

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

2020

Jenny Nieminen

# TYÖYHTEISÖKULTTUURIN KEHITTÄMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT ASIAT

– Case Yritys X

Jenny Nieminen

# TYÖYHTEISÖKULTTUURIN KEHITTÄMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT ASIAT

- Case Yritys X

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantaja yrityksen sisällä toimivan ryhmän työyhteisökulttuurin nykyistä tilannetta, sekä tutkia mitkä asiat siinä vaativat muutosta ja millä tavoin sitä tulisi lähteä kehittämään. Tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden mielipide nykyisestä työyhteisökulttuurista ja tämän pohjalta laatia työnantajalle ja esimiehille ohjeet työyhteisökulttuurin kehittämiseksi. Tämä opinnäytetyön on siis tehty toimeksiantona Yritys X:lle.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosuuksista. Teoriaosuudessa lukijalle pohjustetaan yleisellä tasolla se mitä työyhteisökulttuurilla tarkoitetaan, mistä se koostuu ja mitä eri osapuolia se pitää sisällään. Opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu toimeksiantona Yritys X:lle ja se pitää sisällään henkilöstökyselyn työyhteisökulttuurista, tulosten analysoinnin sekä toimintaohjeet työnantajalle ja esimiehille työyhteisökulttuurin kehittämiseksi.

Toteutetulla henkilöstökyselyllä saatiin hyviä ja kattavia vastauksia, joita pystyin hyvin hyödyntämään tämän opinnäytetyön kirjoittamiseksi. Henkilöstökyselyn vastausten perusteella sain luotua toimintaohjeet työnantajalle ja esimiehille työyhteisökulttuurin kehittämiseksi ja näin ollen opinnäytetyön tavoite saavutettiin.

Opinnäytetyön ja toteutetun henkilöstökyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että kyseisen toimeksiantaja yrityksen sisällä toimivan ryhmän työyhteisökulttuuri vastaa pitkälti työntekijöiden odotuksia ja toiveita, luukunottamatta muutamia muutos vaativia asioita. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden käsitys työyhteisökulttuuriin vaikuttavista asioista on myös pitkälti samanlainen, kuin läpi käydyssä teoriassa ja kirjallisuudessa.

## ASIASANAT:

esimiestaidot, organisaatiokulttuuri, työpaikkakulttuuri

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration | Financial management

2020 | 38 pages, 2 pages appendices

Jenny Nieminen

# DEVELOPING ORGANIZATIONAL CULTURE AND FACTORS AFFECTING IT

- Case Company X

The aim of this bachelor's thesis was to find out the current position of organizational culture in a workgroup inside the case company and also which things need to be changed in it and how to develop those things. The goal was to find out how the employees feel about the current organizational culture and then come up with tips and instructions for the employee and supervisors on how to develop the organization's culture. This bachelor's thesis was conducted as an assignment for Company X.

This bachelor's thesis consists of theoretical and research parts. In the theoretical part the reader is given information on general level about what organizational culture is, what it consists of and what issues it covers. The research part of this bachelor's thesis was conducted as an assignment for Company X and it consists of the survey about organizational culture made for the employees, the analyzation of the results and also tips and instructions for the employee and supervisors on how to develop the organization's culture.

The survey made for the employees gave good and useful results which could very well be used when writing this bachelor's thesis. With the results from the survey made for the employees it was possible to write down instructions for the employee and supervisors on how to develop the organization's culture and thus reach the goal of this bachelor's thesis.

Based on the results of this bachelor's thesis and the survey made for the employees it can be stated that the current organizational culture in the workgroup inside this case company is mostly like the employees want it to be, besides a few things they would like to change. The comments regarding factors affecting the organizational culture from the employees who answered the survey were also very much alike what was said in the theoretical part and literature.

## KEYWORDS:

managerial skills, organizational culture, workplace culture

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TYÖYHTEISÖKULTTUURI</b>	<b>8</b>
2.1 Mistä työyhteisökulttuuri muodostuu?	9
2.1.1 Arvot	9
2.1.2 Normit	10
2.1.3 Tunteet	10
2.2 Kulttuurin kehittyminen työyhteisössä	10
2.3 Työyhteisökulttuurin edistäminen	12
2.4 Työyhteisökulttuurin muutokset	15
2.5 Erialaisten roolien ja sosiaalisen järjestyksen vaikutus työyhteisökulttuuriin	18
<b>3 HENKILÖSTÖKYSELY</b>	<b>21</b>
3.1 Tutkimussuunnitelma	21
3.2 Kyselyn sisältö	22
3.3 Kyselyn toteutus ja vastaanotto	23
<b>4 TULOSTEN ANALYSOINTI</b>	<b>25</b>
4.1 Miten henkilöstö kokee työyhteisökulttuurin?	25
4.2 Miten työyhteisökulttuuria voitaisiin muuttaa?	27
4.3 Mitä työyhteisökulttuurissa arvostetaan?	28
4.4 Mitkä asiat vaikuttavat työyhteisökulttuuriin?	29
4.5 Toimintatapoja työyhteisökulttuurin kehittämiseksi	31
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>35</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>38</b>
<b>LIITTEET</b>	

Liite 1. Henkilöstökysely työyhteisökulttuurista.

## KUVIOT

Kuvio 1. Työyhteisökulttuurin edistämisen keinoja. (Kuusela 2015.)	13
Kuvio 2. Työyhteisökulttuurin muutoksen toteutuskeinoja. (Kuusela 2015.)	17
Kuvio 3. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.	34

# 1 JOHDANTO

Työyhteisökulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan organisaation jäsenten eli kaikkien samassa työyhteisössä työskentelevien henkilöiden keskuudessa vallitsevia toimintatapoja ja yhteisiä perusarvoja. Työyhteisökulttuuria ilmentävät ihmisten käyttäytymisessä havaitut säännönmukaisuudet, johtaminen, vuorovaikutus ja päätöksenteko, organisaation rakenteet, toiminnan tavoitteet, keinot ja toiminnan mittaaminen. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 10.)

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X:lle ja sen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkökulmasta, minkälainen on yhden yrityksen sisällä toimivan tiimin työyhteisökulttuuri, sekä mitä asioita siinä tulisi mahdollisesti lähteä muuttamaan ja kehittämään. Lisäksi tavoitteena oli myös laatia työnantajalle ja esimiehille toimintaohjeita ja neuvoja siihen, miten nämä muutokset voitaisiin työyhteisössä sitten toteuttaa ja ottaa käytäntöön.

Päädyin tähän aiheeseen erityisesti myös siitä syystä, että minua itseäni kiinnostavat henkilöstöhallintoon ja työhyvinvointiin, sekä esimies- ja johtamistaitoihin liittyvät aiheet. Työyhteisökulttuuri on mielestäni mielenkiintoinen aihe, sillä se koskee jokaista työelämässä olevaa henkilöä ja sillä on suuri merkitys niin yrityksen toimivuuteen kuin työntekijöiden viihtyvyyteen ja hyvinvointiin.

Opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu henkilöstölle jaettuna lyhyenä kyselynä, joka sisälsi niin avoimia- kuin monivalintakysymyksiä liittyen nykyiseen työyhteisökulttuuriin. Kysely toteutettiin toimeksiantaja yrityksen sisällä toimivalle yhdelle tiimille, jossa vastaajien määrä oli noin 50 henkilöä, tästä määrästä vastauksia kyselyyn tuli vajaa puolet. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää miten työntekijät kokevat yrityksen ja tiiminsä nykyisen työyhteisökulttuurin, sekä mitä asioita he siinä haluaisivat mahdollisesti muuttaa tai kehittää.

Henkilöstökyselyn vastausten perusteella laadin työnantajalle ja esimiehille yhteenvedon työntekijöiden vastauksista. Lisäksi vastausten perusteella laadin myös neuvoja ja toimintaohjeita työnantajalle ja esimiehille siihen, miten he voivat työyhteisökulttuuria lähteä kehittämään ja mitä muutoksia heidän tulisi tehdä. Toimintaohjeet ja neuvot perustuvat siis kyselyyn tulleiden työntekijöiden vastauksiin, mutta myös lukemaani teoriaan ja kirjallisuuteen työyhteisökulttuurista.

Opinnäytetyön alussa olen käynyt läpi työyhteisökulttuuria koskevaa teoriaa, joka pohjautuu lukemaani kirjallisuuteen. Opinnäytetyön teoriaosuus antaa lukijalle pohjustuksen siihen mitä työyhteisökulttuuri on ja miksi se on niin tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Teoriaosuudessa olen käynyt läpi mitä työyhteisökulttuurilla tarkoitetaan, miten se muodostuu eli mitkä kaikki asiat siihen vaikuttavat ja mitä kaikkia osa-alueita se pitää sisälleen. Näiden lisäksi olen teoriaosuudessa käynyt läpi myös, miten työyhteisökulttuuria voidaan kehittää ja miten muutokset työyhteisössä tulisi toteuttaa ja mikä on muutosten vaikutus työyhteisön toimivuuteen.

## 2 TYÖYHTEISÖKULTTUURI

Työyhteisökulttuurin käsite on vakiintunut johtamisalalle 1980-luvun puolivälissä. Työyhteisökulttuurista voidaan puhua myös esimerkiksi nimillä organisaatiokulttuuri tai yrityskulttuuri. Kulttuuri työyhteisössä koostuu selvästi määritetyistä tai sanomatta jääneistä arvoista ja normeista, jotka ovat muodostuneet esimerkiksi aikaisempien tapahtumien, vahvojen persoonallisuuksien tai tietoisesta kehittämisestä tuloksena. Työyhteisökulttuuri luo työyhteisön jäsenien välille yhteenkuuluvuuden tunteen. (Bengt & Lövingsson 2006, 57.)

Työyhteisökulttuuri vaikuttaa jokaiseen työpaikalla työskentelevään henkilöön ja heidän käytökseensä. Se voi joko kannustaa ja motivoida työnteossa tai vastakohtaisesti se voi heikentää työpaikan ilmapiiriä ja pahimmillaan tuhota työntekijöiden mielenkiinnon tekemäänsä työtä kohtaan. Työyhteisökulttuurissa on kyse tiedostamattomista, mutta samalla itsestään selvistä perusoletuksista ja uskomuksista, jotka yhdistävät työyhteisön jäseniä. Koko henkilöstöä yhdistävän työyhteisökulttuurin lisäksi on myös olemassa erilaisia kulttuureja työyhteisön sisällä toimiville pienemmille ryhmille, kuten esimerkiksi eri osastojen ja työryhmien sisällä muodostuvia kulttuureja. Työyhteisökulttuuri perustuu siihen, mikä on jollekin tietylle ryhmälle tyypillistä ja mitä pidetään tärkeänä. (Kuusela 2015, 13 & 18.)

Työyhteisökulttuuriin sisältyy esimerkiksi se, millaista on työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, miten asioihin suhtaudutaan ja millainen puhe ja käytös on työyhteisössä hyväksyttyä ja millainen ei. Työyhteisökulttuurissa oleellista on myös se, miten erilaisissa tilanteissa kiitetään tai vastakohtaisesti, miten huomautetaan silloin, kun jossakin on parantamisen varaa tai korjattavaa, eli miten annetaan palautetta ja miten sitä otetaan vastaan. Lisäksi työyhteisökulttuuriin kuuluu tietysti myös se, mihin yrityksessä uskotaan eli millaiset arvot yrityksellä on. (Heinimäki 2018, 88.)

Työyhteisökulttuuri on siis sosiaalinen voima, joka vaikuttaa työyhteisössä työskenteleviin henkilöihin tunteiden, normien ja sosiaalisen arvostuksen kautta. Työyhteisökulttuuri on tärkeää, sillä se yhdistää työpaikalla työskentelevät ihmiset ja tämän lisäksi se myös erottaa organisaatiot toisistaan. Se ohjaa työyhteisöissä sitä, miten toimitaan ja mihin kiinnitetään huomiota, eli mitä arvostetaan. Työyhteisökulttuuri ei ole vain työpaikan ilmapiiri, säännöt ja toimintatavat tai tapa johtaa ja työskennellä, vaan se on työyhteisön ydin, joka ohjaa kaikkea toimintaa organisaatiossa. (Kuusela 2015, 9.)



