

Minna Hyvönen

Anne Kosunen

Merja Pulkkinen

VUODEOSTON  
TYÖNTEKIJÖIDEN  
ALAISTAITOJA  
HEIDÄN ITSENSÄ  
KUVAAMINA

Alaistaitojen näkökulma

Opinnäytetyö  
Hoitotyön koulutusohjelma


Toukokuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b> 1.5.2011
<b>Tekijä(t)</b> Minna Hyvönen, Anne Kosunen, Merja Pulkkinen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Hoitotyön koulutusohjelma, sairaanhoitaja amk
<b>Nimeke</b> <b>Vuodeosaston työntekijöiden alaistaitoja heidän itsensä kuvaamina</b>	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tutkimuksemme tarkoituksena oli kuvata, millaisia alaistaitoja erään vuodeosaston henkilökunta kuvaa omaavansa yksilön, yhteisön ja organisaation tasolla. Tutkimuksemme tulokset antavat tietoa siitä, millaisia alaistaitojen ominaisuuksia erään vuodeosaston työntekijät kuvaavat omaavansa näillä edellä mainituilla tasoilla.</p> <p>Aikaisempaan tietoon luomme katsauksen kirjallisuuskatsauksen kautta. Tätä aikaisempaa tietoa käytämme teoreettisena pohjana työssämme, joista esiin nostamme esim. Keskinen S. (2005), Keskinen S. ja Rehnback K (2005), Kallioinen A (2008) ja muita, lähinnä englannin kielellä tehtyjä lähdeoteoksia. Menetelmänä käytimme opinnäytetyössämme kvantitatiivista eli määrällistä kyselytutkimusta Tiedonkeruumenetelmänä käytimme strukturoitua kyselylomaketta, joka sisältää 53 väittämää. Aineiston käsittelimme Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Tutkimuksemme otoskoko oli 23 työntekijää, joista miehiä 4 % ja naisia 96 %. Tutkimuksemme vastausprosentti oli yhteensä 64 %.</p> <p>Tutkimuksemme mukaan yksilötasolla henkilökunta arvostaa työtään ja suhtautuu tehtäviinsä vakavasti sekä ylläpitää aktiivisesti ammattitaitoaan. Vuorovaikutustaidot työntekijät kokevat hyviksi. Tutkimustulosten mukaan työntekijät ovat rehellisiä, vastuuntuntoisia, joustavia, energisiä ja huumorintajuisia. Tutkimuksemme mukaan työntekijöistä yli puolet ilmoitti etsivänsä työnkuvaan kuulumattomia tehtäviä sekä oma-aloitteisesti toteuttavansa niitä. Kaikki vastaajat ilmoittivat yksilötasolla kuuntelevansa esimiestään. Työntekijöistä suurin osa (75 %) oli avoimia esimiestään kohtaan. Tutkimuksemme mukaan realistiset odotukset esimiestä kohtaan oli 91 %:lla työntekijöistä. Työntekijöistä 91 % kokivat, että tukemalla esimiestään he voivat vaikuttaa johtamiseen. Vastaajat osasivat antaa rakentavaa palautetta esimiehelleen (91 %), mutta rakentavan palautteen pystyi ottamaan vastaan esimieheltään vain puolet työntekijöistä. Työntekijöistä yli puolet (87 %) olivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa.</p> <p>Työyhteisötasolla palautteen antaminen suoraan asianosaiselle jakoi mielipiteitä. Yli puolet (65 %) pystyi ilmaisemaan mielipiteitään rakentavasti asioiden eteenpäin viemiseksi, kun toisaalta 35 % ei kokenut voivansa ilmaista mielipidettään. Tärkeää olisi kuitenkin, että jokainen pystyisi ilmaisemaan mielipiteitään ja ajatuksiaan työn kehittämisen kannalta. Muutoksensietokyky tutkimuksemme mukaan työyhteisössä oli hyvä (87 %). Vastaajista suurin osa (n 95 %) tiesivät työyhteisönsä perustehtävän sekä toimivat sen suuntaisesti. Huomiota herätti, ettei 4 % vastanneista tiennyt työyhteisönsä perustehtävää. Kaikki vastanneet työntekijät ilmoittivat kuitenkin tietävänsä työyhteisönsä arvot (100 %) ja olivat sitoutuneita työyhteisöönsä.</p> <p>Organisaatiotasolla mielenkiinto vapaaehtoisein tehtäviin osallistumisesta oli vähäistä (30 %), vaikka työntekijät olivat vahvasti sitoutuneita ja tunsivat ylpeyttä kuulumisesta organisaatioon. Työntekijät ilmaisivat tietävänsä organisaation arvot hyvin (87 %), kun taas vastaavasti 13 % ilmaisi tietävänsä niistä vähän. Organisaation tavoitteet kiinnostivat työntekijöitä (83 %).</p>	
<b>Asiasanat</b> Alaistaidot, johtaminen, sitoutuminen, työyhteisö, työhyvinvointi	
<b>Sivumäärä</b> 37	<b>Kieli</b> suomi
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b> Liitteet 4 kpl	
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Seija Puputti	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Itä-Savon sairaanhoitopiiri KY

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b> 1.5.2011
<b>Author(s)</b> Minna Hyvönen, Anne Kosunen, Merja Pulkkinen	<b>Degree programme and option</b> Degree programmed in nursing	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Organizational citizenship meaning in managing in work from the angle of organizational citizenship.		
<b>Abstract</b> <p>The meaning of our research was to describe what kind of subordinate skills one of the municipal health centre ward's staff describes having in individual, work community and organizational levels. The results of our research give information about what kind of quality one municipal health centre ward's staff possess having in these levels mentioned earlier.</p> <p>We got to know the earlier information by looking through some older works. This earlier knowledge we use as a theoretical basics in our work and the main writers whom works we'll concentrate on our for example Keskinen S. (2005), Keskinen S. and Rehnback K (2005), Kallioinen A (2008) and other mainly other references made in English. We used quantitative study as a method in our work. The information was collected by using a structured questionnaire which includes 53 statements and 2 open questions which we will analyze separately based on the answers we get. We process the material with Excel-spreadsheet program. The sights of our research were 23 employees, 4% were men and 96% were women. The response rate of the study was 64%.</p> <p>According our research the staff appreciates their work and takes their assignments seriously and keeps their professional skills up actively at individual level. They experience of their own interaction skills was good. Our research told us that the workers are honest, responsible, flexible, energetic and humorous. According research over half of the staff informed that they look for assignments that don't belong to them and spontaneously do them. Every answerer told that in individual they listen to their boss. Most of the workers (75%) were open to boss. 91 % had realistic expects for boss. 91 % of the workers experienced that by supporting foreman they can affect on leading. 91% of the answerers knew how to give feedback to foreman but only half of the workers could stand when they're given feedback. Over half of employees (87%) are transacted with foreman actively.</p> <p>Giving feedback straight to relevant divided opinions. Over half (65%) could express their opinions for processing things. On the other hand 35% feel that they can't express their opinion. It would be important that everybody could express their opinions and thoughts in the name of developing. Almost everybody (87%) think that resistance to change is good. Most of the answerers (almost 95%) knew the basic assignment in work community. Shocking was that 4% didn't know the basic assignment. Everybody (100%) announced that they know the values of their work community and they are committed to their work.</p> <p>In organizational level the intress in volunteer assignment's was low (30%) even if the workers are strongly committed and felt proud for being part of the organization. The workers said that they know the values of the organization well (87%) on the other hand 13% told that they don't know much of them. 83% found the goals of their organization interesting.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b> Citizenship, leading, committing, work community, occupation welfare		
<b>Pages</b> 37	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b> Supplements (4)		
<b>Tutor</b> Seija Puputti	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> East-Savonia`s health care district limited partnership	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	2
2	ALAISTAITO-KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ.....	4
3	ALAISTAITOJEN ESIINTYMINEN .....	7
3.1	Alaistaidot alaisten kuvaajina yksilötasolla.....	8
3.2	Alaistaidot alaisten kuvaajina työyhteisötasolla.....	9
3.3	Alaistaidot alaisten kuvaajina organisaatiotasolla .....	10
4	MITEN ALAISTAIDOILLA VOIDAAN EDISTÄÄ / KEHITTÄÄ ESIMIESTYÖTÄ.....	12
5	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....	13
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT.....	14
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	14
8	TUTKIMUSTULOKSET .....	16
8.1	Taustatiedot.....	16
8.2	Työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia yksilön, yhteisön ja organisaation tasolla heidän itsensä kuvaamina.....	16
8.2.1	Työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia yksilötasolla heidän itsensä kuvaamina .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.2.2	Työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia työyhteisön tasolla heidän itsensä kuvaamana.....	19
8.2.3	Hoitajien alaistaitoja organisaation tasolla heidän itsensä.....	22
	kuvaamana .....	22
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS .....	23
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	25
	LIITTEET	
	LIITE 1. Lupahakemus	
	LIITE 2. Saatekirje	
	LIITE 3. Keskeisimmät lähteet	
	LIITE 4. Kyselylomake	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata vuodeosaston työntekijöiden alaistaitoja. Tutkimus antaa tietoa siitä, miten vuodeosaston henkilökunta kokee omaavansa alaistaitoja yksilön, työyhteisön ja organisaation tasolla. Käsittelemme lisäksi alaistaitojen merkitystä sitoutumisen ja sitouttamisen näkökulmista.

Opinnäytetyömme aiheeksi valitsimme alaistaitojen kartoituksen ja kuvaamisen, koska useimmiten kiinnitetään huomiota vain johtamistaitoihin ja alaistaitojen merkitys jää vähäiseksi. Tutkimuksessamme kuvaamme, millaisia alaistaitojen ominaisuuksia omaavat vuodeosaston henkilökunta yksilön, työyhteisön ja organisaation tasolla. Mielenkiintomme heräsi miettiessämme jaksamista työssä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyömme teoriaosassa tarkastellaan alaistaitoja käsitteenä ja aikaisempia tutkimuksia alaistaidoista. Alaistaidoilla tarkoitetaan yksilön kykyä ja halua toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla. Yksilötasolla tämä tarkoittaa keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa johtamiseen ja perustehtävän tekemiseen. Työyhteisötasolla sillä tarkoitetaan yhteisöllisten ja vastuullisten toimintatapojen opettelemista ja toteuttamista, joka vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Organisaatiotasolla alaistaidot ovat tärkeitä ja edistävät tavoitteiden saavuttamista sekä vaikuttavat työhyvinvointiin.

Toteutamme opinnäytetyömme kyselytutkimuksena erään terveystieteiden vuodeosaston työntekijöille, esimiesasemassa oleville ja avustaville henkilöille. Opinnäytetyömme tutkimustyyppi oli kuvaileva ja tutkimuksemme lähestymistapa oli kvantitatiivinen. Tiedon keruumenetelmänä oli kysely, jossa käytimme strukturoitua kyselylomaketta. Kyselylomakkeen väittämät nousivat esiin alaistaitoja käsittelevästä teoria-tiedosta. Vastausvaihtoehdot olivat neliportaisen Likertin asteikon mukaisia. Aineiston analyysissä käytimme Excel-ohjelmaa. Tutkimuksemme perusjoukkona ovat terveystieteiden vuodeosaston henkilökunta (N= 36), joille kaikille luotiin mahdollisuus vastata kyselyyn.

Opinnäytetyöstämme on hyötyä jatkossa kartoitettaessa alaistaitoja ja niiden kehittämistä osastoilla sekä muissa yksiköissä. Myös ne, jotka ovat kiinnostuneita alaistaidoista ja niiden hyödyntämisestä osana ammatillista kasvua ja organisaation kehittä-

mistä saavat apua ja tukea opinnäytetyöstämme. Työstämme on hyötyä myös meille itsellemme ammatillisen osaamisen kehittäjänä. Tulevaisuudessa alaistaitojen merkitys tulee korostumaan yhä enenevässä määrin, mikä on mielestämme positiivinen asia. Esimiesten ja alaisten yhteistyötä tarvitaan laadukkaan hoitotyön tarjoamiseen ihmisille.

## 2 ALAISTAITO-KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ

Suomessa alaitaitoja on alettu tutkia 2000-luvulla. Kansainvälisen tieteellisen kirjallisuuden puolelta alaitaitokäsite löytyy määriteltynä 1980-luvulta, jolloin tutkijat osoittivat, että organisaation tehokkuus varmentuu, kun työntekijät ”ylittävät velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation tavoitteet”. Tällaisesta sitoutuneesta työkäyttäytymisestä tutkijat käyttivät käsitettä organisaatiokansalaisuus (*organizational citizenship*). (Keskinen 2005, 19.)

