäli työtehtävissä tapahtuu muutoksia. Työntekijän koulutustavoitteiden laadinnassa yhteistoimintalaki määrittää huomioitavaksi yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeet, jolloin työntekijän koulutussuunnitelma tähtää myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin. (Kupias, Peltonen & Pirinen 2014: 35-38.)

### 3 Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

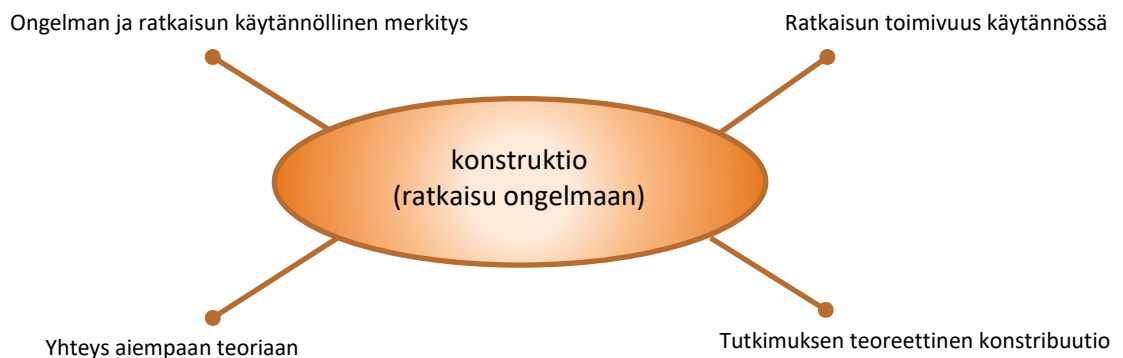
Työn empiirinen osio keskittyy Kainuun Osuuspankin toimihenkilöiden työyhteisötaitojen kehittämiseen organisaation suunnatessa toimintaansa itseohjautuvampaan toimintatapaan. Millaisia työyhteisötaitoja OP Kainuun toimihenkilöillä on entuudestaan, jotka sujuvoittavat koko organisaation työskentelyä? Millaisia itseohjautuvuuden valmiuksia Kainuun Osuuspankin toimihenkilöillä on yksilötasolla? Hyvinvoiva, motivoitunut ja osaava henkilöstö on OP Ryhmän tärkein voimavara ja avain yhdessä menestymiselle.

#### 3.1 Konstruktiivinen tutkimusstrategia

Opinnäytetyön tutkimusstrategia on konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivisella tutkimusotteella pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia tuottamalla uusia innovatiivisia rakenteita ja toimintamalleja. Näiden luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa sekä uutta käytännöstä kerättävää eli empiiristä tietoa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat yleensä moninaisia, koska tutkimuksen tavoitteena on kehittää selkeästi jotain uutta organisaatioon. Tämän vuoksi tarvittava aineisto kannattaa kerätä monella eri tavalla: havainnointi, ryhmäkeskustelut, kyselyt ja haastattelut ovat tyypillisiä aineiston hankintamenetelmiä. Yhteistyö on myös osa konstruktiivista tutkimusmenetelmää ja tulevia käyttäjiä on hyvä ottaa aktiivisesti mukaan kehittämisprosessiin jo varhaisessa vaiheessa. (Lukka 2001; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 65; 68.)

Konstruktiivinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on saada aikaiseksi merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä tuotos, joka on kokonaan uusi tai aiempaa parempi ratkaisu realistiseen ongelmaan. Tällaisia ovat esimerkiksi uusi malli, järjestelmä, suunnitelma tai kokonaan uusi tuote. Uusi tuotos voi kehittää edeltävän ominaisuuksia, toimintaprosessia tai tekniikkaa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on myös tärkeää, että uusi ratkaisu osoittautuu toimivaksi myös muissa organisaatioissa kuin siellä, jonne ratkaisu on kehitelty. (Ojasalo ym. 2014, 65-66.)

Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena luotiin OP Kainuun toimihenkilöille työyhteisötaitojen arviointi ja kehittämistyökalu auttamaan tunnistamaan, arvioimaan ja kehittämään omia työyhteisötaitojaan ja itseohjautuvuuden valmiuksia. Tuotos on kohdeorganisaatiossa uusi, sillä toimihenkilöiden arviointi ja kehittämistyökalua työyhteisötaitojen kehittämiseksi ei ollut entuudestaan kohdeorganisaatiossa.



Kuva 1. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit. (Lukka 2001.)

Kuvassa 1 on havainnollistettu konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit. Konstruktiivinen tutkimus alkaa todellisen ongelman etsimisellä organisaatiosta, jossa on myös teoreettinen viitekehys taustalla. Tämän jälkeen tutkimusaiheeseen paneudutaan syvällisesti käytännössä sekä teoreettisesti, sillä erityisesti ratkaisun laatiminen vaatii taustalle teoreettisia perusteluita. Konstruktiivinen tutkimus pohjautuu uusiin ideoihin ja innovointiin sekä näiden testaamiseen esikokein. Konstruktiivinen tutkimus vaatii tämän vuoksi kohdeorganisaatiolta ja tutkijalta sitoutumista sekä pitkäjänteisyyttä saavuttaakseen pysyviä ja toimivia uusia rakenteita ja muutoksia. Eri vaiheiden dokumentoinnin tärkeys korostuu konstruktiivisessa tutkimuksessa ja käytettävät menetelmät tulee aina myös perustella. Tutkijan täytyy kirjata kehittämishaaste selkeästi esille ja perusteltava työn tavoitteet. Tutkimuksen loppuvaiheessa kaikki ratkaisuvaihtoehdot on esiteltävä ja arvioitava sekä valittu ratkaisu perusteltava ymmärrettävästi. (Lukka 2001; Ojasalo ym. 2014, 67.)

