

Työyhteisöä tukeva johtaminen

Miia Koskinen

Tekijä Miia Koskinen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Työyhteisöä tukeva johtaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 3
Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Korkeasaaren eläintarha Helsingissä. Korkeasaaren eläintarhasta tuli säätiö 1.1 2018 ja tutkimuksen henkilöstökysely toteutettiin organisaatiomuutoksen loppuvaiheessa. Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö laadullisin menetelmin. Työssä keskitytään seuraaviin teemoihin: johtaminen ja johtajuus sekä työyhteisö ja ilmapiiri. Työn aihe valikoitui omasta mielenkiinnostani johtamiseen ja henkilöstöhallintoon, nykyisen työni kautta sekä halustani ymmärtää henkilöstöä ja johtamisen eri periaatteita paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä johtajuuden periaatteilla voidaan tukea ja kehittää työyhteisöä ja ilmapiiriä sekä mitkä asiat vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen Korkeasaarella. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomaketutkimuksella. Kyselyyn vastasi yli puolet Korkeasaaren eläintarhan henkilöstöstä. Opinnäytetyön viitekehys perustuu johtamiseen, työyhteisöön sekä siinä erityisesti ilmapiiriin. Johtamisella voidaan vaikuttaa keskeisesti henkilöstön osaamiseen, hyvinvointiin, suoriutumiseen työssä ja menestykseen. Johtamisella voidaan myös vaikuttaa työn sisältöön, työolosuhteisiin, työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstö ajatteli monesta asiasta samalla tavoin. Näitä asioita olivat mm. työyhteisön pelisäännöt, tasa-arvoinen kohtelu ja työyhteisön ilmapiiri. Nämä asiat ovat vahvasti yhteyksissä työyhteisön johtamiseen. Johtajat ja esimiehet ovat työyhteisön jatkuvan kehittämisen käynnistäjiä ja ylläpitäjiä.	
Asiasanat Johtaminen, johtajuus, työyhteisö, ilmapiiri, pelisäännöt	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	2
2	Johtaminen ja johtajuus	4
2.1	Itsensä johtaminen	4
2.2	Henkilöstöjohtaminen	4
2.2.1	Työhyvinvointia tukeva johtaminen	6
2.2.2	Työskentelyä tukeva johtaminen	7
2.2.3	Keskusteleva johtaminen	8
2.2.4	Valmentava johtaminen, coaching	10
3	Työyhteisö ja ilmapiiri	14
3.1	Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö	14
3.1.1	Työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri	16
3.1.2	Viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	17
3.1.3	Työyhteisön pelisäännöt	18
3.1.4	Muutos työyhteisössä ja siinä onnistuminen	19
3.2	Ongelmatilanteet työyhteisössä ja niiden ratkaiseminen	20
3.3	Työyhteisön kehittäminen	22
4	Tutkimuksen toteutus	24
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	24
4.2	Aineiston hankinta ja kyselyn luominen	24
4.3	Aineiston analysointi	26
5	Tutkimustulokset	28
5.1	Johtaminen ja johtajuus	28
5.2	Työyhteisön pelisäännöt	29
5.3	Työyhteisön kehittäminen	30
5.4	Työyhteisön ristiriitatilanteet	32
5.5	Yhteenveto tutkimustuloksista	32
6	Pohdinta	34

6.1	Tutkimuksen päähavainnot	34
6.2	Kehittämisehdotukset	34
6.3	Tutkimuksen luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa	36
6.4	Tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset	36
6.5	Opinnäytetyöprosessin arviointi	37
Lähteet		38
Liitteet		40

1 Johdanto

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja myös johtamiselta odotetaan koko ajan enemmän. Jokaiselta työntekijältä vaaditaan paljon ja silloin myös työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen kiinnitetään luonnollisesti enemmän huomiota. On arvioitu, että työelämässä mukana oleva ihminen käyttää noin puolet valvellaoloajastaan työhön, joten ei ihme, että aihe puhututtaa.

Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, tuntee itsensä tarpeelliseksi sekä on sitoutunut työhönsä ja työpaikkaan. Eri tutkimuksissa on todettu, että työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteys organisaation menestykseen ja tuottavuuteen. Esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriö (2014) on tehnyt aiheesta tutkimuksen vuosina 2010-2013, jossa todettiin, että hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa sekä sairauspoissaolojen määrä laskee.

Työhyvinvointi- ja henkilöstökyselyt ovat keskeisimpiä työkaluja arvioida ja kartoittaa työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa. Kyselyiden tavoitteena on työyhteisön ja johtajuuden kehittyminen ja kasvaminen, koska ilman palautetta on vaikea tiedostaa vahvuuksia ja kehittymisen alueita. Kyselyiden vastausten perusteella pyritään siis kehittämään työhyvinvointia ja johtamista.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin vaikuttavia asioita henkilöstökyselyyn perustuen ja sitä, millä johtajuuden periaatteilla voidaan kehittää työyhteisöä ja työilmapiiriä.

1.1 Työn tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa kuva siitä, kuinka monin eri tavoin johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja kuinka työyhteisöstä saadaan entistä tehokkaampi ja toimivampi. Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoin ja kohderyhmänä oli koko Korkeasaaren eläintarhan henkilöstö.

Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta mielenkiinnostani johtamiseen ja henkilöstöhallintoon sekä halustani ymmärtää henkilöstöä ja johtamisen eri periaatteita paremmin. Johtaminen ja HR on myös opintojeni pääaine Haaga-Heliassa. Olen työskennellyt Korkeasaaren eläintarhan hallinnon toiminnossa toimistosihteerinä lähes kaksi vuotta ja tällä hetkellä olen henkilöstöhallinnon tehtävissä. Toteutin

henkilöstökyselyn osana työtehtäviäni. Henkilöstökysely järjestetään Korkeasaarella vuosittain. Kyselyn avulla pyritään kartoittamaan, millainen Korkeasaari on työyhteisönä ja saamaan kattava kuva työhyvinvoinnin tilasta. Kyselyn vastauksista saatua tietoa on käytetty työyhteisön kehittämiseksi.

Korkeasaaren eläintarha on yleishyödyllinen ja voittoa tavoittelematon organisaatio, joka on perustettu vuonna 1889. Korkeasaaren eläintarha tekee työtä uhanalaisten eläinten suojelemiseksi ja luonnon monimuotoisuuden säilymisen puolesta. Korkeasaaren eläintarhasta tuli säätiö 1.1.2018. Tätä ennen Korkeasaaren eläintarha oli Helsingin kaupungin virasto. Kaikki Korkeasaaren työntekijät siirtyivät Helsingin kaupungilta säätiölle. Säätiö kuuluu Helsingin kaupungin kaupunkikonserniin.

Korkeasaarella työskentelee yli 70 eri alojen ammattilaista ja asiantuntijaa vakituisessa työsuhteessa sekä sesongista riippuen 30-50 määräaikaista työntekijää. Korkeasaarella on neljä eri toimintoa: eläintenhoito & suojelu, hallinto, kiinteistö & ympäristö sekä markkinointi & asiakaspalvelu. Jokaista toimintoa johtaa toiminnon johtaja ja tämän lisäksi muutamassa yksikössä esimiesvastuuta on jaettu lähiesimiehille.

Henkilöstökysely suoritettiin marras – joulukuun vaihteessa eli organisaatiomuutoksen loppuvaiheessa. Tutkimuksen tavoitteena on saada uusia näkökulmia ja keinoja kehittää Korkeasaaren toimintaa entisestään työhyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä syvennyin tarkemmin johtamisen ja työyhteisön eri teemoihin.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimuksen pääkysymykset ovat:

- Mitkä asiat vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen Korkeasaarella?
- Millä johtajuuden periaatteilla voidaan tukea ja kehittää työyhteisöä ja ilmapiiriä?

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Työtehtävänäni toteutettu henkilöstökysely on yhdistelmä määrällistä ja laadullista tutkimusta, mutta opinnäytetyössä keskityn laadullisen eli kvalitatiiviseen osaan tutkimusta ja sen analysointiin. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta sekä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Esittelen tutkimuksessa erilaisia teorioita ja periaatteita työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen organisaatiossa. Aineiston keruu toteutettiin kyselylomaketutkimuksella. Tutkimuksessa päätettiin olla kartoittamatta vastaajien demografisia muuttujia, kuten ikää,

sukupuolta, koulutusta tai tämänhetkistä työtehtävää organisaatiossa, koska tämän katsottiin vaikuttavan vastaajien avoimuuteen vastauksissa.

Tutkimuksessa käytetään sanoja johtajuus, johtaminen ja esimiestyö. Kaksi viimeistä voidaan tiivistää myös sanaan johtajuus. Työssä käytetään kuitenkin myös sanoja johtaminen ja esimiestyö, jotta olisi selkeämpää hahmottaa, milloin puhutaan johtamisesta organisaatiotasolla ja milloin esimerkiksi lähimmän esimiehen työstä. Henkilöstöstä tai työntekijästä käytetään sanaa alainen silloin, kun yritetään kuvata hänen suhdettaan esimieheen.

Opinnäytetyö on kirjoitettu perinteisen raportin rakenteella. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi johdanto, toinen luku koostuu johtamisen teoriaosuudesta ja kolmas luku sisältää työyhteisön ja ilmapiirin teoriaa. Neljännessä ja viidennessä luvussa keskitytään tutkimuksen toteutukseen ja pohdintaan. Kuudennessa luvussa on pohdintaosuus. Opinnäytetyön lopussa on lähteet ja liitteet.

Ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa esitellään tutkimuksen aihe, tausta, tavoite, tutkimuskysymykset, rajaus ja tutkimuksen rakenne. Toisessa pääluvussa kerrotaan johtamisesta ja johtajuudesta suhteessa työhyvinvointiin, työhön ja työyhteisöön. Kolmannessa pääluvussa käsitellään työyhteisöä ja ilmapiiriä, viestintää työyhteisössä, pelisääntöjä, ongelmatilanteita ja niiden ratkaisukeinoja sekä työyhteisön kehittämistä.

Neljännessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta ja viidennessä luvussa esitellään tutkimustuloksia verraten niitä teoriaosuuden kanssa. Viimeisessä luvussa eli pohdinnassa käsitellään tutkimuksen päähavaintoja, kehittämis ehdotuksia kohdeorganisaatiolle, tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia.

2 Johtaminen ja johtajuus

Tässä luvussa käsitellään johtamisen eri osa-alueita ja millä johtajuuden periaatteilla voidaan vaikuttaa työyhteisöön ja sen ilmapiiriin.

2.1 Itsensä johtaminen

Suonsivun (2014) mukaan johtamisen opiskelu tulisi aloittaa aina itsestä, sillä hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Kun on opetellut johtamaan itseään, voi siirtyä johtamaan muita. ”Keskeisin tavoite itsensä johtamisessa on itsensä kuunteleminen ja toteuttaminen sekä hyvinvointi” (Suosivu 2014, 46). Suonsivu toteaa myös, että hyvinvoivat työntekijät onnistuvat työssään ja pystyvät vastaamaan nykyajan moninaisiin haasteisiin. (Suosivu 2014, 46.)

Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtamisen avulla pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta. Hyvällä itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen, hyödyntämään ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet sekä sen avulla haetaan ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta sekä merkityksellistä elämää. Sydänmaanlakka toteaa myös, että itsensä johtaminen ei ole ainoastaan yksilön oma asia, vaan se nähdään myös osana organisaation johtamisjärjestelmää. (Sydänmaanlakka 2017, 43-44, 297.)

Omien voimavarojen ja tunteiden laaja tunnistaminen vahvistaa työn ja elämän hallintaa. Itsensä johtamisessa tärkeitä elementtejä ovat itsensä tunteminen ja oma luontainen minuus, työhön sitoutuminen, oman persoonan ja vahvuuksien tunnistaminen, oppimisen esteiden ja edistävien tekijöiden tunnistaminen, empatian ja tunneällyn kehittäminen ja sisäisen voimantunteen voimistaminen sekä itsensä kuunteleminen. (Suonsivu 2014, 47-48.)

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Viitalan (2013) mukaan ”johtajuus ja esimiestyö ovat henkilöstöjohtamisen keskeistä aluetta. Johtajat ja esimiehet toteuttavat monia henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä. He valitsevat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitä. Lisäksi johtajat johtavat luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria” (Viitala 2013, 21).

Termi johtaminen voidaan Sydänmaanlakan mukaan määritellä seuraavasti: johtaminen on prosessi, joka pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Johtajuus taas voidaan nähdä prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai yksilöistä koostuvaan ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2017, 297.)