Alaitaito-käsite (*organisational citizenship*) on lähtöisin englantilaisesta akateemisesta maailmasta. Alaitaitoja alettiin tarkastella johtamistaitojen vastapainoksi 2000-luvun alusta. Kritiikkiä termiä kohtaan on kuitenkin esiintynyt, koska termiin liitetään voimakkaasti ajatuksia työntekijän ”olemisesta alempana tai alamaisuudessa”. Alaitaito-termi johdetaan suoraan johtamisen näkökulmasta ja suora merkitys termille on ”alaisena olemisen taito”. Tällä puolestaan tarkoitetaan kykyä olla johdettavana. Alaitaitojen katsotaan täydentävän johtamistaitoa. (Kauppinen ym. 2007, 7.)

Alun perin käsite ”alainen” miellettiin organisaatiokulttuuriin, jossa työntekijät olivat arvoasteikossa esimiestensä alapuolella. Alaitaidot mielletään kuitenkin esimiesroolin vastinpariksi, jolloin esimies toteuttaa johtamis- ja esimiestaitoja, kun taas työntekijä toteuttaa alaitaitoja. Toivottavaa organisaation kannalta on hallita alaitaitoja, koska niillä edistetään organisaation tavoitteiden saavuttamista ja ne ovat yhteydessä työhyvinvointiin. (Rehnbäck ym. 2005.)

Alaitaidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyä ja halua toimia rakentavalla tavalla työyhteisössään perustehtävän suuntaisesti työtovereita ja esimiestä tukien. Alaitaidoiksi luokitellaan esimerkiksi huolehtimista työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, työtovereiden ja esimiehen kanssa yhteistyössä toimimista. Lisäksi se on aktiivista osallistumista työpaikan kehittämiseen tuomalla esiin omia mielipiteitä. (Rehnbäck ym. 2005.)

Alaitaito tarkoittaa taitoa työskennellä tiimissä, yhteistyötaitoa ja rakentavaa vuorovaikutusta. Hyvä alainen välttää konflikteja, auttaa tiimissä toisia, tuo mielipiteitä esiin rakentavassa hengessä ja haluaa uusia työtehtäviä itselleen vapaaehtoisesti. Ammatillisen osaamisen lisäksi työntekijälle kuuluu vastuunottaminen muistakin kuin

omista työtehtävistään. Työntekijällä on halua ja kykyä toimia esimiehensä sekä työ-kaveriensa tukena. (Kauppinen ym. 2007, 7-9.)

Kauppinen ym. (2007) mukaan alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työkuvaan vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön toimintaan tehokkaasti. Hyviä alaistaitojen piirteitä ovat esimerkiksi tiimissä työskentely, toisten huomioiminen ja auttaminen, vapaaehtoisten työtehtävien ottaminen, ristiriitojen välttäminen ja pyrkimys rakentavaan vuorovaikutukseen. Alaistaidolle vastaava nimike voisi olla yhteistyötaidot. (Kauppinen ym. 2007, 7.)

Arvassalo (2006) on määritellyt alaistaidot sellaiseksi työntekijän käyttäytymiseksi, joka vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan, mutta ei suoranaisesti kuulu muodollisiin vaatimuksiin työssä. Hänen mukaansa muita hyviä alaistaito-piirteitä ovat työyhteisön muiden jäsenten auttaminen, vapaaehtoisten työtehtävien ottaminen, rakentavan omien mielipiteiden ilmaisu ja tarpeettomien ristiriitojen välttäminen. (Arvassalo 2006.)

Keskinen (2005) mukaan alaistaidoissa on piirteitä seuraavista lähikäsitteistä: sitoutumisesta, organisaatioon samaistumisesta, motivoituneisuudesta ja ammatillisesta osaamisesta. Edellytyksenä alaistaidoille on vahva sitoutuminen ja samaistuminen organisaatioon. Motivoituneisuus on yksi edellytys alaistaidon olemassaololle. Ilman vahvaa ammatillista osaamista ei alaistaitokaan olisi kovin korkeatasoista. (Keskinen 2005a, 19.)

- *Sitoutuneisuus* on laadukkaan työsuorituksen edellytys ja kuvastaa vastuullista asennoitumista työhön. Sitoutuminen voi kohdentua työhön tai organisaatioon ja se ilmenee motivoituneisuutena ja sen kautta halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Alaistaito on kuitenkin laajempi käsite, koska se sisältää vastuullisen asenteen lisäksi erilaisia käyttäytymisen tasolla ilmeneviä taitoja ja toimintoja. Toiminnoiksi voidaan luetella yhteistyö- ja kommunikaatiotaidot sekä taidon suorittaa perustehtävän edellyttämiä toimia riittävän laadukkaasti. (Keskinen 2005a, 14-16.)



- *Organisaatioon samaistumisella* tarkoitetaan organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista, sekä tuntee ylpeyttä kuuluvansa kyseiseen organisaatioon. (Keskinen 2005a, 18.)
- *Motivoituneisuudella* tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä toteuttaa tavoitteet käyttämällä omia resurssejaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Motivoituneisuus tarkoittaa ensisijaisesti tietynlaista asennoitumista työhön. Alaistaito on tässäkin laajempi käsite, koska sen katsotaan sisältävän niin asenteellisia, työkäyttäytymisessä ilmeneviä kuin myös tiedollisia valmiuksia. (Keskinen 2005a, 18.)
- *Ammatillinen osaaminen ja ammattitaito* liittyvät vahvasti alaistaitoon, mutta ne voidaan määritellä myös alaistaidoista erilliseksi. Ammattitaidolla tarkoitetaan yleensä substanssiosaamista, jonka työntekijä on hankkinut joko ammatillisen koulutuksensa tai kertyneen työkokemuksensa kautta tai niiden yhdistelmänä. Ammatillinen osaaminen on edellytys laadukkaalle työlle. (Keskinen 2005a, 18.)

Keskinen nostaa esille Steven Brownin laatulistauksen työolosuhteista, jotka edesauttavat sitoutumista. Tässä listauksessa viisi tärkeintä tekijää ovat mielekkyys ja merkityksellisyys työssä, työmenetelmien hallinnan mahdollistaminen, työn selkeät ja pysyvät toimintasäännöt, palautteen antaminen työstä ja henkilökohtainen kehittyminen. (Keskinen 2005, 31.)

Keskisen (2005) mukaan Prithviraj Chattopadhyay kehitti alaistaitomittarin, jonka mukaan se muodostuu kohteliaisuudesta ja altruismista. Altruismi on työkaverien auttamista erilaisissa tilanteissa. Kohteliaisuus tarkoitetaan huomaavaista ja ystävällistä käytöstä työkaveriaan / työkavereitaan kohtaan. Tutkimusten mukaan alaistaitojen katsotaan olevan suurta vastuuta työtovereista, ei vain heidän ongelmien ratkomisessa vaan myös oppimisen edistämässä ja taitojen kartuttamisessa. (Keskinen 2005, 20–21.)

Alaistaidot koetaan tärkeiksi, koska ne antavan työhön onnistumisen iloa ja mielihyvää. Työntekijän kyvyt ja taidot kohtaavat toisensa ja hän kokee hallitsevansa työnsä ja oppivansa uutta sekä hänellä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Työnteki-

jä kokee näin ollen työnsä vastuullisemmaksi, haasteellisemmaksi, vaihtelevammaksi ja mielenkiintoisemmaksi sekä ammattitaitoa kehittävämmäksi. Näin työ on aktiivisempaa ja työntekijä on tyytyväinen työn tarjoamiin vaatimuksiin. Työntekijän työmotivaatio lisääntyy positiivisesta palautteesta, joka lisää itseluottamusta oman työn hallintaan. Työntekijän ammattitaidon ylläpysymiseen ja kehittymiseen työnantaja voi vaikuttaa luomalla koulutusmahdollisuuksia. (Laaksonen ym. 2005,160; Viitala 2007, 219–222 .)

Keskisen (2005) mukaan kuntatyöntekijät kokevat työn vaativaksi, koska ikääntyessä omat voimavarat vähenevät. Työntekijän kannalta on tärkeää, että työkyky ja ammattitaito kohtaavat. Työtehtävät koetaan entistä vaativimmiksi ja monivaiheisemmiksi. Työntekijän on tärkeä ymmärtää, että toimenkuvat muuttuvat työpaikalla ja työpaineet lisääntyvät. Työelämässä tapahtuu erilaisia muutoksia, jotka ovat joko ennakoituja tai ennakoimattomia, esim. ylitöiden tekeminen ja työntekijöiden väheneminen. (Keskinen 2005,16.)

### **3 ALAISTAITOJEN ESIINTYMINEN**

Keskinen (2005) ja Hakala-Ewing (2010) määrittelee alaistaitojen esiintymisen kolmelle eri tasolle; yksilötasoon, työyhteisötasoon, joka jakaantuu työtovereihin, esimieheen ja organisaatiotasoon. Alaistaitoihin katsotaan sisältyvän yksilötasolla vastuullisuuden ja työyhteisötasolla jakamisen sekä yhteistyötä edistävän toiminnan. Organisaatiotasolla siihen katsotaan sisältyvän vapaaehtoisen osallistumisen tehtäviin, joita ei virallisesti työsopimuksessa edellytetä. Tässä pienessä yksityiskohdassa nousee esille psykologisen sopimuksen merkitys. (Keskinen 2005a, 13.)

Kallioisen (2008) mukaan työntekijän työtehtävien suorittaminen on yhdistelmä in-role- ja extra-role- käyttäytymistä. Kallioinen on suomentanut käsitteet minimirooli ja lisärooli – käsitteiksi. Minimirooli – käyttäytyminen on hänen mukaansa suorittamista, jota työntekijältä odotetaan työsopimuksen puitteissa ja lisäroolikäyttäytyminen ylittäisi taas muodollisen työsopimuksen odotukset. (Kallioinen 2008, 8.)

### 3.1 Alaistaidot alaisten kuvaajina yksilötasolla

Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät (persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio) sekä yhteisölliset tekijät (ilmapiiri ja esimiestyö) luoden velvoitteita niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttaa myös työpaikan kulttuuri, sillä alaistaitoja tukevassa työkulttuurissa yhteisöllisenä oletuksena on vastuullisten toimintatapojen opetteleminen ja toteuttaminen.

(Rehnbäck ym. 2005, 27; Kauppinen 2007,10.)

Kauppinen (2007) nostaa esille alaisten persoonallisuuden ja roolit työyhteisössä, jotka vaikuttavat siihen, millainen alainen työntekijästä kehittyy. Seuraavassa on kuvattu roolien vaikutusta alaistaitoihin ja niiden ilmentymistä työntekijän persoonallisuuspiirteinä. (Kauppinen 2007,10.)

- *Passiivinen alainen* luottaa esimiehen arvosteluun ja ajatteluun, odottaen esimiehen ohjeita. Hänen mielestään esimiestä ei kiinnosta alaisen ideat. Passiivinen alainen on mukana kulkija, jolla ei ole omaa tahtoa eikä mielipidettä ja tekee vain välttämättömimmän. (Kauppinen 2007, 11.)
- *Mukautuva alainen* hyväksyy ja toteuttaa kaikki esimiehen ohjeet ja tehtäväksi annetut työt ilman kritiikkiä. Hän on toimeenpanijana uskollinen organisaatiolle. Tiimipelaajana hän on esimiehen kanssa samaa mieltä asioista. Hänet koetaan nöyristeleväksi ja ristiriitatilanteita vältteleväksi henkilöksi, joka lupaa omista tarpeistaan ja ajatuksistaan. (Kauppinen 2007, 12.)
- *Pragmaattinen keskitien kulkija* sopeutuu organisaation suunnan ja sen toiminnan muutoksiin. Hän toimii sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti, osaa hyödyntää järjestelmää saaden työnsä tehdyksi. Hän toimii varman päälle, eikä laita itseään likoon mutta ei myöskään ole häviäjien joukossa. Hän haluaa säilyttää työpaikkansa tehden tehtävät keskitasolla, mutta hän ei ole sitoutunut ryhmän tavoitteisiin. (Kauppinen ym. 2007, 14–15.)
- *Vieraantuneen alaisen* mielestä hänen osaamistaan, ideoitaan sekä kykyjään organisaatio ja esimiehet eivät osaa hyödyntää. Hän kokee, että kaikki kunnia menee toisille. Toiset työntekijät kokevat kyseisen henkilön negatiivisena, joka

harvoin tuo rakentavaa kritiikkiä esille. Vieraantunut alainen kohdistaa vihansa organisaatioon eikä työhön ja sen tuomiin tavoitteisiin. Vieraantunut alainen ei ole onnellinen työssään. Luottamuksen puute on molemminpuolista. Kauppi- sen mukaan johdettava ei luota johtajaansa ja toisinpäin.( Kauppinen ym. 2007, 16–17.)

- *Tehokas alainen* toimii yhteisten arvojen ja sopimusten puitteissa. Hänen osaamista ja ammattitaitoa arvostetaan. Hän on motivoitunut, innostunut, si- toutunut työhönsä ja osaa keskittyä olennaiseen sekä sopeutuu muuttuviin ti- lanteisiin. Hän on tehokas ja haluaa oppia uutta. Esimies antaa hänelle arvoa, koska hän on avoin, itsenäinen ja sitoutunut organisaation kehittämiseen. Te- hokas alainen pitää esimiehensä puolta, osaa pitää puolensa ja perustella asian- sa. (Kauppinen ym. 2007,18.)