Omassa tutkimuksessani konstruktiivinen tutkimusote näkyy tutkimus- ja kehittämistyön nelivaiheisena toteutuksena. Ensimmäiseksi määriteltiin Kainuun Osuuspankin työyhteisöstä käytännöllinen ongelma, jota haluttiin tutkia ja saada siihen ratkaisu. On hyvin tärkeää kehitystyön onnistumisen kannalta, että ongelmalla on tutkimuksellista potentiaalia. Tämän ongelman etsimisessä käytettiin lähtötilannetietona olemassa olevia aiempia henkilöstötutkimusten tutkimusaineistoja.

Vuosina 2018–2020 Kainuun Osuuspankin henkilöstölle on tehty yhteensä viisi kvantitatiivista Pulssi -henkilöstötutkimusta, joiden tutkimustuloksia analysoitiin syvällisemmin dokumentti-analyysin keinoin. Tämän jälkeen aloitettiin työskentely kehitystehtävän parissa tutustumalla tutkimus- ja teoriakirjallisuuteen työyhteisötaitoista, työpaikan ihmissuhteista ja itseohjautuvuudesta. Tämän tehtävänä oli saada kattava ja yleismaailmallinen käsitys tutkittavasta aiheesta. Aiempien tutkimustulosten pohjalta valittiin tarkentavat avoimet ja monivalintakysymykset tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kyselyn tarkoituksena oli syventää ja täsmentää aiempia tutkimustuloksia. Näiden tutkimuksellisten tehtävien jälkeen kehitettiin itse ratkaisu, arviointi ja kehittämistyökalu toimihenkilöille, löydetylle ongelmalle kaikkien saatujen tutkimustulosten avulla. Tämän jälkeen oli näytettävä toteen, kuinka ratkaisu ongelmaan aidosti toimi ja soveltui hyödynnettäväksi kohdeorganisaatiossa ja tuoda esille teoreettinen yhteys tutkittavaan aiheeseen sekä tutkimuksen tuoma lisäarvo ratkaisulle. Tässä opinnäytetyössä konstruktivisen tutkimusotteen soveltaminen osittain jäi puutteelliseksi konstruktion käytännöntestaamisen ja arvioinnin suhteen. Työyhteisötaitojen arviointi ja kehittämistyökalun testaus tapahtuu käytännössä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, jolloin nähdään kuinka työkalun ratkaisu- ja korjausehdotukset toimivat käytännössä. Tämä ei ollut mahdollista ajallisesti tämän opinnäytetyön aikana, sillä konstruktivinen tutkimus ja testaus voi kestää ajallisesti pitkään, usein jopa vuosia.

### 3.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan konkreettisia aineiston hankinta ja -analyysivälineitä, mitä empiirisessä tutkimuksessa käytetään. Nämä voidaan luokitella laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Empiirisen tutkimuksen tutkimuskysymykset ja -ongelmat sekä teoreettinen viitekehys ovat lähtökohtana tutkimusmenetelmien valinnassa. On siis pohdittava, mikä on se aineisto, jonka avulla saadaan parhaiten tietoa tutkimuksen kohteesta ja millä tutkimustekniikoilla tieto saadaan parhaiten irti aineistosta. (Jyväskylän yliopisto 2020.)

Laadullisen, kvalitatiivisen, tutkimuksen lähtökohtana on reaalielämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai havaitsemaan tosiasioita, eikä todentamaan jo olemassa olevia väitteitä. Määrälli-

sen, kvantitatiivisen, tutkimuksen mukaan todellisuus puolestaan rakentuu objektiivisesti todennettavista tosiasioista ja siinä korostuvat yleispätevät syyt sekä seuraukset. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2016, 139; 161.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on mixed methods research, eli kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä. Suomeksi tätä kutsutaan usein monimenetelmälliseksi tutkimukseksi tai monimetodiseksi tutkimukseksi, eli triangulaatioksi. Monimetodisessa tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja, kuten esimerkiksi laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä (metoditriangulaatio), erilaisia tutkimusaineistoja (aineistotriangulaatio), lähestymistapoja (teoriatriangulaatio) tai tutkijoita (tutkijatriangulaatio). Monimenetelmällisen tutkimuksen ajattelutapa perustuu oletukseen yksittäisten lähestymistapojen täydentävän vuorovaikutuksessa toisiaan ja tuottavan näin syvällisemmän sekä kokonaisvaltaisemman ymmärryksen tutkimuskohteesta. Monimetodisen tutkimustavan ensisijainen tavoite on lisätä tutkimuksen kattavuutta, laajempaa ymmärtämistä sekä vähentää tutkimuksen luotettavuusvirheitä. (Vilka 2015, 70; Seppänen-Järvelä & Åkerblad & Haapakoski 2019.)

Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkimuksessa yhdistetään keskenään useita erilaisia tutkimusaineistoja. Tutkimusaineistoa kerätään esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla, tarkkailulla, lomakehaastattelulla ja kyselyllä tai poimitaan valmiista tilastoista. Erilaisia tutkimusaineistoja yhdistäessä on oltava huolellinen, etteivät lähdeaineisto ja tutkimusaineisto sekoitu keskenään. Tutkimusaineistoa on se aineisto, jota luokitellaan, tutkitaan ja analysoidaan. Lähdeaineistoa, eli tutkimuskirjallisuutta käytetään puolestaan päättelyn, tulkinnan sekä perusteluiden tukena ja se muodostaa tutkimuksen teoreettisen kehyksen. Menetelmättriangulaatiossa yhdistetään laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä. Määrällisessä tutkimuksessa on ihanteena käyttää vain yhtä tutkimustapaa, kun taas laadullisessa tutkimuksessa voi käyttää useita metodeja. (Vilka 2015, 71-73.)