Yritys, joka perustuu ihmisten väliseen yhteistyöhön, luo aina työyhteisökulttuurin. Työyhteisökulttuuri voi olla joko heikko tai vahva. Paras mahdollinen työyhteisökulttuuri mahdollistaa yrityksen tavoitteiden toteutumisen. Mikäli yritys haluaa luoda menestystä nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä yhteiskunnassa, tulee sen työyhteisökulttuurin olla joustava, muuttuva ja itseään ja yritystä haastava. (Piha 2017, 167.)

## 2.1 Mistä työyhteisökulttuuri muodostuu?

Työyhteisössä muodostuva kulttuuri kehittyy yrityksen tehtävän mukaan ja tästä syystä työyhteisön tehtävien ja tavoitteiden tulee kulttuurimielessä olla yhteiskunnan yläpuolella, jotta yritys voi antaa parhaan mahdollisen annin yhteiskunnan kehitykselle. (Bengt & Lövingsson 2006, 62.) Työyhteisökulttuuri muodostuu työpaikan yhteisistä arvoista, normeista ja tunteista, eli siitä miten työpaikalla on totuttu käyttäytymään ja mitä työpaikalla arvostetaan. Jokainen työyhteisössä työskentelevä henkilö tuntee näiden vaikutuksen ja jokainen pystyy myös omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, millainen kulttuuri työyhteisössä on. Työyhteisökulttuuri muodostuu sen mukaan, minkälaisia ihmisiä työpaikalla työskentelee ja miten he työpaikallaan toimivat. Työyhteisökulttuuri on organisaation historian aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma. (Schein 2001, 44.)

### 2.1.1 Arvot

Työyhteisössä arvoilla tarkoitetaan niitä asioita, joita työpaikalla arvostetaan esimerkiksi työntekijöiden toiminnassa, sekä yleisesti siinä miten työpaikalla ja työyhteisössä toimitaan. Jokaisella työyhteisöllä on arvot riippumatta siitä, onko niitä erikseen määritelty vai ei. Erilaisia arvoja voivat olla esimerkiksi luotettavuus, asiakaslähtöisyys tai vaikkapa reiluus. Työyhteisön arvot ovat merkittävä tekijä siinä, kuinka hyvin ja sujuvasti työpaikalla työskennellään, sillä ne antavat työntekijöille samansuuntaisen ajatuksen siitä miksi työpaikalla tehdään sitä, mitä siellä tehdään ja mihin sillä tekemisellä pyritään. Sanat *miksi* ja *mihin* kertovat juurikin arvoista, sillä ne käsittelevät sitä, mikä tekee tavoiteltavasta tavoittelemisen arvoisen. (Heinimäki 2018, 11 & 87.)

### 2.1.2 Normit

Normi tai sosiaalinen normi tarkoittaa käsitteellisiä sääntöjä, jotka jakavat teot sallittuihin, kiellettyihin, suositeltaviin ja käskettyihin. (Hirsjärvi, 1983.) Työyhteisössä normit voivat olla virallisia eli työpaikan yhteisiin sääntöihin kirjattuja tai epävirallisia eli tapoja, jotka syntyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä. Normit ovat niin sanotusti sosiaalisia sääntöjä, jotka ohjaavat ihmiset käyttäytymään kuten pitää eli toimimaan odotusten mukaisesti. Normit syntyvät työyhteisössä niiden ihmisten myötä, jotka kyseisessä työyhteisössä työskentelevät ja näin ollen normit vaikuttavat työyhteisön kulttuuriin ja siihen, miten kussakin työyhteisössä toimitaan. Normit, kuten kulttuurikin voivat vaihdella myös työyhteisön sisällä eri ryhmien välillä. Työyhteisön jäseniltä odotetaan normien mukaista käyttäytymistä, sillä niitä noudattamalla saa hyväksytyin roolin ja ryhmän jäsenyyden. Työyhteisön normit eivät synny hetkessä, vaan ne muodostuvat ajan kuluessa toistojen, palautteen ja onnistumisten myötä. (Kuusela 2015, 20-21.)

### 2.1.3 Tunteet

Työyhteisössä tunteet vaikuttavat ilmapiiriin ja sen myötä kulttuuriin ja siihen, kuinka innostuneeksi, mukavaksi tai turvalliseksi työyhteisön jäsen olonsa tuntee. Sosiaalisissa tilanteissa syntyvät tunteet yhdistävät ja erottavat ihmisiä sekä syventävät kokemusta vuorovaikutuksesta. Työyhteisökulttuurin muodostumisen kannalta on tärkeää se, miten erilaisia niin positiivisia kuin negatiivisiakin koettuja tunteita osoitetaan ja tuodaan esille. Yhdessä koetut myönteiset tunteet auttavat tekemään työyhteisöstä kiinteämmän ja yhtenäisemmän. Työyhteisökulttuurin kannalta on siis oleellista se, miten tunteita työyhteisössä ilmaistaan ja tuodaan esille. Kulttuurista riippuen on olemassa erilaisia sääntöjä sille, miten tunteita tulisi ilmaista. Jokainen työyhteisössä työskentelevä henkilö vaikuttaa ilmapiiriin omalla käytöksellään ja sillä, millaisiin tunteisiin ja tilanteisiin menee mukaan ja mihin haluaa itse vaikuttaa. (Kuusela 2015, 21-22.)

## 2.2 Kulttuurin kehittyminen työyhteisössä

Työyhteisökulttuuri kehittyy Scheinin (1987) mukaan oppimalla ryhmässä syntyneiden kokemusten kautta. Työyhteisökulttuuri, joka on todettu toimivaksi, opetetaan myös uusille jäsenille ja tämän avulla he sisäistävät, miten työyhteisössä nähdään ja ratkaistaan

erilaiset tilanteet. Kun työyhteisössä kokemukset ovat yhteisiä ja ne ovat auttaneet menestymään, aletaan niitä pitää oikeina ja tarpeellisina. Työyhteisökulttuuri on siis koettujen kokemusten tulos, sekä yhdistävä tekijä, joka pitää työyhteisön kasassa ja toimivana. Työyhteisökulttuuri ei siis sinällään voi olla hyvä tai huono, vaan se on tapa, jonka mukaan on opittu ratkaisemaan työyhteisössä haasteita ja elämään yhdessä. Työyhteisökulttuurin toimivuutta kannattaakin tarkkailla vain suhteessa työyhteisön tehtävään ja siihen, kuinka hyvin se siinä onnistuu. Työyhteisökulttuureja ei siis kannata vertailla eri työyhteisöjen välillä, vaan mieluummin tulisi hakea tapoja, joista olisi hyötyä omalle työyhteisölle ja jotka auttavat kehittämään omaa työyhteisöä toimivampaan ja tehokkaampaan suuntaan. (Kuusela 2015, 47-48.)

Työyhteisökulttuuri saattaa kehittyä jo hetkessä, esimerkiksi muutaman kokoontumisen aikana. Tällöin syntyy oma kieli ja tapa puhua ja lisäksi tapahtumille muodostuu omat merkityksensä. Samaan aikaan aletaan kehittämään omia oletuksia, joiden myötä ryhdytään pikkuhiljaa suodattamaan havaintoja työyhteisön ympäristöstä ja muista ihmisistä. Työyhteisökulttuurin pitää olla kehittynyt, jotta työyhteisö olisi tuottava ja tehokas, mutta toisaalta mitä vahvempi ryhmän sisäinen kulttuuri on, sitä helpommin se on joustamaton ja suhteet ja viestintä muihin ryhmiin hankaloituvat. Työyhteisökulttuuri kehittyy keskustelemalla, neuvottelemalla sekä jakamalla ja tulkitsemalla yhteisiä kokemuksia. Työyhteisön jäsenet luovat siis työyhteisökulttuurin yhdessä toimimalla. Työyhteisössä työskentelevät henkilöt omaksuvat työyhteisön säännöt vuorovaikutustilanteissa ja toimivat lähes huomaamatta sosiaalisten arvostusten mukaan. Työyhteisön jäsen omaksuu yhteisön uskomukset ja tavat, ja alkaa pitää niitä hyvinä ja oikeutettuina. Omaksumme helposti sekä hyviä että huonoja tapoja toisiltamme, sekä työtavoissa että siinä, miten kohtelemme toisiamme. Jokaisella työyhteisön jäsenellä riippumatta omasta roolistaan on siis merkittävä vaikutus siihen, miten työyhteisö toimii ja jokainen niin esimies kuin alainenkin vaikuttaa muihin henkilöihin työyhteisössä. (Kuusela 2015, 48-50.)

Hyvistäkin työyhteisön periaatteista tai linjauksista ei ole hyötyä, jos ne eivät missään kohtaa muutu toiminnaksi ja osaksi työyhteisökulttuuria. Jos oppiminen jää vain puolitiehen ja pyrkimykseksi, siitä ei koskaan kehity uusia tapoja. Etienne Wenger ja Jean Laven (1999) kuvaavat työyhteisöjä käytäntö- ja toimijayhteisöinä. Heidän mukaansa *käytäntöyhteisö* on ryhmä ihmisiä, joilla on sama tai toisiaan täydentävä ammatillinen osaaminen ja yhteinen tekemisen kohde. Tällaiselle ryhmälle on oleellista se, että jäsenet haluavat jakaa osaamistaan ja kantaa myös yhdessä vastuun ratkaisusta. Käytäntöyhteisön jäseniä yhdistää keskinäinen sitoutuminen, yhteinen tavoite ja yhteiset

resurssit. Eli voitaisiin oikeastaan sanoa näiden tavoitteiden ja periaatteiden perusteella, että käytäntöyhteisöt ovat samanlaisia kuin työyhteisötkin. Työyhteisökulttuuria ei voi siis kehittää ilman konkreettisia tekoja ja käytännön toimia. Käytäntöyhteisöjen toimintatapoja on siis hyvä pohtia työyhteisökulttuuria kehittäessä, oleellista on tunnistaa erityisesti ne piirteet, jotka tukisivat parhaiten oman työyhteisön käytäntöjä ja toimintaa haluttuun suuntaan. Käytäntöyhteisöille tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi toimivat vastavuoroiset suhteet ryhmän jäseniin organisaatioasemasta riippumatta, muiden osaamisen ja vahvuuksien tunteminen, yhteiset toimintatavat, nopea tiedonjako, päivittäinen keskustelu ja vuorovaikutus, tavoitetietoisuus ja kiinnostus tuloksista, onnistumisten ja toimintatapojen säännöllinen arviointi, sekä kulttuuri, joka vahvistaa onnistumista ja yhteistyötä. (Kuusela 2015, 61-63.)

