

Sosiaalinen vastuu työyhteisössä



Johansson, Nina

Salonen, Mira

Töyrylä, Mervi

Nina Johansson, Mira Salonen, Mervi Töyrylä

Sosiaalinen vastuu työyhteisössä

Vuosi 2009

Sivumäärä 158 + 8

Opinnäytetyö on kolmen ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan yhteishanke. Työn kohdeorganisaatiot ovat Helsingin palvelualojen oppilaitos (Helpa), Lomaliitto ry:n keskustoimisto ja SOK Kiinteistötoiminnot. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sosiaalista vastuuta kohdeorganisaatioissa ja tuottaa vertailutietoa, kehitysehdotuksia ja käytäntöjä sosiaalisen vastuun edistämiseksi työyhteisöissä. Työyhteisön sosiaalista vastuuta käsitellään työyhteisön sosiaalisen vastuun viitekehyksen kautta, jonka osa-alueet ovat organisaatiokulttuuri, johtaminen, tavoitteet, muutos organisaatiossa, osaaminen ja kehittyminen, työhyvinvointi ja motivaatio. Näillä kaikilla osa-alueilla on vaikutusta organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta tutkimussuuntausta, jotka olivat tapaustutkimus ja toimintatutkimus. Helpassa sekä SOK Kiinteistötoiminnoissa tutkimussuuntauksena käytettiin tapaustutkimusta ja Lomaliitto ry:n keskustoimistossa toimintatutkimusta. Kaikissa organisaatioissa käytettiin tutkimusaineiston hankinnassa teemahaastattelua. Tutkimus toteutettiin marraskuun 2008 ja maaliskuun 2009 välisenä aikana.

Toimintatutkimuksella Lomaliitto ry:n keskustoimistossa saatiin aikaan käytännön muutoksia toiminnassa ja osa muutoksista otettiin heti käytäntöön. Tapaustutkimus Helpassa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa tarjoavat kehittämissuhteita, joita voidaan hyödyntää työyhteisön sosiaalisen vastuun kehittämisessä. Tehtyjen teemahaastattelujen tulokset tarjoavat kokonaisuudessaan paljon arvokasta tietoa työyhteisön sosiaalisesta vastuusta.

Keskeisimmät yhtäläisyydet teemahaastattelujen tuloksissa olivat tavoitteiden ja menetelmien epäselvyys ja tiedostamattomuus sekä toive yhteistyön ja palautteen lisäämisestä. Yhteistä oli myös se, että vastuu työhyvinvoinnista koetaan kuuluvan kaikille työyhteisön jäsenille. Suurimmat erot teemahaastattelujen tuloksissa eri organisaatioiden välillä olivat muutoksien toteuttamisessa ja ihmisten kokemissa vaikutusmahdollisuuksissa, osaamisen kehittämisessä, motivaation kokemisessa sekä menestys- ja kilpailukykyyn muodostumisessa.

Työyhteisön sosiaalisen vastuun teorian ja tutkimusten tulosten yhdistämisen kautta luotiin uusi työyhteisön sosiaalisen vastuun viitekehys, jota voidaan hyödyntää laajemminkin työyhteisöjen sosiaalisen vastuun ymmärtämisessä ja kehittämisessä.

sosiaalinen vastuu työyhteisössä, toimintatutkimus, tapaustutkimus, organisaatiokulttuuri, johtaminen, tavoitteet, muutos organisaatiossa, osaaminen ja kehittyminen, työhyvinvointi, motivaatio, organisaation menestys ja kilpailukyky

Nina Johansson, Mira Salonen, Mervi Töyrylä

Social Responsibility in the Work Community

Year	2009	Pages	158 + 8
------	------	-------	---------

This Master's thesis is a joint project by three students. Three target organisations were in this study: the Helsinki City College of Culinary Art, Fashion and Beauty (Helpa), the central office of Lomaliitto and SOK Kiinteistötoiminnot. The aim of the thesis is to develop social responsibility at the target organisations and to produce comparative information, development proposals and practices that promote social responsibility in work communities. The social responsibility in the target work communities is examined within the framework of reference for social responsibility of the work community. This includes organisational culture, management, goals, change in organisation, expertise and development, well-being at work and motivation. All these sectors have an influence on the success and competitiveness of the organisation.

This study used two research methods: case study and action research. Case study methods are used to study Helpa and SOK Kiinteistötoiminnot, while the central office of Lomaliitto was studied through action research. In each organisation, theme interviews were carried out to collect research data. This study carried out between November 2008 and March 2009.

The action research conducted in the central office of Lomaliitto resulted in practical changes, some of which were immediately implemented. The case studies carried out in Helpa and SOK Kiinteistötoiminnot produced proposals which can be utilised in the development of social responsibility in the work community. The results of the theme interviews also provide a wealth of information on the social responsibility of the work community in general.

Key similarities in the results of the theme interviews concern the obscurity and people's unawareness of the goals and practices as well as a wish to increase cooperation and feedback. In addition, all members of the work community are generally considered responsible for well-being at work. The main differences in the theme interview results from different organisations are related to the way to implement changes and people's ideas regarding their possibilities to have an influence, develop expertise and experience motivation as well as how to achieve success and competitiveness.

A new framework of reference for social responsibility of the work community is presented based on previous theory and the results of this study. This framework of reference can be applied more widely to understand and develop social responsibility in work communities.

social responsibility in the work community, action research, case study, organisational culture, management, goals, change in organisation, expertise and development, well-being at work, motivation, organisation's success and competitiveness

SISÄLLYS

JOHDANTO.....	4
1 SOSIAALINEN VASTUU TYÖYHTEISÖSSÄ	6
1.1 Organisaatiokulttuuri	11
1.2 Johtaminen	14
1.3 Tavoitteet	17
1.4 Muutos organisaatiossa	20
1.5 Organisaation osaaminen ja kehittyminen	24
1.6 Työhyvinvointi	27
1.7 Motivaatio.....	30
1.8 Organisaation menestys ja kilpailukyky	32
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	34
2.1 Tapaustutkimus.....	35
2.2 Toimintatutkimus.....	37
2.3 Teemahaastattelu	41
2.4 Tutkimusmenetelmien arviointi	41
3 TAPAUSTUTKIMUS HELSINGIN PALVELUALOJEN OPPILAITOKSESSA..	43
3.1 Tutkijan ennakkokäsitykset	44
3.2 Tutkimuksen eteneminen.....	45
3.3 Helpan teemahaastattelujen tulokset.....	46
3.3.1 Organisaation menestys ja kilpailukyky	48
3.3.2 Työhyvinvointi	49
3.3.3 Johtaminen	51
3.3.4 Tavoitteet	52
3.3.5 Osaaminen ja kehittyminen.....	53
3.3.6 Organisaation muutos	54
3.3.7 Motivaatio.....	55
3.3.8 Organisaatiokulttuuri	56
3.4 Analyysi ja kehitysehdotukset	58
3.4.1 Opettajan osaaminen	59
3.4.2 Yhteistyö	62
3.4.3 Johtaminen	65
3.5 Johtopäätökset.....	68
3.6 Tutkimuksen arviointi	73
4 TAPAUSTUTKIMUS SOK KIINTEISTÖTOIMINNOISSA	75

4.1	Tutkijan ennakkokäsitykset	75
4.2	Tutkimuksen eteneminen.....	77
4.3	SOK Kiinteistötoimintojen teemahaastattelujen tulokset.....	77
4.3.1	Organisaation menestys ja kilpailukyky	77
4.3.2	Työhyvinvointi	79
4.3.3	Johtaminen	82
4.3.4	Tavoitteet	84
4.3.5	Osaaminen ja kehittyminen.....	85
4.3.6	Organisaation muutos	87
4.3.7	Motivaatio.....	88
4.3.8	Organisaatiokulttuuri	89
4.4	Analyyssi ja kehitysehdotukset	94
4.4.1	Organisaatiokulttuuri	94
4.4.2	Johtaminen	97
4.4.3	Motivaatio.....	99
4.4.4	Tavoitteet	100
4.4.5	Muutos organisaatiossa	100
4.4.6	Osaaminen.....	101
4.4.7	Työhyvinvointi	102
4.4.8	Menestys ja kilpailutekijät	102
4.4.9	Kehitysehdotukset.....	103
4.5	Johtopäätökset.....	105
4.6	Tutkimuksen arviointi	106
5	TOIMINTATUTKIMUS LOMALIITTO RY:N KESKUSTOIMISTOSSA.....	108
5.1	Tutkimuksen lähtökohtatilanne ja ennakkokäsitykset	108
5.2	Teemahaastattelujen tulokset	110
5.2.1	Organisaation menestys ja kilpailukyky	112
5.2.2	Työhyvinvointi	113
5.2.3	Johtaminen	114
5.2.4	Tavoitteet	116
5.2.5	Osaaminen ja kehittyminen.....	116
5.2.6	Organisaation muutos	117
5.2.7	Motivaatio.....	118
5.2.8	Organisaatiokulttuuri	119
5.3	Toimintatutkimuksen prosessi - tutkimuspäiväkirja.....	121
5.3.1	Teemahaastattelut osana toimintatutkimusta.....	123

5.3.2	Teemahaastatteluaineistojen purku ja valmistautuminen ryhmäpalaveriin.....	125
5.3.3	Ryhmäpalaveri ja sen jälkitunnelmat.....	126
5.3.4	Ryhmäpalaverin purku	127
5.3.5	Ryhmäpalaverin tulosten läpikäynti ja käsittely työyhteisössä	128
5.4	Toimintatutkimuksen tulokset ja jatkotoimenpiteet.....	129
5.5	Teorian ja kehityshankkeen nivoutuminen toisiinsa.....	131
5.6	Toteutettu kehityshanke toimintatutkimuksen viitekehyksessä.....	133
5.7	Johtopäätökset.....	135
6	HELPAN, LOMALIITTO RY:N KESKUSTOIMISTON JA SOK KIINTEISTÖ-TOIMINTOJEN TULOSTEN JA KAHDEN TUTKIMUSSUUNTAUKSEN VERTAILU.....	139
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	147
	LIITTEET	158

JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sosiaalista vastuuta kohdeorganisaatioissa ja tuottaa vertailutietoa, kehitysehdotuksia ja käytäntöjä sosiaalisen vastuun edistämiseksi työyhteisöissä. Sosiaalinen vastuu on yksi yhteiskuntavastuun osa-alue taloudellisen ja ekologisen vastuun rinnalla. Sosiaalinen vastuu on tässä työssä rajattu koskemaan työyhteisöjen sosiaalista vastuuta, johon kuuluu mm. henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen, esimies- ja johtamistaidot, työtyytyväisyys, motivaatio sekä henkilöstön näkemysten huomioiminen. Sosiaalisen vastuun edistämällä työyhteisössä voidaan saavuttaa parempaa työhön sitoutumista ja työntekijöiden kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Henkilöstön osaaminen, motivaatio ja työssä viihtyminen ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009c; Lockwood 2004, 2.)

Valitsimme sosiaalisen vastuun opinnäytetyömme aiheeksi kahdesta syystä. Kiinnostuksemme aiheeseen heräsi vastuullinen liiketoiminta – opintojaksolla, jossa tutustuimme perusteellisesti yhteiskuntavastuuseen. Havaitimme myös opintojakson aikana, kuinka tärkeä ja merkittävä asia vastuu on. Kuitenkaan vastuuajattelu ei vielä ole kovin laajasti levinnyt organisaatioissa.

Sosiaalisesta vastuusta luotiin teorian pohjalta viitekehys, joka kuvaa sosiaalisen vastuun osa-alueita työyhteisössä. Viitekehysten osa-alueet ovat organisaatiokulttuuri, johtaminen, tavoitteet, organisaation muutos, osaaminen ja kehittyminen, työhyvinvointi, motivaatio sekä organisaation menestys ja kilpailukyky. Edellä mainittujen kahdeksan osa-alueen valintaperusteena oli tutkijoiden näkemys niiden merkityksestä työyhteisön sosiaalisen vastuun kannalta.

Työ on ylemmän ammattikorkeakoulun Palveluliiketoiminnan koulutusohjelman opinnäytetyö. Se on tehty kolmen opiskelijan Nina Johanssonin, Mira Salosen ja Mervi Töyrylän yhteiskirjoittamishankkeena. Työssä on käytetty kahta laadullista tutkimussuuntausta; tapaustutkimusta ja toimintatutkimusta. Tutkimuksien aineisto kerättiin kaikissa kolmessa organisaatiossa teemahaastatteluilta. Työn kohdeorganisaatiot olivat Helsingin palvelualojen oppilaitos (Helpa), Lomaliitto ry:n keskustoimisto ja SOK Kiinteistötoiminnot. Työn lähteenä on käytetty sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita, tutkimuksia ja verkkosivuja.

Työn alku antaa tietoa vastuullisesta yritystoiminnasta, joka sisältää taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen ulottuvuuden. Tarkemmin käsitellään sosiaalisista vastuuta ja sitä, miten se näkyy työyhteisöissä. Sosiaalisen vastuun teorian pohjalta luodun viitekehysen osa-alueet esitellään omilla kappaleillaan. Tämän jälkeen esitellään yhteinen kehittämistehtävä, tutkimuksen toteutus sekä käydään läpi tutkimuksissa käytetyt tutkimussuunnaukset. Jokaisessa organisaatiossa tehdyt tutkimukset esitellään kokonaisuudessaan omilla kappaleillaan. Kolmen organisaation tärkeimmät teemahaastattelujen tulokset on kerätty taulukkoon ja niistä on tehty vertailu kolmen organisaation kesken. Tutkimussuunnauksien vertailussa keskitytään analysoimaan tapaus- ja toimintatutkimuksen eroja ja tuloksia. Yhteenvedossa ja johtopäätöksissä esitellään keskeisimmät eri organisaatioiden tutkimusten tulokset ja tuodaan esiin merkittävimpiä yhtäläisyyksiä ja eroja, jotka nousivat tutkimuksissa esiin. Tutkimusten tulosten ja teorioiden yhdistämisen kautta luotu uusi työyhteisön sosiaalisen vastuun viitekehys esitellään johtopäätökset osiossa sekä pohditaan tutkimuksen hyödyllisyyttä niin kohdeorganisaatioiden kannalta kuin laajemmassa kontekstissa.

1 SOSIAALINEN VASTUU TYÖYHTEISÖSSÄ

Vastuullinen yritystoiminta on yrityksen toimintatapa, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa. Vastuullinen toiminta on enemmän kuin lainsäädännöllisten velvoitteiden täyttämistä. Se tarkoittaa, että henkilöresursseihin, ympäristöön ja sidosryhmäsuhteisiin sijoitetaan omaehtoisesti enemmän kuin lainsäädäntö edellyttää. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Yritysten vastuu voidaan jakaa kolmeen kestävän kehityksen eri osa-alueeseen. Ne ovat taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus. Taloudellinen vastuu on yrityksen kannattavuudesta ja kilpailukyvyistä huolehtimista sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaamista. Tuottaessaan palveluita ja tuotteita sekä maksamalla veroja yritys tuottaa yhteiskunnalle taloudellista hyvinvointia. Hyvä yrityksen taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky mahdollistavat sen, että se voi huolehtia myös ympäristövastuustaan ja sosiaalisesta vastuustaan. Yrityksen menestys edellyttää, että se huolehtii ympäristöstään ja henkilöstöstään sekä käyttäytyy vastuullisesti sidosryhmiään kohtaan. Yrityksen ympäristövastuu on luonnonvarojen kestävää käyttöä, jätteiden määrän vähentämistä sekä ympäristöhaittojen minimoimista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009b.)

Sosiaalinen vastuu on henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja osaamisen kehittämistä, ihmisoikeuksien kunnioittamista, tuoteturvallisuutta, kuluttajansuojaa, yleishyödyllisten toimintojen tukemista sekä hyviä toimintatapoja kaikissa sidosryhmäsuhteissa. Sosiaalinen vastuu on myös avointa toimintaa, yhteistyötä, suvaitsevaisuutta ja yksilöllisten tarpeiden kunnioittamista kaksisuuntaisesti. Kaksisuuntaisuus edellyttää ihmisten panostamista omaan toimintaan, omien tarpeiden esille tuomista sekä kokonaisuuden huomioimista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009b; Juntunen 2005, 1; Ketola 2005, 40; Vauhkonen 2007, 38.)

Loikkasen, Hyytisen ja Koivusalon (2007) tutkimukseen ”Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä – nykytila ja kehitysnäkymät” osallistui suomalaisia yrityksiä. Tutkimuksen mukaan kestävän kehityksen näkökohdista pidettiin tärkeimpänä kehityskohteena sosiaalista näkökantaa. Kaikkiaan 95 % vastaajista piti sosiaalista näkökantaa tärkeänä. Tutkimuksen mukaan työterveys, työturvallisuus, työntekijöiden hyvinvointi, työssä jaksamisen edistäminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat useimmi-

ten hyvin huomioituja. Jatkossa kehittämistä tulee painottaa työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin, ikääntymisen huomioon ottamiseen, osaamisen ja aineettoman pääoman hallintaan sekä tuotevastuuseen ja tuoteturvallisuuteen. Motivoitunut ja osaava henkilöstö on yritykselle merkittävä kilpailukykytekijä. Ylivertaisuus tuotteissa, palvelussa ja toiminnassa riippuvat pitkälti henkilöstön osaamisesta. (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 101, 108.)

Vastuu on parhaimmillaan kokonaisvaltainen osa organisaation strategiaa. Se on olennainen osa menestyvän yrityksen liiketoimintaosaamista. Sosiaaliset näkökannat ovat tärkeä osa liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Vastuun kehys palvelee tulevaisuutta, keskittyy uusiin mahdollisuuksiin ja auttaa suuntaamaan strategiaa. Strateginen uudistuminen vaatii aktiivista uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimistä. Johdon on tärkeää mahdollistaa uuden luominen, tunnistaa uudet mahdollisuudet ja sitouttaa koko organisaatio uusiin tavoitteisiin. Organisaation arvot ovat suuressa roolissa kehityksen suunnan määrittämisessä. Uudet strategiat ja vastuu perustuvat organisaation arvoihin. (Colbert & Kurucz 2007, 24-26; Elinkeinoelämän keskusliitto 2008.)

Vastuun tulee näkyä yrityksen henkilöstön ja johdon käytännön toiminnassa arvoihin perustuvina valintoina ja tekoina. Vastuu auttaa päätöksenteossa, tukee henkilöstön toimintaa sekä auttaa ongelmien ja ristiriitojen ratkaisuisissa. Vastuu arvona rakentaa organisaation identiteettiä edistäen sitoutumista. Yhteinen arvopohja vähentää epäeettistä toimintaa. Vastuu arvona lisää myös turvallisuutta, yhteisyyden tunnetta sekä ylpeyttä niin omasta kuin yrityksen toiminnasta. (Vauhkonen 2007, 49-50.)

Yritysten vastuusta ovat kiinnostuneita nykyään yhä useammat sidosryhmät kuten esimerkiksi asiakkaat, omistajat, sijoittajat, henkilöstö, tulevat työntekijät, verkostoyhteistyössä toimivat kumppanit, viranomaiset, paikkakunnan asukkaat ja lähiyhteisöt, ammattiyhdistysliike, kansalaisjärjestöt, tiedotusvälineet ja kirkko. Globaali toimintaympäristö osaltaan haastaa yritykset ottamaan huomioon sidosryhmien odotukset aikaisempaa laajemmin. Yritys saa tietoa sidosryhmäyhteistyön kautta toimintaympäristön tilanteesta, sen arvostuksista ja muutoksista. Sidosryhmien ja niiden odotuksien ja arvoympäristön tunnistaminen auttaa toiminnan suunnittelussa sekä tulevaisuuden ennakkoinnissa. Yritysten on toimittava taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisesti, jotta se voi säilyttää kannattavuuden, kilpailukyvyyn ja maineen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008; Vauhkonen 2007, 29, 52.)

Vastuu vahvistaa yrityksen kannattavuutta ja toimintaedellytyksiä pitkällä aikavälillä. Se vaikuttaa yrityksen maineeseen sekä yritys- ja tuotekuvaan. Menestyvä ja vastuullinen yritys houkuttelee parhaita työntekijöitä. Vastuullinen yritys on myös asiakkaiden, liikekumppaneiden, rahoittajien ja sijoittajien kannalta houkutteleva. Vastuu voi olla kilpailuetu esimerkiksi sijoittaja-, rekrytointi- ja kuluttajamarkkinoilla. Asiakkaan rooli on ratkaiseva, hän päättää kuinka paljon arvostaa vastuullista toimintaa. Vastuuton toiminta sen sijaan tuo kilpailuhaittaa ja heikentää yrityksen toimintaedellytyksiä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Globaalissa taloudessa vastuullisen yritystoiminnan rooli korostuu. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009a.)

Yrityksen vastuun ja kannattavuuden välillä on havaittavissa pieni korrelaatio. Tätä korrelaatiota voidaan selittää mm. sillä, että yrityksellä, joka on menestynyt pitkään hyvin, on varaa myös tukea yhteiskunnan hyvinvointia. Toisaalta yritysten laiminlyönnit vastuun kentässä voivat aiheuttaa vakavia seurauksia yrityksille. Vastuu ei maksa pääsääntöisesti yrityksille lisää; tutkimuksissa on voitu osoittaa, että vain 2 %:ssa yrityksistä vastuullisuuden lisäämisestä on aiheutunut lisäkustannuksia. Voitontavoittelu tai kannattavuus eivät voi olla ainoat perusteet yrityksen vastuulle. Vastuu on sijoitus, joka ei suoranaisesti tuo voittoa, mutta toiminnan vastuusta hyötyvät kaikki; työntekijät, osakkeenomistajat ja koko yhteiskunta. (Margolis & Elfenbeim 2008, 19-20.)

Vastuullisen liiketoiminnan harjoittaminen ei ole kiinni yrityksen koosta. Vastuu ei vaadi suuria resursseja tai rahallisia investointeja, vaan pienemmätkin yritykset voivat ottaa sen osaksi liiketoimintaansa. Verkottuminen muiden vastuullisesta yritystoiminnasta kiinnostuvien kanssa helpottaa vastuullisuuden leviämistä yrityksissä, samoin henkilökunnan mukaan ottaminen vastuullisuuden arvojen määrittelyyn. Vastuuta odotetaan yrityksiltä yhä laajemmin ja sen uskotaan vaikuttavan yrityksen tulokseen positiivisesti. Lockwood tuo esiin artikkelissaan (2004) tutkimustuloksen, jonka mukaan 82 % yrityksistä uskoo, että vastuu vaikuttaa yrityksen tulokseen ja 72 % katsoo, että yleisöllä on oikeus odottaa vastuuta yrityksiltä. (Lockwood 2004, 1-2.)

Henkilöstön mukaan ottaminen vastuun määrittelyyn on vielä harvinaista. Yrityksen vastuun kannalta on kuitenkin tärkeää, miten johto ja henkilöstö ovat sitoutuneet yhteisiin eettisiin ohjeisiin, normeihin ja arvoihin. Sitoutumista edesauttaa henkilöstön mukaan ottaminen yhteisten eettisten ohjeistuksien ja yritysten arvojen määrittelyyn. Henkilöstön on myös helpompi ottaa vastuu huomioon jokapäiväisessä työssään, kun se on itse saanut olla luomassa yrityksen vastuullisuuden periaatteita. (Uimonen

2006, 27, 201.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2009) mukaan sosiaalisella vastuulla työyhteisössä tarkoitetaan henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista sisältäen työterveydenhuollon, työturvallisuuden ja muun työkyvyn ylläpitämisen. Tärkeitä asioita sosiaalisen vastuun toteutumisessa ovat esimies- ja johtamistaidot, oppimisesta ja osaamisesta huolehtiminen, muutosten toteuttaminen, työtyytyväisyys, motivaatio, tasapuolisuus, palkitseminen sekä henkilöstön näkemysten huomioiminen. Henkilöstön osaaminen, motivaatio ja työssä viihtyminen ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta. Hyvä henkilöstöpolitiikka ja hyvät johtamiskäytänteet ovat vastuuta henkilöstöstä. Työntekijöiden vastuu työyhteisön sosiaalisen vastuun toteutumisessa ja kehittämisessä on myös keskeinen. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijöiden käyttäytymistä, joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä. Niihin kuuluvat toisten auttaminen, tunnollisuus, kansalaisaktiivisuus, reilun pelin henki ja sovinnollisuus sekä velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä. Alaistaitoihin kuuluvat myös yhteistyö työtoverien ja esimiesten kanssa sekä työpaikan aktiivinen kehittäminen. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 77; Elinkeinoelämän keskusliitto 2009c; Rehnback & Keskinen 2005, 7.)

Sosiaalinen vastuu houkuttelee organisaatioon lahjakkaita ja motivoituneita työntekijöitä ja työntekijöiden sitoutuminen on suurempaa. Vastuullinen toiminta ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen lisäävät henkilöstön sitoutumista, jolloin poissaolot vähenevät, mikä taas luo taloudellisia säästöjä. Taistelu osaavasta työvoimasta kasvaa ja tärkeää on se, miten yritys saa houkutelua, kehitettyä ja motivoitua osaavaa henkilökuntaa niin, että työvoiman saatavuus ja pysyvyys turvataan. Yrityksen vastuullisuudella voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja lisätä uusien työntekijöiden kiinnostusta yritystä kohtaan. (Aaltonen ym. 2004, 40; Fox 2007, 2; Lockwood 2004, 2.)

Sosiaalista vastuuta työyhteisössä tarkastellaan kahdeksan osa-alueen mukaan. Seuraavassa kuviossa ja kappaleissa esitetään tässä opinnäytetyössä käytettävä työyhteisön sosiaalisen vastuun viitekehys. Viitekehyyksen osa-alueet ovat pohjana kolmessa eri organisaatiossa toteutetuissa tutkimuksissa. Viitekehyyksen osa-alueet pohjautuvat kirjoitettuun teoriaan sosiaalisesta vastuusta työyhteisöissä. Teorioiden mukaan sosiaalinen vastuu työyhteisöissä ilmenee työhyvinvoinnissa, johtamisessa, muutosten toteuttamisessa, osaamisessa ja sen kehittämisestä huolehtimisessa, motivaatiossa, tasapuolisuudessa, palkittamisessa, henkilöstön näkemysten huomioimisessa, työssä

viihtymisessä ja tavoitteellisuudessa. Sosiaalisen vastuun kannalta työyhteisön hyvä yhteishenki, sitoutuneisuus, yhdessä toimiminen sekä toisten auttaminen ja kunnioittaminen ovat tärkeitä. Teorioiden pohjalta valittiin työyhteisön sosiaalisen vastuun viitekehyksen osa-alueiksi organisaatiokulttuuri, johtaminen, tavoitteet, muutos organisaatiossa, osaaminen ja kehittyminen, työhyvinvointi ja motivaatio. Näillä kaikilla osa-alueilla on vaikutusta organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. Edellä mainittujen kahdeksan osa-alueen valintaperusteena oli tutkijoiden näkemys niiden merkityksestä työyhteisön sosiaalisen vastuun kannalta.



Kuvio 1. Työyhteisön sosiaalisen vastuun osa-alueet

1.1 Organisaatiokulttuuri

Linn (2008) tuo artikkelissaan esille sen, että organisaatiokulttuuri määritellään hyvin monin eri tavoin. Tarkka määrittely on lähes mahdotonta, sillä organisaatiokulttuuriin liittyvät aineettomuus, käyttäytyminen ja ajattelu. Sen sisältö voidaan käsittää eri ryhmissä eri tavoin. Organisaatiokulttuuria on tutkittu monilla eri aloilla, niin liikkeenjohdon, ihmistieteiden kuin koulutuksen aloilla. Eri alat ja tutkijat tuovat eri näkökulmia aiheeseen, mutta myös erilaisia määrittelyjä sille. Sen ymmärtäminen on haasteellista. Eri-lainen määrittely tuo mukanaan epävarmuuden siitä, mistä organisaatiokulttuuri koostuu, miten se toimii ja mikä on sen merkitys. Eri määrittelyille on yhteistä se, että organisaatiokulttuuri on merkittävä tekijä ryhmän yhtenäisyyden kannalta. Yhteistä on myös se, että osa organisaatiokulttuurista on helposti havaittavissa ja osa hyvin käsitteellistä. Esimerkiksi käytös ja puhuminen ovat hyvin havaittavaa, uskomukset, arvot ja oletukset ovat hyvin käsitteellisiä. (Linn 2008, 88-89.)

Myös Schein (1992) tuo esille organisaatiokulttuurin määrittelemisen haastavuuden. Monilla ihmisillä on oma subjektiivinen tunne siitä mitä se on, mutta sen tarkka määrittely on vaikeaa. Yhteistä yleisille organisaatiokulttuurin määrittelyille on se, että tietyt asiat ryhmässä ovat jaettuina ja yhteisiä. Schein (1992) tuo esille monien eri tutkijoiden käsitteitä ja asioita, jotka kuvaavat ja heijastavat organisaatiokulttuuria. Tällaisia ovat käyttäytyminen, ryhmän normit, omaksutut arvot, viralliset periaatteet, pelisäännöt, ilmapiiri, osaaminen, ajattelutavat, kielelliset mallit, yhteiset merkitykset sekä kielikuvat ja symbolit. (Schein 1992, 8-10.)

Tässä työssä käytetään Scheinin määritelmää organisaatiokulttuurista. Scheinin (1991) mukaan organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, joka on yhteistä organisaation jäsenille. Ne ovat tapoja havaita, ajatella ja tuntea. Oletukset ja uskomukset ovat ryhmässä syntyneitä ja opittuja tapoja. Ne antavat suunnan sille, miten organisaatio reagoi ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Kun opitun reagoitavan avulla on onnistuttu ratkaisemaan ongelmia, siitä on tullut itsestäänselvyys ja perusteltu tapa toimia, jota voidaan siirtää eteenpäin ryhmän uusille jäsenille. Termiä kulttuuri voidaan käyttää minkä tahansa ryhmän yhteydessä, jolla on ollut mahdollisuus luoda omat perusoletukset. Organisaation sisällä voi olla osayksiköitä, joilla on oma ryhmäkulttuuri. (Schein 1991, 26.)

Scheinin (1991) mukaan organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella myös kolmella eri

tasolla sen mukaan, kuinka näkyvää se on. Ilmenemisen tasot ovat artefaktit, arvot sekä perusoletukset. Kulttuurin näkyvin taso on artefaktit. Ne ovat ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Artefaktit voivat olla fyysisiä, käyttäytymiseen liittyviä tai verbaalisia. Fyysisiä artefakteja ovat esimerkiksi organisaation rakennukset, koneet, laitteet ja henkilökunnan pukeutuminen. Organisaation seremoniat, viestinnän tapa sekä palkitseminen ja rankaiseminen kuuluvat käyttäytymisen artefakteihin. Verbaaliset artefaktit kuvaavat puhetta organisaatiossa. Niitä ovat esimerkiksi ammattislangi ja vitset. Artefaktit ovat hyvin näkyviä ja niiden havaitseminen on helppoa. Niiden merkityksen, keskinäisten suhteiden ja niistä syvältä heijastuvien asioiden ymmärtäminen ja tulkitseminen on sen sijaan vaikeaa. (Lämsä & Hautala 2008, 182; Schein 1991, 32-33.)

Arvot ovat asioita, joita organisaatiossa arvostetaan ja pidetään tärkeinä. Niiden merkitys on hyvin moninainen. Organisaation arvot kertovat, millaista toimintaa tai asioita pidetään oikeana ja mitä vääränä. Ne kertovat myös, mikä on tavoiteltavaa ja mikä vältettävää. Niiden perusteella on muotoutunut toimintatapoja. Niillä on usein organisaation historiasta tuleva merkitys ja ne opetetaan myös organisaation uusille jäsenille. Arvot voidaan luokitella klassisiin arvoihin, ihanteisiin, arvostuksiin ja arvokkaisiin kokemuksiin. Organisaation julkiset arvot ovat tyypillisesti ihanteita ja arvostuksia. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys tai laatu. Julkituotujen arvojen avulla voidaan määrittää organisaation moraalialia ja normeja. Organisaation jäsenten henkilökohtaiset arvot ovat yksilöiden omia ja yksittäisiä käsityksiä heille tärkeistä asioista. Arvot ovat hyvin syvällä ihmisessä, joten arvokeskusteluissa voi tulla vaikeuksia ja ristiriitoja oman ja organisaation arvojen välillä. Arvokeskustelu on kuitenkin hyödyllinen tapa tehdä asioita näkyväksi. (Aaltonen ym. 2004, 95; Schein 1991, 34; Viitala 2003, 57-58.)

Perusoletukset edustavat kulttuurin syvintä tasoa. Tällä tasolla on paljon tiedostamattomia asioita, joista on tullut itsestäänselvyyksiä. Niiden kautta syntyy yhteinen säännöstö ja toimintamalli. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia piileviä oletuksia siitä, miten tulee havainnoida, ajatella ja tuntee. Mikäli ryhmällä on hyvin voimakas perusoletus jostakin asiasta, toiminta jonkin toisen perusolettamuksen pohjalta on lähes mahdotonta. Ne koetaan hyvin vahvoiksi ja vastaansanomattomiksi. Ne ovat syvälle juurtuneita, joten niiden muuttaminen on luonnostaan hyvin vaikeaa. Perusoletukset heijastuvat arvoihin ja artefakteihin. Organisaatiossa olevien perusolettamusten ymmärtäminen auttaa ymmärtämään organisaatiokulttuuria syvällisemmin. (Schein 1991, 35-36, 38; Viitala 2003, 58.)

Organisaatiokulttuurin tavoitteena on tuottaa yhteinen identiteetti organisaation jäsenille, edistää ihmisten sitoutumista organisaation perustehtävään sekä selventää käyttäytymisen pelisääntöjä organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri selventää organisaation ihmisten käsitystä siitä, mitä ja millaisia he ovat. Identiteetti vahvistuu selkeiden ja julkistojen arvojen ja toimintaperiaatteiden myötä. Yhteinen organisaatiokulttuuri sitouttaa tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita oman edun tavoittelun sijaan. Organisaatiokulttuuri linjaa ihmisten käytöstä työpaikalla. (Lämsä & Hautala 2008, 179.)

Käyttäytymisen säännönmukaisuus ilmenee organisaation jäsenten eri tilanteissa käyttämisessä kielessä ja puheessa, tavoissa, perinteissä ja rituaaleissa. Rituaalit vahvistavat osaltaan organisaation arvoja ja linjaavat vuorovaikutusta. Ne ovat tapoja, jotka toistuvat joka päivä. Tällaisia ovat esimerkiksi kokous- ja neuvottelukäytänteet sekä tapa puhutella työtovereita ja asiakkaita. Rituaalit tuovat turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta varsinkin muutostilanteissa. Normit heijastavat ryhmässä kehittyneitä perusmalleja ja arvoja. Ne ovat sääntöjä, epävirallisia tai virallisia toimintaohjeita, jotka määrittelevät, mikä on sopivaa käyttäytymistä ja mikä lisää yksilöiden välistä yhteistoimintaa. Niihin sisältyy usein moraalinen painotus. Omaksutut arvot ovat organisaation julkisesti esille tuomia periaatteita ja arvostuksia. Viralliset periaatteet määrittävät ryhmän menettelytapoja pyrittäessä vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin. (Lämsä & Hautala 2008, 181-182; Schein 1992, 8-9.)

Pelisäännöt ovat organisaation sääntöjä, talon tapa toimia. Niitä tarvitaan, jotta voidaan tulla toimeen toisten kanssa. Tullakseen hyväksytyksi ryhmään uuden jäsenen tulee oppia pelisäännöt. Ilmapiiri kuvastaa ryhmän kokonaisuuden tunnelmaa sekä millä lailla yksilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa, asiakkaiden ja muiden organisaation ulkopuolisten kanssa. Yhteen viety osaaminen on ryhmän yksilöiden osaamisen esiin saamista ja sen siirtämistä eteenpäin. Ajattelutavat ja kielelliset mallit muodostavat yhteisen tiedollisen mallin, joka ohjaa ryhmän jäsenten odotuksia, ajatuksia ja kieltä. Ne opetetaan ryhmän uusille jäsenille sosiaalistumisen alussa. Ryhmän jäsenet luovat itse asioille yhteisiä merkityksiä ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Schein 1992, 9.)

Kielikuvat ja symbolit ovat ideoita, tunnelmaa ja mielikuvia, joita ryhmä on kehittänyt luonnehtiakseen itseään. Ne voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Ne voivat olla sanallisia, toiminnallisia tai materiaalisia. Erilaiset myytit, legendat ja kertomuk-

set ovat sanallisia symboleja. Toiminnallisiin symboleihin kuuluvat esimerkiksi ruoka- ja kahvitauot. Organisaation tuotteet, liikemerkit ja liput ovat materiaalisia symboleja. Ne heijastavat ryhmän jäsenten tunneperäisiä ja esteettisiä arvoja. Symboleita käytetään malleina, joilla ilmennetään todellisuutta. Ne määrittävät käyttäytymistä muovaten siihen liittyviä motiiveja, kykyjä ja tapoja. Symbolit auttavat jäseniä organisaatioon sopeutumisessa. (Juuti 2006, 249; Schein 1992, 9-10.)

Organisaatiokulttuurin kehittäminen on edellytys vastuulliselle organisaatiolle. Organisaatio voi oppia ja kehittyä ja oppimiskokemukset saavat aikaan pysyviä vaikutuksia, jos työyhteisössä vallitsevia päättely- ja ajattelutapoja voidaan hallita. Johdon on ymmärrettävä organisaation epävirallisia toimintatapoja ja arkipäivän puhetta kehittääkseen organisaatiokulttuuria. Voidaan sanoa, että nykyaikaisia työyhteisöjä johdetaan epävirallisen puheen avulla. Se on keskeisessä asemassa, kun organisaatiokulttuuria rakennetaan ja kehitetään. (Virtanen 2005, 223.)

1.2 Johtaminen

Johtaminen liittyy kaikkiin työyhteisön sosiaalisen vastuun osa-alueisiin; sillä on vaikutusta organisaation kulttuuriin ja sen muuttamiseen, yrityksen tavoitteisiin, muutoksiin, osaamisen ja kehittymisen edistämiseen, työhyvinvointiin, ihmisten motivaatioon sekä suoraan ja kaikkien näiden osa-alueiden kautta yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. Johtamista käsitellään näiden osa-alueiden kohdalla yksityiskohtaisemmin ja tässä keskitytään lyhyesti johtamiseen yleisesti sekä palautteen että roolien ja tehtäväjaon kautta.

Johtajuusajattelu on kokenut muutoksia. Aiemmin vallalla oli pääasiassa vain hallinta – tyyppisiä johtajia, jotka keskittyivät asioiden johtamiseen. Nykyään yhä enemmän yrityksissä painotetaan johtajuutta, jossa johdetaan ihmisiä asioiden lisäksi. Siihen kuuluu olennaisesti henkilökunnan osaamisesta, motivoinnista ja hyvinvoinnista huolehtiminen sekä yhteisiin päämääriin ja arvoihin sitouttaminen. Henkilöjohtamisen rinnalla on kuitenkin myös perinteinen asioiden johtaminen. Siihen kuuluvat muun muassa kyky visioida tulevaisuutta, tehdä tulosta, hallita organisaationsa tärkeimmät asiakysymykset, saada henkilöstö toimimaan motivoituneesti, synnyttää yhteistyötä sekä olla hyvä itsensä johtaja. (Aaltonen ym. 2004, 36.)

Ihmisiä johdettaessa puhutaan henkilöstöjohtamisesta tai strategisesta henkilöstöjoh-

tamisesta. Henkilöstöjohtamisen avulla pyritään henkilöstön mahdollisimman hyvään hyödyntämiseen myös tulevaisuudessa. Hyvillä henkilöstöjohtamisen välineillä ja oikealla toiminnalla pyritään luomaan kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin. Perinteinen henkilöstöhallinto keskittyy toteuttamaan ennalta määriteltyjä suunnitelmia ja se toimii lähinnä reaktiivisesti, kun henkilöstöjohtaminen proaktiivisesti. Strateginen henkilöstöjohtaminen eroaa henkilöstöjohtamisesta siinä, että strateginen henkilöstöjohtaminen on kiinteä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja yhdistää sekä johdon että työntekijät osaksi tätä. (Kotila 2005, 8-9.)

Henkilöstöjohtamisen rooli korostuu ja hyvälle ihmisten johtamiselle on nykyisin tarvetta enemmän kuin ennen. Henkilöstö nähdään yhä vahvemmin yrityksen merkittävänä pääomana ja henkilöstön kehittämiseen suunnattuja resursseja lisätään yrityksissä. Työntekijät nähdään arvokkaina kumppaneina, joilla on oikeus kilpailukykyiseen palkkaan sekä turvalliseen ja hyvään työympäristöön. Organisaatioissa käydään keskustelua arvoista ja ydinosaamista määritetään ja kehitetään. Työhyvinvointi ja henkilöstön jaksaminen koetaan tärkeäksi ja siihen panostetaan. Itseltä ja toisilta oppiminen sekä tiedon tuottaminen ja sen johtaminen korostuvat. (Aaltonen ym. 2004, 85; Lockwood 2004, 4.)

Henkilöstöstrategia on yrityksen käsitys siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia johdetaan vahvistamalla samalla yrityksen kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstöstrategian avulla yritys voi tarkastella henkilöstöasioita pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Henkilöstöpolitiikka määrittelee henkilöstöjohtamisen päämäärät, yleiset periaatteet ja pelisäännöt ja sen, miten yritys suhtautuu henkilöstöönsä. Henkilöstösuunnittelulla voidaan varmistaa henkilöstön riittävyys tulevaisuudessa ja toisaalta yrityksen tulee sitoutua palkkaamiinsa henkilöihin pitkällä aikavälillä. (Aaltonen ym. 2004, 123, 125-126.)

Palautteella on tärkeä merkitys jokaisen työntekijän toimintaan, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin, koska ihmisillä on taipumus tehdä asioita, joihin kiinnitetään huomiota tai joista palkitaan. Unohdetuksi tuleminen laskee motivaatiota. Alaisille annettu vastuu ja luottamuksen osoittaminen motivoivat heitä ja parantavat heidän tuloksiaan kohti yhteistä päämäärää. Johtajan tulee suunnitella, tukea ja luoda mahdollisuuksia. Työntekijät haluavat, että heitä pidetään tärkeinä yritykselle ja toivovat huomiota. Esimiehen ja johtajan tulee muistaa työntekijöiden tasapuolinen ja riittävä huomiointi. Palautteen antamisesta on listattu tiettyjä yleisesti päteviä huomioita. Palautetta annetaan yleensä

liian vähän ja työntekijät toivoisivat sekä myönteistä että kehittävää palautetta johdolta enemmän. Negatiivinenkin palaute koetaan myönteisenä, jos se on annettu rakentavasti. Positiivista palautetta tulisi kuitenkin olla enemmän kuin negatiivista. Palautteen antamisen tulisi perustua liiketoimintaa vahvistaviin tekijöihin, sillä palaute ohjaa vahvasti toimintaa. Myös tavoitteiden tulee olla selkeitä, jotta palautteen teho säilyy. Yksilöllisellä palautteen antamisella on voimakkaampi merkitys kuin useammalle ihmiselle annettu yhteinen palaute ja välitön palaute toimii tehokkaammin kuin viiveen kuluttua. Väärin perustein annettu palaute voi olla haitallista. (Eloranta & Muikku 2007, 15-16; Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 169-170.)

Positiivista palautetta annettaessa esimiesten on tärkeää tietää, mitä työntekijä kokee palkitsevaksi kussakin tilanteessa. Palkitsevaa voi olla jonkun tehtävän itsenäinen suorittaminen tai vähittäinen vastuun lisääminen. Esimiehen kannattaa pitää oma tyyli palautteen antamisessa, jolloin työntekijät ymmärtävät tilanteen oikein. Liika positiivinen palaute vie tehon palautteelta, eikä sillä ole silloin enää vaikutusta toimintaan tehostavasti. Positiivisen palautteen vaikutusta lisää mm. henkilökohtaisuus, julkisuus, aitous, kosketus ja konkreettiset palkinnot, joiden ei tarvitse olla suuria. Korjaavan palautteen antamisessa esimiehen vastuu on vieläkin suurempi kuin positiivisen palautteen antamisessa. Esimiehen on ensin määriteltävä, miten toiminta on ollut epätydyttävää ja onko siihen kannattavaa puuttua eli vaikuttaako epätydyttävä toiminta merkittävällä tavalla toimintaan. Jos esimies päättää antaa negatiivista palautetta, on hänen myös hoidettava tilanne kokonaisuudessaan loppuun. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkän korjaavan palautteen antamisen lisäksi on varmistettava, miksi työntekijä on toiminut epätydyttävästi. Voi olla, että työntekijällä on erilainen tai väärä käsitys toiminnasta, hän ei itsestään riippumattomasta syystä voi toimia ohjeiden mukaan, hänellä ei ole riittävää osaamista tehtävän suorittamiseen tai viimekädessä hän toimi tietoisesti ohjeiden vastaisesti. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 170-174.)

Organisaatorakenne mahdollistaa organisaation yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Sen pohjalta on mahdollista suunnitella, järjestellä, ohjata ja valvoa toimintaa. Organisaatorakenne määrittää, mitkä ovat ihmisten tehtävät, vastuualueet, työroolit, suhteet sekä viestintäverkostot. Organisaatorakenteella on vaikutusta toiminnan taloudellisuuteen ja tehokkuuteen, resurssien tarkoituksenmukaisuuteen, toiminnan valvontaan, vastuun ja velvollisuuksien määrittelyyn, eri tehtävien ja organisaation osien väliseen koordinaatioon, joustavuuteen, ihmisten tyytyväisyyteen sekä yhteistyöhön. Toimiva organisaatorakenne edistää työmotivaatiota,

henkistä hyvinvointia, moraalialia, päätöksentekoa, yhteistyötä, innovatiivisuutta sekä lisää tehokkuutta ja vähentää kustannuksia. Jos organisaatorakenne ei ole selvä, vastuut ovat epäselviä, asioita tehdään päällekkäin, tehtäviä jää tekemättä eikä osata tehdä päätöksiä. Päätösvalta ja vastuualueet tulee olla määriteltynä jokaisessa organisaatiossa. (Lämsä & Hautala 2005, 152-155; Viitala 2003, 110.)

1.3 Tavoitteet

Organisaation kyky toteuttaa strategiaa voi olla tärkeämpää kuin itse strategia. Pääoma ei ole enää vain kiinni fyysisessä omaisuudessa, vaan työntekijöiden tuottamassa tiedossa, osaamisessa ja suhteissa. Strategian toteuttaminen edellyttää, että kaikki liiketoimintayksiköt, työntekijät ja tukitoiminnot toimivat strategian mukaisesti ja ovat osa sitä. Tekniikan, kilpailun ja toimintaympäristön jatkuvan muuttumisen vuoksi myös strategiaa on muokattava. Organisaatioissa tarvitaan yhteinen kieli strategian viestittämiseksi organisaatioon sekä prosesseja ja järjestelmiä strategian toteuttamiseksi ja mittareita sen toteutuksen mittaamiseksi. Tämä koskee kaikkia organisaatioita toimialasta, yritysmuodosta tai omistuspohjasta huolimatta. Suuri osa nykyajan organisaatioiden työtehtävistä perustuu tietoon. Tarvitaan yhä enemmän sitoutumista. Menestyminen edellyttää, että jokainen yrityksessä työskentelevä saadaan mukaan toteuttamaan strategiaa. Työntekijät ovat lopulta niitä, jotka toteuttavat strategiaa. (Kaplan & Norton 2002, 1-3, 234.)

Henkilökunnan mukaan saaminen strategian toteuttamiseen edellyttää tehokasta viestintää ja koulutusta, henkilökohtaisia ja tiimikohtaisia tavoitteita sekä palkitsemista. Viestintä vaikuttaa keskeisesti organisaation menestykseen. Jos organisaation visio on epäselvä, myös strategiat, joilla tavoitellaan visiota, ovat epäselviä. Mikäli visiota ja strategiaa ei ymmärretä, niitä ei voi toteuttaa päivittäisessä työssä. Viestinnällä tavoitellaan strategian tietämystä ja ymmärrystä. Strategia on merkityksellinen työntekijälle, kun henkilökohtaiset tavoitteet on mukautettu organisaation tavoitteisiin. Työntekijöiden tulee tietää, kuinka oma toiminta vaikuttaa tavoitteisiin. Johdon tulee asettaa työntekijöille ja tiimeille strategiaa tukevia tavoitteita. Jokaisen yksilön omat kehityssuunnitelmat tukevat yhteistä tavoitetta. Työntekijöiden tulee voida kokea, että mikäli organisaatio menestyy, myös heidät palkitaan ja mikäli organisaatio epäonnistuu, myös he kärsivät. Erilaiset kannustinpalkkiot ja palkitsemisjärjestelmät heijastavat koko organisaation suoritusten ja henkilökohtaisten tavoitteiden välistä yhteyttä. (Kaplan & Norton 2002, 236, 239, 257.)

Organisaation tavoitteiden määrittelyä vaikeuttaa se, että erityisesti lyhyellä aikavälillä tavoitteet voivat muuttua hyvinkin paljon. Pitkän aikavälin tavoitteet ovat luonnostaan pysyvämpiä. Pitkän aikavälin tavoitteiden, esimerkiksi mission, pysyvyys voi olla yritykselle yksi menestyksen perusta. Asettaessaan lyhyen aikavälin tavoitteita, organisaatiossa tulee tunnistaa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja pystyä analysoimaan niitä. Johdolla tulee olla kyky viestiä kehittämisen suunta koko organisaatioon. Tällöin kaikilla on tietoisuus siitä, miksi työtä tehdään, mitkä ovat oman työn vaikutukset yhteiseen tavoitteeseen ja mihin organisaatio pyrkii. (Virtanen 2005, 66.)

Organisaation ja yksilön tavoitteilla on parhaimmillaan selkeä yhteys. Organisaation eri työtehtävät perustuvat usein virallisiin tai epävirallisiin työnkuvauksiin. Yksittäiset tehtävät ovat looginen seuraus organisaation strategiasta ja tavoitteista. Määritelty strategia ja tavoitteet mahdollistavat, että myös toiminnot, joilla niihin päästään, voidaan yksilöidä. Kun nämä toiminnot jaotellaan edelleen, voidaan jokaisen yksilön omat tehtävät määrittellä tarkkaan. Organisaatiot eivät kuitenkaan aina toimi edellä mainitulla ihanteellisella tavalla. Työnkuvaukset ovat usein hyvin irrallaan kokonaisuudesta. Johdon henkilökunnalta toivomat ominaisuudet kuten esimerkiksi älykkyys, aloittekyvykkyys, kokemus ja ongelmanratkaisukyky eivät näy työnkuvauksissa. Niistä tulee usein rajoittavia ja byrokraattisia. (Gray 2004, 8-9.)

Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää organisaation tavoitteet ja miten hän voi edistää organisaation strategiaa ja tavoitteita. Ilman ymmärrystä ei päästä erinomaiseen suoriin. Yksilön tulisi nähdä työnsä osana isompaa kokonaisuutta. Kun oman työn tarkoitus on selvä, yksilö käyttää älykkyyttään, taitojaan, luovuuttaan ja ongelmaratkaisukykyään oma-aloitteisesti. Tämä vähentää tarkkojen ja sitovien työnkuvauksen tarvetta. Yksilön tulee tietää tarkasti, mitä häneltä vaaditaan. Tavoite voidaan nähdä päämääränä, jota resurssit palvelevat. Tavoitteen haasteellisuus ja tarkka määrittely sekä sen sisäistäminen parantavat yksilön suoritusta. Tavoitteiden yksipuolinen sanelu ei kannusta. Mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiin parantaa suoritusta ja yhteistyötä muiden kanssa sekä edistää yksilön hyvinvointia. (Gray 2004, 9-10, 15)

Tavoitteet ja niiden tiedostaminen ovat edellytys työhön sitoutumiselle. Selkeä tavoite auttaa tiedostamaan oman roolin työyhteisössä. Se motivoi etsimään ratkaisuja tavoitteeseen pääsemiseksi. Huomio kiinnittyy olennaiseen tekemiseen ja kokonaisuuteen epäolennaisuuksien sijaan. Tavoitteiden vaatimista tehtävistä pidetään kiinni. Työyhteis-

sön yhteinen tavoite synnyttää hyvää yhteishenkeä, joka edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Johdolle tavoitteiden tiedostaminen, niin organisaation olemassaolon tarkoitus, visio kuin strategiat tulevat olla selvät, jotta heidän johtamistyöllään on edellytyksiä. Organisaation tavoitteet ovat kuitenkin usein epäselvät niin henkilöstölle kuin keskijohdolle. Erilaiset yksilöt ymmärtävät tavoitteet eri tavoin ja eri painoituksin. Tämä johtuu osittain yksilöiden erilaisesta taustasta, historiasta, arvoista, arvostuksista ja ajattelutavoista. (Gray 2004, 10-11; Virtanen 2005, 65-66, 215.)

Tavoitteiden yksiselitteisyys mahdollistaa sen, että ne ymmärretään koko organisaatiossa samalla tavalla. Mitattavuus mahdollistaa tavoitteen saavuttamisen todentamisen. Mittaamisen tulee tukea koko arviointiprosessia, ei vain sen lopputulosta. Mittaamiseen liittyy epävarmuus siitä, mitkä tekijät todella kuvastavat suoritusta. Väärät tekijät voivat vääristää yksilön menettelytapoja. Ajalliset raamit antavat tavoitteen saavuttamiselle aikarajat ja niiden tulee olla realistisia ja järkeviä. Liian tiukat aikarajat vähentävät taistelutahtoa. Tavoitteiden tulee olla niin kattavia, että ne koskettavat kaikkia organisaation toiminnan kannalta olennaisia alueita. Sen mahdollistaa se, että kaikilla organisaatiossa on käsitys oman toiminnan ja organisaation tavoitteiden välisestä yhteydestä. (Aaltonen ym. 2004, 93-94; Gray 2004, 12 -13.)

Saavutettavuudella tarkoitetaan tavoitteisiin pääsemistä organisaation sisäisin toimin. Tavoitteiden realismi ottaa huomioon organisaation nykytilan, suorituskyvyn ja olosuhteet sekä niiden muuttumisen. Tavoitteiden tulee joustaa tilanteiden mukaan. Epärealistiset tavoitteet voivat johtaa siihen, että mittareista tulee varsinaisia päämääriä. Tavoitteiden tulee sallia oma-aloitteisuus. Liian suuri tavoitteiden määrä aiheuttaa ristiriitaisuuksia tavoitteiden välillä ja toisen tavoitteen painottamista, toisen jäädessä vähemmälle huomiolle. (Aaltonen ym. 2004, 94; Gray 2004, 12-13.)

Brenner (2008) käsittelee artikkelissaan motivaation ja tavoitteiden saavuttamisen yhteyttä. Hän tuo esille, että organisaation johdon on tärkeää keskittyä ihmisiin ja siihen, mikä motivoi heitä muuttamaan toimintaansa tavoitteiden mukaisesti sen sijaan, että vaikutetaan tiedollisiin ja järkiperäisiin seikkoihin. Psykologiset esteet vaikuttavat suuresti siihen, että organisaatio ei pääse tavoitteisiin. Psykologiset esteet ovat puolustusreaktioita, joita ilmenee tilanteissa, kun jokin muuttaa organisaation tai yksilön tasapainoa. Jotta muutos on mahdollista, ihmiset pitää saada pois entiseltä mukavuusalueelta ja hyväksymään uudet toimintastrategiat. (Brenner 2008, 132.)

Yksilön muutosta ohjaavat enemminkin emotionaaliset kuin järkeen perustuvat tekijät. Esimerkkejä emotionaalisista tekijöistä ovat luottamus, motivaatio, sitoutuminen, luonteenlaatu, itsekuri ja kärsivällisyys. Johdon pitää ottaa nämä huomioon saadakseen koko organisaation mukaan muuttumaan. Organisaatio kohtaa psykologiset esteet silloin, kun inhimilliset järjestelmät ovat uhattuina. Tällöin syntyy turvattomuuden tunnetta. Organisaatioissa, joissa on totuttu stabiiliin olotilaan, muutokset ja uudet tavoitteet synnyttävät helposti tunteen epätasapainosta, vaikka muutoksen tarve olisi hyväksytty. Se näkyy pelkona, kärsimättömyytenä ja itsekeskeisyytenä. Suurimmalle osalle ihmisistä muutos on häiritsevää, koska siihen liittyy epätietoisuus siitä, miten se vaikuttaa omaa työhön. (Brenner 2008, 132.)

Muutoksen tulee lähteä strategisista tavoitteista, missiosta, visiosta ja keskeisistä arvoista. Ne ovat organisaatiokulttuurin perusta ja niillä on ratkaiseva merkitys muutokseen sitoutumiselle organisaation sisällä. Eri sidosryhmille missio, visio ja keskeiset arvot ilmentävät organisaation niille antamia keskeisiä lupauksia. Organisaation missio, visio ja arvot ovat perusta, jonka avulla motivoidaan koko organisaatio toimimaan velvollisuudentuntoisesti, sitoutuneesti, intohimoisesti ja asettamaan tavoitteet korkealle. Niillä voidaan myös vaikuttaa ihmisen haluun muuttaa toimintaansa täyttääkseen omat ja koko organisaation odotukset. Missiolla, visiolla ja arvoilla on syvälle menevä vaikutus. Tavoitteena on vaikuttaa sitoutumisen tasoon. Se on mahdollista, jos organisaatiossa osataan hyödyntää emotionin voima. (Brenner 2008, 132-134.)

1.4 Muutos organisaatiossa

Muutokset voivat olla isoja tai pieniä ja ne voivat koskettaa yksittäistä toimintatapaa tai koko organisaatiota. Organisaatioiden toimintatavat, säännöt, vuorovaikutus ja fyysiset puitteet vaikuttavat kaikki muutoksien läpiviemiseen. Lisäksi ympäröivä yhteiskunta määrittää omat vaatimuksensa. Johto on suurten paineiden ja vaatimusten edessä. Globalisaatio, työntekijöiden ikääntyminen, vanhojen toimintatapojen muuttaminen, jatkuvan oppimisen haasteet, teknologian kehittyminen ja työntekijöiden uudelleen kouluttaminen ja perehdyttäminen uusiin tehtäviin ovat esimerkkejä haasteista, joita nykypäivän johtajat joutuvat kohtaamaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 18-19.)

Aaltonen, Luoma ja Rautiainen tuovat kirjassaan *Vastuullinen johtaminen* (2004) esiin, että organisaatiot sekä muokkaavat aktiivisesti omaa ympäristöään että muuttuvat itse ympäristön muutosten mukana. Organisaatioiden tulee olla valmiita jatkuvaan muutok-

seen. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, epävarmuus on lisääntynyt ja tarvitaan entistä enemmän joustavuutta ja reagointia. Nämä korostavat inhimillisten tekijöiden merkitystä ja henkilöstön rooli nähdään aiempaa aktiivisempana. Stenvall ja Virtanen esittävät kirjassaan Muutoksen johtaminen (2007), että organisaatio on jatkuvassa muutoksen prosessissa. Organisaatioiden tulee olla valmiita muutokseen, koska muuttaminen on välttämätöntä kilpailukyvyyn säilymisen kannalta. Timo Erämetsä puolestaan kyseenalaistaa kirjassaan Myönteinen muutos (2003) jatkuvan muutoksen tarpeellisuuden. Hän puhuu mieluummin yrityskulttuurin suunnitelmallisesta rakentamisesta. (Aaltonen ym. 2004, 77; Erämetsä 2003, 3; Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

”Muutos on väistämätöntä, mutta useat yritykset eivät hoida niitä hyvin” väittää Beth Mirza artikkelissaan Organizational Change Starts with Individual Employees. Organisaation muutoksen onnistuminen ja koko organisaation menestys perustuu siihen, kuinka hyvin työntekijät otetaan mukaan muutokseen. Tutkimusten mukaan jopa 50 -70 % organisaatioiden muutoksista epäonnistuu. Artikkelissa esitetään neljä syytä, joilla on vaikutusta muutoksen epäonnistumiseen. Ensinnäkin muutokset toteutetaan liian suoraviivaisesti, eikä oteta huomioon organisaatiossa jo olemassa olevia muutoksia, ihmisiä ja rakenteita. Toiseksi suunnitelmat ja haluttu muutos annetaan ylemmältä johdolta esimiesten toteutettavaksi, ilman ohjeita siitä, miten muutos käytännössä tulisi toteuttaa. Kolmannessa tapauksessa yrityksen johdolla on selvä visio siitä, mitä muutoksella halutaan saavuttaa, mutta ei ajatella, miten se vaikuttaa työntekijöihin. Työntekijät on saatava sitoutumaan muutokseen, jotta se voidaan toteuttaa onnistuneesti. Neljänneksi muutostilanteisiin hankitaan harvoin ulkopuolista apua, vaikka tarvetta olisikin. Artikkelin mukaan vain 40 % yrityksistä hakee ulkopuolista apua muutosten läpiviemiseen. (Mirza 2009, 31-32.)