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa monimenetelmällistä mixed method lähestymistapaa on perusteltua käyttää tuomalla luotettavuutta ja monipuolista lisätietoa erilaisten menetelmien toisiaan täydentävien vaikutusten kautta. Määrällistä, kvantitatiivista tutkimusta edustivat tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen suljetut monivalintakysymykset ja laadullista, kvalitatiivista tutkimusta edustivat puolestaan kyselylomakkeen avoimet kysymykset. Kvantitatiivisten kysymysten tavoitteena oli kartoittaa koko kohdeorganisaation toimihenkilöiden työyhteisötaitoja tuoden



taustatietoa, millä tasolla toimihenkilöt ajattelevat koko organisaation toimihenkilöiden työyhteisötaitojen olevan kyselyn teko hetkellä ja mitkä taidot he arvioivat tärkeimmiksi kehityksen kohteiksi. Tällä haettiin vastausta opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, millaiset ovat Kainuun Osuuspankin toimihenkilöiden työyhteisötaidot tällä hetkellä? Kvalitatiiviset avoimet kysymykset toivat tähän lisäksi tarkentavaa tutkimustietoa, miten toimihenkilöt arvioivat omien työyhteisötaitojen tämänhetkisen tilan ja omat kehitettävät taidot. Laadulliset tutkimuskysymykset antoivat toimihenkilöille enemmän mahdollisuuksia kertoa vapaammin ja yksityiskohtaisemmin omien työyhteisötaitojen nykytilasta ja kehittämistarpeista.

Laadullisilla tutkimuskysymyksillä haluttiin myös selventää sekä saada tarkempia ja yksityiskohtaisempia lisätietoja aiemmin tehtyihin määrällisiin Pulssi-henkilöstötutkimusten vastauksiin, joita käytettiin pohjatietona tässä opinnäytetyössä. Aiemmat Pulssi-tutkimusaineistot ja osatutkimukset ovat luonteeltaan peräkkäisiä ja näiden aineistojen sekä osatutkimusten välillä voidaan katsoa olevan yhteys. Aiempien Pulssi -henkilöstötutkimusten kvantitatiiviset aineistot ja niiden analyysit johtivat tämän monimuotoisen osatutkimuksen toteuttamiseen.

### 3.3 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät

Aineistonhankintamenetelmillä kerätään tutkimuksen aineisto ja ne vaihtelevat tutkimusotteittain. Laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä ovat esimerkiksi dokumentit, havainnoinnin ja haastattelujen eri muodot sekä sähköpostihaastattelu. Määrällisen tutkimuksen aineistohankintamenetelmiä ovat puolestaan erilaiset tilastot ja kyselyt. Aineistohankintamenetelmät voivat olla osittain päällekkäisiä, esimerkiksi laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan käsitellä kvantitatiivisin menetelmin. Laadullisella tutkimuksella tuotetaan lauseita ja sanoja, joilla kuvataan ilmiöitä, tapahtumia sekä tapahtumien välisiä suhteita ja vuorovaikutuksia. Määrällinen tutkimusaineisto koostuu luvuista, joiden avulla suoritetaan tilastollisia operaatioita tilastollisin menetelmin. (Kananen 2015, 81-82.)

Hankittu aineisto käsitellään sille aineistolle tyypillisillä analyysimenetelmillä. Laadullista aineistoa voidaan käsitellä kattavimmilla analyysimenetelmillä. Määrällisessä tutkimuksessa on ennak-

koon tarkkaan määritelty, mitkä menetelmät ovat sallittuja millekin aineistolle. Tällöin on jo kysymyksen suunnitteluvaiheessa huomioitava, millaisia analyysimenetelmiä voidaan käyttää kysymysten yhteydessä. (Kananen 2015, 83.)

### *Kysely*

Kysely on yksi yleisimmistä tavoista kerätä aineistoa. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, eli voidaan saada paljon vastaustuloksia sekä yhdessä kyselyssä voidaan kysyä myös monia asioita. Kun aineisto kerätään lomakekyselyllä, sen avulla voidaan testata hypoteeseja ja kerätty aineisto voidaan kvantifioida, eli määrällistää. Kyselyn avulla voidaan kerätä myös laaja tutkimusaineisto ja se on menetelmänä nopea sekä tehokas. Kyselyn heikkoutena pidetään pinnallisuutta ja ettei tutkija pysty arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita ovat kysymysten vastausvaihtoehdot ja ylipäättänsä miten tietoisia ja perehtyneitä vastaajat ovat tutkittuun aiheeseen tai ovatko he vastanneet huolellisesti sekä rehellisesti. Vastaajien väärinymmärryksiä on myös vaikea kontrolloida ja tutkimuksen aineisto voi jäädä niukaksi esimerkiksi, jos vastaajat eivät osaa ilmaista itseään kirjallisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 195; Tuomi & Sarajärvi 2013, 74; Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kyselyn kysymykset on mahdollista muotoilla monella tavalla. Yleisimmin käytetään avoimia kysymyksiä, joissa esitetään kysymys ja annetaan avoin vastauskenttä vastausta varten. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mitä hänellä on mielessään ja ilmaista itseään omin sanoin. Vastaukset osoittavat myös vastaajien tietämyksen aiheesta sekä mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa. Avoimet kysymykset mahdollistavat myös tunnistamaan vastaajan motivaatioon liittyviä seikkoja sekä vastaajan viitekehyksiä. Toinen vaihtoehto on laatia monivalintakysymyksiä, joissa tutkija on antanut valmiit numeroidut vastausvaihtoehdot. Monivalintakysymykset kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. Monivalintakysymykset auttavat vastaajia myös tunnistamaan asian, ilman että heidän pitäisi muistaa se. Tämän vuoksi vastaaminen on helpompaa. Monivalintakysymysten vastaukset ovat myös nopea ja helpompi käsitellä sekä analysoida tietokoneen avulla. Kysely voi sisältää myös strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuodon, eli valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitetään avoin tarkentava kysymys. Tällä tavalla ajatellaan saatavan esiin sellaisia näkökulmia, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ajatella. (Hirsijärvi ym. 2009, 198-199, 201.)