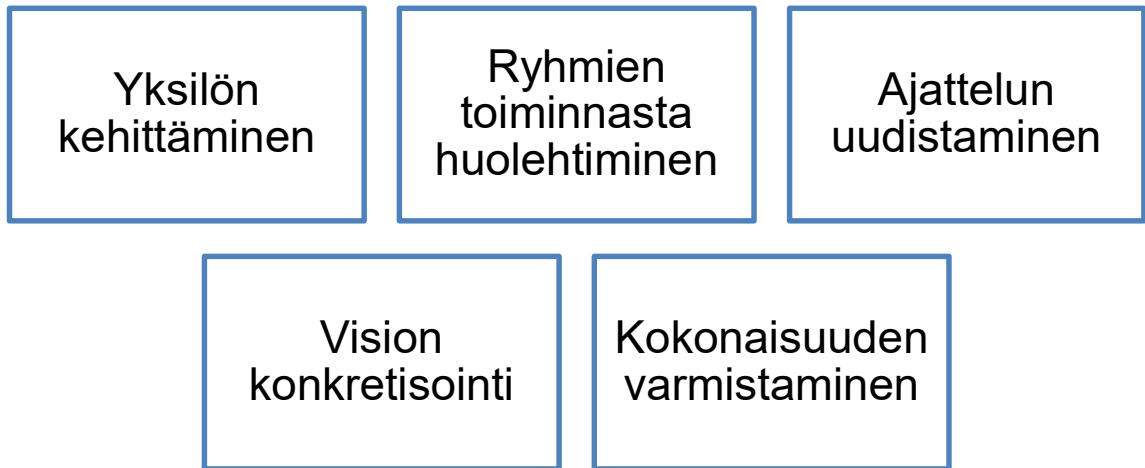
Työyhteisökulttuurin kehittymisen ydin on siinä, millainen kokemus työstä ja työyhteisöstä syntyy ja vahvistuu. Parhaimmillaan työyhteisökulttuuri saa työntekijät tekemään parhaansa ja ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen. Huonoimmillaan se tekee veltoiksi, estää oppimisen ja tekee työpäivästä välttämättömän pahan. Erilaiset sosiaaliset tilanteet ja se, kokevatko työntekijät arvostusta ja kiinnostusta työyhteisössä ja erityisesti esimiesten taholta, ovat niitä kohtia, joissa työyhteisökulttuurin onnistuminen mitataan. Työyhteisökulttuuri alkaa kukoistaa, kun sen jäsenet huomaavat, että oma työ alkaa tuottaa tulosta ja siitä saa kiitosta. (Kuusela 2015, 50-53.)

Osana työyhteisökulttuurin kehittymistä on myös työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja se, että työntekijät eivät koe, että muita työntekijöitä kohdeltaisiin paremmin tai huonommin kuin toista. Suomessa sekä työsopimuslaki, että yhdenvertaisuuslaki asettavat työnantajalle velvoitteen kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Tämä edellyttää siis sitä, että samanlaisessa tilanteessa olevia työntekijöitä ei saa kohdella perusteettomasti eri tavalla, eikä erilaisessa tilanteessa olevia perusteettomasti samalla tavalla. Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu työnantajan ja esimiehen osalta on tärkeä tekijä siinä, millainen työyhteisökulttuuri organisaation kehittyy. (Yksityisalojen Esimiehet ja Asian tuntijat YTY 2020.)

### 2.3 Työyhteisökulttuurin edistäminen

Työyhteisö on kokonaisuus, joka rakentaa omaa tulevaisuuttaan ja samalla kehittää kykyään luoda uutta. Vanhoilla ajattelu- ja toimintatavoilla saa aikaan samoja tuloksia kuin

ennen. Mikään ei työyhteisössä siis muutu, elleivät yksilöiden ja koko yhteisön ajattelu muutu. (Kuusela 2015, 57.) Tämän takia työyhteisökulttuurin edistäminen uuteen suuntaan on tärkeää, mikäli haluaa että kehitystä tapahtuu. Kuviossa 1 olen käynyt läpi muutamien esimerkin, joiden avulla voidaan työyhteisökulttuuria edistää, jotka Kuusela on tuonut esille kirjassaan ”Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus”.



Kuvio 1. Työyhteisökulttuurin edistämisen keinoja. (Kuusela 2015.)

Ensimmäisenä on *yksilöiden kehittäminen*. Työyhteisökulttuuria voidaan kehittää pyytämällä ideoita työyhteisön yksilöiltä, sekä jakamalla vastuuta yksilöiden kesken. Tärkeää on myös huolehtia siitä, että ideat viedään käytäntöön ja että työyhteisöön luodaan koikeiliva ilmapiiri. (Kuusela 2015, 56.) Työyhteisössä työskenteleville työntekijöille on tärkeää, että he saavat tuoda esille omia ideoitaan ja ajatuksiaan. Heille on tärkeä myös se, että he kokevat tulevansa kuunnelluiksi ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Työyhteisökulttuurilla, joka kannustaa yksilöitään tuomaan esille uusia ideoita ja mielipiteitä on huomattavasti paremmat mahdollisuudet edistää toimintaansa, kuin sellaisella kulttuurilla, joka ei ota uusia ideoita vastaan ollenkaan.

Toinen työyhteisökulttuurin kehittämisen tapa on *ryhmien toiminnasta huolehtiminen*. Työyhteisössä toimivat tiimit ja työryhmät tulee rakentaa tietoisesti ja on tärkeää varmistaa yhteiset tavoitteet, toisiaan täydentävä osaaminen ja osaamisen jakaminen. (Kuusela 2015, 56.) Tämä tarkoittaa siis sitä, että ryhmien jäsenten tulee tulla hyvin toimeen

keskenään ja heillä tulisi olla riittävä osaaminen, jotta yhteistyö sujuisi mahdollisimman tehokkaasti. Työyhteisökulttuurin edistämisen kannalta on myös tärkeää, että työryhmän jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja ajatus siitä mitä halutaan tehdä.

Kolmantena käydään läpi *ajattelun uudistaminen*. Ajattelutapoja tulisi tarkastella ja uudistaa säännöllisesti. Tämän yhteydessä olisi hyvä hyödyntää henkilökohtaisia keskusteluja, tiimin ideointipalavereja ja koko työyhteisöön osallistavia keskusteluja. (Kuusela 2015, 56.) Vanhat ajattelutavat tuottavat samoja tuloksia kuin ennen. Työyhteisössä ajattelutapojen muuttaminen on siis erittäin oleellista, mikäli kulttuuria halutaan edistää ja muutosta halutaan tapahtuvan.

Neljäs tapa edistää työyhteisökulttuuria on *konkretisoida visio*. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että työyhteisön yhteinen visio muokataan arkipäivän teoksi. Tämä tulisi tehdä yhdessä tiimin kanssa ja olisi hyvä varata esimerkiksi kerran kuukaudessa aikaa sille, että arvioidaan, saavutetaanko nykyisillä toimenpiteillä edelleen haluttu visio. Tarvittaessa tulee päivittää käytäntöjä, jotta vision ja yhteisten tavoitteiden toteutuminen olisi lähempänä. (Kuusela 2015, 57.) Yhteinen visio työyhteisössä auttaa edistämään kulttuuria ja se antaa yhteisön jäsenille selkeän kuvan siitä, mitä halutaan tehdä ja miten.

Viimeisenä käydään läpi *kokonaisuuden varmistaminen*. Kun yhden tiimin toiminnassa muuttuu jotain, tulisi tarkistaa sen vaikutukset myös toimintamalleihin ja prosesseihin ja varmistaa tällöin, että työyhteisökulttuurin kokonaisuus säilyy toimivana ja yhtenäisenä. Tilanteen vaatiessa tulisi tehdä koko työyhteisön kattavia kehittämishankkeita. Työyhteisökulttuurin edistämisen edellytyksenä on myös tärkeää auttaa tiimejä hakemaan ratkaisuja ja oppimaan toisiltaan. (Kuusela 2015, 57.)

Työyhteisökulttuurin kehittämisen ydin on siinä, että johto, esimiehet ja tiimit pyrkivät tietoisesti vastustamaan vanhojen ajattelumallien taannuttavaa voimaa. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi miettimällä yhdessä tai joskus yksinkin sitä, mitä tapahtui, tapahtuu tai pitäisi tapahtua, ja miten kannattaisi toimia, jotta tavoite jatkossa toteutuu. Toinen tapa on kokeilla rohkeasti uusia ideoita, joissa tuntuu olevan jotain kokeilemisen arvoista, vaikka ne eivät täydellisiä olisikaan. Aina voi sitten siirtyä takaisin vanhaan, mikäli riittävän pitkän kokeilun jälkeenkin näyttää siltä, että uusi tapa toimia ei tuota haluttua tulosta. Vielä yksi tapa edistää uusien ajattelumallien toteutumista on palkitsemalla ja kiittämällä muutoksista ja ideoista, vaikka ne kaikki eivät olisikaan käyttökelpoisia tai urauurtavia. Kyse on myös asenteesta ja elämäntavasta, eli uuden oppimiseen rohkaistaan, jotta kyky muuttua ja kehittyä pysyisi yllä. (Kuusela 2015, 57.)

Duunitorin verkkosivuilta löytyvän artikkelin mukaan työyhteisön kulttuuria ja ilmapiiriä voi kuka tahansa kehittää positiivisempaan suuntaan esimerkiksi huolehtimalla omalta osaltaan työpaikan tiedonkulusta eli siitä, että jakaa tietonsa kaikille, jotka tarvitsevat sitä ja, että saa tietää jotain, mistä olisi hyötyä myös kollegalle tulisi se kertoa myös hänelle. Tärkeää on myös itse kysyä, jos on jokin asia, mistä kokee itse tarvitsevansa enemmän tietoa. Työpaikan kulttuurin ja ilmapiirin edistämiseksi on myös tärkeää välittää työkave- reista ja näyttää se. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ollaan ystävällisiä muita koh- taan ja autetaan aina tarvittaessa. Tärkeää on myös luottaa muihin ja olla itse luottamuk- sen arvoinen, sekä muistaa aina hyvät käytöstavat työyhteisössä. (Duunitori, 2017.)

#### 2.4 Työyhteisökulttuurin muutokset

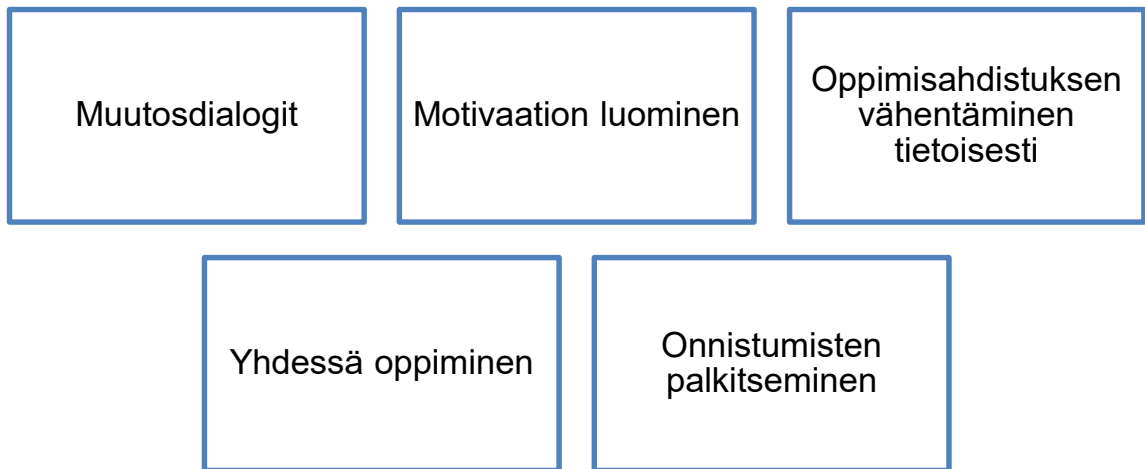
Työyhteisössä tehtävät muutokset voivat olla pieniä tai suuria ja ne voidaan toteuttaa joko kerralla tai pienemmissä vaiheissa. Muutoksien yhteydessä voidaan joko panostaa vahvuuksiin, kehittää heikkouksia, ottaa jotain uutta tilalle tai luopua jostain vanhasta, usein tilanne on myös sellainen, että yhtä aikaa on meneillään useampia muutoksia. Työyhteisössä tehtävät muutokset vaativat kuitenkin aina vaivannäköä ja niihin tulee pa- nostaa huolella. Muutoksen tarvetta työyhteisössä tulisi aina pohtia työyhteisön tahdon ja tulosten lisäksi ympäristön ja asiakkaiden muutosten, sekä henkilöstön kokemusten ja havaintojen perusteella työyhteisöstä ja ilmapiiristä. Tilanteessa, jossa henkilöstö ja johto kokevat yhdessä, että työyhteisökulttuurin muutos voisi johtaa parempiin tuloksiin, on muutos helpompi toteuttaa. Yhteisestä päätöksestä ja näkemyksestä huolimatta ih- misillä on tapana kiintyä nykyiseen kulttuuriin ja tämän vuoksi muutostilanteissa haas- teena on saada kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtämään samalla tavalla tarve uudistua. (Kuusela 2015, 161 & 163-164.)