Miten muutokset viedään läpi ja miten ne vaikuttavat yksittäiseen työntekijään ja hänen työhönsä, mietitään organisaatioissa myös Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan aivan liian vähän. Muutoksen prosessissa tulee ymmärtää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mikä edesauttaa muutoksen hallintaa. Myös työntekijät ja työyhteisöt kokevat muutokset prosesseina, joissa on eroteltavissa kolme erilaista vaihetta. Lamaantuminen on ensimmäinen reaktio tuleviin muutoksiin. Usein henkilöstö kieltää muutoksen tai kritisoi sitä voimakkaasti. Tässä ensimmäisessä vaiheessa tiedon omaksuminen on vaikeaa ja jälkeensä henkilöstö voikin olla sitä mieltä, ettei tietoa annettu tarpeeksi, vaikka todellisuudessa johto olisi sitä antanut. Tätä seuraava vaihe on heräämisvaihe, jolloin on päästy pahimman shokkivaiheen yli. Edelleen tunteet ovat voimakkaita ja vaihtelevat

uskosta epätoivoon. Sopeutuminen muutokseen on prosessin viimeinen vaihe, jossa henkilöstö alkaa uskoa muutoksen onnistumiseen ja näkee siinä mahdollisuuksia ja uusia haasteita. Ominaista tässä tilanteessa on, ettei enää muistella vanhaa ihan-noivasti, vaan nähdään muutos suuntana parempaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 20, 43, 50-51.)

Organisaatioiden muutos lähtee sen yksilöistä. Harvard Business Review:n tutkimuksessa selvitettiin, miten yksilöt asennoituvat muutoksiin. Tutkimuksen mukaan vain 15 % hyväksyy muutoksen oma-aloitteisesti, 60 % on epävarmoja ja 25 % vastustaa muutosta voimakkaasti. Nämä 25 % voivat estää muutoksen toteuttamisen, ellei heitä auteta muutokseen sopeutumiseen. Muutoksen läpiviemistä ja työntekijöiden sitoutumista voidaan edesauttaa sillä, että yrityksissä selvitetään, mitä vastustuksen taustalla on. Vasta, kun tiedetään, miksi ihmiset vastustavat muutosta, voidaan vaikuttaa oikealla tavalla. (Mirza 2009, 32.)

Yksilön käyttäytymisen muutos perustuu tarvittavien tietojen, asenteiden ja taitojen muuttumiseen. Käyttäytymisen muutoksen ei riitä vain tieto, myös tunteet vaikuttavat voimakkaasti. Muutostilanteessa tunteet voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia ja tavallista on, että tunteet vaihtelevat prosessin aikana, mikä on henkilöille hyvin kuluttavaa. Prosessin aikana on mahdollista, että riippuvuus esimieheen tai yhteisöön kasvaa. Yksilön muuttuminen on kuitenkin yhteisöllisen muutoksen lähtökohta, joten yksilön toiminnan muutoksen ymmärtäminen tärkeää. (Erämetsä 2003, 23; Stenvall & Virtanen 2007, 94; Sydänmaanlakka 2000, 68-69.)

Erämetsä jakaa muutokset neljään tasoon. Ensimmäinen taso on yksilön muutos, joka voi olla uuden tiedon tai taidon oppimista tai syvempää oman itsensä muuttamista, joka on huomattavasti vaikeampaa. Toisen tason muutokset ovat työhön liittyviä esim. jonkun uuden järjestelmän käyttöönotto. Nämä muutokset koskevat usein vain osaa organisaatiota, eivätkä vaadi muutoksia yrityskulttuuriin. Organisaatioissa tapahtuvat suuremmat toimintatapamuutokset kuten strategian muutokset vaativat muutoksia yrityksen tavoissa toimia, ihmisten asenteissa ja ajattelussa. Nämä kolmannen tason muutokset koskevat laajemmin koko organisaatiota. Neljännen tason muutokset koskevat yrityskulttuuria, yrityksen arvoja ja perimmäisiä uskomuksia. Yrityskulttuurin muuttaminen on äärettömän vaikeaa ja siksi kulttuurin tulisi kehittyä jatkuvasti askel kerrallaan, jolloin varmistetaan kehittyminen ja kyky muuttua tarvittaessa. (Erämetsä 2003, 23-25.) Johdon rooli muutoksen läpiviennissä on keskeinen. Johdon ja esimiesten on arvioita-

va oma asennoitumisensa muutokseen ja kerrottava selvästi ja johdonmukaisesti muutoksesta kaikille työntekijöille samanaikaisesti. Esimiesten on hyvä sen jälkeen keskustella työntekijöiden kanssa tarkemmin muutoksesta, miksi se on tarpeellista, kertoa totuudenmukaisesti muutoksen eduista ja haasteista sekä ennen kaikkea kuunnella työntekijöitä ja vastata heidän kysymyksiinsä. Esimiehiltä vaaditaan paljon muutosten onnistuneessa läpiviennissä, joten johdon tulee tukea ja valmistaa heitä tähän työhön. Yksilön kannalta paras keino käsitellä muutosta on keskustella hänen kanssaan kahden kesken siitä, miten muutos vaikuttaa juuri häneen ja hänen työhönsä, mikä on hänen sitoutuneisuutensa muutokseen ja miten hänen odotetaan toimivan muutoksen mukana. (Mirza 2009, 32.)

Muutoksia tulee siis johtaa ja asettaa niille selkeät tavoitteet. Muutokset epäonnistuvat usein siksi, että niiden esittelemiseen ja läpikäymiseen ei käytetä riittävästi aikaa ja vaivaa. Johto valuttaa muutokset henkilökunnalle sen kummemmin niitä selittämättä, jolloin muutosta ei tapahdu. Muutoksen johtaminen on vaikuttamista ja myymistä. Muutoksen vaikutuspiirissä olevia henkilöitä tulee auttaa toimimaan halutulla tavalla. Ihmislähtöisessä kulttuurissa vaikuttaminen on eettistä ja toimii parhaan ymmärryksen mukaan myös vaikuttettavan edunmukaisesti. Vaikuttaminen on myös yksilöllistä, muutokseen reagoidaan joko järjellä tai tunteella, siten vaikuttaminen tulee myös tehdä vaikuttamalla tunteisiin tai ainakin ymmärtää niitä ja selittämällä asia järjellisillä perusteilla. (Erämetsä 2003, 189, 196-197.)

Vaikuttamisessa johdon esimerkki on erittäin tärkeää; mikään muutos ei toteudu, jos johto toimii eri tavalla kuin puhuu. Tehokkaan, mutta samalla eettisen vaikuttamisen keinoja on mm. oivalluttaminen. Henkilöstöä autetaan kysymyksiin ajattelemaan yrityksen ja oman itsensä parasta suuntaa. Osallistaminen on oivalluttamisen pidemmälle viety keino, siinä ihmiset otetaan oikeasti mukaan yhteistyöhön. Osallistava johtaminen hakee ihmisiltä oikeasti tietoa ja ajatuksia. Osallistaminen on välttämätöntä jokaisen oman strategian suunnittelussa ja muutosvastarinnan käsittelyssä. Osallistaminen parantaa paitsi suunnittelua ja käytäntöön viemistä, niin myös henkilöstön sitoutumista. Jokaisen työntekijän tulee löytää syy ja halu muuttua, johdon tehtävänä on auttaa tässä. (Erämetsä 2003, 189-192.)

Tietämättömyys, ymmärryksen puute ja pelko aiheuttavat muutosvastarintaa. Johdon ja esimiesten on ymmärrettävä, mistä muutosvastarinta johtuu ja mitä esim. pelkojen taustalla on. Pelkokin voi johtua monesta eri tekijästä kuten ymmärtämättömyydestä tai

uuden oppimisen vaikeudesta. Muutostunteet tulee hyväksyä ja niitä tulee käsitellä yhdessä. Organisaatioissa tarvitaan kuitenkin tervettä muutosvastarintaa. Se on hyvä ja hyödyllinen jalostaen kehitystä. Yhteisöllisyys kehittyy ristiriitoja jalostamalla. Yhteiset pelisäännöt ja asioiden jakaminen estävät osaltaan uupumusta, kyynisyyttä ja syyllisyyttä. Puhumattomuus organisaatioissa on yksi niiden suurimmista kehitystä estävistä epäkohdista. (Erämetsä 2003, 193, 196; Virtanen 2005, 209.)

1.5 Organisaation osaaminen ja kehittyminen

Oppiminen määritellään prosessiksi, jossa tapahtuu kehittymistä, kasvua, kypsymistä ja muuntumista ja jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, kokemuksia, asenteita ja kontakteja. Oppimisprosessissa vuorottelevat neljä vaihetta, jotka ovat kokemus, arviointi, ymmärrys ja soveltaminen. Oppiminen voi olla tavoitteellista tai tiedostamatonta ja omat aiemmat kokemukset vaikuttavat uuden tiedon tai taitojen oppimiseen. Oppimisen tuloksena ajatus- tai toimintamallit voivat muuttua ja muokkautua. Aina oppiminen ei suoraan johda mihinkään näkyviin muutoksiin oppijan toiminnassa, eikä hänen mitattava tietämyksensä välttämättä lisääny. (Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela & Saru 2005, 44; Sydänmaanlakka 2000, 30-31, 70.)

Oppimista tapahtuu sekä yksilötasolla että koko organisaation mittakaavassa. Organisaatioissa oppimista voidaan edistää sekä organisaatio- että yksilötasolla useiden keinojen avulla. Erilaisia keinoja oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi ovat oppimisen ilmapiirin nostaminen yrityksen perusarvoksi, oppimisen tukeminen ja työympäristön muokkaaminen oppimista tukevaksi. Erilaisten konkreettisten mallien kehittäminen mahdollistavat työssä oppimisen. Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela ja Saru tuovat tutkimusraportissaan ”Competence Management and Learning Networks – Tuotannosta tietoon” (2005) esiin, että tutkimustulosten mukaan oppiminen ei ole pohjimmiltaan kiinni tekniikoista, vaan asenteista, yhteisten oppimistavoitteiden sisäistämisestä sekä vuorovaikutuksesta. (Kirjavainen ym. 2005, 5, 16; Sydänmaanlakka 2000, 45.)

Sosiaalinen oppiminen nähdään sosiaalisena prosessina, jossa ei hankita vain uusia tietoja, vaan kasvetaan ammatillisiksi. Sosiaalinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, eikä yksilöä, työyhteisöä ja oppimista voi erottaa toisistaan. Vuorovaikutuksessa luodaan merkityksiä käsitteille, käytännöille ja tilanteille, joihin yrityskulttuuri ja kokemukset vaikuttavat. Sosiaalinen oppiminen ei tapahdu koskaan ilman konflikteja, koska olemassa olevat, aikaa myöten rakentuneet valta-asetat joutuvat ravistelun

kohteeksi oppimisprosessin aikana. (Kirjavainen ym. 2005, 109.)

Oppiva organisaatio määritellään organisaatioksi, jossa tietoa luodaan, hankitaan ja siirretään tavoitteena muuttaa toimintaa uuden tiedon ja ymmärryksen pohjalta. Oppiva organisaatio kannustaa sen yksilöitä oppimaan ja muuntuu oppimisen tuloksena jatkuvasti. Vaikka puhutaan oppivasta organisaatiota, oppiminen perustuu sen yksittäisten jäsenten oppimiseen ja siihen, miten he käyttävät osaamistaan organisaation hyväksi. Oppiva organisaatio on saanut osakseen paljon kritiikkiä idealistisen näkemyksensä vuoksi. Käytännössä muutosvastarinta, yksilöiden erilaiset oppimisvalmiudet ja työyhteisöjen ongelmat ovat esteenä oppivan organisaation toteutumiselle. Kritiikistä huolimatta pyrkimys oppivaan organisaatioon on hyödyllistä, koska se edistää yksilöiden ja organisaatioiden kehittymistä, työtyytyväisyyttä ja yrityksen toimintakykyä. (Kirjavainen ym. 2005, 23, 56.)

Organisaation oppimiseen tähdittäessä tulisi ensin luoda yksilöille suotuisat oppimisolosuhteet. Jäsenten sitoutumista organisaatioon tulee edistää, jotta yksilöt kokevat mielekkääksi kehittää itseään ja yrityksen toimintatapoja. Urasuunnitelmat ja ammatilliset täydennyskoulutukset edistävät usein yksilön sitoutumista, kun hän näkee, miten hänen oma panoksensa liittyy organisaation tulevaisuuden suunnitelmiin. (Kirjavainen ym. 2005, 26.)

Miksi oppiminen ja kehittyminen on tärkeää? Työ ja toimintaympäristöt kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti ja organisaatioiden ja yksilöiden on kehityttävä mukana, jotta kilpailukyky säilyy. Pohjimmiltaan osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen ainoa pysyvä kilpailukykyä lisäävä tekijä. Osaamisen johtamisesta on tullut myös tärkeää kilpailukyvyn kannalta. Yksilötasolla osaaminen määrittelee hänen markkina-arvonsa ja kun työsuhteiden pysyvyys on epävarmaa, nousee yksilöiden osaaminen entistä keskeisempää asemaan. (Sydänmaanlakka 2000, 14-15, 158.)

Oppimisen esteenä organisaatioissa voivat olla sinne iskostuneet kollektiiviset ajatukset esim. johtamisen huonoudesta tai toiminnan kehittymättömyydestä. Yhteisön tapa hahmottaa asioita, puolustusmekanismit sekä valtajärjestelmät ovat usein tärkein syy siihen, ettei organisaatio kehity ja opi. Valtajärjestelmillä on taipumus ylläpitää kollektiivisia ajatuksia, koska jos näin ei olisi, joutuisivat ne konfliktiin, joka voisi lopulta uhata olemassa olevaa valtajärjestelmää. (Kirjavainen ym. 2005, 140-141.)

Osaamisen johtaminen lähtee yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Ensiksi nämä on tuotava jokaisen työntekijän tietoisuuteen ja huolehdittava, että jokainen myös ymmärtää ja sisäistää, mihin niiden avulla pyritään. Yrityksessä on mietittävä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja lähdettävä sen perusteella kartoittamaan ja kehittämään osaamista. Tällöin puhutaan yritykselle kilpailuetua tuovasta ydinosaamisesta. Kirjavaisen ym. tutkimusraportissa (2005) ydinosaaminen määritellään osaamiseksi, joka on vaikeasti kopioitavissa, avaa yritykselle pääsyn useille erilaisille markkinoille ja lisää merkittävästi asiakkaan kokemaa hyötyä. Yritykset eivät kilpaile vain ydinosaamisella, vaan taidolla johtaa ja hyödyntää sitä. (Kirjavainen ym. 2005, 76; Sydänmaanlakka 2000, 122.)

Kehittyäkseen johdon tulee luoda organisaatioihin toimintaedellytyksiä, jotka edistävät vuorovaikutusta ja yhteispeliä. Innovatiivisuutta tulee tukea ja kannustaa siihen. Hyvä johtaja tunnistaa oppimisen ja palkitsee sitä vaativimmilla ja haastavimmilla työtehtävillä. Tuntemalla alaisensa ja osaamalla aistia työyhteisön tunnelmaa, hän voi vaikuttaa koko työyhteisönsä menestykseen kiinnittämällä huomiota sen toimivuuteen ja kehittämällä työympäristöä. Kehittämällä ja oppimiseen kannustamisella on vaikutusta myös työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta työn tehokkuuteen. (Virtanen 2005, 70-71.)

Osaamiskartoitus on osa osaamisen johtamista. Siinä selvitetään tietyn osaston tai yksilön osaamisen nykytila ja verrataan sitä tavoitetasoon. Osaamiskartoitus toteutetaan usein kehitys- ja tavoitekeskustelujen yhteydessä. Usein työntekijä arvioi ensin itse oman osaamistasonsa, jonka jälkeen arvio käydään läpi oman esimiehen kanssa. Yksilötasolla osaamiskartoitus päättyy henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 117-119.)

Osaamiskartoitusta tehtäessä ensimmäistä kertaa on aluksi mietittävä, otetaanko henkilöstö mukaan suunnittelemaan osaamiskartoitus pohjaa vai tehdäänkö mittaristo valmiiksi. Osallistuva kehittäminen on hitaampaa, mutta toisaalta prosessin aikana syntyy laajemmin keskustelua tulevaisuuden osaamistarpeista. Usein tämä keskustelu voi olla tärkeämpää kuin itse osaamiskartoituksen toteuttaminen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115.)

Organisaation osaamis- ja kehittymistarpeet muodostavat henkilökohtaisen kehityssuunnitelmien perustan. Jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmissa tulee yhdistyä organisaation ja yksilön ta-

voitteet. Niiden tulee kattaa niin nykyisessä työssä tarvittava osaaminen kuin tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautuminen. Itsensä kehittäminen ja oppiminen on ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla, joten jokaisen työntekijän tulee valita henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaansa omia konkreettisia tavoitteita. (Kauhanen 2000, 142-143.)

Osaamisen ja tiedon jakaminen on organisaatioiden oppimisen lähtökohta. Tiedon jakamisesta hyötyvät kaikki, myös henkilö, joka sitä jakaa. Tämä vaatii organisaatiossa paljon luottamusta ja edellyttää kulttuuria, joka rohkaisee tiedon, toimintatapojen, ideoiden ja ajatusten vapaata vaihtamista. Yksilöllä tulee olla hyvä syy eli motivaatio tiedon jakamiseen sekä siihen soveltuvat keinot ja tilaisuudet. Oppijan tulee myös tiedostaa, mitä tietoa organisaatio tarvitsee. Tietoa voidaan jakaa paitsi perinteisesti kommunikoimalla, niin myös erilaisten tietojärjestelmien avulla. (Kirjavainen ym. 2005, 26; Sydänmaanlakka 2000, 57, 173.)

Työstään pitävän ihmisen itsetunto kasvaa työstä saatavan nautinnon kautta. Työstä saatava nautinto on suurempi, jos työn vaatimukset ja oma osaaminen ovat sopuissa keskenään. Nautintoa lisää se, jos vaatimustaso on korkea ja onnistuminen edellyttää panostusta ja ponnistelua. Vastaavasti, jos itse työn tekeminen ei vaadi tekijältään mitään suhteessa hänen osaamiseensa, syntyy turhautumista ja työntekijä alisuoriutuu. Turhautumista syntyy myös, jos työhön kohdistuvat odotukset ovat suuret, mutta työntekijän osaaminen ei riitä. (Virtanen 2005, 67.)

1.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta osa-alueesta. Työhyvinvointiin kuuluvia asioita ovat mm. työn sisältö, työolosuhteet, työkyky, terveys, osaaminen ja koulutusmahdollisuudet. Tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta on työilmapiiri ja sosiaaliset suhteet työkavereihin, esimiehiin ja eri työryhmiin. Myös palkka, työturvallisuus ja vaikutusmahdollisuudet työssä vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen. Työhyvinvoinnista käytetään yleisesti ilmaisua TYKY-toiminta. Se ymmärretään kuitenkin usein hyvin suppeasti käsittämään vain henkilöstön fyysistä hyvinvointia. TYKY-toiminta on todellisuudessa hyvin laaja käsite. Se on henkilöstön työkyvyn, osaamisen, kehittymisen ja voimavarojen ylläpitämistä ja parantamista. TYKY-toiminta kattaa myös työnteon edellytykset, työn suunnittelun, työolot, koko työyhteisön toiminnan ja työympäristön. (Baptiste 2008, 287; Vauhkonen 2007, 204.)

Työntekijöiden hyvinvointi ja sen vaikutus työn tekemiseen ovat viime vuosina lisänneet kiinnostavuuttaan. Työhyvinvoinnilla on huomattu olevan selkeä vaikutus poissaolojen ja sairauslomien määrään sekä organisaatioiden tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Työhyvinvointi nähdään merkittävänä tekijänä organisaation menestykseen. Organisaatiot ovat vastuussa työhyvinvoinnin tasosta niin työntekijöilleen kuin asiakkailleen ja yhteiskunnalle. Johtamisvastuun tiedostaminen, työhyvinvoinnin merkityksen tiedostaminen yrityksen strategiatasolla sekä työhyvinvoinnin tukeminen organisatorisin ratkaisuina ovat avainasemassa. Hyvinvoivassa, innovatiivisessa, tuottavassa ja menestyvässä yrityksessä on hyvinvoivia työntekijöitä. Työhyvinvointi voidaan nähdä keinona varmistaa organisaation olemassaolon edellytykset myös tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnilla voidaan mahdollistaa yrityksen kasvu ja kannattavuus, henkilöstön jaksaminen ja motivaatio, työpaikkojen turvaaminen ja työn jatkuvuus. (Baptiste 2008, 284-285; Vauhkonen 2007, 215-216, 218.)

Taloussanomien verkkolehden artikkelissa 1.6.2008 käsiteltiin työntekijöiden hyvinvointia ja siihen panostamisen tuomiin säästöihin yrityksissä. Työkyvyttömyyseläkkeisiin kuuluu vuosittain noin 17 % koko eläkemenosta, joten kyse on valtavasta määrästä. Sairauspoissaolot ovat myös kalliita, koska usein sairastuneen työntekijän tilalle on palkattava sijainen tai sitten työt hoidetaan kalliisti ylitoilla. Tulevaisuudessa osaavasta työvoimasta on pulaa ja olemassa olevista työntekijöistä pitää saada mahdollisimman paljon irti. Panostaminen työterveyteen ja hyvinvointiin vähentää poissaoloja ja aikainen asioiden hoitaminen on sekä työntekijän, työnantajan kuin yhteiskunnankin etu. (Kokko 2008.)

Terve työyhteisö on lähtökohta kilpailtaessa nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä. Keskeiset tekijät tavoiteltaessa yksilön ja organisaation hyvinvointia ovat avoin kommunikaatio, yhteistyö, toisten auttaminen, joustavuus sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Baptilisten (2008) esiin tuomassa tutkimuksessa on voitu osoittaa, että henkilökunnan hyvinvointi ja organisaation menestys liittyvät kiinteästi toisiinsa. Organisaatiot, jotka edistävät ja ylläpitävät sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista, hyötyvät pitkällä aikavälillä paremman tuloksen ja henkilökunnan sitoutumisen kautta. Organisaatioissa, jotka eivät panosta työntekijöihinsä, työntekijöiden tuottavuus laskee. Sitoutunut työntekijä uskoo yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin, työskentelee yrityksen hyväksi sekä haluaa olla osa organisaatiota eli haluaa kaikin tavoin edistää organisaation menestystä. (Baptiste 2008, 291-293.)

Hyvä työilmapiiri on tärkeä asia koko organisaatiossa, niin johdolle kuin alaisille. Johto voi vaikuttaa hyvän ilmapiirin saavuttamiseen ja ylläpitämisen oikealla delegoinnilla, tasapuolisella kohtelulla, läsnä olemalla, keskustelemalla ja omalla esimerkillään. Vaikka johto voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla työyhteisössä koettaviin työn ilon kokemuksiin ja työn ilon rakentumiseen, on jokainen työntekijä vastuussa työyhteisön ilmapiirin rakentamisesta. Työilmapiirin rakentumisessa keskeistä on se, miten työyhteisön jäsenet asennoituvat työhön ja miten he kohtelevat toisiaan. Avoimuus, tiedonjakaminen ja vuorovaikutus sekä yhteiset pelisäännöt rakentavat kaikki osaltaan työyhteisön ilmapiiriä parempaan suuntaan. Myönteinen ilmapiiri lisää motivaatiota ja sitä kautta halua kehittää itseään, jolloin koko työyhteisö kehittyy ja parantaa sitä kautta asemaansa markkinoilla. (Eloranta & Muikku 2007, Kaivola 2003, 36-38; 15-16; Virtanen 2005, 209.)

Mitkä tekijät sitten aiheuttavat pahoinvointia töissä? Vauhkonen (2007) mukaan työpaahoinvointia voivat aiheuttaa esimerkiksi osaamattomuus vuorovaikutustilanteissa, toisten alistaminen, syyttely, syyllisten etsintä, epärehellisyys, riidat, kilpailu, kateus, salailu, kyräily, kiusaaminen ja nälviminen. Ristiriitoja ei osata ratkoa ja työyhteisössä liikkuu paljon huhuja. Tietokatkokset ovat yleisiä. Pahoinvoinnista puhutaan paljon, mutta sille ei tehdä mitään. Negatiiviset asenteet ja ajatukset kuten ”ei kannata tehdä” ja ”ei kuulu minulle” ovat hyvin yleisiä. Työyhteisössä ei keskustella ja avoimuus ja yhteisöllisyys puuttuvat. Asioiden peittelystä seuraa väärinkäsityksiä, työntekijöiden luottamus toisiinsa vähenee ja yhteenkuulumattomuuden myötä osa työntekijöistä tuntee etteivät he kuulu joukkoon. Ongelmia voivat tuoda myös eri tiimien samankaltaisuus, henkilökohtaisten kemioiden yhteensopimattomuus tai henkilökohtaiset ongelmat. (Vauhkonen 2007, 207.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on haasteellista ja sen johtamisesta ei useinkaan ole kennelläkään kokonaisvastuuta. Keskeinen työhyvinvointiin liittyvä tekijä on työn kokeminen mielekkääksi ja sujuvaksi. Työntekijöille on tärkeää, että johtaja on tehtäviensä tasalla, työn tekemisen perusteet ovat kunnossa ja heitä johdetaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Työntekijät odottavat johtajaltaan palautteenantoa ja -vastaanottoa, palkitsemista, vastuun kantoa, ehdotusten vastaanottoa, välittämistä, oikeudenmukaisuutta, erilaisuuden hyväksymistä, alaisten näkökulmien kuuntelua sekä toiveiden huomioon ottoa. Hyvinvoinnin johtaminen edistää työyhteisön turvallisuuden tunnetta ja sillä on positiivinen vaikutus yrityksen tuloksentekoon. (Vauhkonen 2007, 210-211; Vir-

tanen 2005, 15.)

Baptiste (2008) tuo esiin julkisella sektorilla toteutetun tutkimuksen, jossa on voitu osoittaa, että henkilöstöjohtamisella ja esimiesten työntekijöilleen tarjoamalla tuella, luottamuksen osoittamisella ja tasapuolisella kohtelulla on positiivinen vaikutus työntekijöiden ja esimiesten väliseen suhteeseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Jos työntekijät kokevat voivansa luottaa johtoon ja saavansa sieltä tarvitsemansa tuen, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa yritystä ja työn tekemistä kohtaan kasvaa. (Baptiste 2008, 301-302.)

Erilaisilla työtyytyväisyys- ja ilmapiirikartoituksilla saadaan tietoa siitä, miten henkilöstö ja työyhteisö voivat. Niiden avulla voidaan nostaa esille työhyvinvointiin liittyviä asioita. Työtyytyväisyys- ja ilmapiirikartoitukset palvelevat tarkoitustaan vain, mikäli ne johtavat johtopäätöksiin ja käytännön toimenpiteisiin. Tapiola-yhtymässä toteutettiin laaja johtajien työhyvinvointia kartoittava kyselytutkimus. Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että pk-johtajat pitivät työhyvinvointia tärkeänä yrityksen menestykselle. Etenkin työn ja vapaaajan yhteensovittaminen ja liikunnan vähyyksistä koettiin korjausta vaativiksi osa-alueiksi. Johtajat kokivat oman panoksensa myös tärkeäksi työhyvinvointinsa parantamisessa. Myös työntekijöiltä peräänkuulutettiin vastuuta ja aktiivista työtä yhteisen työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Aaltonen ym. 2004, 123-124; Karjalainen 2008, 62, 64.)

1.7 Motivaatio

Motivaatio on psyykinen tila, joka määrittää ihmisen aktiivisuuden, ahkeruuden ja mielenkiinnon kyseessä olevaan tehtävään. Motivaatio koostuu keskinäisestä luottamuksesta, kykyjen käytön parantamisesta sekä toimintavapaudesta. Toimintavapaus on motivoitumisen edellytys ja se mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. Motivoimisen kannalta on tärkeää, että esimies tuntee alaisensa. Alaisten tunteminen auttaa löytämään heidän vahvuudet ja mahdollistaa niiden käyttämisen organisaation hyväksi niin, että myös alainen ymmärtää vahvuksiensa arvon. Vahvan motivaation omaava työntekijä kestää työhön liittyviä vaikeuksia ja pettymyksiä. Motivaatio ei kuitenkaan kestä tunneperäisiä asioita, kuten esimiesten taholta esiintyvää epärehellistä toimintaa ja epäoikeudenmukaisuutta. Se ei myöskään synny esimiehen painostuksesta. Motivaatio saa yksilön käyttämään taitojaan, osaamistaan ja luovuuttaan organisaation hyväksi. Motivaatio edistää tehokkuutta ja sitoutunut yksilö panostaa organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Sitoutuminen vaikuttaa parantavasti organisaation taloudelliseen tulokseen ja työn

laatuun. (Eloranta & Muikku 2007, 19-20; Taatila 2004, 36-38.)

Työmotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen työkäyttäytymiseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Psykologiset tarpeet ja ihmisen omat arvot ovat sisäisiä tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä ovat palkkiot tai rangaistukset, joita ihminen odottaa saavansa työtehtävien suorittamisen jälkeen. Työmotivaation kesto ja voimakkuus vaihtelevat. Tämä johtuu siitä, miten hyvin ihminen jaksaa motivoitua työtehtävistä yhä uudelleen sekä ihmisen omasta halusta suoriutua työtehtävistä. Ihmisen haluttomuus tehdä työtä tai joitain hänelle määrättyjä työtehtäviä kertoo alhaisesta työmotivaatiosta. Osa työtehtävistä motivoi ihmistä voimakkaasti, kun taas osa työtehtävistä tehdään keskitason motivaatiolla. (Lämsä & Hautala 2008, 80-81.)

Hyvällä johtamisella voidaan edistää työhyvinvointia, jossa motivaatiolla on keskeinen osa. Motivaatioon liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi esimieheltä saatu arvostus, kiinnostava työ, palautteen saaminen, mukava työyhteisö, hyvät työolot, turvallisuuden tunne, työn monipuolisuus, työn itsenäisyys, haasteet ja kehittymismahdollisuudet sekä mahdollisuus toteuttaa itseään. Sahinidisin ja Bourisin artikkelin (2007) mukaan motivaatio-teoreetikot väittävät, että motivaation ja tyytyväisyyden välillä on kiistaton yhteys. Tämän lisäksi he näkevät motivaation ja organisaatioon sitoutumisen välillä korrelaation. (Sahinidis & Bouris 2007, 64; Vauhkonen 2007, 210-211.)

Monen yrityksen tärkeintä omaisuutta on nykyään tieto, joka on ihmisillä. Se, miten motivoituneita ihmiset ovat, vaikuttaa siihen, miten tietoa jaetaan ja käytetään ja miten sitoutuneita ihmiset ovat yritykseen. Sitoutuminen riippuu puolestaan paljolti johtamisesta. Turun Kauppakorkeakoulun tulevaisuuden tutkimuskeskuksen johtaja Pirjo Ståhle tuo esiin tutkimustuloksia, jotka ovat hyvin merkittäviä johtamisen näkökulmasta. Tutkimusten mukaan motivoitunut työntekijä tuottaa 129 % enemmän kuin hänen normaalisti motivoitunut kollegansa, yksinkertaisemmissakin tehtävissä ero on yli 50 %. Samassa tutkimuksessa tuodaan esiin, että 39 % työntekijän tuottavuudesta perustuu hänen henkilökohtaiseen tyytyväisyyteensä ja 69 % tyytyväisyydestä on kiinni hänen suhteestaan esimieheensä ja tämän kykyyn johtaa. (Bhose 2008, 66.)

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat Rabeyn (2001) artikkelin mukaan muun muassa työntekijöiden ajatusten ja ideoiden kuunteleminen, työntekijöille tiedottaminen ja kilpailukykyisen palkan maksaminen heidän työsuoritustensa mukaan. Merkittävää työntekijöille on myös se, että hän ymmärtää työpanoksensa tärkeyden muille organi-

saation jäsenille, jolloin hän tuntee olevansa osa organisaatiota. Rabey (2001) näkee myös mahdollisuuden kehittyä työssään ja edetä urallaan, motivaatiota edistävinä tekijöinä. Työntekijää motivoi myös yhdessä työtehtävistä suoriutuminen. Kaikilla organisaation jäsenillä tulisi olla yhteinen suunta, jota kohden ollaan menossa ja mahdollisista muutoksista tulee myös keskustella yhdessä. Yhteinen tekijä edellä mainituissa asioissa on kommunikaatio organisaation kaikkien jäsenten kesken. Edellä mainitut tekijät ovat tärkeitä, koska ihmiset työskentelevät jatkuvien paineiden ja muutosten alla. Työmotivaatioon vaikuttaa henkilön oma halu motivoitua. Johtaja tai esimies voi ainoastaan luoda puitteet henkilölle, joka haluaa motivoitua työtehtävistä. Ketään ei voi pakottaa motivoitumaan. (Rabey 2001, 26-27.)

Johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa alaistensa motivaatiotasoon luomalla heille oikeanlaisia työskentelyolosuhteita. Kehitystä tapahtuu, kun yksilöllä on luovia ajatuksia, joita hän pääsee esittelemään, kehittämään ja muokkaamaan yhdessä kollegoidensa kanssa. Työntekijän hyvinvoinnin ja innovoinnin välinen yhteys on tärkeää ja se pitää huomioida. (Human resource management international digest 3/2008.)

1.8 Organisaation menestys ja kilpailukyky

Vastuullinen yritys huolehtii työntekijöistään ja sidosryhmistään, mikä saattaa osoittautua pitkällä aikavälillä erittäin kilpailukykyiseksi. Sosiaalista vastuuta ei tule erottaa liiketoiminnasta, vaan sen tulisi olla osa liiketoimintastrategiaa. Johtamisella on tärkeä rooli työyhteisön menestyksen kannalta. Johdon on tehtävä ratkaisuja, joilla saattaa olla merkitystä vasta vuosien kuluttua. Organisaation menestys perustuu vision ja strategian onnistumiseen. (Järvinen 2008, 60; Strautmains 2008, 347.)

Organisaation kilpailukykytekijöillä tarkoitetaan niitä organisaation sisäisiä tekijöitä, joilla se pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Kilpailukykytekijät voivat liittyä yksilöön, organisaation rakenteeseen tai aineelliseen omaisuuteen. Yksilöön liittyvillä kilpailukykytekijöillä tarkoitetaan niitä työntekijöiden ominaisuuksia, jotka vaikuttavat organisaation tavoitteisiin pääsemiseen. Yksilön merkitys organisaation kilpailukykyllä on tärkeää. Eri-tyyppisen tärkeää organisaatiolle on löytää oikeat ihmiset ja oikeaa osaamista oikeaan paikkaan. Tätä korostaa myös nykyinen strateginen henkilöstöjohtaminen. Henkilöstön osaamisesta on tullut organisaatioille strateginen etu ja vahvuus. Menestyäkseen organisaation tulee tiedostaa, millaista osaamista tarvitaan ja millaista osaamista henkilöstöllä on. Organisaatioiden yksilöön liittyviä kilpailutekijöitä ovat luovuus, älykyys,

tiedot, taidot, tunteet, motivaatio, sitoutuminen ja yhteistyötaidot. Kilpailutekijöitä tulee tarkastella organisaation kannalta ja työn kontekstissa. Luovuus on organisaatiossa tärkeää, sillä usein sen menestys riippuu kyvystä uudistua ja kehittyä. Yksittäisten ihmisten älykkyys edistää koko organisaation älykyyttä. Älykyyttä vaaditaan erityisesti johdolta. Tiedot ja taidot ovat työssä onnistumisen perusedellytys. Osaaminen organisaatiossa tulee nähdä kokonaisuutena. (Taatila 2004, 30-39.)

Menestyvässä organisaatiossa ihmisten ja asioiden johtaminen tulisi sovittaa yhteen. Ihmisiä johdettaessa on tärkeää kiinnittää huomiota osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen, työntekijöiden innostamiseen, yhteisiin tavoitteisiin, muutoksiin ja innovaatioihin. Asioiden johtamisessa tärkeitä ovat strategiat, rakenteet ja järjestelmät sekä toiminnan vakaus ja ennustettavuus tulevaisuuden suhteen. Laadun kehittäminen lisää organisaation kilpailukykyä ja saa aikaan tasalaatuista työnjälkeä. (Lämsä & Hautala 2008, 207-208.)

Työ- ja elinkeinoministeriön "Vastuullisuudesta kilpailukykyä pk-yrityksille" – kehitysstrategiassa on lueteltu useita kilpailuetua tuovia tekijöitä, jotka lisääntyvät ja paranevat sosiaalisen vastuun kehittämisen myötä. Näitä tekijöitä ovat mm. työntekijöiden motivaation, innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntyminen sekä maineen, kannattavuuden ja liikevaihdon paraneminen ja toimintakustannusten aleneminen. Hyvämaineisen yritys on muita paremmassa asemassa hankkiessaan vastuuntuntoista, osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Maine lisää myös työntekijöiden sitoutumista ja lojaalisuutta organisaatiota kohtaan. Tällainen henkilöstö edesauttaa yrityksen liiketoimintaa, mikä taas lisää mainetta ja houkuttelevuutta hyvänä työnantajana (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 3; Vauhkonen 2007, 48.)

Aiemmissä luvuissa mainitut sosiaalisen vastuun osatekijät, organisaatiokulttuuri, johtaminen, tavoitteet, muutos organisaatiossa, organisaation osaaminen ja kehittyminen, työhyvinvointi ja motivaatio, vaikuttavat kaikki organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. Teorian mukaan organisaatiokulttuuri kuvastaa työyhteisön tapaa toimia ja tuottaa yhteisen identiteetin organisaation jäsenille. Menestyksen ja kilpailukykyyn kannalta organisaatiokulttuuri vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka sitoutuneita työyhteisön jäsenet ovat organisaation perustehtävään ja yhteisiin tavoitteisiin. Teoriassa todetaan, että ihmisten johtamiseen kuuluvat olennaisina henkilökunnan osaamisesta, motivoinnista ja hyvinvoinnista huolehtiminen sekä yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen pysyvä kilpailukykyä lisäävä tekijä. Kilpailuetua

tuottaa myös organisaatiossa olevan ydinosaamisen hyödyntäminen.

Teoriassa tuodaan esille, että palaute on tärkeää, sillä se vaikuttaa niin toimintaan, tuotavuuteen, työhyvinvointiin kuin motivaatioon. Se ohjaa vahvasti toimintaa kohti yhteistä päämäärää. Organisaatorakenne vaikuttaa koko organisaation taloudellisuuteen ja tehokkuuteen ja sitä kautta organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. Selvät roolit ja työnjako mahdollistavat osaltaan motivaation, henkisen hyvinvoinnin sekä yhteistyön. Teorian mukaan organisaation menestyksen ja kilpailukykyyn kannalta on oleellista, että jokainen organisaation jäsen toteuttaa yhteisiä tavoitteita. Jotta yksilön on mahdollista toteuttaa organisaation yhteistä tavoitetta, hänen tulee ymmärtää tavoitteet sekä oman työn merkitys yhteisen tavoitteen eteen. Tavoitteiden sisäistäminen parantaa työhön sitoutumista ja kannustaa etsimään ratkaisuja yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi.

Teoriassa todetaan, että organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuessa myös organisaatioiden on muututtava. Muutos voi olla myös organisaatiosta lähtevää organisaatiokulttuurin suunnitelmallista muutosta. Muuttuminen on välttämätöntä kilpailukykyyn säilymisen kannalta. Työyhteisöjen muutokset toteutuvat yksilöiden muutosten kautta. Muutoksen onnistumisen kannalta on välttämätöntä, että yksilöt sitoutuvat niihin. Teoriassa tuodaan esille, että työhyvinvointi on merkittävä tekijä organisaation menestykselle. Se vaikuttaa tehokkuuteen, kannattavuuteen, henkilöstön jaksamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Työhyvinvointiin panostaminen on myös keino varmistaa yrityksen olemassaolon edellytykset tulevaisuudessa. Motivoitunut työntekijä käyttää taitojaan ja osaamistaan organisaation hyväksi. Motivaatio vaikuttaa sitoutumiseen ja tätä kautta edistää organisaation tehokkuutta, taloudellista tulosta ja työn laatua.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sosiaalista vastuuta kohdeorganisaatioissa. Työyhteisön sosiaalista vastuuta käsitellään kehittämämme työyhteisön sosiaalisen vastuun viitekehyksen mukaan. Sen osa-alueita ovat organisaatiokulttuuri, johtaminen, tavoitteet, muutos organisaatiossa, osaaminen ja kehittyminen, työhyvinvointi ja motivaatio. Kahdeksanteen osa-alueeseen, organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn vaikuttavat kaikki edellä mainitut osa-alueet. Kolmessa eri organisaatiossa kartoitettiin henkilöstön teemahaastatteluilla näitä sosiaalisen vastuun osa-alueita ja hankittiin tietoa, miten näitä voisi kehittää. Tarkoituksena on myös tuottaa vertailutietoa, kehi-

tysehdotuksia ja käytäntöjä, joilla työyhteisöjen sosiaalista vastuuta voidaan laajemminkin edistää. Työn kohdeorganisaatiot ovat Helsingin palvelualojen oppilaitos (Mervi Töyrylä), Lomaliitto ry:n keskustuimisto (Mira Salonen) ja SOK Kiinteistötoiminnot (Nina Johansson).

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin helmikuussa 2008. Alustavat tutkimussuunnitelmat tehtiin viikkojen kahdeksan ja yhdeksän aikana. Tutkimussuunnitelmaa tarkennettiin useaan otteeseen kesän ja syksyn 2008 aikana. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sillä saadaan monipuolisesti tietoa valitusta aiheesta. Teorian kirjoittamisen myötä ensimmäinen tutkimuksen haastattelurunko oli valmis elokuussa 2008. Kysymykset tarkentuivat teorian kirjoittamisen myötä. Lopulliset kysymykset olivat valmiina marraskuussa 2008, jonka jälkeen haastattelurunko esitettiin tutkimuksen kohdeorganisaatioissa yhteensä neljällä eri henkilöllä. Esitetauksen jälkeen kysymyksiä muokattiin saadun palautteen perusteella ja lopullinen teemahaastattelujen haastattelurunko (Liite 1) oli valmis 11.11.2008. Kysymykset perustuivat tutkijoiden tekemään työyhteisön sosiaalisen vastuun viitekehukseen. Kysymysten järjestys lomakkeessa perustui siihen, että haastateltavien kannalta helpoimmat kysymykset kysyttiin ensin. Tämä perustui kysymysten esitetauksiin. Organisaatioissa käytettiin kahta tutkimussuuntausta; Helpassa sekä SOK Kiinteistötoiminnoissa tutkimussuuntauksena käytettiin tapaustutkimusta ja Lomaliitto ry:n keskustuimistolla toimintatutkimusta.

2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen näkökulma. Se on laaja-alainen lähestymistapa ja näkökulma todellisuuden tutkimiseen sen luontaisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksessa tutkittavasta yksittäisestä tapauksesta tai joukosta tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa, saadaan esille yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimus voidaan määritellä hyvin monisyiseksi. Sille ovat ominaista yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, monitieteisyys, luonnollisuus, vuorovaikutus, mukautuvaisuus ja arvosidonnaisuus. Empiria ja teoria ovat keskenään vuoropuhelussa uutta luoden. Tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmät voivat olla hyvin moninaisia, niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia. Tapaustutkimusta voidaan tehdä hyvin monella eri tieteenalalla. (Aaltola & Valli 2001b, 159, 168; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 125; Yin 2003, 13.)

Tapaustutkimuksessa tutkijan näkökulma on usein omakohtainen. Tutkimus voi olla myös selektiivinen, jolloin keskitytään johonkin tiettyyn näkökulmaan ja tehdään rajauksia. Myös kontekstuaaliset seikat, muun muassa ajalliset, paikalliset, taloudelliset, kulttuuriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset tekijät on otettava huomioon. Jotta tapausta voidaan ymmärtää, on ymmärrettävä sekä sen ainutlaatuisuutta että yleisiä piirteitä. Tapaustutkimukseen kuuluvat vahva teoria, tutkijan osallisuus, monimetodisuus sekä väestöön ja tapahtumiin liittyvät tekijät ja sidokset. Toiveena on ymmärtää toimintaa yleisimminkin, vaikka virallisena tavoitteena olisi vain yhden ilmiön kuvaaminen. Tapaustutkimuksessa tapaus on rajattava tarkkaan ja tutkimuksessa käytetyt valintakriteerit tulee tuoda esille. Se on tärkeää tulosten yleistettävyyden, sovellettavuuden ja raportoinnin vuoksi. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää ymmärtää kuin yleistää tutkittavaa tapausta. Yleistettävyys tapaustutkimuksessa on analyyttistä yleistettävyyttä eli teorioiden yleistämistä ja laajentamista. Yleistyksen tehdään tulkinnoista, ei aineistosta. Tapaustutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä yhdestä tapauksesta toiseen, mikäli tapaukset ovat keskenään riittävän samankaltaiset. (Aaltola & Valli 2001b, 160-163, 165.)

Tapaustutkimuksen aineistot voivat olla hyvin moninaisia. Ne voivat olla esimerkiksi haastatteluja, havainnoiteja, päiväkirjoja, kirjeitä tai tarkoitusta varten tuotettua kirjallista tai kuvallista aineistoa tai äänimateriaalia. Aineiston tavoitteena on viedä tutkija lähelle tutkittavaa kohdetta. Tutkijalla on tavoitteena löytää tutkittavien näkökulma asiasta tai ilmiöstä, jota tutkitaan. Aineiston määrä on hyvin tutkimuskohtainen. Aineistoa tarvitaan se määrä, mikä on tutkimuksen kannalta välttämätöntä. Kylläntyminen eli saturaatio laadullisessa tutkimuksessa on saavutettu, kun uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa. Saturaation löytämisen kannalta on oleellista, että tutkija on selvillä mitä hän hakee aineistosta. Se on saavutettu, kun samanlaiset havainnot toistuvat ilman, että uudenlaisia havaintoja nousee esille. (Aaltola & Valli 2001a, 68; Eskola & Suoranta 1999, 15-16, 63.)

Laadullisessa tutkimuksessa otanta on usein hyvin pieni ja sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä, vaan laatu. Käsitteellistäminen tulee olla hyvin kattavaa. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkijan itsensä tekemä teoreettinen perusta määrittää aineiston hankintaa. Tutkimuksen kohdejoukon valinta tulee olla tarkoituksenmukaista. (Eskola & Suoranta 1999, 18; Hirsjärvi ym. 1997, 155.)

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan prosessi. Sille on olennaista, että tutkimussuunnitelma muokkautuu tutkimuksen edetessä. Aineistoon liittyvät tulkinnat ja näkökannat sekä tutkimustehtävä, teorianmuodostus, aineistonkeruu ja aineiston analyysi voivat muuttua ja kehittyä tutkimusprosessin edetessä. Täten tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin, eikä sen yksittäiseen elementtiin. Tutkimusprosessista tulee kokonaisuus, joten siitä on vaikea erottaa toisiaan seuraavia vaiheita. Tutkimusongelma täsmentyy tutkimuksen edetessä. (Aaltola & Valli 2001a, 68; Eskola & Suoranta 1999, 15-16.)

Laadullisen analyysin tavoitteena on selkiyttää aineistoa ja tuoda uutta tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla hajanaiseen aineistoon saadaan selkeyttä ja mielekkyyttä. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa pelkistetyimmillään sitä, että empiirisestä aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmalla tiedolla, havainnoilla tai teorialla ei ole merkitystä analyysin toteuttamisessa, koska analyysi lähtee aineistosta. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimuksen asetelma ja menetelmä ovat tutkijan itsensä luomia ja niillä on vaikutus tuloksiin. Aineistolähtöinen analyysi onkin vaikea toteuttaa, sillä ei ole varmaa, että analyysi tapahtuu pelkästään aineiston ehdoilla, ilman tutkijan ennakkoluuloja. Tätä ongelmaa voidaan helpottaa sillä, että tutkija tuo esille omia ennakkokäsityksiään analyysin aikana. (Eskola & Suoranta 1999, 19, 138; Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-98.)

Teoriasidonnaiselle analyysille on olennaista se, että analyysi sisältää teoreettisia yhteyksiä, vaikkakaan se ei suoraan pohjautu teoriaan. Teorian tehtävänä on tukea ja auttaa analyysia, jolloin analyysin etenemistä ohjaa aiempi tieto. Teorian ja aiemman tiedon tehtävänä on auttaa luomaan uusia ajatusmalleja. Teoriasidonnaiselle analyysille on tyypillistä, että analyysin alkuvaiheessa analyysi etenee hyvin aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa teorian rooli on näkyvämpi. Tällöin tutkija peilaa havaintojaan teoriaan tai tuo teoriaa analyysin tueksi. Teoriasidonnaisessa analyysissä kuuluu aineistolähtöisyyden ja teorian vaihtelevuus. Tällaista päättelyä voidaan kutsua abduktiiviseksi päättelyksi. Tutkijan yhdistellessä empiriaa ja teoriaa on mahdollista synnyttää uutta. (Aaltola & Valli 2001a, 137; Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-99.)

2.2 Toimintatutkimus

Kun perinteinen tutkimus selvittää, miten asiat ovat, tavoittelee toimintatutkimus käytännön hyötyjä ja käyttökelpoista tietoa toiminnan kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen kohteena on sosiaalinen toiminta, joka pohjautuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää vallitsevia käytäntöjä entistä paremmiksi. Toimintatutkimus on usein ajallisesti rajattu projekti, jolla on määritelty alku, keskikohta ja loppu. Toimintatutkimus voidaan jakaa viiteen tasoon, jotka kohdistuvat yksilöön, ryhmään, ryhmien välisiin suhteisiin, organisaatioon tai alueellisiin verkostoihin. (Heikkinen, Roivio & Syrjäjä 2007, 16-17, 19 ; Metsämuuronen 2008, 29.)

Toimintatutkimus määritellään usein laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi, mutta siinä voi olla myös määrällisen tutkimuksen elementtejä. Varsinaisesti toimintatutkimus ei ole tutkimusmenetelmä, vaan toimintatapa, jossa tutkimus suunnataan toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus eroaa muusta kehittämisestä siinä, että sen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ja saattaa se julkisesti arvioitavaksi. Toiminnalla ei tarkoiteta mitään tahansa toimintaa, vaan sosiaalista toimintaa eli tarkoitus on tutkia ja kehittää ihmisten välistä toimintaa. (Aaltola & Valli 2001b, 171; Heikkinen ym. 2007, 30, 36-37.)

Toimintatutkimus tähtää muutoksen aikaansaamiseen. Ihmisiä kannustetaan uskomaan omiin kykyihinsä ja toimintamahdollisuuksiinsa eli voimaannuttamaan ja valtuuttamaan heitä. Tutkija käynnistää muutoksen, jossa paneudutaan kehitystä ja muutosta vaativiin asioihin, tarkoituksena kehittää niitä kaikkien kannalta paremmiksi. Työyhteisöä kehitettäessä tutkija on itse mukana työyhteisön arjessa ja hänen omat kokemuksensa ja havaintonsa ovat osa aineistoa. Tätä muutokseen tähtäävää väliintuloa kutsutaan muutosinterventioksi. Koska tutkija on osa sosiaalista tilannetta, tutkimuksen tulokset eivät ole objektiivisia sanan varsinaisessa merkityksessä. (Aaltola & Valli 2001b, 179; Heikkinen ym. 2007, 20.)

Toimintatutkimuksen perinteessä on erotettavissa kaksi pääsuuntausta: kriittinen teoria, jota kutsutaan myös australialaiseksi koulukunnaksi sen taustan mukaan, sekä praktinen koulukunta, josta on erotettavissa pohjoisamerikkalainen ja brittiläinen haara. Kriittisen teorian perinteeseen pohjautuva suuntaus näkee toimintatutkimuksen yhteiskuntaa muuttavana voimana, jonka päämääränä on yksilöiden itsemääräämisoikeuden, tasa-arvon ja emansipaation edistäminen. Praktisessa koulukunnassa toimintatutkimus tähtää käytännöllisiin päämääriin ilman yhteiskunnallista merkitystä. (Aaltola & Valli 2001b, 174; Tuomi & Sarajärvi 2002, 40.) Tässä opinnäytetyössä käytettävässä tutkimuksessa toimintatutkimus edustaa praktista koulukuntaa.

Toiminnan tutkimisessa on erotettavissa eri suuntauksia, jotka painottavat osallistuvuutta eri tavoin. Osallistuvassa toimintatutkimuksessa pidetään yleisesti tärkeänä yh-

teisön jäsenten osallistumista toiminnan kehittämiseen. Kaikki koulukunnat eivät kuitenkaan painota osallistamista yhtä voimakkaasti, jonka perusteella onkin erotettavissa kaksi toimintatutkimuksen pääluokkaa: käytännöllinen (practical action research) ja osallistava (participatory action research) (Heikkinen ym. 2007, 50). Osallistavaa toimintatutkimusta voidaan käyttää organisaatioiden ja työelämän kehittämiseen ja se painottaa yhteisön jäsenten osallistumista kehittämiseen yhdessä tutkijan kanssa. (Heikkinen ym. 2007, 50-51.)

Tässä työssä käytettävä toimintatutkimus edustaa kommunikatiivista toimintatutkimuksen suuntausta. Kommunikatiivinen toimintatutkimus sopii erityisesti organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnan kehittämiseen ja tutkimiseen. Suuntaus tunnetaan Pohjoismaissa myös keskustelumenetelmänä ja demokraattisena dialogina. Se muistuttaa osin osallistavaa toimintatutkimusta mm. siinä, että työntekijä nähdään aktiivisena osallistujana, eikä tutkimuksen kohteena. Kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu osallistujien vuorovaikutukseen ja tasapuoliseen keskusteluun toiminnan kehittämiseksi ja muuttamiseksi. Siinä pyritään aktivoimaan työyhteisön jäseniä osallistumaan ja vaikuttamaan työyhteisön asioihin. Kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu demokraattiseen mielipiteiden ilmaisuun eli kaikilla on mahdollisuus osallistua. Alun perin suuntaus painotti tutkijoiden roolia lähinnä puitteiden asettajina, mutta käytännössä tutkijan odotetaan olevan aktiivinen osallistuja. Toimintatutkimus työyhteisössä saattaa paljastaa esim. tiedostamattomia toimintatapoja, sosiaalisia rakenteita, perinteitä ja valankäyttöä, jotka eivät palvele työyhteisön toimintaa ja jotka päinvastoin haittaavat toimintaa. Työyhteisön toiminnan kehittämisen tavoitteena voi olla mm. toiminnan tehokkuuden ja taloudellisuuden parantaminen, vuorovaikutuksen lisääminen, tiedonkulun parantaminen ja johtamiskäytäntöjen muokkaaminen. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen heikkoutena on pidetty muutosten pinnallisuutta eikä aina ole selvää muuttuvatko ajattelu- ja toimintatavat toimintatutkimuksen aikana ja jäävätkö saavutetut muutokset pysyviksi. (Heikkinen ym. 2007, 28, 57-58, 60.)

Työyhteisön tutkijan tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, tutkimuspäiväkirja prosessin etenemisestä ja haastattelu. Aineistoja voivat olla myös toiminnan aikana kirjoitetut muistiot, kokouspöytäkirjat, raportit jne. Tutkija keskustelee osallistujien kanssa ja kertoo havaintojaan ja kyselee osallistujien mielipiteitä. Nämä keskustelut dokumentoidaan tutkimuspäiväkirjaan. Tutkija tallentaa päiväkirjaansa kenttätapahtumien lisäksi ajatuksiaan, tutkimuksen etenemisen, tunnelmia, palautetta, omaa toimintaa koskevia havaintoja, tiivistelmiä, yhteenvetoja, kysymyksiä ja häm-

mennyksen aiheita. Nämä vievät tutkimusta eteenpäin. (Heikkinen ym. 2007, 104-107.)

Toimintatutkimus on prosessi, joka kuvataan usein sykleinä, joissa vuorottelevat suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja arvioinnin kierrokset. Toiminnan edetessä ei voida erottaa eri vaiheita toisistaan, vaan ne lomittuvat toistensa päälle. Syklejä voi olla useita, jolloin toiminnan arviointi eli reflektointi johtaa entistä paremman toimintatavan suunnitteluun ja kehä alkaa alusta. Syklien määrä ei kuitenkaan ole peruste toimintatutkimukselle, vaan jo yksi ainutkertainen kokeilu saattaa tuottaa tietoa, jonka pohjalta toimintaa voidaan muuttaa ja parantaa. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa ennen kaikkea intensiivisyys, ei tutkimuksen pituus tai suuret aineistot. (Aaltola & Valli 2001b, 177; Heikkinen ym. 2007, 81-82, 87.)

Toimintatutkimuksessa ei voida kirjoittaa etukäteen tarkkaa tutkimussuunnitelmaa. Tutkimus, suunnittelu ja toiminta etenevät samanaikaisesti ja eri vaiheita voidaan arvioida jo prosessin aikana. Tutkimusongelmat muodostuvat yleensä vähitellen tutkimuksen edistyessä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja reflektoinnissa syntyy uusia ongelmia, joihin tulee reagoida. Tärkein tutkimuskysymys voi muodostua tutkimuksen aikana yllättävästi. Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat muuttuneet alkuperäisestä tilasta; muutos voi koskea sekä ajattelutapoja että toiminnan käytänteitä. Tutkimuksen tuloksia on mahdoton ennakoida ja aluksi asetetut hypoteesit voivat osoittautua vääriksi. (Heikkinen ym. 2007, 86-87; Metsämuuronen 2008, 31.)

Toimintatutkimusta voi tehdä karkeasti kahdella tavalla, tutkija alkaa kehittää omaa työtään ja lähiyhteisöään tai etsii itselleen tutkimuskohteen, jota kehittää ja tutkii. Tässä tutkimuksessa on kyse ensimmäisestä; tutkija tutkii omaa työyhteisöään ja haluaa selvittää, voiko asioita tehdä toisin ja paremmin. Kenttätyössä tutkija on osa työyhteisöä ja osallistuu muutosprosessiin muiden mukana. (Heikkinen ym. 2007, 94-95.)

Opinnäytetyö kirjoitetaan perinteisen tieteellisen raportin mallin mukaan, mutta toimintatutkimuksen kulun raportoinnissa käytetään sekä perinteistä tieteellistä että kerronnallista eli narratiivista tutkimustapaa. Narratiivisessa tutkimuksessa tutkija analysoi kertomuksista koostuvaa aineistoa tai luo tutkimuksesta kertomuksen. Narratiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat tapahtumien vaiheittainen esiintyminen, aineistossa esiintyvät henkilöhahmot sekä tutkimuksen sijoittuminen tiettyyn tapahtumapaikkaan. Sekä toimintatutkimuksessa että narratiivisessa tutkimuksessa on yhteistä se, että se etenee ajallisesti ja siinä eroteltavissa alku, keskikohta ja loppu. Raportoinnin tarkoi-

tuksena on tuoda esiin osallistujien kokemuksia ja mielipiteitä mahdollisimman autenttisesti. Tutkija on osa tutkimusta, joten hänen on luovuttava liiasta objektiivisuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta pitää siis arvioida eri lähtökohdista kuin perinteisessä tutkimuksessa. (Heikkinen ym. 2007, 115, 117.)