Kyselylomake tulee laatia huolellisesti ja onnistuneen kyselyn aikaansaaminen riippuu monenlaisesta tiedosta ja persoonallisista kokemuksista. Kyselylomakkeen laadinnassa on vältettävä epämääräisyyttä. Päteviä tuloksia saadaan laatimalla sellaiset kysymykset, jotka merkitsevät samaa kaikille vastaajille. Yleisellä tasolla kysyttyyn kysymykseen sisältyy enemmän tulkinnan mahdollisuuksia kuin kysymykseen, joka on tarkemmin rajattu. Lyhyet, ytimekkäät kysymykset ovat helpommin ymmärrettävissä kuin pitkät kysymykset. Kyselylomakkeen laadinnassa on myös pyrittävä välttämään kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkityksiä. Yhdessä kysymyksessä on kysyttävä vain yhtä asiaa kerrallaan. Harkitse tarkasti myös kyselylomakkeen kysymysten määrää sekä järjestystä lomakkeella. Yleisimmät kysymykset sijoitetaan lomakkeen alkupuolelle ja tarkempaa tietoa tai mielipidettä kysyvät kysymykset kyselyn loppuun. (Hirsijärvi ym. 2009, 202-203.)

Kyselylomake tulee pilotoida ennen varsinaisen tutkimuksen tekemistä. Esitutkimusvaiheessa voidaan kyselyn näkökohtia vielä tarkistaa ja kysymysten muotoilua korjata varsinaista tutkimusta varten. Kyselyn lähetekirjeessä on kerrottava sen tarkoitus ja tärkeys. Lisäksi on kerrottava kyselyn merkityksestä vastaajalle ja rohkaistava häntä vastaamaan kyselyyn. Lähetekirjeessä on kerrottava vastausaika, mihin mennessä kyselyyn on vastattava ja loppuun lisättävä kiitokset vastauksesta. (Hirsijärvi ym. 2009, 204.)

Kyselylomake voidaan toteuttaa paperisena lomakekyselynä tai sähköisesti täytettävänä lomakkeena. Sähköisesti täytettävän lomakkeen etuna ovat nopeus, edullisuus ja vastauksien prosessin helppous. Sähköinen vastaus on useimmiten käännettävissä suoraan tiedostoksi, jolloin inhimilliset virheet vähenevät, kun tutkija ei käsittele saatua tietoa. (Aaltola & Valli 2015, 88-89; 93-94.)

### *Aineiston analysointi*

Mitä valintoja tutkija on tehnyt tutkimusprosessin alkuvaiheessa, siitä riippuu myös se, kuinka aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimuksen tutkimusongelmat voivat ohjata tutkimusmenetelmien ja -analyysien valintaa. Aineiston analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän sai tutkimusongelmaan. Ennen varsinaisia tutkimuspäätelmiä, on kerätty aineisto tarkistettava. Saadusta aineistosta on tarkistettava kaksi asiaa: sisältyykö aineistoon selviä virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. Tämän jälkeen tietoja voidaan täydentää, esimerkiksi lomaketietojen katta-

vuutta voidaan lisätä karhuamalla viimeisiä lomakkeita. Viimeiseksi aineisto täytyy järjestää tiedon tallennusta ja analyyseja varten valitun tutkimusstrategian mukaisesti. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston järjestely on aina suuri työ. (Hirsijärvi ym. 2009, 221-222.)

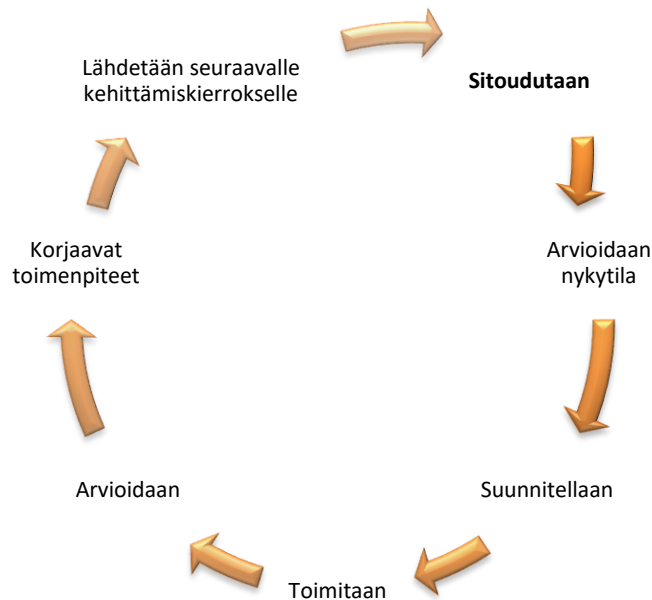
Laadullisen tutkimuksen tulosten perusanalyysimenetelmä on dokumenttianalyysi, josta voidaan erottaa kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällönanalyysi ja sisällönerittely. Sisällön analyysin avulla pyritään kuvata dokumenttien (haastattelu, kysely ym.) sisältöä sanallisesti ja tavoitteena on tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä pyritään kuvaamaan vastaavasti dokumenttien tekstisisällöt määrällisesti (esim. numeroin). Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Ojasalo ym. 2014, 137).

Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysissä käytettiin mixed methods research lähestymistapaa, eli sekä laadullista että määrällistä aineiston analyysia. Laadullisten avoimien kyselytutkimuksen vastausten analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan yhtenäistä, selkeää ja mielekästä informaatiota, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan hajottamalla aineisto ensin osiin, sen jälkeen käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Aineistolähtöinen laadullinen sisällönanalyysi jaetaan karkeasti kolmeen päävaiheeseen: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi ym. 2018, 122.)

Määrällinen kyselyaineisto analysoitiin suorien jakautumien kautta. Suoralla jakaumalla tarkoitetaan tapaa esittää ja tiivistää havaintoyksiköiltä kerätty tieto kysymyksittäin. Suora jakauma on analyysikeinona yksinkertainen, jossa nähdään yksittäisen muuttujan (kysymys) eri vastausvaihtoehtojen saamat vastaukset suhteellisina lukuina. Saaduista jakaumista voidaan muodostaa yksinkertaisia analyyseja. (Kananen 2015, 288.)