Työyhteisökulttuurin kehittämisen ja muutoksen lähtökohtana on tunnistaa ja palkita ha- lutun mukaista toimintaa, sekä puuttua työyhteisölle tärkeiden arvojen ja toimintamallien vastaiseen toimintaan. Yksi tärkeimmistä keinoista tähän liittyen on järjestää työyhteisön sisäisiä tilaisuuksia, eli esimerkiksi yhteisiä vuoropuheluita, jotka antavat mahdollisuu- den erilaisten tavoitteiden, toimintatapojen ja alakulttuurien ymmärtämiselle, sekä yhteis- ten käytäntöjen rakentamiselle. Haluttua toimintaa työyhteisössä voidaan kehittää myös erilaisten koulutusten avulla. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa oma työyhteisökulttuuri, jotta sitä voidaan vahvistaa tai uudistaa haluttuun suuntaan. (Kuusela 2015, 162-163.)

Henkilöstön osallistaminen työyhteisökulttuurin muutoksen on myös oleellista muutoksen toimivuuden kannalta. Henkilöstön osallistamisessa on kyse yhteistyöstä, jonka perustana on vuoropuhelu, yhteisen ymmärryksen luominen kehittämiskohteista ja ratkaisujen ideointi yhdessä. Helpoin ja yksinkertaisin tapa lisätä henkilöstön osallistamista työyhteisökulttuurin muutostilanteissa on lisätä vuoropuhelua johdon, esimiesten ja työntekijöiden kesken. Tällöin on tärkeää, että kaikki kuuntelevat toisiaan ja, että luodaan yhteinen ymmärrys. Henkilöstön osallistaminen muutostilanteissa ja toiminnan kehittämisessä on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. (Valmennustrio, 2019.)

Työyhteisökulttuurin muutoksen rakennus ja kehitys olisi hyvä aloittaa miettimällä mitkä ovat työyhteisön ulkoiset ja sisäiset haasteet. Tämän jälkeen tulisi miettiä, mitkä nykyisen työyhteisökulttuurin piirteistä ovat vahvuuksia tavoitteiden saavuttamisessa ja mitkä ominaisuudet taas mahdollisesti rajoittavat tätä. Mikäli työyhteisökulttuurin muutokselle on tarve tulisi tällöin hyödyntää nykyisen kulttuurin vahvuuksia, sillä tämä on usein helpompaa kuin rajoitteiden muuttaminen. Muutoksen yhteydessä on huomattavasti helpompaa säilyttää nykyisen kulttuurin ydin ja vahvistaa sitä muutoksilla kuin yrittää muuttaa kulttuuria kokonaan. Kun työyhteisön yhteiset perusarvot ja periaatteet säilyvät samoina, on pienemmät uudistukset tällöin helpompi liittää osaksi työyhteisökulttuuria. (Kuusela 2015, 171.) Työyhteisökulttuurin muutoksen yhteydessä on siis hyvä pitää mielessä se, että ei kannata muuttaa sitä mikä jo toimii, vaan tulisi keskittyä niihin asioihin, jotka estävät työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Mikäli tilanne kuitenkin on sellainen, että pienet muutokset eivät riitä viemään työyhteisöä haluttuun suuntaan, voi olla tarpeen muuttaa työyhteisökulttuuria ja toimintatapoja perustavanlaatuisesti. Tällainen perusteellinen työyhteisökulttuurin uudistaminen ja muuttaminen edellyttää keinoja, joiden avulla muutos saadaan toimimaan. Sari Kuusela käy kirjassaan *”Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus”* läpi viisi keinoa muutoksen toteuttamiseen, jotka on tuotu esille kuviossa 2.





Kuvio 2. Työyhteisökulttuurin muutoksen toteutuskeinoja. (Kuusela 2015.)

Ensimmäisenä on mainittu *muutosdialogit*, eli yhdessä oppiminen. Työyhteisökulttuurin muutoksen yhteydessä on tärkeää määritellä työyhteisön päämäärästä lähtien uudet ajattelutavat, kulttuurin piirteet ja toimintamallit. Kaikki työyhteisön jäsenet tulisi ottaa mukaan muutoksen ja uudistuksen suunnitteluun ja uuden työyhteisökulttuurin rakentamiseen. (Kuusela 2015, 175-176.)

Toisena keinona on motivaation luominen muutokselle. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tulisi yhdessä arvioida toimintamalleja ja pohtia näille vaihtoehtoisia näkemyksiä. Tässäkin on tärkeää se, että pohdintaa tehdään yhdessä ja että kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. (Kuusela 2015, 176.)

Kolmas keino työyhteisökulttuurin muutoksen toteuttamiselle on oppimisahdistuksen vähentäminen tietoisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että oppimista tulee organisoida järjestämällä sille aikaa ja etsimällä hyviä esimerkkejä. Työyhteisön jäsenille tulee antaa mahdollisuus uuden harjoitteluun ja auttaa heitä löytämään omia ratkaisuja ja keinoja selviytyä uudessa tilanteessa. (Kuusela 2015, 176.)

Neljäs keino on oppia yhdessä ja tämä tarkoittaa myös sitä, että kokeilut, yritykset ja erehdykset tehdään yhdessä ja niistä opitaan yhdessä. Tässä tulisi muistaa myös se, että muutoksessa on kyse työyhteisön yksilön omasta motivaatiosta ja halusta oppia uutta ja muuttaa toimintatapoja, eli myös oppimisen keinot tulisi suunnitella yhdessä. (Kuusela 2015, 176.)

Viides ja viimeinen tässä käyty läpi keino muutoksen toteuttamiselle työyhteisökulttuurissa on onnistumisten palkitseminen. Pieniäkin edistysaskeleita tulisi palkita ja muutos tulisi vakiinnuttaa riittävän yhdessä tekemisen, kokemusten ja keskustelujen kautta. Vanhoja suhteita tulisi vahvistaa ja samalla rakentaa tietoisesti uusia koko työyhteisön verkostossa. (Kuusela 2015, 176.)

Työyhteisökulttuurin muutoksen toteutukseen sisältyy Scheinin (2001) mukaan kolme eri vaihetta, jotka työntekijät käyvät läpi muutostilanteessa. Ensimmäinen vaihe on sulattaminen eli motivaation luominen muutokselle. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät kyseenalaistavat muutoksen tarpeen, sekä kokevat ahdistusta työyhteisössä tapahtuvasta muutoksesta. Toinen vaihe on uusien käsitteiden ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten oppiminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät jäljittelevät roolimalleja ja samaistuvat niihin, sekä he myös tutkiskelevat ja oppivat yrittämisen ja virheiden kautta. Kolmas ja viimeinen vaihe on uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistäminen, joka tarkoittaa sitä, että työntekijät yhdistävät muutoksen omaan identiteettiinsä ja käsitykseen omasta itsestään. (Schein 2001, 132.)

## 2.5 Erilaisten roolien ja sosiaalisen järjestyksen vaikutus työyhteisökulttuuriin

Jokaisella työyhteisössä työskentelevällä henkilöllä on oma roolinsa ja vaikutuksensa työyhteisökulttuurin muodostumiseen. Vaikutukset ovat kuitenkin hieman erilaiset riippuen siitä onko kyseessä johtaja, esimies vai työntekijä. *Johdon* tehtävä on määrittää työyhteisökulttuurin pohja ja perusta. Tällä tarkoitetaan sitä, että johto luo työyhteisön rakenteet ja tavat, kuinka toimitaan yhdessä. *Johdon* tehtävänä on myös määrittää miten vastuuta ja tehtäviä jaetaan, tähän liittyen johto määrittelee myös, kuinka itsenäisesti työyhteisössä saa toimia ja missä asioissa tulee ensin hakea vahvistus esimieheltä. *Esimiesten* tehtävä työyhteisökulttuurin luomisessa taas on ensisijaisesti huolehtia oman tiiminsä selkeydestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja ilmapiiristä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että esimiehet huolehtivat päivittäisestä yhteistyöstä ja onnistumisten mahdollisuuksista. Jokainen *työntekijä* taas joko ylläpitää, nostaa tai laskee omalla toiminnallaan ja käytöksellään työyhteisön ilmapiiriä ja tavoitteiden toteutumista. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ihan jokaisella työntekijällä ja työyhteisön jäsenellä on oma vaikutuksensa siihen, minkälainen työyhteisökulttuuri työpaikalla on. Jokainen pystyy myös omalla käytöksellään ohjaamaan ja kehittämään työyhteisökulttuuria haluttuun suuntaan. (Kuusela 2015, 85-86.)

Työntekijät omaksuvat työyhteisökulttuurin sitä paremmin, mitä tärkeämpänä he pitävät ryhmää ja siinä toimivia ihmisiä, eli kun ryhmä on tärkeä henkilön omalle identiteetille. Identiteetti on henkilön kokemus omasta itsestään, eli omista piirteistään, kyvyistään, kiinnostuksen kohteistaan ja arvostuksistaan. Identiteetti on sitä, mitä pidetään tärkeänä, mitä halutaan, mihin uskotaan ja mitä tavoitellaan. Osana henkilön identiteettiä on *sosiaalinen identiteetti*, joka tarkoittaa itselle tärkeisiin ryhmiin kuulumista. Ihmiset haluavat olla osana houkuttelevaa kulttuuria, joten he näkevät vaivaa päästäkseen siihen, kehittyäkseen siinä ja muokatakseen itseään sen kaltaiseksi. Sosiaalinen identiteetti kertoo siis siitä, kuka kokee olevansa, millaisia suhteita pitää tärkeinä, keitä pitää luottamuksen arvoisina ja kuinka pyrkii toimimaan. Se on tunne yhteenkuuluvuudesta ja saa ihmiset pyrkimään samanmielisyyteen tärkeän ryhmän kanssa. (Kuusela 2015, 75-76.) Sosiaalinen identiteetti on siis merkittävä työyhteisökulttuurin ja työyhteisön toimivuuden kannalta, sillä se motivoi työntekijät työskentelemään yhteisten tavoitteiden ja päämäärien eteen. Työntekijät haluavat kehittää työyhteisöä, jossa työskentelevät, mikäli kokevat sen itselle tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi.

Ryhmä antaa yksilölle sellaista, mitä tämä ei voi yksin saavuttaa ja ryhmä myös lisää yksilön onnistumisen mahdollisuuksia. Yhteenkuuluvuuden tunne saa ihmisissä aikaan halun toimia ryhmälle tyypillisellä tavalla ja mitä tärkeämpi ryhmä on sen jäsenille, sitä tiiviimmin he pysyvät yhdessä ja tekevät yhteistyötä. Työyhteisökulttuuri siis yhdistää yksilöt kokonaisuudeksi, jolla on enemmän voimaa kuin sen yksittäisillä jäsenillä. Sillä on merkitystä työntekijöille, millainen oma työyhteisö on ja millainen sen maine on. Työyhteisöjä vertaillaan muihin ja samalla arvioidaan omaa asemaa ja merkitystä omassa työyhteisössä. (Kuusela 2015, 76-77.)

Työyhteisökulttuurissa *sosiaalinen järjestys* ylläpitää kulttuuria ja vakiinnuttaa tavat, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Sosiaalinen järjestys kertoo sen, miten ja missä järjestyksessä työyhteisön eri jäsenten odotetaan toimivan, tämän voi kuvata esimerkiksi ketjuna, joka etenee samalla tavalla eri tilanteissa. Sosiaalisen järjestyksen pohjana ovat hierarkia, statukset ja roolit työyhteisössä, mutta siihen liittyy myös erilaiset tavat, joiden mukaan on totuttu toimimaan. Sosiaalinen järjestys määrittää työyhteisössä sen, kuka on oikeutettu toimimaan ja millä perusteella, mitä on tarkoitus tapahtua ja miten ja milloin toimitaan. Sosiaalinen järjestys tulee hyvin esiin esimerkiksi tiimipalavereissa, joissa yleensä edetään saman kaavan mukaisesti. Asiat etenevät samassa järjestyksessä ja samat ihmiset tuovat esille mielipiteensä ja samat ihmiset istuvat hiljaa ja seuraavat tilannetta. Sosiaalinen järjestys on keskeinen osa työyhteisökulttuurin muodostumisessa.