Desslerin mukaan henkilöstöjohtaminen koostuu seuraavista prosesseista: työntekijöiden hankkiminen, kouluttaminen, arvioiminen ja korvaaminen sekä heidän työsuhteistaan, terveydestään, turvallisuudestaan sekä oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen. (Dessler 2011, 30.)

Viitala taas jakaisi henkilöstöjohtamisen kolmeen pääalueeseen:

- henkilöstövoimavarojen johtaminen
- työelämän suhteiden hoitaminen
- johtajuus ja esimiestyö

(Viitala 2013, 20.)

Suonsivu toteaa, että henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista.

Strateginen henkilöstöjohtaminen painottaa henkilöstövoimavarojen johtamista ja kehittämistä palvelu- ja toimintastrategioiden pohjalta. (Suonsivu 2014, 135.) ”Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista” (Suonsivu 2014, 136). Keskeisiä henkilöstöjohtamisen toimintoja ovat mm. henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, henkilöstön kannustamismuodot ja työhyvinvoinnista huolehtiminen (Sinkkonen & Taskinen 2005). (Suonsivu 2014, 136.)

Downeyn mukaan esimiehen/johtajan rooli koostuu kolmesta osa-alueesta: leader, manager ja coach. Roolit ovat tehtäviltään ja toiminnoiltaan kuitenkin osin päällekkäisiä. (Suonsivu 2014, 141.) Seuraavassa roolit on määritelty hieman tarkemmin:

Ihmisten johtaminen (Leadership) on työntekijöiden toiminnan auttamista ja toiminnan eteenpäin ja päätökseen saamisen mahdollistamista. Managementillä tarkoitetaan usein asioiden johtamista. ”Manager-roolissa johtaja muuntaa strategian ja perustehtävän arjen tavoitteiksi, erilaisiksi tehtäväkokonaisuuksiksi ja työprosesseiksi. Johtaja organisoii ja delegoi vastuut ja roolit keskittyen samalla ohjeiden ja pelisääntöjen noudattamiseen” (Suonsivu 2014, 142). Manager haluaa päätöstensä pohjaksi tosiasiatietoa ja nojaa vain todennettuun tietoon. Managerin rooliin sisällytetään usein muun muassa budjetointi ja taloudelliset asiat, suunnittelu ja organisointi, vastuiden jako ja valvonta sekä ongelmien

ratkaisu. Valmentavassa johtamisessa coach auttaa ihmistä oppimaan sen sijaan, että häntä opetettaisiin. (Suonsivu 2014, 142, 149.)

Mankan (2016) mukaan asiajohtamista ja ihmisten johtamista ei voida kuitenkaan erottaa toisistaan, vaan ne kuuluvat samaan kokonaisuuteen. ”Moderni johtaminen on parhaimmillaan tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät” (Manka & Manka 2016, 135).

2.2.1 Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi huolehtia siitä, että työ ei jatkuvasti ja kohtuuttomasti kuormita työntekijää. Kuormittumisen vastakohtana on alikuormittuneisuus. On hyvä miettiä tehdäänkö työtä, johon työntekijöillä on ammatilliset valmiudet. Jos henkilö ei tunne olevansa koulutustaan vastaavissa tehtävissä, se aiheuttaa turhautumista ja ahdistuneisuutta. Tähän liittyy henkisten voimavarojen vähentyminen ja itsetunnon heikentyminen. (Suonsivu 2014, 165.)

Juuti ja Vuorela kuvailevat johtamisen roolia työhyvinvoinnissa seuraavasti: ”Johtaminen on merkitysten muovaamista muiden ihmisten käyttöön. Ihmiset tarvitsevat toiminnalleen mielekkään sisällön ja päämäärän. Toiminta, jolla ei ole ihmisen hyväksi kokemaa päämääriä ja joista ei seuraa ihmisen arvokkaana pitämiä seurauksia, muodostuu väkisinkin vähitellen vailla mieltä olevaksi, jopa inhottavaksi toiminnaksi. Johtamisen keskeinen tehtävä onkin luoda mieltä ja merkitystä toimintaan” (Juuti & Vuorela 2015, 139).

Hyvän työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, eri-ikäisten huomioon ottaminen sekä eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen. Työyhteisön johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota näihin tekijöihin. Työyhteisötasolla hyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa yhteisön työn kunnioittamista ja työyhteisön tarvitseman tuen antamista. Parhaimmillaan se tarkoittaa työn arjessa sitä, että työyhteisön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin johtamisessa on keskeistä ratkaisukeskeisyys eli tunnistetaan työntekijöiden ja työyhteisön vahvuuksia ja erityisosaamisen alueita. Samalla kiinnitetään huomiota niihin keinoihin, jotka lisäävät työniloa, innostusta ja vahvistavat itsenäisyyttä ja itseluottamusta. (Suonsivu, 2014, 168-169.)

Mankan (2016) mukaan oikeudenmukaiseksi koettu käyttäytyminen luo luottamusta esimieheen. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat seuraavat esimiestoiminnan kokemiseen liittyvät tekijät:

- työn tulosten jakautumisen oikeudenmukaisuus
 - kukin saa ”ansionsa mukaan”
 - menettelytapojen oikeudenmukaisuus
 - reiluus päätöksenteon perusteissa ja menettelytavoissa
 - työntekijöiden välisen kohtelun oikeudenmukaisuus
 - millä tavalla esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa kommunikoidessaan menettelytapojaan ja perustellessaan päätöksiään
- (Manka & Manka 2016, 139-140.)

Onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen seurauksena ihmisille syntyy yhtenevä näkemys toiminnan suunnasta ja päämääristä sekä niiden tavoittelemiseksi käytettävistä keinoista. Esimiehen tehtävänä on yhdessä muiden kanssa keskustellen etsiä toiminnalle mieltä ja merkitystä. (Juuti & Vuorela 2015, 143.)

Jokainen ihminen haluaa onnistua työssään ja jokaiselle on tärkeää tehdä jotakin hyvää ja arvokasta sekä tuntea olevansa pystyvä ja hyväksytty. Esimiehen tehtävänä on edesauttaa ihmisiä onnistumaan työssään. Keskeisin työkalu esimiehen palvelutyössä on hänen oma suhteensa ihmiseen. Mikäli esimies luo vastuualueellaan oleviin ihmisiin arvostavan suhteen, hän epäsuorasti vuorovaikutussuhteensa kautta kannustaa heitä. (Juuti & Vuorela 2015, 143-144.)

Juuti ja Vuorela toteavat, että organisaatioiden on menestyäkseen kyettävä muuttumaan ympäristön muuttuessa. Organisaation on oltava nopeampi ja notkeampi kuin sen kilpailijat. ”Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen on samalla sen luovan kapasiteetin kehittämistä, sillä vain terve ja hyvinvoiva ihminen kykenee antamaan luovan panoksensa maksimaalisella tavalla” (Juuti & Vuorela 2015, 33).

2.2.2 Työskentelyä tukeva johtaminen

Työhyvinvointiin on tutkimuksissa todettu vaikuttavan johtamisen lisäksi muun muassa työn sisältö, työolosuhteet, henkilön osaaminen, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri sekä henkilön omat elämäntavat. Johtamisella on näiden työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden joukossa kuitenkin erityinen asema, sillä johtamisen avulla voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin tekijöihin. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Manka (2016) on aivan saamaa mieltä johtamisen vaikuttamisesta edellä mainittuihin asioihin. Esimies on avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Toisaalta myös työntekijä on vastuussa oman itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta. (Manka & Manka 2016, 9.)

”Strategisen (organisaation ylimmän) johtamisen tavoitteena on toteuttaa yrityksen ja organisaation toiminta-ajatusta, saavuttaa toiminnalle asetetut päämäärät sekä löytää organisaation menestymisen kannalta oleelliset strategiset menestystekijät” (Suonsivu 2014, 134). Hyvä johtaja keskittyy olennaiseen ja johtajan on uskallettava tehdä vaikeitakin päätöksiä, jos yrityksen etu sitä vaatii. Johdon ja henkilöstön tulisi kyetä uusiutumaan. (Suonsivu 2014, 135.)

Hyvä johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. Hyvä johtaminen on jaettua eli kaikki ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja myös pääsevät vaikuttamaan asioihin. Ihmisistä tulee osa työyhteisöä, mikäli he pääsevät osallistumaan työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 23-24.)

Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus kohdella henkilöstöä tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Tämä on myös osa hyvää johtamista ja työelämää. ”Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen työssä parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja tukee organisaation tuloksellisuutta ja työnantajakuva” (Valtiovarainministeriö 2018).

2.2.3 Keskusteleva johtaminen

”Yleisperiaatteena hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita” (Juuti & Vuorela 2015, 24).

Viestinnän tutkijat painottavat, että viestinnän johdon ja työntekijän välillä tulee olla kaksisuuntainen prosessi, jotta työntekijällä on myös mahdollisuus olla osallistuva. Viestinnän tulisi myös tapahtua säännöllisesti. (Bratton & Gold 2007, 445.)

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan esimiehen ja työntekijän näkökulmat usein poikkeavat toisistaan, kun keskustellaan työhön liittyvistä seikoista. Tällöin yhteisymmärrystä etsiessä kumpikin pitää omaa näkökulmaansa oikeana. Keskustelujen lopuksi esimiehen näkökulma jää useimmiten voimaan siksi, että hänellä on korkeampi asema. Ja kun näin käy, voi keskustelun todeta epäonnistuneen. Ihmiset alistuvat pakon edessä, mutta

heidän ajatuksiaan ei voi kahlita. ”Alistuneen työntekijän hampaankoloon kertynyt kuona pyrkii jossakin muodossa ulos. Lisäksi tilanteet, joissa henkilö on joutunut luopumaan omista ajatuksistaan ja hyväksymään esimiehen näkökulmat, alentavat hänen työmotivaatiotaan ja heikentävät työyhteisön ilmapiiriä” (Juuti & Vuorela 2015, 25). Juutin ja Vuorelan mukaan esimiehen onkin aina keskusteluja käydessään kysyttävä itseltään, edistääkö nyt käynnissä oleva keskustelu henkilön työhön sitoutumista, työmotivaatiota ja päämäärähakuista käyttäytymistä? Jokaisen keskustelun tulisi johtaa yhteisiin sopimuksiin. (Juuti & Vuorela 2015, 25.)

Vaikka eri ihmisten näkökulmat olisivat kovin ristiriitaisia ja työyhteisössä vallitsisi suuria ristiriitoja, tämä merkitsee vain, että ihmisten näkökulmat poikkeavat toisistaan ja ettei työyhteisössä ole riittävän vahvaa toimintakulttuuria, jonka puitteissa arjen toiminta ohjautuisi keskinäisen yhteistyön suuntaisesti. ”Näin ristiriidat jäävät kytemään, eikä niitä osata ratkaista” (Juuti & Vuorela 2015, 26).

Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri, joka selkeästi ohjaa arjen toimintaa. Toimintakulttuurin rakentaminen edellyttää esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä muiden kanssa. Tämä vaatii esimieheltä itsensä likoon laittamista ja toimintaan mukaan menemistä. (Juuti & Vuorela 2015, 27.)

Keskustelevan esimiestyön keskeisimpiä apuvälineitä ovat kehityskeskustelut, joiden avulla ihmiset vaihtavat ajatuksia ja kykenevät asettumaan toisen tilanteeseen. Kehityskeskustelussa luodaan perusteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle sekä niiden avulla poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Kehityskeskusteluilla luodaan perustaa esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevien ihmisten jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja ihmisten työhön sitoutumiselle. Keskusteluiden avulla luodaan puitteet sekä sopivan työmäärän tekemiselle että kunkin henkilön jatkuvalle kehitymiselle. (Juuti & Vuorela 2015, 95-97.)

Sydänmaanlakan mukaan suunnittelu- ja kehityskeskustelut tulee ottaa vakavasti, koska niiden avulla jokainen voi pitää hyvää huolta osaamisestaan ja suorituksistaan sekä jatkuvasti kehittää molempia. Oma osaaminen on ainoa todellinen työsuhdeturva, mikä työntekijällä itsellään on ja siitä on pidettävä hyvää huolta. (Sydänmaanlakka 2017, 229.)