2.3 Teemahaastattelu

Haastattelu on keskustelua, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Sen kautta välittyvät ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet. Haastattelun tarkoituksena on kerätä informaatiota jostakin asiasta tai aiheesta. Se tapahtuu haastattelijan ehdoilla tai hänen johdolla, vaikka haastattelussa niin haastattelijalla kuin haastateltavalla on vaikutusta toisiinsa. Teemahaastattelussa aihepiirit on etukäteen määritelty. Haastattelija varmistaa, että kaikki kysymysalueet käydään läpi, vaikkakin kysymysten tarkka muoto ja järjestys voi vaihdella. (Aaltola & Valli 2001b, 26-27; Hirsjärvi & Hurme 1991, 25.)

Teemahaastattelussa edetään tutkijan etukäteen valitsemien teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaan. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavien oma tulkinta asioista, asioiden merkitys heille sekä merkityksien vuorovaikutteisuus. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen mukaisesti. Tutkijan etukäteen valitsemat teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78.)

2.4 Tutkimusmenetelmien arviointi

Perinteiset arviointikriteerit validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu sellaisenaan tapaus-tutkimuksen tai toimintatutkimuksen arviointiin. Validiteetilla laadullisissa tutkimussuuntauksissa tarkoitetaan sen pätevyyttä, tutkimustulosten ja niiden päätelmien ”oikeellisuutta” ja sitä, miten tutkimus on tehty. Validiteettiin liittyy keskeisesti se, miten tutkijat näkevät sosiaalisen todellisuuden ja millainen käsitys heillä on tutkimuksen kielestä. Jos tutkimuksen aineistona saatuja vastauksia pidetään suorana heijasteena todellisuudesta, puhutaan realismista. Jos taas saatuja vastauksia tai puhetta ei pidetä suorana heijasteena todellisuudesta, vaan jonkin asteisena mukaelmana, puhutaan relativismista. Tutkimus ei useinkaan ole tiukasti realistista tai relativistista, vaan se voi olla myös näiden välimuoto. Relativismiin liittyy kiinteästi sosiaalisen konstruktionismin käsite, jonka mukaan todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin yhden totuuden tavoittelu ei ole edes tarkoituksena ja jolloin validiteettia on mahdoton ar-

vioida. Jos tutkimuksen ei odoteta kuvaavan todellisuutta täysin realistisesti, pätevyys voidaan määritellä tarkoittamaan tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta eli kuinka perusteellisesti tutkimus ja sen tulosten raportointi ja analysointi on tehty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Reliabiliteettia eli metodin luotettavuutta, mittausten ja havaintojen pysyvyyttä ja tutkimustulosten toistettavuutta on melko vaikea arvioida laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuutta voidaan kuitenkin parantaa haastattelulomakkeen esitestauksella ja harjoittelulla sekä kirjoittamalla auki ja koodaamalla saadut tulokset. Nauhoittamisen voidaan katsoa lisäävän luotettavuutta, koska silloin muutkin kuin tutkija voivat analysoida aineistoa ja tehdä omia havaintojaan. Reliabiliteetti ei sovellu toimintatutkimuksen arviointiin lainkaan, koska toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa toimintaa, joten ei ole tarkoituksenmukaista päästä samoihin tuloksiin tutkimusta uusittaessa. (Heikkinen ym. 2007, 148; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisissa tutkimussuuntauksissa ei päästä täyteen objektiivisuuteen, mikä edellyttäisi sitä, että tutkija olisi kohteen tai ilmiön ulkopuolella. Riittää, että tutkija tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa ja pyrkii toimimaan siten, etteivät ne liikaa vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Metodien pohdinta ja omien menettelytapojen reflektointi on tärkeää. Koko tutkimusprosessi tulee tehdä näkyväksi, jotta lukijalle selviää, miten johtopäätöksiin on päädytty. Tällöin lukijalla on mahdollisuus arvioida myös tutkimuksen luotettavuutta. Niin määrällinen kuin laadullinen aineisto, tullakseen teoriaksi tai yleistyksiksi, tarvitsee tulkinnan, joka on aina tutkijan tai tutkijaryhmän inhimillisen prosessin tulos. (Aaltola & Valli 2001b, 160; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Se tarkoittaa myös sitä, että samaa tutkimuskohdetta voi tutkia usea tutkija. Triangulaatio lisää tutkimuksen kattavuutta. Lisäksi usean metodin käyttö kuvaa kohdetta useammasta näkökulmasta. Eskola & Suoranta (1999) tuovat esille neljä eri triangulaatiota; aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaation. Aineistotriangulaatiossa yhdistellään keskenään samassa tutkimuksessa useanlaisia aineistoja. Ne voivat olla esimerkiksi haastatteluja, lehtiartikkeleja sekä tilastotietoja. Tutkijatriangulaatio tarkoittaa sitä, että samaa ilmiötä tutkii usea tutkija. Usea tutkija tuo tutkimukseen monipuolisuutta ja uusia näkökulmia, vaikkakin haasteena on yksimielisyyttä erilaisista tutkimukseen liittyvistä ratkaisuista. Tutkimusaineistoa voidaan tulkita erilaisilla teorioilla. Tätä kutsutaan teoriatriangulaatioksi. Teoriat voivat olla hyvinkin eri-

laisia, samaa aineistoa voidaan tulkita esimerkiksi humanistisesti ja psykoanalyttisesti. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa useiden eri aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmien käyttöä. Tutkimuskohteen tutkiminen voidaan aloittaa kyselylomakkeella ja sitä jatketaan havainnoinnilla ja haastattelulla. (Eskola & Suoranta 1999, 69; Tuomi & Sarajärvi 2002, 141.)

Parhaimmillaan triangulaatio yhdistää toisiaan täydentävät aineistot, metodit, usean tutkijan näkökulmat sekä eri teorit mielenkiintoiseksi kokonaisuudeksi. Triangulaatio on myös paljon aikaa vaativa tutkimustapa. Se voi johtaa käsitteiden ja teorian sekaantumiseen sekä tutkimustulosten ristiriitojen hyväksymiseen. (Eskola & Suoranta 1999, 71.)

3 TAPAUSTUTKIMUS HELSINGIN PALVELUALOJEN OPPILAITOKSESSA

Helsingin palvelualojen oppilaitos (Helpa) on Helsingin Pasilassa ja Roihuvuoressa toimiva toisen asteen ammatillista koulutusta tarjoava oppilaitos. Kooltaan Suomen suurimman toisen asteen oppilaitoksen koulutusalat ovat hotelli-, ravintola- ja suurtalousala, elintarvikeala, vaatetusala, kauneudenhoitoala ja hiusala. Oppilaitoksessa työskentelee noin 1700 opiskelijaa, 140 opettajaa ja 30 muuhun henkilökuntaan kuuluvaa. Oppilaitoksen omistaa Helsingin kaupunki. Helpan kauneudenhoitoalan yksikkö toimii Helsingin Pasilassa. Sen koulutusalat ovat kauneudenhoito- ja hiusalat. Roihuvuoren koulutusyksikkö toimii Helsingin Roihuvuoressa. Sen koulutusalat ovat hotelli-, ravintola- ja suurtalousala, elintarvikeala sekä vaatetusala.

Suurin osa Helpan koulutuksesta on nuorten ammatillisiin perustutkintoihin johtavaa kolmivuotista koulutusta. Ammattinimikkeinä ovat muun muassa suurtalouskokki, palveluvastaava, leipuri-kondiittori, ravintolakokki, tarjoilija, modisti, pukuompelija, vaatturi, parturi-kampaaja ja kosmetologi. Kaksoistutkinnon mahdollisuus on ravintolakokin, parturi-kampaajan ja pukuompelijan koulutusohjelmissa. Helpassa järjestetään myös aikuisille tarkoitettua pidempikestoista perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoon valmistavaa koulutusta sekä näiden tutkintojen näyttötilaisuuksia. Oppilaitoksella on pitkät perinteet oppisopimuskouluttajana. Helpa tarjoaa lisäksi koulutusta maahanmuuttajille ja kymppiluokkalaisille.

3.1 Tutkijan ennakkokäsitykset

Ennen teemahaastatteluja mielessäni oli monia avoimia kysymyksiä. Saanko kysymyksillä esiin olennaisen? Onnistunko luomaan haastatteluihin sellaisen ilmapiirin, että opettajat rohkenevat puhua avoimesti ja aidosti omista näkemyksistään? Olenko varannut kuhunkin haastatteluun riittävästi aikaa? Kysymyksistäni huolimatta uskoin vakaasti siihen, että saan opettajilta runsaasti tietoa ja että heillä on aiheesta paljon sanottavaa. Teemahaastattelujen analysointi ja niiden työstäminen valmiiseen muotoon mietitytti. Laadullisen tutkimuksen teoria tarjoaa monia vaihtoehtoja ja tapoja, joiden avulla aineistoa voi työstää. Ratkaisu jää kuitenkin aina tutkijan itsensä tehtäväksi. Tästä keskustelimmekin useasti sekä hankeryhmässä että ohjaajiemme kanssa. Pohdin, millaiset ovat omat ennakkokäsitykseni teemahaastatteluissa kysytyistä asioista. Tutkijana minulla oli hyvin omakohtainen näkökulma asioihin. Omiin ennakkokäsityksiini vaikuttivat luonnollisesti oma opettajan roolini oppilaitoksen opetusravintolassa. Ennakkokäsitykseni ovat muotoutuneet omien kokemuksieni ja tuntemuksieni sekä kollegoiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella.

Uskoin, että teemahaastatteluissa tulee esille Helpan eri alojen monipuolisuus ja opettajien vahva eri alojen ammattityön osaaminen sekä myös pedagoginen osaaminen. Mietin, nouseeko jompikumpi tärkeämmäksi? Uskoin, että oman osaamisen kehittämisen tärkeys tuodaan esille, samoin koulutusmahdollisuudet. Onko niitä sopivasti vai jopa liikaa? Tuovatko opettajat esille omaa vastuuta osaamisen kehittämisestä? Opiskelijoiden lisääntynyt tuen ja ohjauksen tarve on tullut esille useissa yhteyksissä, niin virallisissa keskusteluissa kuin epävirallisissa puheissa kollegoiden kanssa. Onko opettajalla resursseja henkilökohtaiseen ohjaukseen? Odotin tämän nousevan jollain tapaa esille, luultavasti työhyvinvoinnin yhteydessä. Entä motivaation yhteys tähän? Motivaation uskoin koostuvan enemmän kuitenkin omasta itsestä ja työn sisällöstä. Entä kuinka paljon siihen vaikuttaa työyhteisö?

Uskoin, että palautteessa korostuu opiskelijapalautte, sen tärkeys ja runsaus. Palautetta kerätään mielestäni paljon, mutta itseäni mietitytti se miten asioita kehitetään sen avulla. Olin etukäteen sitä mieltä, että opettajat toivovat lisää palautetta, niin johdolta kuin koko työyhteisöltä. Osataanko palautetta ottaa vastaan? Helpan roolien ja työnjaon yhteydessä uskoin esille tulevan sen, että aika ajoin on monia arjessa näkyviä asioita, joiden vastuut ovat epäselvät. Tämän näin koskevan niin opettajia, johtoa kuin muuta henkilökuntaa. Opettajana työn tavoite tuntuu hyvin selvältä. Tavoitteena on koulut-

taa eri aloille osaavia ammattilaisia. Opettajan työhön kuuluu myös kasvatustehtävä. Oletin, että nämä tulevat esille hyvin vahvasti. Yhteisten tavoitteiden selkeyteen en sen sijaan uskonut. Muutokset koen hyvin jatkuvana. Ne lähtevät usein opetettavista opiskelijoista ja ryhmistä. Uusia käytänteitä ja tapoja muutetaan ja kehitetään jatkuvasti. Uskoin myös, että opetussuunnitelmamuutos tulee esille.

Yhteiset pelisäännöt puhuttavat aika ajoin, erityisesti silloin, kun niitä ei noudateta. On paljon sekä yhteisiä että osastokohtaisia pelisääntöjä. Uskoin, että pelisääntöjen linjausta kaivataan, samoin puuttumista jos niitä ei noudateta. Arjen vuorovaikutuksessa koin olevan tärkeää ammattimaisen käytöksen. Etukäteen uskoin myös, että yhteistyötä halutaan lisää. Keskustelun uskoin koettavan hyvin avoimeksi ja vilkkaaksi. Leimaa ko sitä kuitenkin se, että puheet eivät siirry tekoihin?

Esittelin alustavan tutkimussuunnitelman Helpan rehtorille maaliskuussa 2008. Tässä yhteydessä kävin keskusteluja tutkimuksen toteutuksesta, sisällöstä ja aikataulusta ja hain tutkimusluvan tutkimukselle. Tiedotin tutkimuksesta koko oppilaitoksessa syksyllä 2008. Tässä vaiheessa tein lopullisen päätöksen siitä, että toteutan tutkimuksen taustatutkimuksena. Päätökseeni vaikuttivat myös Helpan rehtorin ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa käymäni keskustelut tarkoituksenmukaisen metodin valinnasta.

3.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen teemahaastatteluaineisto kerättiin Helpassa ajalla 12.11. – 4.12.2008. Tutkimuksen kohteena olivat Helsingin palvelualojen oppilaitoksen päätoimiset ammatinopettajat. Haastattelin yhden opettajan kultakin oppilaitoksen viideltä eri koulutusalaalta. Haastateltavia oli kaikkiaan viisi, kolme naista ja kaksi miestä. Tutkimukseen osallistuneiden opettajien työkokemus Helpassa vaihtelee puolestatoista vuodesta yhteentoista vuoteen.

Haastateltavien valinnan tein tarkoituksenmukaisesti. Jokaisen viiden eri ammattialan opettajan haastattelua perustelen sillä, että tavoitteeni tutkijana oli saada mahdollisimman kattavasti tietoa koko Helpasta. Luonnollisesti pohdin etukäteen sitä, vaikuttaako opettajan oma ammattiala hänen näkemyksiinsä sosiaalisesta vastuusta työyhteisössä. Halusin myös, että haastateltavien joukossa on eripituisen työkokemuksen omaavia opettajia. Myös tällä tavoittelin mahdollisimman edustavaa näkemystä koko Helpasta. Haastateltavien valintaan vaikutti myös käsitykseni haastateltavien mielenkiinnosta ai-

heeseen ja heidän halunsa osallistua tutkimukseen sekä oma oletukseni tutkijana siitä, että heillä on laajasti ja monipuolisesti ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Haastateltavien sukupuolella ei ollut valinnassa merkitystä.

Otin haluamiini haasteltaviin yhteyttä henkilökohtaisesti, kerroin heille tutkimuksestani ja kysyin halukkuutta haastatteluun. Saatuaani suostumuksen haastatteluun sovin jokaisen kanssa haastattelupäivästä. Lähetin jokaiselle haastateltavalle kysymykset etukäteen sähköpostilla. Roihuvuoren koulutusyksikön edustajat haastattelin Ravintola Kokin tiloissa ja Kauneushoitoalan yksikön edustajat ko. yksikön tiloissa. Teemahaastattelut toteutin henkilökohtaisina yksilöhaastatteluina. Haastattelin itse kaikki Helpan edustajat ja nauhoitin haastattelut. Kunkin haastattelun kesto vaihteli puolestatoista tunnista kahteen tuntiin. Haastattelut etenivät etukäteen suunnitellun haastattelurungon perusteella. Viiden haastattelun perusteella katsoin saaneeni tutkimusongelman kannalta riittävästi tietoa, joten saturaatiopiste oli saavutettu.

Haastatteluaineiston käsittelyn aloitin litteroimalla ne. Litteroitua tekstiä kertyi kaikkiaan 39 sivua. Litteroinnin yhteydessä poistin haastatteluista haastateltujen nimet. Tämän jälkeen teemoittelin aineiston. Teemoittelu noudatti kysymysalueiden teemoja, jotka olivat organisaation menestys ja kilpailukyky, työhyvinvointi, johtaminen, tavoitteet, osaaminen ja kehittyminen, muutos organisaatiossa, motivaatio sekä organisaatiokulttuuri. Teemoittelun yhteydessä karsin aineistosta pois joitakin tutkimusongelman kannalta epäoleellisia asioita.

3.3 Helpan teemahaastattelujen tulokset

Haastatteluaineisto on teemoiteltu edellisessä kappaleessa mainittujen kysymysalueiden teemojen mukaan. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset esitellään seuraavassa taulukossa. Haastatteluaineisto myös esitellään kokonaisuudessaan. Tavoitteena on aineiston tasapuolinen kuvaaminen.

Taulukko 1. Helpan teemahaastattelujen keskeiset tulokset

Kysymys	Helpan tulokset
Menestys ja kilpailukyky	Osaaminen, osaamisen yhdistäminen, työhön sitoutuminen sekä yhteistyö edistävät kilpailukykyä. Osaamisen viestiminen ulos markkinoinnin keinoin on tärkeää.
Työhyvinvointi	Suhtautuminen omaan työhön, oma ammattitaito sekä työyhteisön arjen vuorovaikutus vaikuttavat työhyvinvointiin. Onnistuminen, osaaminen ja sen kehittäminen, yhteistyö, johdon palaute, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus parantavat työhyvinvointia. Sitä vähentävät huono käytös työyhteisössä sekä kiireestä johtuva henkinen kuormittuminen.
Johtaminen - palaute	Palautetta toivotaan lisää koko työyhteisöltä. Johdolta toivotaan konkreettista, suoraa ja oikein ajoitettua palautetta. Paras palaute on rakentavaa, suoraa ja vilpitöntä. Opiskelijapalaute on tärkeää.
Johtaminen - työnjako ja roolit	Johdon osin epäselvä työnjako näkyy arjessa asioiden viivästymisenä ja kesken jäämisenä sekä epävarmuutena omassa työssä. Opettajat haluavat johdon tukea omassa arjen työssään.
Tavoitteet	Yhteiset tavoitteet tärkeitä. Yhteiset tavoitteet ovat yleisiä ja epäselviä. Opettajan omat tavoitteet lähtevät opiskelijoista.
Osaaminen	Osaamisen jatkuva kehittäminen olennaista. Sitä ohjaa halu kehittyä ja pysyä ajan tasalla. Osaamisen jakaminen tärkeää. Yksilöiden erikoisosaaminen ei näy koko organisaatiossa. Koulutusmahdollisuuksia halutaan valita itse. Ammattityön osaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä.
Muutos	Paljon mahdollisuuksia vaikuttaa opetuksen muutoksiin. Muutostilanteissa toivotaan riittäviä resursseja uusien asioiden sisäistämiseen.
Motivaatio	Työmotivaatio lähtee pääosin yksilöstä itsestä, työyhteisön yhteistyöstä sekä vuorovaikutuksesta niin työyhteisön kuin opiskelijoiden kanssa. Oma osaaminen ja sen arvostaminen on tärkeää. Motivaatiota edistävät mahdollisuudet tehdä työ hyvin.
Organisaatiokulttuuri - keskustelu ja vuorovaikutus	Keskustelua ja vuorovaikutusta on paljon. Keskustelu ei vie asioita eteenpäin. Eri persoonat tuovat keskusteluun eri näkökantoja. Keskustelussa ja vuorovaikutuksessa on epäammattimaisuutta.
Organisaatiokulttuuri - sanat ja teot	Pelissäntöjä tulkitaan omalla tavalla. Oikeudenmukaisuus koetaan tärkeäksi.
Organisaatiokulttuuri - vaikuttaminen	Opettaja haluaa vaikuttaa opetukseen. Vaikutusmahdollisuuksia on paljon. Helpa on avoin uusille ajatuksille. Yksilöllä on vastuu vaikuttaa myös yhteisiin asioihin.
Organisaatiokulttuuri - yhteistyö	Yhteistyö on tärkeää sekä yksilön että organisaation kannalta. Se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä vie yhteisiä asioita eteenpäin

3.3.1 Organisaation menestys ja kilpailukyky

Jokainen opettaja tuo esille, että yksittäisen opettajan ammattitaito ja osaaminen vaikuttavat organisaation kilpailukykyyn. *”Se saavutetaan pitkällä aikavälillä ja työkokemuksella. Siihen kuuluu olennaisena kokemuksen kautta saatu hiljainen tieto ja taito.”* Osaaminen ja sen ylläpitäminen vaatii opettajalta aktiivisuutta. *”Lähtemällä mukaan, panostamalla ja olemalla mukana. Tärkeätä on oman ammattitaidon ylläpitäminen.”*

Haastatteluissa tuodaan esille, että Helpan opettajat ovat ammattialojensa huippuosajia ja erityisosaajia on paljon. Yksi opettaja sanoo: *”Meitä on niin paljon, me pystytään jakamaan erityisosaamisen mukaan opetettavaa aluetta.”* Toinen jatkaa tähän: *”Erilaiset persoonat, erilaiset ajatukset, se jalostuu.”* Helpassa on paljon erilaisia ihmisiä, jotka työskentelevät eri tavoilla ja joilla on erilaisia ajatuksia. *”Jos jokaiselle löydetään oma ja sopiva paikka toimia, sitä kautta me saadaan hyvä yhteistyö ja sitä kautta menestys.”* Yhden opettajan mukaan Helpan kilpailuvaltit tulevaisuudessa ovat korkeatasoinen koulutus, asiantuntijuus ja osaaminen.

Keinoina edistää koko Helpan menestystä tuodaan esille positiivinen asenne, työhön panostaminen, sitoutuminen tekemisiin ja lojaalius työnantajalle. *”Mä olen täällä töissä, Helpa on mun työnantaja. Mun täytyy tehdä sen parhaaksi se mitä mä osaan.”* Tulee myös esille, että opettajan tulee olla edelläkävijä ja avoin uusille toimintamalleille. Kaksi opettajaa sanoo tässä yhteydessä, että opettajalla ei ole aina riittävästi resursseja tehdä työtä hyvin.

Yhteistyön koetaan vaikuttavan kilpailukykyyn. Yhteistyön luonnehditaan oleva yksilön oman tiedon ja osaamisen jakamista koko organisaatiolle, yhteistyötä eri osastojen, alojen ja yksiköiden kesken. Eräs opettaja tuo esille ison organisaation yhteistyön tekemisen haasteet. *”Yksi ihminen on hirmu pieni tekemään mitään, siihen tarvii enemmän. Kaikki mukaan. Tää on niin iso laiva, vaikee kääntää.”* Usea opettaja tuo esille, että yksilön pitää olla valmis vaikuttamaan yhteisiin asioihin. *”On tärkeätä viedä asioita eteenpäin yhteisönä, ei vain omana itsenään.”* Yksi opettaja kertoo, että menestykseen ja kilpailukykyyn vaikuttaa oleellisesti opettajan motivaatio. Motivaatioon puolestaan vaikuttavat hänen mukaan oleellisesti opettajan resurssit ja niin kollegoilta, johdolta kuin työelämästä saatu arvostus.

Tuodaan esille, että Helpan kuva ulospäin on epäselvä ja että markkinointi on puutteellista. Siihen kaivataan tehoa ja nykyaikaisuutta. Kahden opettajan mielestä markkinointia kaivataan erityisesti aikuiskoulutuksen alueella. *”Jos halutaan menestyä ja kilpailla muita kouluja vastaan, enemmän näkyvyyttä ja markkinointi.”* Helpan näkyvyyden yhteydessä tuodaan esille myös oppilaitoksen ulkoisen liiketoiminnan yksiköt (opetusravintola, myymälät ja hoitola), kauneudenhoitoalan kansainvälinen Cidesco-tutkinto, osallistuminen erilaisiin tapahtumiin, hankkeisiin ja projekteihin sekä eri alojen kilpailutoimintaan. *”Mä mielelläni jaan sitä tietotaitoa myös ulkopuolisissa projekteissa ja hankkeissa. Pidän Helpan nimeä esillä.”* Koko Helpan menestyksen esteinä mainitaan *”liiallinen hyvän olon tunne”*, kyvyttömyys uudistua, omien asioiden ajaminen, asioiden monimutkaisesti tekeminen ja ison organisaation byrokratia.

3.3.2 Työhyvinvointi

Useimmat opettajat sanovat, että työhyvinvointi lähtee omasta itsestä. *”Se on sitä, että on hyvä tulla töihin.”* Hyvä mieli tulla töihin lähtee omasta itsestä, siitä mitä itse ajattelee työstään ja suhtautuu omaan työhön. Työhyvinvointiin liittyy vahvasti oma ammattitaito. Tuodaan esille, että työhyvinvointia vahvistavat onnistuminen, mahdollisuus uusien asioiden kokemiseen ja oppimiseen sekä opiskelijoilta, kollegoilta ja johdolta tuleva palaute. Yksilön omaan työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä mainitaan myös työn ulkopuolinen elämä, oma perhe, kotiasiat ja oma fyysinen kunto. Yksi opettaja kertoo, että jos töissä ei mene hyvin, se heijastuu negatiivisena myös kotiasioihin.

Kaikki opettajat sanovat, että arjen kanssakäyminen vaikuttaa työhyvinvointiin. *”Aika pitkälle se on, että otetaan muut huomioon.”* Arjen kanssakäymiseen mainitaan kuuluvan hyvät käytöstavat, toisen huomioon ottamisen, kysymisen kollegalta miten menee, kollegan kanssa työn ilojen ja surujen jakamisen, toisen kuuntelemisen, toisen erilaisuuden hyväksymisen sekä työpanoksen ja ammattitaidon arvostamisen. *”Se miten sä kohtaat muut, sä voit saada toisen joko hyvälle tai huonolle tuulelle.”*

Tuodaan esille myös se, että omaa pahaa tuulen purkamista muihin ei saa hyväksyä, työasiat pitää ottaa työasioina ja että yhteisten pelisääntöjen tulee koskea kaikkia ja ne pitää hyväksyä. *”Pitää hyväksyä, että jokainen on omanlaisensa, mutta peli- ja käyttäytymissäännöt pitää olla kaikilla samat. Kiukuttelua ja sitä, että joku purkaa pahaa oloa sen takia että jossain muualla menee huonosti ei saa hyväksyä.”*

Kanssakäymisen opettajat kertovat olevan myös tiedon ja taidon jakamista, yhdessä tekemistä, avun saamista ja pyytämistä kollegalta, luottamusta kollegaa kohtaan sekä suvaitsevaisuutta. Yksi opettaja sanoo, että yhdessä tekeminen, niin työssä kuin työn ulkopuolelle vahvistaa yhteishenkeä ja että yhteistyö varsinaisessa työssä sujuu paremmin kun tuntee muut. *”Kyllä sillä on iso merkitys, on hauska nähdä toisen talon opettajia.”* Yhteishenkeä huonontavina mainitaan kyräily, puhumattomat asiat ja yhteentörmäykset erilaisten persoonien välisessä kanssakäymisessä.

Henkistä kuormittumista lisäävinä tekijöinä tulevat esille opettajan oppituntien ulkopuolella tapahtuva työ, opetuksen suunnittelu, tiukat aikataulut, projektien päällekkäisyys ja runsaus, työtehtävien jakaantuminen epätasaisesti lukuvuoden aikana sekä epäselvät ja suunnittelemattomat aikataulut ja toiminta. *”Meillä on tosi tiukat aikataulut ja projekteja projektien perään. Kun on monta hommaa päällekkäin, niin menettää otteen.”* Yksi opettaja kertoo, että opettajan aikaa voi kulua paljon esimerkiksi luokkatilojen hankkimiseen. *”Pitäs olla palikat, jotka pysyy, eikä joudu joka päivä ratkomaan samaa ongelmaa.”*

Johdon ja opettajien vuorovaikutus koetaan tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Vuorovaikutukseen kerrotaan kuuluvan johdon antama palaute, rakentava keskustelu henkilöstön ja johdon välillä, henkilökunnan kuuntelu ja mahdollisuus tuoda omia ideoita esille. Yksi opettaja sanoo, että vuorovaikutus on molemminpuolista. *”Esimieskin on osa porukkaa.”* Moni tuo esille, että johdon tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus vaikuttavat työhyvinvointiin. Tasapuolisuutta luonnehditaan muun muassa niin, että se on yksilöiden ja yksiköiden tasapuolisuutta, tiedon jakamisen tasapuolisuutta sekä työtehtävien ja työtuntien tasaista ja perusteltua jakamista. *”Pitää olla tasapuolinen. Ja pyrkii oikeudenmukaisuuteen ja vilpittömyyteen ja rehellisyyteen.”*

Fyysinen työympäristö tulee työhyvinvoinnin yhteydessä esille muutamassa vastauksessa. He näkevät fyysisen työympäristön ylläpidon Helpan johdolle kuuluvana asiana. *”Esimiesten ja johdon tulee pitää olosuhteet ja työympäristö sellaisena että siellä on hyvä ja helppo tehdä töitä. Niiden tulee pitää intrasta huolta.”* Esille tulee joidenkin ammattialojen ammattityön fyysinen vaativuus ja kuormittavuus sekä fyysisiin puitteisiin liittyviä epäkohtia. Epäkohdat liittyvät muun muassa työtilojen ilmastointiin, koneisiin ja laitteisiin sekä ergonomiaan.

3.3.3 Johtaminen

Palautteen yhteydessä suurimman osan mielipide on, että johdolta saadaan paljon palautetta, mutta kollegoilta ei. Toisaalta yksi opettaja kokee, että niin johdolta kuin kollegoilta ei tule riittävästi palautetta. Usea sanoo, että haluaa lisää palautetta. Yksi opettaja haluaa erityisesti kollegoilta palautetta yhteisten asioiden hoitamisesta ja suunnittelu-työstä. *”Palautetta yleensä muutenkin työyhteisöltä ja johdolta tulee aika paljon.”* tai *”Jos sä hoidat jotain, niin saatat saada palautetta mutta aika vähän.”*

Johdolta toivotaan enemmän konkreettisempaa, suurempaa, oikein ajoitettua, aiheellista, niin negatiivista kuin positiivista palautetta. *”Jos me tehdään asioita väärin, siitä pitäis saada palautetta riittävän ajoissa että pystyis korjaamaan. Sit jos se asia on ohi, sitä ei voi enää korjata.”* Kehityskeskustelut tuodaan esille palautteen yhteydessä. Yksi opettaja sanoo, että kehityskeskustelu on väline opettajan oman työn suunnitteluun ja siinä tulee esille samoja asioita, joita on jo käyty läpi vuoden mittaan.

Usea opettaja kertoo, että he eivät aina tiedä mikä on johdon työnjako. Tämä näkyy niin, että samaa asiaa joudutaan selvittämään useaa eri kautta. *”On harmaita alueita ylittävästi paljon. On paljon tietoa mistä kukaan ei tiedä. Sä joudut kysyyn monelta ja ei oo selvää että selviää jostakin.”* Yhden opettajan mukaan johdon työnjako on epätasainen, joka johtuu osastojen eri koosta. Ehdotuksena työnjaon tehostamiseen tulee esille nykyistä tarkempi vuosisuunnittelu ja tehtävänjako.

Haastatteluissa tulee palautteen yhteydessä esille myös opiskelijapalautte, jota saadaan runsaasti. Opettajat tuovat esille, että he kokevat opiskelijapalautteen kaikkein tärkeimmäksi. Opiskelijapalautteesta sanotaan, että se on rakentavaa, vilpittöntä, suoraa sekä se auttaa ja motivoi jaksamaan. *”Paras palaute on se kun oppilaat sanoo kiitos ja hyvää viikonloppua.”* Toisaalta, esille tulee myös, että opiskelijoilta saatava palaute on raadollistunut, henkilökohtaistunut ja se on toisinaan liian tilannesidonnaista.

Esille tuotuja epäselvästä työnjaosta johtuvia ongelmia ovat asioiden hoitamisen viivästyminen, epävarmuus omassa työssä ja asioiden kesken jääminen. Yksi opettaja kommentoi tätä näin: *”Sit kun joku on poissa ei oo ketään muuta joka tekis homman ja se jää hoitamatta. Mä en voi soittaa kenellekään kun sitä henkilöä ei oo.”* Johtamiseen liit-tyvä näkemys on myös se, että julkinen organisaatio työ mukanaan byrokratiaa, kollektiivisten päätösten hakua sekä *”juupas-eipäs ajattelua.”*

Yksi opettaja kaippaa johtamiselta lisää panostusta pedagogiseen johtamiseen. Hän tuo esille, että tarpeen tälle tuo yhteiskunnan muuttuminen ja sitä kautta opiskelijoiden muuttuminen. *”Peruskouluryhmissä mä oon kasvattaja. Vasta sitten mä rupeen miettimään miten mä saan ammattilaisia ulos tästä koulusta.”* Tiiminvetäjän rooli tulee esille; kerrotaan, että tiiminvetäjällä ei aina ole työkaluja hänelle vastuutetun asian hoitamiseen. *”Tiiminvetäjälle säilytetään paljon tekemistä, mutta ei valtaa.”* Tiiminvetäjälle toivotaan valmennusta tiimin johtamiseen ja käytännön asioiden läpi viemiseen sekä kaikille opettajille valmennusta tiimiajatteluun.

Usea opettaja sanoo, että he tarvitsevat lisää johdon tukea ja läsnäoloa arjessa. *”Olla päivittäisessä työssä läsnä, se on sen suurin tehtävä.”* He mainitsevat, että johdon pitää tuntea opettajan arjen työ, sen haasteet ja kiivas rytmi sekä työn vaatimat resurssit. *”Usein kysytään miten opiskelijat jaksaa, ei kysytä miten opettajat jaksaa.”* Johdon tueksi koetaan myös johtajan roolin ja lopullisen vastuun ottaminen sekä asioiden loppuun asti vieminen. Yksi opettaja sanoo, että johdon tulee puuttua rohkeasti siihen jos joku on kuormittunut liikaa eikä suoriudu töistään. Hän lisää, että opettajia pitää myös rohkaista itse ottamaan enemmän vastuuta jaksamisestaan; opettajan pitää pystyä sanomaan ei. Toinen lisää tähän, että opettajien tulee voida luottaa johdon tukeen.

3.3.4 Tavoitteet

”Ei kai mitään muutakaan tapaa voi olla kuin tehdä yhteisellä tavalla.” Näin kiteytyy opettajien mielipide yhteisistä tavoitteista. Yksi opettaja kertoo selvästi tuntevansa tavoitteet. Toinen taas tuo esille, ettei tunne virallisia tavoitteita. *”Olin ollut täällä tosi pitkään ennen kuin mä tiesin arvoista. Yritin etsiä, mutta mä en löytäny niitä mistään.”* Kolmas opettaja jatkoi tavoitteista: *”Mä haluisin selkeemmin tietää mitkä ne tavoitteet on mihin meidän pitää päästä.”* Helpan arvojen sanotaan olevan liian yleisiä mutta myös hyväksyttäviä. *”Mä luulen, että ne on hyvän opetuksen arvoja joka tapauksessa. Ne on ihan tahtomaattaan joka opettajan mukana.”*

Usea opettaja sanoo, että tavoitteet ja arvot eivät ole riittävän konkreettisia ja selviä, jotta heillä olisi mahdollisuus toteuttaa niitä. *”On liian kaukana arjesta. Iso vastuu opettajalla kun se ottaa opsin käteen, mitä ne tarkoittaa.”* Yksi opettaja lisää: *”Yhteinen tavoite pitää sisäistää hyvin konkreettisella tavalla.”* Tuodaan esille, että arvoja on tuotu esille erilaisissa koulutuksissa ja henkilökunnan kokouksissa, mutta niiden käsittely on kuitenkin ollut hyvin yleistä ja nopeaa. *”Pitäs kuitenkin tuoda esille vähän pienemmässä*

ryhmässä.” Yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseen kaivataan lisää työkaluja ja alakohtaisuutta. Eräs opettaja kertoo että tiimeillä on ollut mahdollisuus miettiä ja vaikuttaa siihen miten arvot näkyvät ja mitä ne merkitsevät omassa työssä.

Opiskelijoiden oppiminen, hyvinvointi ja viihtyminen Helpassa ovat opettajan arjen työn päätavoitteita. *”Miks me ollaan täällä, opiskelijoita varten. Jos ei oo niitä ei oo meitäkään.”* Eräs opettaja kertoo, että häntä ohjaa halu tehdä opetustyö hyvin sekä halu olla johtava tiedon ja taidon antaja. *”Jokaisella joka on opetuksessa on kai sellanen sisäinen arvo.”* Opettajien omia arjen tavoitteita ovat muun muassa se, että opiskelijat eivät myöhästy tunneilta, opetusryhmä pysyy koossa ja kaikki käyvät koulua. Työkaluina tavoitteeseen pääsemiseen ovat esimerkiksi vastuun antaminen opiskelijoille ja sen poistaminen, varhainen puuttuminen, selvät pelisäännöt, rajojen luominen ja ryhmäyttäminen. *”Muutama opiskelija sano, että ei olis ikinä päässy täältä ulos jos mä en olis jaksanu mouhota.”*

3.3.5 Osaaminen ja kehittyminen

Kaikki opettajat sanovat, että osaamisen kehittäminen on tärkeää. *”Pitää laittaa itsensä peliin, sun pitää haluta sitä että sä kehityt. Pitää kehittää itteensä ettei tuu haluttomaks.”* Tärkeimpinä motivaatiotekijöinä omaan osaamisen kehittämiseen ovat halu oppia uutta sekä halu pystyä ajan tasalla. *”Mua motivoi se kun mä en tiedä ja kun mä selvitän ja sitten osaan sen.”* Muita mainittuja motivaatiotekijöitä oman osaamisen kehittämiseen ovat uuden tiedon kautta saatava varmuus työhön, satsaaminen omaan uraan ja ammatilliseen tulevaisuuteen sekä palkankorotus. *”Et ole kymmenen vuoden päästä ihan samassa tilanteessa vaan sä kehityt.”* Yksi opettaja mainitsee, että koulutautuminen voi lähteä työnantajasta jos Helpassa tarvitaan tietynlaista osaamista.

Opettajat kertovat, että oppilaitoksessa on paljon huippuosaajia, mutta osa erityisosaamisesta ei näy koko organisaatiossa. *”Jos mä tietäsin, että tuo on sen asian osaja mä voin kysyy siltä.”* Yksi mielipide on, että iso organisaatio on este tiedon jakamiselle. *”Mä en tiedä miten voi kertoa koko porukalle, jollain tapaa se pitäis jakaa.”* Valtaosan opettajien mukaan henki tiedon jakamiseen on hyvä, mutta keinoja ei löydetä. Tiedon ja osaamisen jakamista pidetään itsestänselvyytenä koko työyhteisön kehittämisen kannalta. *”Jos sä tiedät jostain enemmän kuin muut, sä pystyt antamaan siitä jotakin, opettamaan muita ja kertomaan muille.”*

"Myönteinen suhtautuminen koulutuksiin on meillä." Tämä kuvaa hyvin opettajien mielipidettä koulutusmahdollisuuksista. Koetaan, että työnantajan pitää antaa kouluttautumiseen mahdollisuus, mutta myös opettajilla pitää olla valmiutta oman osaamisen kehittämiseen ja päivittämiseen. Muutama opettaja sanoo, että koulutuksiin ei ole mahdollisuutta osallistua riittävästi. Koulutukseen lähtöä vaikeuttavina tekijöinä mainitaan hankalat sijaisjärjestelyt, resurssien puute, pitkät työpäivät, ajan ja voimavarojen puute sekä iltaopetus. *"Se on heikkous että sitä koulutusta ei tueta niin paljon."* Opetussuunnitelmien muutoksiin liittyvät sekä pedagogiset, että oman ammattityön koulutukset ovat valtaosan opettajien mielestä työnantajan kustannettavia. Joku pitää itsestään selvänä että työnantajan tulee kustantaa kaikki koulutus, joku taas näkee, että tulee kouluttautua myös omalla vapaa-ajalla.

Moni opettaja sanoo, että jokaisella itsellään pitää olla mahdollisuus rajata koulutuksiin osallistumista sen mukaan mikä koulutus on oleellista ja hyödyllistä omalle työlle. Usea toivoo ammattityön osaamiseen, sen kehittämiseen ja päivittämiseen työnantajalta enemmän panostusta. *"Ei riitä huippuhyvä pedagoginen taito, vaan meidän pitää kehittää ammatillista osaamista."*

Kaksi opettajaa tuo esille opettajien työssäoppimisen osaamisen kehittämisessä. He kertovat, että kokemukset ovat olleet hyviä ja ne ovat hyvä tapa ammattityön kehittämiseen ja oman osaamisen ajan tasalle päivittämiseen. *"Kaikkein tärkeintä on se oma kokemus."* Pieni poissaolo omasta opetustyöstä auttaa näkemään oman organisaation ja ammattialan laajemmin, monipuolisemmin ja avarammin. *"Se onkin ongelma että ei saa hiljasta tietoa kentältä, kun on täällä, rupee syrjäytyä alasta, se on aika pelottava tunne."* Yhden opettajan mukaan kynnys lähteä työssäoppimaan voi olla korkea, varsinkin jos on toiminut pitkään opetustyössä. Tällöin työnantajan tulisi kannustaa työelämäjaksolle, joskus jopa velvoittaa. Esille tulee myös näkemyksiä siitä, että opettajien työelämäjaksot kehittävät koko ammattialaa; liike-elämä arvostaa asiansa osaavaa opettajaa, oppii opettajalta ja täten osaamista voidaan vaihtaa.

3.3.6 Organisaation muutos

Muutoksen yhteydessä opetussuunnitelmamuutos puhuttaa. Opettajat kokevat, että he voivat vaikuttaa opetussuunnitelmamuutokseen, siihen miten opetussuunnitelman tavoitteet viedään käytäntöön, vaikka tavoitteet ovat valtakunnallisia. *"Me voidaan vaikuttaa siihen käytännön toteutukseen meidän oppilaitoksessa."* Suuri osa opettajista ei

koe voivansa vaikuttaa koko Helpaa koskeviin *”isoihin”* asioihin. *”Monet muutokset tulee ylhäältä, ottakaa, toteuttakaa.”* Mainittuja asioista, joihin ei voi vaikuttaa, ovat ryhmäkoot ja aloitusryhmien määrä.

Vaikuttaminen on sitä, että *”Sä tuot esille omia ideoita ja ajatuksia.”* Opettajat kertovat, että kehitysideat liittyvät opiskelijoiden hyvinvointiin, motivoimiseen ja yksilöllisyyteen sekä oman osaston ja Helpan näkyvyyteen. *”Vaikuttamisen mahdollisuuksia on paljon jos sä haluat ottaa niistä kiinni.”* Yhden opettajan mielestä projektit ovat hyvä kanava tuoda esille omia ideoita. Hän näkee tärkeänä, että ideat ja ajatukset viedään työyhteisöön. *”Pyrin tuomaan sen esille. On hyvä että moni kuulee sen ja menee suodattimen läpi niin oikeat asiat jää jäljelle.”*

Moni opettajista pitää tärkeänä sitä, että tulee tietää miten muutos tarkoittaa arjen tasolla. *”Ne ei tiedä mitä meidän arjen pyörittäminen on.”* Yksi opettaja sanoo, että muutoksessa jokaisen pitää olla valmis muuttamaan ja laajentamaan omaa toimintaa. Muutostilanteisiin toivotaan lisää resurssia ja vastuunottoa, jotta opettajilla on mahdollisuus saada tukea ongelmatilanteissa ja muutos on mahdollista toteuttaa loppuun asti. *”Monta ihmistä jotka hoitaa, mutta harva tietää loppuun.”* Usea opettaja kokee, että uusia asioita tulee paljon, joten omassa työssä priorisointi ja oleelliseen keskittyminen on tärkeää. *”Tiedetään se ja voidaan suunnitella etukäteen, tiedetään kuka vastaa siitä, kuka informoi ja resurssoi.”*

Lähes jokainen opettaja sanoo, että muutoksissa pitää antaa aikaa sisäistää uusi asia. Opettajien mukaan *”... niihin pitää satsata enemmän ja pitkäaikaisemmin.”* Esimerkkinä hätäisestä muutoksesta mainitaan eri atk- sovellusten ja atk- ohjelmien käyttöönotto. Kehitystarpeita muutoksen yhteydessä ovat muun muassa riittävä koulutus, motiivointi, asioiden tarkastelu jo suunnitteluvaiheessa monelta eri kannalta sekä keskustelu niiden kanssa, joita muutos koskee.

3.3.7 Motivaatio

Yleinen mielipide on, että työmotivaatio lähtee omasta itsestä. Siihen kuuluvina tekijöinä mainitaan oma ammattitaidon arvostaminen, halu jakaa tietoa eteenpäin, tunneside ja intohimo työhön, itsensä tarpeelliseksi tunteminen työyhteisössä sekä halu kehittyä työssä. *”Sun on helppo tuottaa hyvää tulosta kun sulla on hyvä ammattitaito. Sä tiedät mitä sä teet. Tuo turvaa ja keveyttä työhön.”*

Koko työyhteisön yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat motivaatioon. Yhteistyötä kuvaillaan monin eri tavoin; se on muun muassa yhteistä opetusta, yhdessä suunnittelua, tiedon ja osaamisen jakamista, ongelmien jakamista, toisen auttamista, palautetta, keskustelua niin työstä kuin työn ulkopuolisista asioista sekä myös yhteistä tekemistä työn ulkopuolella. *”Tiedon jakaminen, tukemalla, yhdessä. Se taitaa olla paras keino motivoida.”* Jokainen opettaja ottaa esille opiskelijoiden vaikutuksen motivaatioon. He kokevat tärkeänä, että arki opiskelijoiden kanssa sujuu.

Usea opettaja korostaa olevan tärkeää, että on mahdollisuus tehdä työ hyvin. Sitä edistävät opettajan riittävät resurssit, selkeät työnkuvat ja vastuut, työn aikataulut ja rauha tehdä työ hyvin. *”Se hukkaantuu kiireessä, kun on paljon asioita, joista ei saa kiinni. Pitää olla selvyys, että sä tiedät mitä sä teet.”* Kerrotaan, että motivaatio edellyttää johdon tukea ja arvostusta omalle työlle, palautetta sekä mahdollisuutta saada apua työtehtävissä. Motivaation kannalta on tärkeää, että opettaja on selvillä omaan työhönsä vaikuttavista tekijöistä, jotka liittyivät tuleviin tapahtumiin, yleisiin muutoksiin ja yhteisiin käytänteisiin. *”Mitä muutoksia tulee Helpassa, miten ne vaikuttaa meihin. Vähä epävarma miten toimitaan jatkossa.”*

3.3.8 Organisaatiokulttuuri

Moni opettajista näkee yksilöiden välisen keskustelun ja vuorovaikutuksen heikkoutena. *”Ei ajatella miten vuorovaikutetaan, välillä ei oikeesti ajatella, että me ollaan työroolissa.”* Yksi opettajista tuo esille, että opettajuuden vaatima rooli häviää vuorovaikutuksessa eikä ammattilaisuus aina näy keskinäisessä kanssakäymisessä. Hän on sitä mieltä, että positiivisia asioita voi tuoda esille impulsiivisesti, mutta negatiivisia ei voi suoltaa ajattelematta. Tulee esille, että hyvää käytöstä odotetaan johdolta, mutta omassa käyttäytymisessä toista kohtaan on parantamisen varaa. *”Ihmiset ei aina tiedosta miten käyttäytyy.”*

Kahden opettajan mielestä asioiden tuominen keskusteluun ja niiden kyseenalaistaminen on tärkeää. *”Asioista puhuminen on jotenkin tosi vaikeeta, ne otetaan tosi henkilökohtaisesti.”* Tähän lisätään vielä, että joistakin asioista *”ei voi puhua”* tai puhutaan vain *”meidän kesken”*. Yksi opettaja kertoo, että yhteisen ajan puute voi estää yhteisen keskustelun. *”Kahvilla on kauhee purkautumisen tarve.”* Muistakin kuin työasioista halutaan keskustella. *”Kaikki on tosi vellomista. Ei päätetä, puhutaan mutta ei synny valmista.”* Näin todetaan Helpan kokouksista. Yhteisten isojen ja tehottomiksi koettujen koko-

usten sijaan toivotaan pienempiä tilaisuuksia, joissa koetaan oikeasti voivan vaikuttaa ”puhumisen” sijaan.

Opettajien lähes yhteinen mielipide on, että Helpassa on paljon keskustelua ja vuorovaikutusta. Keskustelu ja vuorovaikutus ovat menneet avoimempaan suuntaan. *”Keskustelu on lisääntynyt.”* Keskustelua kerrotaan käytävän oman osaston ja yksikön kesken. *”Keskustelua on paljon, omien yksiköiden sisällä.”* Eri ammattialat ja erilaiset persoonat tuovat eri näkökantoja keskusteluun. *”Meillä on tosi paljon erilaisia näkemyksiä ihan perusasioista, opetuksesta.”* Keskustelun ja vuorovaikutuksen yhteydessä opettajat kertovat, että johtoa on helppo lähestyä, oman esimiehen kanssa voi keskustella luontevasti ja esimiehet tuntevat talon henkilökunnan. *”Voidaan lähestyä tosi hyvin kaikkia.”*

”Jokaisella on oma käytäntö.” Tämä kuvastaa hyvin opettajien mielipidettä Helpan pelisääntöistä. Opettajat kokevat, että pelisääntöistä ei pidetä kiinni, käytännössä toimitaan eri tavoin kuin sovitaan, raja on itse kullakin häilyvä ja erilaiseen toimintaa ei puututa. *”Sovitaan paljon mutta se jää siihen.”* Opettajat peräänkuuluttavat oikeudenmukaisuutta, toiselle ei voi sallia sitä mikä on toiselle kiellettyä. He kertovat, että pelisääntöjen rikkominen tai noudattamatta jättäminen voi tuntua epäoikeudenmukaiselta niistä, jotka niitä noudattavat. *”Jollain tapaa sen hyväksyy, mut jos on tunnollinen ja pitää kiinni, se voi tuntua epäoikeudenmukaiselta.”*

Pelisääntöjen erilainen noudattamisen ja niiden varioinnin sanotaan johtuvan erilaisista persoonista, itsekkyydestä ja opettajan halusta olla itsenäinen. *”Mä luulen, että mä olen tottunut siihen, että jokaisella on olemassa se oma pieni oma juttunsa. Jokaisella meillä on kohta missä me viilataan sääntöä ohuemmaksi.”* Pelisääntöjä tulkitaan omalla tavalla. *”Mä luulen, että osalla tässä talossa on niinku hyväksyttävä tapa, että jokainen voi jostain kohdasta tehdä asiaa toisella tavalla.”*

Opettajat sanovat, että he voivat vaikuttaa laajasti omaan opetukseensa, sen sisältöön ja toteutukseen. *”Opettajan perustehtävään, opetukseen. Ops antaa reunaehdot.”* Vaikuttamista siihen pidetään olennaisen tärkeänä. *”Se on tosi iso asia.”* Opetukseen liittyviä asioita on mahdollista tuoda esille ja sitä kautta saada käytäntöön uusia tapoja toimia. *”Jos asia liittyy opiskelijoihin, niistä otetaan heti kiinni.”* Koetaan, että Helpa on avoin uusille ajatuksille ja ideoille. Mainitaan myös, että vaikuttaminen edellyttää yksilön omaa aktiivisuutta ja vapaaehtoisuutta itselle tärkeisiin asioihin. *”Et sä voi vaikuttaa*

jos sä et osallistu.”

Muutama opettaja tuo esille sen, että yksilön vaikutusaktiivisuuden kannalta on tärkeää nähdä omat konkreettiset vaikutusmahdollisuutensa ja saada asioita eteenpäin. Yhden mielipiteen mukaan yksilöllä on vastuu olla mukana vaikuttamassa laajemminkin yhteisissä kokouksissa, hankkeissa ja projekteissa. *”Vaikka siellä ei aina näe miten ihan oikeesti voi vaikuttaa.”* Uusien asioiden ja ideoiden esille tuominen voi kärsiä siitä että koko porukka ei lähde mukaan asiaan ja uusia ideoita ja asioita kohtaan voi olla vastarintaa. *”Jos joku ehdottaa jotain monet tyrmää sen ja sit mä ajattelen et ollaan sit hiljaa.”* Yksi opettaja sanoo, että *”Jatkuvasti on turha räksyttää asioista, joihin ei voi vaikuttaa.”*

Usea opettaja näkee yhteistyön tärkeänä sekä yksilön, että koko organisaation kannalta. *”Jos sä haluat vain puuhastella yksin sä et kehity.”* Yhteistyö lähtee opettajista, mutta myös opiskelijat tulee ottaa mukaan. Yhteistyön edut nähdään niin, että se laajentaa kaikkien näkemystä Helpasta, lisää yhteenkuuluvuutta, mahdollistaa yhteisten asioiden eteenpäin viemisen, tekee osastojen välisen yhteistyön luontevammaksi, opettaa toimimaan yhdessä ja auttaa pedagogisten mallien vaihtamisessa eri osastojen kesken. *”Yhteistyö, alojen välinen yhteistyö, mahdollisuuksia on paljon, sitä haetaan.”* Käytännön esimerkkeinä yhteistyöstä mainitaan opettajan toimimisen apuopettajana kollegalle itselle vieraalla alalla, yhteisen opetuksen yli osastorajojen, yhdessä eri osastojen ja yksiköiden kesken toteutetut projektit ja tapahtumat, yhteisen työpistetyöskentelyn, yhteiset työryhmät sekä tutustumisen toiseen yksikköön.

3.4 Analyysi ja kehitysehdotukset

Tulosten teemoittelun jälkeen olen teemoitellut aineiston uudelleen kolmeen eri teemaan, jotka ovat opettajan osaaminen, yhteistyö ja johtaminen. Näiden teemojen kautta tuon esille aineiston mielenkiintoisimpia kohtia. Yhteistyön esille nouseminen monessa kohdassa tuloksia on mielestäni merkityksellistä. Se esiintyy tuloksissa huomattavasti useammin kuin omien ennakkokäsityksieni perusteella ajattelin. Myös osaaminen ja johtaminen tulevat esille tuloksissa useassa kohdassa hyvin selvästi sosiaalisen vastuun osatekijöinä. Osaaminen, yhteistyö ja johtaminen sekä niiden eri osa-alueet nivoutuvat kaikki kiinteästi toisiinsa. Valitsemani teemoittelun avulla tutkimusongelmaa on mahdollista tarkastella syvällisemmin.

Käytän myös analyysivaiheessa paljon suoria lainauksia haastatteluista. Niiden käytön tavoitteena on havainnollistaa omia ajatuksiani tutkijana ja tekemiäni tulkintoja aineistosta. Ne antavat lukijalle mahdollisuuden tulkita haastateltujen opettajien sanomaa. Lainaukset tuovat lukijalle aitoja esimerkkejä siitä, kuinka haastatellut kokevat työyhteisön sosiaalisen vastuun, miten se ilmenee ja mikä siihen vaikuttaa.

Haastattelujen tulokset analysoin teoriasidonnaisella analyysillä. Analyysi sisältää teoreettisia kytkentöjä, vaikkakaan se ei suoraan pohjautu teoriaan. Tuon esille omia käsityksiäni aineistosta tulkiten teoriaa vapaasti. Peilaan omia havaintojani teoriaan sekä tuon teoriaa havaintojeni tueksi. Tutkimusote on abduktiivinen. Se mahdollistaa uudenseläisien näkökulmien löytämisen tutkimusongelmaan. Analyysin perusteella tuon esille kehitysehdotuksia. Ne lähtevät luontevasti niin haastatteluista kuin omista käsityksistäni. Ne ovat oma tutkijan näkökulmani asioihin. Kehitysehdotuksien avulla on mahdollista kehittää sosiaalisen vastuun eri osa-alueita Helpassa.

3.4.1 Opettajan osaaminen

Opettajan osaamisen koetaan olevan kivijalka, johon ammatinopettajan työ nojaa. Se on opettajan omaa henkilökohtaista, itsellä olevaa tietoa ja taitoa. Osaamisessa korostuu opettajan oman ammattialan ammattityön osaaminen. Osaaminen edistää sekä yksilön että koko organisaation kilpailukykyä. Se edistää ja ylläpitää myös motivaatiota sekä työhyvinvointia. *”...että pystyt hallitsemaan ne tehtävät, jotka sulle on annettu. Se on kaiken perusta.”* Painotetaan, että Helpan opettajien oman ammattialan osaaminen on Helpassa korkealla tasolla. Yksi opettaja kiteyttää tämän: *”...paljon huippuosaajia.”* Opettajan osaamiseen liittyy myös työhön sitoutuminen ja opettajan asenne. Sitoutuminen ja hyvä asenne ovat asioiden hyvin tekemistä omassa työssä, omaan työhön panostamista, avoimuutta uusille asioille, edelläkävijyyttä sekä koko Helpan toimintaan sitoutumista. *”Olet lojaali Helpalle ammatillisesti.”*

Oma ammattitaito ja osaaminen kasvavat kokemuksen myötä. Oma osaamista voi vahvistaa kouluttautumalla ja oppimalla työyhteisöltä. Osaamisen kehittäminen on olennainen ja välttämätön osa opettajan työtä. Se vaatii itseltä halua uudistua ja kehittyä. *”Sun pitää haluta sitä.”* Osaamisen kehittäminen on mahdollisuus pitää yllä ja vahvistaa omaa perustehtävää, opetusta. Osaamisen kehittäminen pitää sekä yksilön itsensä että koko organisaation kilpailukykyisenä. Oman osaamisen ja työn vaatimusten tasapaino lisää työtyytyväisyyttä.

Osaamisen kehittämistä tarkastellaan hyvin paljon koulutuksen näkökulmasta. Helpan eri ammattialat kehittyvät ja muuttuvat kovaa vauhtia. Eri aloilla tarvitaan uutta ja ajan tasalla olevaa osaamista. Osaava ja sitä kautta motivoitunut opettaja lisää niin itsensä kuin koko Helpan kilpailukykyä. Tarve koulutukseen lähtee pääosin omasta mielenkiinnosta ja halusta kehittää omaa osaamista. Koulutusta halutaan valita nykyistä enemmän oman mielenkiinnon mukaan. *”Jokaisen pitää pystyä rajaamaan missä kehittyä, kaikkeen ei voi osallistua.”* Tämän lisäksi tarvitaan työnantajan panostusta. Työnantajan panostuksella tarkoitetaan niin mahdollisuutta kouluttautua työajalla kuin itselle sopivia koulutusmahdollisuuksia. Tarve opettajien työelämäjaksoille korostaa opettajan oman ammattialan ammattityön tärkeyttä. Opettajien työelämäjaksot koetaan hyviksi mahdollisuuksiksi päivittää opettajan ammattityön osaamista. Niistä saadaan paljon. *”Työelämäjaksot opettajilla pitäis olla systemaattisia ja tasaisin väliajoin.”*

Kehitys ja muutos kulkevat käsi kädessä. Opettaja kehittää ja muuttaa omaa työtään jatkuvasti. Tämä lähtee luontaisesti niin opiskelijoista, erilaisista yksilöistä ja opetusryhmistä kuin työelämän palautteesta. Opetussuunnitelmamuutos on iso muutos opettajan työssä. Helpassa opetussuunnitelmat muuttuvat asteittain eri aloilla syksystä 2009 alkaen. Tarvitaan keskustelua ja oman näkökannan laajentamista. Muutoksien tuoman hyödyn näkeminen omalle perustehtävälle parantaa sitoutumista uusiin asioihin ja muutoksiin. Sitoutumista parantaa myös kyky hallita uusia asioita koulutuksen ja perehdytyksen avulla. Muutos on sekä oman työn kuin koko organisaation yhteisten asioiden kehittämistä että muutoksiin vastaamista ja niihin sopeutumista. Opettajalla on tärkeä rooli vaikuttamisessa sekä ideoiden ja ajatuksien esilletuomisessa. Oma aktiivisuus on tärkeää. Vastuunotolla yhteisistä asioista voidaan tässä tarkoittaa yhteisiin asioihin vaikuttamista ja yhteistä kehittämistä. Opetuksen ja opetuksen ulkopuolisten asioiden kehittämisessä, on tärkeää nähdä asiat koko Helpan tasolla. *”...miten tää vie yhteisöä eteenpäin eikä vain omaa itseä tai omaa asiaa.”*

Yhden opettajan ehdotuksena on jokaiselle opettajalle neljää päivää palkallista koulutusta lukuvuoden aikana ammattityön osaamisen vahvistamiseen. Näillä koulutuksilla voidaan vahvistaa nimenomaan opetussuunnitelmista lähtevää vaadittavaa ammattityön osaamista. Koulutuksen tavoitteena olisi saada opetussuunnitelmien tavoitteet näkymään entistä paremmin opettajan ammattityön opetuksessa. Tällä olisi myös mahdollisuus tuoda kunkin opettajan omaa erityisosaamista esille entistä vahvemmin. Jokaisen opettajan koulutustarve voidaan ratkaista syksyn kehityskeskustelussa yhdessä esimiehen kanssa. Lähtökohtana valittavalle koulutukselle tulisi olla entistä vah-

vemmin se, mitä opintokokonaisuuksia opettaja opettaa. Opettajan kannalta mielekäs koulutussuunnitelma lisää sitoutumista Helpaan.