### **3.2 Alaistaidot alaisten kuvaajina työyhteisötasolla**

Välittävässä työyhteisössä ihmiset voivat toimia luovasti omana itsenään. He luovat positiivista energiaa työympäristöön ja tukevat toinen toistaan arjen hetkissä ja haas- teissa. Ilmapiiriä työyhteisössä kuvataan hyväksyvänä, kunnioittavana, tukevana, ar- vostettavana ja turvallisena. Jokainen yrittää parhaansa ja ottaa vastuun myös muiden työntekijöiden hyvinvoinnista. (Petäjaniemi 2002, 58–65.)

Puhuttaessa työyhteisötaidoista tapahtuu auttaminen lähinnä horisontaalisella tasolla, jolloin autetaan kollegoita, joiden kanssa ollaan samalla tasolla. Mielellään toisia aut- tavat hoitajat kokivat tasa-arvoa työssään, saivat tukea esimieheltään ja panostivat enemmän työhönsä. Auttamisella on todettu olevan eniten merkitystä organisaation tehokkuuteen kuin millään muulla alaistaidon alueella. (Hakala-Ewing, 2010, 12.) Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö selkeyttää toimenkuvia, yhteistyösuhteita ja työn tavoitteita työyhteisön työnohjauksessa. (Keskinen 2005, 43–44).

Hyvä henki työssä syntyy avoimuudesta, toisten työn arvostamisesta, luottamuksesta, auttamishalusta ja onnistumisesta yhdessä. Työn järjestämisellä, kehittämisellä, suun- nitelulla ja tavoitteiden saavuttaminen yhteisellä vastuulla tuovat työhön tulokselli- suutta. Hyvinvointiin voidaan vaikuttaa työpaikalla tarkastelemalla edellä lueteltuja osa-alueita. Työnantajasta (kunta, valtio tai yritys) riippumatta jokaisessa työyhteisös-

sä nousevat esille samantyyppiset työhyvinvointia estävät tekijät. Ne liittyvät vaikuttamisen mahdollisuuteen, johtamiseen ja päätöksentekoon. (TYHY-opas, 2008.)

Esimiehen tehtävänä on saada joukkonsa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin, joissa korostuvat vuorovaikutteisuus, kannustaminen, luottamuksen rakentaminen kuunteleminen. Johtamisen kulmakiveksi on nousemassa tunnejohtaminen” eli tunteiden havainnoiminen. Esimiehen tulee osata nähdä tulevaisuuden uudet linjat ja tulisi osata luoda edellytykset uudistumiselle. Jaettu tai voimaannuttava johtaminen antaa tilaa erilaisuudelle ja inspiroi innovatiivisuutta, organisaation selviytymisen elinehtoa. (TYHY-opas, 2008.)

### **3.3 Alaistaidot alaisten kuvaajina organisaatiotasolla**

Onnistuminen organisaationa ja perustehtävän suorittaminen hyvin vaatii yrityksen kaikkien työntekijöiden yhteistyötä, niin esimiesten kuin alaistenkin välillä. (Keskinen 2005, 45). Sitoutuminen työhön näkyy yksilön sisäistettynä vastuunottamisena työpäntoksestaan ja suoriutumisestaan. Yksilölle suoriutuminen työstään on merkityksellistä ja palvelee myös organisaatiota. Sitoutuminen on tapa, jolla yksilö suhtautuu omaan työhönsä. Hän antaa energiaansa sekä osaamistaan organisaation käyttöön. Sitoutumisen katsotaan olevan kahden kauppaa, jossa organisaatio vaikuttaa piirteillään sitoutumisen mahdollisuuksiin, kun taas työntekijän motivaatio säätelee sitoutumisen astetta. Sitoutumisen voidaan katsoa olevan vaihtosuhde työntekijän ja organisaation välillä, jota puolestaan säätelee keskinäinen luottamus. Organisaatiotasolla työntekijän sitoutuminen työhön näkyy taipumuksena hyväksyä organisaation tavoitteet, halukkuutena ponnistella organisaation eteen ja pyrkimyksenä ylläpitää työsuhdettaan organisaatioon. (Keskinen 2005a, 15.)

Minimivaatimukset hyväksytyistä alaisrooleista organisaatiossa tulee lainsäädännöstä, jossa työntekijän roolia hahmotellaan mm. seuraavasti: Työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä. Hänen tulee huolehtia osaltaan työturvallisuudesta ja työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta. Hänen tulee myös pidättäytyä kilpailevasta toiminnasta ja toimittava muutenkin asemansa edellyttämällä tavalla. (KVTES, 2007.)

Työntekijä ei saa käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti (Työturvallisuuslaki 2002, 4. luku). Työehtosopimukset asettavat omia velvoitteitaan työntekijälle, kunta-alalla on mm. työajan tehokkaan käytön periaate (KVTES 2007, 3. luku). Pääosin nämä periaatteet kuvaavat, mitä työntekijän ei pidä roolissaan tehdä, eivät niinkään piirrä kuvaa hyvästä työntekijästä. (Työturvallisuuslaki 2002, 4 luku).

Organisaatiotasolla nousee esille ns. psykologinen sopimus (psychological contrat), joka solmitaan kun työntekijä vastaanottaa uuden työpaikan. Virallinen työsuhde solmitaan usein paperilla vahvistaen, josta ilmenee työaika, lomaehdot, palkkiot ym. työsuhteeseen liittyvät asiat. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sen sijaan niitä ääneen lausumattomia molemminpuolisia sitoumuksia, odotuksia, velvoitteita, jotka ovat aina läsnä uuden työsuhteen alkaessa, eikä niitä saateta kirjalliseen muotoon. (Keskinen 2005, 70-71)

Psykologisen sopimuksen sisältöjä ovat esimerkiksi työnantajan odotus siitä, että työntekijä on rehellinen, suhtautuu vastuullisesti työhönsä, työtovereihinsa ja esimieheensä sekä organisaatioonsa. Hän ei mustamaalaa organisaatiotaan työn ulkopuolella ja suostuu joissakin määrin joustamaan työajoissa sekä – tehtävissä. Vastaavasti työntekijällä on työnantajaansa kohtaan erilaisia odotuksia, jotka sisältyvät hänen psykologiseen sopimukseensa. Työntekijä saattaa esimerkiksi odottaa, että hän voi käyttää omia taitojaan saaden sellaisia tehtäviä, joissa hänen itseluottamuksensa vahvistuu ja ammatillinen osaaminen kasvaa. Hän odottaa saavansa esimieheltään kannustusta ja tukea sekä organisaatiolta esim. terveydenhuoltopalveluja osakseen. (Keskinen 2005, 71.)

Psykologinen sopimus on molemminpuolinen ilmiö, jossa molemmat osapuolet muodostavat omia odotuksiaan toisiaan kohtaan. Psykologisen sopimuksen pitävyys ylläpitää työtyytyväisyyttä lisäten työmotivaatiota. Se sitouttaa työntekijää työtehtäviinsä ja työnantajaa vastaavasti pitämään huolta työntekijän toiveista ja tarpeista. Nämä yhdessä vaikuttavat sopimuksen pysyvyyteen ja pitävyyteen. Perehdyttäminen on tärkeä osa psykologista sopimusta ja sillä halutaan osoittaa, että työntekijä on arvokas. Hänelle halutaan antaa aikaa työtehtävien oppimiseen. Kehityskeskusteluissa psykologisen sopimuksen merkitys korostuu, koska kehityskeskusteluilla voidaan lisätä työntekijän ammattitaitoa lisäämällä uusia tehtäviä. (Keskinen 2005, 74–75.)

Psykologisessa sopimuksessa olisi tärkeä ennakoida mahdolliset työtehtävien vaihdokset tai työskentely eri työpisteissä. Näin luotaisiin molemminpuolista, pysyvämpää luottamusta työnantajan ja työntekijän välille. Työntekijä, jolla on hyvä itsetuntemus omasta toiminnastaan, ajatuksistaan, tunteistaan hahmottaa paremmin psykologisen sopimuksen merkityksen. (Keskinen 2005, 70–76.)

#### **4 MITEN ALAISTAIDOILLA VOIDAAN EDISTÄÄ / KEHITTÄÄ ESIMIESTYÖTÄ**

Johtaminen ei ole ainoastaan johtajan asia, vaan jokainen työntekijä on vastuussa siitä, että yhteistoiminta sujuu työyhteisössä. Itsensä johtamisessa auttaa hyvä itsetuntemus ja rohkeus kohdata uusia ihmisiä. (Kauppinen 2007, 7-9.)

Esimiehen tulee toimia lupaamallaan tavalla ja hänen sanaansa tulee voida luottaa. Hänen tulee noudattaa oikeudenmukaisuutta päätöksenteossa ja kuulla kaikkia osapuolia johdonmukaisesti ennen päätöksen tekoa. Tilanteen muuttuessa esimiehen käytös ei muutu, vaikka tilanne olisikin hankala. Erilaisella työtehtävien jakamisella ja päätöksentekoon mukaan ottamisella, on mahdollisuus lisätä luottamusta ja luoda yhteistä vastuuta työntekijöiden ja esimiehen välille. Pohjaa luottamukselle antavat avoin kommunikointi, päätösten esille otto, perustelu ja työntekijöille kertominen. Esimiehen tärkeä rooli on huolehtia työntekijän hyvinvoinnista ja osoittaa käytöksellään ja toiminnallaan halua pitää työntekijän puolta, loukkaamatta itseään tai organisaation toimintaa. (Keskinen 2005, 80–83.)

Esimiehen antama tuki ja kannustus antaa paremman pohjan sitoutumiseen organisaatioon kuin työkaverilta saatu tuki. Alaistaito käsittää motivoituneisuuden, ammatillisen osaamisen ja organisaatioon samaistumisen. (Keskinen 2005, 30-31.) Tämän merkitys korostuu myös siinä, että pystytään tuottamaan laadukasta ja hyvää työtä. Työn tuoman kokemuksen myötä alaistaito kehittyy, mutta esimiehen rooli korostuu. (Keskinen 2005, 42–44.)

Esimiehelle on tärkeää saada omalta esimieheltään tukea. Esimiehellä täytyy olla motivaatiota, mikä vaikuttaa vahvasti työyhteisön sitoutumiseen. Pitkän esimieskoulutuksen avulla hän pystyy toimimaan erilaisissa työyhteisöissä kokematta vähemmyyden tunnetta. Tärkeää on omata hyvät viestintätaidot erilaisten muutosten läpiviemiseksi,

hahmottaa nykyhetki ja tulevaisuus. Esimiehen tehtäväkuvaan vaikuttaa osaston toiminta ja budjetti luoden raamit toiminnan mahdollistamiseksi. (Keskinen 2005, 59–63.)

Arkipäivinä työyhteisössä esimieheltä kysytään nöyryyttä, luottamusta, kannustusta ja arvostusta. Esimies, joka antaa työntekijälle tehtäviä, joissa voi omia taitojaan ja lahjojaan käyttää, osoittaa tukevansa ja luottavansa työntekijän kykyihin. Hän antaa tilaa luovuudelle ja mahdollistaa kasvun. Avoin, kannustava ja kunnioittava johtaminen luo hyvän ilmapiirin työyhteisöön. (Petäjaniemi 2002, 58–65.)

## 5 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Opinnäytetyössämme olemme käyttäneet teoreettisena pohjana muutamia alaistaitoja käsitteleviä tutkimuksia:

Professori Soili Keskinen on v. 2005 julkaissut tutkimuksen alaistaidoista kunnissa: **Alaistaito: Luottamus, Sitoutuminen ja Sopimus**. Tutkimus on toteutettu Rauman kaupungin koko henkilöstölle, noin 1700 työntekijälle ja vastaajia tutkimuksessa oli N=820. Tutkimuksessa tutkittiin alaistaitojen vaikutusta johtamiseen ja sitä, mitä työntekijä voi itse tehdä tullakseen johdetuksi hyvin.

Työ- ja organisaatiopsykologi Katriina Rehnäckin on tehnyt tutkimuksen professori Soili Keskinen ohjauksessa v. 2005: **Työhyvinointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla** oli jatkotutkimus Soili Keskinen Rauman kaupungille tekemälle tutkimukselle. Tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvoinnin, alaistaitojen ja esimiestyön hallinnan välisiä yhteyksiä. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä työntekijät ja esimiehet voivat tehdä alaistaitojen kehittämiseksi. Tutkimusjoukkona oli kymmenen Rauman kaupungin yksikköä, yhteensä kymmenen esimiestä ja 166 työntekijää. Tutkituista yksiköistä viisi oli arvioitu hyvin voivaksi ja viisi huonommin voivaksi yksiköksi. Yksiköissä tarkasteltiin esimiesten jaksamista ja siihen liittyviä tekijöitä sekä alaistaitojen yhteyttä työyhteisön hyvinvointiin. (Rehnäck ym. 2005, 4.)