Gallup Inc. State of the American Workplace mukaan johtajien ja esimiesten tulisi varmistaa, että heidän kehityskeskustelunsa ovat:

- Säännöllisiä (frequent)
- tarkkoja ja suunniteltuja (focused)

- tulevaisuuteen keskittyviä (future-oriented)
(Gallup Inc. 2016.)

Toinen keskeinen keskustelevalan johtamisen työväline ovat säännölliset toistuvat palaverit. Palaverit ovat yhteisiä foorumeita asioiden käsittelemiselle ja yhteisten toimintalinjojen etsimiselle sekä ne ovat myös ahdistusta vähentäviä rituaaleja, jotka toistuvan luonteensa vuoksi viestivät epäsuorasti ihmisille, että kaikki tärkeät asiat on otettu huomioon, kun palaveri on pidetty. (Juuti & Vuorela 2015, 102.)

Juuti ja Vuorela toteavat, että kokouksella on hyvä mahdollisuus olla onnistunut, kun sen tarkoitus on selvitetty etukäteen, kokoukseen osallistuu sopiva kokoonpano ja sille on asetettu tavoitteet. Jokaisella kokoukseen osallistujalla tulisi olla mahdollisuus valmistautua kokoukseen ja tämän takia kokouksesta pitäisi jakaa tietoja jo etukäteen. Vastuu kokouksen pyörittämisestä ei kuulu ainoastaan esimiehelle vaan kaikkien tulisi osallistua keskusteluun ja päätöksentekoon. Esimerkiksi puheenjohtajuutta kierrättämällä pystyy varmistamaan jokaisen osallistumisen. (Juuti & Vuorela 2015, 102-105.)

Työhyvinvoinnin kannalta vuorovaikutustaidot ovat erityisesti tarpeen, kun keskustellaan yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön kanssa jännitteistä, kiusallisista ja voimakkaita tunteita herättävistä asioista. Johtajien ja esimiesten olisi kyettävä ottamaan kiertelemättä puheeksi työn kannalta olennaiset asiat, ja toisaalta pitäisi pystyä välttämään loukkaavia ilmaisuja ja kysymyksenasetteluja. (Pohjonen 2008, 13.)

2.2.4 Valmentava johtaminen, coaching

Jotta organisaatiot pystyisivät sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön, niiden on kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta. Johdon ja esimiesten olisi omaksuttava innostavan valmentajan rooli ja pyrittävä jatkuvasti huolehtimaan jokaisen ihmisen kyvystä ja halusta oppia uutta. (Juuti & Vuorela 2015, 38-39.)

Kuten jo aikaisemmin Suonsivu (2014) totesi, coach auttaa ihmistä oppimaan sen sijaan, että häntä opetettaisiin. Valmentava coaching edistää ongelmanratkaisutaitoja, lisää yleistä hallinnan tunnetta ja työhyvinvointia. Coaching on yksi johtajan työkalu, kun tavoitteena on onnistunut työskulttuurin, toiminnan tai johtajuuden muutos. Parhaimmillaan coaching on menetelmä, jonka avulla esimies pystyy ajatuksia herättävään keskusteluun alaistensa kanssa. (Suonsivu 2014, 149, 152-153.)

Coaching muodostuu Suonsivun (2014) mukaan seuraavista asioista:

- Ajattelutapa (mindset)

Uskomukset, arvot ja asenne

- Taidot (skillset)

Taidot ja osaaminen

- Työkalut (toolset)

Menetelmät, mallit ja kehikot

(Suonsivu 2014, 149.)

Dessler esittää kirjassaan Human Resource Management valmentavalle johtajalle työkaluksi tarkastuslistan, josta hän voi arvioida itseään valmentajana (coach). 21 portainen tarkastuslista on kuvattu seuraavalla sivulla. Kun valmentajalla on nämä ominaisuudet ja hän käyttää näitä strategioita, ihmiset osoittavat luottamusta valmentajaansa kohtaan ja kääntyvät hänen puoleensa. (Dessler 2011, 372.)

Coach's Self-Evaluation Checklist		
The questions below relate to the skills and qualities needed to be an effective coach. Use this tool to evaluate your own effectiveness as a coach.		
Question	Yes	No
1. Do you show interest in career development, not just short-term performance?		
2. Do you provide both support and autonomy?		
3. Do you set high yet attainable goals?		
4. Do you serve as a role model?		
5. Do you communicate business strategies and expected behaviors as a basis for establishing objectives?		
6. Do you work with the individuals you are coaching to generate alternative approaches or solutions which you can consider together?		
7. Before giving feedback, do you observe carefully, and without bias, the individual you are coaching?		
8. Do you separate observations from judgements or assumptions?		
9. Do you test your theories about a person's behavior before acting on them?		
10. Are you careful to avoid using your own performance as a yardstick to measure others?		
11. Do you focus your attention and avoid distractions when someone is talking to you?		
12. Do you paraphrase or use some other method to clarify what is being said in a discussion?		
13. Do you use relaxed body language and verbal cues to encourage a speaker during conversations?		
14. Do you use open-ended questions to promote sharing of ideas and information?		
15. Do you give specific feedback?		
16. Do you give timely feedback?		
17. Do you give feedback that focuses on behavior and its consequences (rather than on vague judgements)?		
18. Do you give positive as well as negative feedback?		
19. Do you try to reach agreement on desired goals and outcomes rather than simply dictate them?		
20. Do you try to prepare for coaching discussions in advance?		
21. Do you always follow up on a coaching discussion to make sure progress is proceeding as planned?		
TOTALS		

Kuva 1: Coach's Self-Evaluation Checklist (Dessler 2011, 372.)

Tarkastuslistasta ohjeistetaan vielä: Jos vastasit "Yes" useimpaan kysymykseen, olet luultavasti tehokas coach. Jos vastasit "No" yhtä paljon kuin "Yes" tai enemmän, voit haluta harkita, miten pystyisit kehittämään valmentajan taitojasi. (Dessler 2011, 372.)

Luova ihminen tarvitsee muita, jotka kannustavat hänen pyrkimyksiään. Muiden tuki auttaa luovuutta puhkeamaan kukkaan. Esimiehen olisi muistettava, että kurilla ja järjestyksellä ohjattu työyhteisö ei ole luova työyhteisö. Esimies, joka osaa innostaa muita keskittymään organisaatiolle tärkeiden ongelmien ratkomiseen ja kykenee luomaan turvallisen ja rakastavan ilmapiirin, luo puitteita luovuuden puhkeamiselle. Esimies, joka luo edellytyksiä luovuudelle, antaa tilaa ja aikaa kasvaa, ei arvostele liian aikaisin tai liian ankarasti. (Juuti & Vuorela 2015, 34-35.)

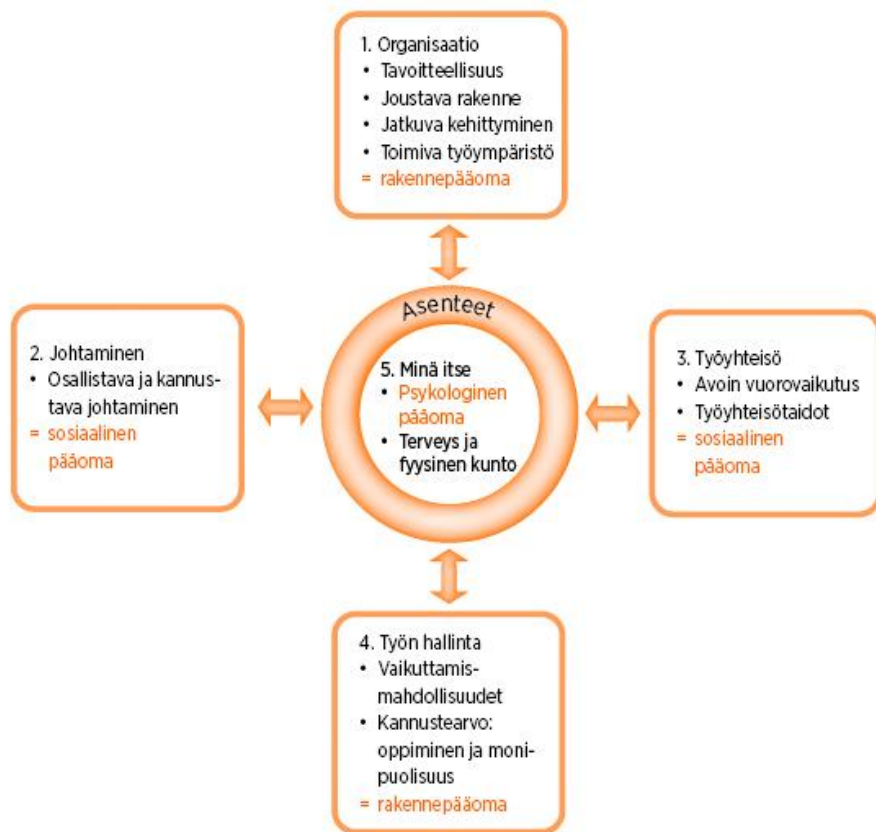
3 Työyhteisö ja ilmapiiri

Tässä luvussa käsitellään työyhteisöä ja sitä, mikä tekee siitä toimivan ja hyvinvoivan. Luvussa käsitellään myös työyhteisön ihmissuhteita ja ilmapiiriä, viestintää, työyhteisön pelisääntöjä, muutosta, ongelmatilanteita työyhteisössä sekä miten työyhteisöä voi kehittää.

3.1 Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö

”Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita” (Viitala 2013, 212).

Työhyvinvointi on käsitteenä liitetty useimmiten työterveyteen ja työkykyyn. Suomalainen käsite sisältää myös työn sujumisen arjessa ja on siten varsin laaja-alainen. Sen syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä itsekin omine tulkintoineen. (Manka & Manka 2016, 75.)



Kuva 2: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 76.)

Viitala toteaa seuraavaa: yrityksen menestymisen edellytys on, että siellä on töissä tarpeellinen määrä yritykseen sitoutunutta ja työhönsä motivoitunutta väkeä, joilla on yrityksen toiminnan edellyttämää vahvaa ja jatkuvasti kehittyvää osaamista.

Henkilöstövoimavarat eivät ole vain liiketoiminnalle välttämätön resurssi, vaan ne ovat myös kriittinen kilpailutekijä. (Viitala 2013, 3.)

Jokainen työyhteisö tarvitsee tuekseen tietyt kantavat rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. Järvisen (2017) mukaan toimivan työyhteisön peruspilarit ovat: työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Työyhteisön toimivuus edellyttää johdolta ja koko henkilöstöltä selkeää näkemystä siitä, mitä varten työpaikka on olemassa ja mitä siellä pitää ensisijaisesti tehdä ja saada aikaan. Työyhteisön ja jäsenten kehittymisen avain on toiminnan säännöllisessä arvioinnissa. Sitä varten tarvitaan palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt, mutta myös rohkeutta kyseenalaistaa asioita sekä kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Järvinen 2017, 49, 79, 85.)



Kuva 3: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017, 85.)

Yhteisöllisyys ja moniammatillinen yhteistyö rakentavat myös hyvää työhyvinvointia. Moniammatillisessa yhteistyössä pyritään tietojen, taitojen, tehtävien, kokemusten tai toimivallan jakamisella jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Suonsivu, 2014, 60-61.)

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää sellaisiksi yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista.

Sosiaalinen pääoma on sekä koko työyhteisön, että yksilön voimavara. (Manka & Manka 2016, 132.)

3.1.1 Työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksista siitä, minkälaista on työskennellä organisaatiossa ja siihen vaikuttavat erityisen paljon työpaikan sosiaaliset suhteet ja varsinkin johtaminen. (Viitala 2013, 18.)

Viitala kuvailee kirjassaan Henkilöstöjohtaminen, Rensis Likertin tutkimia keskeisiä seikkoja, jotka vaikuttavat ilmapiirin muodostumiseen:

- Viestintä – miten ja mistä keskustellaan, kuka keskustelee ja miten tieto kulkee?
 - Päätöksenteko – ketkä tekevät päätöksiä ja kenen ajatuksia huomioidaan?
 - Henkilöstöstä huolehtiminen – miten työ on organisoitu, millaiset ovat olosuhteet ja miten välitetään?
 - Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet – kuka voi vaikuttaa, millä ehdoilla ja millä perusteilla?
 - Teknologian hyödyntäminen – miten teknologiaa hyödynnetään ja sen käyttöönottoa tuetaan?
 - Työmotivaatio – miten sitoutunutta henkilöstö on ja miten motivaatiota tuetaan?
- (Viitala 2013, 19.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma toimenkuvansa, joka sisältää tietyt tehtävät ja tavoitteet. Näin työyhteisöön muodostuu työroolien verkosto, jonka tehtävänä on ohjata ja säädellä ihmisten keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Ihmiset viihtyvät ammatillisesti toimivassa työyhteisössä, koska he voivat avoimesti sanoa mielipiteitään, kyseenalaistaa asioita, tuoda esiin ongelmia ja olla kriittisiä. Avoimen ja vapautuneen kanssakäymisen ja ilmapiirin lisäksi ammatillinen käyttäytyminen synnyttää todellisen luottamuksen ihmisten välille. (Järvinen 2017, 80, 82.)