Opettaja voi oppia myös kollegoiltaan. Kuten opettajat tuovat esille, Helpassa on paljon huippuosaajia. Ammattityön osaamisen jakaminen on hyvin luontevaa saman alan opettajien kesken, mutta pedagogista oppimista voi tapahtua yli kaikkien osastorajojen. Kehitysehdotus tähän on kollegan opetustyön seuraaminen. Seuraaminen tapahtuisi ilman omaa opetettavaa ryhmää, jolloin siihen olisi mahdollista keskittyä täysipainoisesti. Tämä olisi luonteva tapa jakaa osaamista ja oppia itse. Tästä hyötyisivät molemmat osapuolet, niin kollega kuin itsekkin. Opetuksen seurannasta tulisi raportoida koko työyhteisölle. Raportointi tapahtuisi lähtökohdasta mitä itse opin. Kollegan opetuksen seuranta olisi myös mahdollisuus palautteen antamiseen kollegalle. Opetustyön seuraaminen muokkaa ja muuttaa omia ajatus- ja toimintamalleja niin ammattityössä kuin pedagogisesti. Se lisää luontevasti myös yhteistyötä. Opetustyön seuraaminen Helpassa voidaan pilotoida ensin jollakin ammattialalla. Mikäli tästä saadaan riittävästi hyötyä, sitä voidaan laajentaa.

Opettajan riittävät resurssit mahdollistavat osaamisen esille tuomisen. Yksi opettaja kiteyttää tätä sanomalla, että ne ovat ”... mahdollisuuksia tehdä työ hyvin.” Resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä pääsääntöisesti riittävää tuntimäärää työhön, mutta joissakin yhteyksissä myös henkisiä voimavaroja. Yksi opettaja kommentoi opettajan työn kokonaisuutta sanomalla ”... miten paljon on töitä, vaikka opetustunteja ei oisikaan niin paljon.” Riittävät resurssit ovat yksi työhyvinvoinnin tekijä. Liaksi koettu työmäärä ja riittämättömyyden tunne omassa työssä lisäävät henkistä kuormittumista ja vähentävät työhyvinvointia sekä motivaatiota. Työhyvinvointi on yksi merkittävä tekijä organisaation menestyksen kannalta. Se vaikuttaa organisaation kannattavuuteen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen.

Mistä iso työmäärä ja riittämättömyyden tunne voivat johtua? Opettajan työhön kuuluu luontaisesti paljon opetustuntien ulkopuolella tapahtuvaa työtä. Opiskelijoiden lisääntynyt tuen tarve niin opinnoissa kuin sen ulkopuolella sekä opintojen yksilöllistäminen luovat omat haasteet opettajan resursseille. Opettajan tavoitteet ja siihen saadut resurssit voivat olla ristiriidassa. Kiireen syinä voivat olla myös huono suunnittelu ja työn jako. Opettajalle voi myös olla tyypillistä, se että hän ei osaa sanoa ei ”ylimääräisille” tehtäville eikä halua tai osaa tiedostaa omia jaksamisen rajojaan. Opettajat tuovat selvästi esille sen, että päävastuu omasta työhyvinvoinnista on opettajalla itsellään. Joh-

don roolia ei tässä voi kuitenkaan sivuuttaa. Heidän pitää puuttua rohkeasti siihen jos opettaja on kuormittunut liikaa eikä suoriudu toistään.

3.4.2 Yhteistyö

Yhteistyötä Helpassa luonnehditaan monilla eri tavoilla. Se voidaan käsittää tässä yhteydessä hyvin laajana yhteisöllisyytenä. Tarve sen lisäämiseen tulee esille monessa eri yhteydessä. Yhteistyön koetaan olevan erityisesti oman osaamisen ja tiedon jakamista, mutta myös vastuunottoa yhteisistä asioista ja yhteisiin asioihin vaikuttamista, arjen kanssakäymistä, yhteisiä tapoja toimia sekä palautetta. Yhteistyö vaikuttaa sekä yksilön omaan että koko organisaation kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja motivaatioon.

Helpan osaaminen syntyy sen yksilöiden osaamisen yhdistämisestä. Jokaisen oikean paikan löytyminen vahvistaa koko organisaation kilpailukykyä. Opettajien mielestä tiedon ja osaamisen jakaminen on itsestään selvyys koko työyhteisön kehittymisen kannalta. *”Jos mulla on ongelma, mä tietäisin että tuo on sen asian osaaja ja mä voin kysyä siltä.”* Yksi opettaja kommentoi lisäksi näin: *”Tietoon ja osaamiseen kohdistuva palaute jalostaa sitä edelleen.”* Yleinen mielipide on, että koulutuksien antia ei saada koko työyhteisön käyttöön. Kokemukset yhteisistä hankkeista ja projekteista ovat kuitenkin olleet hyviä.

Helpan iso koko luo oman haasteen yhteistyölle. Opetus viidellä eri ammattialalla on hyvin erilaista, joka johtuu osittain ammattialan omista erityispiirteistä. Toisaalta pedagogiset haasteet ovat varmasti yhteisiä kaikille koulutusaloille. Oppilaitos toimii fyysisesti kahdessa eri paikassa, Helsingin Pasilassa ja Roihuvuoressa. Koko Helpan opettajien yhteiset tapaamiset rajoittuvat muutamaan yhteiseen koulutustilaisuuteen vuoden aikana. Henkilökunta ei välttämättä tunne toisiaan. Yhteistyötä tehdään tällä hetkellä koko oppilaitoksen tasolla eri hankkeissa ja kehitysryhmissä. Opettajan työ varsinkin luokkaopetuksessa on perinteisesti hyvin yksinäistä. Toisaalta se myös antaa opettajalle paljon vapauksia ja itsenäisyyttä työhön.

Koulutuksista saatua osaamista voidaan jakaa raportoimalla koulutuksista. Ammatillisista koulutuksista saatu anti on hyödyllisintä jakaa omalle tiimille tai omalle koulutusosalalle. Helpan intraan voidaan tehdä oma kohta koulutuksien raportointia varten esimerkiksi tiimeittäin, ammattialoittain tai koulutuksien aiheen mukaan. Jokainen koulutuksessa käynyt raportoi koulutuksestaan sovitussa aikataulussa. Näin kaikilla hel-

palaisilla olisi mahdollisuus jakaa omaa tietoaan sekä tutustua kollegan saamaan koulutuksen antiin. Koulutuksien lisäksi raportointia voidaan laajentaa koskemaan myös muita yhteisiä hankkeita ja kehitysprojekteja.

Kollegoilta saadusta palautteesta todetaan sekä: *”Jos sä hoidat jotain, niin saatat saada palautetta mutta aika vähän.”*, että *”Oon kokenu, että oon saanu aina kun on ollu aiheita.”* Pääsääntöisesti kollegoilta koetaan saatavan liian vähän palautetta. Miksi näin on? Syynä voi olla, että ei tunneta kollegan työtä, joten siitä ei osata antaa palautetta. Opettajan luokkaopetus on perinteisesti aika yksinäistä. Vai onko kollegalle vaikeaa antaa palautetta? Yksi opettaja tuo esille, että opettajien välinen kateus voi vähentää palautetta.

Entä osataanko palaute ottaa vastaan? Opettajan ammattitaito on hyvin henkilökohtaista omaisuutta ja opettajan persoona vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka hän tuo oman osaamisensa esille. Tämä voi olla syynä siihen, että palaute voidaan kokea myös omaan persoonaan kohdistuvana. Kollegoilta ja koko työyhteisöstä saatu palaute on kuitenkin erittäin tärkeää. Kollega ja työyhteisö ovat voivat antaa palautteen jopa paljon suoremmin, välittömämmin ja konkreettisemmin kuin johto. Johdon palaute tulee luontaisesti toisinaan myöhään ja se on luonteeltaan yleisempää. Kollegoilta tulevan palautteen vaarana voi kuitenkin olla liika ymmärrys; ei haluta loukata toista antamalla negatiivista palautetta. Onko tällöin vaarana että toiminta ei kehity, jos on liiallinen hyväolon tunne? Kuinka kollegapalautetta saadaan kehitettyä? Pieni alkua voi olla esille tuotu kollegan opetustyön seuraaminen, jonka yhteydessä kollegalle annetaan palautetta hänen opetuksestaan.

”Helpa on kohtuullisen keskusteleva työyhteisö.” Näin luonnehtii yksi opettaja Helpan arjen kanssakäymistä ja keskustelua. Toinen opettaja lisää tähän: *”Koko ajan mennään avoimempaan suuntaan.”* Keskustelua rikastavat eri ammattialojen erityispiirteet ja erilaiset persoonat. Arjen kanssakäyminen rajoittuu omalle osastolle tai omaan yksikköön. Viralliseen keskusteluun, esimerkiksi yhteisiin kokouksiin, tarvitaan lisää tehoa. Pelkkä keskustelu ei vie asioita eteenpäin. Päätöksiä pitää tehdä. Arjen kanssakäyminen on tärkeä tekijä erityisesti työhyvinvoinnille. Se vaikuttaa myös ilmapiiriin. *”Miten ollaan arjessa muiden kanssa.”* Arjen kanssakäymiseen kuuluvat avoimuus, yhteistyö, muiden huomioon otto, vastavuoroisuus ja toisen työn arvostaminen. Yksilöiden vuorovaikutuksessa ja keskustelussa on myös huonoa käytöstä. Tätä kommentoidaan muun muassa näin: *”Käyttäydytään kuin oltas pellossa, päästetään suusta mitä sattuu, vaikka ei tar-*

kottas.”

”Jokaisella on oma käytäntö.” Tämä yhden opettajan sanoma kuvastaa hyvin kaikkien opettajien mielipidettä Helpan pelisäännöistä. Pelisäännöistä ei pidetä kiinni, käytännössä toimitaan eri tavoin kuin sovitaan, raja on itse kullakin häilyvä ja erilaiseen toimintaa ei puututa. *”Sovitaan paljon mutta se jää siihen.”* Oikeudenmukaisuus on tärkeää, toiselle ei voi sallia sitä mikä on toiselle kiellettyä. *”Jollain tapaa sen hyväksyy, mut jos on tunnollinen ja pitää kiinni, se voi tuntua epäoikeudenmukaiselta.”* Pelisääntöjen erilainen noudattaminen ja niiden variointi koetaan johtuvan erilaisista persoonista, itsekkydestä ja opettajan halusta olla itsenäinen.

Arjen kanssakäyminen ja pelisäännöt kuvastavat Helpan organisaatiokulttuuria. On muotoutunut tapoja, joiden mukaan on aina toimittu. Osa niistä kumpuaa jo oppilaitoksen historiasta ja perinteistä. Niiden muuttaminen voi olla vaikeaa. Oppilaitoksessa on paljon erilaisia rituaaleja, normeja ja symboleita, jotka määrittävät niin keskustelua, pelisääntöjä kuin tapaa toimia. Niihin ollaan osittain tyytymättömiä, mutta halutaanko niitä oikeasti muuttaa? Nehän kuitenkin tuovat turvallisuutta ja jatkuvuuden tunnetta. Mitä tapahtuu jos kello kymmenen kahvit poistetaan? Entä jos henkilöstöravintolan opettajien ruokailutilaa muutetaan niin, että myös opettajat ruokailevat opiskelijoiden joukossa?

Eri aloilla on omia eri alakulttuureja, jotka ovat muotoutuneet ajan saatossa. Alakulttuurit ovat hyvin hallitsevia. Yhteisissä kokouksissa jokaisen koulutusalan edustajalla on oma alueensa. Lukuvuoden päättäjäisiä juhlitaan ”omissa” porukoissa. Tällaiset käytänteet lisäävät yhtenäisyyttä alakulttuurin sisällä, mutta voivat olla osaltaan yhteistyön ja yhteisen tekemisen este. Helpan organisaatiokulttuuria ja sen alakulttuureja kuvaavia artefakteja ovat esimerkiksi eri alojen ammattiasut, kokouskäytänteet sekä eri alojen ammattikieli. Ne ovat hyvin näkyviä ja erilaisia. Niiden syvällisempi tulkinta on jo vaikeaa. Helpan julkituodut arvot ovat asiakaslähtöisyys, kestävä kehitys, yrittäjämielisyys, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus sekä turvallisuus. Ne kertovat mitä Helpassa arvostetaan ja mitä pidetään oikeana. Ne ohjaavat toimintaa. Ovatko ne kuitenkaan riittävän läpinäkyviä ohjatakseen arjen todellista toimintaa?

Pelisäännöistä ja arjen kanssakäymisestä ei Helpassa juurikaan julkisesti keskustella. Onko aihe liian arka esille otettavaksi? Onko opettaja nipottaja tai turhan naiivi jos hän ottaa tällaisen esille? Yhteiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus kuitenkin edesautta-

vat organisaation myönteistä ilmapiiriä. Myönteinen ilmapiiri puolestaan lisää motivaatiota.

3.4.3 Johtaminen

Johdon tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus koetaan tärkeäksi. Tasapuolisuutta halutaan niin opettajien kohtelussa, opetustuntien jaossa, pelisäännöissä kuin yleisessä käytöksessä. Yhteistä linjanvetoa kuvastaa hyvin yhden opettajan sanoma *”Jos se menee siihen, että joku voi tehdä sellasta mitä toinen ei, niin se ei oo enää ok.”* Johdolta toivotaan puuttumista epäkohtiin ja erilaiseen toimintaan. Johdon yhtenä tehtävänä on määrittellä organisaation normit ja periaatteet sekä valvoa niiden noudattamista. Oppilaitosorganisaatiossa opettajan työ on hyvin vapaata ja itsenäistä. Se tuo väistämättä mukanaan opettajalle ison vastuun ja velvollisuuden noudattaa yhteisiä pelisääntöjä ja tapoja toimia ja sitä kautta vastuun olla rakentamassa myönteistä työilmapiiriä. Myönteisen työilmapiirin rakentaminen on ehdottomasti koko työyhteisön velvollisuus.

Eräs opettaja ehdottaa, että kaikki opetuksen ulkopuoliset resurssit tulisivat olla julkisia. Eri opettajilla on erisuuruisia resursseja niin opetuksen suunnitteluun kuin koko Helpan toiminnan kehittämiseen ja erilaisiin projekteihin. Resurssien julkisuus voisi vähentää väärinkäsityksiä kollegan työtehtävistä ja niiden sisällöstä ja vaatimuksista. Entä jos kaikki opetuksen ulkopuoliset tehtävät, hankkeet ja projektit sekä niiden tavoitteet ja niihin vaadittava osaaminen julkistetaan? Lisäisikö tämä osaltaan oikeudenmukaisuuden tunnetta? Ja vähentäisikö se, kuten eräs opettaja mainitsee *”... kateutta asioista, joita ei edes ole olemassa.”*?

Pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta tai noudattamatta jättämisestä sekä arjen kanssakäymisestä keskustellaan epävirallisissa yhteyksissä. Selvä tarve niiden linjaukseen on. Voisiko tähän olla ratkaisuna yhden opettajan haastatteluissa esille tuoma ajatus yhteisestä sopimuksesta kanssakäymiseen ja pelisääntöihin? Arjen pelisääntöjä voidaan lähteä rakentamaan koko Helpan tasolla ja jatkaa niitä eri aloille huomioiden eri alojen erilainen arki ja käytänteet. Vai onko jo perusolettamuksena se, että yhteisiä pelisääntöjä on, mutta niitä voi tulkita omalla tavalla siihen kenenkään puuttumatta? Mihin kaikkiin asioihin voidaan tehdä yhteisiä pelisääntöjä? Onko opettajan oma identiteetti uhattuna jos hänet ”pakotetaan” toimimaan yhteisellä, hänelle kenties hieman vieraalla tavalla?

Johdolta saatu tuki arjen työssä koetaan tärkeäksi. Se on tärkeää opettajan työhyvinvoinnin kannalta. Tuki lisää motivaatiota sekä sitoutumista koko organisaatioon. Henkilökunnan kuuntelu, heiltä kysyminen ja heille vastaaminen vähentävät turhautumista ja epävarmuutta. Usea opettaja tuo esille, sen että Helpan johto ei tunne kunnolla opettajan arjen työtä. *”... johto on ehkä vähän liikaa irtautunut tästä arjesta.”* Tuki on opettajan riittäviä resursseja työtehtävien hoitamiseen, henkistä tukea, kuuntelua sekä osaamisen ylläpitämisen mahdollisuuksien tarjoamista.

Voisiko tarve johdon tukeen liittyä Helpan vastuisiin ja työnjakoon? Opettajat tuovat esille, että vastuiden määrittely ja kaikkein tietoisuus niistä selkeyttää arjen käytännön työtä, tehostaa päätöksentekoa ja mahdollistaa asioiden loppuun asti viemisen. Ne koetaan opettajalle tukena arjessa. Eräs opettaja tuo esille tiimiyhteyshenkilön roolin. Kunkin tiimin tiimiyhteyshenkilö toimii linkkinä opettajien ja johdon välillä. Kaikki tiimiyhteyshenkilöt kuuluvat laajennettuun johtoryhmään. *”Tiiminvetäjä ei tarvi esimiesroolia, mutta jotakin millä asioita hoitaa.”* Tiimiyhteyshenkilön rooli kaipaa tarkennusta. Heille voidaan tehdä nykyistä tarkempi tehtäväkuvaus, jossa määritellään niin valta kuin vastuut. Tehtäväkuvaukset tulisivat olla julkisia, kuten myös tehtävään tarvittava resurssi. Parhaimmillaan tiimiyhteyshenkilön roolina olisi toimia eräänlaisena väliportaan esimiehenä. Tällainen rooli puuttuu tällä hetkellä kokonaan. Tiimiyhteyshenkilön roolin tulisi olla vaihtuva tiimin sisällä esimerkiksi vuosittain. Sen vaihtuminen laajentaisi luontevasti jokaisen opettajan omaa työnkuvaa ja näkemystä kokonaisuudesta sekä sitouttaisi yhteiseen toimintaan.

Selkeällä työnjaolla ja vastuilla varmistetaan organisaation toimintojen sujuminen. Helpan työnjaon ja roolien selkiyttämisen tulee koskea myös opetuksen ulkopuolisia toimintoja. Niiden tulee tukea opettajan perustehtävän hoitamista. Nykytilannetta eräs opettaja luonnehtii sanomalla *”... hirmuisesti eri järjestelmiä, mutta niiden kautta pitäisi pystyä konkreettisemmin tuoda se apu ja hyöty paremmin esille sinne, missä sitä tarvitaan.”* Voidaan kai sanoa, että oppilaitosorganisaatiossa kaiken toiminnan tulee palvella opetusta. Olennaista opetuksen ulkopuolisten toimintojen vastuissa ja työnjaossa lienee se, että jokainen helpalainen tietää mitkä asiat kuuluvat kenenkin vastuulle.

Opettajat pitävät yhteisiä tavoitteita tärkeinä. Tavoitteet liitetään opiskelijoihin ja opettamiseen. *”Opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi on se ensisijainen tavoite.”* Oppilaitoksen viralliset tavoitteet lähtevät Helsingin kaupungin ja Helsingin kaupungin opetusviraston strategioista. Tavoitteet liittyvät koulutuksen läpimenoaikaan, näyttöjen lä-

päisyyden, toimintakatteeseen, keskeyttämistä, kestävässä kehityksessä, verkko-opintojen lisäämiseen sekä opettajien englannin kielen koulutukseen. Opettajilla on tärkeä rooli strategioiden toteuttajina. Jokainen pitää saada mukaan. Strategioiden toteutus edellyttää niiden ymmärtämistä ja sisäistämistä. Oman toiminnan merkitys yhteisessä kokonaisuudessa tulee olla selvä. Oma työ tulee nähdä osana kokonaisuutta. Sekä tiimeille että opettajille asetettujen tavoitteiden ja kehityssuunnitelmien tulee tukea strategian toteutusta. Selkeä, riittävän haasteellinen ja sisäistetty tavoite parantaa suoritusta ja sitouttaa työhön. Yhteiset tavoitteet lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta, joka auttaa niin yksilöä kuin koko työyhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa.

Opettajat eivät näe Helpan yhteisiä tavoitteita riittävän konkreettisina. Omien tekemisten yhteys yhteiseen tavoitteeseen on epäselvää. *”Tavoitteet ei ole viety riittävän konkreettiselle tasolle...tai sitte niitä ei oo käyty läpi tai ne ilmoitetaan ja puhutaan siinä hetkessä mutta sitte ne unohtuu.”* Johdolta toivotaankin aikaa tavoitteen sisäistämiseen ja työkaluja tavoitteeseen pääsemiseen. Sama toive tulee esille myös muutosten yhteydessä. Miksi yhteisiä tavoitteita ei nähdä riittävän konkreettisina? Entä missä on yhteys omien ja yhteisten tavoitteiden välillä? Syynä voi olla se, että strategiat, arvot ja tavoitteet eivät ole riittävästi esillä. Niitä ei viestitä näkyvästi. Tavoitteita käydään läpi niin henkilökunnan kuin tiimien kokouksissa sekä kehityskeskusteluissa. Jääkö tämä kuitenkin vain läpikäymisen tasolle? Sisäistäminen ja konkretia puuttuu. Tämä voi aiheuttaa epävarmuutta omassa toiminnassa ja vähentää omaa ongelmanratkaisukykyä sekä oma-aloitteisuutta.

Helpan yhteisten tavoitteiden tulisi näkyä jokaisen yksilön omassa kehityssuunnitelmassa. Yhteisistä tavoitteista yksilön tasolle johdettu tavoite lisää niiden konkretia, realismia sekä auttaa suuntaamaan opettajan omaa toimintaa. Se tuo opettajalle myös turvallisuuden tunnetta omaan työhön siitä, että oma toiminta on yhteisen tavoitteen mukaista. Nykyisellään tavoitteiden epärealistisuus voi aiheuttaa sen, että mittareista tulee päämääriä. Strategiat, arvot ja tavoitteet voidaan myös tuoda esille paremmin rohkeammalla viestinnällä esille niin oppilaitoksen www-sivuilla, intrassa kuin oppilaitoksen sisällä esimerkiksi plasmilla. Niiden näkyvyys sekä koko henkilökunnalle että opiskelijoille ja eri sidosryhmille nostaa ne esille ja korostaa niiden merkitystä koko toiminnassa.

Palaute vaikuttaa opettajan motivaatioon. Oma työ koetaan tärkeäksi kun siitä saadaan palautetta. Opettaja haluaa tietää kuinka hän on suoriutunut työstään. Saatu palaute

auttaa määrittämään omaa paikkaa työyhteisössä. Onnistumiset ja niistä saatu palaute kantavat eteenpäin. Palautteen saaminen oman toiminnan aikana mahdollistaa sen, että omaa toimintaa on mahdollista korjata palautteen mukaan. Rakentava, suora ja vilpittömän palaute on parasta palautetta. Tällaiseksi koetaan saatu opiskelijapalaute. Sitä saadaan paljon ja se koetaan tärkeimmäksi. *”Oppilaiden palaute kantaa ja vie eteenpäin.”* Myös johdon palautteesta sanotaan, että se on parhaimmillaan silloin kun se on välitöntä ja suoraa. Sen mielletään olevan enemmänkin jatkuvaa keskustelua työssä, kuin virallisissa kehityskeskusteluissa saatua palautetta. Kehityskeskustelut tuodaan esille palautteen yhteydessä. Yksi opettaja luonnehtii niitä sanomalla: *”... vähän niin kuin tehdään suunta ja me saadaan siihen suuntaan koko ajan ohjausta.”* Myös tämä korostaa suoran ja välittömän palautteen merkitystä. Palautteella ja tavoitella on selvä yhteys. Kun yksilö tietää mitä häneltä vaaditaan, hän tietää päämääränsä. Palaute auttaa suuntamaan omaa toimintaa kohti tavoitteita.

3.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen teoriaosuudessa sosiaalisen vastuun viitekehys määritellään koostuvan organisaatiokulttuurista, johtamisesta, tavoitteista, muutoksesta organisaatiossa, organisaation osaamisesta ja kehittämisestä, työhyvinvoinnista sekä motivaatiosta. Kahdeksas osa-alue, organisaation menestys ja kilpailukyky on seurausta muiden osa-alueiden toteutumisesta. Jokainen näistä viitekehysten osa-alueista näyttäytyy myös Helpan analyysissä hieman eri painoituksin ja eri näkökulmasta. Tärkeitä työyhteisön sosiaalisen vastuun tekijöitä ovat yhteistyö, osaaminen sekä johtaminen. Näillä kaikilla kolmella tekijällä on vaikutusta motivaatioon ja työhyvinvointiin. Helpan tulosten analyysin perusteella menestyvä ja kilpailukykyinen organisaatio muodostuu yhteistyöstä, osaamisesta, johtamisesta sekä motivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Analyysin perusteella sosiaalisen vastuun ilmentymistä Helpassa voidaan tarkastella alla olevan kuvion mukaan.



Kuvio 2. Sosiaalisen vastuun ilmentyminen Helpassa

Teemahaastattelujen tulosten analyysin perusteella Helpassa yhteistyöllä on keskeinen merkitys työyhteisön sosiaalisen vastuun kannalta. Yhteistyö kuvastaa Helpan organisaatiokulttuuria; yhtenäisyyttä, käyttäytymistä ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen. Eri alakulttuurit, ammattialojen erilaisuus ja eri persoonat nähdään sekä rikkautena että haasteena. Yhteistyö on osaamisen ja tiedon jakamista, vastuunottoa yhteisistä asioista ja yhteisiin asioihin vaikuttamista, arjen kanssakäymistä työyhteisössä, yhteinen tapa toimia sekä työyhteisön palautetta. Avoin yhteistyö lisää sekä yksilön omaa että koko organisaation kilpailukykyä, työhyvinvointia ja motivaatiota. Yhteistyössä on tärkeää jokaisen yksilön erikoisosaamisen hyödyntäminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen. Työyhteisöstä saatu palaute jalostaa tietoa ja osaamista edelleen. Sujuva ja avoin ar-

jen kanssakäyminen ja vuorovaikutus sekä yhteiset pelisäännöt parantavat ilmapiiriä ja motivaatiota. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen on tärkeää oikeudenmukaisuuden kannalta. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kaikessa toiminnassa työyhteisössä edistävät myönteistä työilmapiiriä. Tämä puolestaan lisää motivaatiota. Koko työyhteisöllä on vastuu hyvästä työilmapiiristä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tuodaan esille, että oppiminen ja kehittyminen perustuvat asenteisiin, yhteisiin tavoitteisiin ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Teoriaosuiden mukaan osaava organisaatio edistää sekä yksilön että organisaation kehittymistä, työtyytyväisyyttä ja kilpailukykyä. Myös Helpassa osaaminen nähdään pitkälti samalla tavalla. Oman ammattialan osaaminen on Helpan ammatinopettajalle olennaisen tärkeää. Osaaminen on itsellä olevaa henkilökohtaista tietoa ja taitoa, joka kasvaa kokemuksen myötä. Osaamisella on vaikutusta sekä yksilön että koko organisaation kilpailukykyyn lisäksi myös motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Osaamisessa on tärkeää yksilön ja työyhteisön vuorovaikutus, sillä myös työyhteisöltä voi oppia. Tärkeänä nähdään myös kouluttautuminen organisaation ulkopuolella. Ajan tasalla oleva osaaminen mahdollistaa sekä organisaation että yksilön kilpailukykyyn säilymisen. Kehittäminen vaatii omaa halua kehittyä sekä työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia. Osaamisen kehittäminen ja muutos kulkevat käsi kädessä. Opettaja kehittää ja muuttaa työtään jatkuvasti. Mahdollisuus vaikuttaa omaan opetukseen tukee opettajan itsenäistä työtä. Resurssit mahdollistavat osaamisen esille tuomisen. Ne ovat sekä riittävä tuntimäärä työn tekemiseen, että henkisiä voimavaroja. Riittävät resurssit lisäävät motivaatiota ja työhyvinvointia. Vastuu työhyvinvoinnista on yksilöllä itsellään, mutta hän tarvitsee siihen myös johdon tukea. Yhteiset tavoitteet ovat yksilölle tärkeitä.

Tutkimuksen työyhteisön sosiaalisen vastuun viitekehyksen mukaan johtaminen liittyy kaikkiin työyhteisön sosiaalisen vastuun osa-alueisiin, koska sillä on vaikutusta organisaatiokulttuuriin, tavoitteisiin, muutoksiin, osaamiseen ja kehittymiseen, työhyvinvointiin sekä motivaatioon ja näiden osa-alueiden kautta organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. Teoriaosuudessa tuodaan esille johtamisen yhteydessä, että palautteella on merkitys yksilön toimintaan, tuottavuuteen, työhyvinvointiin sekä motivaatioon. Myös Helpassa asia koetaan näin; työ koetaan mielekkääksi ja tärkeäksi kun siitä saadaan palautetta. Onnistumisista saatu palaute lisää motivaatiota. Parhaimmillaan palaute on suoraa, rakentavaa ja vilpitöntä.

Tutkimuksen teorian mukaan organisaatorakenteella on vaikutusta yhteiseen toimintaan, työnjakoon ja ohjaussuhteisiin. Organisaatorakenne määrittää niin tehtäviä, vastuita kuin työrooleja ja suhteita. Helpassa johdon tuki opettajan arjessa koetaan tärkeäksi. Se lisää työhyvinvointia, motivaatiota sekä sitoutumista organisaatioon. Tuki on riittäviä resursseja työhön, henkistä tukea opettajan työssä sekä osaamisen ylläpitämisen mahdollisuuksien varmistamista. Selkeät vastuut ja työnjako koko organisaatiossa edesauttavat arjen työn sujuvuutta, tehostavat päätöksentekoa sekä mahdollistavat asioiden loppuun asti viemisen. Riittävän haasteelliset ja sisäistetyt tavoitteet parantavat suoritusta ja sitouttavat työhön. Yhteiset tavoitteet lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta, joka puolestaan edesauttaa niin jokaista yksilöä kuin koko työyhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa.

Kirjasin ennen tutkimuksen toteutusta ylös omia ennakkokäsityksiäni niin tutkimuksen tekemisestä kuin haastatteluiden tuloksista. Tuomalla ne esiin pyrin lisäämään omaa objektiivisuuttani. Itselleni tutkijana oli motivoivaa, se että koin haastateltavien olevan kiinnostuneista asiasta. Sain laajasti ja monipuolisesti tietoa sosiaalisen vastuun ilmentymisestä Helpassa.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat omaa ennakkokäsitystäni Helpan eri alojen monipuolisuudesta ja oppilaitoksessa olevasta vahvasta osaamisesta sekä osaamisen kehittämisen tärkeydestä. Mietin ennakkoon opiskelijoiden lisääntyntä tuen ja ohjauksen tarvetta ja opettajan resurssien riittävyyden yhteyttä sekä sen vaikutusta työhyvinvointiin ja motivaatioon. Tulosten mukaan riittävät resurssit lisäävät motivaatiota. Motivaatioon vaikuttavat tulosten mukaan myös jokainen itse sekä työyhteisö. Tällainen oli myös oma ennakkokäsitykseni. Tuloksissa johtaminen tulee esille paljon laajemmin kuin olin etukäteen ajatellut. Oma ennakkokäsitykseni työnjaon ja roolien epäselvyydestä on yhteneväinen tulosten kanssa. Uskoin etukäteen, että Helpan yhteiset tavoitteet ovat epäselvät. Tulokset vahvistavat tätä käsitystä. Tulokset vahvistavat myös käsitystäni siitä, että opettajalla on paljon vaikutusmahdollisuuksia muutoksessa.

Mietin etukäteen, kuinka toimintaa kehitetään saadun palautteen kautta. Tuloksissa tämä näkökanta ei tule niin selvästi esille, vaikkakin palautetta pidetään tärkeänä. Yhtä mieltä olemme siitä, että opettaja saa paljon palautetta opiskelijoilta. Se, kuinka palaute otetaan vastaan, ei tule suoranaisesti esille. Organisaatiokulttuurin tuloksissa omat ennakkokäsitykseni ovat yhtäläiset tulosten kanssa. Esille tulevat yhteisten pelisääntöjen ja ammattimaisen arjen vuorovaikutuksen ja yhteistyön tärkeys sekä avoin ja runsas

keskustelu. Huomionarvoista on kuitenkin se, että tuloksissa yhteistyö tulee esille huomattavasti vahvemmin kuin olin itse ajatellut. Tarve sen lisäämisen on havaittavissa vahvasti. Tämä oli yksi syy siihen, että käsittelin sitä tarkemmin analyysissa.

Olen analyysissani tuonut esille sosiaalisen vastuun eri osa-alueiden kehittämisehdotuksia. Osa kehittämisehdotuksista on haastattelemieni opettajien esille tuomia, osa on omia ehdotuksiani. Kehitysehdotukseni olivat opettajan ammattityön osaamisen vahvistaminen koulutuksella, kollegan opetuksen seuranta, koulutuksista raportointi, työyhteisön pelisääntöjen täsmäytys, opettajien opetuksen ulkopuolisten resurssien julkisuus, tiimiyhteyshenkilön tehtäväkuvaus sekä strategioiden, arvojen ja tavoitteiden esille tuominen ja niiden viestintä. Kehitysehdotusten avulla on mahdollista kehittää tutkimuksen perusteella sosiaalisen vastuun tärkeiksi osa-alueiksi nousseita asioita.

Tutkimuksen avulla on myös mahdollista tuoda esille sosiaalisen vastuun tärkeyttä työyhteisössä. Koen, että tutkimuksella on iso arvo keskustelunavaajana aiheesta koko työyhteisössä. Koko työyhteisö on tärkeässä roolissa sosiaalisen vastuun edistämisesä. Esittelen oman tutkimukseni ja kehitysehdotukseni Helpan johtoryhmässä kevään 2009 aikana. Kehitysehdotuksia on mahdollista toteuttaa sellaisenaan tai niitä voidaan soveltaa koko oppilaitoksessa tai eri koulutusaloilla. Ne ovat pohja sosiaalisen vastuun eri osa-alueiden kehittämiseen. Niitä voidaan myös hyödyntää osana laajempaa kehitystyötä. Tällaisesta esimerkkeinä ovat EFQM-laaturjestelmän itsearviointin, työhyvinvointikyselyjen sekä osaamiskartoituksen perusteella tehtävä kehitystyö.

Kuten jo aiemmin toin esille, yhdeksi sosiaalisen vastuun tärkeäksi osa-alueeksi nousseella yhteistyöllä on selvä yhteys organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä hyvin laaja ja monitahoinen. Se on sekä hyvin havaittavaa, että hyvin käsitteellistä. Sillä on hyvin iso merkitys työyhteisön sosiaalisen vastuun muodostumisessa. Koen, että Helpan organisaatiokulttuuri ja sen kehittäminen on tärkeä jatkotutkimuksen aihe.

Mitä olisin voinut tehdä toisin? Tutkimuksen teko sujui aikataulullisesti ja teknisesti suunnitelmani mukaan. Sain haastatteluista laajasti tietoa. Joissain kohdin koin, että kysymykset olisivat voineet olla vieläkin kattavampia, jotta esimerkiksi organisaatiokulttuurista olisi ollut mahdollista saada vielä syvällisempää tietoa. Analyysin teko oli hyvin haastavaa. Teoriasidonnainen analyysi sopi mielestäni tähän kuitenkin hyvin, sillä se mahdollisti omien tulkintojen esiin tuomisen. Tutkimuksen kohdejoukko edustaa jokais-

ta oppilaitoksen viittä eri koulutusala. Mietin etukäteen, olisinko saanut tutkimuksella syvällisempää tietoa, jos olisin rajannut tutkimuksen kohdejoukon vain yhdelle ammattialalle. Näin varmasti olisikin ollut, mutta tutkimusten tulosten perusteella ei voi sanoa, että opettajan omalla ammattialalla olisi merkitystä siihen, kuinka sosiaalinen vastuu Helpassa koetaan. Tätä käsitystä vahvistaa luonnollisesti se, että opettajat toivat näkemyksiään sosiaalisesta vastuusta työyhteisössä esille laajasti ja monipuolisesti koko Helpan tasolla.

3.6 Tutkimuksen arviointi

Tutkimukseni perustuu Helpan viiden eri ammatinopettajan näkemyksiin sosiaalisesta vastuusta työyhteisössä. Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaan haastatellut opettajat ovat olleet tiedon hankinnan väline. Teemahaastattelut ovat mahdollistaneet heidän osallisuutensa ja ajatuksiensa esiin tuomisen. Teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä toi paljon syvällistä tietoa sosiaalisen vastuun ilmentymisestä. Haastatelluilla opettajilla on ollut mahdollisuus antaa oma tulkinta asioille. Teoriasidonnaisen analyysin avulla tehdyt tulkinnat ovat mahdollistaneet uuden näkökulman löytymisen. Uusi näkökulma sosiaalisen vastuuseen on syntynyt abduktiivisen päättelyn avulla. Olen peilannut omia havaintojani teoriaan sekä yhdistänyt teoriaa ja empiriaa vapaasti.

Tutkimuksen tuloksena saadut vastaukset ovat sekoitus realismia ja relativismia. Analyysi on oma tutkijan näkökulma tutkittaviin asioihin, eikä tarkoituksena ole ollut löytää yhtä totuutta. Analyysin perusteella kuvattu sosiaalisen vastuullisuuden viitekehys on oma analyysin perusteella tehty näkökulmani. Kuvaamalla omat ennakkokäsitykseni, tutkimuksen etenemisen sekä tuomalla tulokset ja tekemät valintani kokonaisuudessaan lukijalle olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa teemahaastattelussa käytetyn haastattelurungon esitestaus, haastatteluiden nauhoittaminen sekä niiden litterointi. Tutkimuksen tuloksia ei voi kuitenkaan sellaisenaan yleistää. Tuloksista tehtyjä tulkintoja on mahdollista siirtää toisiin samanlaisiin toimintaympäristöihin.

Helpan rehtorilta saatu palaute vahvistaa osaltaan tuloksia. Rehtorin mukaan sosiaalinen vastuu on erittäin tärkeää työyhteisössä, sillä se tekee yhteisöstä hyvän ja houkuttelevan. Johdolla on iso vastuu sosiaalisen vastuun edistämiseksi. Erittäin tärkeää on työyhteisössä syntyvä luottamuksen ilmapiiri ja luottamus johtoon. Se mahdollistaa myös sen, että epäonnistumisia ei koeta liian ”kohtalokkaina”. Kuten tutkimuksessa

tuodaan esille, työyhteisön sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat olennaisena työyhteisön hyvä yhteishenki, yhdessä toimiminen sekä toisten auttaminen ja kunnioittaminen. Myös rehtori toi tämän esille keskustelussa sosiaalisen vastuun tärkeydestä työyhteisössä. Hänen mukaan sosiaalinen vastuu työyhteisössä edellyttää yksilöltä laajakatseisuutta; asioita tulee tarkastella koko työyhteisön näkökannasta. Jokaisella yksilöllä on merkittävä vastuu koko työyhteisön sosiaalisen vastuun kannalta, sillä se lähtee omasta itsestä. Asioista yhdessä keskusteleminen työyhteisössä on tärkeää, sillä hyvä ”massa” vie eteenpäin.

Helpan tutkimuksen johtopäätöksissä tuodaan aiemmin esille, että analyysin perusteella tehtyjä kehitysehdotuksia voidaan toteuttaa sellaisenaan tai soveltaa osana laajempaa kehitystyötä. Merkityksellisimmiksi nousevat rehtorin mukaan koulutuksista raportointi omalle tiimille, tiimiyhteyshenkilön roolin täsmennys sekä tavoitteiden esille tuominen. Kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa opettajan ammattityön koulutukseen liittyvät kehitysehdotukset ovat haasteellisia toteuttaa, vaikkakin ne ovat tärkeitä opettajan osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Kokonaisuudessaan tutkimus tuottaa paljon arvokasta ja hyödynnettävää tietoa sosiaalisen vastuun ilmentymisestä Helpassa.

Omat näkemykseni sosiaalisesta vastuusta työyhteisössä ovat laajentuneet ja syventyneet tutkimuksen teon aikana. Sosiaalinen vastuu käsitteenä on hyvin monitahoinen asia ja sen selkiyttäminen vaati itseltäni perusteellista tutustumista aiheesta aiemmin kirjoitettuun tietoon. Koko tutkimuksen läpivienti edellytti luonnollisesti myös eri tutkimussuuntausten hallintaa. Tutkimuksen teko hankeryhmässä yhdessä kahden muun tutkijan kanssa mahdollisti usean eri näkökannan esille tulemisen, mutta se myös vaati itseltä kykyä ottaa vastaan toisia näkemyksiä. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta on oleellista, että yhteinen tavoite on kaikilla sama ja jokainen on sitoutunut siihen. Olen tutkimuksen teon aikana päässyt tutustumaan omaan organisaatiooni eri tavoin kuin ennen. Jo pelkästään haastattelujen tulosten kautta pääsin syvälle omaan organisaatioon. Analyysin teko opetti tarkastelemaan sosiaalisen vastuun eri osa-alueita hyvin laajasta näkökannasta. Erittäin suurena oppina tutkimuksesta on se, kuinka tärkeä merkitys organisaation jokaisella yksilöllä on osana kokonaisuutta.

4 TAPAUSTUTKIMUS SOK KIINTEISTÖTOIMINNOISSA

SOK Kiinteistötoiminnot vastaa SOK:n ja sen tytäryhtiöiden kiinteistöjen omistaja-, rakennuttaja-, huolto ja ylläpitotoiminnoista sekä tarjoaa edellä mainittuja kiinteistönpidon palveluja myös alueosuuskaupoille. SOK Kiinteistötoiminnoissa työskentelee noin sata henkilöä huoltomiehet mukaan lukien. SOK Kiinteistötoimintojen tehtävänä on tuottaa kiinteistö- ja kauppapaikkapalveluja koko kiinteistön elinkaaren ajalle kolmella palvelualueella. Palvelualueita ovat rakennuttaja- ja kiinteistökehityspalvelut, ylläpitopalvelut ja kiinteistöhallintopalvelut. Rakennuttaja – ja kiinteistökehitysyksikön keskeisimpiä tehtäviä ovat maankäyttöön ja kaavoitukseen liittyvät asiat, rakennuttaminen ja talotekniikan erikoispalvelut. Ylläpito- ja kiinteistöhallintoyksiköiden keskeisimpiä tehtäviä ovat kiinteistöjohtaminen ja manageerauspalvelut, kiinteistöjen teknisen ylläpidon kokonaisvastuu sekä kauppakeskusjohtaminen. SOK Kiinteistötoiminnot tuottaa palveluja vain S-ryhmän tarpeisiin. Kaikkien palvelujen tuottamisen lähtökohtana on tuottaa palveluita edullisesti ja laadukkaasti liiketoimintalähtöisiä palveluita. SOK Kiinteistötoiminnot koordinoi kiinteistönpitoon liittyviä järjestelmiä S-ryhmässä.

4.1 Tutkijan ennakkokäsitykset

Tutkijalla oli tiettyjä ennakkokäsityksiä haastattelujen onnistumisien ja vastaajien suhteen. Oli todennäköistä, että suurin haaste oli haastateltavien saaminen. SOK Kiinteistötoiminnoissa osa henkilöstöstä tekee töitä osittain ulkomailla ja näin ollen aikataulut osoittautuivat haasteellisiksi. Tämän lisäksi epäilin, että monella potentiaalisella vastaajalla oli pelko, että heidät voi tunnistaa vastauksista. Tästä aiheutui haluttomuutta osallistua haastateltavaksi, etenkin kun teemahaastattelut nauhoitettiin. Kysymyslomake aiheutti osalle vastaajista hankaluuksia, kysymysten samankaltaisuuden vuoksi. Pelkäsin, että kysymyksiin ei vastata rehellisesti eikä vastaukset pysy raamien sisällä. Osa kysymyksistä oli hankalia ymmärtää, koska haastateltavat eivät olleet paneutuneet kysymyksiin etukäteen. Kysymyksiin olisi pitänyt tutustua etukäteen ja miettiä niihin myös vastauksia. Suurin haaste oli kysymykset johtamisesta ja organisaatiokulttuurista. Niissä vastaajat sanoivat lähes mitä tahansa. Tutkijan näkökulmasta odotin paljon johtoryhmän ja johdon toimien ankaraa kommentointia. Johtoryhmää on helppoa arvostella kaikesta mahdollisesta ja heidän syykseen voidaan vierittää melkein mitä tahansa. Oma kiinnostuksen kohteeni oli erityisesti organisaatiokulttuuri SOK Kiinteistötoiminnoissa. Sen tuomat ajatukset saattoivat vaikuttaa haastatteluihin. Kiinnostukseni organisaatiokulttuuriin ja tämän opinnäytetyön tekeminen ei sulkenut pois mahdollisuuksia

kysyä asioista tarkemmin. Päinvastoin odotin kuulevani mm. sanojen ja tekojen kohtaamattomuudesta, vaikutusmahdollisuuksista organisaatioissa ja yhteistyöstä. Edellisten asioiden lisäksi oli odotettavissa kollegoiden arvostelemista ja kommentointia kun- ka joku oli jättänyt jonkin tehtävän tekemättä tai mitä joku organisaation jäsen oli sano- nut toisesta. Odotin vastaajien myös kertovan menestys- ja kilpailukykyyn liittyvien asi- oiden osalta, että jokainen vastaaja on ammattitaitoinen ja asiakkaat ovat lähes työto- verin kaltaisia. Motivaatio kiinnostaa myös etukäteen, vastaavatko kaikki haastatelta- vat, että heitä motivoi vain ja ainoastaan palkka vai tuleeko muita näkemyksiä. Työhy- vinvointi on kysymyksenä helppo ja siihen osioon tulee varmasti eniten vastauksia. Oma näkemykseni työhyvinvoinnista on, että se tulee saamaan kohtuullisen hyvät ar- vosanat.

Analysoinnilta odotin erittäin suurta työmäärää ja vastausten ymmärtämisen puuttumis- ta. Odotin myös kuinka saan vastaajien antamat vastaukset oikeiden raamien sisään. Tämän lisäksi pelkäsin, että turhautuminen tulee jossain vaiheessa. Vastaukset tulisi- vat olemaan varmasti hyvin samankaltaisia ja pienien nyanssien erottaminen toisistaan aiheutti etukäteen ajateltuna suurta työmäärää.

Kehitysideoita odotin muutamalta vastaajalta, mutta ne jäivät hyvin vähäisiksi. Teema- haastattelutilanteessa oli helpompi arvostella, kuin kehittää ja antaa rakentavaa palau- tetta esimerkiksi johtoryhmälle. Toivoin kehitysideoiden olevan hyviä ja sellaisia joita voi toteuttaa.

Odotin opinnäytetyöltä oman ymmärryksen kasvua ja havainnoimisen kehittymistä. Odotin myös tunnistavani paremmin erilaisia organisaatioon liittyviä menestystekijöitä sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Tämän lisäksi toivoin, että kykenen tulevaisuudes- sa kehittämään oman organisaationi sosiaalista vastuuta ja pystyn auttamaan muita organisaation jäseniä kehittämään omilla työtehtävissään. Toivoin myös, että tämä lopputyö luettaisiin eri organisaatioissa ja siinä olevat asiat ja havainnot auttaisivat mui- takin organisaatioita kehittämään ja kehittämään omaa sosiaalista vastuutaan. Loppu- työn tavoitteena oli tuottaa vertailutietoa, kehitysehdotuksia ja käytäntöjä sosiaalisen vastuun edistämiseksi.

4.2 Tutkimuksen eteneminen

Haastattelut pidettiin SOK Kiinteistötoiminnoissa marras- joulukuun 2008 aikana. Vastaja oli seitsemän, viisi miestä ja kaksi naista. Jokainen vastaaja työskenteli haastattelujen aikana SOK Kiinteistötoiminnoissa. Jokaisesta yksiköstä valittiin kaksi vastaajaa. Vastajista osa esitti itse toivomuksen päästä haastattelun ja osaa pyydettiin mukaan. Myös muutama haastatteluun pyydetystä kieltäytyi haastattelusta. Seitsemän vastaajaan otos edustaa mielestäni hyvin SOK Kiinteistötoimintojen perusjoukkoa.

Jokainen haastateltava sai haastattelurungon tutustuttavakseen muutamaa päivää ennen haastattelua. Haastattelussa oli kahdeksan pääteemaa, joista kysymyksiä esitettiin. Jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastattelut kestivät noin puolitoista tuntia per henkilö. Haastattelut purettiin ja litteroitiin. Litteroinnin jälkeen vastaukset teemoiteltiin aiheen mukaan. Tutkimusmenetelmäksi valitsin tapaustutkimuksen, koska omasta mielestäni ja yksikön johtajan mielestä, tämä menetelmä sopi parhaiten SOK Kiinteistötoimintoihin.

Oma roolini tutkijana oli kaksijakoinen. Vaikka itse työskentelen SOK Kiinteistötoiminnoissa, haastatteluja tehdessäni pyrin pysymään mahdollisimman tiukasti tutkijan roolissa. Haastattelujen aikana syntyi monesti kiusaus ryhtyä kommentoimaan vastaajien vastauksia ja keskustelemaan heidän kanssaan näkemyksistä. Asioita, mitä olisi voinut tehdä toisin, oli esimerkiksi haastattelutilaisuuksissa, vastaajille olisi pitänyt antaa vielä enemmän aikaa vastata. Tämän lisäksi johtamista koskevat kysymykset olisin miettinyt uudelleen.

4.3 SOK Kiinteistötoimintojen teemahaastattelujen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään keskeisimmät tulokset teemahaastatteluista. Pääteemat esitellään samassa järjestyksessä, kuin vastaajille haastatteluissa.

4.3.1 Organisaation menestys ja kilpailukyky

Vastaajien mielestä SOK Kiinteistötoimintojen menestys ja kilpailukyky koostuu henkilökunnan ammattitaidosta, motivaatiosta ja henkilökohtaisesta osaamisesta. Se, että SOK Kiinteistötoiminnoissa työskentelevillä on erilaista osaamista ja erilaiset taustat tekevät yksilöstä arvokkaan kilpailtaessa hyvästä työvoimasta. ”*Mun mielestä se syntyy*

erilaisesta osaamisesta. Meillä on täällä henkilöitä, joilla on ihan erilaiset taustat, erilainen koulutustausta ja koulutus.”

Tärkeänä osa-alueena vastaajat näkivät myös, että olemme lähellä asiakasta, lähes työtovereita. SOK Kiinteistötoiminnoissa tunnetaan asiakkaan liiketoiminta. Se tekee työnteon helpoksi ja antaa kilpailuetua *” Ihmisten kannalta katsottuna olemme samoissa koulutuksissa asiakkaiden kanssa, tunnetaan heidät ja se on välittömämpää. Asiakasta lähestyttäessä se on kuin lähestyisi kollegaa.”*

Monet haastateltavista kokivat, että he voivat omalla ammattitaidollaan vaikuttaa SOK Kiinteistötoimintojen menestykseen hyvin paljon. Vastaajat painottivat edelleen omaa ammattitaitoaan yhtenä menestyksen mittarina. He kokivat kaiken lähtevän arkipäiväisistä työtehtävistä. Paljon painoa annettiin myös sille, että kyetään tukemaan asiakkaita heidän arjen työtehtävissään. *”Meidän pitäisi olla siellä vielä enemmän päivittäin asiakkaan kanssa yhdessä tekemässä näitä asioita. Täällä pääkonttorissa tulee helposti semmoinen norsunluutorni-tyyppinen asenne, että täältä vaan jaellaan ohjeita vaikka yhdessä näitä asioita pitäisi tehdä.”* Kiinteistötoimintojen tehtäväksi nähtiin luoda asiakkaille hyvät puitteet työskentelyyn. Kilpailukyvyksi luettiin myös, se että jokaisella on oma sektori missä toimitaan. Omaan työtehtävään keskitytään ja se halutaan suorittaa kunnolla. *” Kilpailukyky syntyy hyvin pitkälle siitä, että jokaisella on oma tietty kenttä missä työskennellään. Siihen keskitytään. Asioita on tehty vuosia.”*

Vastaajien näkemyksen mukaan SOK Kiinteistötoiminnoilla on erittäin hyvä rakentamisen kokonaiskonsepti ja kokonaisosaaminen. Se on myös valtakunnallisesti suuri rakennuttaja. Välillisesti se työllistää paljon rakennusalan ammattilaisia Suomessa. SOK Kiinteistötoiminnoissa noudatetaan hyvää rakennustapaa. *” S-ryhmässä kenelläkään muulla ei ole tätä konseptia eikä yksityisellä markkinoillakaan. Täällä on rakennuttajapäälliköt, talotekniikkakaverit niin täällä on kokonaisosaaminen. En usko, että kukaan muu osaa paremmin tehdä S-ryhmän marketteja, Saleja ja muita paremmin. ”*

SOK Kiinteistötoiminnot on tukifunktio alueosuuskaupoille. Asiakkaita tavataan erilaisissa tilaisuuksissa, joita myös SOK Kiinteistötoiminnot järjestää asiakkailleen. Helmi-kuussa 2009 on seuraava asiakkaille suunnattu tapahtuma, jossa heitä koulutetaan käyttämään S-ryhmän yhteisiä kiinteistöhallintoon liittyviä ohjelmistoja. *”Olemme samalla puolella asiakkaan kanssa. Palvelut on hinnoiteltu sen mukaan.”*

Yksi vastaajista näki oman roolinsa voimakkaana työtoverien auttajana SOK Kiinteistötoiminnoissa. *"Pystyn tukemaan kollegaa työtehtävissä. Sekin näkyy asiakkaalle. Olen takapiru kun valvon asiakkaan asioita."* Menestystekijöinä nähtiin myös oma positiivinen asenne ja me-hengen ylläpitäminen. *"Kaikki lähtee arkipäivän työstä. Pyrkii tekemään asiat oikein hyvin. Viestittää positiivisyyttä ja luo me-henkeä. Toivon mukaan tällainen käytös heijastuu myös kaikkiin muihin."* Vastaajien mielestä asioita, millä voi myös vaikuttaa SOK Kiinteistötoimintojen menestykseen ovat kiinteistöliiketoimintaan liittyvien koulutuksien käyminen, huolehtimalla asioiden sujuvuudesta ja tekemällä työhön liittyviä aitoja työtehtäviä.

Yhtenä menestystekijänä nähtiin asiakaskunnan osallistaminen kehitystehtäviin ja yhteiseen arkipäivän työhön. Toimivilla asiakassuhteilla ja aktiivisella yhteydenpidolla asiakkaat saadaan sitoutettua paremmin SOK Kiinteistötoimintojen asiakkaiksi.

"Toisaalta myös kenttää pitäisi saada osallistettua tähän yhteiseen työhön. Meidän pitää olla aktiivisemmin yhteydessä kenttään ja luomalla toimiva suhdeverkosto."

Yhdellä vastaajalla oli jo visio miten kilpailuetua voisi kasvattaa. *"Jos heittää vision niin voisimme myydä asiantuntijapalveluja kenelle tahansa esim. Tradekalle. Tää on meidän kilpailuetu myös."*

4.3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin kuului monen vastaajan mielestä sosiaalisia asioita ja tekoja. Vastajat olivat sitä mieltä, että työtoverit ovat tärkeitä, fyysiset työtilat, oma fyysinen ja psyykinen kunto sekä riittävän haasteelliset työtehtävät ovat avain hyvään työhyvinvointiin. Työtovereille pitää antaa omaa aikaansa työajan puitteissa. Heitä pitää kohdella asiallisesti, sietää erilaisuutta, erilaisia toimintatapoja ja kunnioittaa ja arvostaa. Asiallinen käyttäytyminen organisaatiossa ja avoin keskustelu lisäävät nekin työhyvinvointia.

"Täällä on välillä tappotahtista ja sitä on välillä aika tiiviisti koneen äärellä ja kiertää paljon kokouksissa niin ja kiireen nimissä yrittää suhteuttaa, että täällä ollaan työtovereiden kanssa, niin kyllä tässä pitäisi antaa myös tietty aika työtovereille. Ne pitää huomata ja ainakin joku sana vaihtaa. Se on kuitenkin merkittävää, että me ei olla kuitenkaan koneita."

Haastavat työt ja työtehtävät, joita arvostetaan lisäävät työhyvinvointia. Työmäärän tulisi kuitenkin olla kohtuullinen. *"On etuoikeus, että saa tehdä semmosta työtä jota arvostetaan ja ei tarvitse polkea paikallaan."*

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työhöntulon mukavuus aamulla kertoo työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi on monen asian kokonaisuus, siihen vaikuttavat fyysinen ja psyykinen kunto, työtehtävät ja työkaverit. *”Se, että on mukava tulla töihin. Mitä parempi työhyvinvointi, sitä mieluummin aamulla herää ja tulee tänne.”*

Vastaajat arvioivat myös työtiloja arjen toiminnan kannalta. *”Täällä on fyysisiä rajoitteita, koska tila on pitkulainen ja tiettyjä rajoituksia, ettei seiniä saa purkaa. Omassa huoneessa meteli ei häiritse, mutta keskialueella istuvien suhteen meteli aiheuttaa varmaan hieman hankaluutta.”*

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että työyhteisön hyvinvointiin voi vaikuttaa pienillä asioilla. Kaikki mainitsivat, että oma esimerkki on tärkeä tekijä. Se, että tervehtii toveria töihin tullessaan ja käyttäytyy heitä kohtaan asiallisesti. Sama asia pätee niinöntekijöihin kuin esimiehiin. Yksi vastaajista peräänkuulutti rohkeita ihmisiä, jotka uskaltavat olla omia itseään ja rikkoa yksikköjen välisiä raja-aitoja.

Hyvä työilmapiiri on tärkeää työnsujuvuuden ja työssäviihtymisen kannalta. Työilmapiiriin vaikuttavia asioita on monia. Tärkeimpiä ovat avoimuus, luottamus ja toisten kunnioittaminen. Työilmapiiriä voisi parantaa vastaajien mielestä tekemällä enemmän asioita yhdessä, madaltamalla raja-aitoja yksiköiden välillä ja tutustumalla muiden yksiköiden työtehtäviin. SOK Kiinteistötoiminnoissa koetaan, että kolmen yksikön välillä on edelleen raja-aitoja, vaikka ne ovat madaltuneet. *”Meillä on vielä raja-aitoja, joista puhutaan vitsin varjolla. Vaikka asiasta puhutaan vitsin varjolla, silti tuntuu, että pieni raja-aita on aina olemassa. Me ihmiset teemme kuitenkin tämmöiset raja-aidat. Pitää kuitenkin muistaa, että aina tulee olemaan raja-aitoja. Monesti tämmöinen raja-aita voi syntyä siitä, että emme tiedä mitä toinen yksikkö tekee.”*

Tämän lisäksi yhden vastaajan mielestä SOK Kiinteistötoimintojen vanhimmat työntekijät aiheuttavat hieman hankaluuksia vanhoilla työskentelytavoilla, joita ei haluta muuttaa. Hän peräänkuulutti kykyä muuttua työtehtävien ja ajan mukana. *”Täytyy sanoa, että ne jotka ovat olleet pisimpään yksikössämme tai S-ryhmässä, he ovat hankalimpia tapauksia muuttumaan. Heillä on niin vanhoja tapoja toimia ja totta kai työnkuvakin on muuttunut vuosien varrella paljon. Ennen tehtiin se, mitä esimies määräsi ja siihen tyydyttiin. Nyt tarvittaisiin enemmän oma-aloitteisuutta ja vastuuta omasta työstä. Pisimpään olleet henkilöt eivät osaa ottaa vastuuta omasta työstään eivätkä myöskään*

halua muuttaa omaa käyttäytymistään siihen suuntaan.”