Työssä jaksamisesta ja työhön sitoutumisesta on tehty paljon selvityksiä 1990- ja 2000- luvuilla. Näiden tutkimusten pohjalta voidaan perustella, mihin asioihin työntekijän motivaatio tehdä työtä perustuu ja kuinka esimies voi huomioida sen, kun haluaa



palkata työntekijäksi motivoituneen ja työtään arvostavan työntekijän. Tutkimuksissa ilmeni että 2/3 oli naisia ja työntekijät ikääntyvät. Työntekijät kokivat henkisenä paineena työn kiireellisyyden ja työn rasittavuuden lisääntymisen. Mutta tutkimuksissa työtyytyväisyyteen esimiestoiminnassa ja sairauspoissaoloihin ei saatu suoranaista vastausta.(Keskinen 2005,14.)

## **6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT**

Tutkimuksemme tarkoituksena on kuvata, millaisia alaistaitoja vuodeosaston henkilökunta kuvaa omaavansa yksilön, yhteisön ja organisaation tasolla.

Tutkimusongelma 1. Millaisia alaistaitoja vuodeosaston henkilökunta omaa yksilön tasolla heidän itsensä kuvaamana?

Tutkimusongelma 2. Millaisia alaistaitojen ominaisuuksia vuodeosaston henkilökunta omaa yhteisön tasolla suhteessa henkilökuntaan ja esimieheen heidän itsensä kuvaamana?

Tutkimusongelma 3. Millaisia alaistaitojen ominaisuuksia vuodeosaston henkilökunta omaa organisaation tasolla heidän itsensä kuvaamina?

## **7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmä on luonteeltaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiksi asioiksi nousevat aikaisemmat teoriat tutkittavasta aiheesta sekä aiemmista tutkimuksista saadut johtopäätökset. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaista on myös käsitteiden määrittely sekä perusjoukon määrittely, johon tulosten tulee päteä. Tutkimustuloksista tehdään päätelmiä tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 2007, 136.)

Tiedonkeruumenetelmänä oli kysely. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä ja tarkastella tietoa mm. erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. (Vehkalahti 2008, 11.) Kyselyn etuna pidetään sen tehokkuutta ja sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Vastaajiksi voidaan saada paljon henkilöitä ja heiltä voidaan kysyä monia asioita. Jos kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, voidaan aineisto käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Kyselylomakkeemme kysymykset olivat suljettuja eli strukturoituja monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, jotka koskivat vastaajan taustatietoja. Monivalintakysymysten etuna on, että vastaajat vastaavat samoihin kysymyksiin ja näin vastausten vertailu on mielekkäämpää. Monivalintakysymykset tuottavat myös vähemmän kirjavia vastauksia, mikä auttaa tutkijoita käsittelemään ja analysoimaan vastauksia helpommin tietokoneen avulla. Monivalintakysymykset auttavat myös vastaajia tunnistamaan asian valmiiden väittämien avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 196.) Suljettujen kysymysten tarkoituksena on vastausten käsittelyn yksinkertaistamisen lisäksi myös tiettyjen virheiden torjunta. Vastaajan on myös helpompi antaa moittivia tai arvostelevia vastauksia. (Heikkilä 2008, 50–51.)

Kyselylomakkeessamme (liite 4.) kysyttiin aluksi vastaajien taustatietoja ja tämän jälkeen oli 53 väittämää alaistaidoista, jotka nousivat esiin tutkimuksen teorian tiedoista. Vastausvaihtoehdot olivat neliportaisen Likertin asteikon mukaisia. Likertin asteikkoa käytetään Heikkilän (2008, 53) mukaan mielipideväittämissä tavallisesti 4- tai 5-portaisena järjestysasteikkona, joiden vastausten ääripäät ilmaistaan; useimmiten täysin samaa mieltä - täysin erimieltä.

Kyselylomakkeen esitestausta emme suorittaneet, koska käytimme tutkimuksessa jo olemassa olevaa kyselylomaketta. Tässä tutkimuksessa käytimme Anna Venhon (2008) opinnäytetyössään käyttämää kyselylomaketta. Esitestauksella voidaan tarkistaa kyselylomakkeen toimivuutta ja ymmärrettävyyttä, sekä korjata sitä varsinaista tutkimusta varten. (Hirsjärvi ym. 2007, 199.)

Aineiston keräämiseen haettiin kirjallinen tutkimuslupa (liite 1.) Itä-Savon sairaanhoidopiirin hallintoylihoitaja Arja Sistoselta 18.04.2011. Tutkimuksen kohdejoukko (N=36) muodostui terveyskeskuksen vuodeosaston työntekijöistä. Kyselylomakkeet (liite 4.) toimitettiin saatekirjeineen (liite 3.) osastolle ja työntekijöille luotiin mahdollisuus ottaa lomake toimistosta ja vastata siihen parhaiten omaan työhön sopivana aikana. Lomakkeiden palautus tapahtui palautelaatikkoon, joka oli osaston toimistossa. Kyselylomakkeita jaettiin henkilökunnalle 36 kappaletta. Kyselylomakkeita palautettiin yhteensä 23 kpl määräaikaan mennessä. Vastaajista oli miehiä 4 % ja naisia 96 %. Tutkimuksemme vastausprosentti oli yhteensä 64 %.

Tutkimusaineiston käsittelyssä on ensimmäiseksi tarkistettava tiedot, sisältyykö niihin mahdollisia virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. Tutkijan on päätettävä, joudutaanko joitakin lomakkeita hylkäämään. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–217.) Tutkimuksessamme emme joutuneet hylkäämään yhtään vastauslomaketta. Tutkimusaineistomme käsitelimme Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Analysoinnissa laskettiin muuttujien prosenttijakaumat.

## **8 TUTKIMUSTULOKSET**

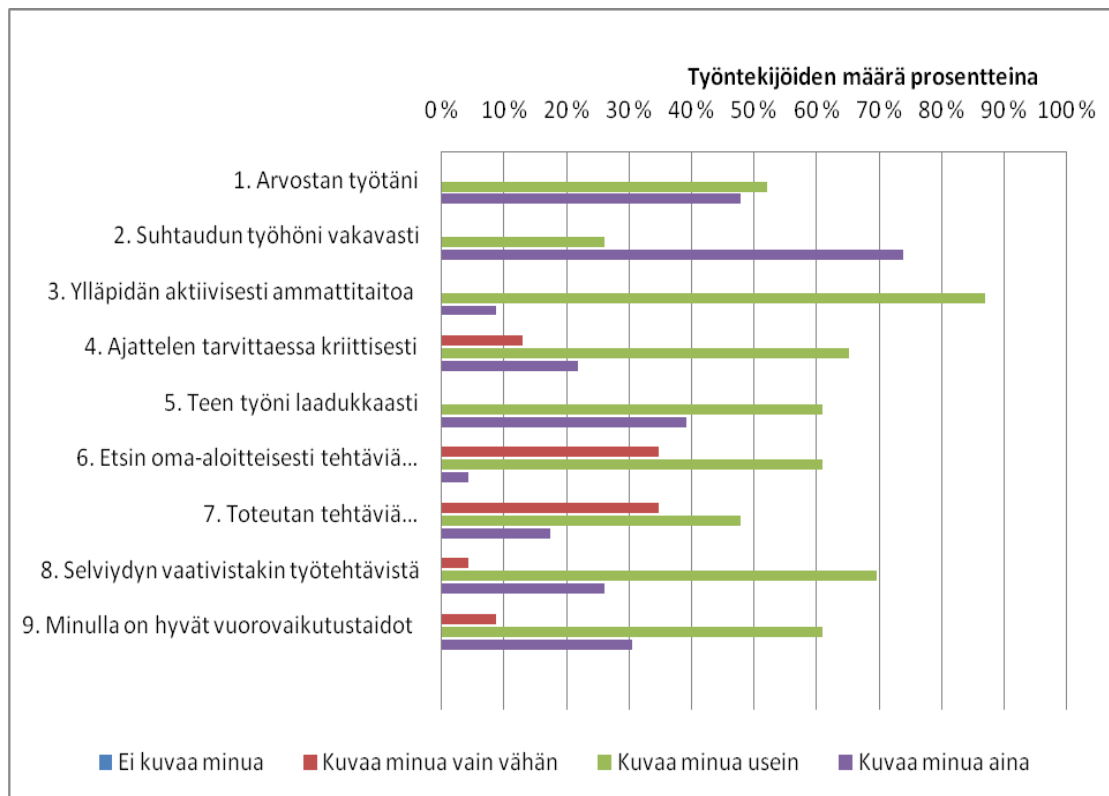
### **8.1 Taustatiedot**

Tutkimuksen otoskoko oli 36 terveyskeskuksen vuodeosaston työntekijää. Tutkimukseen vastasi 23 työntekijää, joista naisia oli 96 % ja miehiä 4 %. Tutkimuksen vastausprosentti oli 64 %. Kyselylomakkeita palautui tyhjänä 11 kappaletta. Vastaajien ikäjakauma oli 20 – 39- vuotiaita 35 % ja yli 40- vuotiaita 65 %.

### **8.2 Työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia yksilöntasolla heidän itsensä kuvaamina**

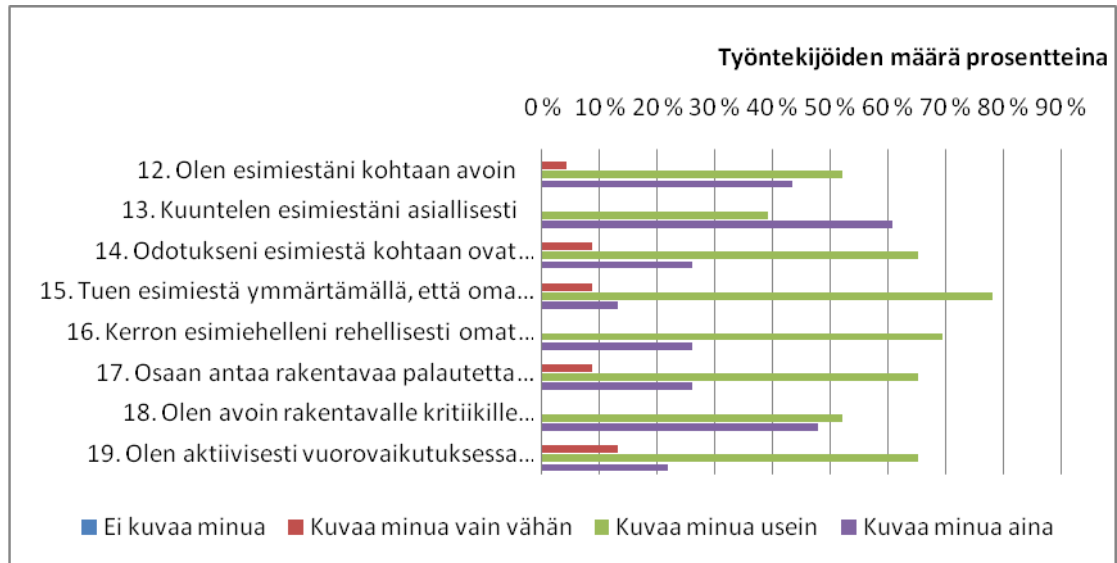
Päänimittäjät yksilötasolla ovat työntekijöiden suhtautuminen omaan työhönsä (väittämät 1-9), työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia esimieheen liittyen heidän itsensä kuvaamana (väittämät 12–19) sekä työntekijöiden alaistaitoja ilmentäviä ominaisuuksia heidän itsensä kuvaamana (väittäjä 21).

Tutkimustulostemme mukaan (kuvio 1) työntekijät arvostavat työtään (aina 48 % ja usein 52 %) ja suhtautuvat työhönsä vakavasti (aina 74 % ja usein 26 %). Vastaajista (aina 9 % ja usein 87 %) ylläpitää aktiivisesti ammattitaitoaan. Vastaajat ilmoittivat ajattelevansa kriittisesti kyseenalaistamalla asioita (aina 22 %, usein 65 % ja vähän 13 %). Kaikki vastaajat ilmoittivat tekevänsä perustehtävänsä laadukkaasti (aina 39 % ja usein 61 %). Työntekijät kuvasivat etsivänsä oma-aloitteisesti työnkuvaan kuulumattomia tehtäviä (aina 4 %, usein 61 % ja vähän 35 %, sekä kertoivat toteuttavansa tehtävän kuvaan kuulumattomia tehtäviä (aina 17 %, usein 48 % ja vähän 35 %). Vastaajista vuorovaikutustaitonsa hyväksi kokivat (aina 30 % ja usein 61 %) ja vaativista työtehtävistä työntekijät selvisivät hyvin (aina 26 %, usein 70 % ja harvoin 4 %).