Juuti ja Vuorela toteavat, että läheskään kaikkiin organisaatioihin ei ole kyetty luomaan sellaista kulttuuria, joka tukisi ihmisten työskentelyä. Useimmiten ongelmat ilmenevät ihmisten välisissä suhteissa, kun ihmiset näkevät tilanteet ja työsuorituksen edellytykset sekä toteutustavan varsin eri tavoin. Kullakin henkilöllä on oma näkökulmansa ja kun niistä ei ole yhdessä keskusteltu eikä niitä ja niiden taustalla olevia kokemuksia ole koskaan avattu, saattavat näkemyserot kasvaa. (Juuti & Vuorela 2015, 45.)

Juutin ja Vuorelan mukaan organisaation luottamuksessa ja avoimuudessa on puutteita, jos työpaikalla esiintyy muun muassa seuraavia asioita: syyttelyä, on suosikkijärjestelmiä, puhutaan selän takana, ajetaan vain omaa etua ja/tai käydyt keskustelut ovat väittelyä, jossa vahvin voittaa. (Juuti & Vuorela 2015, 48.)

Juuti ja Vuorela (2015) toteavat, että esimiesten on jatkuvasti työskenneltävä yhteisen hengen vaalimiseksi. Esimiehen olisi pyrittävä painottamaan kokonaisuutta ja kaatamaan turhia raja-aitoja työryhmien, osastojen ja henkilöstöryhmien väliltä. Esimies luo luottamusta kertomalla aidosti ja rehellisesti työpaikan tapahtumista, menemättä henkilökohtaisuuksiin. Esimiehen tulee puhua kunnioittavaan sävyyn kaikista ihmisistä, olipa hän heistä henkilökohtaisesti mitä mieltä hyvänsä. Esimiehen tulee hoitaa asioita ja ihmissuhteita oikeudenmukaisesti välttäen suosikkijärjestelmiä. (Juuti & Vuorela 2015, 48.)

Esimies ei voi kuitenkaan ratkaista kaikkia ongelmia, eikä hänellä voi olla parempaa tietämystä asioista kuin muilla. Vain esimies, joka tiedostaa tämän seikan, voi saada aikaan tuloksellista yhteistoimintaa. Kehittyäkseen esimiehenä esimiehen on jatkuvasti hankittava palautetta vastuualueellaan olevilta työntekijöiltä ja kollegoiltaan sekä suunnattava huomionsa niihin asioihin, joita nämä hänelle kertovat. (Juuti & Vuorela 2015, 49.)

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan ”vasta kun työyhteisöön on syntynyt riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, voivat työyhteisön jäsenet vapautuneesti alkaa jakaa tietojään ja taitojaan keskenään. Vasta tuolloin organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan ja vasta tuolloin ihmiset voivat tuntea olevansa arvokas ja arvostettu osa organisaatiota” (Juuti & Vuorela 2015, 49-50).

Juutin ja Vuorelan mukaan myös ihmissuhteita ja ilmapiiriä voi parhaiten kehittää, kun opitaan puhumaan asioista avoimesti. Usein työpaikalla esiintyvät ristiriidat saattavat olla seurausta puhumattomuudesta ja väärintulkinnosta. Ihmiset eivät ole hyviä arvaamaan, mitä toisen mielessä liikkuu. Avointen keskustelujen avulla voidaan etsiä tulkintoja, jotka avartavat kummankin osapuolen mieltä. (Juuti & Vuorela 2015, 52-56.)

3.1.2 Viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä

Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan oikeaa ja selvää yrityskuvaa, viestitään henkilöstölle erilaisten toimenpiteiden syistä ja seurauksista ja sitoutetaan henkilöstöä. Viestinnän tarkoituksena

on pitää henkilöstö tietoisena liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta sekä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. Sisäisen viestinnän avulla luodaan positiivista yrityskuvaa ja se taas lisää työntekijöiden ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. (Österberg, 2015.)

Sisäinen viestintä ja tiedonkulku ovat jokaisen työntekijän vastuulla; se ei ole yksipuolista toimintaa vaan vuorovaikutusta, johon osallistuvat kaikki. Toimivaa työyhteisöä ei synny ilman avointa vuorovaikutusta ja avoimuuden rakentaminen vaatii pitkäjänteistä toimintaa. Myös palautteen antaminen ja saamisen kuuluvat vuorovaikutteiseen työyhteisöön. Österbergin mukaan esimies kantaa vastuun jokapäiväisestä palautteen antamisesta alaisilleen arkisten keskustelujen lomassa. Lisäksi etukäteen sovitut kehityskeskustelut ovat oiva tapa antaa ja saada palautetta. (Österberg, 2015.)

Sisäisen viestinnän eri kanavia on lukuisia, mutta mikään ei kuitenkaan korvaa esimiesten alaistensa kanssa käymää keskustelua ja johdon näkymistä ja kuulumista henkilöstön parissa. ”Henkilöstön keskinäinen viestintä on myös kasvualusta erilaisille huhuille ja spekulatioille silloin, kun johdon taholta viestintä on epäonnistunut. Kun henkilöstö ei saa haluamiaan vastauksia johdolta, se keksii niitä itse” (Österberg, 2015).

3.1.3 Työyhteisön pelisäännöt

Jokainen, joka on harrastanut jotain joukkueurheilulajia tai pelannut seurapeliä, tietää miten tärkeitä ovat yhdessä sovitut pelisäännöt ja miten helposti syntyy riita, jos joku ei niitä noudata. Vaikka työpaikka ei ole mikään urheilukenttä, siitä huolimatta sääntöjen noudattaminen on siellä yhtä tärkeä ja herkkä asia. (Järvinen, 2017, 91.)

Kaikista arkisin haaste jokaisella tiimillä on se, miten saada jokainen tiimin jäsen noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Yksittäisen henkilön omat tarpeet ja edut ajavat erittäin helposti tiimin ohi, ja yhteisistä päätöksistä huolimatta moni alkaa ajatella, että heitä eivät pelisäännöt oikeastaan koske. Kun yksi tiimin jäsen rikkoo sovittuja sääntöjä, toinen alkaa miettiä, miksi hänen pitäisi toimia sovitusti, kun muutkaan eivät sitä tee. Tämä johtaa lopulta pelisääntöjen murenemiseen, ja jokainen perustelee omia rikkomuksiaan toisten epäreilulla käyttäytymisellä. Järvinen toteaa, että tämän seurauksena työyhteisössä käynnistyy toisten syyttely, kärhämöinti ja suukopu. Lopputuloksena saattaa olla sellainen kulttuuri, että sovitaan yhdessä mitä tahansa, kaikki tietävät, että niihin ei tarvitse sitoutua. (Järvinen, 2017, 92-93.)

Työpaikalla pelisääntöjen noudattamista ja valvomista varten on esimies. Esimiehen tehtävänä on auttaa työyhteisöä rakentamaan, sopimaan ja tarvittaessa muuttamaan tai tarkentamaan sekä yhdessä laadittuja että lainsäädännöstä ja organisaatiosta tulevia pelisääntöjä ja ohjeita. (Järvinen, 2017, 93.)

Järvisen mukaan pelisääntöjen noudattamisen valvonta ei voi olla yksin esimiehen harteilla, vaan tämän päivän vapautta ja vastuuta korostavassa työyhteisössä se kuuluu kaikkien tehtäviin. Ongelma on kuitenkin siinä, että kukaan ei haluaisi muistuttaa jopa toistuvasti työkavereitaan tai alaisiaan itsestään selviltä tuntuvista pelisäännöistä.

”Muistuttamisen ikävän luonteen vuoksi ei ole harvinaista, että esimies ja työkaverit katsovat läpi sormien erilaisia pelisääntörikkomuksia. Tämän seurauksena työyhteisön rehti ja oikeudenmukainen ilmapiiri alkaa rapautua ja itsekeskeinen käyttäytyminen lisääntyy” (Järvinen, 2017, 93). Se, että joku rikkoo pelisääntöjä, ei anna muille oikeutta tehdä samoin. Järvinen toteaa, että pahimmillaan työyhteisö ajautuu erilaisiin väärinkäytöksiin tai laiminlyönteihin. (Järvinen, 2017, 93.)

Järvinen ohjeistaa, että jos joku havaitsee pelisääntörikkomuksia, hänen on syytä herättää esimerkiksi yhteisessä palaverissa keskustelu siitä, miten yhteisiä toimintamalleja ja pelisääntöjä pitäisi tulkita. Usein näissä keskusteluissa paljastuu, että kukaan ei ole tahallaan rikkonut pelisääntöjä vaan niitä on alun alkaen tulkittu eri lailla. Ei myöskään ole harvinaista, että ilmenee, että joukossa on työntekijä, jolle ei ole edes kerrottu sovitusta yhteisestä käytännöstä, sanoo Järvinen. (Järvinen, 2017, 93.)

”Toimivan työyhteisön yksi tunnusmerkki on, että yhteisiä pelisääntöjä käydään läpi riittävän usein, niitä tarkennetaan tai luodaan uusia epäselviin tilanteisiin. Sillä voidaan välttää moni ihmisten välinen törmäys ja tiimin sisäinen konflikti” (Järvinen, 2017, 93-94).

3.1.4 Muutos työyhteisössä ja siinä onnistuminen

Muutos on ainoa pysyvä asia tämän päivän työelämässä. Uudistusten ja muutosten toteuttaminen käytännössä on haaste jokaiselle organisaatiolle ja työyhteisölle. Muutos horjuttaa yksilön suhdetta työhön, työpaikkaan ja ehkä koko elämään ja tulevaisuuteen. Keskeinen työstettävä asia on muutoksen hyöty ja tarkoitus, koska ihmisen on vaikea motivoitua asioihin, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. (Järvinen 2017, 143.)

Viitala toteaa, että yritysten elinkykyisyyden ehto on pystyä nopeasti muuttamaan toimintatapoja ja uusiutumaan ympäristön jatkuvissa muutoksissa. Yrityksissä vaaditaan

oppimiskykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta, joiden viriämisen ja kukoistuksen yksi ehto on niitä tukeva kulttuuri ja hyvä ilmapiiri. (Viitala 2013, 18.)

SAP:n koulutusjohtaja Jenny Dearborn sanoo, että sopeutuakseen työelämän nopeaan muutostahtiin, meidän kaikkien on siirryttävä elinikäiseen oppimiseen. Jokaisen tulisi lisätä joustavuuttaan muutoksiin menemällä oman mukavuusalueen ulkopuolella ja asioita pitäisi yrittää ajatella aina myös toisin. Dearborn uskoo, että työn monimuotoisuuden lisääntyminen ja yritysten liiketoimintamallien murros aiheuttavat paineita monen mielenrauhalle. (Raeste 2018.)

Järvisen mukaan asia, johon jokainen voi erittäin paljon vaikuttaa, on omasta ammattitaidosta huolehtiminen. Se, että työssään panostaa oman osaamisensa kehittämiseen, on varmasti paras ja tärkein keino hallita omia mahdollisuuksia menestyä työelämässä ja varsinkin sen yllättävissä kaarteissa. Sanotaan, että isot muutokset ja kriisit ovat ihmiselle sekä mahdollisuus että vaara. Parhaimmillaan muutokset ja kriisit tarjoavat ihmiselle mahdollisuuden kehittyä työssä ja elämässään sekä parantaa elämän- ja stressinhallinnan taitoja. (Järvinen 2017, 146–147.)

3.2 Ongelmatilanteet työyhteisössä ja niiden ratkaiseminen

Järvinen mukaan hyvä työyhteisö ei ole ongelmaton, vaikka jotkut niin virheellisesti kuvittelevat. Erilaiset virheet, ristiriidat ja erehdykset ovat luonnollisia ja inhimillisiä, kun työtä tehdään. Työn tekeminen on tullut jatkuvasti yhä vaativammaksi mm. osaamisen, yhteistyön, kansainvälistymisen, kiireen ja jatkuvan muutoksen vuoksi ja tämä tuottaa entistä enemmän erilaisia ongelmatilanteita. Järvinen toteaa, että on tärkeä ymmärtää, että ongelmat ja ristiriidat kuuluvat työhön ja parhaissa tapauksissa niiden pohjalta työyhteisöt ja niiden jäsenet oppivat ja kehittyvät. (Järvinen 2017, 130-131.)