Työyhteisössä henkilöt toimivat rooliensa ja tehtäviensä mukaisesti ja pyrkivät vastaamaan odotuksia. Sosiaalinen järjestys voi toisaalta olla myös rajoite, sillä jokaisen odotetaan toimivan asemansa ja sosiaalisen järjestyksen mukaisesti. Tämä saattaa johtaa siihen, että vaikka esimerkiksi työyhteisön esimies vaihtuisi ja uusi esimies yrittäisi johtaa eri tavoin kuin edeltäjänsä, niin työntekijöiden toimintatavat pysyvät silti samoina. Tämä johtuu siitä, että työyhteisössä on totuttu toimintaa tietyllä tavalla ja tätä odotetaan myös uudelta esimieheltä. (Kuusela 2015, 116-117.)

## 3 HENKILÖSTÖKYSELY

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu toimeksiantona Yritys X:lle. Tarkoituksena oli toteuttaa lyhyt kysely yhdelle yrityksen sisällä toimivalle osastolle, jossa työskentelee noin 50 työntekijää. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää miten organisaatiossa työskentelevät henkilöt kokevat nykyisen työyhteisökulttuurin, sekä mitä asioita he mahdollisesti siinä muuttaisivat.

Kyselyn vastausten ja tulosten analysoinnin perusteella olen laatinut lyhyen yhteenvedon ja tehnyt tämän pohjalta ohjeita liittyen toimintatapoihin, joiden avulla työyhteisössä pystyttäisiin kehittämään organisaatiokulttuuria siihen suuntaan, että se olisi työyhteisön jäsenille entistäkin mielekkäämpi.

### 3.1 Tutkimussuunnitelma

Lähdin tekemään tätä henkilöstökyselyä siltä pohjalta, että mietin ensin mitä haluan tämän kyselyn avulla selvittää. Ensimmäisenä halusin selvittää, miten kyselyyn osallistuva henkilöstö kokee nykyisen työyhteisökulttuurin, jossa he työskentelevät, sekä mitä he mahdollisesti haluaisivat siinä muuttaa. Toimeksiantajallani ei juurikaan ollut toiveita kyselyn toteuttamisen suhteen, joten sain siinä mielessä tehdä kyselystä juuri sellaisen kuin halusin.

Teoriaosuutta kirjoittaessani luin paljon kirjallisuutta työyhteisökulttuuriin liittyen ja siihen, mitkä kaikkia asiat vaikuttavat työyhteisökulttuurin muodostumiseen ja siihen, mitkä asiat ovat tärkeitä työyhteisökulttuurin kehittämisen kannalta. Teoriaosuutta kirjoittaessani nousi esimerkiksi tärkeäksi osaksi työntekijöiden osallistuminen työyhteisökulttuurin kehittämiseen, joten halusin tämän tuoda esille myös henkilöstökyselyssäni.

Työntekijöiden kokemuksen työyhteisökulttuurista lisäksi halusin myös lähteä selvittämään mitä asioita työntekijät yleisesti pitävät arvossa hyvässä työyhteisökulttuurissa eli mitkä asiat heidän mielestään ovat tärkeitä. Tämän lisäksi halusin vielä selvittää, mitkä asiat työntekijöiden mielestä vaikuttavat työyhteisökulttuuriin yleisellä tasolla. Näiden asioiden pohjalta, jotka halusin kyselyn avulla selvittää, muodostui sitten tämä kyseinen henkilöstökysely. Kyselyn sisältöä olen tuonut esille enemmän seuraavan otsikon alla.

Näiden asioiden pohjalta päädyin siis tekemään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Tilastokeskuksen käsitteen mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajat vastaavat tutkijan etukäteen laatimiin kysymyksiin suhteellisen vapaamuotoisesti aiheeseen liittyvistä kokemuksista ja mielipiteistä. (Tilastokeskus, 2020.)

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat erityisesti kohteen esiintymisympäristö, merkitys ja ilmaisun näkökulmat. Laadullinen tutkimus luo laajaa ja yksityiskohtaista tutkimustietoa, jonka lähdetiedot ovat luotettavia sekä tuottavat tietoa kokemuksellisesti. Laadullinen tutkimus antaa myös realistista tutkimustietoa, jota ei välttämättä saada selville statistisesti tai numeraalisesti. (Proakatemia, 2018.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopi mielestäni erittäin hyvin tämän opinnäytetyön tutkimukseksi, koska tarkoituksena oli juurikin avoimien kysymysvastausten perusteella tulkita toimeksiantajan organisaatiokulttuuria. Kyselyn vastaajien omien kokemusten ja mielipiteiden avulla oli mielestäni paras tapa lähteä tutkimaan nykyistä kulttuuria ja saada selkeä kuva siitä, miten työntekijät kulttuurin tällä hetkellä kokevat.

### 3.2 Kyselyn sisältö

Tämä työyhteisökulttuuriin liittyvä henkilöstökysely piti sisällään sekä avoimia-, että monivalintakysymyksiä. Kyselyssä oli yhteensä kuusi kysymystä, joista neljä oli avoimia kysymyksiä ja kaksi monivalintakysymyksiä. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen oli pakollista. Kyselyn kaikki kysymykset, sekä syyt ja perustelut, miksi olen juuri näihin kysymyksiin päätenyt, ja mitä olen niiden avulla halunnut selvittää, on tuotu esille seuraavissa kappaleissa.

Ensimmäinen kysymys oli ”Kuvaile työpaikkasi työyhteisökulttuuria:”. Tällä kysymyksellä halusin selvittää työntekijöiden mielipiteen ja kokemuksen heidän nykyisestä työyhteisökulttuuristaan. Kysymykseen vastattiin avoimesti omin samoin muutamalla sanalla.

Toinen kysymys oli ”Mitä muuttaisit nykyisestä työpaikkasi työyhteisökulttuurista?” ja tällä kysymyksellä halusin lähteä selvittämään niitä asioita, joita työntekijät haluaisivat nykyisestä työyhteisökulttuuristaan muuttaa. Tähänkin kysymykseen vastattiin avoimesti omin sanoin muutamalla sanalla tai lauseella. Tämä kysymys oli erittäin oleellinen tämän

opinnäytetyön tutkimustulosten kannalta, sillä erityisesti tämän kysymyksen vastausten pohjalta olen laatinut toimintaohjeet työyhteisökulttuurin kehittämiseksi organisaatiossa.

Kolmas kysymys oli ”Mitä asioita arvostat yleisesti työyhteisökulttuurissa?” ja tällä kysymyksellä halusin siis selvittää niitä asioita, joita työntekijät arvostavat yleisellä tasolla työyhteisökulttuurissa. Tähänkin kysymykseen vastattiin avoimesti omin sanoin. Tämän kysymyksen halusin ottaa mukaan, jotta vastauksia voitaisiin verrata organisaation nykyiseen työyhteisökulttuuriin ja nähdä olisiko mahdollisesti joitain asioita, jotka nykyisessä kulttuurissa ovat puutteellisia ja lähteä mahdollisesti kehittämään niitä.

Neljäs kysymys oli ”Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat työyhteisökulttuuriin?” ja tämän kysymyksen pohjalla mietin erityisesti kirjoittamaani teoriaosuutta ja kirjallisuutta, jota olin tätä opinnäytetyötä varten lukenut. Lukemissani teksteissä puhuttiin paljonkin siitä, mitkä asiat vaikuttavat työyhteisökulttuuriin ja tämän henkilöstökyselyn avulla halusin saada selville, onko työntekijöiden näkemys työyhteisökulttuuriin vaikuttavista asioista sama, kuin mitä kirjallisuudessa puhutaan. Myös tähän kysymykseen vastattiin avoimesti omin sanoin.

Viides kysymys oli ”Koetko itse pystyväsi vaikuttamaan työpaikkasi työyhteisökulttuuriin?” ja vastausvaihtoehtoina oli ”kyllä” tai ”ei”. Tämä oli siis kyselyn ensimmäinen monivalintakysymys. Tämän kysymyksen avulla halusin siis selvittää kokevatko työntekijät pystyvänsä itse vaikuttamaan työyhteisönsä kulttuuriin ja toimintatapoihin.

Kuudes ja viimeinen kysymys oli ”Minkä arvosanan antaisit työpaikkasi nykyiselle työyhteisökulttuurille?” ja vastausvaihtoehtoja oli viisi, jotka olivat 1=erittäin huono, 2=huono, 3=tyydyttävä, 4=hyvä ja 5=erittäin hyvä. Tämä kysymys oli siis myös monivalinta- ja vastausvaihtoehtoja pystyi valitsemaan vain yhden. Tällä kysymyksellä halusin selvittää edelleen sitä, miten kyselyyn osallistuneet työntekijät kokevat nykyisen työpaikkansa työyhteisökulttuuriin.

### 3.3 Kyselyn toteutus ja vastaanotto

Päätettyäni mitkä kysymykset halusin ottaa mukaan kyselyyn, näytin ne vielä toimeksiantajalleni ja sain luvan laittaa kyselyn jakoon. Toteutin kyselyn Microsoft Forms:in avulla. Valitsin Microsoft Forms:in tämän kyselyn pohjaksi, koska mielestäni se on helpokäyttöinen ja selkeä, niin kyselyn tekijän kuin vastaajienkin kannalta. Tein siis Microsoft Forms:iin kyselyn ja lähetin sitten linkin sähköpostilla kyselyyn osallistuville

työntekijöille. Sähköpostin viestiksi olin kirjoittanut lyhyen saatekirjeen, jossa kerroin kuka olen ja mihin tarkoitukseen kyseisen kyselyn tuloksia käytetään. Kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti.

Kysely laitettiin jakoon tammikuun 2020 toisella viikolla ja vastausaikaa oli annettu kolme viikkoa. Kaikki kyselyyn tulleet vastaukset tulivat lähinnä ensimmäisen viikon aikana, kahden seuraavan viikon aikana tuli vain enää muutama satunnainen vastaus. Kyselyn vastaanottajia oli noin 50 työntekijää, joista vastaajien määrä oli 19. Vastausprosentti kyselyyn oli siis noin 38%. Vastausprosentti kyselyyn oli mielestäni ihan hyvä ja sain paljon hyviä vastauksia, joita pystyin hyödyntämään tämän opinnäytetyön kirjoittamisessa.



## 4 TULOSTEN ANALYSOINTI

Toteutetun henkilöstökyselyn kysymyksiin ja tullesiin vastauksiin liittyen olen kerännyt yhteen yleisimpiä vastauksia ja esille tuotuja kommentteja jokaisen kysymyksen osalta ja vertaillut niitä kirjoittamaani teoriaosuuteen nähdäkseni, että onko näiden välillä yhteys. Vastausten analysoinnin ja kommenttien läpi käynnin jälkeen olen johtopäätöksien yhteydessä luonut ohjeita ja vinkkejä työnantajalle siihen, miten työyhteisökulttuuria voitaisiin tämän kyseisen henkilöstökyselyn vastausten perusteella kehittää ja mitä asioita tulisi mahdollisesti muuttaa.