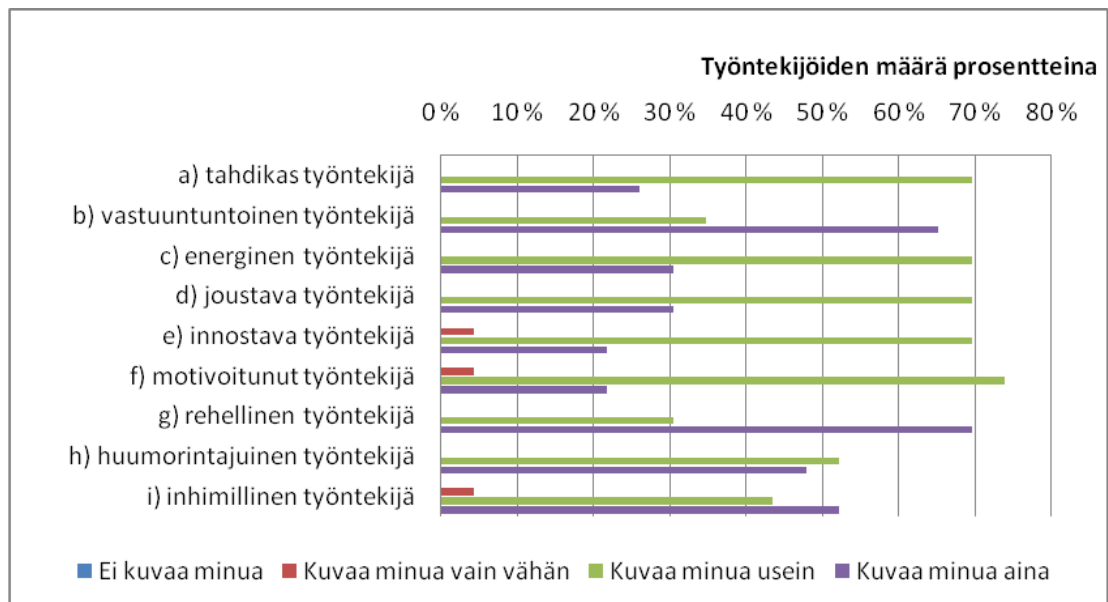
**KUVIO 1. Työntekijöiden suhtautuminen omaan työhönsä heidän itsensä kuvaamana (n=23)**

Vastaajista kaikki (kuvio 2) kertoivat kuuntelevansa esimiestään asiallisesti aina (61 %) tai usein (39 %) ja olevansa avoimia häntä kohtaan (aina 43 %, usein 52 %, vähän 4 %). Työntekijät kertoivat olevansa aktiivisessa vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa (aina 22 %, usein 65 % ja vähän 13 %). Kaikki vastanneet kertoivat myös rehellisesti esimiehelleen omat ammatilliset kehittämisen kohteet aina (26 %) tai usein (70 %). Suurin osa työntekijöistä osasi antaa esimiehelleen rakentavaa palautetta (aina 26 %, usein 65 % ja vähän 9 %) ja kertoivat olevansa avoimia vastaavasti esimiehen antamalle rakentavalle kritiikille aina (48 %) tai usein (52 %). Kyselyyn vastanneista olivat realistiset odotukset esimiestä kohtaan (aina 26 %, usein 65 % ja vähän 9 %) ja suurin osa heistä ymmärsi, että he voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan johtamisen onnistumiseen tukemalla esimiestään (aina 13 %, usein 78 % ja vähän 9 %).



**KUVIO 2. Työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia esimieheen liittyen heidän itsensä kuvaamana (n=23)**

Kuvio 3 kuvaa vastanneiden alaistaitojen ominaisuuksia heidän itsensä kuvaamina. Tutkimustulosten mukaan työntekijät olivat rehellisiä, vastuuntuntoisia, joustavia, energisiä ja huumorintajuisia usein tai aina. Vastauksissa hajontaa esiintyi seuraavissa ominaisuuksissa: innostava, motivoitunut ja inhimillinen työntekijä.

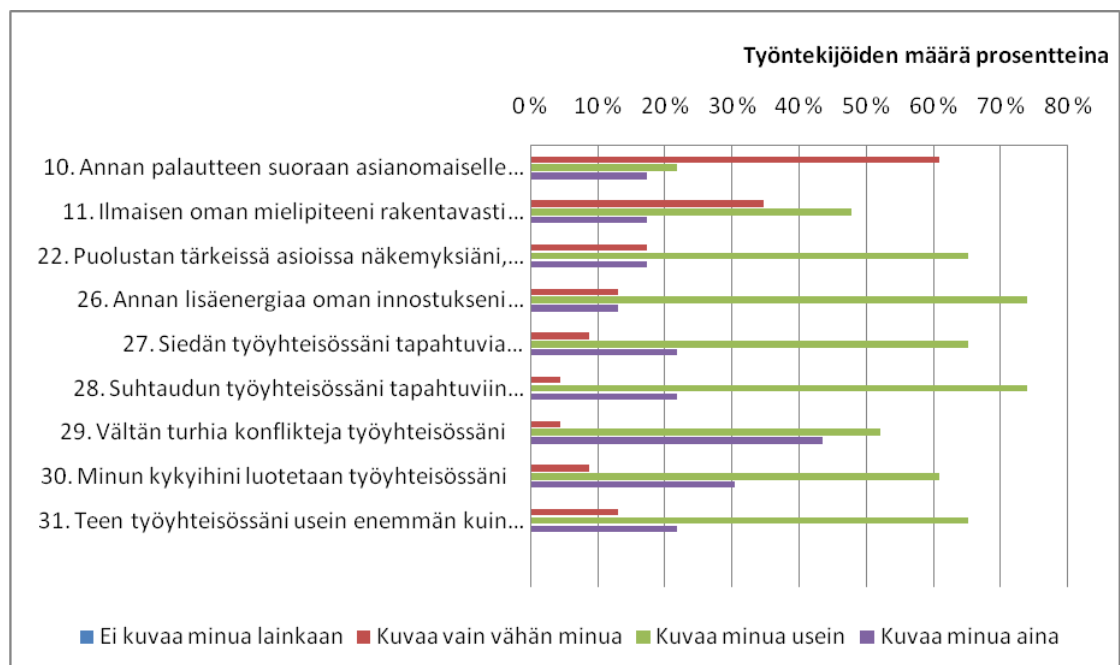


**KUVIO 3. Työntekijöiden alaistaitoja ilmentäviä ominaisuuksia heidän itsensä kuvaamana (n=23)**

### 8.3 Työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia työyhteisön tasolla heidän itsensä kuvaamana

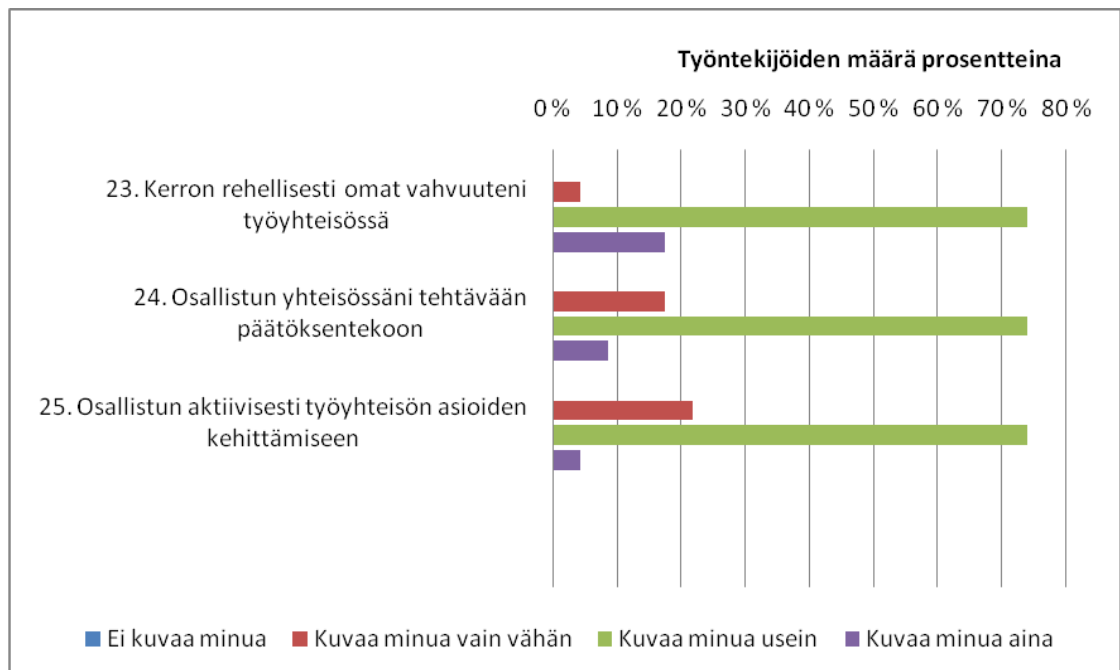
Työyhteisön tasolla (kuvio 4) pääluokat muodostuvat seuraavista asioista: työntekijöiden toiminta työyhteisössä yleensäkin (väittämät 10, 11, 20, 22, 26–31), työntekijöiden osallistuminen työyhteisössä tapahtuvaan päätöksentekoon ja asioiden kehittämiseen (väittämät 23 - 25), työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia toimittaessa työkalvereiden keskuudessa yleensä (väittämät 32 – 40) ja työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia työyhteisön perustehtäviin ja työyhteisöön sitoutumiseen liittyen (väittämät 41 -44).

Tutkimustulosten mukaan väittämissä 10, 11 ja 27 hajontaa vastausten osalta oli runsaasti. Palautteen antaminen positiivisesti tai negatiivisesti suoraan asianosaiselle jatkautui seuraavasti: aina (17 %), usein (22 %) ja vähän (61 %). Mielipiteen ilmaiseminen rakentavasti asioiden eteenpäin viemiseksi jakaantui seuraavasti: aina (17 %), usein (48 %) ja vähän (35 %). Työyhteisössä muutoksensietokyky malttia menettämättä toi hajontaa vastauksiin seuraavasti: aina (22 %), usein (65 %) ja vähän (9 %).



**KUVIO 4. Työntekijöiden toiminta työyhteisössä yleensäkin (n=23)**

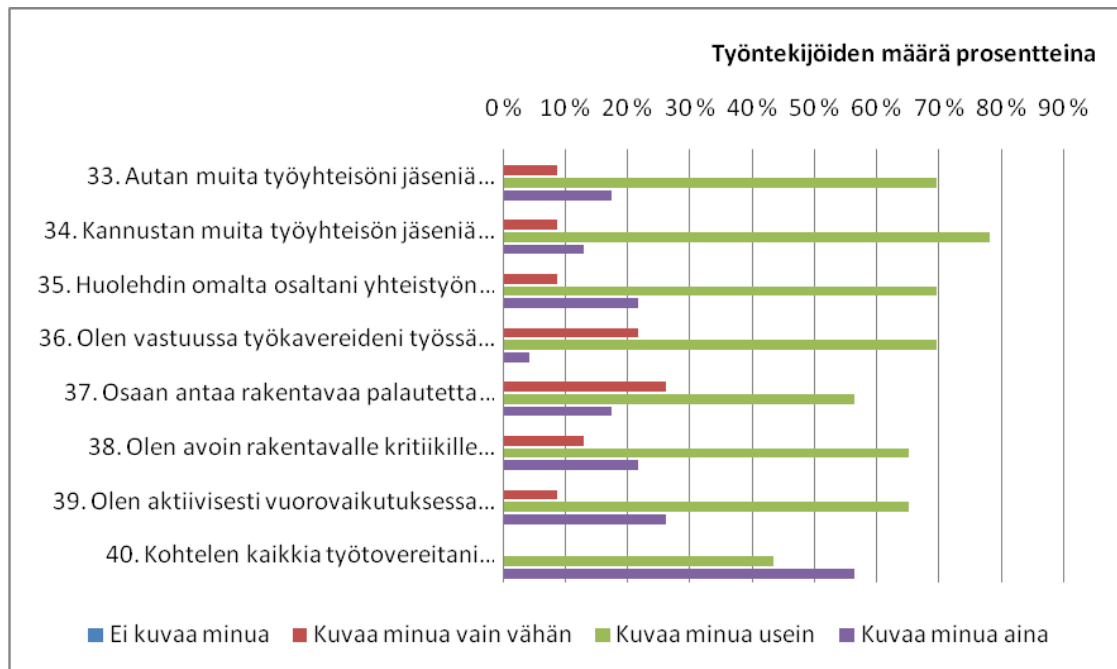
Kuvio 5 kuvaa työntekijöiden osallistumista työyhteisössä tapahtuvaan päätöksentekoon ja asioiden kehittämiseen (väittämät 23 – 25). Vastausten mukaan työntekijät kertovat rehellisesti omat vahvuutensa työyhteisössä (aina 17 %, usein 74 % ja vähän 4 %). Suurimmalla osalla työntekijöistä on mielenkiintoa osallistua työyhteisössä tehtävään päätöksentekoon (aina 9 %, usein 74 % ja vähän 17 %). Suurin osa työntekijöistä osallistuu myös työyhteisön asioiden kehittämiseen aktiivisesti (aina 4 %, usein 74 % ja vähän 22 %). Huomiota kuitenkin herättää, että osalla työntekijöistä (17- 22 %) ei ole halua osallistua työyhteisön päätöksentekoon ja asioiden kehittämiseen työyhteisössä.