Ongelmatilanteiden syntyessä, on tärkeää päästä niihin ajoissa käsiksi, jotta voidaan estää tilanteen paheneminen ja ajautuminen syöksykierteeseen. (Järvinen 2017, 131.) Järvinen on listannut keskeisiä periaatteita, jotka jokaisen olisi hyvä ottaa huomioon, kun käsitellään työpaikan erilaisia ongelma- ja ristiriitatilanteita:

1. Työlähtöinen ja ammatillinen tarkastelutapa. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus puuttua asioihin, jotka jollakin tavalla haittaavat työntekoa, työyhteisön toimivuutta, työturvallisuutta, yhteistyötä tai asiakaspalvelua. Ammatilliseen asioiden käsittelyyn liittyy se, että palaute kohdistuu aina henkilön konkreettiseen käyttäytymiseen tai

työsuoritukseen. Työpaikalla ei siis olla arvioimassa ihmisiä tai heidän persoonaansa ja motiivejaan. (Järvinen 2017, 132.)

2. Ongelmat käsitellään asianosaisten kesken. Ongelmatilanteissa on erittäin tärkeää, että ne henkilöt tai tahot, joiden aiheuttamista ongelmista on kyse, saavat tiedon tai palautteen. Avoimuuden periaate ongelmien käsittelyssä tarkoittaa sitä, että jos työkaveri tulee valittamaan jollekin toisen työkaverin tekemisestä, häntä rohkaistaan ottamaan ongelma esiin asianomaisen henkilön kanssa. Ongelmien käsittely asianosaisten kesken tarkoittaa myös sitä, että monet yksilölähtöiset ongelmat tulee käsitellä esimiehen ja alaisen kanssa kahden kesken siitä huolimatta, että ne saattavat heijastua haitallisesti muuhun työyhteisöön. Sen sijaan koko työyhteisöä koskevat erilaiset rakenteelliset ongelmat (esimerkiksi epäselvyydet työnjaossa tai pelisäännöissä) käsitellään yhteisissä tilaisuuksissa ja näin varmistetaan, että kaikilla on selkeä käsitys asioista. (Järvinen 2017, 132.)

3. Jokainen puhuu omissa nimissään. Työpaikalla lähtökohtana on se, että jokainen kantaa vastuun omista töistään ja tekemisistään. Ongelmia käsiteltäessä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen kertoo omista kokemuksistaan, havainnoistaan tai kehittämisideoistaan. Toisten puolesta puhuminen ylläpitää epäsuoraa keskustelukulttuuria, jossa syntyy jatkuvia väärinkäsityksiä ja virheellisiä yleistyksiä. (Järvinen 2017, 133.)

4. Tutkiva ja kysyvä lähestymistapa. Hyvä perusperiaate on lähestyä ongelmia sillä ajatuksella, että toisella osapuolella on jokin perusteltu syy toiminnalleen, jota minä en tiedä. Siksi pitää kysyä osapuolelta suoraan, miksi hän teki niin kuin teki tai jätti jotakin tekemättä. Tämä vuorovaikutustapa on luonteeltaan toista ihmistä arvostava ja myönteinen, minkä keskustelukumppani yleensä vaistoa. Kysyvällä otteella toimittaessa yleensä paljastuu, että ongelman syy oli jokin väärinkäsitys, tietokatkos, unohdus tai jokin muu vastaava ja tilanne on helppo korjata. (Järvinen 2017, 133-134.)

5. Ratkaisukeskeisyys. Kun puhutaan ihmisten käyttäytymisestä työpaikalla ja siihen liittyvistä ongelmista, ongelmakeskeinen lähestymistapa ei välttämättä ole perusteltu. Tämä johtuu siitä, että monia inhimillisiä ongelmia voidaan ratkaista tuntematta niiden syitä. Työyhteisö voi korjata epäkohdat keskittymällä ratkaisukeinoihin eli pohtimalla, miten toimitaan jatkossa eri lailla. Sen jälkeen kun on keksitty toimivilta tuntuja keinoja, otetaan ne käyttöön ja seurataan, oliko niistä hyötyä. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa siis keskitytään korjaavien toimenpiteiden suunnitteluun ja niistä päättämiseen. Ratkaisukeskeisen lähestymistavan hyvä puoli on siinä, että sillä voidaan välttää syylistävä ja henkilöivä keskustelu, johon ongelmakeskeinen toimintatapa helposti

johtaa. Ongelmien taustaan ja syihin pitää kuitenkin perehtyä sen verran, että on käsitys siitä, ovatko työyhteisön ongelmat rakenteista vai yksilöistä johtuvia. (Järvinen 2017, 135-136)

6. Pitkäjänteisyys ja seuranta. ”Ongelmanratkaisun tulisi olla hyvin määrätietoista ja tavoitteellista, jotta syntyy onnistumisen kokemuksia. Ne vahvistavat työyhteisön uskoa kykyyn käsitellä ja ratkoa vastaan tulevat hankaluudet ja ristiriidat” (Järvinen 2017, 137-138).

3.3 Työyhteisön kehittäminen

”Työyhteisö ei ole tuloksellinen ja ei voi hyvin, ellei sitä jatkuvasti kehitetä. Jokaisen esimiehen vastuulla on aistia, millaisia kehittämistarpeita oman vastualueen toiminnassa on, ja käynnistää hankkeita, jotka kehittävät toimintaa” (Juuti & Vuorela 2015, 49).

Maailman jatkuvasti muuttuessa ei voi pysähtyä paikalleen. Kehittämisen menetelmiä on lukuisia, mutta keskeisiä tuloksellisille ja hallinnan tunnetta lisääville kehittämismenetelmille on, että ne perustuvat ihmisten osallistumiselle, avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle sekä pyrkimykselle saada palautetta omasta toiminnastaan. Näiden periaatteiden varaan rakentuva kehittäminen tähtää siihen, että jokaisen voimavarat saataisiin täysimääräiseen käyttöön organisaatiossa ja toiminta saataisiin suoritettua sujuvasti sekä työhön liittyvät päätökset tehtyä siellä, missä tapahtumatkin ovat. (Juuti & Vuorela 2015, 74.)

Juutin ja Vuorelan mukaan hyvä kehittämistoiminta lähtee liikkeelle ajatuksesta, että jokainen tuntee oman työnsä paremmin kuin muut. Tästä syystä jokainen olisi saatava osallistumaan työyhteisön kehittämiseen. Kaikkien osallistuminen onkin työyhteisön kehittämisen koetinkivi. ”Mikäli jokin taho ei lähde täysin rinnoin mukaan kehittämistoimintaan, kehittämistoiminta epäonnistuu, tehtiinpä kehittämisessä kuinka hienoja asioita tahansa. Kehittämistä toteuttavien henkilöiden olisi kaikin tavoin varmistettava kaikkien tahojen osallistuminen ja saatava mahdollisimman moni henkilö mukaan kehittämistyöhön” (Juuti & Vuorela 2015, 75).

Keskeistä kaikessa kehittämisessä on, että esimies tunnistaa oman vastuunsa työyhteisön jatkuvan kehittämisen käynnistäjänä ja ylläpitäjänä. Keinoja on lukuisia, mutta tahtoa täytyy riittää. Tärkeintä on pitää yllä jatkuvaa liikettä, joka suuntautuu kohti toivottua tilaa, vaikka toivottua tilaa ei ikinä saavutettaisikaan. On hyvä muistaa, että työyhteisö ei ole koskaan valmis. Pienetkin muutokset ovat usein merkittäviä. Ne parantavat monien

kokemia epäkohtia ja antavat toivoa siitä, että myös suuria muutoksia voidaan hyvällä yhteistoiminnalla saada aikaan. (Juuti & Vuorela 2015, 75.)

Työyhteisön kehittäjän on johdateltava ihmiset puhumaan asioista ratkaisukeskeisesti, ei ongelmakeskeisesti. Ongelmapuhe tuottaa helposti lisää ongelmia. Ratkaisupuhe antaa toivoa, jota tarvitaan luovien kehittämisideoiden tuottamiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 76.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Ensin esitellään tutkimuskysymykseen vastaavan tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston hankinta- ja käsittelytapa. Viimeisenä keskitytään kyselytutkimuksella saadun aineiston analysointitapaan.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Korkeasaarelle tehty henkilöstökysely oli yhdistelmä määrällistä ja laadullista tutkimusta, mutta opinnäytetyössä keskityin laadullisten eli kvalitatiivisten kysymysten analysointiin. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta sekä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. ”Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan ilmiöitä ja vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten” (Haaga-Helia 2017, 15).

4.2 Aineiston hankinta ja kyselyn luominen

Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomaketutkimuksella, koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä. Kysely päädyttiin toteuttamaan kyselylomaketutkimuksena myös sen takia, että tätä tutkimustapaa käytetään silloin, kun tutkimuksessa käsitellään arkaluontoisia kysymyksiä. Vastaaja voi tällöin jättää vastauksensa kyselylomakkeeseen anonyymisti.

Kyselylomakkeella tehdyn tutkimuksen haasteena on luoda sellaisia kysymyksiä, että kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla. Vastaaja ei myöskään välttämättä käytä niin paljon omaa aikaa vastaamiseen kuin jos kysely suoritettaisiin kasvotusten haastattelemalla. Vastaajilla ei ollut tätä kyselyä täyttäessään mahdollisuutta tallentaa vastauksiaan välissä ja jatkaa vastaamista myöhemmin.

Suurin osa kyselylomakkeen määrällisistä kysymyksistä perustui aikaisempien vuosien Korkeasaaren henkilöstökyselyiden kysymyksiin, mutta osaa muokattiin ja kaikki kysymykset teemoitettiin. Laadulliset kysymykset ovat jatkokysymyksiä määrällisille kysymyksille ja niillä yritettiin saada vielä tarkempi kuva vastaajien ajatuksista. Kyselystä pyrittiin saamaan mahdollisimman johdonmukainen ja helposti ymmärrettävä.

Kyselyyn pääsi vastaamaan avoimen linkin kautta Questback Essentials –kyselysivuston kautta. Jokainen Korkeasaaren eläintarhassa työsuhteessa kyselyn aikaan oleva työntekijä sai mahdollisuuden vastata kyselyyn. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin

henkilöstölle sähköpostiin sekä sen löysi myös Korkeasaaren omasta intrasta. Jokaisella Korkeasaaren työntekijällä oli siis mahdollisuus vastata kyselyyn, riippumatta hänen asemastaan organisaatiossa. Kysely suoritettiin marras – joulukuun vaihteessa 2017 ja aikaa kyselyyn vastaamiseen oli kaksi viikkoa. Kaikki vastaukset tallentuivat kyselysivulle anonyyminä ja ne myös käsiteltiin niin, että vastauksista ei voi tunnistaa vastaajaa.

Kyselyssä on aina ensin määrällinen kysymys, missä on kolmiportaiset vastausvaihtoehdot - *kyllä, en osaa sanoa, ei* - ja tämän jälkeen on erillinen tarkentava laadullinen kysymys, jolla haetaan tarkennusta tai ratkaisua edelliseen kysymykseen. Laadulliseen kysymykseen on avoin vastauskenttä. ”Avoimien kysymysten suosijat perustelevat valintaansa sillä, että avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, kun taas monivalintatyypiset kysymykset kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 201). Kyselyn rakenne jatkuu samalla vuorottelevalla kaavalla koko kyselyn läpi.

Kysymykset on jaettu kyselyssä teemoihin helpottaakseen vastaajan hahmottamista, mihin aiheeseen kysymyksessä viitataan. Teemoittelu auttaa myös pitämään kyselyn johdonmukaisena, kun teema ei vaihdu jokaisen kysymyksen jälkeen. Kyselyn teemoina (Liite 1) olivat *työtyytyväisyys ja –hyvinvointi, esimiestyö ja johtaminen, työyhteisö ja ilmapiiri, työturvallisuus sekä muutos ja kehittäminen*. Tässä opinnäytetyössä keskityn teemoihin: johtaminen ja johtajuus sekä työyhteisö ja ilmapiiri, jotka ovat jo itsessään hyvin laajoja aiheina. Näihin teemoihin sisältyy kyselylomakkeen kysymykset numero 5-28, mutta ainoastaan parillisen numeron kysymykset (6-26) ovat laadullisin menetelmin laadittuja kysymyksiä, mihin tässä opinnäytetyössä keskitytään.