### 4.1 Miten henkilöstö kokee työyhteisökulttuurin?

Kyselyyn vastannut henkilöstö kuvailee nykyistä työyhteisökulttuuria pääosin hyvänä ja viihtyisänä. Positiivisina asioina nousee esille erityisesti avoimuus, luottamuksen tunne ja se, että aina saa apua muilta tarvittaessa. Kyselyn tulosten perusteella voi sanoa, että nykyisessä työyhteisökulttuurissa työntekijät kokevat, että voivat tuoda esille omia mielipiteitään ja, että heitä myös kuunnellaan. Työntekijät kokevat, että he voivat myös työ-kavereiden kesken puhua asioista, kuin myös tuoda niitä esille esimiesten kanssa keskustellessa. Työntekijät kokevat myös, että heihin luotetaan työpaikalla esimiesten taholta. Tämä tulee ilmi esimerkiksi sillä, että työntekijöille on annettu mahdollisuus tehdä töitä myös kotona, sekä sillä että työpaikalla esimiehet eivät ole koko ajan istumassa vieressä ja tarkkailemassa mitä työntekijät tekevät. Kyselyyn vastanneet työntekijät ovat tuoneet esille positiivisena asiana juuri sen, että he kokevat, että esimiehet luottavat heihin ja, että heillä on mahdollisuus tehdä töitä itsenäisesti ja oma-aloitteisesti, mutta kuitenkin samalla apua ja tukea on aina tarvittaessa saatavilla. Moni kyselyyn vastannut henkilö toikin esille positiivisena asiana nykyisessä työyhteisökulttuurissa sen, että työ-kaverit ovat ystävällisiä ja, että työpaikalla työskentelevät henkilöt ovat yhtenäinen porukka ja, että muille halutaan tarjota apua.

Duunitorin verkkosivujen artikkelissa ”Positiivinen ilmapiiri parantaa työhyvinvointia - Näin teet työpaikan ilmapiiristä positiivisemmän” on tuotu esille kohta työpaikan luottamuksen tärkeydestä. Luottamus luo hyvän pohjan työnteolle ja mahdollistaa avoimen keskustelukulttuurin, joka vie työntekoa eteenpäin. Jokaisen tulisi itse olla rehellinen ja kuunnella toisia avoimesti. Jokaisen tulisi myös luottaa muihin ja olla itse muiden

luottamuksen arvoinen. (Duunitori 2017.) Kuusela on myös tuonut esille kirjassaan ”Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus” yksilön mielipiteiden ja ideoiden kuuntelemisen tärkeyden, mikäli työyhteisökulttuuria halutaan kehittää ja muuttaa parempaan suuntaan.

Suurin osaa kyselyn vastauksiin tulleista kommentteista nykyiseen työyhteisökulttuuriin liittyen oli positiivisia, mutta muutama negatiivinenkin asia nousi esille. Näitä olivat esimerkiksi kiire ja paineen tunne, sekä juoruilu ja niin sanottujen ”kuppikuntien” muodostuminen. Lisäksi esille oli tuotu vielä, että työntekijät kokevat nykyisen työyhteisökulttuurin olevan muutosvaiheessa, mikä tarkoittaa sitä, että moni asia on vielä kesken ja että tietoa muutoksiin liittyen ei ole tarpeeksi saatavilla. Nämäkin mainitut negatiiviset kommentit olivat kuitenkin harvassa kaikkien vastausten joukossa, joten työntekijöiden vastausten perusteella pystyy tulkitsemaan, että he ovat tyytyväisiä nykyiseen työyhteisökulttuuriin ja, että he viihtyvät työpaikallaan.

Schein on käynyt läpi kirjassaan ”Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta” työyhteisökulttuurin muutoksen kolme vaihetta, joiden aikana muutos kyseenalaistetaan, opitaan ymmärtämään sen tarkoitus ja lopuksi sisäistetään. Näiden kaikkien kolmen muutosvaiheen aikana on erittäin tärkeää, että työntekijöille annetaan tarpeeksi tietoa heitä koskevissa muutoksissa, jotta muutos työyhteisössä olisi mahdollisimman tehokas ja, että se saataisiin toteutettua mahdollisimman hyvin. (Schein 2001, 132.)

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä pyydettiin työntekijöitä arvioimaan nykyinen työyhteisökulttuuri asteikolla yhdestä viiteen. Asteikolla yksi oli erittäin huono, kaksi oli huono, kolme oli tyydyttävä, neljä oli hyvä ja viisi oli erittäin hyvä. Kyselyyn tulleista vastauksista suurin osa oli antanut arvosanaksi neljä eli hyvä. Joukossa oli yksi vastaus arvosanalle viisi eli erittäin hyvä ja loput olivat antaneet arvosanaksi kolme eli tyydyttävä. Kukaan ei ollut antanut nykyiselle työyhteisökulttuurille arvosanaksi huono tai erittäin huono. Näiden kaikkien kyselyyn tulleiden vastausten perusteella nykyinen työyhteisökulttuuri sai keskimääräiseksi arvosanakseen 3,89. Asteikolla tämä on siis tyydyttävän ja hyvän välillä, mutta kuitenkin lähempänä hyvää.

#### 4.2 Miten työyhteisökulttuuria voitaisiin muuttaa?

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden kommenttien perusteella nousi esiin muutama asia, joita nykyisessä työyhteisökulttuurissa voitaisiin työntekijöiden mielestä muuttaa eli asioita, joihin he toivoisivat parannusta. Eniten vastauksista nousi esille työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Tällä työntekijät tarkoittavat sitä, että he kokevat, että osalta tiimin sisällä työskentelevistä odotetaan enemmän esimerkiksi ylitöiden osalta. Lisäksi tämän kyseisen tiimin työntekijät kokevat, että koko organisaation sisällä on erilaisia sääntöjä ja määräyksiä esimerkiksi palkkauksen ja ylitöiden suhteen, mikä lisää eriarvoisuuden tunnetta. Eriarvoisuuteen liittyen vastauksissa nousi esille myös tiimin yhteiset säännöt ja toimintatavat liittyen työpaikalla työskentelyyn ja esimerkiksi taukojen pitämiseen, sillä nyt työntekijät kokevat, että osa henkilöstöstä toimii eri tavoin.

Työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta on Suomessa määrätty niin työsopimuslaissa, kuin yhdenvertaisuuslaissa, jotka velvoittavat työnantajaa kohtelemaan kaikki työntekijöitä tasa-arvoisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asemat huomioon ottaen perusteltua. Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu edistää työpaikan ilmapiiiriä ja viihtyvyyttä työpaikalla, sekä kehittää työyhteisökulttuuria toimivampaan suuntaan.

Toisena asiana vastauksissa nousi esille se, että osa työntekijöistä toivoo, että pääsisivät tutustumaan enemmän muihinkin työpaikalla työskenteleviin henkilöihin niin omassa tiimissään, kuin tiimin ulkopuolellakin. Tämä nousee esille esimerkiksi sillä, että työntekijät tekevät työtänsä melko pitkälti itsenäisesti ja tauoillekin mennään aina samojen ihmisten kanssa, jolloin syntyy niin sanottuja ”kuppikuntia” ja tämä johtaa siihen, että osa työntekijöistä kokee, että työporukkaan on vaikea päästä mukaan. Osa työntekijöistä toivoo myös yhteistä tekemistä yli tiimirajojen, jotta pääsisivät tutustumaan myös ihmisiin oman tiiminsä ulkopuolella.

Kolmantena esille nousi se, että työntekijät toivovat työpaikalleen vieläkin enemmän avoimuutta ja sitä, että heidän mielipiteitänsä kysyttäisiin enemmän ja, että ne otettaisiin myös huomioon. Tämä nousee esille erityisesti siinä, kun tehdään päätöksiä työntekijöitä koskevissa asioissa esimerkiksi työntekoon liittyvissä asioissa, jolloin työntekijät toivovat, että he saisivat olla mukana tekemässä päätöksiä, ettei päätöksiä tekisi vain ihmiset, jotka eivät tunne työtä käytännössä. Työntekijät toivovat siis, että heidät osallistettaisiin mukaan päätöksentekoon niin pitkälti, kuin se on mahdollista. Työntekijöiden

vastauksista nousi esille myös kommentti siitä, että kulttuurivaatimukset sanellaan työnantajan puolesta ja, että työntekijät toivovat, että heille annettaisiin myös mahdollisuus vaikuttaa.

Työpaikan ilmapiiriä heikentävänä tekijänä ja asiana, johon työntekijät toivovat muutosta työyhteisökulttuurissaan nousi esille myös muiden työntekijöiden vaikutus omaan tekemiseen. Tällä työntekijät tarkoittavat siis sitä, että jos jollain työntekijällä on esimerkiksi huono päivä, niin jotkut työntekijät tuovat sen hyvin voimakkaasti esille ja vaikuttavat myös tällöin muiden mielialaan. Tähän liittyen nousi esille myös työpaikan kiire ja stressi ja miten eri ihmiset suhtautuvat siihen eri tavalla. Työntekijät toivovat siis, että jos jollain on huono päivä tai jos joku on erittäin stressaantunut, niin sen ei kuitenkaan annettaisi vaikuttaa muihin työpaikalla työskenteleviin ihmisiin.

Valmennustrion blogista löytyvät kirjoitus ”Henkilöstön aito osallistaminen on menestyksen perusta” kertoo juurikin tästä aiheesta. Kirjoituksessa puhutaan siitä, miten tärkeää on kaikissa muutostilanteissa ja yritystoiminnan kehittämisessä tuoda henkilöstö mukaan ideointiin ja kehittelyyn, jotta voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää heidän osaamisensa. Duunitorin verkkosivujen artikkelissa ”Positiivinen ilmapiiri parantaa työhyvinvointia – Näin teet työpaikan ilmapiiristä positiivisemmän” kirjoitetaan siitä, miten jokaisen tulisi työpaikalla muistaa hyvät käytöstavat ja ottaa muut huomioon, jotta ei omalla käytöksellään vaikuta muiden työntekijöiden mielialaan ja työilmapiiriin.

Näiden kaikkien työyhteisökulttuurin muutosta vaativien kommenttien lisäksi oli vastaus-ten joukossa myös muutama tyhjä vastaus, mikä tarkoittaa sitä, että osa työntekijöistä kokee nykyisen työyhteisökulttuurin olevan niin hyvä, että he eivät muuttaisi siinä mitään.

#### 4.3 Mitä työyhteisökulttuurissa arvostetaan?

Tämän kysymyksen vastauksissa nousi esille paljon samoja asioita, joita työntekijät olivat kertoneet, kun kuvailivat nykyistä työyhteisökulttuuriaan, mikä on tietysti hyvä asia, sillä se kertoo siitä, että nykyinen työyhteisökulttuuri on lähellä sitä, mitä työntekijät yleisellä tasolla arvostavat hyvässä työyhteisökulttuurissa.

Enimmäkseen vastauksissa nousi esille ehdottomasti avoimuus, eli se että asioista puhutaan suoraan ja, että tietoa on tarpeeksi työntekijöiden saatavilla. Avoimuus työpaikalla liittyy vahvasti myös siihen, että jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja, että jokainen uskaltaa tuoda omat mielipiteensä esille. Vastauksista esille nousi myös se, että

työntekijät arvostavat kannustavaa ja avointa vuoropuhelua, eli juurikin sitä, että kaikesta voidaan puhua ja, että jokaisen mielipidettä kuunnellaan ja, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

Avoimuuden lisäksi vastauksista nousi esille erityisesti ystävällisyys, mukavat työkaverit ja toisten huomioon ottaminen. Moni työntekijä arvostaa hyvässä työyhteisökulttuurissa sitä, että yhteistyö muiden kanssa sujuu ja, että kaikki työntekijät tulevat toimeen keskenään. Erittäin tärkeänä pidetään myös sitä, että muilta työntekijöiltä ja esimiehiltä saa aina apua tarvittaessa. Hyvä yhteishenki ja toisten tukeminen ongelmatilanteissa vaikuttavat siihen, että töihin on mukava tulla.

Näiden lisäksi vastauksista nousi esille vielä esimerkiksi joustavuus työaikojen suhteen, sekä mahdollisuus oppia uutta ja kouluttautua, sekä työn haasteellisuus. Työntekijät arvostavat myös inhimillisyyttä ja rentoa ilmapiiriä kiireestä ja työtilanteesta huolimatta. Lisäksi hyvän työyhteisökulttuurin arvoksi nousi esille myös työntekijöiden tasa-arvoisuus työpaikalla eli se, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla.