**KUVIO 5. Työntekijöiden osallistuminen työyhteisössä tapahtuvaan päätöksen tekoon ja asioiden kehittämiseen (n=23)**

Kolmas pääluokka kuvaa työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia toimittaessa työ-kavereiden keskuudessa yleensäkin (kuvio 6). Työyhteisössä työntekijät kertoivat auttavansa muita työyhteisönsä jäseniä (aina 17 % ja usein 70 %), sekä myös kannustavansa heitä tekemään parhaansa (aina 13 % ja usein 78 %). Vastaajat kertoivat huolehtivansa omalta osaltaan yhteistyön sujuvuudesta työyhteisössä (aina 22 %, usein 70 % ja vähän 9 %), sekä kokivat olevansa vastuussa työkavereidensa työssä viihtymisestä (aina 4 %, usein 70 % ja vähän 22 %). Työntekijät kertoivat osaavansa antaa yleensä rakentavaa palautetta toisillensa (aina 17 %, usein 57 % vähän 26 %), sekä vastaavasti ottavansa avoimesti vastaan rakentavaa palautetta toisiltaan (aina 22 %, usein 65 %

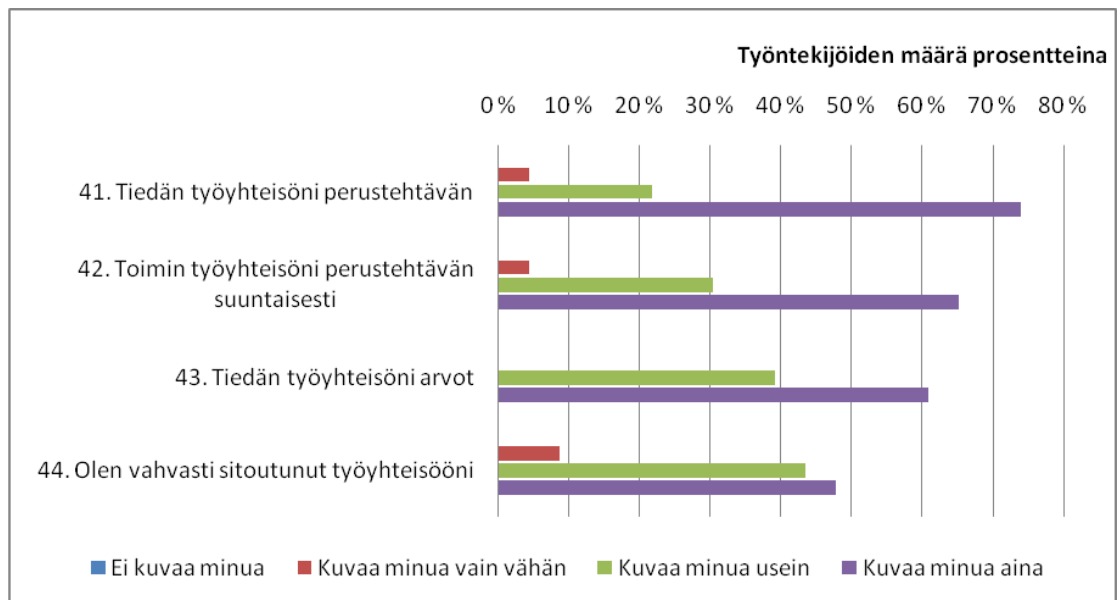
ja vähän 13 %). Työntekijät kertoivat olevansa aktiivisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (aina 26 %, usein 65 % ja vähän 9 %). Kaikki vastanneista kertoi kohtelevansa työtovereitaan tasapuolisesti aina (57 %) tai usein (43 %) ja auttavansa työyhteisön jäseniä onnistumaan ilman oman edun tavoittelua (aina 17 %, usein 70 % ja vähän 9 %).



**KUVIO 6. Työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia toimittaessa työkavereiden keskuudessa yleensäkin (n=23)**

Työyhteisön perustehtäviin ja työyhteisöön sitoutumiseen liittyviä työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia kuvataan kuviossa 7. Työyhteisön perustehtäviin ja työyhteisöön sitoutumiseen liittyviä työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia kuvataan kuviossa 7. Vastaajista suurin osa tiesi työyhteisönsä perustehtävän (aina 74 %, usein 22 %) sekä toimi sen suuntaisesti (aina 65 %, usein 30 %). Vastaavasti 4 % väittämiin 41 – 42 vastanneista työntekijöistä ei tiennyt työyhteisönsä perustehtävää eikä osannut toimia sen suuntaisesti. Työyhteisön arvot ja sitoutuminen työyhteisöön toivat tutkimuksessa esille hajontaa. Työntekijöistä suurin osa oli sitoutunut työyhteisöönsä (aina 48 %, usein 43 %), mutta 9 % vastanneista koki sitoutumisen vähäiseksi. Kaikki vastanneet työntekijät ilmoittivat tietävänsä kuitenkin työyhteisönsä arvot aina (61 %) tai usein (39 %).



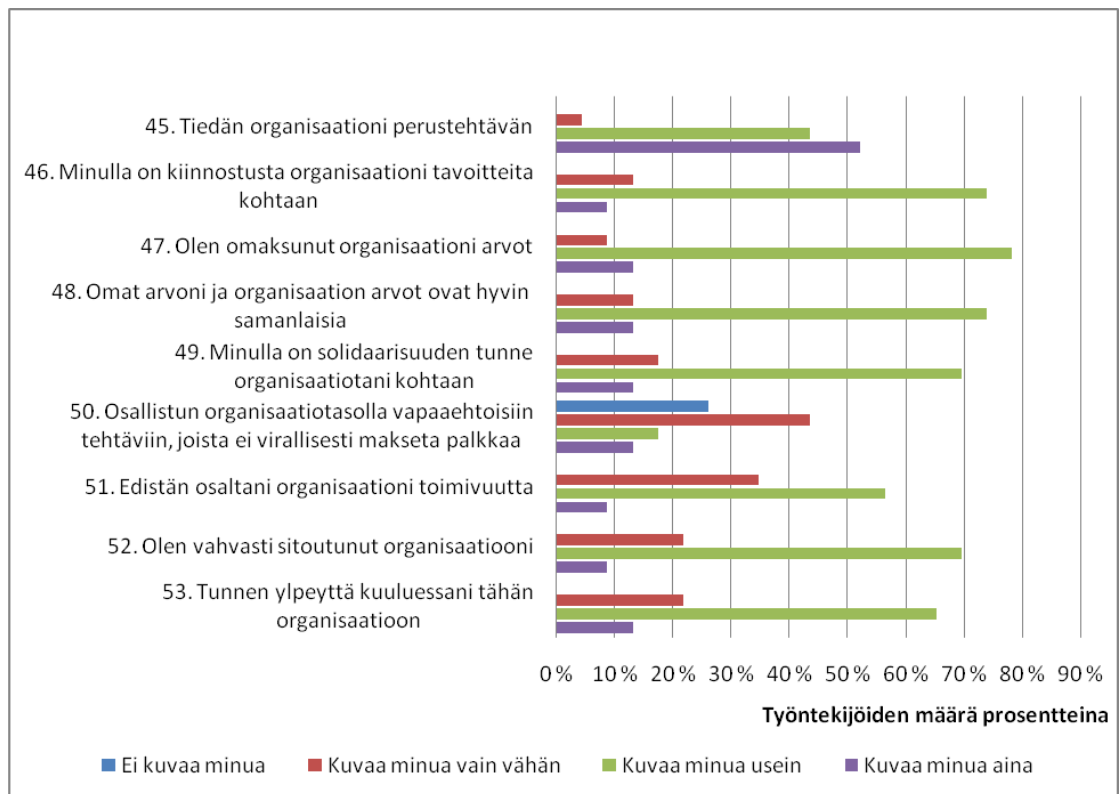


**KUVIO 7. Työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia työyhteisön perustehtäviin ja työyhteisöön sitoutumiseen liittyen (n=23)**

#### **8.4 Hoitajien alaistaitoja organisaation tasolla heidän itsensä kuvaamana**

Työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia suhteessa omaan organisaatioon kuvaavat väittämät 45–53 (kuvio 8).

Vastaajista vapaaehtoisiin tehtäviin organisaation tasolla osallistuu aina (13 %) tai usein (17 %), mutta vähän (43 %) tai ei lainkaan (26 %) työntekijöistä. Työntekijöistä suurin osa oli vahvasti sitoutuneita organisaatioonsa (aina 9 % tai usein 70 %), kun taas 22 % työntekijöistä oli vähemmän sitoutuneita. Suurin osa työntekijöistä tunsi ylpeyttä kuulu omaan organisaatioonsa (aina 13 % tai usein 65 %), kun taas 22 % työntekijöistä tunsi vähemmän ylpeyttä. Organisaation arvot vastanneista ilmaisi omaksuneensa hyvin aina (13 %) tai usein (78 %), vastaavasti 13 % ilmaisi tietävänsä niitä vähän. Työntekijöistä suurin osa oli kiinnostuneita organisaationsa tavoitteista (aina 9 % tai aina 74 %), kiinnostusta vain vähän koki omaavansa 13 %.



**KUVIO 8. Työntekijöiden alaistaitojen ominaisuuksia suhteessa omaan organisaatioon (n=23)**

## 9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Paunosen ym. (1998, 206) mukaan tutkimuksen tulokset ovat juuri niin luotettavia kuin siinä käytetyt mittarit. Mittarin tulee olla niin tarkka, että se rajaa tutkittavan käsitteen. Sen tulee olla myös täsmällinen eli sen pitäisi kuvata tutkittavaa käsitettä oikein.

Tutkimuksen luotettavuudelle ensimmäinen edellytys on, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. (Heikkilä 2008, 185). Tutkimusta tehdessä pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tämän vuoksi kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida jollakin tavalla. Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan yleisesti reliabiliteetilla ja validiteetilla. (Hirsjärvi ym.2007, 226 - 227.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen ja sen mittaustulosten toistettavuutta, sekä mittarin kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia eli se kuvaa sitä, kuinka tarkasti mittari mittaa tutkimuksen kohdetta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Paunonen ym.1998, 209.)

Tutkimuksen reliabiliteetti määritellään kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, joten puutteellinen reliabiliteetti johtuu yleensä satunnaisvirheistä. Niitä aiheuttavat otanta sekä erilaiset mittaus- ja käsittelyvirheet. Tulosten tarkkuuteen vaikuttaa otoksen koko. Mitä pienempi otos on, sitä sattumanvaraisempia ja epätarkempia tuloksia saadaan. (Heikkilä 2008, 187.) Mittariin liittyvät epätarkkuudet voivat johtua itse mittarista tai käyttäjien epäohdonmukaisuudesta. Mittarin reliabiliteettia voidaan parantaa esitestauksella, hyvällä ohjeistuksella ja minimoimalla mahdolliset virhetekijät tutkittavasta kohteesta. Virhetekijöitä voivat olla esim. mittausaika, kysymysten määrä, kysymysten ymmärrettävyys ja niiden järjestys. (Paunonen ym. 1998, 209 – 210.)

Tutkimuksen validius eli pätevyys jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Tutkimuksen validius kuvaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Sisäisellä validiteetilla tutkitaan, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä. (Alkula ym. 2002, 44;Heikkilä 2008,186;Hirsjärvi ym.2007, 226–227.)

Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttavat mittarin ja tutkimusmenetelmän onnistuminen niin, että vastaajat ymmärtävät kysymykset kuten tutkija on ajatellut. Mikäli vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset toisin ja tutkija käsittelee kuitenkin saatuja tuloksia omien ajatustensa pohjalta, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 - 227.)

Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti kyselylomake. Kysymysten tulisi mitata tutkimuksen kannalta oikeita asioita yksiselitteisesti. Validin tutkimuksen toteutumiseen vaikuttavat lisäksi perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2008, 30.) Tutkimuksemme vastausprosentti oli 64 %, kaksi kyselylomaketta jäi palautumatta ja 11 tyhjää lomaketta

haimme osastolta pois. Teoriatietopohjaa vasten tutkimuksemme tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Esitutkimuksella on huomattava rooli mittarin luotettavuuden eli validiteetin arvioinnissa. Sen avulla voidaan varmistaa, että mittari on toimiva, looginen, ymmärrettävä ja helppokäyttöinen. (Paunonen ym. 1998, 207.) Tämän tutkimuksen kyselylomaketta ei esitestattu, koska kysymykset olivat olleet jo aikaisemmin käytössä.