Työhyvinvointia ja työssäjaksamista hoidetaan liikunnalla SOK Kiinteistötoiminnoissa. *”Mä hoidan fyysistä puolta liikkumalla. Työantaja tukee hyvin tätä, meillähän on myös kuntosali alakerrassa. Käyn siellä aika paljon. SOK tukee hyvin liikkumista mm. liikuntalipuilla ja tykypäivillä.”*

Yksikön esimiehet voivat vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin paljon. Esimiehillä ja johtajilla pitää olla hyvät johtamistaidot, kyky kommunikoida ja kyky saada henkilökunta innostumaan, olla ihmisjohtaja. Esimiehen pitää pystyä viestimään asiansa alaisille selkeästi. Esimiehillä on esimiehen rooli ja heidän on mietittävä sanomisensa myös tarkemmin kuin alaistensa. *”Esimies voi vaikuttaa omalla esimerkillään. Ei ylläpidä osastojen vastakkain asettelua. Hän ei kritisoi omaa esimiestään tai koko meidän yksikköä. Ne joilla ei ole alaisia voivat välillä purnata mutta ei esimies. Hän ei voi olettaa alaisiltaan asioita mitä ei itse allekirjoita. Esimiehen tulee tervehtiä ja miettiä sanomisiaan. Työntekijä voi sanoa aika paljon toiselle työntekijälle, mutta jos esimies sanoo alaiselleen jotain, niin se saa eri merkityksen. Esimiehen arvot heijastuvat työhyvinvointiin.”* *”Esimiehen omasta viestinnästä lähtee kaikki ja luonne vaikuttaa paljon. Esimiehen sosiaalisilla taidoilla on merkitystä, myös hänen johtamistaitonsa ratkaisee. Johtajien pitää olla ihmistenjohtajia. Jos näin ei ole, johtamiseen tulee tietty leima ja se vaikeuttaa kommunikointia.”*

Esimiehien keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin ovat vastaajien mielestä esimerkiksi, että esimiehen kanssa voi keskustella muistakin asioista kuin työasioista, palautteen antoa kaivataan enemmän ja sitä, että esimiehet laittavat itseään enemmän likoon. Esimiehen pitää olla oikeudenmukainen kaikkia kohtaan. *”Jokapäiväisessä toiminnassa, edes jonkinlaista palautteenantoa, ei tarte olla mitään kauhean teatraalista. Joskus voisi olla jopa sitäkin ja olis ihan kiva et se olis välillä vähän teatraalisempaa eli joskus skumpapulloa ja vähän kukittamista sun muuta.”* *”Semmosta, että laittaa ittensä likoon. On niinku osa porukkaa mutta rehdisti siellä. Kyllä se on tässä organisaatiossa se tärkein.”*

Vastaajien mielestä työhyvinvointia luo myös se, että on kohtuullisen varma työpaikka. Ei tarvitse pelätä irtisanomisia ja lomautuksia. Erityisesti tällä hetkellä, kun uutisissa kerrotaan lähes joka päivä uusista lomautuksista ja irtisanomisista. *”Työpaikan puolesta ei ole tarvinnut ainakaan vielä pelätä. Se luo hyvää ilmapiiriä.”*

Monet vastaajat kaipasivat mahdollisuutta vaihtaa ajatuksia vapaammin. Vaikka kaikilla on paljon töitä, ihmiset haluavat kuitenkin keskustella työtovereiden ja esimiesten kanssa. Monet vastaajat toivat kommunikoinnin tärkeyden esille haastatteluissa. Se, että keskustelu on avointa ja ilmapiiri kannustaa siihen on työhyvinvointia lisäävä tekijä. *”Täällä on tietenkin omia piirejä esim. ketkä käyvät yhdessä syömässä. Ainahan jotkut tulevat paremmin juttuun toisten kanssa ja työtehtävätkin vaikuttavat.”* Yhden vastaajan mielestä SOK Kiinteistötoiminnoissa esiintyy asenteellisuutta ja epäoikeudenmukaista käytöstä. *”Meistä ei pidetä huolta täällä. Olen kokenut täällä erittäin vahvasti asenteellisuutta. Työhyvinvointia vähentää myös epäoikeudenmukainen käyttäytyminen.”*

4.3.3 Johtaminen

Viisi vastaajaa koki, että he saavat positiivista palautetta esimiehiltään. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että palautteeksi ei riitä pelkkä positiivinen palaute, vaan myös rakentavaa palautetta kaivataan. *”Palautteeksi ei riitä, se että se on pelkkää kehumista vaan sen pitää tuoda myös puutteet esille. Asenne, millä se kerrotaan vaikuttaa, se on tärkeää, että se on rakentavaa.”* SOK Kiinteistötoiminnoissa kehityskeskustelut pidetään kaksi kertaa vuodessa. Näissä tilaisuuksissa on mahdollisuus molemminpuoliseen palautteenantamiseen. Palautetta odotetaan kuitenkin muulloinkin. Palautteen ajoittaminen on tärkeää. *”Ettei tule silloin lyömään nuijalla päähän kun sä olet heikoilla kun sulla on heikko hetki. Hyvänkin palautteen ajoittaminen on äärettömän tärkeää. Ja jos se tulee väärään aikaan tai jotenkin väärällä tavalla sanottua, vaikka se olisi kuinka kiitosta tai näin, mutta se saattaa joskus tuntua vähän siltä, että se on suoranaista v***uilua tai, että sanot vain, kun sun pitää sanoa noin.”* Toisaalta kaksi vastaajaa kommentoi palautteen saamista heikonlaiseksi SOK Kiinteistötoiminnoissa. He kokivat myös, että esimiesten on vaikeaa antaa rakentavaa palautetta. *”Se on varmaan esimiehelle vaikeaa antaa negatiivista palautetta. Itse oppisin siitä paremmin.”* Vastaajat olivat sitä mieltä, että palaute tulee pääsääntöisesti yksikön ulkopuolelta, asiakkailta pääsääntöisesti. *”Tota mä saan sitä, ehkä enemmän kuitenkin niin sanotusti sieltä ulkopuolelta.”*

Organisaatiossa jokaisella työntekijällä on oma roolinsa ja omat työtehtävänsä. Kaikille tulee olla selvää, mikä on kenenkin päätehtävä. Viiden vastaajan mielestä rooleissa ja tehtävänjaoissa oli epäselvyyttä. Toisaalta, ne vastaajat, jotka vastasivat roolien olevan epäselviä, olivat kuitenkin sitä mieltä, että osa rooleista on aivan kunnossa. Erityisesti huolta kannettiin kiinteistökehityksen ja ylläpitoyksikön rooleista ja raja-aidoista. *”Osas-*

tojen välillä on vähän ollut se, että rakennuttajayksikön ja ylläpidon välillä on vähän ollut sitä että kuka vastaa.” Kiinteistöjohtajan rooli nähtiin selvänä, mutta yksikköjen esimiesten tehtävät olivat epäselviä. Erityisesti kaivattiin esimiehiltä viestintää työtehtäviin liittyen ja aktiivisempaa otetta yksikön kehittämiseen. ”Kiinteistöjohtajan rooli on selvä mutta muut esimiehet saisivat olla hieman aktiivisempia ja kehittää toimintoja.” Esimiesten roolia kommentoitiin myös seuraavasti ” Esimiesten kanssa ei kaveeraa samalla tavalla kuin muiden kanssa. Esimiehillä pitää olla esimiehen rooli. Esimiehen kanssa ei puhuta niin henkilökohtaisia asioita kuin ehkä muiden työkavereiden kanssa.”

Johtoryhmän ja johtajien työskentelyä arvioitiin monella eri tapaa. Vastaja odottavat johtoryhmältä aktiivisempaa otetta keskusteluun. *”Kiinteistöjohtaja ei ole keskustellut kanssani kuin muutaman kerran ja nekin olivat työasioita. Toisaalta hän johtaa asiantuntijaorganisaatiota, eikä hänen tarvitse olla se paras asiantuntija eikä voikkaan olla.”* Osa vastaajista peräänkuulutti myös työntekijöiden kuuntelemista. Hyvä johtaja kuuntelee ja kykenee perustelemaan tekemänsä ratkaisut. *”Nyt tuntuu, ettei meitä kuunnella sitäkään vähää mitä edellisen johtajan aikana. Nyt vaan kerrotaan miten ne asiat on. Se on aika vanhakantaista, sitä odottaisi kun johtaja on nuori vähän erilaista näkemystä. Tässähän on mun mielestä menty näissä asioissa takkapakkia. Ja se on hämmästyttävää havaita. Vaikka johtajaa ei voi muuttaa mutta voi asioita kuitenkin tuoda positiivisesti esille.”*

Yhden vastaajan mielestä SOK Kiinteistötoiminnoissa harjoitetaan ns. sähköpostijohtamista. *”Sähköpostijohtaminen ei ole hyvää johtamista. Meillä tehdään sitä jonkin verran. Täällä on vain välimatka 15 metriä ja silti lähetetään sähköpostia. Uuden johtoryhmän myötä ollaan menossa siihen, että johtaja keskustelee muiden johtoryhmän jäsenten kanssa ja he keskustelevat sitten meidän kanssa. Välikäsi pois välistä, että johtaja keskustelisi meidän kanssa. Muutkin harrastavat tätä samaa, että kysymysasiasta lähetetään sähköpostia.”* ” Tämän yksikön suurin ongelma on johtamisessa ja esimiestyössä. Tällainen osaamattomuus ” Yhden vastaajan mielestä SOK Kiinteistötoiminnoissa on myös suosikkijärjestelmä. *” Kyllä niinku täällä on nyt vähän tämä suosikki homma, se on erittäin haitallista ja se aistitaan heti. Semmosta ei saisi olla. ”*

Neljä vastaajaa piti johtajien ja johtoryhmän rooleja epäselvinä. *”Viestintään tulisi kiinnittää huomiota eli johtoryhmän tulisi viestiä avoimemmin asioista esim. mitä johtaja / johtoryhmä on tehnyt Kiinteistötoimintojen eteen syksyllä? Pitäisi uskaltaa kokeilla roh-*

keemmin uusia toimintatapoja. Luovuudella pitää antaa tilaa.” ” Kyllä toi välijohto-kuvio pitäisi miettiä uusiksi. Niinku on todettu niin jokainen asiantuntija tekee sitä omaa työtään. Byrokraatiaahan on lisätty sieltä kautta ja sitten kun tuli tämä uusi SOK: johto niin on tullut byrokraattisemmaksi.”

Kaksi vastaajaa muuttaisi johtoryhmä työskentelyä erilaiseksi. Heidän mielestään sen tulisi olla käytännönläheisempää. *”Mä muuttaisin johtoryhmätyöskentelyä käytännönläheisemmäksi, läheisemmäksi meitä, että se olisi meidän yksikön johtoryhmätyöskentelyä aidoimmillaan eikä mitään SOK tasoista että he voivat raportoida ylöspäin.”* Toinen vastaajista arvio, että johtoryhmän jäsenillä pitäisi olla selkeämmät roolit. *”Johtajien selvät roolit. Jos on oikein selkeä ja hyvä johtaja, se lähtee sieltä alaspäin. Johtaja viestittää työntekijöilleen sen. Johtaja kertoisi missä ollaan ja mitä halutaan. Rentoutta ja hyvinvointia unohtamatta. Työpaikalla pitää olla hauskaa. Kun hauskuus loppuu aletaan mennä pieleen.”*

4.3.4 Tavoitteet

SOK Kiinteistötoimintojen tavoitteet olivat monelle vastaajalle epäselviä. Kaksi tavoitetta, mitkä nousivat esille vastaajien puheenvuoroissa, olivat asiakkaiden palveleminen ja liiketoimintayksiköiden tukeminen. Yksikään vastaaja ei maininnut esimerkiksi taloudellisia tavoitteita. Kolme vastaajaa eivät tienneet lainkaan, mitkä ovat tavoitteet. *”Mulle ei strategia ole selvillä. Kukaan ei ole kertonut sitä ja näin ollen en voi tietää mikä on tavoite. Ei vaikuta mitenkään.”*

Yksi vastaaja peräänkuulutti konkreettisempia tavoitteita, jotka ohjaisivat hänen omaa toimintaansa. Yhden vastaajan mielestä SOK Kiinteistötoiminnoissa ollaan tällä hetkellä liikaa energiansäästö-tavoitteen kimpussa, niin, että kaikki muut asiat jäävät taka-alalle. *”Meillä on tämä energiansäästö yksi sellainen iso tavoite. Totta kai ne vaikuttaa. Itse asiassa nämä energiansäästö-tavoitteet ovat niin voimakkaasti esillä, olisiko jopa liian voimakkaasti, että muut asiat meinaavat jäädä jalkoihin. Ei me voida olla yhden asian kimpussa niin voimakkaasti, että kaikki muu jää taka-alalle.”*

Kun vastaajilta kysyttiin, kuinka he voisivat edesauttaa yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä, he vastasivat mm. pitämällä ammattitaidon korkeana ja tekemällä oman työnsä hyvin. *”Tiedän meidän arvot ja visiot siinä määrin, että olemme tukifunktio ja meidän tehtävänä on tukea liiketoimintayksiköiden toimintaa. Sillä tasolla että oma toiminta tu-*

kee asioita siihen suuntaan kuin käyttäjät sitä haluaa. Tämmöisen tavoitteen saavuttamiseen riittää, että tekee oman työnsä hyvin. Omalta osaltani voisi olla konkreettisempia tavoitteita kuin mitä ne on.” Kehitysehdotuksena yhdeltä vastaajalta tuli, että hän haluaisi olla mukana luomassa yhteisiä tavoitteita.

Strategia, visio ja arvot herättivät jonkin verran puheenvuoroja. Vastaajat peilasivat yrityksen arvoja omiin arvoihinsa. He totesivat, että jos yrityksen arvot ovat erilaiset kuin omat, niin työskentely yrityksessä olisi mahdotonta. Toisaalta suurin osa vastaajista ei muistanut mitkä ovat SOK:n arvot. *”Itsellänikin on arvot, jotka vaikuttavat siihen miten haluan tehdä työni. Omat arvot peilaavat myös yrityksen arvoja, en tosin muista mitkä ovat SOK:n arvot, en voisi työskennellä työpaikassa, jonka arvot sotivat omiani vastaan.*” Muutama vastaajista kommentoi strategian ja vision puuttumista. *Strategia ja visio vähän elää ja kyllähän niitä on esitelty mutta ehkä se ainakin jotain hämmennystä aiheuttanut. Niidenhän pitäisi olla firmassa nykyaikana aika keskeisiä, niistä kun keskustellaan eikä vaan esitetä tuolla. Sitten siinä on niinku että ensisijaisesti tehdään yhtymän töitä ja tämä on aika radikaali ajatusmuutos.*” Kaksi vastaajista antoivat kehitysehdotuksia, kuinka tulisi menetellä arvojen ja strategian suhteen. Tarvitaan enemmän keskustelua strategian toteuttamisesta sekä mitä tarkoitetaan arvoilla konkreettisesti. *”Arvot ovat aina ulkoa annetut. Ihmisten omat arvot menevät kuitenkin yrityksen arvojen edelle. Arvot pitäisi avata kaikille, mitä tarkoitetaan esim. asiakaslähtöisyydellä.”*

4.3.5 Osaaminen ja kehittyminen

SOK Kiinteistötoiminnoissa nähtiin hyvänä se, että kaikilla on mahdollisuus kouluttautua taloudellisen tilanteen ollessa hyvä. Kaikki vastaajat olivat asiasta yksimielisiä. Tämän lisäksi peräänkuulutettiin monipuolista osaamista. *”Substanssiosaamisen lisäksi pitää kehittää muuta osaamista esim. myyntiosaamista jne. kaikenlaista poikkitieteellistä osaamista. Ei mennä pelkästään oman alan kursseilla.”*

Osaamista pidetään SOK Kiinteistötoiminnoissa yllä kouluttautumalla jatkuvasti. Toisaalta vastaajat näkivät, ettei kaikki aika saa mennä koulutuksissa, vaan töitäkin pitää tehdä ja omaksua uusia asioita käytännön kautta. Työssäoppiminen on myös itsensä kehittämistä. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että koulutuksessa opittua tietoa pitää jakaa myös muille. Mikäli aihe on sellainen, että siitä on hyötyä koko yksikölle, se tulisi kertoa esimerkiksi kuukausittaisissa aamukahvivilaisuudessa.

SOK Kiinteistötoiminnoissa työskentelee asiantuntijoita, jotka käyvät luennoimassa oppilaitoksissa. Vastaajat toivoivat, että he pitäisivät myös samat luennot SOK Kiinteistötoiminnoissa. *”Meillä istuu täällä ammattilaisia, jotka käyvät luennoimassa Kiinkossa, miksei niitä luentoja voi pitää täällä meillekin.”* Näin koko yksikkö kehittyisi. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että tietyn ammattinimikkeen omaavalla henkilöllä pitäisi olla tietty koulutustaso. *”Esim. kiinteistöpäälliköillä pitäisi olla tietty koulutustaso. Jokaisen pitäisi käydä tietyt kurssit joko talon sisällä tai ulkopuolella. Tietty vaatimustaso olisi jokaisella toimenkuvalla. Huomioiden tausta, joka ihmisellä on. Henkilöt on koulutettu tiettyyn tasoon yrityksen puolesta.”*

SOK Kiinteistötoiminnoissa ollaan valmiita tekemään osaamisen eteen töitä. Suurin osa vastaajista kertoi, että he käyvät mielellään erilaisilla kursseilla. Muutama vastaaja toivoi enemmän mahdollisuuksia tutustua muiden yritysten vastaaviin yksiköihin. *”On äärimmäisen kehittävää nähdä miten muut saman alan yritykset toimivat. Näin verkottuu myös helpommin. On iso voimavara nähdä mitä muissa yrityksissä tehdään. Vaihtoehtoja voi tuoda omaan työhönsä. Ihmiset pitäisi saada aktivoitumaan tällaiseen, pelkkä koulutus ei ole kaikki. mekin voitaisiin tehdä retkiä talon ulkopuolelle. Näistä tulisi uusia virikkeitä ja ajatuksia.”*

Työntekijöitä motivoi kehittymään haastavat työt, mahdollisuus päästä uralla eteenpäin ja halu oppia uusia asioita. Yksi vastaajista näki oman kehittymisensä olevan päättynyt SOK Kiinteistötoiminnoissa. *”Haluan päästä myös eteenpäin uralla. Nykyisissä tehtävissä se ei motivoi, mutta kun näkee mahdollisuuksia edessä, se motivoi. Tässä yksikössä minulla ei ole etenemismahdollisuuksia. Haen haasteita jostain oli se sitten opiskelu tai muuta.”*

Muutama vastaaja oli halukas osallistumaan enemmän hankkeisiin ja uusiin kehitysprojekteihin. Heidän mielestään ammattitaito lisääntyisi ja kokemusta tulisi enemmän. Lisää informaatiota kaivataan myös hankkeiden etenemisestä ja niiden haasteista ja onnistumisista. *”Muun muassa siten, koska meillä on täällä käynnissä koko ajan erilaisia kehitysprojekteja ja kehityspäällikkö, joka vastaa kehityshankkeista ja liikepaikkapäällikkö, joka myös vastaa kehityshankkeista näiden tiedon jakaminen ja ihmisten mukaan ottaminen projekteihin. Se, että tässä yksikössä on vain muutama henkilö, jotka saavat osallistua kehittämissprojekteihin on aivan liian vähän.”* Neljä haastateltavaa ehdotti, että olisi mielenkiintoista vieraila esim. rakennuttajayksikössä ja päästä mukaan esimer-

kiksi työmaakokouksiin tai työmaalle. Näin näkisi myös mitä muissa yksiköissä tehdään. *”Voisi olla hyvä, että joskus esim. ylläpidosta lähtisi mukaan kentälle katsomaan mitä on käytännön työ rakennuttajayksikössä.”*

SOK Kiinteistötoiminnoissa kollegoilla olisi parannettavaa palautteen antamisessa. Kollegalle ei osata antaa palautetta, vaikka hän olisi onnistunut hyvin työtehtävissään. *”Kunnollista palautetta kollegoilta tulee hirveän harvoin, sitä ei oikeastaan kukaan uskalla antaa. Mun mielestä meillä ei ole täällä sellasta kulttuuriakaan täällä.”* Kun saa rakentavaa palautetta oikeaan aikaan, se auttaa kehittymään.

Uusien toimintatapojen kokeilu ja rajojen rikkominen nousi muutaman vastaajan puheista. Työnkierron mahdollisuutta myös mietittiin. Näin lisääntyisi yksikön osaaminen. Toisen yksikön töihin tutustuminen auttaisi kokonaisuuksien ymmärtämisessä. *”Miten työnkierto onnistuisi? Lähettäisiin vaikka jonnekin rakennuttajapäällikön mukaan. Se ei olisi iso kulu työnantajalle, että silloin tällöin lähdetäisiinkin jonnekin työmaalle mukaan. Näkisi laajemmin asioita. Siinä tutustuisi henkilöihin erilailla. Siinä tulisi myös verkottumista ja tutustumista. Siinä näkisi konkreettisesti mitä muut tekevät.”* Yhden vastaajan mielestä pitäisi kokeilla rohkeammin uusia toimintatapoja. Myös luovuutta pitäisi lisätä ja antaa luovuudelle enemmän tilaa. Hänen mielestään myös hiljaisen tiedon siirtäminen konkareilta nuoremmille työntekijöille koettiin tärkeäksi.

4.3.6 Organisaation muutos

Nykyaikana muutos on pysyvä asiantila. Se on jokaisen työntekijän ja esimiehen hyväksyttävä. Muutos aiheuttaa aina vastarintaa, johtuen ihmisten halusta tuudittautua vanhaan ja turvalliseen. Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, niistä tulisi tiedottaa henkilökuntaa hyvissä ajoin. Organisaatiossa tapahtuvien muutoksien suhteen kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että muutokset toteutetaan huonosti ja ne tapahtuvat lähes ilmoituksenomaisesti jälkikäteen. Vastaajat kritisoivat sitä, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. *”Olen kokenut, että tieto tulee jälkikäteen. Muutoksista ei kerrota etukäteen. Toisinaan muutokset on vain huomattu esim. vastuualue kysymyksissä huomataan, että joku muu hoitaakin näitä nyt. Kukaan ei ole kertonut. Asioista ei myöskään neuvotella yhdessä. Se olisi tärkeää, koska silloin muutokset olisi helpompi hyväksyä kun niitä pohditaan yhdessä ja silloin jokainen saa tiedon asiasta. Meiltä puuttuu osallistaminen ja kaikki tulee ylhäältä alaspäin. Ne ovat määräyksiä. En voi vaikuttaa muutoksiin ja niiden toteuttamiseen.”* Muutokseen tottu-

minen vaatii ihmisiltä aikaa sopeutua ja hyväksyä tilanne. Ihminen työstää muutokseen liittyviä asioita ja miettii miten ne vaikuttavat hänen työhönsä ja onko muutoksesta konkreettista hyötyä.

Vastaajilla oli muutamia kehitysehdotuksia muutosten toteuttamiseen. He toivoivat enemmän tiedotustilaisuuksia ja keskustelumahdollisuuksia. Neljä vastaajaa yrittäisi sitouttaa henkilökunnan muutoksiin mukaan. *”Kehittäisin sitouttamalla porukkaa, se onnistuu, kun saa osallistua.”* Jokainen ihminen haluaa vaikuttaa asioihin joita tapahtuu hänen lähiympäristössään Vastaajat toivovat osallistavampaa muutosprosessia. *”Mun mielestä tämä porukka pitäisi viedä johonkin saunaan tai johonkin ja sanoa, tuoda muutama pullo juotavaa ja ne pitäisi juoda tunnin kuluessa ja vasta sitten ruvettaisiin keskustelemaan.”* Muutos on helpompi omaksua, kun on saanut osallistua siihen ja saanut aikaa sulatella asiaa mielessään.

4.3.7 Motivaatio

Vastaajien mukaan heitä motivoi palkka, toimenkuvat ja työtehtävät. *”Tietysti palkka myös motivoi, jos koet että saat huonoa palkkaa tai koet ettei sitä ole niin se heikentää motivaatiota.”* Näiden lisäksi työkaverit ja työstä saatava arvostus koettiin motivoiviksi tekijöiksi. *”Mua motivoi se, että asiakkaat arvostaa, esimies arvostaa ja työtoverit arvostaa niin kyllä se luo motivaatiota.”*

SOK Kiinteistötoiminnoissa työmotivaatiota voitaisiin parantaa vastaajien mielestä muun muassa tehtäväkenttien täsmennyksillä, tulospalkkion kehittämällä, hyvällä ilmapiirillä ja jokaisen omalla esimerkillä. *”Motivaatio lähtee itsestä, esimiehistä ja ilmapiiristä mikä yksikössä on. Motivaatio ei parane pelkällä kannustamisella. Omalla esimerkillä pystyy vaikuttamaan muiden motivaation asteeseen.”* Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että esimiehen tehtävä on motivoida alaisiaan. Toisaalta yhden vastaajan mielestä muita ei voi motivoida, vaan kaikki lähtee itsestä.

Moni kiinnitti huomiota tulospalkkaukseen ja sen kykyyn motivoida henkilöstöä. Tulospalkkauksesta oltiin sitä mieltä, että se ei motivoi ja se tulee liian harvoin. Tulospalkkio maksetaan kerran vuodessa, mikäli määrätyt kriteerit täyttyvät. Muutama vastaaja toivoi, että palkitseminen tapahtuisi nopeammin, että sen osaisi kohdistaa johonkin tiettyyn työtehtävään. Palkitsemisen ei tarvitsisi olla aina rahallista, vaan muitakin palkitsemiskeinoja mainittiin, muun muassa elokuvaliput tai esimerkiksi hotelli viikon-

loppu perheelle. *”Jos palkittaisiin niin kiitos on aina välitön palkitsemismuoto. Tulospalkkio ei tunnu arkipäivän tekemisessä, koska se tulee vain kerran vuodessa. Joskus leffalippu olisi hyvä, mutta sekään ei saisi tulla automaattisesti vaan se olisi pieni yllätys. Siitä ei saisi tulla sellasta, että koetettaisiin keksiä jokaiselle syy miksi saa leffalippu, vaan aiheesta. Saisi semmoisesta työstä mistä ehkä itsekkin odottaisi saavan kiitosta.”*

SOK Kiinteistötoiminnoissa nähtiin kollegoiden motivoiminen kahdella tavalla. Lähes kaikki vastaajista kertoivat, että he pyrkivät motivoimaan kollegoja mm. tukemalla ja tsemppaamalla kollegaa. Kiitoksen sanominen työkaverille silloin, kun asiat ovat menneet hyvin eteenpäin, nähtiin tärkeänä. *”Mun mielestä jokaisen pitäisi vähän tsemppata toisiaan, että mä näen että on tuskallista mutta koetettaisiin yhdessä löytää joku ratkaisu. Ettei jättäisi sitä ihmistä vellomaan yksin siihen kurjaan.”* Toisaalta yksi vastaaja oli sitä mieltä, että hänelle ei kuulu kollegoiden motivoiminen, vaan se on esimiesten tehtävä.

4.3.8 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri luo perustan organisaation toiminnalle. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä talon tapana toimia arjessa. Suurena osana organisaatiokulttuuriin kuuluu keskustelu ja vuorovaikutus, yhteistyö, sanojen ja tekojen kohtaaminen. SOK Kiinteistötoiminnoissa vuorovaikutus ja keskustelu nähtiin hieman ristiriitaisesti.

Jokainen vastaaja kertoi, että vuorovaikutusta on, mutta se ei ole välttämättä aitoa. Vastauksista korostui edelleen, että SOK Kiinteistötoiminnoissa on kolme yksikköä ja se aiheuttaa raja-aitoja. Raja-aidat ovat usein harmaita alueita, jotka ovat ei kuulu virallisesti kenellekään. Muutama vastaaja kertoi, että heidän yksikössään ei ole tätä raja-aita ongelmaa. Vastaajat olivat kuitenkin eri yksiköistä. *”Meidän yksikön puheissa tulee aina esille, ettei meidän yksikön mielestä ei ole ongelmaa eikä ole raja-aitoja. Mä olen kuitenkin toista mieltä. Mutta käytännön toiminnassa niitä rajoja on. Välillä aika korkeitakin aitoja. Se on yksi asia mun mielestä mikä on kurja juttu. Puhutaan toista ja käytännössä kaikki on kuitenkin toisin.”*

Vuorovaikutusta kommentoitiin seuraavasti: *”Se on sujuvaa ja avointakin. Tiettyjen henkilöiden kanssa vuorovaikutus on jouheampaa kuin toisten kanssa. Se on persoonakysymys. pääpiirteissään keskustelu on avointa ja siihen kannustetaan.”* Neljä

vastaajaa oli sitä mieltä, että vuorovaikutus on hyvää ja avointa. Kolme oli asiasta eri mieltä. *”Se aito vuorovaikutus puuttuu mutta näennäistä vuorovaikutusta kyllä on. Liiallista kohteliaisuutta työtovereita kohtaan, ei uskalleta välttämättä puuttua niihin ongelmiin ja asioihin mitä varten täällä ollaan.”*

Kolme vastaajaa koki, että tarvittaisiin enemmän yhdessä tekemistä. *”Se liittyy siihen miten me nähdään koko tämä yksikkö. Avoimuutta lisää, mutta miten sitä saa? Enemmän yhdessä tekemistä ja jokainen olisi vastaanottavainen. Se mitä meidän pitäisi pyrkiä enemmän tekemään yksiköiden välillä niitä juttuja. Joskus pitäisi varmaan pitää joku aivoriihi mitä me voitaisiin tehdä.”*

Yksi vastaajista peräänkuulutti myös oma-aloitteisuutta vuorovaikutuksen suhteen. Asiantuntijaorganisaatiossa kaikilla pitäisi olla kykyjä kommunikointiin. Hän korosti myös, että mikäli jossakin asiassa on muutostarvetta, niin se pitäisi ottaa esiin. Työasiat pitäisi pystyä hoitamaan aikuismaisesti. Keskustelu on SOK Kiinteistötoiminnoissa erilaista eri ihmisten kesken, toisaalta se on luonnollistakin. *”Keskusteluyhteys syntyy erilalla eri ihmisten kesken. Osan henkilöstön kanssa puhe on virkakeskustelua ja osan kanssa pääsee myös työasioiden ulkopuolelle.”*

Monen vastaajan mielestä keskustelua ja vuorovaikutusta pystyisi parantamaan pienillä teoilla. Moni vastaajista kertoi, että muutaman vuoden takainen kahden päivän koulutustilaisuus Hirvihaaran kartanossa oli onnistunut. Siinä yksikön henkilöt sekoitettiin joukkueisiin ja joukkueen kesken pohdittiin eri teemoja mm. vuorovaikutuksen parantamista. Hirvihaarassa olleet koulutuspäivät herättivät keskustelua kaikkien vanhempien työntekijöiden kanssa. He olivat sitä mieltä, että samankaltainen kahden päivän tilaisuus olisi paikallaan etenkin, kun organisaatioon on tullut paljon uusia työntekijöitä. *”Hirvihaara oli aiheena hyvä mutta ne tyypit oli vähän rasittavia. Positiivisuutta kai haettiin. Ne paitojen tekstitkin oli niin överiksi meneviä. Sinänsä se malli oli jostain teemoista oli hyvä. Miksei se voisi olla joku johdattelija talon ulkopuolelta ja eri kerroilla aiheesta riippuen täältä joku.”*

Keskustelua kuitenkin käydään SOK Kiinteistötoiminnoissa. Keskustelun tasosta mielipiteet ovat ristiriitaisia. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että keskustelu on avointa ja osa oli sitä mieltä, että keskustelua tarvitaan enemmän. Myös johtoryhmän suunnalta odotetaan enemmän avointa keskustelua ja vuorovaikutusta. *”Pystymme keskustelemaan työasioista vakavastikin. Aika paljon lentää saagaakin mikä on sitten jotain ihan muu-*

ta. Joskus olisi hienoa keskustella esimiehen kanssa vakavastikin.”

Henkilökemiat vaikuttavat keskustelun tasoon. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että keskustelu työasioista on riittävää. Ihmisiä ei voi pakottaa vuorovaikutukseen. *”Mutta jos ajattelee miten tämä organisaatio voisi kehittyä, johdon pitäisi luoda niinku tavallaan keskustelemaan suuntaan omalta osaltaan. Eihän vuorovaikutukseen voi pakottaa, jos joku ei keskustele, niin se ei sitten keskustele.”*

Vastaajat näkivät viestinnän olevan nopea ja helppo ratkaisu vuorovaikutuksen parantamiseen. Yksikön sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä puhutaan aina tehtävää suoritavasta yksiköstä vastuuyksikön nimellä. *”Meillähän on kaikessa isossa viestinnässä aina kenen yksikön vastuulla mikäkin asia on – kenen yksikön vastuulla oli aamukahvi ja jne. Niitä pidetään väkisin yllä.”*

Vastaajat näkivät, että vuorovaikutusta voisi edelleen parantaa erilaisilla yhteisillä tapahtumilla. Epävirallisissa tapahtumissa työajan ulkopuolella tutustuu yksikön työntekijöihin paremmin kuin työaikana. Lisää spontaania vuorovaikutusta myös toivottiin. *”Se tapahtuu esim. käytäväkeskustelussa. Johtoryhmä voisi aktivoitua ja kysellä kuulumisia. Tilat eivät tue spontaania vuorovaikutusta, vain kahvipöydän ääressä spontaani vuorovaikutus onnistuu.”* Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että hyvää on vaikea parantaa. *”Hyvää on vaikea kehittää. Tämä on vaikea kysymys. Jos ruvetaan väkisin vääntämään niin siitä tulee huonompi.”*

Sanat ja teot ovat organisaatiossa vaativassa roolissa. Puhumisen jälkeen pitäisi myös toteuttaa. Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että keskustelua on, mutta toteutus jää usein heikoksi. *”Aika pitkälle vain puhutaan. Teot jää tekemättä. Erityisesti silloin kun on kyse tavoitteista ja päämääristä. Monesti vain puhutaan hienosti mutta käytännössä teot jäävät aika ala-arvoisiksi.”* Vastaajat olivat sitä mieltä, että sanat ja teot eivät kohtaa. Heidän mielestään asioita jätetään puolitiehen. Sanat jäävät sanojen asteelle. *”Ei. Sekin on vähän niin, että meidän työntekijöiden ryhmänä pitäisi oikeastaan vaatia, että ne toteutetaan.”*

Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että SOK Kiinteistötoiminnoissa ei ole pelisääntöjä. Osa vastaajista toivoi, että pelisäännöistä keskusteltaisiin ja ne olisi kirjoitettu ylös. *”Ehkä pelisäännöt voisi kirjoittaa johonkin. Ne pitää olla hauskesti kirjoitettu ja niillä pitää olla jokin olemus sisällä. Se voisi luoda porukkaa yhteen. Joku huoneentaulu mihin*

ne olisi kirjoitettu.” Pelisäännöt voivat olla hyvin konkreettisia. Yksi vastaaja kommentoi, että kun yksikkö järjestää tilaisuuden työntekijöille, niin niihin tulisi osallistua. *”Mun mielestä näistä yhteisistä pelisäännöistä; kun katsoo tiettyjä henkilöitä niin aamukahvi ja tyky-tilaisuudet, niin heitä ei näy missään. Ja näiden kanssa se homma ei toimi.”* Muutama vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että välttämättä pelisäännöistä ei tarvitse puhua, koska SOK Kiinteistötoiminnoissa työskentelee aikuisia ihmisiä ja käyttäytyminen lähtee jo ihmisestä itsestään.

Työyhteisön asioihin vaikuttaminen lisää työntekijän tunnetta, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteensä on tärkeä. Henkilökunnan päästessä vaikuttamaan ja havaitsee, että heidän ehdottamiin asioihin otetaan kantaa, se lisää työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Vastaajat olivat asiasta kahta mieltä. Kahden vastaajaan mielestä uusia ajatuksia ja ehdotuksia ei kuunnella. *”Meillä tyrmätään ajatukset aika helposti.”* Loput vastaajista olivat sitä mieltä, että olemalla itse aktiivinen, niin sillä pääsee pitkälle. Aktiivisuus tiimipalaverissa ja aamukahvitilaisuuksissa vie asioita eteenpäin. *”Minua kuunnellaan. Mun pitää olla itse aktiivinen. Myös tiimipalaverissa pitää olla aktiivinen. On ihmisiä joilla olisi hyvää sanottavaa mutta he ovat hiljaisempia, niin kukaan ei heiltä kysy mielipidettä.”*

Työyhteisön vastuullisuutta olisi mahdollista kehittää monella tapaa. Helpoin tapa olisi lähteä kehittämään palaverikäytäntöjä ja organisaatiokulttuuria. Yksi vastaajista ehdotti, että SOK Kiinteistötoiminnoissa käytäisiin nimetyn teeman ympäriltä ohjattua keskustelua. *”Kun on teema jonka ympäriltä keskustellaan. Sellaista ohjattua keskustelua niin kyllähän sitä voisi olla osastolla jonkun verran. eikä sitä kaikesta tarvitse keskustella. Kyllä tämmöset keskustelut olisi ihan paikallaan. Ja semmoisia ei ole. Teemoja ja ohjatut keskustelut niin niitä voisi olla. Minusta se palvelee sellaista yleistä sosiaalisuutta eikä tarvitse olla mitään tavoitteita. Mutta silloin, kun on tämmöisiä asioita, niin olisi ihan teeman ympäriltä ja joku sitä johdattaisi.”* Yhden vastaajan mielestä SOK Kiinteistötoiminnoissa asioihin voi vaikuttaa. *”Kyllä mun mielestä jokainen voi vaikuttaa sillai sopivasti. Siinä on se, että aina lopussa, maalissa johtajat sen ratkaisee. Mutta kuitenkin sillai, että pitää asioita esillä positiivisesti. Kyllä siellä aina jotain voi vaikuttaa.”*

Palaverien kehittämiseksi vastaajat antoivat näkemyksiä seuraavasti: *”Palavereja pitää kehittää niin, etteivät äännekkäimmät johda ja määritle kaikkia mielipiteitä. Puheenjohtajan pitää johtaa puhetta ja vetää porukkaa.”* Myös oman mielipiteen kertominen tuotti vaikeuksia vastaajille, erityisesti jos oma mielipide eroaa valtaosan mielipiteestä. *”Tääl-*

lä pelätään kertoa mielipidettä, varsinkin jos se poikkeaa muiden mielipiteestä.”

Seuraavassa taulukossa on keskeisimmät teemahaastattelujen tulokset. Tulokset esitellään samassa järjestyksessä kuin ne kysyttiin teemahaastatteluissa.

Taulukko 2. SOK Kiinteistötoimintojen teemahaastattelujen keskeiset tulokset

Viitekehysten kysymykset	Keskeiset tulokset
Kilpailukyky	Koostuu henkilökunnan ammattitaidosta sekä erilaisesta osaamisesta.
Työhyvinvointi	Haasteelliset työtehtävät innostavat. Mukavat työtoverit. Aamulla on mukava tulla töihin.
Johtaminen	Johtajat antavat pääsääntöisesti vain positiivista palautetta. Palautteen ajoittaminen haasteellista Organisaation ovat roolit epäselviä. Johtoryhmän viestintä on puutteellista. Johtoryhmän työskentelyyn muutos -> avoimempaan ja keskustelelevampaan suuntaan.
Tavoitteet	Organisaation jäsenillä tavoitteet ovat epäselviä.
Osaaminen	Organisaatiossa rohkaistaan koulutukseen menemistä. Yksilön osaaminen vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn.
Muutokset	Muutosprosesseihin vaikuttaminen on vaikeaa. Muutokset vain ilmoitetaan henkilökunnalle.
Motivaatio	Työtehtävät, palkka ja työkaverit motivoivat
Organisaatiokulttuuri	Raja-aidat ovat yksiköiden välillä korkeita. Aito vuorovaikutus on organisaatiossa vähäistä. Puheiden ja tekojen välissä on ristiriita.

4.4 Analyysi ja kehitysehdotukset

Kaikkien haastateltavien osalta esiin nousi kolme pääteemaa. Pääteemat ovat:

- keskustelu ja kommunikointi
- raja-aidat ja yhteistyö yksiköiden välillä
- esimies- ja johtamiskulttuuri

Kehitysehdotukset esitellään omana kappaleenaan.

4.4.1 Organisaatiokulttuuri

Vastaajat olivat sitä mieltä, että SOK Kiinteistötoiminnoissa keskustellaan ja kommunikoidaan. Keskustelun taso jää kuitenkin usein pintapuoliseksi. Se käy ilmi, kun tutkitaan vastauksia syvällisemmin ja mietitään, mistä keskustelun pintapuolisuus johtuu. Haastattelutuloksista käy ilmi, että organisaatiossa kollegoiden välinen keskustelu on toisinaan lähes olematonta. SOK Kiinteistötoiminnoissa unohdetaan usein hyvät käytöstavat. Tästä hyvä esimerkki on tervehtimisen unohtaminen. *”Avoimuus. Se on kaikista suurin asia. Täällähän kaikki eivät sano edes päivää. Esimiehet ja johtajatkaan eivät aina tervehdi.”* *”Mutta esimerkiksi meidän johtaja, niin musta tuntuu välillä kun tulee aamulla töihin, niin ei tule minkäänlaista tervehdystä. Ihan kuin katsottaisiin ohi.”* Organisaatiokulttuurin yksi taso ovat artefaktit, jotka liittyvät esimerkiksi käyttäytymiseen ja keskusteluun. Edellä olevat puheenvuorot kertovat organisaation puheentasosta. Puheentasolla on vaikutusta esimerkiksi siihen, kuinka uudet työntekijät oppivat kommunikoidaan uudessa organisaatiossa ja kuinka he siirtävät oppimaansa eteenpäin.

Keskusteluja voi käydä monella eri tasolla. Yksi vastaaja kommentoikin, että joidenkin henkilöiden kanssa keskustelu työpaikalla on avointa ja vilkasta, kun osan kanssa keskustelu on vain virkakeskustelua. Keskustelun tasoon saattaa vaikuttaa iän ja sukupuolen lisäksi asema organisaatiossa. Ikä ja sukupuoli luokittelevat ihmisen kuuluvaksi johonkin tiettyyn ryhmään. Toisaalta ne eivät ole poissulkevia tekijöitä muista ryhmistä. Osa keskustelusta on luonnollisestikin ns. virkakeskustelua. Virkakeskustelu kuuluu työyhteisöön ja sen tehtävänä on edistää työtehtäviin ja organisaatioon liittyviä asioita, kun taas keskustelu on vapaamuotoisempaa kahvitauoilla ja erilaisissa yhteisissä tilai-

suuksissa. Virkakeskustelun taakse on helppo paeta ja siten pystyy pitämään etäisyyttä organisaation muihin ihmisiin. Toisaalta ihmiset ovat hoitamassa työtehtäviään eivätkä puimassa henkilökohtaisia asioita työpaikalla. Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että SOK Kiinteistötoiminnoissa on kuppikuntia, joihin on hankala päästä mukaan. Hankalaksi osallistua keskusteluun tekee, jos sama kuppikunta on kokoontunut taukopaikalle puhumaan omaa ryhmäänsä koskevista asioista. Kuppikuntaan kuulumisella tuntuu olevan myös tarkoituksena osoittaa kaikille paikkansa. Yksi vastaajista kommentoikin, että lounaalle lähtiessä miettii, onko mahdollista mennä lounaalle jonkun ryhmän kanssa, mihin ei kuulu. Hän totesikin, että vaikka kuppikunnista puhutaan vitsin varjolla, niin kuppikuntia on. Teoriassa todetaan, että organisaatiokulttuurin tavoitteena on tuottaa organisaatioiden jäsenille yhteinen identiteetti edistämään sitoutumista ja selvittämään käyttäytymisen pelisääntöjä.

Haastatteluissa kommentteja lukuisia kommentteja aiheutti SOK Kiinteistötoimintojen jakautuminen kolmeen eri yksikköön. Raja-aidat eri yksiköiden välillä ovat osittain luonnollisia, erilaisten työtehtävien mukaan syntyneitä. Tämä johtuu siitä, että jokainen yksikkö on erikoistunut omaan toimialaansa, vaikka asiakkaat ovatkin samoja riippumatta yksiköstä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yhteistyötä ja kommunikaatiota pitäisi lisätä, jotta raja-aidat madaltuisivat. Mahdollisesti raja-aitoja pidetään korkeina vastaajien keskuudessa osittain siksi, että toisen yksikön työtehtäviä ei tunneta ja tästä johtuen ei ole juurikaan luonnollista kanssakäymistä. Toisena syynä raja-aitoihin on se, että SOK Kiinteistötoimintoihin on rekrytoitu paljon uutta henkilökuntaa, mikä lisää eriytymistä, sillä uusia henkilöitä ei tunneta ja heillä on omat, uudet toimintatapansa. Yksi vastaajista kommentoikin, että ei edes tunne kaikkia yksikön työntekijöitä nimeltä.

Raja-aidat vaikuttavat luonnollisesti yksikön ilmapiiriin negatiivisesti. Vastaajat peräänkuuluttivat aitoa vuorovaikutusta. SOK Kiinteistötoiminnoissa korostetaan kaikessa sitä, että kyseessä on yksi yksikkö. Tästä huolimatta johtoryhmä tuo viestinnässään esiin, että SOK Kiinteistötoiminnot jakautuu kolmeen yksikköön. Yhteenkuuluvaisuuden tunne voimistuisi, mikäli viestinnässä puhuttaisiin pääsääntöisesti SOK Kiinteistötoiminnoista. Organisaatiokulttuurin artefaktit voivat olla myös puhetta. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa oleellisesti organisaation tapa viestiä.

Yhteistyötä ja vuorovaikutuksen tärkeyttä korostivat kaikki haastatellut. Yksiköiden keskinäinen kommunikointi koettiin heikoksi. Yhteistyön puute kasvattaa raja-aitoja, jolloin myös vuorovaikutus kärsii.

Huono ilmapiiri saattaa johtua osittain pelosta johtoa kohtaan, mutta myös osittain vastaajien omista käyttäytymistavoista. Tämä kävi ilmi haastatteluissa. Osa vastaajista kommentoi, että ilmapiirillä on vaikutusta siihen, rohkeneeko omaa mielipidettään ilmaista. Hyvin usein hiljaisemmat jättävät kertomatta oman mielipiteensä. Tähän on syynä mielestäni se, että mielipiteitä kysyttäessä ollaan usein aamukahvitilaisuuksissa, jossa on koko yksikkö paikalla. Mahdollisesti henkilöstö kokee leimautuvansa mielipiteidensä vuoksi tällaisissa tilaisuuksissa. Etenkin mikäli heidän mielipiteensä poikkeavat vallitsevasta näkökulmasta. Aamukahvitilaisuudessa puheenjohtaja pyytää aina kommentteja, mutta harvoin kukaan kertoo mielipidettään. Sama vaikeneminen jatkuu myös tiimipalavereissa. Hyvä ratkaisu hiljaisiin palavereihin olisi se, että puheenjohtaja vaihtuisi joka kerta.

Kaikki vastaajat kertoivat saavansa palautetta. Esimiehiltä tuleva palaute on pääsääntöisesti positiivista. Palaute tulee yleensä kehityskeskusteluissa kahden kesken annettuna. Kehityskeskustelut pidetään kaksi kertaa vuodessa ja niissä sovitut asiat kirjataan ylös. Sovituista asioista saa jokainen itselleen myös kopion. Annetun palautteen riittävyys jakoi mielipiteitä, osa vastaajista kaipasi palautetta, osa taas ei. Yleisesti ollaan siitä mieltä, että palaute on tärkeää. Esimerkiksi Pekka Järvinen toteaa kirjassaan Esimiestyö ongelmatilanteissa (2000) että, aikuiset työssäkäyvät ihmiset ovat riippuvaisia työyhteisöstään ja palautteesta mitä sieltä saa. Jos palautetta ei saa, se saattaa muuttaa ihmisen käsitystä itsestään.

Ihmisen itsetunnon ollessa heikko, ilman palautetta jäänyt henkilö voi kokea olevansa huono työntekijä ja menettää uskonsa omiin voimavaroihinsa ja mahdollisuuksiinsa. Työntekijän kannalta ajateltuna esimiehen kuuluu antaa palautetta alaisilleen. Rakentava palaute kehittää työntekijää ja se tulisi antaa kahden kesken. Kahden kesken annettu rakentava palaute ei saata ketään nöyryyttävään asemaan. Kahdenkeskinen keskustelu antaa myös mahdollisuuden työntekijälle kommentoida asiaa omalta kannaltaan. SOK Kiinteistötoiminnoissa rakentavaa palautetta on hankala saada esimiehiltä, koska kaikki työntekijät ovat alansa ammattilaisia ja esimiehen on hankala kommentoida alaisensa osaamista, koska alainen tietää työstään todennäköisesti enemmän kuin esimies. Samasta syystä SOK Kiinteistötoiminnoissa kollegat antavat toisilleen palautetta erittäin harvoin.

4.4.2 Johtaminen

Johtajan tärkein tehtävä on johtaa, toteaa Pekka Järvinen kirjassaan *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt* (2008). Johtamiseen ja esimiestyöhön otettiin voimakkaasti kantaa SOK Kiinteistötoiminnoissa. Vastaajat antoivat palautetta, että johtajat eivät kommunikoi alaistensa kanssa. Heidän tekemänsä ratkaisut myös ihmetyttivät vastaajia. Vastaajat toivoivat, että asioita tuotaisiin esiin positiivisemmin. Vastaajat kommentoivat, että johtoryhmän työskentelyä ja johtamiskulttuuria pitää muuttaa SOK Kiinteistötoiminnoissa. Tässä osiossa käydään läpi pääteemoja, joita nousi esiin johtamiseen ja johtoryhmätyöskentelyyn liittyen.

Johtoryhmään kuuluu SOK Kiinteistötoimintojen yksiköiden johtajat, kiinteistöjohtaja ja kehityspäällikkö. Johtoryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa. Johtoryhmä on vastikään kokonaisuudessaan uusiutunut. Tämä selittää sen, miksi johtaminen nousi haastatteluiden teemoista esiin voimakkaasti. Vaikka haastatteluissa kävi ilmi, että ongelmia johtamisessa esiintyy, on tilanne kuitenkin parantunut entiseen verrattuna. Yksi vastaaja kiteytti tämän ajatuksen hyvin. ”*Jo pelkkä johtoryhmän vaihto auttoi ihmisiä kääntämään katkaisijaa uuteen asentoon ja ajattelemaan uudella tavalla. Siitä on lähtenyt positiivinen muutos ja uusi johtoryhmä on tehnyt positiivisia liikkeitä jotka on vienyt meitä eteenpäin. Esimerkiksi nykyään meillä on paljon parempi keskusteluyhteys alueosuuskauppoihin kun ennen se saattoi olla niin, ettei meille edes vastattu jos soitettiin.* Vaikka tilanne onkin osittain parantunut, on joissain asioissa menty selkeästi taaksepäin. Vastaajien mielestä esimerkiksi byrokraattisuus on lisääntynyt. Johtoryhmältä kaivattiin aktiivisempaa otetta keskusteluun. Osa vastaajista on kokenut, että johtajilla ei ole aikaa keskustella alaistensa kanssa. Yksi vastaaja totesikin, että kiinteistöjohtaja ei ole keskustellut kuin muutaman kerran hänen kanssaan ja nekin keskustelut olivat vain työasioita. Se, ettei johtoryhmän jäsenet kommunikoi alaistensa kanssa kertoo johtajien kiireestä, mutta myös heidän aidosta halusta keskustella alaistensa kanssa.

Johtajan ja esimiesten rooliin kuuluu kuitenkin pitää alaisiinsa hieman etäisyyttä pystyäkseen olemaan tasapuolinen. Esimiehen ei pidä lähteä kaveeraamaan liiaksi alaistensa kanssa, koska tämä tulkitaan helposti toisten suosimiseksi. Yksi vastaaja koki, että tätä esiintyy jo. Suosikkijärjestelmää ei saa olla. Omien ystävien palkkaaminen organisaatioon on suosikkijärjestelmän ylläpitoa. Toisaalta tulee muistaa, että jos on tarve työntekijälle ja joku organisaation ulkopuolinen tiedetään hyväksi työntekijäksi niin, missä menee moraalinen vastuu? Organisaatiossa kaikkien tulee olla samanarvoisia ja

kaikilla tulee olla samat mahdollisuudet edetä työtehtävissä. On myös vaara, että asioita tulkitaan väärin. Väärin tulkintaa voi aiheuttaa esimerkiksi se, että osa työntekijöistä tulee hyvin toimeen kaikkien ihmisten kanssa ja näin ollen he pystyvät kommunikoimaan myös johtoryhmän jäsenten kanssa luontevasti. Asiat voivat monesti näyttää ulospäin erilaisilta, kuin ne todellisuudessa ovat.

Yksi vastaajista kommentoi erittäin voimakkaasti organisaatiossa harjoitettavaa sähköpostijohtamista. Toisin sanoen arkipäivän asiat hoidetaan sähköpostilla, eikä asioista tulla keskustelemaan kasvokkain. Sähköpostijohtamisen takana on melkein pä suora käskytyks tai kykenemättömyys kohdata ihminen kasvokkain ja puhua vaikeista asioista. Organisaatioissa ei pidä missään tapauksessa hyväksyä tällaista mallia johtamisen työkaluksi. Johtajat ovat alaisistaan vastuussa olevia ihmisiä ja myös heille kuuluu vastuu työhyvinvoinnista.

Vastaajat kaipasivat tietoa, mitä johtoryhmä on tehnyt SOK Kiinteistötoimintojen hyväksi. Tämä kertoo siitä, että johtoryhmä ei kerro tarpeeksi tai sitten asiat viestitään väärällä foorumilla. Työntekijät kuitenkin odottavat tietoa missä mennään ja mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Johtoryhmältä kaivataan selkeästi enemmän ja erilaista viestintää. Nykyään johtoryhmän palavereista tulee sähköpostilla kaikille pöytäkirja, mutta siinä asiat on esitetty hyvin suppeasti. Johtoryhmän viestinnän heikkous voi johtua myös siitä, että he eivät tiedä mitä organisaatiossa halutaan tietää. Toisaalta johtoryhmässä käsitellään paljon asioita, joista ei voi puhua julkisesti. Johtoryhmän kokouksista olisi hyvä saada kattavampi pöytäkirja, missä asiat kerrotaan hieman pidemmälti kuin yhdellä rivillä. Puutteena intranetin käytössä on sen harvat päivityskerrat, eli tieto saattaa olla ilmeistyessään jo vanhentunutta. Lisäksi S-ryhmällä on käytössä useampi intranet, jolloin tieto hajautuu. Intranetin käyttöä pitää tehostaa, jotta siitä saadaan hyvä ja luotettava työkalu organisaation käyttöön.

Johtajan tulisi olla mukana alaistensa arjen työssä. Johtaja ei voi osata, eikä hänen tarvitsekaan osata, kaikkia alaistensa työtehtäviä, mutta hänellä pitää olla ymmärrys työtehtävien sisällöstä. Johtajalla on kuitenkin vastuu organisaation tavoitteiden asettamisesta ja niiden saavuttamisesta. Vastaajat moittivat johtoa välinpitämättömyydestä alaisiaan kohtaan. He eivät vastaajien mukaan kommunikoi eivätkä ole kiinnostuneita alaistensa työtehtävistä. Toisaalta asiantuntijaorganisaatiossa ei tarvita mestaria, jonka pitäisi osata neuvoa alaisensa työtehtävissä. Mielestäni on jopa väärin olettaa, että johtaja osaisi edes neuvoa tehtävissä.

Jokaisen yksikön johtaja istuu oman yksikkönsä tiloissa, tämä lisää johtajien näkyvyyttä arjessa. Vastaajat kaipaavat kuitenkin enemmän osallistuvaa johtajaa, mutta miten johtajan saisi mukaan esimerkiksi assistentin arjen työhön? Johtajien ja esimiesten toimenkuvaan kuuluu myös kokouksissa käyminen sekä edustaminen, joten paikalla olo saattaa olla satunnaista.

4.4.3 Motivaatio

Johtajat ja esimiehet koettiin henkilöiksi, joilla on mahdollisuudet motivoida ja palkita alaisiaan. Esimiehet pystyvät vaikuttamaan paljon myös alaiensa työtehtäviin. Työtehtävät nähtiin erittäin tärkeänä motivaation kannalta. Palkankorotusta pidetään yleisesti motivaatiota kohottavana tekijänä, mutta se motivoi kuitenkin vain hetkellisesti. Palkitseminen voi olla muutakin kuin rahallista palkitsemista, mutta on tärkeää, että se tapahtuu mahdollisimman pian, kun siihen on aihetta. Motivaation kannalta kaksi kertaa vuodessa olevat kehityskeskustelut ovat liian harvoin. Esimiesten tulisikin toimia nopeasti, jos alaiset tarvitsevat tukea tai kannustusta. Yksi vastaajista totesi, että motivaatio lähtee itsestä, esimiehestä ja ilmapiiristä. Johtaja ei voi motivoida alaisiaan tekemään enemmän tai paremmin töitä. Hän voi ainoastaan luoda puitteet motivoituneelle henkilöstölle. Rabey (2001) toteaaakin, että kommunikaatio on avain henkilöstön motivoitumiseen, yhteisen päämäärän ymmärtämiseen ja muutoksien hyväksymiseen. Tämän lisäksi tärkeiksi asioiksi nousivat työtehtävät ja toimenkuva. Rabeyn (2001) mukaan myös kilpailukykyinen palkka motivoi työntekijää. Palkka tulee olla suhteessa työtehtäviin. SOK Kiinteistötoiminnoissa palkka arvostettiin isoksi motivaatiotekijäksi. Palkka kertoo henkilölle, minkä arvoista hänen tekemänsä työ on. Esimiesten tulisikin nähdä palkka niin, että jokaisella organisaation jäsenellä on palkka työtehtäviensä eikä vain asemansa mukaan.

Työtehtävät ovat SOK Kiinteistötoiminnoissa vastaajien mukaan tärkeitä motivoitumisen kannalta. Johdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota työtehtävien haasteellisuuteen ja mahdollisuuteen urapolkujen kehittämässä. Työtehtävät arvostettiin korkealla haastatteluissa, koska asiantuntijaorganisaatiossa työtehtävät ovat kautta linjan haasteellisia ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä.

4.4.4 Tavoitteet

Usealta vastaajalta olivat tavoitteet kadoksissa. Tavoitteet, jotka vastaajien puheenvuoroissa nousivat esiin, olivat asiakaspalvelu ja liiketoimintayksiköiden tukeminen. Yhden vastaajan mielestä puhutaan liikaa energiansäästämisestä vaikka muitakin tärkeitä asioita olisi. Se, että tavoitteet ovat kateissa, tekee organisaation toiminnasta päämäärätöntä. Organisaation jäsenet tekevät töitä vailla tietoa siitä, tekevätkö hän edes oikeita asioita. Johto asettaa tavoitteet ja heidän viitoittamaansa polkua tulisi kulkea kohti päämäärää. Tästä herää ajatus, että onko johdolla itselläänkään varmaa tietoa, mitkä ovat päätavoitteet? Kyse ei voi olla pelkästä sattumasta, että jokainen haastateltava toi tämän asian esiin. Teoriassa on esitetty, että työntekijöiden tulee ymmärtää organisaation tavoitteet ja kuinka hän voi edistää organisaation tavoitteita. Johtajilta odotetaan toisin sanoen selkeämpää viestiä tavoitteista ja strategioista.