#### 4.4 Mitkä asiat vaikuttavat työyhteisökulttuuriin?

Tämän kysymyksen vastaukset olivat kaikki melko samanlaisia. Eniten työyhteisökulttuuriin vaikuttavana asiana vastauksista nousi esille oma, sekä työkaverien käytös ja toimintatavat työpaikalla. Moni vastanneista kokee, että hyvät ja auttavat työkaverit, jotka ovat kannustavia ja positiivisia luovat hyvän työyhteisökulttuurin ja ilmapiirin työpaikalle. Jokainen kyselyyn vastannut henkilö kokee myös itse pystyvänsä omalla käytöksellään ja tavallaan toimia vaikuttamaan siihen, minkälainen kulttuuri ja ilmapiiri työyhteisössä on. Moni vastanneista on siis sitä mieltä, että jokaisen työpaikalla työskentelevän käytös ja mielialat, sekä miten ne tuodaan esille vaikuttavat työyhteisön kulttuuriin.

Useammassa vastauksessa nousi esille myös esimiesten käytös ja johtamistaidot, sekä yleisesti se miten esimiehen kanssa tulee toimeen ja miten esimiehet työpaikalla käyttäytyvät. Esimiehen käytöksellä ja sanomisilla on monille työntekijöistä suuri merkitys ja esimiesten käytös työpaikalla antaa esikuvaa työntekijöille siitä, miten työyhteisössä tulisi toimia. Työyhteisökulttuuriin vaikuttavana asiana on siis erittäin tärkeää, että esimiehet luovat selkeät toimintaohjeet ja säännöt sille, miten työpaikalla tulisi toimia ja on myös erittäin tärkeää, että esimiehet myös itse sitoutuvat noudattamaan näitä yhteisiä työpaikan pelisääntöjä.

Työyhteisökulttuuriin vaikuttavina asioina vastauksista nousi esille myös niin työntekijöiden, kuin esimiestenkin asenteet. Työpaikalla työskentelevien henkilöiden tapa suhtautua erilaisiin tilanteisiin vaikuttaa vahvasti siihen minkälainen työyhteisökulttuuri on. Tämä tulee vahvasti esille esimerkiksi muutostilanteissa, jolloin on erittäin tärkeää, että muutoksiin suhtaudutaan positiivisesti, jotta muutokset työyhteisössä sujuisivat mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Huonot asenteet ja negatiivisesti asioihin suhtautuminen vaikuttavat myös muiden henkilöiden tapaan suhtautua asioihin ja helposti valittamalla saa myös muiden mielialan laskemaan. Vastakohtaisesti myös positiiviset asenteet vaikuttavat muihin ihmisiin ja kehumalla ja innostamalla pystyy kohottamaan työpaikan ilmapiiriä ja vaikuttamaan työyhteisökulttuuriin.

Vastauksista nousi esille myös työpaikan, sekä sen työntekijöiden arvot ja kirjoittamattomat säännöt. Työpaikan arvot voivat olla sekä kirjoitettuja ja päätettyjä tai myös kirjoittamattomia, jolloin ne tulevat ennemminkin esille siinä, miten työpaikalla käyttäydytään ja minkälaisia toimintatapoja pidetään oikeina, tällaisia ovat juurikin nämä työpaikan kirjoittamattomat säännöt. Esimerkiksi uusi työntekijä tarkkailee alkuun muiden vanhempien työntekijöiden käytöstä ja oppii ajan myötä työpaikan käytöstavat ja mukauttaa omaa käytöstään siihen suuntaan, että toimisi niin kuin muutkin työpaikalla työskentelevät henkilöt. Työpaikan arvoihin liittyy oleellisesti se, miten työntekijöitä kohdellaan ja minkälaista keskustelua työpaikalla on ja saako oman mielipiteen tuoda esille.

Työyhteisökulttuuriin vaikuttavana asiana oli vastauksissa nostettu esille vielä työtilanne. Jatkuva kiire luo työyhteisöön painetta ja stressiä ja alentaa näin työpaikan ilmapiiriä. Kiireen ja stressin keskelläkin on kuitenkin hyvä muistaa työpaikalla oma asennoitumisensa ja ilmaisunsa, eli se että ei aiheuta enää enempää stressiä ja ahdistusta muille työntekijöille.

Nämä kaikki asiat työyhteisökulttuurin vaikuttavista asioista yleisellä tasolla, jotka vastauksista nousivat esille, ovat juurikin niitä samoja asioita, joita esimerkiksi Heinimäki (2018) ja Kuusela (2015) ovat tuoneet esille. Työntekijöiden vastausten mukaan, kuten teoriaosuudessa läpikäytyjen asioidenkin mukaan työyhteisökulttuuriin vaikuttavat siis työntekijöiden, sekä organisaation yhteiset määritellyt ja määrittelemättömät arvot ja asenteet, säännöt ja työyhteisön jäsenten käyttäytyminen ja toimintatavat eli normit.

#### 4.5 Toimintatapoja työyhteisökulttuurin kehittämiseksi

Ensimmäisenä kehittämisen kohteena tässä työyhteisössä nousi esille jatkuva kiire ja paineen tunne, jotka liittyvät siihen, että töitä on paljon ja työtahti on kova. Lisäksi osa työntekijöistä kokee, että muiden stressi ja huono mieliala vaikuttavat helposti myöskin muihin, mikä taas vaikuttaa työyhteisön yleiseen ilmapiiriin. Työntekijän tai esimiehen on vaikea lähestyä puuttumaan siihen, miten kukin työntekijä itseään ilmaisee ja tuo tunteitaan esille työyhteisössä. Esimiehen käskyjen sijaan jokaisen työntekijän tulisi itse miettiä miten omilla sanomisillaan ja tekemisillään vaikuttaa muihin ympärillä oleviin työntekijöihin. Duunitorin verkkosivuilta löytyy artikkeli liittyen positiivisen työilmapiiriin kehittämiseen, jossa mainitaan, että mikäli joku työkaveri vaikuttaa kiireiseltä tai uupuneelta voisi häntä mennä kysymään, että voiko itse olla jotenkin avuksi tai kääntyä tarvittaessa esimiehen puoleen. (Duunitori, 2017.) Tämä on mielestäni hyvä toimintaohje niin työntekijöille, kuin esimiehillekin kiireen keskellä, eli sen sijaan että jokainen toisi esille sen, miten itse on stressaantunut, niin huolehdittaisiin enemmän työkavereista ja autettaisiin mahdollisesti tarvittaessa, jotta kiire ja negatiiviset tuntemukset eivät leviäisi työpaikalla ja huonontaisi työyhteisön ilmapiiriä. Suureen työmäärään työnantaja ja esimiehet voivat vaikuttaa ja parantaa tilannetta palkkaamalla uusia työntekijöitä tai kouluttamalla nykyisiä työntekijöitä laajemmin, jolloin nykyisten työntekijöiden työmäärät vähenisivät. Stressin ja liiallisen työmäärän vähentäminen työyhteisössä vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja näin ollen kehittävät työyhteisön ilmapiiriä ja kulttuuria.

Toinen tässä työyhteisössä esille noussut kehittämistä ja parantamista vaativa asia on niin sanottujen ”kuppikuntien” muodostuminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä työntekijät viettävät helposti aikaa aina samojen ihmisten kanssa, esimerkiksi tauoille ja lounaalle mennään aina saman ryhmän kanssa. Tällainen pienien ryhmien muodostuminen työyhteisön sisällä johtaa helposti siihen, että uusien ja jo vanhojenkin työntekijöiden on vaikea päästä mukaan ryhmään ja tutustua uusiin ihmisiin. Näiden niin sanottujen ”kuppikuntien” muodostuminen johtaa myös helposti työyhteisössä juoruiluun ja siihen, että jotkut työntekijöistä voivat kokea olonsa ulkopuoliseksi. Moni tässäkin työyhteisössä työskentelevä toivoo, että pääsisi tutustumaan enemmän uusiin ihmisiin niin omassa tiimissään, kuin tiimin ulkopuolellakin.

Esimiesten tulisi heti alkuunsa puuttua pienten ryhmien muodostumiseen työyhteisön sisällä, jotta työilmapiiri ja yhteishenki työyhteisössä pysyisivät yllä. Esimiesten vastuulla on pitää huoli siitä, että kukaan työntekijöistä ei koe olonsa ulkopuoliseksi ja, että kaikki

otetaan huomioon. Esimiehet voivat vaikuttaa pienten ryhmien muodostumiseen esimerkiksi sekoittamalla tauko- ja lounasryhmien kokoonpanoja tai muuttamalla tiimijakoja, mikäli tämä on mahdollista. Lisäksi esimiehet voivat järjestää erilaisia ryhmäytymis- ja tiimi-iltoja, joissa voidaan pitää huoli siitä, että työntekijät tutustuvat toisiinsa ja, että he pääsevät puhumaan muillekin kuin oman taukoryhmänsä ihmisille. Erilaisia tiimi-iltoja ja tapahtumia voidaan ja tulisi järjestää myös yli tiimirajojen, jotta työntekijät pääsevät tutustumaan myös oman tiiminsä ulkopuolella työskenteleviin ihmisiin, jotka kuitenkin työskentelevät samassa työyhteisössä. Uusiin ihmisiin tutustuminen työyhteisön sisällä virkistää työntekijöiden ajatusmaailmaa ja kehittää myös heidän tapaansa työskennellä ja toimia, kun he saavat kuulla muiden työyhteisön tiimien tavoista toimia ja tehdä asioita. Esimiesten tärkeä tehtävä on siis pitää huoli siitä, että jokainen työyhteisön jäsen on huomioitu ja, että työntekijöille annetaan mahdollisuus tutustua työkavereihinsa.

Kolmantena kehittämistä vaativana asiana tässä työyhteisössä nousi esille työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Tämä on erityisesti sellainen asia, johon esimiesten tulee puuttua ja johon he pystyvät vaikuttamaan. Osa kyseisessä työyhteisössä työskentelevistä henkilöistä kokee, että työntekijöitä kohdellaan eriarvoisesti. Tämä tulee esille esimerkiksi siinä, että työmäärät ja työtehtävät voivat olla erilaisia, jonka myötä työntekijät kokevat, että jotkut tekevät työpaikalla enemmän töitä kuin toiset. Tällaisesta tilanteesta voisi olla esimerkkinä vaikka se, että vain osalle henkilökunnasta on opetettu jonkin työn tekeminen ja näin ollen vain nämä henkilöt pystyvät tiettyä työtä tekemään, jonka myötä työmäärät jakautuvat eriarvoisesti työntekijöiden kesken. Esimiesten vastuulla on kouluttaa henkilökuntaa, jotta he pystyvät tekemään työpaikalla vaadittuja työtehtäviä. Esimiesten vastuulla on myös pitää huoli siitä, että kenellekään työntekijälle ei kohdistu suurempaa työmäärää kuin toiselle samaa työtä tekeväälle työntekijälle. Mikäli tilanne on esimerkiksi sellainen, että jonkin työtehtävän opettaminen ja kouluttaminen vaatii paljon resursseja ja siksi, sitä ei voida kaikille opettaa, niin esimiesten on kuitenkin pidettävä huoli, että ne henkilöt, jotka tätä työtehtävää suorittavat eivät kuormitu liikaa ja, että se on huomioitu myös muussa työmäärässä, ettei yhdelle tai muutamalle työntekijälle kasaannu enemmän töitä vain sen takia, että muuta henkilökuntaa ei ole tähän työtehtävään perehdytetty.