Hyvään eettiseen ja tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija noudattaa tutkimustyössään, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkijan tulee käyttää eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteuttaa tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta julkaistessaan tutkimuksensa tuloksia. Tutkijan tulee huomioida muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisesti omassa tutkimuksessaan kunnioittamalla ja arvostamalla heidän saavutuksiaan. Tutkijan tulee raportoida tutkimuksensa yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 24.)

## **10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Tutkimuksemme tarkoituksena oli kuvata, millaisia alaistaitoja erään vuodeosaston henkilökunta kuvaa omaavansa yksilön, yhteisön ja organisaation tasolla. Tutkimuksemme tulokset antavat tietoa siitä, millaisia alaistaitojen ominaisuuksia erään vuodeosaston työntekijät kuvaavat omaavansa näillä edellä mainituilla tasoilla.

Tutkimuksemme mukaan yksilötasolla henkilökunta arvostaa työtään ja suhtautuu tehtäviinsä vakavasti sekä ylläpitää aktiivisesti ammattitaitoaan. Vuorovaikutustaidot työntekijät kokevat hyviksi. Tutkimustulosten mukaan työntekijät ovat rehellisiä, vastuuntuntoisia, joustavia, energisiä ja huumorintajuisia. Tutkimuksemme mukaan työntekijöistä yli puolet ilmoitti etsivänsä työnkuvaan kuulumattomia tehtäviä sekä omaaloitteisesti toteuttavansa niitä.

Vastaajista kaikki ilmoittivat yksilötasolla kuuntelevansa esimiestään usein tai aina. Työntekijöistä suurin osa (75 %) oli avoimia esimiestään kohtaan. Tutkimuksemme mukaan realistiset odotukset esimiestä kohtaan oli 91 %:lla työntekijöistä. Työntekijöistä 91 % kokivat, että tukemalla esimiestään, he voivat vaikuttaa johtamiseen. Vastaajat osasivat antaa rakentavaa palautetta esimiehelleen (91 %), mutta rakentavan palautteen pystyi ottamaan vastaan esimieheltään vain puolet työntekijöistä. Työntekijöistä yli puolet (87 %) olivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa.

Työyhteisötasolla palautteen antaminen positiivisesti tai negatiivisesti suoraan asianosaiselle jakoi mielipiteet selkeästi: vähän palautetta pystyi suoraan antamaan 61 % ja usein tai aina 39 % vastanneista. Yli puolet (65 %) pystyi ilmaisemaan mielipiteitään rakentavasti asioiden eteenpäin viemiseksi, kun toisaalta 35 % ei kokenut voivansa ilmaista mielipidettään. Tärkeää olisi kuitenkin, että jokainen pystyisi ilmaisemaan mielipiteitään ja ajatuksiaan työn kehittämisen kannalta. Muutoksensietokyky tutkimuksemme mukaan työyhteisössä oli hyvä (87 %).

Vastaajista suurin osa (n 95 %) tiesivät työyhteisönsä perustehtävän sekä toimivat sen suuntaisesti. Huomiota herätti, ettei 4 % vastanneista tiennyt työyhteisönsä perustehtävää. Kaikki vastanneet työntekijät ilmoittivat kuitenkin tietävänsä työyhteisönsä arvot (100 %) ja olivat sitoutuneita työyhteisöönsä.

Organisaatiotasolla mielenkiinto vapaaehtoisiin tehtäviin osallistumisesta oli vähäistä (30 %), vaikka työntekijät olivat vahvasti sitoutuneita ja tunsivat ylpeyttä kuulumisesta organisaatioon. Työntekijät ilmaisivat tietävänsä organisaation arvot hyvin (87 %), kun taas vastaavasti 13 % ilmaisi tietävänsä niistä vähän. Organisaation tavoitteet kiinnostivat työntekijöitä (83 %).

Tutkimuksemme tulokset olivat mielestämme yhtenäisiä. Tutkimuksemme antoi tietoa työntekijöille ja heidän esimiehilleen alaistaidoista, joita työntekijät kokevat omaavansa yksilön, työyhteisön ja organisaation tasolla. Toivomme tutkimuksemme herättävän keskustelua ja pohdintaa työyhteisössä ja sitä kautta antavan mahdollisuuksia kehittää työyhteisön alaitaitojen osaamista. Tätä kautta saataisiin parannettua työhyvinvointia ja jaksamista jatkossa.

Mielestämme tulevaisuudessa voisi perehtyä koko organisaation henkilökunnan alais-taito-osaamiseen ja kartoittamiseen.

Tulosten analysointivaihe oli mielenkiintoista, kivaa ja aikaa vievää. Tulosten vienti Excel-ohjelmalle vei yllättävän paljon aikaa. Tulosten muuttaminen taulukkomuotoon oli haasteellista ja tarkkuutta vaativaa työtä. Työtämme helpotti esitettävän kyselylo-makkeen käyttäminen ja jo alkuvaiheessa kysymysten syöttäminen Excel-ohjelmalle.

Opinnäytetyömme aiheena ja toteutuksena oli mielenkiintoinen, haasteellinen ja in-nostava. Ajoittain opinnäytetyön tekeminen oli hyvin työlästä ja aikaa vievää. Toisi-naan tuntui, ettei työ etene ja valmistu suurista ponnisteluista huolimatta. Opinnäyte-työmme valmistumista osaltaan hidastivat tutkijoista riippumattomat syyt.

Opinnäytetyön tekeminen palveli ammatillista kasvamistamme, ajattelun laajentumis-ta ja suhtautumista projekteihin ja aikarajoihin.

Tutkimukseemme olemme tyytyväisiä ja aikatauluun nähden vastausprosentti oli hyvä (64 %). Opinnäytetyömme ohjaaja oli hyvin motivoiva ja innostunut asiastamme ja kannusti meitä aina jatkamaan eteenpäin.

## LÄHTEET

Aittoniemi Eeva-Leena; Ryhmätyötaidot / yhteistoiminnallinen viestintä ryhmässä. PDF-dokumentti.

[https://noppa.tkk.fi/noppa/kurssi/tik.kand/luennot/TIK\\_kand\\_yhteistoiminnallinen\\_vie stinta.pdf](https://noppa.tkk.fi/noppa/kurssi/tik.kand/luennot/TIK_kand_yhteistoiminnallinen_vie stinta.pdf). Päivitetty 9.11.2010. Luettu 19.11.2010. <http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/index .html>.

Alkula Tapani, Pöntinen Seppo ja Ylöstalo Pekka. 2002.Sosiaalitutkimuksen kvantita-tiiviset menetelmät. Juva. WS Bookwell Oy.

Arvassalo, Leija 2006. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. PDF-dokumentti.

<http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>. Päivitetty 18.12.2006. Luettu 12.12.2010.

Hakala-Ewing, Raija, 2010. Hoitohenkilöstön työyhteisötaidot erikoissairaanhoidossa. Pro-gardu-tutkielma. Hoitotiede. Hoitotyön johtaminen. Itä-Suomen Yliopisto. Hoito-tieteen laitos.

Harviainen Lotta, Marila Ella, Mikkola Leena ,Pörhölä Maili, Valkonen Tarja, Valo Maarit, Ylinen Annaleena; Jyväskylän Yliopisto. PDF-dokumentti.

<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/lisatiedot/tekijat.html>. Päivitetty 13.07.2005. Luettu 15.06.2009.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heiskanen, Markku 2005. Työpaikkaväkivalta Suomessa. PDF-dokumentti. [http://www.optula.om.fi/uploads/3k9wsj0skw4\\_1.pdf](http://www.optula.om.fi/uploads/3k9wsj0skw4_1.pdf). Päivitetty 3.8.2005. Luettu 19.8.2010.

Heiskanen, Markku 2004. Väkivalta työtehtävissä – työryhmän loppuraportti. PDF-dokumentti. <http://www.rikoksantorjunta.fi/uploads/z7js5pua8rnmqe.pdf>. Päivitetty 3.3.2005. Luettu 23.8.2010.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2007.

Isotalus Nina, Saarela Kaija Leena (2001) KAURIS menetelmä työväkivaltariskien kartoitukseen ja hallintaan. Työterveyslaitos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto. PDF-dokumentti. <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/prosessi/roolit.html>. Päivitetty 23.11.2009. Luettu 15.10.2009.

Kallioinen Antti 2008. Alaistaidot asiantuntijaorganisaatiossa. Kandidaatin tutkielma. Kauppateieteellinen tiedekunta. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Johtaminen ja organisaatiot. PDF-dokumentti. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36327/Alaistaidot%20asiantuntijaorganisaatiossa.pdf?sequence=1> Päivitetty 5.3.2008. Luettu 30.3.2011.

Kauppinen Risto ja Silvennoinen Markku 2006. Onnistu alaisena- näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Kauppinen, Risto ja Silvennoinen, Markku 2007. Onnistu alaisena - onnistuneet alais- taidot käytännössä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Keskinen, Soili 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. PDF-dokumentti. <http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/Polemia59.pdf> 11.8.2005. Luettu 20.3.2011.

Keskinen, Soili 2005a. Tutkimus alai- staidoista kunnissa. PDF-dokumentti. <http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/verkkoutkimusjulkaisut49.pdf> Päivitetty 6.9.2005. Luettu 20.3.2011.

Kotila Olli; Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. PDF-dokumentti. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b62.pdf>. HeSE print 2005. Luettu 20.11.2010.

Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2007. KVTES; Kunnallinen yleinen virka- ja työehto- sopimus 2007- 2009. Helsinki. Edita Parma.

Laaksonen, Hannele; Niskanen, Jouni; Ollila, Seija & Risku, Aija 2005. Lähijohtami- sen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. Edita Prima Oy.

- Lehto, Anna-Maija 2006. Työpaineet ja kiire kokemukset. Teoksessa: Kaikilla mausteilla artikkeliteitä työolotutkimuksesta: Helsinki: Yliopistopaino.
- Metsämuuronen, Jari 2001. Sosiaali- ja terveystieteiden tulevaisuutta etsimässä. Viro: Methelp KY.
- Paunonen, M & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 1998. WSOY. Juva.
- Pelttari, Paula 1997. Sairaanhoidajan työn nykyiset ja tulevaisuuden kvalifikaatiovaatimukset. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Petäjaniemi, Tuulikki 2002. Hyvinvointia työelämään. Teoksessa Ahonen, Juha & Immonen, Tuula (toim.) Hyvinvoinnin haasteet ja työelämä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2002:14. Helsinki: Edita Prima OY,58-65.
- Rehnbäck, Katriina ja Keskinen, Soili 2005: Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. PDF-dokumentti.  
[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/kuntatyokunnossa\\_julkaisut.aspx?fileName=KEVA\\_9103\\_tyohyvinvointia\\_alaistaidoilla.pdf](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/kuntatyokunnossa_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9103_tyohyvinvointia_alaistaidoilla.pdf). Päivitetty 23.11.2005. Luettu 10.11.2010.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva:WS Bookwell OY.
- Tyhy-opas. 2008. PDF-dokumentti  
<http://www.uta.fi/synergos/projektit/tyhy/tyhyopas.pdf>. Päivitetty 24.1.2008. Luettu 13.1.2011.
- Työturvallisuuskeskus 2006. Tunnista ja Toimi. Työympäristöriskien arviointi ja hallintaa kunta-alalla. Helsinki: Painojussit OY.
- Työterveyslaitos. Työ ja terveys Suomessa 2009. Sastamala 2010: Vammalan kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuskeskus 2004. Terveysturvallisuuden työsuojaus- ja kehittämisopas. Helsinki: Yliopistopaino.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.WWW- dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luotu 23.8.2002. Luettu 19.8.2010.
- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing OY.
- Vehkalahti, Kimmo (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi, Helsinki.
- Venho, Anna 2008. Alaistaidot sairaanhoitajien ammatillisessa toiminnassa. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Wynne R.N., Clarkin N., Cox T., Griffiths A. (1997) *Guidance on the prevention of violence at work*. European Commission, DG-V, Office for Official





LIITE 1. Lupahakemus



**PYYNTÖ**

Opinnäytetyön aineiston ko-  
koamiseksi

Opinnäytetyön toteuttamiseksi

**Laitos, yritys, yhteisö,**

**jolle pyyntö osoitetaan: Savonlinnan Terveyskeskuksen vuodeosasto II, ISSHP**

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	Tutkimuksemme tarkoituksena on kuvata, millaisia alais- taitoja vuodeosasto II:n henkilökunta kuvaa omaavansa yksilön, yhteisön ja organisaation tasolla.
Opinnäytetyön kohde, kohderyhmä tai yhteis- työtaho kehittämistyössä	Terveyskeskuksen vuodeosasto II:n hoitohenkilökunta
Opinnäytetyössä käytet- tävät menetelmät ja/tai aineiston kokoamistapa	Kyselykaavake: suljettuna eli vaihtoehdot antavia kysy- myksiä + kaksi avointa kysymystä (taustatiedoissa). Kysymykset Likertin asteikossa.
Aineiston kokoamisen tai kehittämistoiminnan ajankohta	Kevät 2011, helmi-maaliskuun aikana (19.3.2011)
Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika	Toukokuu 2011
Opinnäytetyön suunnit- telma hyväksytty	_____päivänä ----- kuuta 20 ----- ----- opettaja
Opinnäytetyön AMK ja työelämäohjaaja ja molempien yhteystie- dot	Seija Puputti 015 3556922 Sirpa Forrs 044 417 2053

Opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot

Nimi Minna Hyvönen

puh. 0400 749 900

Nimi Anne Kosunen

puh. 040 583 1655

Nimi Merja Pulkkinen

puh. 050 434 7541

Anomus käsitelty \_\_\_\_ \_\_\_\_ 20\_\_

\_\_\_\_ lupa myönnetty

\_\_\_\_ lupa eväty, peruste:

---

---

---

Allekirjoitus

Pyyntö lähetään kahtena kappaleena, joista toisen luvanantaja palauttaa käsittelyn jälkeeseen opinnäytetyön tekijöille.