#### 4 Kainuun Osuuspankin toimihenkilöiden työyhteisötaitojen kehittäminen

Työyhteisön kehittäminen voidaan toteuttaa ja arvioida jatkuvana kehittämisen kiertoprosessina (kuva 2). Kehittämisen lähtökohtana on organisaation sitoutuminen kehittämiseen. Tämä sitoutuminen alkaa ylimmän johdon henkilökohtaisesta sitoutumisesta, jotta voidaan luoda edellytykset toimihenkilötason sitoutumiselle. Seuraavaksi on arvioitava toiminnan nykytila. Kehittäminen ei lähdä nolatilanteesta, vaan perustuu olemassa olevaan organisaation historiaan. Tämän jälkeen lähdetään suunnittelemaan kuinka yksilöiden, tiimien sekä koko työyhteisön toimintaa lähdetään kehittämään. Tämän lisäksi suunnitellaan ja konkretisoidaan muutospohdat, joille nykytilan arvion pohjalta halutaan tehdä korjauksia. Suunnittelun ja päätösten teon jälkeen ruvetaan toteuttamaan itse kehittämissuunnitelmaa. Toteuttamisen aika syntyneet uudet ideat tulee kirjata ylös ja muutenkin jatkuvasti havainnoida kehittämissuunnitelman toteuttamista. Suunnittelun toiminnan jälkeen arvioidaan, mitä saatiin aikaan ja kuinka tavoitteet saavutettiin. Tässä vaiheessa on hyvä arvioida myös organisaation nykytila sekä tulevat tarpeet, kuinka muutos vaikutti kokonaisuuteen ym. Arvioinnin jälkeen suoritetaan mahdollisesti tarvittavat korjaavat toimenpiteet ja lähdetään seuraavalle kehittämiskierrokselle. (Borgman ym. 2002, 30-32.)



Kuva 2. Kehittämisen kiertoprosessi (Borgman ym. 2002, 31-32).

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Kainuun Osuuspankin toimihenkilöiden työyhteisötaitoja kohti itseohjautuvampaa toimintatapaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, minkälainen on Kainuun Osuuspankin toimihenkilöiden työyhteisötaitojen nykytila ja edesauttaa Kainuun Osuuspankkia suuntamaan koko OP Ryhmän tavoin kohti ketterämpää ja tehokkaampaa itseohjautuvaa organisaatiota. Itseohjautuvuuden on katsottu parantavan työntekijä- ja asiakaskokemusta tuoden toimintaan tehokkuutta ja lisäävän yksilöille työn merkityksellisyyden tunnetta.

#### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka toimeksi antajana toimii Kainuun Osuuspankki. Kainuun Osuuspankki on osuuskuntamuotoinen talletuspankki, jonka omistavat sen jäsenet (omistaja-asiakkaat). Kainuun Osuuspankin liiketoiminta-alue kattaa Kainuusta Kajaanin, Sotkamon, Hyrynsalmen, Ristijärven ja Vaalan. Kainuun Osuuspankilla on konttorit Kajaanissa ja Sotkamossa sekä lisäksi palvelupisteet Hyrynsalmella ja Vaalassa. Ristijärven palvelupiste lakkautettiin keväällä 2018. Kainuun Osuuspankki toimii koko Kainuun alueellisena yritys pankkina sekä myös OP Private varallisuudenhoidon toimialue kattaa koko Kainuun. Kainuun Osuuspankin liikevoitto oli vuonna 2020 noin 5,3 milj. euroa ja pankissa on asiakkaita 39,7 tuhatta, joista omistaja-asiakkaiden osuus on vajaa 23 tuhatta. (Kainuun Osuuspankin tilinpäätös 2020.)

Kainuun Osuuspankki kuuluu valtakunnalliseen OP Ryhmään, joka on johtava suomalainen finanssiryhmä. Se koostuu itsenäisistä osuuspankeista ja niiden keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta tytäryhtiöineen. Kainuussa toimii Kainuun Osuuspankin lisäksi myös Paltamon, Kuhmon ja Ylä-Kainuun itsenäiset osuuspankit. OP Ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP Ryhmän visio on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmasta.

Kainuun Osuuspankissa oli vuoden 2020 lopussa vakinaisessa työsuhteessa 47 henkilöä ja määräaikaisessa työsuhteessa 6 henkilöä. Kainuun Osuuspankissa on perinteisten pankkitoimintojen, varallisuudenhoidon, vakuutuspalveluiden ja rahoitustoiminnan lisäksi myös oma lakipalveluyksikkö. Kainuun Osuuspankin tarkoituksena on harjoittaa jäsentensä omistamana osuuskuntamuotoisena talletuspankkina luottolaitostoimintaa jäsenten ja asiakkaiden taloudellisen menestyksen

tukemiseksi. Osuustoiminnallisena yrityksenä Kainuun Osuuspankin hallinnon muodostavat hallitus, hallintoneuvosto sekä jäsenten keskuudesta valittu edustajisto. (Kainuun Osuuspankin tilinpäätös 2020.)

Vastuullisuus on tiivis osa OP Ryhmän ja osuuspankkien liiketoimintaa ja strategiaa. OP Ryhmän vastuullisuustyö perustuu ryhmän perustehtävään ja arvoihin, joita asiakasomisteinen liiketoimintamalli tukee. Liiketoiminnan tulee edistää asiakkaiden ja toimintaympäristön hyvinvointia, turvallisuutta ja kestävää taloudellista menestystä (Kainuun Osuuspankin tilinpäätös 2020). OP Ryhmän tavoitteena on olla yhteiskuntavastuullisuudessa toimialansa edelläkävijä Suomessa. Kainuun Osuuspankin vastuullisuustekoja olivat 2020 vuonna kesätyöpaikan mahdollistaminen 36 nuorelle, 10 000 kasvomaskin lahjoittaminen Kainuun Sotelle sekä laaja-alaisesti paikallisen urheilun ja kulttuurin tukeminen merkittäväillä summilla. (Kainuun Osuuspankin tilinpäätös 2020.)

#### 4.2 Lähtötilanne kuvaus

Tämä osio ei ole julkista tietoa.

#### 4.3 Kyselyn toteutus

Tämä osio ei ole julkista tietoa.

#### 4.4 Kyselyn tulokset

Tämä osio ei ole julkista tietoa.