Kysymykset numero 6, 8, 10 ja 12 on kyselyssä ryhmitelty teeman *esimiestyö ja johtaminen* alle. On ehkä jopa hieman vanhanaikaista jakaa esimiestyö ja johtaminen erikseen, mutta tämä ratkaisu tehtiin, jotta myös vastaaja ymmärsi, milloin puhuttiin esimerkiksi lähimmän esimiehen työstä ja milloin johtamisesta organisaatiotasolla. Esimiestyön ja johtamisen voisi tiivistää myös hyvin yhteen sanaan: johtajuus.

Kysymysten laatimisessa käytettiin Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran ohjeita kyselylomakkeen laadinnasta:

- Tärkeintä on välttää epämääräisyyttä - selvyys on tärkeintä
- Spesifiset, rajatut kysymykset vähentävät tulkinnan mahdollisuuksia
- Lyhyitä kysymyksiä on yksinkertaisesti helpompi ymmärtää kuin pitkiä kysymyksiä

- Kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkitys, tulee välttää. Kahteen erilaiseen kysymykseen on vaikea antaa vain yhtä vastausta
- Kysymysten määrää ja järjestystä lomakkeessa tulee harkita
- Tarkista sanojen valinta ja käyttö sekä vältä johdattelevia kysymyksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 202-203).

Kysymyksiä laatiessa pyrin pitämään ne mahdollisimman lyhyinä. Pyrin siihen, että kysymykset ovat niin helposti ymmärrettäviä, että niitä ei voi ymmärtää kuin yhdellä tavalla. Kysymykset muotoiltiin myös niin, että ne eivät ole johdattelevia vastaamaan jollain tietyllä tavalla kysymykseen. Kysymyksistä tehtiin mahdollisimman ratkaisukeskeisiä ja niillä yritettiin saada vastaajan todellinen mielipide asiaan.

Henkilöstökyselyn laadulliset kysymykset opinnäytetyön teemoissa:

6. Miten esimiestyötä voisi kehittää?
8. Miten toivoisit saavasi palautetta esimieheltäsi?
10. Miten esimiehesi voisi paremmin tukea sinua työssäsi?
12. Mitä haluaisit viestiä johdolle?
14. Onko jokin yhteisissä säännöissä epäselvää ja miten niitä tulisi selkeyttää?
16. Millä keinoilla voin parantaa ilmapiiriä?
18. Kuinka töiden ja vastuun tasapuolista jakautumista voisi edistää?
20. Miten jokaisen olisi helpompi ottaa puheeksi myös vaikeita asioita?
22. Miten yhteistyötä voisi sujuvoittaa?
24. Miten ristiriitatilanteet pitäisi ratkaista?
26. Miten kiusaamistilanteet saataisiin nopeasti tietoon?

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoimiseen käytettiin sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysin tavoitteena on analysoida materiaalia systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-104.)

Tutkimuksesta saadut vastaukset purettiin teemoittain ja haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Kävin aineiston läpi eli litteroin sen, erottaen ja merkiten ne asiat, jotka sisältyivät ennalta valitsemiini teemoihin. Tutkimuksessa saadut vastaukset koottiin yhteen. Lopuksi kirjoitettiin vielä yhteenveto.

Tein myös työtehtävänäni kaikista kyselyn vastauksista raportin, jossa käytettiin määrällisen tutkimuksen keinoja ja tiettyjen kysymysten osalta vastauksien määrää verrattiin vuosien 2013-2016 vastauksiin. Lisäksi listasin, kuinka monta tietynlaista vastausta sain laadullisten kysymysten vastauksista.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa pohditaan kyselylomakkeella toteutetun henkilöstökyselyn vastauksia aihealueittain verraten niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teoriaosuuden kanssa. Henkilöstökyselyyn vastasi 47 Korkeasaaren työntekijää eli hieman yli 60 prosenttia henkilöstöstä.

5.1 Johtaminen ja johtajuus

Suonsivun (2014) mukaan työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt. Kyselyn vastausten perusteella moni työntekijä toivoisi esimiesten panostavan vielä enemmän tasa-arvoiseen kohteluun ja siihen, että jokaiselle työntekijälle olisi samat säännöt.

Muutama vastaaja toivoi vastauksissaan myös, että asioista puhuttaisiin suoraan ja yhteisiä säännöllisiä palavereita olisi useammin, jotta jokainen työntekijä olisi perillä siitä, mitä työpaikalla tapahtuu. Tiimikohtaisia palavereita järjestämään lähtökohtaisesti viikoittain, mutta välillä niitä joudutaan perumaan työkiireiden tai poissaolojen vuoksi. Lisäksi Korkeasaarella järjestetään koko henkilöstön ”henkilöstötreffit” kerran kuukaudessa, missä jaetaan ajankohtaista tietoa ja keskustellaan näistä asioista. Kuten Österberg (2015) teoriaosuudessa totesi, viestintä ja tiedonkulku ovat jokaisen työntekijän vastuulla ja jokaisen tulisi osallistua siihen. Jos tieto ei kulje tai kaikkia ei saada osallistumaan työyhteisön palaveriin ja tapaamisiin, johtaa tämä helposti siihen, että epätietoisuus leviää työyhteisössä ja syntyy helpommin huhupuheita ja spekulatioita. Henkilöstöä tulisi motivoida käymään näissä tapaamisissa.

Tutkimuksessa selvisi, että moni henkilöstön jäsen toivoisi enemmän palautetta esimieheltään ja että palaute annettaisiin kasvokkain keskustellen. Palautteen toivottiin sisältävän sekä positiivista, että rakentavaa palautetta. Kuten Järvinen (2017) teoriaosuudessa toteaa, työyhteisön ja sen jäsenten kehittymisen avain on toiminnan säännöllisessä arvioinnissa. Tämän palautteen annossa isossa roolissa ovat palaverit ja kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluja käydään Korkeasaarella vuosittain. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan kehityskeskusteluiden avulla poistetaan epäselvyyksiä ja luodaan puitteet kunkin henkilön jatkuvalle kehittymiselle. Tämä vaatii kuitenkin rohkeutta kyseenalaistaa asioita sekä kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. Vastauksissa nousi esiin myös se, että moni kokee esimiehen palautteen tukevan ja auttavan omaa työntekoa.

Esimiehen koettiin myös tukevan työntekoa silloin, kun hän on hyvin tavoitettavissa sekä huomioi ja arvostaa jokaista työntekijää. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan esimiehen luodessa arvostavan suhteen vastuualueellaan oleviin ihmisiin, hän epäsuorasti myös kannustaa heitä. Kannustaminen taas luo ihmiselle tunteen hyväksytyksi tulemisesta ja siitä, että on tehnyt jotain hyvää ja arvokasta.

Myös selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraamisen koettiin vastauksien perusteella tukevan työntekijää työssään. Järvisen (2017) mukaan pitkäjänteisyys ja seuranta ovat keskeisessä roolissa, kun käsitellään työpaikan erilaisia ongelmatilanteita. Miksi tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen ei siis myös auttaisi välttämään ongelmatilanteiden syntymistä ja näin tukisi työntekijää työssään. Eräs vastaaja toivoi myös esimiesten ottavan vielä isomman roolin joukon johtajana ja puolestapuhujana. Tämä vastuun ottaminen ja tukeminen auttaa Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan muita olemaan luovampi ja keskittymään itse työhön.

Useampi vastaaja toivoi kaikkien Korkeasaassa tekevän yhteistyötä yhtenäisemmin ”yli yksikkörajojen” yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Korkeasaassa on neljä eri toimintoa: kiinteistö & ympäristö, hallinto, markkinointi & asiakaspalvelu sekä eläintenhoito & suojelu. Vielä viime vuonna, kyselyn toteuttamisen aikaan, näistä toiminnoista käytettiin termiä yksikkö. Eri toiminnoissa työtehtävät ja työympäristöt saattavat olla hyvinkin erilaisia. Suonsivun (2014) mukaan yhteisöllisyys ja moniammatillinen yhteistyö rakentavat hyvää työhyvinvointia. Tällä yhteistyöllä pyritään tietojen, taitojen, tehtävien, kokemusten tai toimivallan jakamisella jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseen.

Muutama vastaaja toivoi myös vastauksissaan, että johto ja esimiehet ”jalkautuisivat” henkilöstön sekaan useammin, jotta he oppisivat vielä paremmin tuntemaan henkilöstön ja heidän työtehtävänsä. Kun esimiehet tuntevat henkilöstön työn ja tehtävät, he pystyvät myös paremmin tukemaan henkilöstöä heidän työssään ja arvioimaan työssäjaksamista sekä kehittymistä.

5.2 Työyhteisön pelisäännöt

Useampi vastaaja koki, että yhteiset pelisäännöt eivät ole kaikille työntekijöille samat, vaan osan ”annetaan luistaa” yhteisistä säännöistä tai osa ei vain yksinkertaisesti niitä noudata. Sääntöjen tulkinnassa ja ymmärtämisessä työyhteisössä vaikuttaa olevan eriäviä mielipiteitä. Järvisen (2017) mukaan ongelma on usein siinä, että kukaan ei haluaisi toistuvasti muistutella toisia erilaisista pelisääntörikkomuksista ja tämä saattaa antaa muille sääntöjä noudattaville kuvan, että pelisääntöjä ei tarvitse noudattaa. Tämän

seurauksena työyhteisön oikeudenmukainen ilmapiiri sekä säännöt alkavat hiljalleen murentua. Muutama vastaaja nosti vastauksissaan esiin myös sen, että esimiehillä ei aina ole yhteneväiset vastaukset pelisäännöistä puhuttaessa ja tämä herättää henkilöstössä epävarmuutta siinä, kenen sanaan voi luottaa ja mitä sääntöä tulisi oikeasti noudattaa.

Pelisääntöjen noudattamiseen toivottiin enemmän seurantaa, jotta tasapuolisuus toteutuisi. Muutama vastaaja toivoisi lyhyttä seurantakautta, jonka aikana sääntöjen noudattamista seurattaisiin tiukemmin. Seurantakauden uskotaan vastaajien mukaan luovan uuden pohjan sääntöjen noudattamiselle ja luovan työyhteisölle yhtenäisemmän kuvan pelisäännöistä. Järvisen (2017) mukaan toimivassa työyhteisössä yhteisiä pelisääntöjä tulisi käydä läpi riittävän usein, niitä tulisi tarkentaa tai luoda uusia epäselviin tilanteisiin. Näin voidaan välttää erimielisyyksiä ja konflikteja. Järvinen (2017) ei kuitenkaan laittaisi pelisääntöjen noudattamisen valvontaa täysin esimiehen harteille, vaan se kuuluu kaikkien tehtäviin työyhteisössä. Esimiehen pitää kuitenkin pystyä motivoimaan henkilöstöä valvomaan pelisääntöjen noudattamista.

5.3 Työyhteisön kehittäminen

Useamman vastaajan mielestä jokainen voi itse parantaa työyhteisön ilmapiiriä parhaiten asennoitumalla positiivisesti, olemalla ystävällinen ja avulias sekä ottamalla työtoverit huomioon. Sama positiivisen asenteen korostaminen toistuu melkein jokaisessa vastauksessa, kun kysytään millä keinoilla voin (itse) parantaa ilmapiiriä. Negatiivisuus koetaan ikävänä kierteenä, joka tarttuu paremmin kuin positiivisuus. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan työyhteisön kehittäjän tulisi johdatella ihmiset puhumaan asioista ratkaisukeskeisesti, koska ongelmapuhe tuottaa helposti lisää ongelmia. Ratkaisupuhe taas antaa toivoa ja auttaa luovien kehittämisideoiden tuottamisessa.

Korkeasaaren työyhteisö on hyvin monimuotoinen; henkilöstö on hyvinkin erilaisissa tehtävissä, heillä on erilainen tausta niin koulutus- kuin työkokemukseltaankin, ja koska ihmiset ovat erilaisia, saattaa helposti tulla väärinkäsityksiä. Useammassa vastauksessa nouseekin esiin, kuinka tärkeää on yrittää ymmärtää kaikkia ja kohdella tasapuolisesti ammatista, taustasta ja työtehtävistä riippumatta. Österbergin mukaan esimiehen omilla asenteilla on erilaisuuden käsittelyssä suuri merkitys. Erilaisuuden johtamisessa on Työssä jaksamisen ohjelman (Askola 2003) mukaan tärkeää, että työyhteisö arvostaa ihmisen erilaisuutta voimavarana. (Österberg 2015.) Eräs vastaaja toivoi myös, että kaikki työyhteisössä muistaisivat, että koska olemme kaikki ihmisiä ja vieläpä erilaisia ihmisiä, eikä kenelläkään voi olla aina hyvä päivä, jokaisen tulisi pystyä ymmärtämään myös toisten mielialoja.