Tavoitteiden puuttumisen lisäksi strategia, visio ja arvot aiheuttivat päänvaivaa vastaajille. He kommentoivat, että strategia elää ja aiheuttaa hämmennystä. Kuitenkin olisi tärkeää ottaa henkilökunta mukaan strategian toteuttamiseen. Kaplan ja Norton ovat todenneet, että mikäli organisaation visio on epäselvä myös strategiat, joilla tavoitellaan visiota, ovat epäselviä. Strategia vaikuttaa työntekijän työtehtäviin, koska henkilökohtaiset tavoitteet tulisi olla mukautettu koko organisaation tavoitteisiin. Tavoitteet tulisivat kerrata pikaisesti niin, että ne ovat jokaiselle organisaation jäsenelle selvät.

SOK Kiinteistötoiminnoissa kehityskeskustelut on käyty alkuvuonna 2009 jokaisen kanssa. Tuolloin on kirjattu jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet, jotka on sovittu yhdessä työntekijän kanssa. Tämän puolen pitäisikin olla organisaatiossa kunnossa. Koko organisaation tavoitteet tulisi varmasti miettiä uudestaan ja kertoa mitä niillä konkreettisesti tarkoitetaan kunkin työntekijän kannalta. Kun tavoitteet on kerrattu, on työntekijällä mahdollisuus toimia niin, että organisaatio hyötyy hänen ponnistuksistaan.

4.4.5 Muutos organisaatiossa

Vastaajat kritisoivat sitä, että muutokseen on vaikea päästä mukaan. Muutokset voivat olla isoja tai pieniä ja ne voivat koskettaa koko organisaatiota tai yksittäistä toimintatapaa. Tästä johtuen osalliset pitää ottaa mukaan muutokseen. Se, että muutoksista tulee tieto jälkikäteen, ei ole asianmukaista toimintaa. Muutoksista pitää pystyä keskustelemaan ja miettimään yhdessä miten se olisi parasta toteuttaa. SOK Kiinteistötoimin-

noissa toteutetaan muutoksia ilman, että henkilökunnan kanssa keskusteltaisiin. Tämä viittaa siihen, että ei kiinnitetä huomiota mihin kaikkeen muutokset vaikuttavat. Toisena syynä muutoksien läpi runnomiseen voi olla se, että keskijohdon on vain toteuttavan heille annettuja toimeksiantoja.

Muutokseen liittyy hyvin usein pelkoa ja vastustusta. Johdon ja esimiesten tulisikin arvioida oma asennoitumisensa muutokseen ja kerrottava se selkeästi ja johdonmukaisesti kaikille työntekijöille samanaikaisesti. Johdon olisikin hyvä keskustella alaistensa kanssa, mitä muutos tuo tullessaan ja mihin kaikkeen se liittyy. Muutokset epäonnistuvat usein siksi, että niitä ei ole läpikäyty organisaation työntekijöiden kanssa. Vastaajat toivoivat mukaan ottamista muutosprosessiin. Myös johdon tulee sitoutua muutokseen, he eivät voi toimia eri tavalla kuin puhuvat. Esimerkki on ensiarvoisen tärkeää. Puhumattomuutta voidaankin pitää organisaation kehitystä estävänä tekijänä. Johdon rooli muutoksen läpiviennissä on keskeinen.

4.4.6 Osaaminen

SOK Kiinteistötoiminnoissa osaaminen on erittäin hyvällä tasolla. Kouluttautumismahdollisuudet takaa hyvä taloudellinen tilanne. Kaikki vastaajat olivatkin erittäin tyytyväisiä koulutusmahdollisuuksiin. SOK Kiinteistötoiminnoissa opiskellaan erittäin paljon, oman alan kurssit ja koulutukset ovat olleet keskeisiä. SOK Kiinteistötoiminnoissa jokaiselle organisaation jäsenelle on tehty myös henkilökohtainen opintosuunnitelma. Se, että osaamisesta pidetään huolta, takaa pätevää työvoimaa tulevaisuudessakin. Kiinteistöalan kovaa kehittyvä vauhti tarkoittaa myös lisää opiskelua. Pelkkä opiskelu ei kuitenkaan riitä, työssäoppiminenkin on erittäin tärkeässä roolissa.

SOK Kiinteistötoiminnot on asiantuntijaorganisaatio jonka asiantuntijat käyvät luennoimassa oman organisaationsa ulkopuolella mm. Kiinteistöalan koulutussäätiössä. He pystyvät jakamaan osaamistaan myös muille alan ihmisille. Sosiaalinen oppiminen ei ole ainoastaan uusien tietojen hankkimista vaan kasvamista ammattilaiseksi. Sosiaalinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa eikä yksilöä, työyhteisöä ja oppimista voi erottaa toisistaan. Urasuunnitelmat ja täydennyskoulutukset edistävät usein yksilön sitoutumista, koska yksilöt näkevät oman panoksensa liittyvän organisaation tulevaisuuden suunnitelmiin. Oppimiseen kannustamisella on vaikutusta myös työyhteisön hyvinvointiin.

4.4.7 Työhyvinvointi

Kaikki vastaajat kokivat työhyvinvointiin liittyvistä asioista tärkeimmiksi työtoverit, työtilat, oma fyysisen ja psyykkisen kunnon. Myös työtehtävät nähtiin tärkeinä. Mielestäni SOK Kiinteistötoiminnoissa täyttyvät työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmät asiat. Kiire aiheuttaa stressiä, mutta vastaajat eivät pitäneet sitäkään kovin suurena pahana. Kun haastateltavilta kysyttiin esiintyykö SOK Kiinteistötoiminnoissa työpaikkakiusaamista, olivat kaikki vastaajat yksimielisiä, että kiusaamista ei esiinny ainakaan suuremmissa mittakaavassa. Erilaisia kuppikuntia kuitenkin on, mikä voidaan laskea jonkin asteiseksi kiusaamiseksi. Kiusaaminenkin on suhteellinen käsite. Kiusaamiseksi voidaan kokea myös esimerkiksi muiden kertomat vitsit, joita eivät ole edes kohdistettu mielestensä kiusatuksi tulleelle. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta poissaolojen ja sairauslomien määrään. Vähentyneet poissaolot lisäävät organisaatioiden tehokkuutta ja kannattavuutta. Työhyvinvointi on merkittävä tekijä myös organisaation menestyksen kannalta.

Vastaajat kertoivat pitävänsä työkykyä yllä myös liikunnan avulla. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK on tukenut tähän asti hyvin henkilökunnan liikuntaharrastuksia liikuntalipuilla, mutta taantuma on aiheuttanut sen, että liikuntalipuista luovuttiin koko SOK:ssa. Työhyvinvoinnin kannalta tämä ratkaisu on erittäin huono ja sen seurauksia ei ole ajateltu kauaskantoisesti. SOK Kiinteistötoiminnoissa yksikön naiset ovat työnantajan myötävaikutuksella perustaneet ”naisjaoston”, jonka tehtävänä on kehittää ja parantaa naisten välistä yhteistyötä ja kommunikointia. Naisjaosto kokoontuu muutamana kerran vuodessa illallisella pohtimaan kyseisiä ajatuksia työnantajan kustannuksella. SOK Kiinteistötoiminnot panostaa tasa-arvoon ja työssäviihtyvyyteen.

4.4.8 Menestys ja kilpailutekijät

Vastaajat totesivat, että SOK Kiinteistötoimintojen menestys ja kilpailukyky syntyy henkilökunnan ammattitaidosta ja osaamisesta. Ammattitaidolla on suuri merkitys tulevaisuuden menestyvän työyhteisön kannalta. Ilman ammattitaitoista henkilökuntaa menestyminen ei ole taattua. Henkilöstön osaamisesta on tullut organisaatioille merkittävä kilpailutekijä. Henkilöstön osaaminen on organisaatiolle strateginen etu ja vahvuus (Tautila 2004). SOK Kiinteistötoiminnoissa tulisikin miettiä miten saadaan työntekijät pysymään mahdollisimman pitkään organisaatiossa ja kuinka heidät saadaan pysymään alansa huipulla. Viime keväänä käynnistynyt S-ryhmän kiinteistövalmennus on erittäin hyvä ja kattava koulutusohjelma S-ryhmän työntekijöille. SOK Kiinteistötoimin-

not on palkannut edeltäneen vuoden aikana useita uusia työntekijöitä, heidän palkkaamisellaankin pyritään vahvistamaan entisestään menestystä. Kaikilla kahdeksalla osa-alueella on erittäin suuri merkitys organisaation menestys- ja kilpailukykyyn myös SOK Kiinteistötoiminnoissa.

4.4.9 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksista helpoin toteutettava on aloitelaatikko. Aloitelaatikkoon pyydettiin muutaman vastaajan taholta. Se tullaankin hankkimaan jo ennen kuin tämä tutkimus on saatettu loppuun. Asiasta on jo sovittu kiinteistöjohtajan kanssa. Aloitelaatikkoon toivotaan konkreettisia ideoita, jotka parantaisivat työyhteisön hyvinvointia. Lisäksi sen toivotan lisäävään innovatiivisuutta. Aloitteet tullaan lukemaan kuukausittain järjestettävässä aamukahvitilaisuudessa. Hyvien aloitteiden palkitsemista tulisi miettiä, esimerkiksi rahapalkinto tai muu palkkio hyvästä ideasta saattaisi kannatella aloitelaatikkotoimintaa pidemmän aikaa.

Aamukahvitilaisuuteen liittyen kehitysehdotuksia on muutamia. Tilaisuudessa olisi mielenkiintoista saada katsaus menneen kuukauden tapahtumiin. Johtoryhmän katsaus menneen kuukauden aikana tehtyihin asioihin ja mihin toimenpiteisiin ollaan ryhdytty asioiden tiimoilta. Tilaisuudessa tulisi kerrata vähintään muutaman kerran vuodessa tavoitteet, strategia ja visio. Aamukahvitilaisuuden voisi välillä vetää kokonaisuudessaan joku muu, kuin vuorossa olevan yksikön johtaja. Kiinteistö- ja rakennuttajapäälliköt voisivat kertoa omista kohteistaan ja niiden erityispiirteistä. Vaihtuva puheenjohtaja saisi tilaisuuteen erilaisia näkemyksiä ja tilaisuus uudistuisi.

Johtoryhmän kokousmuistiot tulisi olla selkeämpiä. Muistioissa tulisi avata esimerkiksi asioita, joista on puhuttu johtoryhmän kokouksessa muutamalla lauseella sekä selkeyttää käsitteitä. Johtoryhmälle voisi avata SOK Kiinteistötoimintojen intranettiin oman palstan, mihin johtoryhmän pöytäkirjoja ja muita johtoryhmän työskentelyyn liittyviä asioita voitaisiin tallentaa kaikkien luettavaksi. Johtoryhmän kokousmuistioilla on tärkeä rooli tiedottamisen kannalta. Muistiot kertovat muille organisaation jäsenille, mitä organisaatiossa tulee tapahtumaan ja mitä on tapahtunut. Erityisesti loppuvuodesta pidetyssä henkilöstötyytyväisyyskyselyssä tiedottaminen joutui kritiikin alle. Paremmalla tiedottamisella organisaatio pysyy ajan tasalla.

Johtoryhmän tulisi ottaa vahvasti kantaa organisaation jäsenten puuttumisesta yhteis-

tä tilaisuuksista. Osa vastaajista kommentoikin samojen henkilöiden poissaoloa yhteisistä tilaisuuksista, kenenkään asiaan puuttumatta. Yhteisissä tilaisuuksissa on tarkoitus kuulla asioita, joita organisaatiossa tapahtuu. Jokaisella henkilöllä on joskus työtehtäviä, joiden vuoksi ei pääse osallistumaan yksikön tapahtumiin, mutta niin ei voi olla joka kerta. Yksiköiden assistentit voisivat merkitä säännölliset tapahtumat kaikkien kalentereihin.

Palkitseminen on haasteellinen ratkaista. Kun työntekijä on suoriutunut jostain työtehtävästä erinomaisesti, hänet pitäisi palkita. Palkitsemiseen ei saisi olla väkisin keksittyä syytä, vaan sen tulisi johtua oikeasta asiasta johtuva. Palkitseminen ei tarvitse olla aina rahallista vaan muitakin keinoja löytyy. SOK Kiinteistötoiminnoissa on käytössä tälläkin hetkellä muutama eri palkitsemistapa. Työntekijä palkitaan silloin, kun hän on suoriutunut hyvin jostakin koulutuksesta, tai toisena uutena palkitsemismuotona on ns. All Stars- palkinto, joka jaetaan kerran vuodessa muutamalle henkilölle hyvistä työsuorituksista tai muista ansiokkaista ansioista. Näiden lisäksi pitäisi kehittää uusi palkitsemismuoto, joka olisi ns. nopea palkitseminen hyvin hoidetusta työtehtävästä. Se voisi olla esimerkiksi elokuvaliput tai hotelliviikonloppu. Vaihtoehtoja on lukemattomia. Hyvin usein palkittujen joukossa on projektinvetäjiä ja kiinteistöpäälliköitä. Tuntuu, että ns. rivityöntekijät on unohdettu kokonaan kun palkitaan henkilöitä. On erittäin tärkeää, että taustatyötä tekevätkin huomioidaan sillä, heillä on iso rooli organisaation arkipäiväisten asioiden onnistumisessa ja toteutumisessa.

SOK Kiinteistötoiminnoissa iso osa työntekijöistä työskentelee avokonttorissa. Tämä aiheuttaa jonkin verran meteliä, mikä hankaloittaa työhön keskittymistä. Osa työtehtävät ovat sellaisia, että niiden hoitamiseen tarvitsee rauhallisen tilan, missä voisi puhua asiakkaan kanssa esimerkiksi puhelimesta. Tämän kaltaisen tilan hankkimista kannattaisikin harkita.

Kuten edelläkin on jo mainittu, tulevaisuudessa hyvien ja ammattitaitoisten työntekijöiden saaminen on entistä hankalampaa. Nyt tulisikin miettiä miten saadaan nykyiset työntekijät sitoutettua organisaatioon paremmin. Yhtenä esimerkkinä ovat kalliit koulutukset, joihin henkilökunta saa osallistua. Heidän kanssaan voisi tehdä sopimuksen sitouttamisesta muutaman vuoden päähän koulutuksen loppumisesta. Mikäli henkilö vaihtaa organisaatiota, hänellä pitäisi olla sanktio osan koulutuskustannusten korvaamisesta takaisin.

Urapolkujen luominen lisäisi organisaation vetovoimaa. Urapolkujen kehittäminen loisi henkilökunnalle valmiita malleja, mihin uralla voi edetä ja mitä se tarkoittaa käytännössä. Mikäli pääsee kehittymään omassa organisaatiossa vaativampiin tehtäviin, niin silloin työpaikan vaihto ei tule ajankohtaiseksi.

SOK Kiinteistötoiminnoista voisi tehdä SOK:n sisäisiin lehtiin artikkeli, SOK Kiinteistötoiminnoista ja siellä työskentelevistä henkilöistä. Näin saataisiin henkilökunnan osaamista myös muiden tietoon. Se lisäisi ylpeyden tunnetta siitä, että saa työskennellä SOK Kiinteistötoiminnoissa.

4.5 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin organisaation sosiaalisen vastuun käytäntöjä. Tarkoituksena oli saavuttaa ymmärrys, miten organisaatio voisi parantaa sosiaalista vastuutaan ja mitkä tekijät ovat menestyneen yrityksen taustalla. Tutkimuksen empiriassa tarkastelin SOK Kiinteistötoimintojen vastuullisuutta kahdeksasta eri näkökulmasta. Sosiaalinen vastuu näyttelee suurta osaa yrityksen arkipäivässä.

Johtaminen on organisaatiossa tärkeää ja sen merkitys on korostunut. Asiajohtajat eivät enää pärjää, vaan ihmistenjohtajille on yhä enemmän tarvetta. Johtajilla on vastuuta hyvin moneen suuntaan, osansa haluavat työntekijät, omistajat ja yhteiskunta. Johtoryhmän jäseniltä toivottiin enemmän palautetta. Heidän toivottiin myös keskustelevan enemmän alaistensa kanssa. Yhtenä keskeisenä osa-alueena SOK Kiinteistötoiminnoissa oli tavoitteiden epäselvyys. Tavoitteet olivat kadoksissa vastaajilta. Johtoryhmän tulisikin pohtia, kuinka tavoitteet saadaan paremmin organisaation jäsenten tietoon. Organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin toivottiin enemmän osallistumismahdollisuuksia. Vastaajat kokivat sen olevan tällä hetkellä vaikeaa.

Teemahaastattelujen keskeisimpiä tuloksia olivat työntekijöiden korkea arvostus työtehtäviin, palkkaan ja työkaverihin. Kaikilla edellä mainituilla seikoilla oli suuri vaikutus motivaatioon. Suurin yllättäjä oli palkan suuri arvostus. Erittäin positiivisena nähtiin myös mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Koulutusten koettiin kasvattavan organisaation kilpailukykyä. Työhyvinvointiin kuului olennaisina osina haasteelliset työtehtävät, mukavat työkaverit ja se, että aamulla on mukava tulla töihin. Hyvän fyysisen kunnon koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi heijastuu kokonaisuudessaan moneen muuhun osa-alueeseen kuten motivaatioon, osaamiseen ja työilmapiiriin.

Tämä opinnäytetyö on opettanut paljon asioita. Tärkeimpänä asiana olen nähnyt pitkäjänteisyyden lisääntymisen. On ollut haastavaa huomata, kuinka kertaalleen hyväksi todettu lähdeaineisto muuttuu loppumetreille asti lähes kokonaan. Oppimisprosessi on tehnyt täydellisen u-kirjaimen. On ollut turhauttavaa ajatella, kuinka paljon työtunteja on valunut hukkaan tässä kaikessa. Toisaalta, se on ollut myös tämän työn rikkaus. Työ kehittyi huomattavasti loppu kohden. Siitä tuli jäsenelty kokonaisuus ilman turhia kuvakulmia.

Työskentely kolmen hengen ryhmässä on tuonut joustavuutta huomattavasti lisää. On pitänyt myöntää oman näkemyksen subjektiivisuus. Oman näkemykseni esille tuominen ja sen perusteleminen on kehittynyt opinnäytetyön myötä.

Itse aihe on opettanut mitä kaikkea kuuluu organisaation arkeen ja minkälaisilla asioilla voi vaikuttaa organisaation arjen sujuvuuteen ja työssäviihtymiseen. Hyvin usein ajatellaan, että organisaation asioihin voi vaikuttaa vain johtajat ja johtoryhmän jäsenet. Asia ei kuitenkaan ole niin mustavalkoinen, organisaation asioihin ja työssäviihtymiseen voivat vaikuttaa kaikki organisaation henkilöt. Jokaisen organisaationjäsenen tulisi ymmärtää, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa myös muiden työssäviihtymiseen. Itsekkyys pitää unohtaa, ajatella organisaation ja sen jäsenten parasta.

Organisaatiostani olen oppinut paljon uusia asioita. Olen tutustunut haastattelemiini ihmisiin eri näkökulmasta. Olen saanut heiltä mielenkiintoisia ajatuksia ja olen oppinut tuntemaan heitä myös paremmin. Huomaan myös kiinnittäväni organisaation arjessa erilaisiin asioihin huomiota kuin ennen, esimerkkinä mainittakoon yksikköni viestintä asiakkaille. Tunnen, että olen myös päässyt vaikuttamaan asioihin paremmin kuin ennen.

4.6 Tutkimuksen arviointi

SOK kiinteistötoiminnoissa tutkimusmenetelmänä oli tapaustutkimus. Menetelmänä se sopi hyvin tämänkaltaisen tutkimuksen tekemiseen. Tapaustutkimuksessa tutkittavasta kohteesta saadaan monipuolista tietoa. Tapaustutkimus sallii myös erilaiset yleistykset. Tapaustutkimusta voidaan pitää askeleena kohti toimintaa. Tapaustutkimuksen lähtökohta on hyvin usein toiminnallinen ja saatuja tutkimustuloksia sovelletaan käytännössä. Tapaustutkimus sallii myös lukijalle mahdollisuuden tehdä omia johtopäätöksiä asioista. (Metsämuuronen 2008, 17.)

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu oli aihepiiritään etukäteen määritelty ja kaikille haastateltaville oli jaettu etukäteen teemahaastattelun haastattelurunko. Haastateltavat saivat sen luettavakseen muutamaa päivää ennen haastattelua.

Kiinnitin tutkimuksessani huomiota erityisesti aineiston hankintaan. Haastatteluja tein yhteensä seitsemän kappaletta. SOK Kiinteistötoimintojen jokaisesta yksiköstä oli kaksi vastaajaa. Pyrin pysymään tutkijan roolissa haastattelujen ajan vaikka, se osoittautuikin ajoittain haasteelliseksi, koska työskentelen itse SOK Kiinteistötoiminnoissa.

Tutkimustulokset pohjautuvat haastateltavien vastauksiin ja ovat näin ollen arkipäivää SOK Kiinteistötoiminnoissa. Tutkimustulokset, jotka nousivat esiin haastatteluista, eivät ole yleistettävissä, mutta ne voi siirtää vastaaviin toimintaympäristöihin. Tutkimuksesta nousseet vastaukset on analysoitu teoriasidonnaisen analyysin avulla. Tutkimuksen luotettavuutta lisää haastatteluiden nauhoittaminen ja aineiston litterointi. Teemahaastattelujen haastattelurunko myös esitettiin. Omat ennakkokäsitykseni olen kuvannut tutkimuksen alussa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Seuraavaksi on työnantajan edustajan kehityspäällikkö Erkki Pekkasen puheenvuoro työstä ja sosiaalisen vastuun merkityksestä SOK Kiinteistötoiminnoille.

”S-ryhmän päivittäisessä päätöksenteossa otetaan huomioon taloudellinen ja sosiaalinen vastuu sekä ympäristönäkökulma. Vastuullinen toiminta on arkipäivän tekoja. Vastuullinen toiminta on toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten havainnointia, avointa viestintää ja vuoropuhelua ja jatkuvaa uudistumista ja kehittymistä. Miltei kaikessa toiminnassa kulkee yhteisenä nimittäjänä sosiaalinen vastuullisuus.”

”SOK Kiinteistötoiminnot on asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa kiinteistöalan palveluja koko S-ryhmälle: mm. kiinteistökehittäminen, rakennuttaminen, ylläpito, kehitystoiminta, koska S-ryhmä koostuu eri puolilla Suomea olevista alueosuuskaupoista ja SOK tytäryhtiöistä, nousevat yksikköimme erilaisten asiantuntijoiden sosiaaliset taidot ja sosiaalinen vastuullisuus avainasemaa sekä SOK Kiinteistötoimintojen että koko S-ryhmän kiinteistötoiminnan laatua kehitettäessä.”

”On kuvattu, että johtamista on kahta lajia: ihmisten johtamista ja asioiden johtamista. Kun kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, kuten SOK Kiinteistötoiminnot, asioitakin on

johdettava ihmisten kautta. Sosiaalinen vastuullisuus ja sosiaalisten taitojen kehittäminen nousee arvoon, mitä ei riittävästi huomioida monestikaan.”

”Henkilöstön jatkuvalla kehittämisellä eritoten sosiaalisen vastuullisuuden saralla varmistetaan, että S-ryhmän henkilöstöllä on riittävä osaaminen hoitaa työnsä nyt ja tulevaisuudessa.”

”Tämä tutkimus on omiaan varmistamaan SOK Kiinteistötoimintojen ja S-ryhmän sosiaalisen vastuullisuuden kehittymistä suotuisasti.”

5 TOIMINTATUTKIMUS LOMALIITTO RY:N KESKUSTOIMISTOSSA

Lomaliitto ry on rekisteröity yhdistys, jonka taustalla on 100 jäsenyhteisöä, mm. palkansaajajärjestöt, kuntia, yrityksiä, sosiaali- ja terveysalan yhteisöjä ja matkailualan yhteisöjä. Lomaliitto ry:n ja sen tytär- ja osakkuusyhtiöiden hoidossa on 22 toimipaikkaa; kylpylöitä, hotelleja, leirintäalueita ja lomakeskuksia. Pääliiketoiminta-alue on majoitus- ja ravitsemistoiminta. Lomaliitto ry on lisäksi Suomen suurin lomajärjestö. Se jakaa vuosittain sosiaalisin, terveydellisin ja taloudellisin perustein RAY-lomatukea lomavieton edistämiseksi. Lomaliiton toiminta jakaantuu siis liiketoimintaan ja yleishyödylliseen toimintaan. Koko konsernissa työskentelee vuodessa keskimäärin 450 henkilöä.

Lomaliitto ry:n keskustoimisto sijaitsee Helsingin Pasilassa. Keskustoimistossa on Lomaliitto-konsernin hallinto, leirintäalueliiketoimintaan keskittynyt Lomaliiton Leirintä Oy:n hallinto, taloushallinto, palkanlaskenta, kiinteistötoiminnot, lomatuki- ja kuntoremonttitoimintaa keskittynyt myynti sekä atk-tuki. Henkilökuntaa näissä tehtävissä on yhteensä 23. Toimintatutkimus toteutettiin Lomaliitto ry:n keskustoimistossa. Tutkija on työskennellyt Lomaliitto ry:n keskustoimistossa lähes 10 vuotta, joten hänellä on vankka näkemys työyhteisön kulttuurista, toiminnasta ja kehittämiskohteista.

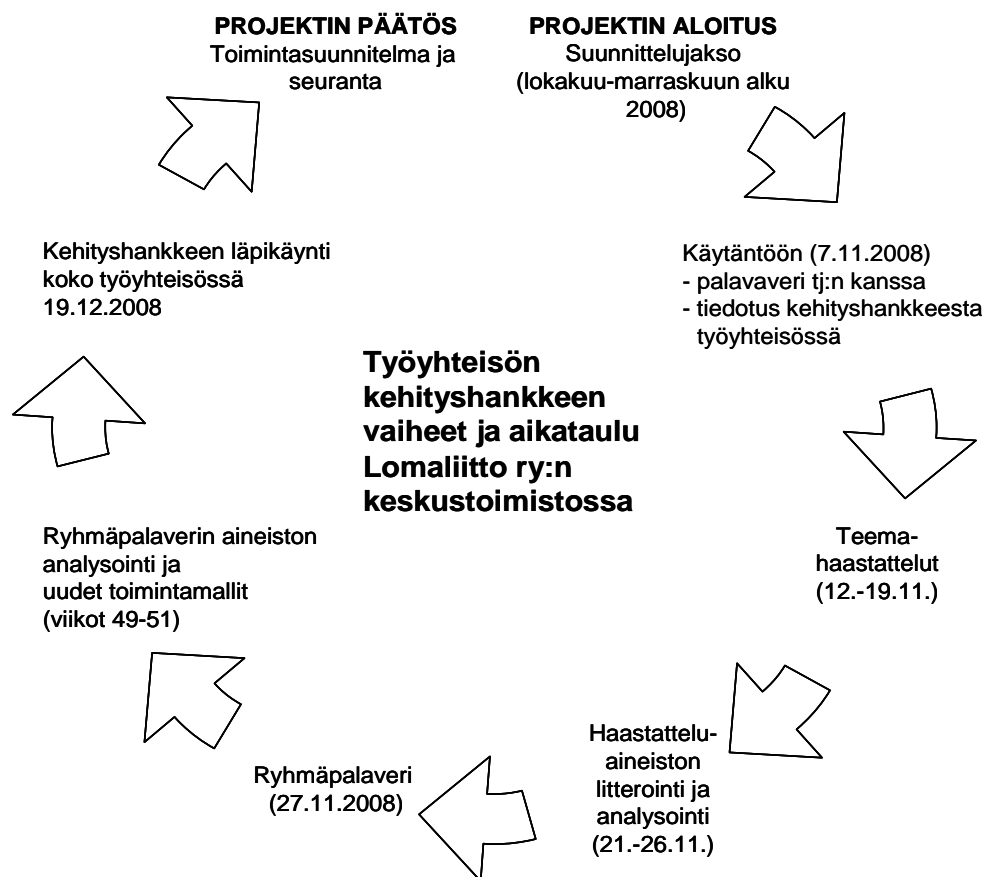
5.1 Tutkimuksen lähtökohtatilanne ja ennakkokäsitykset

Ihmisuhteet, johtamiskulttuurin kehittäminen, ajatus- ja työtapojen lukkiutuneisuus ja toiminnan tehostaminen ovat yleisesti tiedostettuja ongelmakohtia ja kehittämislähtökohtia Lomaliitto ry:n keskustoimistossa. Ennakkokäsitykseni on, että etenkin talousosastolla huono ilmapiiri, vuorovaikutuksen vähäisyys ja henkilöiden välisiin suhteisiin liittyvät ongelmat tulevat esiin tutkimuksen aikana. Talousosastolla työskentelevien

henkilöiden haastattelussa tämä on varmasti selvästi esillä. Mielenkiintoista on nähdä, miten talousosaston ongelmat näkyvät myyntiosaston haastateltavien vastauksissa. Odotuksissani on, että varsinkin myynnissä työskenteleviltä saisin kehitysehdotuksia näiden ongelmien ratkaisemiseen. Talousosaston ihmiset ovat ehkä liiaksi ongelmien sisällä, jolloin heillä tunteet vaikuttavat enemmän. Talousosastolla myös johtamisen puute näkyy varmasti vastauksissa. Tämän asian esille tuominen tutkimuksen aikana pidettävässä ryhmäpalaverissa voi olla hankalaa ja luulen, että johtamiseen liittyviä asioita ei kannata käsitellä yhdessä, vaan tuon ne esiin teemahaastattelujen vastauksissa.

Etukäteen mietin, millaisia eroja haastateltavien vastauksissa ilmenee. Löydänkö haastatteluaineistosta ne tärkeimmät kehitystä vaativat asiat ja miten niitä lähdetään muuttamaan? Saanko yhden ryhmäkeskustelun aikana konkreettisia ehdotuksia ryhmäläisiltä? Voimmeko lopuksi todeta jotain muuttuneen lähtökohtaan nähden? Miten muutos saadaan levitettyä koko työyhteisöön tai niille, joita se koskee. Esimiehet ovat tässä avainasemassa, heidän esimerkkinsä ja toimintansa on tärkeää. Kysymyksiä on tässä vaiheessa vielä paljon avoimena, mutta uskon, että toimintatutkimuksen aikana (työyhteisössä ja tässä työssä olen käyttänyt sanaa kehityshanke, jolla tarkoitan toimintatutkimusta) on mahdollista oikeasti muuttaa asioita ja vähintäänkin laukaista muutos ajattelutavoissa.

Tutkimuksen eteneminen voidaan kuvata seuraavan kuvion mukaisesti. Suunnittelujakso toteutui loka-marraskuussa ja 7.11. kehityshanke lähti varsinaisesti käyntiin, kun sain toimitusjohtajan hyväksynnän hankkeelle ja esittelin sen koko työyhteisölle. Teemahaastattelut pidin kahden viikon aikana marraskuussa ja niiden pohjalta valitsin kehityskohteet ryhmäpalaveriin, joka pidettiin 27.11.2008. Tämän jälkeen kehityshankkeen ja ryhmäpalaverin tulokset käytiin koko työyhteisön kanssa läpi 19.12.2008. Sen jälkeen toimenpideaikatauluja on täsmennetty ja toimintatutkimuksen aikana kehitettyjä uusia toimintamalleja on kokeiltu käytännössä.



Kuvio 3. Lomaliitto ry:n keskustuimiston työyhteisön kehityshankkeen aikataulu ja vaiheet

5.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelun tulokset olivat lähtökohta toimintatutkimukselle. Lomaliitto ry:n keskustuimistossa teemahaastateltiin neljä työntekijää kahdelta suurimmalta osastolta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Teemahaastattelujen tulokset kirjoitettiin auki ja tutkija valitsi niistä kohteet, joita lähdettiin kehittämään yhdessä ensin ryhmäpalaverissa ja myöhemmin koko työyhteisössä. Teemahaastattelujen keskeiset tulokset on esitetty seuraavassa taulukossa. Taulukossa esitetyt kehityskohteet ovat joko suoraan haastatteluaineistosta tai ne on muokattu tuloksista kehitysehdotuksen muotoon. Haastatteluaineisto kokonaisuudessaan esitellään seuraavissa kappaleissa samalla tavalla kuin kahdessa muussa tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa.

Taulukko 3. Lomaliitto ry:n keskustoimiston teemahaastattelujen keskeiset tulokset ja kehittämiskohteet.

Kysymys	Lomaliitto ry:n keskustoimiston tulokset	Miten voidaan kehittää?
Menestys ja kilpailukyky	Tuetut lomat ja useat erilaiset kohteet ja monipuoliset palvelut nähdään menestystekijänä. Yhteistyö on tärkeää menestyksen kannalta.	Yhteistyötä lisäämällä
Työhyvinvointi	Huonot ihmissuhteet vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja vähentävät työhyvinvointia. Esimiesten puuttuminen ongelmiin tärkeää.	Ihmisten välistä keskustelua ja yhteistyötä lisäämällä. Jokainen voi vaikuttaa omalla asenteellaan ja käytöksellään työyhteisön työhyvinvointiin.
Johtaminen - palaute	Puolet kokee saavansa esimieheltään palautetta, puolet kokee, ettei palautetta tule lainkaan.	Esimiehille yhtenäinen linja palautteen antamisessa.
Johtaminen - työnjako ja roolit	Töiden ja tehtävien jako joustamatonta ja roolit liian tiukat.	Jokaiselle henkilölle varahenkilö, joka osaa tuurata toista tarvittaessa.
Tavoitteet	Yrityksen tavoitteet ja strategiat ovat epäselvät. Säästötavoitteet tällä hetkellä esillä.	Kerrataan useammin yrityksen tavoitteet ja menetelmät tarpeeksi konkreettisiksi, jotta jokainen osaa toimia niiden mukaan.
Osaaminen	Puutteet osaamisessa nousevat esiin. Motivaatio itsensä kehittämiseen lähtee itsestä. Työnantajan kannustus nähdään myös tärkeänä, mutta sitä ei koeta olevan.	Osaamisen kartoittaminen. Sisäisen koulutuksen järjestäminen. Kannustaminen osaamisen ja ammattitaidon lisäämiseen.
Organisaation muutos	Muutoksiin valmistaminen on vähäistä.	Lisää yhteistä keskustelua ja tietoa, mitä tarkoittavat ja vaativat.
Motivaatio	Ei selvää yhteistä motivaatiotekijää. Esiin nousi mm. työ itse, työn itsenäisyys, työn määrä, hyvät työvälineet, ilmapiiri, selkeät tavoitteet, palaute ja johdon esimerkki.	Tasapuolinen työnjako. Ilmapiirin parantaminen. Tavoitteiden kertaaminen. Palautteen antaminen.
Organisaatiokulttuuri - keskustelu ja vuorovaikutus	Keskustelu ja vuorovaikutus vaihtelevat ihmisten välillä paljon. Puutteet vuorovaikutuksessa vaikuttavat myös työn tekemiseen.	Keskustelun ja vuorovaikutuksen edistäminen.

Organisaatiokulttuuri - sanat ja teot	Kaivataan yhteisiä pelisääntöjä ja yhteisiä tapoja toimia. Sanat ja teot eivät ole yhdenmukaisia.	Luodaan yhteiset pelisäännöt ja yhtenäinen tapa toimia koko työyhteisössä. Jokainen vastaa toisilleen sanojen ja tekojen pitävyydestä.
Organisaatiokulttuuri - vaikuttaminen	Työyhteisön asioihin vaikuttaminen koetaan vaikeaksi tai ettei sillä ole merkitystä.	Kaikkien mielipiteet ja ehdotukset huomioidaan.
Organisaatiokulttuuri - yhteistyö	Muissa kohdissa tullut jo esiin, että yhteistyötä kaivataan lisää.	Lisätään keskustelua ja yhteistyötä.

5.2.1 Organisaation menestys ja kilpailukyky

Lomaliiton menestys ja kilpailukyky perustuu useisiin erilaisiin kohteisiin ja monipuolisiin palveluihin, tätä mieltä oli suurin osa vastaajista. *”Meillä on tarjota useita erilaisia kohteita asiakkaille; kylpylöitä, hotelleja, leirintäalueita, valikoimassa on useita erilaisia paikkoja.”*

Tuetut lomat ovat tärkeä ja perinteinen osa Lomaliiton toimintaa ja jokainen vastaaja piti niitä yhtenä Lomaliiton menestystekijänä. *”Tuetuilla lomilla on kysyntää ja asiakkaat arvostavat niiden sisältämiä tuotteita ja palveluita.”* *”Tuettujen lomien avulla saavutetaan tietty pysyvä asiakaskunta.”*

Yhteistyö nähdään suurimman osan mielestä tärkeäksi menestymisen kannalta. *”Yhteisen hiileen puhaltaminen ja tieto, mihin ollaan matkalla, siitä se menestys syntyy.”* Tärkeäksi nähdään myös menestykseen uskomisen ja vahvuuksien korostaminen oman henkilökunnan keskuudessa. *”Yhteishenki tai sen puute näkyy myös ulospäin asiakkaalle.”*

Asiakaspalveluun voitaisiin panostaa jossain kohdin nykyistä enemmän esim. henkilökohtaisesti jokainen voi asiakaspalvelun ja myyntityön kautta saada asiakkaan kiinnostumaan kohteista. *”Se voi tarkoittaa sitä, että asiakkaalle saadaan hyvä mieli, jolloin hän voi soittaa uudestaan ja käyttää meidän palveluita.”* Pitkään palvelleet henkilöstö nähdään osin myös menestystekijänä. *”Henkilöstö, jotka ovat pitkään palvelleet, osaavat hommansa.”* Paikkojen fyysinen laatu kaipaa osan mielestä parantamista.

Ulkoisten asiakkaiden lisäksi sisäisten asiakkaiden palveleminen mahdollisimman hyvin nähdään menestykseen vaikuttavana tekijänä. Puolet vastaajista koki sisäisten asi-

akkaiden palvelemisen tärkeimmäksi tehtäväkseen. *"Kohteet, jotka asiakkaita palvelevat, tarvitsevat hyvän organisaation apulaisia ja konsultteja, jotta he voivat palvella asiakasta mahdollisimman hyvin."*

5.2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa omassa työssä mm. sitä, että on mukava tulla töihin ja työ tuntuu mielekkäältä. *"Se tulee siitä, että tykkään siitä, mitä teen."* Tätä mieltä oli puolet vastaajista. Hyvä osastohenki ja että pystyy kaikkien kanssa keskustelemaan edistävät työhyvinvointia. Työhyvinvointia edistävät myös sopiva työmäärä ja selkeät tavoitteet.

Kaikkien vastaajien mielestä työhyvinvointia vähentää paikoitellen ihmisten väliset huonot suhteet. *"Osa työpaikan henkilöistä saa toisensa huonovointiseksi aina välillä ja siinä saattaa mennä päivä pilalle. Jos et saa jotain yksinkertaista asiaa hoidettua, se saattaa vaikuttaa monen ihmisen työpäivään ja fiilikseen tehdä töitä."* *"Meillä on päivittäin sellaista vihanpitoa ja tietysti tällaisissa vaikeissa tilanteissa (yt-neuvottelut) se pahanpuhuminen lisääntyy."* Suurin osa toi esiin, että tilannetta voisi parantaa ihmisten välistä keskustelua ja yhteistyötä lisäämällä.

Työilmapiiriin vaikuttavat Lomaliitto ry:n keskustoimistolla hyvin paljon samat asiat kuin työhyvinvointiinkin. Kaikkien vastaajien mielestä ongelmat ihmissuhteissa vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiiriin. Myös avoimuutta kaivataan enemmän. *"Avoimuus vaikuttaa ilmapiiriin, johdon tasolta ja tietysti muutenkin."* Hyvä työilmapiiri koetaan tärkeäksi töiden tekemisen kannalta, joten tässä asiassa on kehitettävää. *"Haluan, että ryhmä toimii, tämä ei tyydytä minua."*

Jokainen voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin pyrkimällä tulemaan toimeen jokaisen kanssa ja olemalla avoin. Tätä mieltä oli suurin osa vastaajista. *"Päämäärä on se, että jokaisen kanssa voi tulla toimeen jollain tavalla, vaikka ei toisesta kovin pitäisikään."* *Jokainen voi vaikuttaa pitämällä lippua korkealla, tekemällä työnsä hyvin ja olemalla asiallinen."* Tärkeää työhyvinvoinnin kannalta on pitää työasiat työasioina. Työilmapiiri ja työhyvinvointi nähdään sekä johdon että työntekijöiden vastuulle. *"Uskon, että kaikki haluaisivat muuttua ja kaikki haluaisivat parempaa, koska on tärkeää, että ihmisillä on kiva tulla töihin."* *"Vuorovaikutusta tulee parantaa ja esimiesten täytyy tietää, mitä heidän osaston työntekijät tekevät."*

Esimiesten mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin nähdään merkittävänä kaikkien vastaajien mielestä. Suurena työhyvinvointiin vaikuttavana asiana pidetään esimiehen puuttumista työyhteisön ja osaston asioihin ja ongelmiin. *”Tiedetään, että keskustuimistolla on ihmisten välisiä ongelmia, mutta niihin ei ole puututtu.”*

Esimiehiltä odotetaan myös avoimuutta ja läsnäoloa. *”Näinä vaikeina aikoina, työhyvinvointia huonontaa se, ettei esimieheltä saa mitään tietoa tai hän ei ole edes kontaktissa osastoonsa. Ihmiset kokevat olevansa heitteillä. Johdon ja esimiesten avoimuus opettaisi sitä muillekin.”*

Esimiesten tasapuolisuus ja vastuu asioista tiedottamisessa nousi myös esiin. *”Työnteko kärsii, kun en tiedä, mitä minun pitäisi tietää. Osa tietää enemmän ja osa vähemmän, ei ajatella ryhmää tasapuolisena. Uudet ohjeet voivat tulla kentältä vasta itselle, vaikka ohje on lähtöisin keskustuimistosta.”*

Yksi vastaajista ei kokenut työhyvinvointia olevan lainkaan. *”Sitä ei ole, joten voin vain visioida, mitä se olisi.”*

Puutteet tiedonkulussa koetaan heikentävän työhyvinvointia. *”Ne, jotka eivät tiedä, jäävät joustavan toiminnan ulkopuolelle.”* Tätä voisi parantaa selkeillä tavoitteilla ja yhdessä toimimisella. *”Toimittaisi porukassa ja tiedettäisi, miksi ollaan täällä ja tämä on meidän yhteinen projekti.”*

Fyysisten työhyvinvoinnin puitteiden eli työvälineiden ja työtilojen koetaan olevan kunnossa. *”Toimiston puitteet ovat hyvät, parhaat mitä on koskaan ollut.”*

5.2.3 Johtaminen

Esimiehiltä tuleva palaute vaihtelee työyhteisössä suuresti. Puolet vastaajista kokee saavansa palautetta esimieheltään. *”Ainakin kehityskeskusteluissa osittain ainakin saa palautetta.”* *”Positiivista palautetta tulee päivittäinkin ja myös kehittävää palautetta.”* Toisaalta puolet vastaajista kokee ettei palautetta tule lainkaan. *”En saa mitään palautetta esimiehiltä tai johdolta tai ainakin se on tämän päivän tunne.”* Osa vastaajista kokee saavansa palautetta myös kollegoilta, mihin suhtauduttiin positiivisesti. *”Joskus työkavereilta saa myös palautetta.”* Valtuuksien saaminen mainittiin myös palautteeksi. Kahden vastaajan mielestä palautetta olisi myös se, että esimies ja johto tietäisivät ja

osoittaisivat kiinnostusta työntekijöiden työtä kohtaan.

Suurimman osan mielestä työt ja tehtävät ovat jakautuneet valtaosassa Lomaliitto ry:n keskustoimistoa aikojen kuluessa sellaisiksi kuin nyt ovat. Tämä nähdään enemmän negatiivisena piirteenä. *”Ollaan kuitenkin pieni talo, liian osastokohtaista tämä homma ja liikaa ajatellaan, että tämä on mun homma. Siinä olisi parantamisen varaa paljon.”* *”Sellainen asenne on kasvanut vuosikymmenten aikana, että nämä ovat minun työt ja muut eivät näihin koske.”*

Töiden jakamista, vuorovaikutuksen lisäämistä ja yhteistyötä kaivataan osan mielestä enemmän. *”Säännöllisissä kehityskeskusteluissa ja osastopalavereissa keskusteltaisiin töistä ja työmäärästä yhdessä, jolloin sekä esimies että osaston muut jäsenet tietäisivät, mikä tilanne on. Ja jos jollain työmäärä on liian suuri tai pieni, voitaisiin tätä eroa tasoittaa osaston sisällä.”*

Tehtävien jakoa tulisi uudistaa osastoittain, että jokaisella henkilöllä olisi varahenkilö, joka pystyy tuuraamaan toista tarvittaessa. *”Tällä hetkellä työyhteisössämme on henkilöitä, joiden poissa ollessa kukaan ei hoida asioita eteenpäin. Pääasiassa kyse on ihan rutiininomaisista töistä, joiden opettaminen muille olisi ihan mahdollista.”* *”... yhden ihmisen poissaolo voi aiheuttaa sen, että asiat seisovat ja se vaikuttaa kaikkien työhön.”* Osaamisen laajentamisen uskottaisiin helpottavan myös avun saamista kiiretilanteissa.

Vastuunjako nousi myös esiin tehtävien jaon ohella. Vaikka työt ovat ehkä liiankin tarkkaan jakautuneet, ei se kuitenkaan ole sama kuin vastuun jakautuminen. *”Jos tulee joku uusi projekti, pitää projektilla olla myös vastuuhenkilö, joka hoitaa projektin loppuun, eikä niin, että se jää puolitiehen.”* Vastuun kantamisessa peräänkuulutettiin jokaisen vastuuta hoitaa tehtävänsä hyvin. *”Jokaisella on vastuu itselle kuuluvista töistä ja tehtävistä, sekä esimiehillä että työntekijöillä.”* *”Jos sanotaan, että Sinä teet, on suurempi todennäköisyys, että asia hoituu.”*

Yksi vastaaja koki henkilökohtaiset toimintasuunnitelmat toimiviksi osastollaan. *”Suunnitelmaa päivitetään pitkin vuotta ja esimies voi käydä sitä katsomassa ja viimeistään kehityskeskustelussa käydään suunnitelmaa läpi yhdessä. Jokainen kirjaa suunnitelmaan omat normaalit päivittävät työnsä sekä jos tulee jotain uutta, kirjataan ne myös ylös.”*

5.2.4 Tavoitteet

Nykyisessä tilanteessa säästötavoitteet nousevat ensimmäisenä esiin suurimmalla osalla vastaajista. Varsinaisista yrityksen tavoitteista ja strategiasta koetaan olevan melko vähän tietoa ja toivotaan, että asioita kerrattaisiin useammin, koska asiat eivät ole mitenkään yksinkertaisia. Tavoitteiden ja menetelmien tulisi olla riittävän konkreettisia, jotta jokainen osaisi myös toimia tavoitteiden mukaan. *”Aivan liian hatara käsitys tavoitteista ja käytännön toteutuksen ja menetelmien pitäisi olla niin käytännönläheisiä, että jokainen voi joka päivä todistaa itselleen, mitä ne ovat.”*

Osastokohtaiset tavoitteet pitäisi myös olla selvät kaikille osaston jäsenille, vaikka näin ei välttämättä ole. Tavoitteen haasteellisuus, läpinäkyvyys ja mitattavuus lisääisivät tavoitteeseen pyrkimistä ja tehostaisi toimintaa. *”Kuukausittain voisi katsoa, mitä kukakin on tavoitteen eteen tehnyt ja vois palkita henkilön, joka on tehnyt eniten. Se motivoisi myös muita.”*

Yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseen tuli useita eri vastauksia. Tietysti tärkeintä olisi, että tavoitteet olisivat ensin selvät jokaiselle. *”Voisi parantaa tiedottamisella.”* Myös yhteistyön lisääminen edesauttaisi tavoitteisiin pääsyä. *”Jos yhteistyö toimisi koko työyhteisössä, pyöritettäisiin varmaan ihan erilaista Lomaliittoa.”* Esiin nousi myös ammattitaidon lisääminen keinona tavoitteisiin pääsemisessä. Jokaisen oma vaikutusmahdollisuus tuli myös esiin. *”Jokainen voi vaikuttaa olemalla sopeutuvainen ja suhtautumalla positiivisesti.”*

5.2.5 Osaaminen ja kehittyminen

Suurimman osan mielestä osaamisen kartoittaminen nähdään tärkeäksi oman ja koko organisaation kehittymisen ja oppimisen kannalta. Varsinkin jatkossa, jos tehtäviä jaetaan uudestaan, olisi hyvä olla tiedossa jokaisen osaaminen ja mahdollinen kiinnostus uusista tehtävistä kohtaan. *”Esimiehet eivät tiedä, mitä kukakin osaa, tietävät, mitä tehdään, mutta eivät mitä osataan.”* Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat nähdään myös hyvänä lisänä osaamiskartoituksille. *”Jokainen voisi asettaa seuraavalle vuodelle omat tavoitteensa; mitä haluaa oppia ja miten avartaa omaa työtään.”* Ihmisten osaamisen kartoittaminen mahdollistaisi töiden jakamisen myös osastorajojen yli.

Puutteet ammattitaidossa nousivat esiin kaikkien vastauksissa. Ne tulevat esiin mm.

silloin, jos tehtäviä pitäisi jakaa muille, mutta riittävää osaamista niiden tekemiseen ei olekaan. Puutteet osaamisessa on tiedossa, mutta suunnitelma asioiden korjaamiseksi puuttuu. *”Osaamista puuttuu, mutta asialle ei tehdä mitään ja tuntuu, etteivät esimiehet halua muuttaa asiaa.”*

Kaikkien vastaajien mielestä osaamista voisi lisätä sisäisillä koulutuksilla. *”Itsekin voisi opettaa muita. On raskasta laittaa itsensä koulutuksessa likoon, ehkä siksi pitäisi olla talon sisällä jotain.”* Sisäinen opettaminen ja ohjaaminen vaativat tietysti osaamista ja motivaatiota henkilöltä, jota tietoa jakaa. *”Vaatii motivaatiota opettajalle, koska siihen menee kuitenkin aikaa, kun suunnittelee.”* Tietoa tulisi myös jakaa, jos joku on osallistunut johonkin ulkopuoliseen koulutukseen. *”Se on hukkaan heitettyä rahaa, jos tietoa ei jaeta, vaan on vain yhden päässä.”* Lomaliitto ry:n keskustuimistossa koetaan olevan osaamista, mutta se on jakautunut hyvin epätasaisesti. Tässä tulee vastaan myös henkilöiden varamies – järjestelmä. Jos tietty osaaminen olisi usealla henkilöllä, tehostaisi se toimintaa. *”Jos on poissa, niin voisi luottaa siihen, että toinen osaa tehdä työn sillä aikaa.”* Osaamisista ja kehittymistä voitaisiin edistää myös mm. hyvien käytäntöjen koproimisella. *”Meidän osastolta voisi oppia tapaa toimia, meillä on hyvä ilmapiiri.”*

Omaa osaamista voi kehittää mm. opettelemalla uusia asioita ja kehittämällä omaa työtään. Osan mielestä myös ulkopuoliset koulutukset nähdään hyvänä keinona osaamisen kehittämiseen, mutta niihin hakeutuminen on omasta aktiivisuudesta kiinni. *”Jos-sain määrin on halua kouluttaa itseä.”* *”Kielitaitoa haluaisin parantaa.”* Erilaisissa tilaisuuksissa käyminen ja työpaikan ulkopuolisten kollegoiden tapaaminen kehittävät myös omaa osaamista. *”Ettei ole vaan toimistossa, vaan käy erilaisissa tilaisuuksissa.”*

Motivaatio itsensä kehittämiseen lähtee pääsääntöisesti jokaisen henkilökohtaisesta halusta oppia uutta ja hoitaa työnsä paremmin. Suurimmalla osalla ei kuitenkaan tunnu olevan kovinkaan suurta motivaatiota hakeutua kursseille tai koulutukseen. Työnantajan kannustusta kehittämiseen ei myöskään nähdä olevan. *”Voisihan se olla, että joku porkkana auttaisi. Ei täällä mitenkään kannusteta.”*

5.2.6 Organisaation muutos

Suurimman osan mielestä muutoksista pitäisi keskustella enemmän, mitä ne tarkoittavat ja mitä muutokset vaativat. *”Asioita voi mennä pieleen tai hyvin, mutta ikinä ei koonnuta yhteen keskustelemaan asioista.”* Lisäksi toivotaan, että vastuu muutoksien

toteuttamisesta olisi selvästi jollain henkilöllä ja asioita kerrattaisiin myös muutoksen aikana. *”Asiat vaan laitetaan käyntiin, mutta ei seurata miten käy. Kokonaisuuksien suunnittelu puuttuu täysin.”*

Osa kokee, että organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ei valmistella ihmisiä tarpeeksi tai ei kerrota muutoksista tarpeeksi sittenkään kun ne ovat jo tulleet. *”Muutokset tulevat kuin salama kirkkaalta taivaalta. Kerran sanotaan ja sitten se jää siihen.”* *”Kuka täällä muistaa, esim. mikä on brändi tai Fontana. Sen jälkeen, kun julkistettiin, ei ole ollut mitään yhteistä tilaisuutta, jossa kerrottaisiin, miten brändi etenee.”* Yhden vastaajan mielestä muutosten toteuttaminen organisaatiossamme toimii ihan hyvin.

Muutoksiin ja muutoksien toteuttamiseen koetaan olevan vain vähän vaikutusvaltaa, jos ne koskevat koko työyhteisöä. Yhden vastaajan mielestä omaa osastoa koskeviin asioihin pääsee vaikuttamaan hyvin osastopalavereissa. Toisen vastaajan mielestä oma asennoituminen muutoksiin vaikuttaa paljon. *”Pitäisi itse osata olla siinä mukana, hyväksyä ja jos jotain huomaa, pitäisi enemmän sanoa niistä, kehittää.”*

Muutosten toteuttamista voisi kehittää mm. siten, että hoidettaisiin yksi muutos kerrallaan loppuun ja tiedotettaisiin muutoksesta vähitellen. *”Yksi asia kerrallaan ja voi tiedottaa pikku hiljaa asioista, kuinka ne etenevät ja mikä on aikataulu niin työntekijöillekin jää aikaa sulatella.”*

5.2.7 Motivaatio

Työ itsessään nousi puolella vastaajista esiin motivoivana tekijänä ja se, että saa tehdä töitä itsenäisesti. *”Työnteon pitää olla mielekästä ja siihen pitää kaikkien pyrkiä.”* Motivaatioon vaikuttavat myös työvälit, joiden koetaan olevan nyt kunnossa. Omaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat myös työmäärä, ilmapiiri, selkeät tavoitteet ja palaute. Varsinkin työmäärä vaikuttaa: *”jos on hiljaisempaa, ei ole motivaatiota tehdä niitä vähäisempiäkään töitä.”* *”Välillä olisi hyvä, että joku vähän potkisi liikkeelle.”*

Johdon esimerkki koetaan osan mielestä henkilökohtaiseen motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. *”Motivaatiota lisäisi se, että johto olisi innostunut ja tehtäviensä tasalla ja kiinnostunut siitä, että ryhmä toimii.”* *”Johdolla on paljon merkitystä ja heidän pitäisi jollain lailla saada meidät luottamaan itseensä.”* *”Toivon, että johto olisi esimerkkinä ja motivoitunut hommaansa isolla palkalla, ei muuten voida olettaa, että pienipalkkainen olisi*

motivoitunut.”

Muiden motivoinnissa auttaa tukeminen, auttaminen ja uuden oppimiseen rohkaiseminen. Toisaalta toisten motivointi koetaan vaikeaksi. *”Olisi hyvä, jos voisi jakaa muille tehtäviä niin, että he vastaisivat niistä kokonaan, se varmasti motivoisi heitä. Pikkuhiljaa voi antaa enemmän, kun osaaminen lisääntyy.”*

5.2.8 Organisaatiokulttuuri

Keskustelu ja vuorovaikutus vaihtelevat paljon työyhteisössä eri ihmisten välillä. Tätä mieltä olivat kaikki vastaajat. Tämä näkyy myös päivittäisessä työssä, koska kaikki ihmiset eivät tule toimeen keskenään. *”Osa ei puhu toistensa kanssa ollenkaan, osa on ihan avoimia. Tämä voi olla päivästäkin kiinni, millä tuulella ollaan.”* Suurimman osan mielestä puutteet keskustelussa ja vuorovaikutuksessa vaikuttavat myös työn tekemiseen. *”Sellaistakin ilmenee, että se on työtehtävien hoitamisen este, se on suuri ongelma.”* Tärkeää itse panostaa keskustelun ja vuorovaikutuksen edistämiseen sekä erilaisten ihmisten huomioimiseen, jotta työt sujuvat. *”Vuorovaikutusta pitää vähän opiskella, kaikkia ei voi kohdella samalla tavalla. Se on sellainen tuntuma, joka tulee vuosien ja kokemuksen myötä.”*

Keskustelu ja vuorovaikutus ovat erilaista eri osastoilla. *”On meillä keskusteluyhteys, jos on jotain kysyttävää.. ja kyllä me huomenta sanotaan, mutta ei mitään ylimääräistä.”* Eniten kehitettävää nähtiin osastojen sisäisessä vuorovaikutuksessa sekä joidenkin ihmisten käyttäytymisessä. *”Joillakin ihmisillä se tapa (keskustella) voi olla ilkeä tai väärä, mutta asioista voidaan kuitenkin jotenkin puhua.”*

Suurimman osan mielestä koko työyhteisössä keskustelu ja vuorovaikutus toimivat tyydyttävästi tai hyvin. *”Mielestäni keskustelua, yhteistyökykyä ja myötäelämistä löytyy. Täällä on ihan kivoja ihmisiä töissä.”* Keskustelun ja vuorovaikutuksen edistämiseen nähtiin yhdeksi ratkaisuksi työntekijöiden ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen lisääminen ja asioiden yhdessä selvittäminen. *”Jokainen on osa työpaikan yhteishenkeä ja jos joku ei toimi sen mukaan, se vaikuttaa koko työyhteisöön.”* *”Onnistuttaisiin kaikki työssämme paremmin, jos ei olisi ongelmia.”*

Johdon taholta yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistämisessä kaivataan palautetta, läsnäoloa ja avoimuutta. *”Esimieheltä ei saa mitään tietoa tai hän ei ole edes kontaktis-*

sa osastoonsa.” *”Musta tuntuu, että se on vähän näennäistä se kiinnostus, kerran olen johtajan kanssa keskustellut työasioista koko hänen aikanaan täällä.”* *”Kun tuli nämä avainhenkilöt.. ne siellä keskustelee keskenään, eikä mitään tietoa, mitä oikein touhu-aa...vähän epäselvä kuva.”* *”Näen sellaista salailua, sitä enemmän tulee juoruja ja virheellisiä ajatuksia.”* *”Jos tämä asenne jatkuu, en usko, että onnistutaan.”*

Työyhteisöön kaivataan yhteisiä pelisääntöjä ja yhteisiä tapoja toimia kaikkien vastaajien mielestä. *”Meillä on omat säännöt ja toisilla osastoilla toiset säännöt tai ei sääntöjä ollenkaan tai kaikki soveltavat niitä omalla tavallaan.”* Osittain koetaan, että pelisäännöt pitäisi olla jokaisella itsellään jo tiedossa esim. hyvä käytös. *”Yhteisön painostuksella voidaan vaikuttaa. Hyvät tavat pitää olla käytössä joka paikassa.”*

Jokaisessa haastattelussa tuli esiin jollain tavoin, etteivät sanat ja teot ole yhdenmu- kaisia työyhteisössämme. Yksi vastaaja kertoi esimerkin siitä, että sanat ja teot eivät kohtaa: *”Jos sovitaan jotain ja niin ei sitten olekaan, niin asiasta ei kerrota tai tiedoteta mitään.”* Toisenkin vastaajan mielestä tällaista ilmenee: *”Puhutaan toista ja käytännös- sä ei tehdä mitään. Siinä aliarvioidaan se kuulija, ettei se mitään ymmärrä.”*

Työyhteisön asioihin voidaan vaikuttaa keskustelemalla, ryhmäytymällä ja ottamalla muut huomioon. Työyhteisön asioihin vaikuttaminen koettiin kuitenkin osin vaikeaksi tai ettei sillä ole merkitystä. Suurin osa haastatelluista nosti esiin sen, ettei esim. epäkoh- tiin ole puututtu johdon ja esimiesten puolelta, vaikka ne on tuotu esiin.