#### 4.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tämä osio ei ole julkista tietoa.

#### 4.6 Työyhteisötaitojen kehittämisen prosessi

Tämä osio ei ole julkista tietoa.



## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön tutkimuksen ja tutkimustulosten suhdetta teoreettiseen viitekehykseen, tarkastellaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, esitetään jatkotutkimusaiheet, pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja siirrettävyyttä, hyötyä toimeksiantajalle ja tutkijan asiantuntijuuden kehittymistä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin itseohjautuvuutta ja itseohjautuvuuden edellytyksiä, työyhteisötaitoja ja työyhteisötaitojen kehittämistä. Tutkimustulosten tulkinnoissa hyödynnettiin teoriaa tulkinnan apuna ja työyhteisötaitojen arviointi ja kehittämistyökalun avulla haettiin konkreettisia ratkaisuja toimihenkilöille teoriaviitekehykseen tukeutuen.

Tieteellisen tutkimuksen edellytyksiä ovat, että tutkimus toteutetaan hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tämä takaa tutkimukselle luotettavuuden ja uskottavuuden. Tämän opinnäytetyön koko tutkimuksen ajan on noudatettu hyvää ja eettistä tutkimusentekotapaa. Tärkeimpiä eettisiä periaatteita ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset sekä yksityisyys. Opinnäytetyön tekijä on noudattanut rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta koko opinnäytetyön prosessin ajan. Tiedonhankinnassa on käytetty tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmiä. Lähdeaineistona on käytetty asianmukaista ammattikirjallisuutta, aiemmin tehtyjä tutkimusaineistoja ja päteviä Internet-lähteitä. Tutkimuksen lähteet ovat asianmukaisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaan merkitty. Aineisto on kerätty huolellisesti ja tarkasti, tutkittu, käsitelty ja esitetty sekä tutkimustulokset kirjoitettu rehellisesti ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kerättyä tutkimusaineistoa on säilytetty huolellisesti ja vastuullisesti tutkimuksen tekijän henkilökohtaisella tietokoneella salasanalla suojattuna.

Tutkimusprosessi on aina altis erilaisille tiedostetuille tai tiedostamattomille virheille, jotka voivat aiheutua tutkijasta, tutkittavista tai aineistosta. Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, vaikkakin tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksissa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja tämän arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Hyvän tutkimuksen perusedellytyksiä ovat reliabiliteetti ja valideetti. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja luotettavuutta, eli jos tutkimus tehtäisiin samalle kohdejoukolle uudelleen, saataisiinko sama tutkimustulos. Validius on

toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite, jolla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Mitattiinko tutkimuksessa juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten sekä tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkimuksen validiutta tarkennetaan käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2015, 338; Hirsijärvi ym. 2009, 231-232.)

Tieteelliseltä työltä vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta ja luotettavuutta, eli ovathan saadut tulokset oikeita ja tutkimustulokset luotettavia. Opinnäytetyön tutkimusasetelma on laadittava käyttäen oikein valittuja tutkimusmenetelmiä ja mittareita ja tutkittavan juuri oikeita asioita. (Kananen 2015, 120-124.) Tutkimuksen luotettavuuteen kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaikuttaa se, että ovathan tutkimuksen tutkimuskohde ja tutkittu materiaali yhteensopivia eivätkä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tekijät. (Vilkkä 2015, 196.) Tutkija ei voi myöskään antaa omien kokemusten tai mielipiteiden vaikuttaa tutkimuksessa esiin tulleisiin havaintoihin sekä tutkimustulosten tulkintoihin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioitaessa tutkimustulokset ovat aina samanlaisia riippumatta tutkijasta.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta pohtiessa voidaan ensinnäkin todeta kyselylomakkeesta, että usein työntekijöiltä saadaan rehellisiä vastauksia, kun vastaajien nimettömyys voidaan taata tutkimuksessa. Tähän kiinnitettiin huomiota vastausten analysoinnissa ja raportoinnissa. Yksittäisiä työntekijöiden vastauksia ei pystytä tunnistamaan. On myös tärkeää kiinnittää huomiota tutkimuksen kyselylomakkeen kvantitatiivisten kysymysten asetteluun. Ymmärsivätkö kyselyyn vastaajat kvantitatiivisten kysymysten kartoittavan nimenomaan koko kohdeorganisaation työyhteisötaitoja, vai vastasivatko he enemmän arvioiden oman lähitiimin työyhteisötaitoja. Tiimien väliset työyhteisötaidot voivat poiketa suurestikin toisistaan, sillä jo yksittäisten henkilöiden työyhteisötaidoissa on eroavaisuuksia riippuen esimerkiksi heidän iästään ja koulutustaustastaan. Tämä seikka otettiin tietoisesti huomioon lomakekyselyn kysymyksiä ja niiden asetteluja pohtiesaan ja ajateltiin, ettei vastaukset olennaisesti poikkeaisi kohdeorganisaatiossa ajattelivat vastaajat kumminpäin tahansa.

Tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä kohdeorganisaatiossa lisäsi se, että tutkimuksessa oli melko korkea vastausprosentti (75 %) ja näin saatuja tuloksia voidaan yleistää koskettamaan koko organisaatiota. Koko organisaation työyhteisötaitojen arviointi on hyvin yksiselitteinen omien työyhteisötaitojen arvioinnin kanssa sekä myös aiempien Pulssi-henkilöstötutkimusten vastausten kanssa, joten tutkimustulosten voidaan katsoa olevan luotettavia. Näiden osalta myös

kyselyn vastaukset olivat yksiselitteisiä koko OP Kainuun organisaation kehittämiskohteiden ja toimihenkilön omien kehitettävien kohteiden kesken.