Merkittävä osa vastaajista koki myös, että työyhteisön ilmapiiriä parantaa se, että keskitytään enemmän työntekoon ja muistetaan, mitä varten töissä ollaan.

Ristiriitatilanteiden ja erimielisyyksien välitön ratkaiseminen koettiin antavan mahdollisuuden keskittyä enemmän itse työhön. Jotta työntekijä voi keskittyä työhön, hänen tulee olla myös motivoitunut. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan esimiehen osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota. Se, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä, tukee henkilöstön hyvinvointia. Koettiin, että sovituista asioista kiinni pitäminen ja oman osuutensa hoitaminen ajallaan tekevät töihin keskittymisen helpommaksi toteuttaa.

Töiden ja vastuun tasapuolista jakautumista voisi useamman vastaajan mukaan edistää keskustelemalla avoimesti työnjaosta työpisteissä ja ottamalla rohkeasti puheeksi, jos sovitut asiat eivät toteudu. Työyhteisön jatkuva ja selkeä viestintä ovat tässä suuressa roolissa. Töiden ja vastuualueiden selkeämmällä jaolla sekä työtehtävien kertauksella koettiin luovan tasapuolisuutta. Työn valvonnankaan tehostamista ei koettu liian ”holhoavaksi” jos se edesauttaa sitä, että toisille ei keräännä kohtuuttoman paljon enemmän töitä kuin toisille.

Merkittävä osa vastaajista oli sitä mieltä, että vaikeita asioita olisi helpompi ottaa puheeksi silloin kun töissä vallitsee avoin ja kannustava ilmapiiri. Tärkeänä koettiin, että ongelmatilanne pitäisi pystyä ottamaan mahdollisimman pian puheeksi kasvokkain tai anonyymisti, jotta asiaa päästään selvittämään mahdollisimman pian. Ongelmatilanteet koettiin moninkertaistuvan mitä pidempään asian selvittäminen lykkääntyy. Järvisen (2017) mukaan ongelmatilanteisiin pitääkin päästä käsiksi juuri sen takia, että voidaan estää tilanteen paheneminen ja ajautuminen syöksykierteeseen.

Yhteistyön sujumista voisi useamman vastaajan mukaan parantaa korostamalla yhteisiä tavoitteita ja tekemällä enemmän töitä yhtenä tiiminä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Juuti ja Vuorela (2015) toteavatkin, että onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen seurauksena ihmisille syntyy yhtenevä näkemys toiminnan suunnasta ja päämääristä sekä niiden tavoittelemiseksi käytettävistä keinoista. Ainoastaan yksi vastaaja nosti esiin, että yhteistyötä voidaan sujuvoittaa tapaamalla kasvokkain tarpeeksi usein sekä muutama muu vastaaja uskoi, että tätä asiaa edesauttaisi tiedonkulun tehostaminen. Tiedon tulisi tavoittaa kaikki niin toiminnon tai tiimin sisällä kuin niiden välilläkin. Muutama vastaaja toivoi myös työn suunnitteluun käytettävän enemmän aikaa, jotta yhteistyö sujuisi hyvän suunnittelun seurauksena jouhevammin.

5.4 Työyhteisön ristiriitatilanteet

Parhaana tapana ratkaista riitatilanteet pidettiin avointa keskustelua osapuolten kanssa, yksin ja yhdessä, esimiehen toimesta tai osapuolten omasta aloitteesta keskenään. Järvisen (2017) mukaan tässäkään tilanteessa esimies itse ei voi ratkaista tilannetta. On tärkeää, että ne henkilöt tai tahot, jotka ovat aiheuttaneet ongelman, saavat myös tiedon ja palautteen ongelmatilanteesta. Useassa vastauksessa kuitenkin toivottiin, että esimies osallistuisi ristiriitatilanteiden ratkaisuun. Esimiehen tulisikin olla tietoinen ristiriidoista ja pystyä myös seuraamaan tilanteen etenemistä varmistaakseen, että asia on hoidettu loppuun asti. Hyvin tärkeäksi tässäkin useampi vastaaja koki sen, että tilanteeseen puututaan mahdollisimman pian ongelman tultua tietoon. Tilanne tulisi erään vastaajan mukaan myös hoitaa loppuun asti niin, että jokainen osapuoli ymmärtää mikä meni pieleen ja lisäksi tilannetta tulisi seurata.

Useamman vastaajan mielestä kiusaamistilanteet saataisiin nopeasti tietoon ilmoittamalla asiasta mahdollisimman pian esimiehelle tai työsuojeluvaltuutetulle, jotta asiaan pystytään myös puuttumaan. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan vasta kun työyhteisöön on syntynyt riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, voivat työyhteisön jäsenet vapautuneesti alkaa jakaa tietojaan. Sama pätee niin vaikeiden asioiden jakamiseen kuin tietotaidonkin jakamiseen. Kiusaamisesta pitää muutaman vastaajan mukaan pystyä kertomaan myös anonymisti.

5.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Seuraavalla sivulla on yhteenvetotaulukot kaikista kysymyksistä. Taulukoihin on listattu ja tiivistetty tärkeimpiä, toistuvia teemoja vastauksissa. Taulukoiden vastaukset ovat vastaajien omia mielipiteitä ja asenteita. Teemat *Esimiestyö ja johtaminen* sekä *Työyhteisö ja ilmapiiri* on jaettu kahteen eri taulukkoon selkeyden vuoksi.

Teema: Esimiestyö ja johtaminen	
Kysymys	Vastaukset
Miten esimiestyötä voisi kehittää?	○ Panostamalla tasa-arvoiseen kohteluun ○ Pelisääntöjen tulisi olla samat joka yksikölle
Miten toivoisit saavasi palautetta esimieheltäsi?	○ Kasvokkain keskustellen ○ Sekä positiivista että rakentavaa palautetta ○ Toivoisin enemmän palautetta
Miten esimiehesi voisi paremmin tukea sinua työssäsi?	○ Huomioimalla ja arvostamalla ○ Antamalla palautetta
Mitä haluaisit viestiä johdolle?	○ Pyritään saamaan kaikki tekemään yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ○ Epäkohdista tulisi voida keskustella vielä avoimemmin

Teema: Työyhteisö ja ilmapiiri	
Kysymys	Vastaukset
Onko jokin yhteisissä säännöissä epäselvää ja miten niitä tulisi selkeyttää?	○ Pelisäännöt eivät ole kaikille samat ○ Kaikki eivät noudata sääntöjä
Millä keinoilla voin parantaa ilmapiiriä?	○ Olemalla ystävällinen ja avulias ○ Tekemällä oman työni mahdollisimman hyvin
Kuinka töiden ja vastuun tasapuolista jakautumista voisi edistää?	○ Tekemällä selväksi, että säännöt ovat samat kaikille ○ Keskustelemalla asioista avoimesti
Miten jokaisen olisi helpompaa ottaa puheeksi myös vaikeita asioita?	○ Jos rakentava palaute otettaisiin paremmin vastaan ○ Harjoittelemalla kuuntelua ja dialogia
Miten yhteistyötä voisi sujuvoittaa?	○ Rikkomalla yksikkörajoja ○ Yhteisillä tavoitteilla
Miten ristiriitatilanteet pitäisi ratkaista?	○ Keskustellen osapuolten kanssa yksin ja yhdessä ○ Esimiesten avulla ○ Mahdollisimman ripeästi
Miten kiusaamistilanteet saataisiin nopeasti tietoon?	○ Ilmoittamalla asiasta esimiehille/johdolle ○ Anonyymisti

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointia tukeva johtaminen. Työn tarkoituksena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *Mitkä asiat vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen Korkeasaarella?* ja *Millä johtajuuden periaatteilla voidaan tukea ja kehittää työyhteisöä ja ilmapiiriä?* Pohdinnassa annetaan myös kehittämisehdotuksia sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja tuotoksen hyödynnettävyyttä. Lopuksi käsitellään vielä tulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

6.1 Tutkimuksen päähavainnot

Tässä työssä keskityttiin kahteen pääteemaan: johtaminen ja johtajuus sekä työyhteisö ja ilmapiiri. Tutkimuskysymyksiä luotiin ja kehitettiin myös ajatellen näitä teemoja ja miten näistä aiheista saataisiin parhaiten vastauksia. Kyselystä kävi hyvin ilmi mitä mieltä henkilöstö on organisaation työhyvinvoinnista yleisesti.

Vastaajien taustoissa, työtehtävissä ja työympäristöissä on suuriakin eroja ja tämä saattoi vaikuttaa paljonkin yksittäisen henkilön näkemykseen ja vastauksiin työpaikan hyvinvoinnista ja työyhteisön johtajuudesta. Kysely toteutettiin täysin anonymisti ilman, että vastaaja kertoi itsestään mitään, joten oli mahdotonta sijoittaa tiettyä vastausta esimerkiksi tiettyyn tiimiin tai työtehtävään.

Työyhteisön toimivuuteen Korkeasaarella vaikuttavat johtaminen, ihmisten asenteet yleensä, työtä ja työyhteisöä kohtaan sekä motivaatio. Työyhteisöä ja ilmapiiriä voidaan tukea ja kehittää monilla johtamisen periaatteilla kuten keskustelevalle ja valmentavalle johtamisella sekä motivoimalla henkilöstöä muutoksessa.

6.2 Kehittämisehdotukset

Työyhteisön pelisääntöjen selkeyttäminen ja niiden noudattaminen vaativat kaikilta työyhteisössä osallistumista, niin työntekijältä kuin esimieheltäkin. Jokaisen tulisi aktiivisemmin ottaa puheeksi asia, jos huomaa, että toinen ei noudata pelisääntöjä tai kun itse ei ole varma onko tulkinut pelisääntöjä oikein. Tämä vaatii sitoutumista ja sinnikkyyttä. Pelisäännöistä tulisi käydä jatkuvaa keskustelua. Esimiesten tulisi lisäksi pitää tiukasti kiinni siitä, että kaikille todellakin on samat säännöt ja siitä ei luisteta.

Työyhteisön säännölliset palaverit auttavat työntekijää saamaan tarvitsemansa tiedon työpaikallaan tapahtuvista asioista ja muutoksista. Palaverit ovat myös usein se ainut paikka, jossa pääsee kysymään ja ratkomaan epäselviä asioita. Palavereiden toteutumisesta tulisi pitää työyhteisössä kiinni ja pitää huoli siitä, että jokainen osallistuu näihin palavereihin omalla tavallaan ainakin ajoittain. Osallistuminen työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen vahvistavat ihmisen tunnetta siitä, että he ovat osa työyhteisöä.

Moni vastaajista toivoi enemmän palautetta. Kehityskeskustelut ovat mahdollisesti osalle jopa se ainut kerta vuodessa, kun he saavat palautetta. Palautteenannon voisi ottaa esimerkiksi osaksi viikoittaisia palavereita, joissa kaikki pääsisivät osallistumaan kannustavan palautteen antoon. Palautetta tulisi antaa rehellisesti ja rakentavasti, tsemppaamalla ja kannustamalla. Ihmisen on vaikea kehittyä ja kasvaa ilman palautetta. Esimiehet voisivat myös ottaa käyttöönsä Desslerin valmentavan johtamisen tarkastuslistan ja tämän avulla kehittää oman viestinnän ja palautteenannon periaatteita.

Esimiehet ovat avainasemassa ristiriitatilanteiden selvittelyn johtamisessa ja niiden ratkaisemisessa. Esimiehen ei tulisi kääntää selkäänsä vaikeillekaan asioille, vaan yrittää saada asianosaiset käsittelemään ongelmaa. Vaikka kaikki työyhteisössä ovatkin aikuisia ihmisiä, on vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen välillä vaikeaa ilman tukea. Työyhteisöissä ei aina päästä yhteisymmärrykseen asianosaisten kesken ja silloin tarvitaan esimiestä. Ensimmäisenä tulisi selvittää onko työyhteisön ongelmien taustalla rakenteista vai yksilöistä johtuvia ongelmia. Ristiriitatilanteita ratkottaessa olisi hyvä tukeutua ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan, jotta voidaan välttää ongelmakeskeistä keskustelua. Ratkaisut tulisi tehdä myös ripeästi ja tilanne pitää hoitaa loppuun asti. Myös jatkuva dialogi työyhteisössä helpottaisi vaikeiden asioiden puheeksi ottamista.