Yhteistyötä haluttaisiin kehittää ja etenkin osastojen sisäiset palaverit nousivat esiin siinä yhteydessä. Yksi vastaaja kiteytti niiden tärkeyden jo pelkästään vuorovaikutuk- sen kehittämisessä. *”Ollaan yhdessä, opitaan keskustelemaan ja kaikki työkeydet jäte- tään pois, eivät työtehtävät niitä vaadi.”* Osastojen välillä yhteistyö sujuu pääpiirteittäin hyvin.

Kysymykseen, mitä toimintatapoja tai asioita muuttaisit työyhteisössämme, toi hyvin erilaisia vastauksia, mikä olikin odotettavaa, koska kysymystä ei oltu rajattu mitenkään. Yhteisöllisyyttä tulisi lisätä, yhdenmukaistaa tapoja toimia ja selvittää työyhteisön on- gelmat. *”Olemme välillä hyvin etäisiä, edelleen osastoittain toimitaan hyvin erillään. Il- mapiiri pitäisi saada paremmaksi ja ongelmat pitäisi selvittää.”* Myös toinen vastaaja toi esiin työyhteisössä piilevät ongelmat ja niiden hoitamisen tärkeyden. *”Lähes kaikkien ihmisten työtilanne, työmotivaatio ja jopa ilo paranisi.”*

Kulutuskäyttäytyminen ja sen valvominen nousi yhdellä vastaajalla tärkeäksi kehityskohteeksi. Jokaisella tulisi olla vastuu omasta käyttäytymisestään, mutta se ei käytännössä toimi. *”Sivusta katsojana voi vaan todeta, että on ollut aika kulutusjuhlaa tämä vuosi. Ei siihen tuloslaskelmaa tarvita, käy kassassa katsomassa onko rahaa.”* *”Suurin asia on mielestäni se, että ehdottomasti pitää nopeasti alkaa haarukoimaan ja valvomaan kulutuskäyttäytymistä.”* *”Valvontaa pitäisi olla enemmän, koska tämä asia on näin rempallaan.”*

Johtamiseen ja asioihin puuttumiseen odotetaan tiukempaa otetta. *”Kenttä näkee, että täällä keskustuimistolla on vaikeuksia. Ja koko ajan on odotettu, että johto puuttuisi asioihin.”* *”Välillä ihmiset kokevat, että ovat heitteillä, kun edes kysymyksiin ei saa minikäänlaista vastausta. Ei edes, että katsotaan myöhemmin (koskee sekä keskustuimistoa, että kenttää).”*

5.3 Toimintatutkimuksen prosessi - tutkimuspäiväkirja

Toimitusjohtajan kanssa oli sovittu palaveri 7.11.2008. Ennakkoon olin asennoitunut siihen, että kehityshanketta lähdetään toteuttamaan tapaustutkimuksen avulla (niin kuin kahdessa muussa tutkimuksessa mukana olevassa organisaatiossa). Olin suunnitellut, että ehdotan tapaustutkimusta, jolloin pääsen nopeasti eteenpäin. Palaverissa kävimme läpi tekemäni tutkimussuunnitelman, jonka olin toimittanut hänelle kaksi viikkoa aiemmin. Suoraan sanottuna en uskonut, että toimitusjohtaja olisi ehtinyt perehtyä tutkimussuunnitelmaani kovinkaan perusteellisesti. Yllätykseni oli suuri, kun hän ehdotti heti alkuun toimintatutkimusta. Hänen mielestään ei kannata vain tutkia, vaan saada myös aikaan muutoksia!

Tämä asennoituminen kertoo mielestäni ainakin kahdesta asiasta. Hän tiedostaa, että työyhteisössä on ihmisten suhteissa kehitettävää ja toisaalta hän luottaa työntekijöihin ja osastoesimiehiin, että hyviä muutoksia on mahdollista saavuttaa. Keskustelimme hankkeen toteutuksesta, aikatauluista ja haastateltavien valinnasta. Olin päättänyt, että valitsen tutkimukseen haastateltavat kahdelta osastolta, myynnistä ja talousosastolta, koska nämä osastot ovat suurimmat osastot työyhteisössä ja niiden toiminnassa on nähtävissä eniten eroja. Ainakin ennakkokäsitykseni on, että myyntiosastolla monet sosiaalisen vastuun osa-alueet ovat paremmin toiminnassa kuin talousosastolla. Tutkimuksen aikana voi olla mahdollista siirtää hyviä käytäntöjä osastolta toiselle. Olin jo alustavasti päättänyt myös henkilöt, jotka haastattelen, mutta kysyin myös toimitusjoh-

tajan mielipidettä asiaan. Hän oli samoilla linjoilla, ainoa ero oli se, että hän ehdotti toiseksi haastateltavaksi talousosastolta henkilöä, jota en aikonut ottaa mukaan tutkimukseen. Perustelu tähän on se, että toimitusjohtajan ehdottama henkilö ja valitsemani toinen henkilö ko. osastolta ovat ainoita, jotka tulevat keskenään kunnolla toimeen. Muut ovat enemmän tai vähemmän huonoissa väleissä heidän kanssaan. Siksi ajattelin valita osastolta henkilöt, joiden keskinäinen suhde ei oletukseni mukaan ole paras mahdollinen. Perustelujeni jälkeen toimitusjohtaja oli samaa mieltä kanssani tutkimukseen valittavista henkilöistä.

Päätin toteuttaa siis toimintatutkimuksen. Samana päivänä (7.11.) perjantain iltapäiväkahvilla suunnittelin kertovani työyhteisön jäsenille kehityshankkeesta ja tein sitä varten lyhyen power point -esityksen. Ilmoitin tiedotteella keittiötilan seinällä, että perjantaikahvien yhteydessä kerron alkavasta työyhteisön kehityshankkeesta. Kun yhdeltä oli tarkoitus aloittaa, työntekijöitä puuttui ainakin viisi ja kun kävin heitä hakemassa, osa oli tulossa ja osa sanoi, että eivät taida nyt tulla. Kun kerroin, että aion tiedottaa opinäytetyöhöni liittyvästä työyhteisömme kehityshankkeesta, tulivat hekin kyllä paikalle. Nyt en tiedä, eivätkö he olleet nähneet laittamaani tiedotetta vai eikö heitä asia kiinnostanut?

Kerroin henkilökunnalle toimintatutkimuksesta, sen tavoitteesta, toteutustavasta ja aikataulusta sekä yleisesti opinäytetyöstä kolmen opiskelijan yhteishankkeena. Kehityshanke sai myönteisen vastaanoton, kysymyksiä tuli muutamia. Painotin muutoksen mahdollisuutta ja sitä, että toimitusjohtaja on hankkeen takana. Ennakkoon minua vähän jännitti, miten ihmiset ottavat kehityshankkeen vastaan, koska ilmapiiri on meneillään olevien YT-neuvotteluiden vuoksi hyvin epätietoinen ja jännittynyt. Seuraavana maanantaina 10.11. pidin saman esityksen neljälle henkilölle, jotka eivät olleet perjantaina paikalla.

Tiistaina 11.11. viimeistelimme teemahaastattelun kysymykset kahden hankekollegani kanssa ja lähetin ne sähköpostilla ensimmäiselle haastateltavalleni. Alustin häntä myös suullisesti siitä, ettei oikeita ja vääriä vastuksia ole, vaan tärkeää on hänen oma mielipiteensä ja miten hän näkee, että asioita voisi kehittää. Saman alustuksen pidin suullisesti myös muille haastatteluun kutsutuille. Yhden haastatteluun kutsutun kommentti oli yllättävä, mutta järkevä; *"Miksi valitsit minut?"*. Kerroin, että koska tiedän, että hänellä on mielipiteitä ja hän uskaltaa tuoda ne julki. Valitsin hänet myös siksi, että näkisin, miten talousosaston henkilöiden väliset suhteet tulevat esiin. Ennakkoon minua arvelutti-

kin tämän haastateltavan halu lähteä mukaan hankkeeseen, koska hän ei vaikuttanut lainkaan kiinnostuneelta hankettani esitellessäni. Mutta kun kerroin, että haluaisin hänet mukaan, oli hän kuitenkin heti valmis. Ennakkokäsitykseni osoittautui siis vääräksi.

Kysyin myös talousosaston esimiehen mielipidettä haastateltavien valintaan, ketkä hänen mielestään olisi hyvä ottaa mukaan. Hän oli samaa mieltä kanssani kahden haastateltavan osalta ja lisäksi hän ehdotti, että voisiko palkkaosastolta ottaa yhden henkilön mukaan. Palkkaosasto on osa talousosastoa, mutta heillä ei ole ilmapiiri tai muita ongelmia, vaan he toimivat hyvin itsenäisesti ja "itsestään". Ajatus tässä oli, että palkkaosastolta voisi tulla jotain käytäntöjä tai ideoita, miten koko osaston suhteita voisi kehittää. Jätin tämän mietintään ja päätin haastatella ensin ennalta suunnittelemani henkilöt ja jos vaikuttaa, että lisätieto olisi tarpeen, otan myös yhden henkilön palkkaosastolta mukaan. Tarkoitukseni oli teemahaastatella kaksi työntekijää talousosastolta ja kaksi myyntiosastolta. Ryhmäpalaverissa olisivat nämä neljä haastateltua sekä kyseisten osastojen esimiehet. Talousosaston esimies toi myös esiin ajatuksen, että pitäisikö ryhmäpalaveri pitää osastoittain erikseen? Tällä hän varmaan tarkoitti sitä, että hänen osastollaan on ennalta tiedossa olevan isompia ongelmia liittyen ihmisten väliin suhteisiin. Olin pohtinut asiaa jo etukäteen ja perustelin sen niin, että myynnin henkilöiden mukanaolo voisi tuoda hyviä käytäntöjä myös talousosastolle. Ja miksi ei toisinkin päin. Keskustelun jälkeen olimme samaa mieltä yhteisestä ryhmäpalaverista.

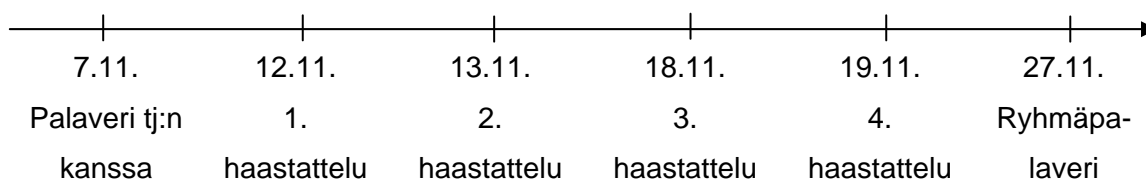
Talousosastolla on ihmissuhteissa eniten kehitettävää, joten pelkäsin etukäteen, miten osaston esimies suhtautuu hankkeeseen ja kokeeko hän tämän jotenkin hänen asioihinsa puuttumisena. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan hän suhtautui myönteisesti kehittämiseen. Uskon, että oli hyvä, että hän oli kuuntelemassa esitystäni perjantai-kahvilla hankkeen tarkoituksesta ja toteutuksesta yhdessä muun henkilökunnan kanssa, jolloin sitoutuminen oli varmaan parempi, kuin jos olisin esittänyt asian hänelle kahden kesken myöhemmin. Tietysti toimitusjohtajan innolla lähteä kehittämään toimintaa ja hänen hyväksynnällään oli varmasti myös merkitystä jokaiselle hankkeeseen osallistujalle.

5.3.1 Teemahaastattelut osana toimintatutkimusta

Ensimmäinen teemahaastattelu oli keskiviikkona 12.11. Haastatteluun kului aikaan noin 1 h 20 min. Olin varannut haastatteluun 2 tuntia. Ehkä aikaa meni sen takia vähemmän, koska olin keskustelut haastateltavan kanssaan ennenkin aiheeseen liittyvis-

tä asioita, joten tiesin jo ennestään vähän hänen ajatuksiaan käsiteltävistä asioista. Haastateltava oli myös miettinyt vastauksia jo etukäteen, mikä nopeutti haastattelua. Sovin samana päivänä myös muut teemahaastatteluajat samalle ja seuraavalle viikolle.

Keskustelin yhden haastateltavan kanssa esimiesten osallistumisesta ryhmäpalaveriin ja oliko hänen mielestään esimiehen läsnäololla vaikutusta keskusteluun ja mielipiteiden avoimuuteen. Haastateltavan mielestä esimiesten läsnäololla ei ole vaikutusta, mikä vahvasti päätöstäni ottaa kahden osaston esimiehet mukaan ryhmäpalaveriin yhdessä haastattelemani henkilöiden kanssa. Sovin ryhmäpalaveria varten ajan 27.11. klo 13-16. Toivoin, että tämä sovittu aika pitäisi, eikä muutoksia tulisi, koska yhteisen ajan sopiminen näin isolle ryhmälle oli todella hankalaa. Lisäksi meillä päättyvät YT-neuvottelut samana päivänä, joten siihen mennessä oli tarkoitus, että kehityshanke on viety täällä kertaalleen läpi.



Kuvio 4. Lomaliitto ry:n keskustoimiston teemahaastattelujen aikataulu

Haastatteluja tehdessäni huomasin, että jokainen haastattelu oli hyvin erilainen. Vaikka kysymykset olivat samat kaikille, joiltakin oli hyvin vaikea saada mielipidettä asioihin, kun taas toiset vastasivat hyvin monipuolisesti ja heillä oli asioiden kehittämiseen useita näkökulmia. Haastattelussa oli vaikea pysyä koko ajan täysin objektiivisena. Toisaalta olenhan itsekkin osa työyhteisöä, jota olen kehittämässä, joten minulla on luonnollisesti omia havaintoja, tietoja ja käsityksiä työyhteisön toiminnasta. Toimintatutkimuksessa, kun tutkija on osa kehitettävää yhteisöä, on hyväksyttävää, että hän vaikuttaa muiden mukana kehitykseen.

Yllättävää haastatteluissa oli se, että niissä tuli esiin paljon suoraa arvostelua eri henkilöitä kohtaan. Myös johtamiskäytäntöjä arvosteltiin voimakkaasti. Tämä kertonee osaltaan huonosta ilmapiiristä ja työyhteisössä olevista ristiriidoista. Myös YT-neuvotteluilla oli varmasti oma vaikutuksensa vastauksiin. Toisaalta olisi voinut kuvitella, että ihmiset olisivat varovaisempia mielipiteissään YT-neuvottelujen vuoksi, mutta näin ei käynyt. Tämä kertoo ainakin vastaajien luottamuksesta tutkimuksen anonymiteettiin. Myös se,

että vastaajat pääsivät kertomaan mielipiteensä asioista ja vaikuttamaan niihin tämän tutkimuksen kautta, vaikutti varmasti vastaajien vahvoihin mielipiteisiin.

Pidin loput haastattelut viikkojen 46 ja 47 aikana. Päätin viikon 47 loppupuolella, että en ota enää viidettä haastateltavaa, koska mielestäni keskeisiä asioita ja niiden kehittämisehdotuksia oli jo tullut riittävästi toteutetuissa haastatteluissa.

5.3.2 Teemahaastatteluaineistojen purku ja valmistautuminen ryhmäpalaveriin

Litteroin eli kirjoitin auki kaikki haastattelut 22. - 23.11. välisenä aikana ja vaikka haastatteluja oli vain neljä, kului aikaa kahden työpäivän verran. Sunnuntai-iltana tunsin suurta toivottomuutta; haastattelujen aineisto oli koneella ja tekstiä oli valtavasti. Miten löydän sieltä oleellisen? Miten luon positiivisen tunnelman ryhmäpalaveriin? Miten saan luotua kehittämisen ilmapiirin, ettei sorruta väittelyyn ja vain epäkohtien julkituomiseen?

Maanantaina teemotin haastattelujen aineiston kysymysrunгон otsikoiden alle ja etsin aineistosta kehittämiskohteita ryhmäpalaveriin. Valitsin aineistosta neljä asiaa, jotka toistuivat aineistossa ja joiden painoarvo oli suuri. Toisin sanoen useampi vastaaja oli maininnut nämä kehitystä vaativiksi kohteiksi. Kehityskohteet olivat yhteisten pelisääntöjen puuttuminen, osaamisen jakaminen, johtamiskäytännöt sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen. Johtamiskäytäntöjen kehittämisen jätin heti pois, koska sen käsitteleminen yhdessä ei olisi tarkoituksenmukaista ja sen kehittäminen on johdon tehtävä. Esille nousseet asiat ovat lähes samat, jotka otin ennakkokäsityksissäni esiin. Näiden muiden aiheiden kehittämisestä on hyötyä koko työyhteisön kannalta. Olin miettinyt, että myyntiosasto voisi joiltain osin olla esimerkkinä talousosastolle, koska siellä esim. osastopalaverikäytäntö toimii hyvin. Olin yhteydessä toiseen opinnäytetyöohjaajaan ja kysyin kehityskohteiden valinnasta ryhmäpalaveriin. Opinnäytetyöohjaaja ehdotti, että valitsen 1-2 yhteistä kehityskohdetta, joita lähdemme ryhmässä yhdessä kehittämään. *”Yhteiset pelisäännöt ja osaamisen jakaminen voisivat olla tällaiset.”* Opinnäytetyöohjaaja ei suositellut myyntiosaston toimimista esimerkkinä, koska siihen sisältyy paljon riskejä; *”helposti kopioidaan ulkoista toimintaa ymmärtämättä, mitä sisällä tapahtuu.”* Tätä mietittyäni olin samaa mieltä, joten keskityin etsimään yhteisiä kehityskohteita. Kehityskohteiksi valitsin seuraavat kolme asiaa:

- Työyhteisön yhteisten pelisääntöjen puuttuminen
- Osaamisen jakaminen työyhteisössä
- Vuorovaikutus ja yhteistyö koko työyhteisössä

Keskustelin myös yhden ryhmäpalaveriin osallistuvan henkilön kanssa aiheista ja kehityksen kohteista ja mitä mieltä hän oli niistä. Hänen mielipiteensä oli myös se, että kannattaa ottaa vain koko työyhteisöä koskevia kehityskohteita mukaan.

Lähetin 26.11. sähköpostilla ryhmäpalaveriin osallistuville kaksisivuinen saateen (Liite 2), jossa kertosin lyhyesti vielä sosiaalisen vastuu merkityksen työyhteisössä, toimintatutkimuksen periaatteet sekä kerroin ryhmäpalaverin tavoitteen ja yhteiset kehityskohteet. Saatteessa kerroin myös omasta roolistani ryhmäpalaverissa sekä haastatteluissa nousseista muista kehityskohteista.

Minulla oli ryhmäpalaverista hyvin ristiriitaiset ennako-odotukset. Toisaalta tuntui, että halua kehittää on, mutta saammeko jotain konkreettista muutosta aikaiseksi? Ja miten esimiehet ottavat tilanteen ja ovatko vilpittömästi mukana? Ja onko motivaatio kuitenkin tässä tilanteessa paras mahdollinen, kun aamulla on ensin YT-kokous ja kaikki odottavat tietoa sen päätöksistä. Juuri YT-neuvottelujen vuoksi tämä oli ainut mahdollinen ajankohta pitää tämä ryhmäpalaveri, koska aavistin, että tulevat toimenpiteet laittavat työyhteisömme enemmän tai vähemmän sekaisin joksikin aikaa ja sitten ihmisillä on vielä vähemmän motivaatiota työyhteisön kehittämiseen. Lähdin kuitenkin positiivisella asenteella ryhmäpalaveriin.

5.3.3 Ryhmäpalaveri ja sen jälkitunnelmat

Ryhmäpalaverissa kävin vielä läpi ryhmäläisille etukäteen lähettämäni saateen. Lisäksi kerroin, että pyrimme rakentavaan keskusteluun ja vuorovaikutukseen ja jokaisen mielipide on tärkeä. Esitin ongelmat tavoitteina, koska tarkoitus ei ole ongelmien pohtiminen, vaan kehittämisen kautta luoda parempia toimintamalleja työyhteisöön. Kerroin myös, että jokainen edustaa itsensä lisäksi koko työyhteisöä, joten kehittäminen kohdistuu yhteiseen toimintaan.

Ryhmän jäsenten keskustelu sujui rakentavasti ja jokainen sai avoimesti ilmaista mielipiteensä. Vuorovaikutus eri osaston ihmisten välillä oli jo sinällään positiivinen asia, koska arjessa hyvin harvoin on tilanteita, joissa eri osastojen ihmiset yhdessä keskustelevat työyhteisöön liittyvistä asioista. Vaikka keskustelussa eksyttiinkin välillä käsittelystä aiheesta, saimme palaverissa konkreettisia tuloksia aikaiseksi. Suurimmat muutokset, jotka saatiin aikaan, olivat yhteiset ”Pelisäännöt” (joku muu nimi on parempi) työyhteisölle ja osastopalaverikäytännön laajentuminen myyntiosastolta talousosastol-

le. Osastopalaveriasianssa tapahtui todella hyvää tiedon ja hyvien toimintamallien siirtymistä eri osastojen välillä. Lisäksi keskustelimme myös useista muista aiheista. Suunnitelmani oli, että teen ryhmäpalaverista muistion, jonka tarkistutan ryhmäläisillä ja sitten se jaetaan koko työyhteisölle. ”Pelisäännöistä” sovittiin, että niistä keskustellaan vielä koko työyhteisön kesken perjantai-kahvilla 19.12.

Minulla oli palaverin jälkeen positiivinen ja onnistunut olo. Palaute, jonka sain kolmelta ihmiseltä heti ryhmäpalaverin jälkeen, antoivat lisäuskoa, että tästä voi olla oikeastikin jotain hyötyä. *”Jos tämän perusteella alkavat osastopalaverit myös meidän osastolla, niin se on todella suuri parannus.”* Sekä yleisesti sanottiin, että *”tämä on todella hyvä ja tärkeä asia.”* Sain kiitosta myös hyvästä keskustelun johtamisesta. Yksittäinen iso palaute oli minulle se, että kun keskustelimme tiedon ja osaamisen paremmasta jakamisesta organisaatiossamme, niin sain positiivista palautetta Fontana brändin kehittämistehtävästäni, jonka tein keväällä osana opintojani (samaa aikaan brändi lanseerattiin). Palautteen mukaan työssäni oli hyvin tuotu esiin kehittämisen kannalta olennaisia ja itsestään selviäkin asioita, mutta joita ei ollut osattu ottaa huomioon. Kun annoin työn keväällä markkinointiryhmän käyttöön, en saanut silloin mitään palautetta ja tuntui, että tekemääni työtä ja sen sisältöä ei noteerattu mitenkään. Nyt kun sain palautetta, niin se tuntui hyvältä ja huomasin, miten tärkeä merkitys palautteella on. Tietysti palautteella olisi ollut voimakkaampi vaikutus, jos se olisi tullut silloin, kun asia oli ajankohtainen.

YT-neuvottelut päättyivät virallisesti 27.11. ja maanantaina 1.12. asiasta tiedotetaan koko henkilökunnalle, joten hyvään aikaan sain tämän tehtyä pois alta.

5.3.4 Ryhmäpalaverin purku

Tein jo ryhmäkeskustelun aikana muistiinpanoja keskeisimmistä asioista, mutta nauhalta sain hyvää lisämateriaalia. Tein ryhmäkeskustelun muistiinpanojen ja nauhan materiaalin perusteella muistion sovituista asioista ja lähetin sen 8.12. ryhmän jäsenille ja pyysin heitä kommentoimaan ja korjaamaan, jos siinä on jotain virheitä tai puutteita. Sain kommentit esimiehiltä, muiden mielestä muistio oli palaverinmukainen. Lähetin muistion myös toimitusjohtajalle tarkistettavaksi ja kommentoitavaksi. Hän totesi, että muistio ja siinä esitetyt asiat ovat ok. Pyysin myös yhtä työkaveria tarkistamaan muistion ymmärrettävyyden ja sisällön ja pienen viillauksen jälkeen sain sen lopulliseen muotoonsa. Lähetin muistion ke 17.12. (Liite 3) sähköpostin liitteenä kaikille työyhteisömme jäsenille sekä samalla kutsun perjantai-kahville 19.12. keskustelemaan yhteisistä pe-

lisäännöistä ja muista kehityshankkeen asioista.

YT-neuvotteluissa oli siinä vaiheessa sellainen tilanne, että lomautusilmoitukset oli annettu osalle henkilökunnasta, mutta irtisanomisista ei ollut vielä kerrottu. Mietin edelleen, miten lomautukset ja varsinkin irtisanomiset (2 henkilöä) vaikuttavat koko työyhteisöön ja onko ihmisillä halua ja intoa keskustella työyhteisön kehittämisestä? Halusin viedä kehityshankkeen loppuun ennen joulua, koska tammikuussa niin moni ihminen olisi pois töistä (itsekin olin yhteensä 4 viikkoa lomalla ja lomautettuna), että hankkeen toteutus olisi muuten siirtynyt liian pitkälle.

5.3.5 Ryhmäpalaverin tulosten läpikäynti ja käsittely työyhteisössä

Perjantai-kahville 19.12. osallistui 11 henkilöä. Määrä oli pieni, koska osa ihmisistä oli lomalla, muuten poissa tai lomautettuna. Kerroin tilaisuuden aluksi hankkeen etenemisestä tähän asti sekä kävin läpi ryhmäpalaverin muistion, jonka olin etukäteen lähettänyt kaikille työyhteisön jäsenille. Erityisesti kävin läpi kehityskohteet ja sovitut asiat.

Yhteisistä pelisäännöistä keskustelimme kaikki yhdessä. Niitä pidettiin yleisesti melko itsestään selvinä. *”Toisaalta ovat nousseet esiin, joten eivät itsestään selviä kuitenkaan”. ”Ovatko ne nousseet esiin, koska eivät toimi?”. ”Tai koetaan ainakin, etteivät ne toimi”.* Pelisäännöt koettiin myös velvoittavan niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin. Kysyin kaikilta läsnä olevilta, voimmeko sitoutua näihin pelisääntöihin. Kaikki olivat yksimielisesti sitä mieltä, että voimme, ja sovimme, että ne ovat työyhteisömme uudet pelisäännöt 1.1.2009 alkaen.

Henkilöesittelyt koettiin myös kiinnostavina. Niissä tarkoituksena on, että perjantai-kahvien yhteydessä työyhteisön jäsenet kertovat omasta työstään ja muut saavat esittää kysymyksiä. Tämän avulla opimme tuntemaan toisiamme paremmin, millä uskotaan olevan positiivinen vaikutus yhteisöllisyyteen, tiedon jakoon sekä mahdollisesti töiden jakamiseen ja toisten auttamiseen. *”Hyvä juttu, kiinnostaa, mitä muut täällä tekevät ja voi sitten myös paremmin auttaa.”* Tyky toimintaan kaivattiin lisää henkistä hyvinvointia ja yhteistä tekemistä lisää. *”Tämä on tärkeä asia ja varsinkin tässä tilanteessa”.* Sain joitain yleisiä kommentteja osallistujilta tilaisuuden jälkeen. *”Yleisesti hyvä asioita”.* (yleinen mielipide). *”On sulla ollu iso homma tässä”.*

Prosessin jatkosta ja seurannasta oltiin myös kiinnostuneita. Sovimme, että Tykytys

ryhmässä (tyky-yt-ts – toimikunta), osastopalavereissa ja perjantai-kahveilla keskustellaan jatkossakin näistä asioista ja muistutetaan toinen toistamme mm. pelisäännöistä. Sovin, että tiedotan jatkossa hankkeen etenemisestä sekä muistioon kirjattujen avoimena olevien toimenpiteiden aikataulusta kaikille sähköpostilla ja perjantai-kahveilla. Kerroin myös, että teemahaastatteluissa kerätty muu tieto kaikista työyhteisön sosiaalisen vastuun osa-alueista on luettavissa loppuraportissani.

5.4 Toimintatutkimuksen tulokset ja jatkotoimenpiteet

Teemahaastattelujen tuloksista kolmea esille nousutta koko työyhteisöä koskevaa asiaa lähdettiin kehittämään ryhmäpalaverissa, jonka päämääränä oli toiminnan muuttaminen ja uusien toimintamallien aikaansaaminen sekä suunnitelma uusien toimintamallien käytäntöön viemisestä. Ryhmäpalaverin muistio hyväksyttiin ryhmän jäsenillä ja sen jälkeen kaikilla työyhteisön jäsenillä.

Kehityskohteet olivat

- Työyhteisön pelisäännöt
- Vuorovaikutus ja yhteistyö
- Osaamisen jakaminen

Työyhteisöön rakennettiin yhteiset pelisäännöt, jotka ohjaavat jatkossa toimintaa. Pelisäännöt hyväksyttiin henkilökunnalla ja ne tulivat käyttöön 1.1.2009. Lomaliiton kustoimiston pelisäännöt ovat:

Toiminta työyhteisön parhaaksi

- Vain hyvä käytös sallittu
- Sovituista asioista pidetään kiinni
- Esimies puuttuu epäkohtiin mahdollisimman pian
- Autan muita mahdollisuuksieni mukaan – yhteistyötä yli osastorajojen

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämisessä merkittävä muutos oli osastopalaverikäytännön laajeneminen myyntiosastolta talousosastolle. Uskon, että tällä on suuri merkitys osaston sisäisiin suhteisiin, ilmapiiriin sekä tiedon parempaan jakamiseen -asiat jotka tähän asti ovat olleet osaston ongelmakohtia. Palaverikäytännöstä, niiden sisäl-

löstä ja hyödyistä keskusteltiin ryhmäpalaverissa perusteellisesti ja tuloksena saatiin listaus palaverien hyödyllisyydestä ja toimintamalleista. Ryhmäpalaverin jälkeen osastopalaverit talousosastolla on aloitettu viikolla 49 viikkopalaveri-periaatteella. Huhtikuussa-09 osastolla katsotaan, miltä tuo kokoontumistahti on tuntunut.

Osaamisen jakaminen oli myös kehityskohteena. Sovittiin, että osaamiskartoituksen tekevät osastojen esimiehet seuraavien kehityskeskustelujen yhteydessä. Jokaiselle työyhteisön jäsenelle rakennetaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka sisältää jokaisen omat kehitystarpeet ja kehittymishalut.

Muita tuloksia kehityshankkeessa olivat työyhteisön yhteisten ohjeistuksien päivitykset, kehityskeskustelujen yhteinen lomakemalli, henkisen hyvinvoinnin lisääminen tykytoimintaan ja työyhteisössä toteutettavat vapaamuotoiset henkilöstöesittelyt.

Suunnitelma toimenpiteiden käytäntöön viemisestä ja kehittämisen jatkamisesta:

- Pelisäännöt julkaistiin tammikuussa viikolla 3 pikalinjassa (viikoittainen seinätiedote). Niistä tehdään myös huoneentaulu kahvihuoneeseen, jossa ne ovat jokaisen nähtävillä päivittäin. Pelisäännöistä keskustelua ja niiden seuranta käytännössä jatketaan Tykytys-ryhmässä, osastopalavereissa ja perjantai-kahveilla.
- Osastopalaverikäytäntöä jatketaan sekä myynti- että talousosastolla
- Avainhenkilöiden palaverissa laaditaan osaamiskartoitusta varten yhteinen lomake. Osaamiskartoitukset toteutetaan seuraavien kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskustelua varten avainhenkilöt laativat myös yhteisen lomakkeen, joka on jokaisella esimiehellä jatkossa käytössä.
- Työaika -ohjeistus päivitetään (sisältää myös ohjeistukset saldovapaiden pitämisestä, ylitoiden tekemisestä ja korvaamisesta sekä sairastumis- ja lääkärisäkänneistä). Tykytysryhmä päivittää ohjeistuksen helmikuun aikana, jonka jälkeen talousjohtaja ja palkanlaskentapäällikkö tarkistavat sen, jonka jälkeen tästä tiedotetaan henkilöstölle.

- Tervetuloa Taloon – opas päivitetään helmikuun aikana hallinnon sihteerin ja markkinointipäällikön (Fontana brändi) toimesta, jonka jälkeen kehoitetaan jo-kaista tutustumaan siihen. Opas päivitetään jatkossa säännöllisesti ja aina kun sisältöön tulee muutoksia.
- Tyky-toimintaan lisätään henkistä hyvinvointia, työyhteisön hyvinvointia ja yhteistä tekemistä lisää. Joka toinen kerta olisi fyysistä liikuntaa ja joka toinen kerta ”psykykkistä liikuntaa”. Tämä otetaan esiin seuraavassa Tykytys-ryhmän palaverissa helmikuussa.
- Henkilöesittelyt aloitetaan perjantai-kahveilla maaliskuussa

Tykytys-toimikunnan kokouksessa 10.2.2009 yhtenä käsiteltävänä aiheena oli yhteisöllisyys ja toteutettu kehityshanke. Tykytys-ryhmään kuuluu kaksi johdon ja kolme työntekijöiden edustajaa (yksi on tutkimuksen tekijä). Kokouksessa keskusteltiin seuraavista asioista ja sovittiin toimenpiteiden tarkemmista toteutusaikatauluista.

Muistutettiin sitoutumisesta työyhteisön kehityshankkeeseen (Miran opin näytetyö)

- yhteiset pelisäännöt (tuodaan nähtäville myös kahvitilaan)
- vuorovaikutuksen edistämistä korostettiin (osastopalaverikäytäntöjen jatkuminen)
- osaamisen jakamista edistetään osaamiskartoituksen avulla. Tä-
hän tehdään lomake ja järjestelmä vuoden 2009 aikana. Myös
kehityskeskustelulomake mahdollisesti yhdenmukaistetaan.
- Työaikaohjeistus päivitetään helmikuun aikana (Tykytys-ryhmä,
XX, XX)
- Tervetuloa taloon –ohje päivitetään helmi-maaliskuun aikana
(sovitaan XX:n ja XX:n kanssa tarkemmin)

(Lomaliiton keskustoimiston tykytys-toimikunnan kokous 1/2009, ote pöytäkirjasta.)

5.5 Teorian ja kehityshankkeen nivoutuminen toisiinsa

Kehityshankkeen tavoitteena työyhteisössä oli kehittää ja muuttaa vallitsevia käytäntöjä entistä paremmiksi sekä luoda uusia toimintamalleja. Sosiaalisen vastuun viitekehyyseen peilaten kaikki osa-alueet nousivat jollain tapaa esiin tutkimuksen aikana. Organisaatiokulttuuri on merkittävä tekijä ryhmän yhtenäisyyden kannalta. Organisaatiokulttuuri sisältää työyhteisön yhtenäiset uskomukset, arvot, normit, käyttäytymisen, viralliset toimintamallit, ilmapiirin ja puheen. Kulttuuri on melko pysyvä, joten sen muuttami-

nen on vaikeaa, mikä luo haasteita kehittää esim. vuorovaikutusta tai osaamista, jos niiden kehittämiseen ei ole panostettu organisaatiossa paljoakaan aikaisemmin. Voidakseen muuttaa organisaation kulttuuria, on ensin ymmärrettävä siihen liittyvät tekijät. Pelisäännöt liittyvät osaltaan organisaatiokulttuuriin ja niitä tarvitaan, jotta voidaan tulla paremmin toimeen toisten kanssa.

Johtaminen liittyy näihin kaikkiin sosiaalisen vastuun osa-alueisiin, joita johto ja esimiehet voivat omalla toiminnallaan ja esimerkillään edistää. Johtamisessa painotetaan yhä enemmän ihmisten johtamista asioiden johtamisen rinnalla. Haastatteluissa ihmisten johtaminen tai sen puute nousi selvästi esille ja siihen kaivataan panostamista. Etenkin tehtävien ja roolien liian tiukka jakautuminen koetaan työyhteisössämme negatiivisena. Vaikka vastuu työyhteisön toiminnasta ja ilmapiiristä on sen kaikilla jäsenillä, on johdon vastuulla luoda suotuisat olosuhteet sosiaalisen vastuun toteutumiseksi esim. avoimuutta, vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja osaamista edistämällä.

Koko kehityshankkeen onnistumiselle oli keskeistä selkeä tavoite ja toisaalta sen yksiselitteinen ymmärtäminen. Yhteinen tavoite edistää yhteishengen muodostumista, joka puolestaan edistää tavoitteeseen pääsemistä. Tämä koskee luonnollisesti myös organisaation tavoitteita. Muutos on oleellinen asia, jota kehityshankkeen aikana pyrittiin saavuttamaan. Muutoksien toteutuksessa yksilöiden mukaan saaminen on keskeistä, mikä tuli vahvasti esiin kehityshankkeen aikana. Muutoksen perustelulla, selkeällä tavoitteella ja painottamalla jokaisen mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen, on merkitystä henkilöiden sitoutumiseen, osallistumishalukkuuteen sekä ne helpottavat muutosten käytäntöön viemistä. Myös johdon ja esimiesten esimerkki muutoksissa ja tässä tapauksessa hankkeeseen sitoutumisessa ja sen edistämässä oli tärkeää.

Yksi keskeisimmistä asioista oli myös oppiminen ja kehittyminen, jota hankkeen aikana pyrittiin saamaan aikaan paitsi ajattelussa, myös toimintamalleissa. Oppimisen ja kehittymisen kannalta prosessin aikana voidaan todeta tapahtuneen kehittymistä ja kypsymistä. Työyhteisön jäsenten tietoisuus sosiaalisesta vastuusta lisääntyi ja ihmiset aktivoituivat kehittämiseen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen. Osaamisen ja tiedon jakaminen ja siihen liittyen osaamiskartoitukset ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat nousivat sekä haastatteluissa että ryhmäpalaverissa esiin. Näiden toteuttaminen edistää tulevaisuudessa paitsi olemassa olevan osaamisen tiedostamista, niin sen parempaa hyödyntämistä, uuden osaamisen hankkimista ja osaamisen jakamista. Osaamiskartoitusten tekeminen ja niiden hyödyntäminen on osa johtamista. Osaamisen ja tiedon jaka-

minen on organisaatioiden oppimisen lähtökohta.

Työhyvinvointi nousi esiin voimakkaasti haastatteluissa. Varsinkin vuorovaikutuksen ja ilmapiirin kannalta työyhteisössä oli ja on edelleen kehitettävää. Kehityshankkeen aikana onnistuttiin luomaan joitain edistyksiä tähän liittyen, kuten työyhteisön pelisäännöt ja osastopalaverit. Osaamiskartoitusten toteuttamisen jälkeen voidaan edistää osaamisen kehittämistä ja jakamista, mikä osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Lisäksi kehityshankkeen aikana nousi esiin, että tyky-toimintaan haluttiin lisää henkistä hyvinvointia lisäävää toimintaa, mikä varmasti edistää osaltaan sosiaalisia suhteita ja parantaa ilmapiiriä.

Motivaatio määrää yksilön aktiivisuuden ja mielenkiinnon kulloiseenkin tehtävään. Toimintaa kehitettäessä yksilöiden motivaatioon vaikuttaa heidän pääsemisensä mukaan kehittämään ja muokkaamaan toimintaa. Toimintatutkimus luo tälle hyvän pohjan, koska se perustuu osallistujien tasapuoliseen vuorovaikutukseen toiminnan kehittämiseksi. Työyhteisön ongelmat motivoivat varmasti myös osaltaan sen jäseniä toiminnan kehittämiseen.

Kaiken liiketoiminnan tavoitteena on kannattavuus ja kaikilla työyhteisön sosiaalisen vastuun osa-alueilla on vaikutusta yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. Yksinkertainen esimerkki on organisaation ilmapiiri. Jos se on huono, vaikuttaa se yksilöiden hyvinvointiin ja työmotivaatioon negatiivisesti, millä taas on vaikutusta työn tekemiseen ja sitä kautta organisaation menestykseen. Esimerkkejä eri tekijöiden vaikutuksesta yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn on tuotu teoriaosuudessa esiin enemmänkin.

5.6 Toteutettu kehityshanke toimintatutkimuksen viitekehyksessä

Mistä tiedän, onko edellä kuvattu kehityshanke ollut toimintatutkimusta? Aaltola & Valli tuovat esiin kirjassaan Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 (2001), että väljästi arvioituna kaikki sosiaalitieteellinen tutkimus voidaan luokitella toimintatutkimukseksi, koska tarkoituksena voidaan pitää sosiaalisen toiminnan kehittämistä eikä ainoastaan tutkimista. Toimintatutkimusta voidaan rajata tietenkin myös tarkemmin. Aaltola & Valli rajaavat toimintatutkimuksen koskemaan tutkimusta, jossa tutkija toimii työyhteisössään ja jossa työntekijät pohtivat, analysoivat ja kehittävät työtään ja yrittävät löytää keinoja ongelmien ratkaisemiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Uuden tiedon luominen on myös oleellista ja se, että siitä keskustellaan ja kokeillaan uusia malleja käytännössä sekä peila-

taan jo olemassa oleviin käytäntöihin. Toimintatutkimuksessa syntyneet kokemukset ja niihin liittyvä tieto julkistetaan myös työyhteisön ulkopuolelle. (Aaltola & Valli 2001, 183.)

Näiden perusteiden pohjalta voin todeta, että olen tehnyt toimintatutkimusta. Kehityshankkeen tarkoituksen oli paitsi sosiaalisen toiminnan kehittäminen, myös muutoksien aikaansaaminen. Prosessin aikana uutta tietoa ja toimintamalleja pohdittiin ja niistä keskusteltiin yhdessä. Kehityshankkeen jälkeen voidaan todeta, että muutosta on tapahtunut lähtökohtaan nähden ja uusia malleja esim. osastopalaverien pitämistä talousosastolla kokeillaan käytännössä. Toimintatutkimus myös raportoidaan työyhteisön ulkopuolelle tämän opinnäytetyön kautta.

Toimintatutkimuksen toteuttaminen arvelutti minua etukäteen. Toimintatutkimus oli minulle ennen tätä aivan vieras tiedonhankintamethodi. Voi olla, että olisin valinnut tapaus-tutkimuksen, ellei toimitusjohtaja olisi ollut niin vahvasti toimintatutkimuksen kannalla. Samaan aikaan käynnissä olleet YT-neuvottelut toivat lisäpainetta tutkimuksen onnistumiselle ja pakottivat tiukkaan aikatauluun.

Jälkikäteen voin todeta, että olen tyytyväinen, että toteutin toimintatutkimuksen. Sain ihmiset paremmin lähtemään mukaan kehityshankkeeseen, koska pystyin lupaamaan, että hankkeen aikana ja tuloksena on oikeasti tarkoitus saada muutoksia aikaiseksi ja asioita toimivammiksi. Toimintatutkimus perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja huomasin, että tästä todella oli kyse. Asioita pohdittiin ja kehitettiin yhdessä ja se antoi niin itselleni kuin varmasti myös muille enemmän, niin prosessin aikana kuin lopputuloksenakin kuin, että olisin tehnyt vastaavan työn yksin. Uskon, että ihmisten sitoutuminen ja kiinnostuminen oli myös suurempi, kun saivat itse olla vaikuttamassa prosessin aikana sekä sen lopputuloksiin.

Kehityshanke herätti keskustelua työyhteisössämme koko prosessin ajan ja sain käytävällä kommentteja ja kysymyksiä, miten työ etenee ja esim. avainhenkilöiden palaverissa 10.12. se oli noussut esiin ja siellä oli keskusteltu siitä, että pelisäännöt ovat tarpeelliset ja on hyvä, että näitä asioita nyt käsitellään julkisesti ja yhdessä.

Itse toimintatutkimuksen prosessi oli mielenkiintoinen. Huomasin, että omien ajatusten, pohdintojen ja ongelmatilanteiden käsittely paperilla auttoi asioiden jäsentelyssä ja toiminnan suuntaamisessa. Jätin pohdinnat osaksi tutkimuspäiväkirjaa, koska niillä oli

merkittävä osuus tutkimuksen etenemisessä. Myös keskustelut tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa ja heidän mielipiteidensä pyytäminen tutkimuksessa heränneisiin kysymyksiin olivat tutkimusta eteenpäin vieviä asioita. Muun organisaation mukaan saaminen oli melko helppoa, ihmiset olivat pääsääntöisesti hyvin avoimia tulemaan mukaan ja kehityshanketta pidettiin hyvänä ja tarpeellisena.

5.7 Johtopäätökset

Kehityshankkeen tulokset ovat konkreettisia muutoksia työyhteisön arjessa. Kehityshankkeen aikana työyhteisöön luotiin yhteiset pelisäännöt, jotka ohjaavat työyhteisön jäsenten toimintaa. Osastopalaverikäytäntö aloitettiin talousosastolla joulukuussa 2008. Osaamiskartoituksen toteuttaminen on sovittu tehtäväksi vuoden 2009 aikana. Työaika – ohjeistus on päivitetty ja siitä on tiedotettu koko työyhteisölle maaliskuussa. Myös Tervetuloa Taloon – opas on päivitetty ja mm. työyhteisön pelisäännöt on kirjattu siihen. Opas käytiin läpi koko työyhteisön kesken 8.4.2009. Tyky-toimintaan on suunniteltu tälle vuodelle lisättäväksi työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen tähtäävää yhteistä tekemistä. Henkilöesittelyt perjantaikahvien yhteydessä on siirretty aloitettavaksi touku-kuussa.

Teemahaastattelujen kautta saatiin työyhteisön sosiaalisesta vastuusta paljon tietoa, jota toivon hyödynnettävän jatkossa. Keskeiset teemahaastattelujen tulokset on esitelty taulukossa sivulla 111. Ennakkokäsityksissäni ja tutkimuksen tuloksissa esiin nousseisiin ilmapiiri- ja ihmissuhdeongelmiin voidaan vaikuttaa pitkälti yhteistyötä, vuorovaikutusta, johtamista ja osaamista kehittämällä. Tuloksissa näkyy useassa kohdin vuorovaikutuksen ja yhteistyön riittämättömyys. Tämä tuli esiin organisaatiokulttuurin, työhyvinvoinnin, organisaation muutosten ja organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn yhteydessä. Vuorovaikutusta ja yhteistyötä on jo lisätty talousosastolla yhteisten palaverien muodossa, mutta koko työyhteisön yhteistyötä voitaisiin myös edistää. Apuna voisi mielestäni aluksi olla yhteisten tavoitteiden ja niihin tähtäävien menetelmien kirkastaminen sekä niiden riittävä kertaaminen säännöllisin väliajoin. Sanojen ja tekojen kohtaamattomuus koettiin tulosten mukaan myös ongelmaksi. Tähän voi jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla käyttäytymisellään. Myös yhteiset pelisäännöt osaltaan velvoittavat jokaista työyhteisön jäsentä tässä asiassa.

Johtaminen sai tuloksissa paljon arvostelua. Osaltaan tämä johtuu varmasti huonosta ilmapiiristä ja ihmissuhteissa olevista ongelmista. Uskon, että vaikutusta oli myös tut-

kimuksen aikaan käynnissä olleilla YT-neuvotteluilla, jotka osaltaan lisäsivät johdon arvostelua. Johtamista lähtisin kehittämään johtamiskulttuuria tehostamisella, jolla tarkoitan suurempaa keskittymistä ihmisten johtamiseen, asioiden johtamisen lisäksi. Johdon vastuu asioihin ja ongelma-kohtiin puuttumisessa on keskeinen. Organisaatorakenteen uudistaminen ja siihen liittyen töiden, tehtävien ja vastuiden jako nousi vahvasti myös tuloksissa esiin. Toimiva organisaatorakenne parantaa yhteistyötä, työhyvinvointia ja motivaatiota sekä vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen, joten sen kehittämisellä on vaikutusta moneen tekijään. Tähän liittyen varamiesjärjestelmän luominen helpottaisi asioiden sujumista tilanteissa, jos työntekijä on pidempään poissa. Osaltaan tämä on ollut mahdotonta tarvittavan osaamisen puuttuessa, mutta uskon, että vaikutusta on myös ihmisten asenteissa.

Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa-alue koko työyhteisön toiminnan kannalta. Kahdessa muussa organisaatiossa nousi tutkimustuloksissa selkeästi esiin, että osaamista ja ammattitaitoa pidettiin merkittävänä organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn vaikuttavina tekijöinä. Lomaliitto ry:n keskustoimiston tuloksissa tämä ei noussut esiin ja enemmänkin nähtiin puutteita osaamisessa ja ammattitaidossa. Tänä vuonna toteutettava osaamiskartoitus on hyvä alku osaamisen kehittämisessä. Osaamiskartoituksen jälkeen voidaan tehdä jokaiselle henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joiden avulla osaamista ja ammattitaitoa voidaan lähteä edistämään. Osaamisen jakaminen on myös tärkeää. Tätä voitaisiin lisätä sisäisillä koulutuksilla, jotka myös nousivat vahvasti esiin tuloksissa. Osaamisen jakamista voidaan paremmin hyödyntää osaamiskartoituksen valmistuttua, kun on tiedossa, mitä osaamista ihmisillä on ja missä asioissa on puutteita. Osaamisen kehittäminen on pohjimmiltaan jokaisen omalla vastuulla, mutta työnantajan kannustuksen ja tarjoamien mahdollisuuksien lisääminen voisi osaltaan edistää ihmisten halua itsensä ja ammattitaitonsa kehittämiseen.

Uskon, että kehityshankkeen aikana yhdessä asioista keskusteleminen avasi ihmisten mielissä uusia näkökulmia ja lisäsi yhteisöllisyyden kokemista. Myös ihmisten välinen ja koko työyhteisön toiminnan ymmärtäminen lisääntyi. Jatkokehityksenä näen tärkeänä panostaa etenkin vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämiseen, millä on vaikutusta myös työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Koko työyhteisö on vastuussa toiminnan jatkokehittämisestä. Johdon sitoutuminen ja esimerkki on tässä tärkeää.

Tämä toimintatutkimus käsitti yhden syklin, jonka aikana löydettiin uusia toimintamalleja ja niitä kokeillaan käytännössä. Toteutettua toimintatutkimusta voisi jatkaa toiminnan

uudelleen arvioinnilla. Saavutettuja muutoksia voitaisiin arvioida yhdessä ja jalostaa niitä mahdollisesti vielä paremmiksi. Myös muita kehitystä vaativia asioita voitaisiin lähteä kehittämään laajemminkin. Yhteisen toiminnan kehittämisen kautta yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämiseen voitaisiin luoda konkreettisia toimintamalleja sekä välineitä arjen kanssakäymiseen. Myös ratkaisuja ilmapiirin ja työhyvinvoinnin parantamiseen voitaisiin miettiä yhdessä.

Mitä opin kehityshankkeen aikana ja oliko siitä hyötyä? Aineiston etsiminen oli jo sinällään haastavaa, etenkin oikean ja pätevän tiedon löytäminen. Opinnäytetyöhön kirjoitettu teoria muokkautui ja suurilta osin muuttui kokonaan prosessin aikana, joten aineistoihin tutustuminen lisäsi tietoa laajasti eri asioista. Työyhteisöjen sosiaalinen vastuu on monimuotoinen käsite, johon vaikuttavat useat eri tekijät ja eri tekijöillä on vaikutusta myös toisiinsa. Aiheeseen perehtyminen on opettanut pohtimaan asiaa syvällisemmin ja yhdessä tutkimuksen tulosten kanssa ymmärtämään työyhteisöni toimintaa paremmin. Eri tutkimussuuntauksiin ja etenkin toimintatutkimukseen perehtyminen lisäsivät osaamistani. Toimintatutkimuksen toteuttaminen käytännössä oli etukäteen minulle suuri haaste, koska minulla ei ollut käytännön kokemusta asiasta. Kehityshankkeen suunnittelu, toteutus sekä ihmisten mukaan saaminen ja innostaminen olivat uusia haasteita minulle. Prosessi onnistui kuitenkin hyvin, sain ihmiset lähtemään mukaan ja muutoksia toiminnassa saatiin aikaiseksi. Kehityshankkeen aikana oma ymmärrykseni työyhteisöstäni ja sen jäsenistä lisääntyi, kun kuuntelin heidän mielipiteitään, ajatuksiin ja kehitysehdotuksiaan.

Kokonaisuutena opinnäyteprosessi oli haastava. Jälkikäteen työn aiheen tarkempi rajaaminen sekä tutkimussuuntausten valinta alkuvaiheessa olisivat nopeuttaneet ja helpottaneet prosessia. Myös kysymysrungon kysymysten vähentäminen ja uudelleen muotoileminen olisivat voineet antaa syvällisempää tietoa aiheesta ja vähentäneet osin päällekkäisiä vastauksia eri kysymyksiin. Opinnäytetyön kirjoittaminen yhteishankkeena toi lisäarvoa kolmessa eri organisaatioissa toteutetun tutkimuksen ja kolmen opiskelijan näkemysten kautta. Erilaisten mielipiteiden huomioiminen toi omat haasteensa ja yhdessä tekeminen vaati vahvaa sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen. Jokaisen henkilökohtaisista tavoitteista työn alussa olisi ollut aiheellista keskustella vielä perusteellisemmin.

Seuraavissa kappaleissa on Lomaliitto-konsernin toimitusjohtajan Markku Leppäsen ja Lomaliiton Leirintä Oy:n toimitusjohtajan Mika Mökkösen palautteet opinnäytetyöstä ja

työyhteisössä toteutetusta toimintatutkimuksesta. Markku Leppänen toimi opinnäytetyön ohjaajana edustaen Lomaliitto ry:n keskustoimiston johtoa. Mika Mökkönen on tutkijan lähin esimies ja on toiminut prosessin aikana työn toisena ohjaajana.

Markku Leppänen:

”Tärkein yrityksen voimavara on motivoitunut henkilöstö. Sosiaalinen vastuu keskittyy henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen ja sitä kautta avoimempaan toimintaan organisaatiossa. Jokainen työntekijä on oma yksilönsä, jonka tarpeita ja toiveita pitää kuunnella ja edesauttaa häntä selviytymään työelämässä eläköitymiseensä asti. Lomaliiton organisaationa tulee myös kunnioittaa työntekijää ihmisenä ja taata hänelle riittävät vaikutuskanavat oman työnsä kehittämiseen, yhteistyöhön ja asianmukaiseen alais-esimiessuhteeseen.”

”Tutkimus Lomaliitto ry:n keskustoimistossa eteni tutkimussuunnitelman mukaan ja mukaan valikoituivat oikeat henkilöt. Tutkimuksen avulla kartoitettiin kolmea tärkeää osa-aluetta työyhteisön toiminnan kehittämisen kannalta. Tutkijan näkemykset toiminnan jatkokehittämisestä ovat oikeansuuntaisia ja tulevat vaatimaan koko keskustoimiston henkilöstöltä sitoutumista ja työtovereiden huomioonottamista. Tämä merkitsee myös esimiehille haasteita oikean johtamiskulttuurin luomisessa.”

”Mielestäni tutkijana Mira Salonen on osoittanut tutkimustyön aikana hyvää ammatillista osaamista ja päättäväisyyttä. Tutkimuksen kannalta on ollut hyvä, että hän on työskennellyt ko. organisaatiossa lähes 10 vuotta. Haastattelutilanteissa on haasteellista saada henkilön todelliset mielipiteet selville. Mira Salonen on osoittanut selvää haastattelutilanteiden hallintaa ja loogista ajattelukykyä.”

Mika Mökkönen:

”Kuultuani ensimmäisen kerran opinnäytetyön aiheen –sosiaalinen vastuu työyhteisössä, en ollut kovin vakuuttunut aiheen hyödyllisyydestä työyhteisön kannalta. Ennen aiheen valintaa, pohdittavana oli aiheita, jotka tuntuivat silloin olevan lähempänä omaa vastuualuettani ja vastaavan suoraan eräisiin liiketoiminnan kannalta esillä olleisiin kysymyksiin ja siten hyödyllisempiä työnantajan kannalta.”

”Yllätyksekseni varsin pian huomasin, että aihe liittyykin hyvin oleellisesti käytännön liiketoimintaan ja taloudelliseen ja laadulliseen menestykseen. Jälkeenpäin voin todeta,

että aiheen valinta oli ajankohtainen ja on vastannut työyhteisön tarpeisiin ja osoittanut omat ennakkoajatukseni osittain asenteellisiksi ja virheellisiksi.”

”Toinen yllätys minulle oli se, miten opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus vaikutti työyhteisössä. Toimintatutkimus sopi hyvin Lomaliitto ry:n keskustuimistoon, vaikka se tutkimusmuotona tuntui aluksi hyvin vieraalta. Tutkimuksen suoritustapa sai organisaation ihmiset aktiivisesti mukaan. Työn edetessä hyvinkin vanhoja käytäntöjä on muutettu ja työyhteisön muuttuminen on käynnistynyt. Näiltä osin katson, että valittu tutkimustapa on jo vaikuttanut enemmän työyhteisöön kuin useammat valmiit opinnäytetyöt voivat vaikuttaa. Oma haasteensa on valmiin työn hyödyntäminen mahdollisimman hyvin, minkä suhteen on jo olemassa myös suunnitelmia.”

”Opinnäytetyön ja opiskelun merkitys työnantajan kannalta oli selvästi positiivinen. Ihan aluksi opiskeluun ja opinnäytetyön tekemiseen liittyvää ajankäyttöä seurattiin kustannuksena ja menetyksenä työajasta. Oli miellyttävä huomata varsin nopeasti opiskelun edetessä, että Miran opiskeluun ja tutkimustyöhön käyttämä aika ei ollutkaan pois työyhteisöltä, vaan hyöty olikin välitön. Uuden oppimisen kautta voitiin peilata kaikkia työprosesseja ja luoda uusia menettelytapoja. Kaikki oppiminen ei ole rajoittunut vain Miraan, vaan samassa yhteydessä opiskelun edetessä myös työyhteisö ja minä esimiehenä olemme päässeet hyötymään uuden oppimisesta.”

”Koulutukseen liittyvien kurssien suorittaminen ja opinnäytetyön tekeminen ovat selvästi vaikuttaneet myönteisesti Miran kykyyn käsitellä vanhoja ja uusia asioita uudella tavalla. Lisäksi jokaisen opiskeluun käytetyn jakson jälkeen on motivaatiotaso noussut entisestään ja uusia, hyviä ideoita on tullut runsaasti. Uskon, että toisissakin tutkimuksessa mukana olevissa organisaatioissa on yllätetty positiivisesti opinnäytetyöstä ja sen vaikuttavuudesta.”

6 HELPAN, LOMALIITTO RY:N KESKUSTOIMISTON JA SOK KIINTEISTÖTOIMINTOJEN TULOSTEN JA KAHDEN TUTKIMUSSUUNTAUKSEN VERTAILU

Teemahaastattelujen keskeisimmät tulokset organisaatioittain koottiin taulukkoon, jonka tavoitteena on havainnollistaa yhtäläisyyksiä ja eroja kolmen organisaation välillä. Taulukon sisältö avataan lukijalle ja tuloksia analysoidaan myöhemmissä kappaleissa. Analysoinnilla havainnollistetaan kontekstin vaikutusta tutkimustuloksiin.