Tutkimuksen reliabiliteetilla (pysyvyydellä) tarkoitetaan sitä, että toistettaessa tutkimus saataisiinko samat tutkimustulokset. (Kananen 2015, 349.) Kyselyn vastaukset muodostuvat yleensä useista tekijöistä, kuten vastaajien mielialasta, kokemuksista ja senhetkisistä näkemyksistä tai ylipäätensä omasta elämäntilanteesta. Näin ollen ei voida varmuudella todeta kohderyhmältä saatavan samanlaista tulosta, jos kyselytutkimus tehtäisiin uudestaan. Omat työyhteisötaidot kehittyvät päivittäin ja viikoittain erilaisten kokemusten ja jatkuvan oppimisen ansiosta. Tämän perusteella ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta, kun tutkitaan yksilöiden muuttuvia taitoja, mielipiteitä tai tuntemuksia tietyltä hetkeltä. Joskin voidaan todeta tämän tutkimuksen tutkimusvastauksen olevan pääsääntöisesti yhteneväisiä aiempien kohdeorganisaatiolle tehtyjen henkilöstötutkimusten kanssa.

Tutkimuksen pätevyys voidaan todeta siltä osin, että tutkimuksessa mitattiin sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kyselytutkimuksessa selvitettiin toimihenkilöiden käsityksiä työyhteisötaidoista ja tähän saatiin tutkimusaineistossa vastaus. Tutkimus on tehty myös tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteereiden mukaisesti. Empiirinen aineisto saatiin kyselytutkimuksen avulla ja vastaukset tuhottiin aineiston analyysin jälkeen. Tutkimustuloksista ei saa selville vastaajien henkilöllisyyttä, vaan saadut tulokset analysoitiin kokonaisuutena turvaten vastaajien anonymiteetti. Kirjallisuusaineistojen sekä tutkimuksen tarkastelussa on noudatettu myös hyvää tieteellistä käytäntöä.

Työn siirrettävyys toiseen organisaatioon on kehitystehtävän yksi arviointikriteereistä käyttökelpoisuuden lisäksi. Kehittämistutkimuksen tuotos, toimihenkilön työyhteisötaitojen arviointi ja kehittämistyökalu, on täysin siirrettävissä toiseen organisaatioon tai toiselle toimialalle. Toki kehittymisalueet tulisi selvittää vastaamaan kyseisen organisaation kehityskohteita ja pohtia niihin soveltuvat konkreettiset toimenpiteet, onnistumisen kriteerit ja strategian yhteys kyseisen organisaation perustehtävän ja liiketoimintastrategian mukaisesti.

Tämän kehittämistehtävän perusteella ei voida vielä todeta auttaako toimihenkilöiden työyhteisötaitojen arviointi ja kehittämistyökalu muuttamaan omia työyhteisötaitoja itseohjautuvampaan suuntaan, koska seuranta suunnitelman käyttämisestä ei tämän opinnäytetyön aikana tehdä.

Työyhteisötaitojen arviointi ja kehittämistyökalu luovutetaan kohdeorganisaation esimiehille ja johdolle käyttöön ja heidän vastuullensa jää pohtia, kuinka työkalua hyödynnetään käytännössä. Opinnäytetyön tutkimustulokset ja toimihenkilöiden työyhteisötaitojen arviointi ja kehittämistyökalu tullaan esittelemään kohdeorganisaatiolle yhteisessä henkilöstöpalaverissa. Kohdeorganisaation itseohjautuvuutta tukeva työryhmä jatkaa työskentelyä kesätauon jälkeen syksyllä 2021 ja tämän myötä työyhteisön työntekijätaitojen ja itseohjautuvuuden kehittäminen jatkuu kohdeorganisaatiossa edelleen.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimusehdotukset painottuisivat itseohjautuvuuteen ja muutosprosessiin esimerkiksi, kuinka kohdeorganisaatiossa saadaan muutettua henkilöstön toiminta- ja työskentelytapoja itseohjautuvammiksi? Tai millä keinoin muutos kohti itseohjautuvuutta saadaan kohdeorganisaatiossa käytännössä onnistumaan? Kuten aiemminkin on todettu, muutosmatka on kohdeorganisaatiossa pitkä ja nyt on päästy lähtöviivalle tässä koko organisaatiota koskevassa toimintatapojen muutoksessa.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut tutkijalle itselleen kehitymisprosessi. Tutkijan ymmärrys ja asiantuntijuus ovat kasvaneet opinnäytetyönprosessin aikana. Opinnäytetyön aihe on laaja kokonaisuus ja aiheen rajauksen kanssa tutkija kävi pitkän kirjoitusprosessia suurta kamppailua. Lopputuotos on tutkijan omasta mielestä selkeä, kun työ rajattiin koskettamaan pelkästään kohdeorganisaation toimihenkilöiden työyhteisötaitojen kehittämistä.

*”Pitää muistaa, ettei työpaikalla kenenkään tarvitse rakastaa toista työntekijää, mutta kaikilta voidaan edellyttää sellaista toisten hyväksymistä ja kunnioitusta, että työt kyetään hoitamaan asiallisesti ja yhdessä yhteistyössä.”*

- Järvinen, P. -

## Lähteet

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämä taidot – menesty & voi hyvin*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Borgman, M. & Packalén, E. (2002). *Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Helin, K. (2000). *Yhdessä menestymisen taito*. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kaivola, T. (2003). *Työpaikan ihmissuhteet*. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhapää, M. & Laulainen, S. & Kivinen, T. (2015). *Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Hallinnon tutkimus.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallisan kehittämisyhtiö KAKS.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laulainen Sanna (2010). *Jos mittää et anna niin mittää et saa – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä*. Väitöskirja. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 9. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Luoma, M. (2011). *Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä*. Teoksessa Pauli Juuti (toim.). *Työyhteisötaitojen kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: JTO, 26-45.
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja*. Hämeenlinna. Tammi.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot*. EU: UNIpress.
- Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2014). *Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa. Miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista?* Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 42(4), s. 429-448.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Organ, D.W. & Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London: Thousand Oaks. Sage Publications.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A. & Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. *Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä*. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. EU: Unipress, 94-116.
- Salmimies, R. – Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. (2015). *Työtekijän vastuu ja työelämätaidot*. Helsinki: J-Impact.

- Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vahtera, J. & Kivimäki, M. & Virtanen, P. (2002). *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

#### Sähköiset lähteet

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship*. *Academic and Management Journal*, 26, 587-595. Luettu 10.4.2021. [https://www.researchgate.net/publication/239666818\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_the\\_Good\\_Soldier\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Affect\\_and\\_Employee\\_Citizenship](https://www.researchgate.net/publication/239666818_Job_Satisfaction_and_the_Good_Soldier_The_Relationship_Between_Affect_and_Employee_Citizenship)
- Glad, L. (2018). *Rakennatko vai rikotko työyhteisöä? Nämä piirteet paljastavat, pitäisikö työpaikalla tehdä täyskäännös*. Luettu 15.5.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyoyhteisotaidot>
- Ilmarinen (2018). *Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta*. Luettu 13.11.2019. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>
- Joensuu, M. (2019). *Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön – mitä ne tarkoittavat?* Työterveyslaitos. Luettu 21.3.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarkoittavat/>
- Jyväskylän yliopisto. (2020). *Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot*. Luettu 15.3.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>

Järvi, K. & Välikangas, L. & den Hond, F. (2017). *Tilaa innovoinnille! – Teollisen yrityksen matka kohti itseohjautuvuutta*, 221-242. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus. Mitentä organisoitua tulevaisuudessa*. Saatavilla: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/FABBGXDTEB#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)TULI\(\(20\)TY\(\(d6\)PAIKOILLE](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/FABBGXDTEB#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)TULI((20)TY((d6)PAIKOILLE), Alma Talent verkkokirjahylly.

Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Saatavilla: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:Esimiesty\(\(f6\)\(\(20\)ongelmatilanteissa\(\(20\)](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:Esimiesty((f6)((20)ongelmatilanteissa((20)), Alma Talent verkkokirjahylly.

Kaihua, H. & Kemi, J. & Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. (2020). *Positiivinen työntekijäkokemus – opas esimiehille*. Lapin Ammattikorkeakoulu. Luettu 2.4.2021. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>

Kainuun Osuuspankki (2021). *Kainuun Osuuspankin tilinpäätös 2020*. Luettu 13.3.2021. <https://www.op.fi/documents/273809/273940/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2020/8f7efaab-088d-bf9c-e88a-e45deb2c569c>

Kariola, M. (2018). *Jos tulevaisuudessa jokainen johtaa itse itseään, mihin johtajia enää tarvitaan?* Luettu 20.3.2021. <https://blogi.manpower.fi/jos-jokainen-johta-itse-itseaan-mihin-johtajia-enaa-tarvitaan>

Kettunen, M. (2018). *Itseohjautuva organisaatio -toiminnallinen taivas ilman esimiehiä*. Kauppalehden blogikirjoitus. Luettu 5.4.2021. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>

Koskitalo, N. & Taipale, T. (2014). *Psykiatrisen päivystysyksikön osaston henkilökunnan työyhteisötaidot ja niiden kehittäminen*. YAMK-opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Luettu 2.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014121519866>

Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Saatavilla: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/GAEBHXBTGDG#kohta:\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)vuorovaikutustaidot](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/GAEBHXBTGDG#kohta:((20)Esimiehen((20)vuorovaikutustaidot), Alma Talent verkkokirjahylly.

Kämppi, J. (2016). *Itseohjautuvan tiimityön edistäminen henkilöstön ja johtamisen näkökulmasta*. Lahden ammattikorkeakoulu. Luettu 5.4.2021. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:amk-201602142223>



- Lappalainen, P. (2016). *Työelämätaidot – esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset*. Raportit ja selvitykset. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Luettu 2.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-050-2>
- Lukka, K. (2001). *Konstruktiiivinen tutkimusote*. Luettu 24.9.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiiivinen-tutkimusote/>
- Malo, M. (2012). *Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Oulun yliopisto. Luettu 5.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201211141052>
- Martela, F. (2014). *Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää*. Luettu 5.4.2021. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettu 5.4.2021. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Saatavilla: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\), Alma Talent verkkokirjahylly](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20), Alma Talent verkkokirjahylly).
- Ojala, A. (2013). *Työyhteisötaidot avaimena työhyvinvointiin. Työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettun mittarin kehittämisen lääkinnällisessä kuntoutuksessa*. YAMK-opinnäytetyö. Turun Ammattikorkeakoulu. Luettu 2.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305056361>
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. & Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Journal of Management. Vol. 26, No. 3, 513-563. Luettu 10.4.2021. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.7073&rep=rep1&type=pdf>
- Pöyry L. (2020). *Työelämätaidot Verohallinnon henkilöverotusyksikössä*. YAMK-opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu. Luettu 2.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020122129804>

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Saatavilla: <https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/FABBGXDTEB#>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. (2019). *Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat*. Luettu 21.3.2021. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903\\_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Taipale, T. & Janhonen, M. (2017). *Johtotähti – Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas*. Työterveyslaitos. Luettu 15.3.2021. <https://www.ttl.fi/johtotahti/>

Viitala, M. (2020). *Itseohjautuvuus ja sen vaatimukset organisaatiolle ja johtajuudelle*. Tampereen yliopisto. Luettu 5.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202005275749>

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Saatavilla: <https://www.elibrary.com/reader/9789513764111>, E-kirja Ellibs.

Ålander, T. (2019). *Muutos myllyttää mielet*. Opettaja 6/2019. Luettu 11.5.2021. <https://www.opettaja.fi/tyossa/muutos-myllyttaa-mielet/>

#### Julkaisemattomat

OP Ryhmä. (2021). *Itseohjautuvuuden taidot*. Luettu 23.2.2021. <https://oppalveluto365.sharepoint.com/sites/intra-urajaoppiminen/SitePages/Itseohjautuvuudentaidot.aspx>

Opinnäytetyön liitteet eivät ole julkista tietoa.

Opinnäytetyön liitteet eivät ole julkista tietoa.

Opinnäytetyön liitteet eivät ole julkista tietoa.

Opinnäytetyön liitteet eivät ole julkista tietoa.

Opinnäytetyön liitteet eivät ole julkista tietoa.

Opinnäytetyön liitteet eivät ole julkista tietoa.



Opinnäytetyön liitteet eivät ole julkista tietoa.