Voidaan todeta, että yhteisöllisyys ja moniammatillinen yhteistyö rakentavat hyvää työhyvinvointia. Tietojen, taitojen, tehtävien ja kokemusten jakaminen tukevat työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Yksikkörajoja onkin Korkeasaarella viimeiset vuodet jatkuvasti hälvennetty esimerkiksi siirtymällä yksiköiden omista toimintasuunnitelmista ja budjeteista Korkeasaaren yhteiseen suunnitelmaan ja tavoitteeseen. Viime vuodenvaihteen jälkeen yksikkörajoja on hälvennetty myös poistamalla käytöstä termi *yksikkö* ja nykyään käytetään termiä *toiminto* sekä pyritty tekemään entistä enemmän yhteistyötä toimintojen välillä. Työyhteisössä tulisi jatkaa tätä kokonaisuuden painottamista ja kaataa turhat raja-aidat yksiköiden, työryhmien ja henkilöstöryhmien välillä. Tämä ”rajattomuus” vahvistaa yhteistä henkeä.

Kuinka parannetaan työyhteisön ilmapiiriä? Tähän kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta tai nopeaa ratkaisua. Yksi keskeinen asia, joka vaikuttaa ilmapiirin muodostumiseen on viestintä. Toimivassa viestinnässä keskitytään siihen, miten ja mistä keskustellaan sekä kuka keskustelee. Kaikkien työyhteisössä tulee osallistua tähän keskusteluun ja pitää myös muistaa kuunnella toisiaan. Kaiken keskustelun ja viestinnän ei tarvitse tapahtua palaverissa ja muissa järjestetyissä tilaisuuksissa. Työyhteisöä voitaisi kannustaa enemmän vapaaseen kommunikointiin esimerkiksi kahvitauoilla. Työyhteisön ilmapiiriä on myös helpompi parantaa, kun opitaan puhumaan asioista avoimesti. Avoimuus lisää luottamusta. Myös tiedon ja osaamisen jakaminen vahvistaa luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Positiivinen asenne luo hyvää ilmapiiriä, mutta myös inhottavista ja työtä häiritsevistä asioista pitää pystyä puhumaan. Tähän voitaisi työyhteisössä kuitenkin kokeilla lähestymistapaa, jolloin kun jokin asia on huonosti, sitä tulisi lähestyä ratkaisun kanssa. Jokaisen olisi hyvä välillä pysähtyä ja miettiä, millaisessa ilmapiirissä haluaisi itse tehdä töitä ja sitten luoda sitä omalla esimerkillään. Sanotaan, että mikään muutos ei tapahdu yhden yön aikana.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa

Tutkimuksen luotettavuutta puoltaa se, että tehdyt johtopäätökset vastaavat todellisuutta, koska ne on muodostettu henkilöstön vastausten ja teoriaviitekehysten perusteella. Koska henkilöstö antoi vastauksensa kyselyyn sähköisesti, ei voida arvioida esimerkiksi mahdollisia häiriötekijöitä kyselyyn vastaamisen aikana tai siihen käytettyä aikaa.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös se, että työssä on tarkkaan kuvattu mitä tutkitaan ja miksi sekä miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu. Arvioin teoriaosuudessa käytetyn tiedon luotettavuutta lähteen tuoreuden ja ajankohtaisuuden perusteella sekä käyttämällä esimerkiksi Haaga-Heliassa oppimateriaalina käytettyä kirjallisuutta. Arvioin myös lähdeä käyttäessäni, onko kyseessä fakta, joka voidaan perustella vai onko kyseessä kirjoittajan oma mielipide.

6.4 Tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset

Henkilöstökyselyn vastauksissa nousi esiin paljon samoja teemoja: työyhteisön pelisäännöt, tasa-arvoinen kohtelu ja työyhteisön ilmapiiri. Tiedän, että moni näistä asioista on jo vahvasti otettu Korkeasaarella huomioon johtamisen kannalta ja monia asioita kehitetään. Kuten teoriaosuudessa Järvinen (2017) toteaa, hyväkään työyhteisö ei ole ongelmaton vaan työssä tulee väistämättä vastaan erilaisia virheitä, ristiriitoja ja erehdyksiä. Tätä varten kuitenkin työyhteisön pitää jatkaa jatkuvaa kehittämistä. Johtajat ja esimiehet ovat työyhteisön jatkuvan kehittämisen käynnistäjiä ja ylläpitäjiä. On hyvä

muistaa, että muutos on aina pitkän prosessin aikaansaannos ja koskaan ei tule aikaa, jolloin mitään ei tarvitsisi kehittää.

6.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselytutkimuksen muodossa. Tämä kyselymuoto soveltui mielestäni todella hyvin kyseiselle organisaatiolle, koska näin vastaajat pystyvät vastaamaan täysin anonyymisti.

Olen oppinut opinnäytetyöprosessin aikana aineiston keräämisen keinoja. Vaikeinta opinnäytetyöprosessissa olikin tiedon rajaaminen. Itseäni kiinnostavaa tietoa löytyy paljon ja aihetta oli vaikea rajata. Luin paljon aiheen piiriin kuuluvia artikkeleja, mutta kaikki mitkä eivät sopineet tutkimuksen viitekehykseen, jäivät pois työstä.

Opinnäytetyön tekemiseen kului aikaa yhteensä noin seitsemän kuukautta. Hankalaa opinnäytetyössä oli myös koulun, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja tästä syystä opinnäyteprosessiin kului kauemmin kuin olin alun perin toivonut ja suunnitellut. Työssä oli vaikea edetä pidemmän tauon jälkeen ja tuntui, että jouduin monta kertaa aloittamaan työn ja aiheeseen paneutumisen aivan alusta.

Onnistuin mielestäni hyvin kuvaamaan ja tiivistämään henkilöstön ajatukset johtajuudesta sekä työyhteisöstä ja sen ilmapiiristä. Olisin toivonut löytäväni hieman yllättävämpiä näkökulmia ja johtajuuden periaatteita kuin mitä lopulta löysin. Opin opinnäytetyön avulla arvioimaan työhyvinvointia kokonaiskuvana ja löytämään keinoja kehittää toimintaa. Opinnäytetyö on auttanut minua työssäni näkemään useampia puolia työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Lähteet

Bratton, J. & Gold, J. 2007. Human resource management, Theory and Practice, 4th edition. Palgrave Macmillan. London.

Dessler, G., 2011. Human Resource Management, Twelfth Edition. Pearson Education Inc. New Jersey.

Gallup Inc. 2016. State of the American Workplace. Luettavissa: [file:///C:/Users/VStore/Documents/Koulujutut/SOAW%202017%20FINAL_PDF%20\(1\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/VStore/Documents/Koulujutut/SOAW%202017%20FINAL_PDF%20(1)%20(1).pdf). Luettu: 20.09.2017.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

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

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt, 3. painos. Alma Talent. Helsinki.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Pohjonen, T. Helsingin kaupungin työterveyskeskus. 2008. Hyvin tehty – hyvin johdettu – puheenvuoroja työhyvinvoinnin johtamiseen. Helsinki.

Raeste, J.-P. 2018. Näin pysyt vauhdissa mukana, kun työelämä muuttuu. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005566843.html>. Luettu: 23.3.2018.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Helsinki. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 20.4.2018.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2. painos. UNIPress. Kuopio.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Valtiovarainministeriö. 2018. Luettavissa: <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/tasa-arvo-ja-yhdenvertaisuus>. Luettu: 2.4.2018.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Meedia Zone OÜ. Viro. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:2274/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/?coll=2>. Luettu: 31.3.2018.

Liitteet

Liite 1

KORKEASAAREN HENKILÖSTÖKYSELY 2017

Tervetuloa vastaamaan Korkeasaaren omaan henkilöstökyselyyn!

Kyselyn tulosten tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, millainen Korkeasaari on työyhteisönä. Sinun mielipiteesi on tärkeä! Tuloksista saatua tietoa käytetään työyhteisön kehittämiseksi. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisten vastaajien tiedot ole missään vaiheessa tunnistettavissa.

TYÖTYYTYVÄISYYS JA -HYVINVOINTI

1) Viihdyn työssäni

Kyllä *En osaa sanoa* *En*

2) Mikä lisää työssä viihtymistäsi ja miten sitä voisi parantaa?

3) Työkykyni on hyvä

Kyllä *En osaa sanoa* *Ei*

4) Mitä työpaikalla voisi tehdä työkyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi?

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

5) Esimiestyö on johdonmukaista

Kyllä *En osaa sanoa* *Ei*

6) Miten esimiestyötä voisi kehittää?

7) Esimieheni antaa minulle palautetta, joka auttaa minua työssäni

Kyllä *En osaa sanoa* *Ei*

8) Miten toivoisit saavasi palautetta esimieheltäsi?

9) Esimieheni tukee minua työssäni

Kyllä *En osaa sanoa* *Ei*

10) Miten esimiehesi voisi paremmin tukea sinua työssäsi?

11) Korkeasaaren eläintarhaa johdetaan hyvin

Kyllä *En osaa sanoa* *Ei*

12) Mitä haluaisit viestiä johdolle?

TYÖYHTEISÖ JA ILMAPIIRI

13) Työyhteisön pelisäännöt ovat selkeät

Kyllä En osaa sanoa Ei

14) Onko jokin yhteisissä säännöissä epäselvää ja miten niitä tulisi selkeyttää?

15) Parannan omalla toiminnallani työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä

Kyllä En osaa sanoa En

16) Millä keinoilla voin parantaa ilmapiiriä?

17) Kaikki kantavat tasapuolisesti vastuun töiden sujumisesta

Kyllä En osaa sanoa Ei

18) Kuinka töiden ja vastuun tasapuolista jakautumista voisi edistää?

19) Asioista puhutaan suoraan ja avoimesti

Kyllä En osaa sanoa Ei

20) Miten jokaisen olisi helpompaa ottaa puheeksi myös vaikeita asioita?

TYÖYHTEISÖ JA ILMAPIIRI

21) Yhteistyö erilaisten ihmisten kanssa tukee työntekoani

Kyllä En osaa sanoa Ei

22) Miten yhteistyötä voisi sujuvoittaa?

23) Työyhteisön ristiriitatilanteisiin puututaan

Kyllä En osaa sanoa Ei

24) Miten ristiriitatilanteet pitäisi ratkaista?

25) Oletko joutunut kiusatuksi työpaikalla viimeisen vuoden aikana?

Kyllä En osaa sanoa En

26) Miten kiusaamistilanteet saataisiin nopeasti tietoon?

27) Aion pysyä tässä työpaikassa myös tulevaisuudessa

Kyllä En osaa sanoa En

28) Mitkä asiat vaikuttavat pysymiseen työssäsi?

TYÖTURVALLISUUS

29) Työnantaja kiinnittää riittävästi huomiota työturvallisuuteen

Kyllä En osaa sanoa Ei

30) Mihin turvallisuusasioihin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota?

MUUTOS JA KEHITTÄMINEN

31) Olen saanut tarpeeksi tietoa säätiöitymisestä

Kyllä En osaa sanoa En

32) Mitä olisi voitu tehdä toisin?

33) Onko tuleva muutos säätiöksi vaikuttanut työmotivaatioosi tai hyvinvointiisi?

Kyllä En osaa sanoa Ei

34) Jos on, miten?

35) Korkeasaari on työpaikka, jossa suhtaudutaan kehittämiseen myönteisesti

Kyllä En osaa sanoa Ei

36) Kuinka kaikkien ideat työn kehittämiseksi saataisi käyttöön?

37) Uskon, että Korkeasaaren eläintarha kehittyy ja menestyy tulevaisuudessa

Kyllä En osaa sanoa En

38) Millä keinoilla voisimme turvata kehittymisen ja menestymisen?

39) Viime vuoden henkilöstökyselyn tuloksia on käsitelty riittävästi

Kyllä En osaa sanoa Ei

40) Miten toivot kyselyn tuloksia käsiteltävän?

41) Yleisarvosana Korkeasaaresta työpaikkana kouluarvosanoin 4-10

42) Millainen on täyden 10 työpaikka?