Liitteet: opinnäytetyön suunnitelma, aineiston hankintalomake (kyselyhaastattelututkimuksessa)

LIITE 2. Saatekirje



## **Hyvä Terveydenhuollon ammattihenkilö terveyskeskuksen vuodeosasto II:lla.**

Olemme Minna Hyvönen, Anne Kosunen ja Merja Pulkkinen ja opiskelemme Mikkelin ammattikorkeakoulussa Savonlinnan terveystieteiden laitoksessa sairaanhoitajaksi. Opinnäytetyöhöme sisältävän tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa siitä, kuinka henkilökunta toimii työyhteisössään.

Kyselylomakkeen alussa kysymme ensin taustatietoja, joiden jälkeen on sarja väittämiä (1 Ei kuvaa lainkaan minua – 4 Kuvaa minua aina), joista pyydämme ympyröimään parhaiten sinua kuvaavan vaihtoehdon numeron. Ole hyvä ja vastaa jokaiseen väittämään ja palauta kyselylomake oheiseen palautelaatikkoon

**25.4.2011 klo 18:00 mennessä.**

Saatuja vastauksia käsittelemme luottamuksellisesti ja käytämme niitä ainoastaan tässä opinnäytetyössä, jonka jälkeen hävitämme kyselylomakkeet. Henkilöllisyytesi ei siis tule esiin missään tutkimuksen vaiheessa.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää kyselylomakkeen täyttämistä, niin voit ottaa meihin yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla.

### **Yhteistyöterveisin**

Minna Hyvönen  
p. 0400 749900,  
s-posti: [minna.hyvonen@mail.mamk.fi](mailto:minna.hyvonen@mail.mamk.fi)

Anne Kosunen  
p. 040 5831655,  
s-posti: [anne.kosunen@mail.mamk.fi](mailto:anne.kosunen@mail.mamk.fi)

Merja Pulkkinen  
p. 050 4347541,  
s-posti: [merja.pulkkinen@mail.mamk.fi](mailto:merja.pulkkinen@mail.mamk.fi)

Seija Puputti, opinnäytetyön ohjaaja  
p. 015 3556922  
S-posti: [seija.puputti@mamk.fi](mailto:seija.puputti@mamk.fi)

LIITE 3. Keskeisimmät lähteet

Tekijä(t), vuosi	Tavoite	Kohderyhmä	Toteutus	Tulokset/keskeisin sanoma
Guy, Ahonen 2002 Työssä jaksaminen	Antaa välineitä henkilöstöraportointiin, työssä jaksamiseen, johtamiseen	3320 henkilöä eri organisaatioista	mm. työilma- piirimittaus, työajan muoto, työajan rakenne	oma kiinnostus työssä, työssä jaksamisesta, johtaminen
Kauppinen, Risto & Silvennoinen Markku 2007 Kehity alaisena onnistuneet alaistaidot käytännössä	Antaa välineitä siihen miten onnistua alaisena. Antaa keinoja alaistaitojen kehittämiseen.	Työntekijät, organisaatio.	mm. erilaisia tehtäviä/välineitä itsearviointin tekemiseen	Tärkeää oman hyvinvoinnin kannalta olla aktiivinen toimenpanija, kehittää omia alaistaitoja
Kauppinen, Risto & Silvennoinen, Markku 2006 Onnistu alaisena näin johdan esimiestäni ja itseäni	Antaa välineitä miten voi toimia johdettavana ja vaikuttaa esimieheen	Työntekijät, esimies, organisaatio	mm. miten itse voi vaikuttaa oman työn ja johtamisen onnistumiseen	Alaistaidoilla ja johtamisella on tärkeä merkitys työhyvinvoinnissa

<p>Hujala Anneli, 2008 Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä</p>	<p>Diskursiivinen näkökulma sosiaaliseen konstruktionismiin perustuen</p>	<p>Omistajat (n. 464) työntekijät (n. 94)</p>	<p>– mm. vastavuoroinen keskustelu ja pohtiva kyseseenalaistaminen yhdessä työntekijöiden ja johdon välillä, avainhetket puhumisessa</p>	<p>Vastavuoroisen keskustelun merkitys ja asioiden auki puhuminen yhdessä sekä yhteisen kielen löytäminen</p>
<p>Keskinen, Soili 2005 Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus</p>	<p>Tarkastellaan esimies- ja alaistaidot täydentävät toisiinsa ja tapoja toimia ja tehdä hyvää, laadukasta työtä kuntasektorilla. Menetelmiä alais- ja esimiestaitojen kehittämiseen</p>	<p>Kuntatyön tekijät (N= 820 ) Vastaukset jaettiin kolmeen luokkaan: suuri, rajallinen ja ei lainkaan vaikutusmahdollisuutta johtamiseen.</p>	<p>Kuntatyöntekijät vastasivat omin sanoin kysymykseen: mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin? Vastausten analysoiminen.</p>	<p>Työntekijät odottavat esimieheltä mahdollisuutta kertoa toiveistaan ja tarpeistaan. Vuorovaikutteista johtamistapaa pitää parhaiten yllä vuorovaikutusta. Johtajalta tarvitaan hyvää tilannetajua ja työyhteisötuntemusta.</p>

## LIITE 4. Kyselylomake

### KYSELYLOMAKE

#### Vastaajan taustatiedot

**Sukupuoli:** nainen \_\_\_\_\_ mies \_\_\_\_\_

**Ikä vuosina:** \_\_\_\_\_

**Hoitoalan työkokemus vuosina:** \_\_\_\_\_

	Ei kuvaa minua	Kuvaa vain vähän	Kuvaa minua usein	Kuvaa minua aina
1. Arvostan työtäni	1	2	3	4
2. Suhtaudun työhöni vakavasti	1	2	3	4
3. Pidän aktiivisesti omaa ammattitaitoani yllä	1	2	3	4
4. Tarvittaessa ajattelen kriittisesti mm. kyseenalaistamalla asioita	1	2	3	4
5. Suoritan perustehtävän edellyttämiä toimia riittävän laadukkaasti	1	2	3	4
6. Etsin oma-aloitteisesti tehtäviä, jotka eivät kuulu tehtävänkuvaani	1	2	3	4
7. Olen aloitteellinen toteuttamaan tehtäviä, jotka eivät kuulu tehtävänkuvaani	1	2	3	4
8. Minulla on kykyä selviytyä vaativistakin työhöni liittyviä tehtäviä	1	2	3	4
9. Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot	1	2	3	4
10. Annan palautteen suoraan asianomaiselle oli negatiivista/positiivista	1	2	3	4
11. Ilmaisen oman mielipiteeni rakentavasti asioiden eteenpäin viemiseksi	1	2	3	4
12. Olen esimiestäni kohtaan avoin	1	2	3	4
13. Kuuntelen esimiestäni asiallisesti	1	2	3	4
14. Odotukseni esimiestä kohtaan ovat realistiset	1	2	3	4
15. Tuen esimiestä ymmärtämällä, että oma toimintani	1	2	3	4

vaikuttaa johtamisen onnistumiseen

16. Kerron esimiehelleni rehellisesti omat ammatilliset kehittämisen kohteeni	1	2	3	4
17. Osaan antaa rakentavaa palautetta esimiehelleni	1	2	3	4
18. Olen avoin rakentavalle kritiikille esimiehelläni	1	2	3	4
19. Olen aktiivisesti vuorovaikutuksessa esimieheni kanssa	1	2	3	4
20. Olen vastuussa omasta työssä viihtymisestääni	1	2	3	4
21. Olen työssäni ja työyhteisössäni:				
a) tahdikas työntekijä	1	2	3	4
b) vastuuntuntoinen työntekijä	1	2	3	4
c) energinen työntekijä	1	2	3	4
d) joustava työntekijä	1	2	3	4
e) innostava työntekijä	1	2	3	4
f) motivoitunut työntekijä	1	2	3	4
g) rehellinen työntekijä	1	2	3	4
h) huumorintajuinen työntekijä	1	2	3	4
i) inhimillinen työntekijä	1	2	3	4
22. Puolustan tärkeissä asioissa näkemyksiäni, vaikka se aiheuttaisi ristiriidan työyhteisössäni	1	2	3	4
23. Kerron rehellisesti omat vahvuuteni työyhteisössä	1	2	3	4
24. Osallistun yhteisössäni tehtävään päätöksentekoon	1	2	3	4
25. Osallistun aktiivisesti työyhteisön asioiden kehittämiseen	1	2	3	4
26. Annan lisäenergiaa oman innostukseni kautta myös muille työyhteisössäni	1	2	3	4
27. Siedän työyhteisössäni tapahtuvia muutoksia menettämättä liiallisesti malttia	1	2	3	4
28. Suhtaudun työyhteisössäni tapahtuviin muutoksiin positiivisesti	1	2	3	4
29. Vältän turhia konflikteja työyhteisössäni	1	2	3	4
30. Minun kykyihini luotetaan työyhteisössäni	1	2	3	4
31. Teen työyhteisössäni usein enemmän kuin vain oman osuuteni	1	2	3	4



32. Autan työkaveria enemmän kuin olisi velvollisuus	1	2	3	4
33. Autan muita työyhteisöni jäseniä onnistumaan, vaikken saisikaan siitä sillä hetkellä mitään erityistä hyötyä	1	2	3	4
34. Kannustan muita työyhteisön jäseniä tekemään parhaansa	1	2	3	4
35. Huolehdin omalta osaltani yhteistyön sujuvuudesta työyhteisössäni	1	2	3	4
36. Olen vastuussa työkavereideni työssä viihtymisestä	1	2	3	4
37. Osaan antaa rakentavaa palautetta työtovereilleni	1	2	3	4
38. Olen avoin rakentavalle kritiikille työtovereiltani	1	2	3	4
39. Olen aktiivisesti vuorovaikutuksessa työtovereideni kanssa	1	2	3	4
40. Kohtelen kaikkia työtovereitani tasapuolisesti	1	2	3	4
41. Tiedän työyhteisöni perustehtävän	1	2	3	4
42. Toimin työyhteisöni perustehtävän suuntaisesti	1	2	3	4
43. Tiedän työyhteisöni arvot	1	2	3	4
44. Olen vahvasti sitoutunut työyhteisööni	1	2	3	4
45. Tiedän organisaationi perustehtävän	1	2	3	4
46. Minulla on kiinnostusta organisaationi tavoitteita kohtaan	1	2	3	4
47. Olen omaksunut organisaationi arvot	1	2	3	4
48. Omat arvoni ja organisaation arvot ovat hyvin samanlaisia	1	2	3	4
49. Minulla on solidaarisuuden tunne organisaatiotani kohtaan	1	2	3	4
50. Osallistun organisaatiotasolla vapaaehtoisin tehtäviin, joista ei virallisesti makseta palkkaa	1	2	3	4
51. Edistän osaltani organisaationi toimivuutta	1	2	3	4
52. Olen vahvasti sitoutunut organisaatiooni	1	2	3	4
53. Tunnen ylpeyttä kuuluessani tähän organisaatioon	1	2	3	4

Kyselylomake Itä-Savon sairaanhoitopiirin, Savonlinna terveystieteiden tutkimuskeskuksen vuodeosasto II:n henkilöstölle. Jokainen vastaus on tärkeä ja toivomme, että luet kysymykset huolellisesti ja vastaat mahdollisimman rehellisesti. Luettuasi ne, ole hyvä ja ympyröi parhaiten itseäsi kuvaavan vaihtoehdon numero (1 ei kuvaa minua lainkaan – 4 kuvaa minua aina). Vastaathan kaikkiin väittämiin. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Vastaukset käsitellään nimettöminä eikä niistä anneta tietoja ulkopuolisille. Vastaaminen vie ajastasi noin 15 minuuttia. Kiitos vastauksistasi jo etukäteen.