Taulukko 4. Teemahaastattelujen keskeisimpien tulosten vertailu organisaatioiden kesken.

	Helpa	Lomaliitto ry:n keskustustoimisto	SOK Kiinteistötoiminnot
Menestys ja kilpailukyky	Yksilön osaaminen, osaamisen yhdistäminen, työhön sitoutuminen, yhteistyö ja markkinointi.	Useat erilaiset kohteet ja monipuoliset palvelut, tuetut lommat, yhteistyö.	Yksilön ammattitaito tärkeää.
Työhyvinvointi	Yksilön asenne, ammattitaito, työyhteisön vuorovaikutus, johto ja yhteistyö.	Paikoitellen huonot suhteet vähentävät. Keskustelua ja yhteistyötä lisää. Yksilöt ja esimiehet.	Haasteelliset työtehtävät, mukavat työtoverit ja hyvä fyysinen kunto.
Johtaminen - palaute	Opiskelijapalaute tärkeintä. Palautetta toivotaan lisää koko työyhteisöltä. Suora palaute tärkeää.	Puolet vastaajista kokee, että saa, puolet ei.	Toivotaan rakentavaa palautetta johdolta.
Johtaminen - työnjako ja roolit	Työnjako ja roolit osin epäselvät.	Työnjako ja roolit liian tiukat.	Työnjako ja roolit epäselvät. Johtoryhmän viestintä heikkoa.
Tavoitteet	Yhteiset tavoitteet yleisiä ja epäselviä.	Tavoitteet, strategia ja menetelmät epäselviä.	Yksilöt eivät tiedosta yhteisiä tavoitteita.
Osaaminen	Osaamisen jatkuva kehittäminen ja sen jakaminen tärkeää. Oman ammattialan ammattityön osaaminen korostuu.	Osaamisen kartoitus, puutteet ammattitaidossa ja sisäistä koulutusta lisää.	Yksilön ja työyhteisön osaaminen ja koulutusmahdollisuudet hyvät. Haasteena tiedon jakaminen.
Muutos	Paljon mahdollisuuksia vaikuttaa.	Yksilöt mukaan muutokseen, lisää tietoa ja keskustelua.	Yksilöt mukaan muutokseen.
Motivaatio	Oma osaaminen, yhteistyö, vuorovaikutus ja mahdollisuus tehdä työ hyvin.	Työ itse, johdon esimerkki, työmäärä, ilmapiiri, selkeät tavoitteet ja palautte.	Työtehtävät tärkeitä. Palkka erittäin tärkeä.
Organisaatiokulttuuri - keskustelu ja vuorovaikutus	Paljon keskustelua. Eri persoonat. Osin epäammattimaista.	Vaihtelee ihmisten välillä hyvätydyttävä.	Yksiköiden väliset raja-aidat korkeat. Toisen huomioimisessa kehitettävää.

- sanat ja teot	Omat tulkinnat. Oikeudenmukaisuus tärkeää.	Ei yhdenmukaisia. Pelisääntöjä kaivataan.	Ei tekoja, vain puhetta. Pelisääntöjä kaivataan.
- vaikuttaminen	Paljon vaikutusmahdollisuuksia.	Rajatut vaikutusmahdollisuudet.	Rajatut vaikutusmahdollisuudet.
- yhteistyö	Yhteistyö tärkeää yksilön ja organisaation kannalta.	Lisää yhteistyötä. Osastopalaverit keskeiset.	Yhdessä tekemistä lisää.

Sekä Helpassa että SOK Kiinteistötoiminnoissa tärkein menestystekijä on yksilön osaaminen. Molemmissa organisaatioissa se nähdään hyvin yksilökeskeisenä. Helpassa yksilön osaamisen lisäksi osaamisen jakaminen ja sen yhdistäminen, sitoutuminen sekä yhteistyö ovat tärkeitä menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta. SOK Kiinteistötoiminnoissa menestys syntyy asiakkaiden auttamisesta heidän jokapäiväisissä ongelmiaan. Lomaliitto ry:n keskustoimistolla organisaation menestys ja kilpailukyky perustuu erilaisiin kohteisiin ja monipuolisiin palveluihin ja erityisesti tuettu lomatoiminta nähdään yhtenä organisaation menestystekijänä. Yhteistyö nähdään Lomaliitto ry:n keskustoimistolla tärkeänä sisäisen menestyksen kannalta. Helpassa osaamisen esiin tuominen markkinoinnin avulla koetaan tärkeäksi.

Työhyvinvoinnin koetaan kaikissa kolmessa organisaatiossa lähtevän yksilöstä itsestä sekä koko työyhteisöstä. Helpassa yksilön omalla asenteella sekä omalla ammattitaidolla on iso vaikutus. Lomaliitto ry:n keskustoimistolla esille nousee myös johdon merkitys. SOK Kiinteistötoiminnoissa korostuvat haasteelliset työtehtävät. Myös työyhteisön kanssakäymistä pidetään tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin kannalta kaikissa kolmessa organisaatiossa. Työhyvinvointia vähentävät Helpassa työn kiireinen rytmi ja sen mukanaan tuomat paineet, Lomaliitto ry:n keskustoimistolla ihmisten väliset huonot suhteet. Mainitut keinot, joilla työhyvinvointia parannetaan, ovat erilaiset kolmessa eri organisaatiossa. Helpassa esille nousee arjen kanssakäyminen työyhteisössä, Lomaliitto ry:n keskustoimistolla keskustelu ja yhteistyö.

Kaikissa kolmessa organisaatiossa palaute koetaan samansuuntaisena. Yleisesti palautetta halutaan lisää. Toive rakentavasta palautteesta tulee esille niin Helpassa kuin SOK Kiinteistötoiminnoissa. Helpassa arvostetaan erityisesti opiskelijapalautetta, lisää palautetta toivotaan koko työyhteisöltä. Lomaliitto ry:n keskustoimistolla puolet vastaajista ei koe saavansa esimieheltään lainkaan palautetta. SOK Kiinteistötoiminnoissa johdolta saadaan positiivista palautetta, mutta myös rakentavaa palautetta kaivataan.

Työnjako ja roolit ovat epäselvät Helpassa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa, Lomaliitto ry:n keskustuimistossa ne koetaan liian tiukoiksi. Helpassa epäselvä työnjako ja roolit aiheuttavat asioiden kesken jäämistä ja tehottomuutta. SOK Kiinteistötoiminnoissa on tarvetta johtoryhmän paremmalle viestinnälle. Yhteiset tavoitteet koetaan epäselvinä kaikissa kolmessa organisaatiossa. Yhteistä kaikille kolmelle organisaatiolle on myös se, että tavoitteita toivotaan tuotavan esille enemmän ja niihin pääsemiseksi kaivataan lisää tietoa ja työkaluja.

Osaaminen ja sen kehittäminen koetaan tärkeäksi kaikissa kolmessa organisaatiossa. Helpa ja SOK Kiinteistötoiminnot koetaan hyvin koulutusmyönteisinä organisaatioina. Näissä organisaatiossa osaamisen jakamista pidetään olennaisena ja koulutusmahdollisuuksia on tarjolla. Helpassa koulutus halutaan valita itse. Lomaliitto ry:n keskustuimistossa toivotaan sisäisiä koulutuksia osaamisen lisäämiseksi ja osaamisen jakaminen koetaan tärkeäksi. Lomaliitto ry:n keskustuimistolla toivotaan myös osaamisen kartoituksia, jotta tiedetään, mitä osaamista tarvitaan.

Helpassa yksilö voi vaikuttaa muutoksissa. Sen sijaan kahdessa muussa organisaatiossa vaikutusmahdollisuudet koetaan rajattuina. Kaikissa kolmessa organisaatiossa yksilöt haluavat olla mukana muutoksissa. He haluavat myös tietoa muutoksien vaikutuksista ja vaatimuksista. Helpassa tulee esille tarve koulutukselle muutoksien yhteydessä, Lomaliitto ry:n keskustuimistossa vastuu muutosten toteuttamisesta ja SOK Kiinteistötoiminnoissa ehdotus työryhmistä.

Motivaatio koostuu monista eri tekijöistä. Ne näkyvät erilaisina eri organisaatioissa. Yhteistä Helpassa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa on se, että motivaation sanotaan lähtevän itsestä. Helpassa motivaation kannalta tärkeitä ovat oma osaaminen, yhteistyö, vuorovaikutus sekä mahdollisuus tehdä työ hyvin. Lomaliitto ry:n keskustuimistossa motivaatioon eniten vaikuttavia tekijöitä ovat työ itse, työmäärä, ilmapiiri, selkeät tavoitteet ja palaute. Myös johdon esimerkillä on vaikutusta työmotivaation kokemiseen. SOK Kiinteistötoiminnoissa palkka on tärkein tekijä motivaatiolle, tämän lisäksi tärkeitä ovat mielenkiintoiset työtehtävät sekä riittävä määrä haasteita.

Ihmisten erilaisuus vaikuttaa vuorovaikutukseen kaikissa organisaatioissa. Se on erilaista eri ihmisten kesken. Helpassa koetaan olevan paljon vuorovaikutusta ja se on avointa, mutta se koetaan toisinaan ei-ammattimaisena ja itsekkäänä. Lomaliitto ry:n keskustuimistossa vuorovaikutuksen sanotaan olevan tyydyttävää tai hyvää. SOK Kiin-

teistötoiminnoissa tulevat esille osastojen väliset raja-aidat. Kaikissa kolmessa organisaatiossa kaivataan selvästi yhteisiä pelisääntöjä ja tapoja toimia. Puheet ja teot eivät ole yhteneväisiä. Helpassa oikeudenmukaisuutta pidetään tärkeänä. Lomaliitto ry:n keskustoimistossa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa pelisääntöjen puuttuminen koetaan negatiivisena.

Helpassa koetaan olevan paljon vaikutusmahdollisuuksia, Lomaliitto ry:n keskustoimistossa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa ne koetaan rajalliseksi. Helpa koetaan avoimeksi uusille opetukseen liittyville ajatuksille ja ideoille. Lomaliitto ry:n keskustoimistossa työyhteisön asioihin voi vaikuttaa keskustelemalla, ryhmäytymällä ja ottamalla muut huomioon, vaikka joissain tilanteissa koetaan, ettei vaikuttamisella ole lainkaan merkitystä. Yhteistyö koetaan tärkeänä kaikissa kolmessa organisaatiossa. Yhteistyötä ja yhdessä tekemistä kaivataan lisää.

Kolmessa eri organisaatiossa toteutetut tutkimushankkeet toteutettiin kahdella eri tutkimussuuntauksella. Helpassa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja Lomaliitto ry:n keskustoimistossa toimintatutkimuksena. Tutkimussuuntauksien valinta palvelee työn tavoitetta kehittää sosiaalista vastuuta kohdeorganisaatioissa ja tuottaa vertailutietoa, kehitysehdotuksia ja käytäntöjä sosiaalisen vastuun edistämiseksi työyhteisöissä.

Helpassa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa valittiin tapaustutkimus, koska tutkijat katsoivat sen soveltuvan paremmin kohdeorganisaatioihinsa. Päätökseen vaikuttivat myös organisaatioissa käydyt keskustelut tarkoituksenmukaisen metodin valinnasta. Helpassa tutkijan käsityksen perusteella toimintatutkimuksen toteuttaminen olisi vaatinut laajempia resursseja ja aikajännettä, koska opettajien osallistumista toimintatutkimukseen olisivat todennäköisesti rajoittaneet käytännön opetusjärjestelyt. SOK Kiinteistötoiminnoissa tutkijan mukaan toimintatutkimuksen toteuttaminen olisi epäonnistunut sitoutumisen puutteeseen ja asioiden yhdessä työstäminen olisi ollut haasteellista. Helpassa toimintatutkimus olisi ollut mahdollista toteuttaa rajaamalla tutkimus yhteen koulutusalaan, sillä ei tutkijan käsityksen mukaan kuitenkaan olisi saatu riittävän kattavaa kuvaa sosiaalisen vastuun ilmentymisestä koko Helpassa. Lomaliitto ry:n keskustoimistossa valittiin toimintatutkimus, koska se soveltui hyvin toiminnan kehittämiseen. Lisäksi johdon kanssa käydyn keskustelun perusteella oli selvää, että asioita ei haluttu vain tutkia, vaan saada aikaan myös muutoksia. Tutkijan käsityksen mukaan tapaustutkimuksen toteuttaminen työyhteisössä ei olisi tuonut yhtä vaikuttavia tuloksia tai ainakin

niiden käytäntöön vieminen olisi ollut huomattavasti vaikeampaa ja hitaampaa. Myös meneillään olevien YT-neuvottelujen vuoksi ihmisten sitoutuminen tapaustutkimukseen olisi voinut olla heikompa. Toimintatutkimuksen avulla saatiin koko työyhteisö mukaan kehittämään toimintaa ja siten saavutetut tulokset ovat myös todennäköisesti pysyvämpiä.

Tapaustutkimus on laadullinen tutkimussuuntaus, joka tähtää todellisuuden tutkimiseen sen luontaisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksilla Helpassa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa pyrittiin selvittämään ja ymmärtämään sosiaalisen vastuun ilmentymistä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Organisaatioissa aineistojen pohjalta tehtyjen perusteellisten ja syvällisten tulkintojen kautta toimintaa lähdettiin kehittämään. Tapaustutkimuksen aineistonkeruumuodot voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä, näissä tutkimuksissa aineistot kerättiin laadullisiin menetelmiin kuuluvilla teemahaastatteluilla.

Toimintatutkimus määritellään usein myös laadulliseksi tutkimussuuntaukseksi, mutta siinä voi olla myös määrällisen tutkimuksen muotoja. Lomaliitto ry:n keskustuimistossa toteutetussa toimintatutkimuksessa käytettiin ainoastaan laadullisia menetelmiä. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimus suunnattiin työyhteisön toiminnan kehittämiseen, jonka tarkoituksena oli tuottaa tietoa sosiaalisen vastuun ilmentymisestä työyhteisössä ja saattaa se julkisesti arvioitavaksi. Keskeinen tekijä toimintatutkimuksessa oli, että se perustui ihmisten välisen toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen sekä muutoksien aikaansaamiseen vuorovaikutuksen ja tasapuolisen keskustelun avulla.

Toteutetuille tapaustutkimuksille ja toimintatutkimukselle oli yhteistä prosessimaisuus. Tämä ilmeni tutkimuksen, suunnittelun ja toiminnan samanaikaisena etenemisellä. Toiminnan eri vaiheita oli vaikea erottaa toisistaan. Tutkimussuunnitelma muokkautui tutkimuksen edetessä ja tutkimusongelma täsmentyi tutkimuksen aikana. Lomaliitto ry:n keskustuimistossa toteutetussa toimintatutkimuksessa tutkimusongelma muotoutui prosessin aikana vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa. Helpassa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa tehtyjen teoriasidonnaisten analyysien avulla sosiaalisen vastuun ilmentymiseen on saatu uusia näkökulmia. Sekä tapaustutkimuksen että toimintatutkimuksen aineistot voivat olla hyvin moninaisia. Lomaliitto ry:n keskustuimistossa aineistoja olivat teemahaastattelujen tulokset, ryhmäpalaverit ja tutkimuspäiväkirja. Helpassa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa aineistona olivat teemahaastattelujen tulokset.

Sekä tapaustutkimuksessa että toimintatutkimuksessa kontekstuaaliset seikat on otettava huomioon. Näitä ovat mm. ajalliset, paikalliset, taloudelliset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät. Tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot toimivat eri toimialoilla ja organisaatiot ovat hyvin erilaisia. Helpa on Helsingissä toimiva toisen asteen ammatillinen oppilaitos, jonka koulutusalat ovat hotelli-, ravintola- ja suurtalousala, elintarvikeala, vaatetusala, kauneudenhoitoala ja hiusala. Lomaliitto ry:n keskustoimisto sijaitsee Helsingissä ja on osa Lomaliitto-konsernia, jonka päätoimiala on majoitus- ja ravitsemistoiminta eri puolilla Suomea olevissa toimipaikoissa. SOK Kiinteistötoiminnot sijaitsee Helsingissä SOK:n pääkonttorissa ja sen toiminta on keskittynyt SOK:n kiinteistöjen ja alueosuuskauppojen omistaja-, rakennuttaja-, huolto- ja ylläpitotoimintoihin.

Organisaatiokulttuuri, toimintaympäristö ja organisaatioissa vaikuttavat sisäiset tekijät vaikuttivat keskeisesti teemahaastattelujen tuloksiin, tutkimuksien toteutukseen ja lopputuloksiin kaikissa organisaatioissa. Helpan tutkimuksen tuloksiin vaikuttivat oppilaitoksen vahva ammatillinen osaaminen, opettajan työhön olennaisena kuuluva itsenäisyys ja vapaus, oppilaitoksen vahvat perinteet monipuolisena oppilaitoksena sekä organisaatorakenne. Lomaliitto ry:n keskustoimistossa tutkimuksen tuloksiin vaikuttivat samaan aikaan meneillään olleet YT-neuvottelut, työyhteisön ilmapiiriongelmat, jäykkä organisaatorakenne sekä johtamiskulttuuri. SOK Kiinteistötoimintojen tutkimuksen tuloksiin vaikuttivat vahva asiantuntijuus, ajan kuluessa muotoutuneet toimintatavat ja vaihtelevat johtamiskäytännöt.

Tutkimusten tulosten siirrettävyys sellaisinaan toiseen organisaatioon ei ole mahdollista, mutta tapaustutkimuksen analyyseissä tehdyt tulokset ovat siirrettävissä, jos tapaukset ovat keskenään riittävän samankaltaisia. Toimintatutkimuksen aiheet on valittu teemahaastattelun tuloksista tarkoituksenmukaisesti tavoitteena kehittää toimintaa kohdeorganisaatioissa. Toimintatutkimuksen tulokset ovat tuotettu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, eivätkä ne ole siirrettävissä toiseen organisaatioon.

Tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen yksi keskeisin ero oli tutkijan asema. Lomaliitto ry:n keskustoimiston toimintatutkimuksessa tähdättiin työyhteisön kehittämiseen, jolloin tutkija oli mukana työyhteisön arjessa ja hänen omat kokemuksensa ja havaintonsa ovat osa aineistoa eli tutkijan oli luovuttava liiasta objektiivisuudesta. Tapaustutkimuksessa tutkijat pyrkivät säilyttämään tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se oli, eli tutkijat tavoittelevat mahdollisimman objektiivista tulosta. Helpan ja SOK Kiinteistötoimintojen tapaustutkimuksien objektiivisuutta on pyritty lisäämään sillä, että tutkijat ovat

tuoneet omat ennakkokäsitykset esiin ennen tutkimusta.

Lomaliitto ry:n keskustoimistossa toteutetussa toimintatutkimuksessa haastattelujen aineistosta tutkija valitsi kolme koko työyhteisöä koskevaa kehityskohdetta, jotka olivat työyhteisön pelisääntöjen puuttuminen, osaamisen jakaminen työyhteisössä ja vuorovaikutus ja yhteistyö koko työyhteisössä. Kehityskohteista keskusteltiin ryhmäpalaverissa ja etsittiin niihin ratkaisuja. Ryhmäpalaverin tuloksena Lomaliitto ry:n keskustoimistoon laadittiin pelisäännöt sekä osastopalaverit aloitettiin myös talousosastolla. Myös yksittäisiä muita kehityskohteita päätettiin viedä eteenpäin mm. osaamiskartoituksen toteuttaminen. Ryhmäpalaverin jälkeen koko työyhteisö otettiin mukaan keskustelemaan kehityshankkeen tuloksista. Työyhteisön pelisäännöistä päätettiin yhdessä ja sovittiin, että näitä asioita käydään vielä läpi osastopalaverissa ja muissa yhteyksissä. Kehityshanke eteni vuorovaikutuksen kautta ja osallistujien panos oli merkittävä toiminnan kehittämisenä. Myös tutkijan omat pohdinnat tutkimuspäiväkirjassa veivät tutkimusta eteenpäin. Toimintatutkimuksen tuloksena toiminta on muuttunut alkuperäisestä tilanteesta.

Helpassa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa toteutetut tapaustutkimukset perustuivat tiedon keräämiseen teemahaastatteluilla sekä saatujen tulosten analysoimiseen ja kehityskohteiden tunnistamiseen. Molemmat tutkijat tekivät haastatteluaineistojensa ja teorian pohjalta syvälliset analyysit, joissa he tuovat esiin sosiaalisen vastuun ilmentymistä työyhteisöissään sekä uusia näkökulmia aiheeseen yhdessä teorian kanssa. Molemmat tapaustutkimukset päättyivät organisaatiokohtaisiin kehitysehdotuksiin, jotka esitellään molemmissa organisaatioissa niiden johtoryhmille. Molemmissa organisaatioissa tavoitteena on viedä kehitysehdotuksia käytännön toimintaan. Tapaustutkimustutkimus tarjoaa kohdeorganisaatiosta laajaa ja syvällistä tietoa siitä, miten sosiaalinen vastuu koetaan ja tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää osana laajempaa kehitystyötä.

Saman tutkimussuuntauksen käyttäminen kaikissa kolmessa organisaatioissa olisi tuottanut helpommin verrattavissa olevia tutkimustuloksia. Kolmen tutkijan näkemykset ja kolmesta eri organisaatiosta saadut tutkimustulokset ovat kuitenkin tuoneet tutkimukseen monipuolisuutta ja eri näkökulmia. Kahden eri tutkimussuuntauksen käyttö on lisännyt tutkimuksen kattavuutta. Tutkimuksessa esiintyvä triangulaatio yhdistää kolmen eri organisaation tutkimustulokset, kaksi eri tutkimussuuntausta ja kolmen tutkijan näkökulmat sosiaalisesta vastuusta työyhteisössä mielenkiintoiseksi kokonaisuudeksi.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Keskeisimmät yhtäläisyydet teemahaastattelujen tuloksissa olivat tavoitteiden ja menetelmien epäselvyys ja tiedostamattomuus. Yhteistyötä toivottiin jokaisessa organisaatiossa enemmän ja myös yhteisten pelisääntöjen puuttuminen nousi esiin kaikissa organisaatioissa. Palautetta toivotaan kaikissa organisaatioissa lisää. Työhyvinvointiin koettiin vaikuttavan kaikissa kolmessa organisaatiossa kaikki työyhteisön jäsenet. Suurimmat erot teemahaastattelujen tuloksissa eri organisaatioiden välillä olivat muutoksien toteuttamisessa ja ihmisten kokemissa vaikutusmahdollisuuksissa. Helpassa muutoksiin sekä yleisesti asioihin vaikuttamiseen koettiin olevan paljon mahdollisuuksia kun taas Lomaliitto ry:n keskustuimistossa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa yksilöt kaipasivat enemmän mahdollisuuksia osallistua muutosten toteuttamiseen ja yleiseen vaikuttamiseen. Osaamisen kehittämisessä selkein ero näkyy Lomaliitto ry:n keskustuimiston ja kahden muun organisaation välillä siten, että Helpassa ja SOK Kiinteistötoiminnoissa koulutusmahdollisuuksia on paljon ja ihmiset osallistuvat niihin aktiivisesti. Lomaliitto ry:n keskustuimistossa koulutusmahdollisuuksia ei juurikaan hyödynnetä. Motivaatioon vaikuttavat organisaatiossa hyvin monet eri tekijät mm. oma osaaminen, vuorovaikutus, työtehtävät, ilmapiiri, tavoitteet ja palkka. Palautteen vaikutus motivaatioon koetaan hyvin erilaisena organisaatioista ja henkilöistä riippuen. Menestys- ja kilpailukykyyn vaikuttavina tärkeinä tekijöinä nähtiin sekä Helpassa että SOK Kiinteistötoiminnoissa yksilön osaaminen, kun taas Lomaliitto ry:n keskustuimistossa sen koetaan liittyvän ulkoiisiin tekijöihin kuten kohteisiin ja palveluihin. Myös yhteistyö koettiin tärkeäksi menestyksen kannalta.



Kuvio 5. Sosiaalinen vastuu työyhteisössä

Sosiaalista vastuuta työyhteisössä voidaan tarkastella yllä olevan kuvion mukaan, jonka osa-alueet ovat organisaatiokulttuuri, johtaminen, tavoitteet, muutos organisaatiossa, oppiminen ja kehittyminen, työhyvinvointi sekä motivaatio. Näillä kaikilla osa-alueilla on vaikutusta toinen toisiinsa sekä organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. Tämä uusi työyhteisön sosiaalisen vastuun viitekehys on luotu työyhteisön sosiaalisen vastuun teorian ja tutkimusten tulosten yhdistämisen kautta. Työyhteisön sosiaalisen vastuun viitekehys ei ole sidoksissa mihinkään tiettyyn organisaatioon, vaan sitä voidaan hyödyntää laajemminkin työyhteisöjen sosiaalisen vastuun ymmärtämisessä ja kehittämisessä.

Teoriaosuuden mukaan organisaatiokulttuuri näkyy työyhteisön käyttäytymisessä, normeissa ja arvoissa. Se on hyvin pysyvää ja pitkältä ajalta organisaation historiasta kumpuavaa. Kolmen tutkimuksessa mukana olleen organisaation tulosten perusteella voidaan sanoa, että organisaatiokulttuurilla on ratkaiseva merkitys työyhteisön sosiaalisen vastuun kannalta. Kaikissa kolmessa organisaatiossa esille nousivat vahvasti työyhteisön arjen kanssakäymiseen liittyvät asiat, eri alakulttuurit, pelisäännöt, puheiden ja tekojen kohtaamattomuus sekä yhteistyön riittämättömyys. Organisaatiokulttuuri on hyvin syvällä työyhteisöissä heijastuen arjen tapaan toimia.

Teorian mukaan palaute vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Palaute ohjaa vahvasti toimintaa, joten sen tulee kohdistua organisaation tavoitteisiin, joiden tulee olla selvät kaikille organisaation jäsenille. Kolmen organisaation tulosten perusteella työntekijät kaipaavat suoraa ja rakentavaa palautetta sekä johdolta että koko työyhteisöltä. Teoriassa on tuotu esiin, että organisaatorakenne määrittää ihmisten työroolit, tehtävät ja vastualueet. Se vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen, vastuun ja velvollisuuksien määrittelyyn, resurssien tarkoituksenmukaisuuteen sekä ihmisten tyytyväisyyteen ja yhteistyöhön. Kolmen organisaation tulosten perusteella selkeät vastuut ja työnjako edesauttavat arjen työn sujuvuutta, tehostavat päätöksentekoa ja mahdollistavat asioiden loppuun asti viemisen. Vastaavasti epäselvä organisaatorakenne heijastuu toimintaan tehottomuutena, vastuun ja velvollisuuksien epäselvyytenä ja yhteistyön ongelmina vähentäen työhyvinvointia. Teorian ja tutkimustulosten mukaan johtaminen vaikuttaa kaikkiin työyhteisön sosiaalisen vastuun osa-alueisiin.

Teorian mukaan organisaation menestys perustuu siihen, miten hyvin jokainen organisaation jäsen saadaan toteuttamaan strategiaa. Strategiasta tulee työntekijälle merkityksellinen vasta, kun hänen omat tavoitteensa on mukautettu organisaation tavoitteisiin ja hän tietää, mitä häneltä vaaditaan. Mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiin parantaa suoritusta, yhteistyötä ja hyvinvointia. Yhteinen tavoite synnyttää hyvää yhteishenkeä, joka edesauttaa tavoitteisiin pääsyä. Tavoitteiden tiedostaminen on perusta työhön sitoutumiselle. Kolmen organisaation tulosten perusteella tavoitteiden selkeys ja konkreettisuus sekä niiden kertaaminen ovat olennaisen tärkeitä, jotta yksilöt voivat toteuttaa yhteistä tavoitetta omassa työssään. Huolimatta siitä, että organisaation tavoitteita ja strategioita pidetään tärkeinä, yksilön työtä ohjaa enemmän työtehtävistä lähtevät tavoitteet kuin yrityksen tavoitteet ja strategiat.

Muutokset organisaatiossa ovat välttämättömiä, koska toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja organisaatioiden on säilytettävä kilpailukykynsä. Teoriat painottavat, että muutoksien onnistumiseen vaikuttaa paljon se, miten työntekijät otetaan mukaan muutoksiin, koska työyhteisön muutokset eivät toteudu ilman yksilöiden muuttumista. Muutosten onnistuneella toteuttamisella on vaikutusta myös organisaation menestykseen. Kolmen organisaation tulosten perusteella onnistunut muutosten toteuttaminen edellyttää yksilöiden osallistumismahdollisuuksia muutoksessa. Tärkeää on, että yksilöt saavat tarpeeksi tietoa muutoksista ja niiden vaikutuksista sekä aikaa muutoksiin sopeutumiseen. Yksilöillä on tärkeä rooli organisaatioiden muutoksissa, koska jokainen voi omalla asennoitumisellaan ja aktiivisuudellaan vaikuttaa muutosten toteuttamiseen ja koko organisaation kehittämiseen.

Toimintaympäristön muutokset vaativat organisaatioilta oppimista ja kehittymistä. Osaaminen on organisaatioille tärkeä kilpailukykyä lisäävä tekijä. Työyhteisöissä sosiaalinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Siihen vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja kokemukset. Organisaation osaaminen ja osaamisen kehittäminen edistävät sekä yksilöiden että koko työyhteisön kehittymistä, työtyytyväisyyttä ja toimintakykyä. Osaamisen johtamisen tulee perustua organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Menestyksen kannalta on tärkeää kartoittaa, millaista osaamista tarvitaan ja kehittää organisaation osaamista sen perusteella. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäminen ja osaamisen ja tiedon jakaminen ovat edellytyksiä koko organisaation menestymiselle. Yksilön vastuu itsensä kehittämisessä ja oppimisessa on merkittävä. Kolmen organisaation tulosten perusteella osaamisen jakaminen on ratkaisevaa työyhteisön toiminnan, oppimisen ja menestyksen kannalta. Osaaminen vaikuttaa yksilöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja kilpailukykyyn. Puutteet osaamisessa tai se, ettei tunneta organisaation osaamista, vaikuttavat heikentävästi työyhteisön toimintakykyyn ja menestykseen.

Teorian mukaan työhyvinvointi on fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kokonaisuus. Työhyvinvointiin vaikuttavat työn sisältö, työolosuhteet, osaaminen, vuorovaikutus ja työyhteisön ilmapiiri. Työhyvinvoinnilla puolestaan on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, tehokkuuteen ja koko organisaation menestykseen. Johto voi vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen ja hyvän ilmapiirin rakentamiseen tasapuolisuudella, vuorovaikutuksella, palautteella ja omalla esimerkillään. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu työyhteisön ilmapiirin rakentamisesta. Keskeistä on asennoituminen työhön ja vuorovaikutus työyhteisössä. Avoimuus, tiedon ja

kaminen, vuorovaikutus ja yhteiset pelisäännöt parantavat työyhteisön ilmapiiriä. Kolmen organisaation tulosten mukaan työhyvinvointiin voi vaikuttaa jokainen itse. Tärkeää on myös koko työyhteisön vuorovaikutus ja yhteistyö. Johdon vaikutus työhyvinvointiin toteutuu vuorovaikutuksen, oikeudenmukaisuuden ja epäkohtiin puuttumisen kautta.

Teorian mukaan motivaatio lisää tehokkuutta ja parantaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin, millä on vaikutusta organisaation menestykseen ja työnlaatuun. Motivoitunut työntekijä käyttää taitojaan, osaamistaan ja luovuuttaan organisaation hyväksi. Motivaatioon vaikuttaa työn kokeminen mielekkääksi, työstä saatu arvostus ja palaute, työilmapiiri, muutoksien käsittely yhdessä, yhteistyö ja vuorovaikutus. Motivaatiolla on kiinteä yhteys työhyvinvoinnin kokemiseen. Kolmen organisaation tulosten perusteella motivaatio on hyvin henkilökohtainen asia. Ilmapiirillä ja vuorovaikutuksella on suuri vaikutus motivaatioon. Motivaatioon vaikuttavat myös työtehtävät ja niiden vaatima osaaminen sekä resurssit, tavoitteet, palaute ja johdon esimerkki.

Työyhteisöjen sosiaalisen vastuun kehittämiskohteet olivat kolmessa eri organisaatiossa osin samanlaisia ja osin erilaisia. Yhteisenä kehityskohteena nähdään organisaatiokulttuuri, johon liittyy vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen, pelisääntöjen rakentaminen ja sanojen ja tekojen kohtaaminen. Myös johtaminen nähdään kaikissa kehittämiskohteena, vaikkakin sen painopisteet vaihtelevat organisaatioissa. Helpassa johtamisen kehittämis ehdotukset liittyvät tavoitteisiin ja tiimiyhteyshenkilön työnkuvaan. SOK Kiinteistötoiminnoissa johtamiseen liittyvät kehitysehdotukset liittyvät työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun sekä johtoryhmän viestintään ja vastuisiin. Lomaliitto ry:n keskustuimistossa johtamisen kehitysehdotukset liittyvät johtamiskulttuurin tehostamiseen ja organisaatorakenteen uudistamiseen. Kahdessa organisaatiossa osaamisen kehittäminen on tärkeä kehityskohde. Helpassa osaamisen kehitysehdotukset liittyvät opettajan osaamisen vahvistamiseen koulutuksella sekä osaamisen jakamiseen. Lomaliitto ry:n keskustuimistossa osaamisen kehittämis ehdotukset liittyvät osaamisen kartoittamiseen, koulutuksen lisäämiseen sekä osaamisen ja tiedon jakamiseen.

Opinnäytetyön tekeminen on edellyttänyt tutkimussuuntausten teorioiden hallintaa, ammattimaista tutkimusotetta sekä analyttistä pohdintaa. Kahden tutkimussuuntauksen käyttö ja niiden eroavaisuuksien huomioiminen on vaatinut laajaa näkemystä. Työyhteisöjen jäsenten aktiivinen osallistuminen on tuottanut laajan ja kattavan aineiston. Etenkin toimintatutkimuksessa toiminnan kehittäminen on edellyttänyt koko työyhteisön

aktiivista osallistumista. Opinnäytetyön kautta työyhteisön sosiaalisen vastuun laajuus, monitahoisuus, eri osa-alueet, yhteydet toisiinsa sekä niiden vaikutukset työyhteisöjen toimintaan ovat selkiytyneet. Oppiminen ei olisi ollut mahdollista ilman tiivistä vuoropuhelua omissa työyhteisöissä.

Työyhteisön sosiaalisen vastuun merkitys organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta on kiistaton. Osaava ja motivoitunut henkilöstö lisää organisaation kilpailukykyä. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä parantaa ilmapiiriä, millä on vaikutusta työhyvinvointiin. Menestyksen ja kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttävät muutoksia, joiden onnistumisessa yksilöillä on keskeinen rooli. Johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin työyhteisön sosiaalisen vastuun osa-alueisiin. Palautteella voidaan ohjata yksilön toimintaa kohti yhteistä tavoitetta ja yhteinen tavoite synnyttää hyvää yhteishenkeä. Toimiva organisaatorakenne tehostaa ja selkiyttää toimintaa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa laajasti koko työyhteisön toimintaan, erityisesti työyhteisön jäsenten sitoutumiseen ja yhteistyöhön.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2001b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2001a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Juva: WS Bookwell Oy.

Baptiste, N.R. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision* Vol. 46, No. 2.

Bhose, C. 2008. Tervetuloa, uuden ajan pomo sapiens. *Kauppalehti Optio* 9/2008.

Brenner, M. 2008. It's all about people: change management's greatest lever. *Business Strategy Series*. Vol. 9. No. 3. 2008.

Colbert, B. A. & Kurucz, E. C. 2007. Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM. *HR. Human Resource Planning*. 30.1.

Eloranta, P & Muikku, J. 2007. Kansankynttilästä nykypäivän arvojohtamiseen ja opettajuuteen. Kehittämishankeraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Fox, A. 2007. Corporate Social Responsibility Pays Off. *HR Magazine*: August 2007. Vol 52, Iss. 8.

Gray, R. 2004. How people work and how you can help them to give their best. Harlow. Pearson Education Limited.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Human resource management international digest. What is happening on the inside? The business case for promoting employee wellbeing. Vol. 16, No. 3/2008. Emerald Group Publishing Limited.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juntunen, P. 2005. Yritysten yhteiskuntavastuu - sosiaalisen vastuun käytännöt ja vai-

kuttimet. Joensuun yliopisto. Markkinointi. Pro gradu.

Juuti, P. 2006a. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2000. Esimiestyö ongelmatilanteissa -konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, S. & Norton, P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karjalainen, S. 2008. Pk-johtaja stressaa liikaa. Kauppalehti Optio 8/2008.

Kauhanen J, 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. (toim.). 2005. Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Esa Print.

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62. Helsingin kauppakorkeakoulu: HeSE print.

Linn, M. 2008. Organizational culture: an important factor to consider. The Bottom Line: Managing Library Finances. Vol.21 No. 3, 2008. pp. 88-93.

Lockwood, N. R. 2004. Corporate Social Responsibility: HR'S Leadership Role. HRMagazine. Alexandria. Vol. 49, Iss 12. pg 1-11.

Loikkanen, T., Hyytinen, K. & Koivusalo, S. 2007. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä – nykytila ja kehitysnäkymät. VTT:n tiedotteita 2386. Espoo.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Margolis, J. D. & Elfenbeim, H. A. 2008. Social Responsibility: Do Well by Doing Good? Don't Count on It. Harvard Business Review. January 2008.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mirza, B. 2009. Organizational Change Starts With Individual Employees. HRMagazine: SHRM's 2009 HR TREND BOOK Alexandria.

Rabey, G. 2001. Motivation is response. *Industrial and Commercial Training*. Vol 33. No 1.

Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus.

Sahinidis, A. G. & Bouris, J. 2008. Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. Vol. 32 No. 1, 2008.

Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E. 1992. Organization culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Strautmain, J. 2008. Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*. Vol 3. No 3.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Taatala, V. 2004. The Concept of Organizational Competence – A Foundational Analysis. Jyväskylä. University of Jyväskylä. Väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Uimonen, M-L. 2006. Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu. Sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksissä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen tutkimus. Nro 322

Vauhkonen, P. (toim.) 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus. Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon Opisto JTO.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yin, R. K. 2003. Case study research. Design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sähköiset lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009a. Mihin tarvitaan vastuullista toimintaa? http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/miksi_tarvitaa_n_vastuullista_toimintaa.php. Luettu 11.3.2009.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009b. Vastuullisuudessa on kolme ulottuvuutta: talous, ympäristö ja ihmiset. http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/kolme_ulottuvuutta.php. Luettu 11.3.2009.

- Elinkeinoelämän keskusliitto 2009c. Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi.
http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/henkiloston_osaaminen_ja_tyohyvinvointi.php. Luettu 11.3.2009.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008. Vastuullinen yritystoiminta.
http://www.ek.fi/www/fi/vastuullinen_yritystoiminta/vastuullisuus.php. Luettu 11.3.2009.
- Kokko, O. 2008. Hyvä olo tuo miljoonien säästöt, Taloussanomien artikkeli 1.6.2008
<http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2008/06/01/hyva-olo-tuo-miljoonien-saastot/200814628/139>. Luettu 2.6.2008.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 10.3.2009.
- Työ- ja elinkeinotoimisto 2007. Yritysten yhteiskunnallisen vastuun käsitteet.
http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/0181_sosvastuu/09_sosvastuu_kasitteet/index.jsp. Luettu 16.3.2009
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Vastuullinen yritystoiminta.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=888>. Luettu 14.3.2009
- Työ- ja elinkeinoministeriö, 2008. Vastuullisuudesta kilpailuetua pk-yrityksille - Kehittämisstrategia vuosille 2008 – 2011
http://www.tem.fi/files/19782/TEM_pk_vastuullisuusstrategia.pdf. Luettu 3.3.2009.

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Helpan teemahaastattelujen keskeiset tulokset (s. 47)

Taulukko 2: SOK Kiinteistötoimintojen teemahaastattelujen keskeiset tulokset (s. 93)

Taulukko 3: Lomaliitto ry:n keskustoimiston teemahaastattelujen keskeiset tulokset ja kehittämiskohteet (s. 111)

Taulukko 4: Teemahaastattelujen keskeisimpien tulosten vertailu organisaatioiden kesken (s. 140)

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Työyhteisön sosiaalisen vastuun osa-alueet (s. 10)

Kuvio 2: Sosiaalisen vastuun ilmentyminen Helpassa (s. 69)

Kuvio 3: Lomaliitto ry:n keskustoimiston työyhteisön kehityshankkeen aikataulu ja vaiheet (s. 110)

Kuvio 4: Lomaliitto ry:n keskustoimiston teemahaastattelujen aikataulu (s. 124)

Kuvio 5: Sosiaalinen vastuu työyhteisössä (s. 148)

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun haastattelurunko (s. 35)

Liite 2: Saate ryhmäpalaveriin (Lomaliitto ry:n keskustuimiston toimintatutkimus) (s.126)

Liite 3: Muistio ryhmäpalaverista (Lomaliitto ry:n keskustuimiston toimintatutkimus)
(s.127)

(Liite 1: Teemahaastattelun haastattelurunko).

OPINNÄYTETYÖ SOSIAALISESTA VASTUUUSTA

Tämä kehityshanke on HAAGA-HELIAn ja Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma) opinnäytetyö. Työ tehdään kolmen opiskelijan yhteishankkeena. Työssä mukana olevat organisaatiot ja opiskelijat ovat Helsingin palvelualojen oppilaitos (Mervi Töyrylä), Lomaliitto ry:n keskustoimisto (Mira Salonen) ja SOK Kiinteistötoiminnot (Nina Johansson).

Työn tavoitteena on kartoittaa, miten sosiaalinen vastuullisuus näkyy kolmessa em. organisaatioissa ja miten sosiaalista vastuullisuutta voidaan kehittää. Näkökulmana on johtaminen ja henkilöstö.

Työn aineisto kerätään kussakin organisaatioissa tehtävillä teemahaastatteluilla. Yksilöhaastattelujen pohjalta pidetään Lomaliitto ry:n keskustoimistossa lisäksi ryhmäkeskustelu, jonka tarkoituksena on löytää uusia toimintamalleja kehitystä vaativiin asioihin. Haastattelut nauhoitetaan aineiston käsittelyn ajaksi. Haastatteluista saatava tieto kootaan yhteen organisaatioittain sekä kolmen organisaation kesken. Tiedot käsitellään anonyymisti, eivätkä haastateltavien nimet tule esille.

Haastattelun aihe-alueet ovat organisaation menestys ja kilpailukyky, työhyvinvointi, johtaminen, tavoitteet, osaaminen ja kehittyminen, organisaation muutos, motivaatio sekä organisaatiokulttuuri.

SOSIAALINEN VASTUU ON KOKO HENKILÖSTÖN ASIA

Sosiaalinen vastuu on yksi yhteiskuntavastuun osa-alueista yhdessä taloudellisen vastuun ja ekologisen vastuun rinnalla. Taloudellinen vastuu tarkoittaa kilpailukykyistä ja tuottavaa yritystoimintaa, joka antaa pohjan sosiaalisen ja ekologisen vastuun toteuttamiselle. Ekologinen vastuu perustuu mm. luonnonvarojen säästäväiseen käyttöön ja ekologisen ympäristön suojelemiseen. Sosiaalinen vastuu kattaa vastuun henkilöstöstä, asiakkaista ja kaikista sidosryhmistä. Tässä kehityshankkeessa sosiaalinen vastuu rajataan koskemaan työyhteisöjen sosiaalista vastuuta.

Yritysten sosiaalinen vastuu sisältää henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta ja kehittämisestä huolehtimisen, tavoitteet ja muutokset, organisaatiokulttuurin sekä hyvän johtamisen. Sosiaalisesti vastuullisen yrityksen toiminta perustuu taloudellisesti tuottavaan ja kilpailukykyiseen yritystoimintaan. Sosiaalinen vastuu työyhteisössä syntyy **yhdessä tekemisestä, jokaisen sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin ja jatkuvasta vuoropuhelusta.**

Helsinki 11.11.2008

Nina Johansson
Mira Salonen
Mervi Töyrylä

1. Organisaation menestys ja kilpailukyky

Yrityksen tai organisaation kilpailukyky syntyy mm. hyvistä tuotteista ja palveluista, jotka ovat asiakkaiden mielestä muihin verrattuna yliverkaisia. Kilpailukykyyn vaikuttavat myös useat muut tekijät.

Mistä organisaation menestys ja kilpailukyky mielestäsi syntyy?

Millaisilla teoilla voit itse vaikuttaa organisaation menestykseen?

2. Työhyvinvointi

Työhyvinvointi pitää sisällään sosiaalisen, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja koko työyhteisön hyvinvointiin.

Mitä työhyvinvointi on sinun omassa työssä?

- mikä edistää/vähentää sitä?

Miten voit itse vaikuttaa työyhteisösi työhyvinvointiin?

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat työyhteisösi työilmapiiriin?

- miten sitä voisi mielestäsi parantaa?

Millä muilla kuin perinteisillä TYKY-toimilla esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin?

3. Johtaminen

Johtamisen merkitys organisaatioissa korostuu. Kiristynvä kilpailu haastaa myös johtamisen. Tärkeä osa johtamista on palautteen anto sekä organisaation roolien ja tehtäväjaon määrittely.

Millaista palautetta saat työstäsi?

- missä tilanteissa?

Ovatko osastosi/työyhteisösi roolit ja tehtäväjaot selvät?

- miten kehittäisit tätä?

4. Tavoitteet (arvot, visio, strategia jne.)

Arvot ovat asioita, joita organisaatiossa arvostetaan ja joihin organisaation päätöksenteko ja valinnat pohjautuvat. Visio on organisaation tavoittelema tulevaisuuden kuva. Strategia on organisaation toimintasuunnitelma, jolla tavoitteisiin päästään. Jokaisella organisaatiolla on omat tavoitteet. Ne voivat olla konkreettisia arjen työtä ohjaavia tavoitteita tai organisaatiotasolla yleisesti kuvattuja asioita. Yhteistä näille on sovittu tapa toimia ja yhteinen tavoite.

Miten yrityksen tavoitteet vaikuttavat työhösi?

Miten voit itse edesauttaa yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä?

5. Osaaminen, kehittyminen

Jokaisessa organisaatiossa on osaamista ja kehittymistä. Organisaation osaaminen ja kehittyminen muodostuu sen yksilöiden osaamisesta ja kehittymisestä.

Miten sinä voit kehittää omaa osaamistasi? Entä koko työyhteisösi?

- mitä olet itse valmis tekemään?
- mikä motivoi sinua kehittymään?
- Miten oppimista ja kehittymistä voidaan yleisesti edistää organisaatiossasi?

6. Organisaation muutos

Muutokset ovat osa jokaisen organisaation arkea. Muutoksien onnistumiseen ja niihin sopeutumiseen vaikuttavat paljolti se, miten ne toteutetaan ja viedään läpi yrityksissä. Muutoksia voivat olla suuremmat toiminnan muutokset, kuten uudet tehtäväjaot tai pienempiä ja vain osaa koskevia, kuten uudet tietokonejärjestelmät.

Miten muutokset yleisesti toteutetaan organisaatiossasi?

- voitko itse vaikuttaa muutoksiin tai siihen, miten ne toteutetaan?
- miten itse kehittäisit muutoksien toteuttamista?

7. Motivaatio

Motivaatio määrittää aktiivisuutta, ahkeruutta ja mielenkiintoa työtä kohtaan. Työmotivaatio muodostuu monista eri tekijöistä, niin henkilökohtaisista kuin koko organisaatioon liittyvistä tekijöistä.

- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat työmotivaatioosi?
- Miten motivaatiota voi parantaa?
- Miten motivoit muita?

8. Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri luo perustan organisaation koko toiminnalle. Siihen kuuluvat arvot, periaatteet ja toimintatavat. Yksinkertaisimmillaan organisaatiokulttuuri on ”talon tapa toimia” arjessa.

Millaista keskustelu ja vuorovaikutus työyhteisössäsi on?

- onko se erilaista eri ihmisten kesken?
- miten sitä voisi parantaa?

Ovatko sanat ja teot yhdenmukaisia?

- ts. pidetäänkö kiinni yhteisistä pelisäännöistä?

Miten voit vaikuttaa työyhteisösi asioihin?

- miten vaikuttamista voisi kehittää?

Miten yhteistyötä voisi kehittää?

- omalla osastollasi/osastojen välillä?

Mitä toimintatapoja/asioita muuttaisit työyhteisössäsi?

(Liite 2: Saate ryhmäpalaveriin, Lomaliitto ry:n keskustuimiston toimintatutkimus).

Työyhteisön kehittäminen – ryhmäpalaveri

Aika 27.11.2008, klo 13–16

Paikka Iso neukkari

Osallistujat: (7 henkilöä)

Sosiaalinen vastuu on koko henkilöstön asia

Yritysten sosiaalinen vastuu sisältää henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta ja kehittämisestä huolehtimisen, tavoitteet ja muutokset, organisatiokulttuurin sekä hyvän johtamisen. Sosiaalisesti vastuullisen yrityksen toiminta perustuu taloudellisesti tuottavaan ja kilpailukykyiseen yritystoimintaan. Sosiaalinen vastuu työyhteisössä syntyy **yhdessä tekemisestä, jokaisen sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin ja jatkuvasta vuoropuhelusta.**

Toimintatutkimus toiminnan kehittämisen menetelmänä

Kun perinteinen tutkimus selvittää, miten asiat ovat, tavoittelee toimintatutkimus käytännön hyötyjä ja käyttökelpoista tietoa toiminnan kehittämiseksi. **Toimintatutkimuksen kohteena on sosiaalinen toiminta, joka pohjautuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää vallitsevia käytäntöjä entistä paremmiksi.**

Ryhmäpalaverin tavoite

Ryhmässä lähdetään kehittämään haastatteluissa esille nousseita asioita, jotka koskevat koko työyhteisöä. Toiminta perustuu osallistujien vuorovaikutukseen ja tasapuoliseen keskusteluun toiminnan kehittämiseksi ja muuttamiseksi. Kaikki ryhmän jäsenet ovat tasa-arvoisia työstään tai asemastaan riippumatta. Päämääränä on toiminnan muuttaminen ja uusien toimintamallien aikaansaaminen sekä suunnitelma uusien toimintamallien käytäntöön viemisestä.

Tutkijan rooli

Tutkija käynnistää muutoksen, jossa paneudutaan kehitystä ja muutosta vaativiin asioihin, tarkoituksena kehittää niitä kaikkien kannalta paremmiksi. Työyhteisöä kehitettäessä tutkija on itse mukana työyhteisön arjessa ja hänen omat kokemuksensa ja havaintonsa ovat osa aineistoa.

Haastatteluissa esille nousseita kehityskohteita, jotka ovat yhteisiä koko työyhteisössä

**Työyhteisön yhteisten pelisääntöjen puuttuminen
Osaamisen jakaminen työyhteisössä
Vuorovaikutus ja yhteistyö koko työyhteisössä**

Käsitlemme näitä huomiossa kehityspalaverissamme klo 13 alkaen. Mietikö konkreettisesti, mitä näiden asioiden parantamiseksi voidaan yhdessä tehdä. Kaikkiin kolmeen asiaan ei tarvitse huomenna löytää ratkaisua tai uutta toimintamallia. Tavoitteena voidaan pitää, että saamme 1-2 asiaan jotain konkreettista muutosta aikaiseksi.

Lopputulos

Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat muuttuneet alkuperäisestä tilasta; muutos voi koskea sekä ajattelutapoja että toiminnan käytänteitä.

Haastatteluissa esille nousseita muita kehityskohteita

Näiden lisäksi nousi myös muita kehityskohteita, jotka liittyvät mm. tavoitteisiin, toiminnan tehokkuuteen, johtamiskäytäntöihin ja tehtävien jakoon. Osa näistä on vain yhtä osastoa koskevia, osa molempia tutkimuksessa mukana olevista osastoista. Nämä kehityskohteet tuon esiin opinnäytetyöraportissani ja tarvittaessa voimme keskustella näistä kehityskohteista myöhemmin.

Muuta

Ryhmäkeskustelutilanne nauhoitetaan, jotta tutkijan on helpompi käsitellä aineistoa jälkikäteen.

26.11.2008

Mira Salonen

Toimintatutkimuksen teorian lähteenä on käytetty teosta:
Heikkinen, H. L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Vantaa. Dark Oy.

(Liite 3: Muistio ryhmäpalaverista, Lomaliitto ry:n keskustoimiston toimintatutkimus).

MUISTIO

17.12.2008

TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN - RYHMÄPALAVERI

Aika 27.11.2008, klo 13.00 - 15.30

Paikka Iso neukkari

Osallistujat (7 osallistujaa)

Tavoite Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisössä toteutettiin neljä teemahaastattelua, joiden pohjalta kolmea esille nousutta koko työyhteisöä koskevaa asiaa lähdettiin kehittämään ryhmässä. Ryhmän toiminta perustui osallistujien vuorovaikutukseen ja tasapuoliseen keskusteluun toiminnan kehittämiseksi ja muuttamiseksi. Päämääränä oli toiminnan muuttaminen ja uusien toimintamallien aikaansaaminen sekä suunnitelma uusien toimintamallien käytäntöön viemisestä (toimenpiteiden kohdalla on suluisia ehdotukset toimenpiteen toteuttajasta). Ryhmän jäsenet edustivat itsensä lisäksi omaa osastoaan ja koko työyhteisöä.

Kehityskohteet työyhteisössä

- Työyhteisön pelisäännöt
- Vuorovaikutus ja yhteistyö
- Osaamisen jakaminen

1) Työyhteisön pelisäännöt

Haastatteluissa ja ryhmän keskustelussa tuli ilmi, että työyhteisössämme ei ole selviä pelisääntöjä ja samalla todettiin, että tietyt yhteiset pelisäännöt olisi hyvä olla olemassa. Ryhmässä muodostettiin seuraavat koko työyhteisön yhteiset pelisäännöt:

Toiminta työyhteisön parhaaksi

1. Vain hyvä käytös sallittu
2. Sovituista asioista pidetään kiinni
3. Esimies puuttuu epäkohtiin mahdollisimman pian
4. Autan muita mahdollisuuksieni mukaan – yhteistyötä yli osastorajojen

2) Vuorovaikutus ja yhteistyö työyhteisössä

Ryhmän keskustelussa nousi esiin tiedottaminen työyhteisössä ja sen parantaminen. Toivottiin, että osastojen asioista tiedotettaisiin laajemmin työyhteisössä, jos muutkin tarvitsevat tätä tietoa. Tärkeimmäksi asiaksi nousivat osastojen omat palaverit ja niiden hyöty osaston ja koko työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteistyön kannalta. Keskusteltiin osastopalavereista ja niiden merkityksestä ja hyödyistä ja seuraavat asiat nousivat esille:

- Tiedon jakaminen paranee
- Opitaan tuntemaan osaston ihmiset paremmin – vuorovaikutus lisääntyy
- Mahdolliset ongelmat nousevat helpommin esiin ja niitä voidaan ratkaista yhdessä
- Esimies ja ryhmän jäsenet tietävät, mitä kukakin tekee milloinkin
- Jos joku on käynyt jossain tilaisuudessa tai koulutuksessa, tiedon jakaminen ryhmälle
- Jokaisessa palaverissa on esityslista, johon jokainen voi käydä kirjaamassa aiheita etukäteen
- Osaston jäsenten menot, lomat tai muut poissaolot käydään yhdessä läpi
- Kaikkia asioita ei tarvitse ottaa käsittelyyn samassa palaverissa
- Jokaisella osaston jäsenellä on osallistumisvelvollisuus, jos on paikalla
- Osastopalaverit kannattaa pitää säännöllisesti kerran viikossa tai kerran kahdessa viikossa
- Palaveri kannattaa pitää, vaikka esimies ei olisikaan paikalla
- Palavereista kannattaa tehdä muistiot ja sovitut asiat toteutetaan (nimetään vastuhenkilö)
- Kesto keskimäärin puoli tuntia

Keskusteluissa tuli esiin pelkästään positiivisia näkökohtia osastopalaverikäytännöstä ja ne koettiin ehdottoman tarpeelliseksi jokaisella osastolla. Myyntiosastolla on osastopalaveri joka viikko.

Ryhmäpalaverin jälkeen osastopalaverit myös talousosastolla on aloitettu viikolla 49 viikkopalaveri-periaatteella. Huhtikuussa osastolla katsotaan, miltä tuo kokoontumistahti tuntuu.

3) Osaamisen jakaminen

Keskusteltiin osaamisen jakamisesta työyhteisössä ja miten sitä voisi parantaa. Todettiin, että olisi hyödyllistä, jos työyhteisön jäsenten osaaminen olisi kartoitettu. Tästä voisi olla hyötyä, jos tehtäviä tulevaisuudessa jaetaan uudestaan tai kun suunnitellaan koulutustarpeita. Jokaisen henkilökohtainen kehityssuunnitelma on myös tärkeä, jotta on selvillä, mitä osaamista puuttuu tai mitä taitoja haluttaisiin kehittää. Sovittiin, että osaamiskartoitus voidaan tehdä kehityskeskustelun yhteydessä, mutta tähän tulee luoda yhteinen lomake, jotta kysytään samoja asioita. (XX, XX, XX, XX ja XX)

Työkavereiden päivittäisestä työstä oltiin myös kiinnostuneita ja ehdotettiin, että voisimme perjantai-kahvilla pitää henkilöesittelyjä, joissa jokainen kertoisi vuorollaan, mitä tekee ja muut voisivat halutessaan kysellä. (Mira)

Muut sovitut asiat

- työaika -ohjeistus päivitetään ja tiedotetaan henkilöstölle (Tykytys-ryhmä, XX ja XX)
sis. myös ohjeistukset saldovapaiden pitämisestä, ylitöiden tekemisestä ja korvaamisesta sekä sairastumis- ja lääkärisäkänneistä.
- Tervetuloa Taloon – opas päivitetään ja kehoitetaan jokaista tutustumaan siihen. Opas sisältää olennaista tietoa kaikille, joten kertaus ei ole pahitteeksi. Opas päivitetään jatkossa säännöllisesti. (XX ja XX:n osuus on Fontana).
- Tyky-toimintaan kaivataan lisää henkistä hyvinvointia, työyhteisön hyvinvointia ja yhteistä tekemistä lisää. Joka toinen kerta olisi fyysistä liikuntaa ja joka toinen kerta ”psykkistä liikuntaa”. Tämä otetaan esiin Tykytys-ryhmässä.
- Kehityskeskusteluihin tehdään yhteinen lomake ainakin keskustuimistossa. Ei haittaisi, vaikka olisi yhtenäinen myös kohteissa. Osaamiskartoituksen toteuttaminen kehityskeskustelujen yhteydessä. (XX ja XX, hyväksyntä XX:llä. Käytetään ”konsulttina” tarvittavia henkilöitä talon sisältä).

Prosessin jatko

Muistio on korjattu ryhmäläisiltä tulleen palautteenmukaiseksi ja hyväksytty kaikilla ryhmään osallistuneilla sekä XX:llä.

Muistio jaetaan sähköpostilla 17.12. kaikille työyhteisön jäsenille tiedoksi ja halutessaan jokainen voi kommentoida siinä olevia asioita. Perjantai-kahvilla 19.12. klo 13 kerrotaan kehityshankkeen etenemisestä ja voimme yhdessä keskustella pelisäännöistä sekä muista muistioon kirjatusta asioista.

Tavoitteena on, että yhteiset toimintatavat työyhteisön parhaaksi (keskustoimiston pelisäännöt) on meillä keskustuimistolla käytössä 1.1.2009 alkaen. Tykytysryhmässä seurataan jatkossa, miten pelisäännöt ovat työyhteisössämme toimineet.

Kohdassa 'Muut sovitut asiat' toteutusajankohta sovitaan toimenpiteistä vastaavien henkilöiden kanssa.

Henkilöesittelyt (jokainen voi kertoa omasta työstään) aloitetaan perjantaikahveilla ensi vuoden puolella. Tarkemmasta ajankohdasta informoin myöhemmin.

17.12.2008

Mira Salonen