Työntekijöiden epäarvoinen kohtelu nousee esille myös esimerkiksi taukojen pituuk- sissa, sekä yli- ja etätyö käytännöissä. Esimiesten tehtävä on laatia työntekijöille selkeät säännöt ja ohjeet liittyen siihen, miten työpaikalla toimitaan ja miten töitä tehdään. Sääntöjen ja ohjeiden luomiseksi on myös tärkeää, että esimiehet pitävät huolen ja vahtivat,



että työntekijät myös noudattavat näitä työpaikan ohjeita ja sääntöjä. Esimerkiksi taukojen pituuksista on helppo määritellä, että tauon pituus on 15 minuutta, mutta esimiehen tehtävänä on vahtia ja pitää huoli siitä, että kaikki työntekijät myös noudattavat tätä, ettei käy niin että osa työntekijöistä kokee, että toisilla on oikeus viettää pidempiä taukoja, kun taas toiset pitävät tiukasti kiinni tästä 15 minuutin säännöstä. Esimiesten luomat säännöt ja ohjeistukset työpaikalla toimimiseen, sekä niiden noudattamisen valvonta pitävät yllä työntekijöiden tasa-arvoisuuden tunnetta, jolloin työyhteisön kulttuuri ja ilmapiiri pysyvät positiivisina.

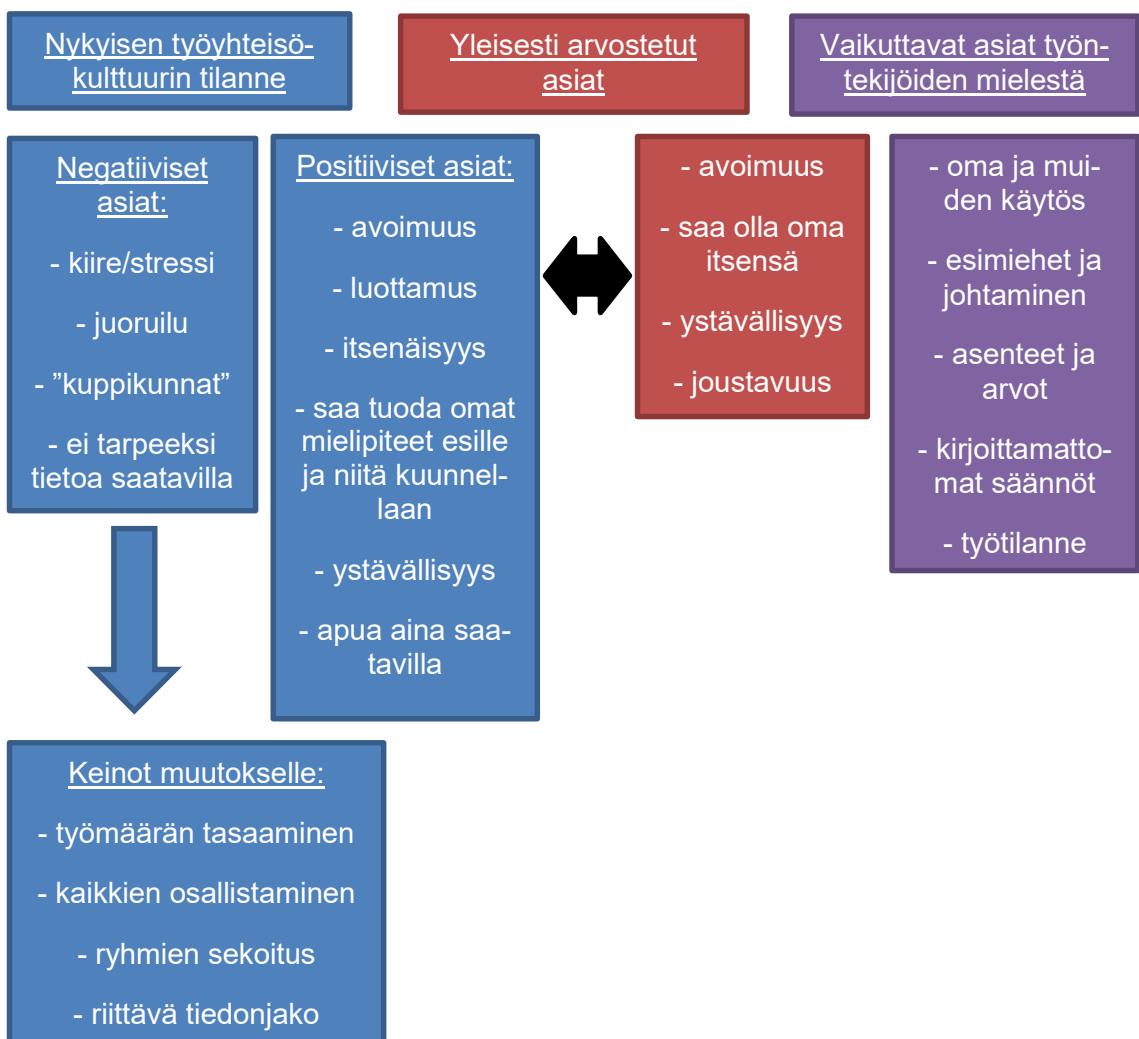
Neljäs ja viimeinen tämän työyhteisön kulttuurissa kehittämistä ja parantamista vaativa esille noussut asia oli se, että työntekijät toivovat työyhteisöön vieläkin enemmän avoimuutta ja sitä, että työntekijät otettaisiin mukaan asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon, erityisesti silloin kun on kyseessä työntekijöitä koskevat asiat. Henkilöstön osallistamiseen liittyen Valmennustrion blogista löytyy blogikirjoitus, jossa puhutaan siitä, miten työntekijät voidaan osallistaa mukaan organisaation toiminnan kehittämiseen. Blogikirjoituksen mukaan yksinkertaisimmillaan henkilöstön osallistamista voidaan lisätä lisäämällä vuoropuhelua johdon, esimiesten ja henkilöstön kesken. Tärkeä osa vuoropuhelua on toisten kuunteleminen ja ymmärtäminen. Henkilöstön osallistaminen työyhteisökulttuurin ja toiminnan kehittämiseen, sekä heidän hiljaisen tietonsa ja ryhmävoiman hyödyntäminen ovat organisaation menestyksen perusta. (Valmennustrio, 2019.)

Työyhteisökulttuurin kehittämiseksi työnantajan ja esimiesten tulisi siis ottaa muutos- ja kehittämistilanteissa työntekijät huomioon osallistamalla heidät mahdollisimman pitkälti keskusteluun ja päätöksentekoon mukaan. Työntekijöiltä esimiehet voivat saada uudenlaisen ja erilaisen näkökulman siitä, mitä ja miten asioita työyhteisössä tulisi lähteä kehittämään ja mitä asioita kannattaa ja mitä ei kannata lähteä muuttamaan. Erilaisissa muutos- ja kehittämistilanteissa työyhteisössä on myös erittäin tärkeää, että esimiehet ja johto keskustelevat asioista työntekijöiden kanssa avoimesti ja, että työntekijöillä on saatavilla tarpeeksi tietoa heitä koskeviin muutoksiin liittyen.

Nämä neljä asiaa eli työilmapiirin kohottaminen, kaikkien mukaan ottaminen, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon olivat ne asiat, jotka tekemäni henkilöstökyselyn pohjalta nousivat esille tämän työpaikan ja tiimin työyhteisökulttuurissa kehittämistä vaativina asioina. Näihin neljään kehittämistä vaati-vaan asiaan olen nyt luonut työnantajalle ja esimiehille ohjeita ja vinkkejä siihen, miten he pystyvät näihin asioihin puuttumaan ja miten niitä voidaan lähteä työyhteisökulttuurissa kehittämään. Työyhteisökulttuuri on asia, joka vaikuttaa pitkälti siihen, miten työpaikalla

ihmiset toimivat ja käyttäytyvät, sekä miten hyvin työntekijät työssään viihtyvät. Tämän vuoksi työyhteisökulttuuri on asia, johon jokaisessa työyhteisössä tulisi panostaa ja kehittää sitä haluttuun suuntaan.

Kuviossa 3 olen koonnut yhteen tämän tutkimuksen tulokset, josta voi nähdä yhteenvedona työntekijöiden vastausten perusteella työyhteisökulttuurin nykyisen tilanteen ja muutosta vaativat asiat, sekä keinot muutoksen toteutukselle. Lisäksi kuviossa 3 on vedetty yhteen yleisesti työyhteisökulttuuriin vaikuttavat asiat, sekä yleisesti työyhteisökulttuurissa arvostetut asiat työntekijöiden mielestä. Kuvion avulla voidaan todeta, että nykyisessä työyhteisökulttuurissa ja yleisellä tasolla arvostetussa työyhteisökulttuurissa on paljon yhteisiä asioita. Lisäksi voidaan todeta, että työntekijöiden mielestä nykyisessä työyhteisökulttuurissa on enemmän positiivisia, kuin negatiivisia asioita.



Kuvio 3. Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työyhteisökulttuurin muodostumiseen ja kehittymiseen organisaatiossa, sekä miten työyhteisökulttuuria voidaan kehittää. Tarkoituksena oli selvittää toimeksiantaja yrityksen työntekijöille jaettavan kyselyn avulla, minkälainen on työntekijöiden mukaan yrityksen nykyinen työyhteisökulttuuri ja, mihin suuntaan he haluaisivat sitä lähteä kehittämään. Lisäksi kyselyn avulla haluttiin selvittää yleisellä tasolla, mitä asioita työntekijät arvostavat hyvässä työyhteisökulttuurissa, sekä minkä asioiden he kokevat vaikuttavan työyhteisökulttuurin kehittymiseen. Henkilöstökyselyn toteuttamisen lisäksi tavoitteena oli työntekijöiden vastausten perusteella luoda toimeksiantajalle eli yrityksen työnantajalle ja esimiehille ohjeita ja toimintatapoja liittyen siihen, miten nykyistä työyhteisökulttuuria organisaatiossa voitaisiin ja pitäisi lähteä muuttamaan ja kehittämään.

Tutkimustulosten saamiseksi käytettiin tiedon ja vastausten keräämisen internetissä täytettävää kyselyä. Kysely jaettiin sähköpostilla toimeksiantaja yrityksen sisällä toimivalle yhdelle osastolle, joka oltiin etukäteen valittu kohderyhmäksi tähän tutkimukseen. Sähköpostilla oli lyhyt saateteksti tutkimuksen tarkoituksesta, sekä linkki, jota kautta työntekijät pääsivät vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti, eikä siinä pyydetty vastaajia kuvailemaan omia tietojaan tai taustojaan työyhteisöön liittyen. Tutkimuksen toteutukseen kului aikaa noin kaksi kuukautta. Työntekijöille oli annettu kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn, jonka jälkeen pääsin analysoimaan vastauksia. Tutkimuksen toteutus ei kustantanut mitään minulle, toimeksiantajalle tai kyselyn vastaajille.

Tämän tehdyn opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että toimeksiantaja yrityksen sisällä toimivan työryhmän työyhteisökulttuuri on pitkälti sellainen, kuin työntekijät sen toivovatkin olevan. Työntekijät kokevat olevansa tyytyväisiä nykyiseen työyhteisökulttuuriin ja he tuovat esille vain muutamia asioita, joihin he toivoisivat kehitystä ja muutosta. Henkilöstökyselyn vastausten perusteella voidaan myös todeta, että ne asiat mitä työntekijät arvostavat hyvässä työyhteisökulttuurissa vastaavat hyvin toimeksiantaja yrityksen nykyistä työyhteisökulttuuria. Lisäksi kyselyyn vastanneiden työntekijöiden käsitys työyhteisökulttuurin kehittymiseen vaikuttavista asioista on hyvinkin samanlainen, kuin mitä on kirjoitettu työyhteisökulttuuria käsittelevässä kirjallisuudessa ja, mitä on käyty läpi tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistui vain yksi toimeksiantaja yrityksen sisällä toimiva työryhmä, joten tutkimuksen tuloksia työyhteisökulttuurista ei voida hyödyntää puhuttaessa koko yrityksen työyhteisökulttuurista. Työyhteisökulttuuri yrityksen sisällä voi vaihdella huomattavasti eri työryhmien välillä, riippuen siitä, minkälaisia ihmisiä niissä työskentelee. Lisäksi työyhteisökulttuurit vaihtelevat eri yritysten välillä, riippuen siitä, mitkä ovat minkäkin yrityksen arvot ja toimintaohjeet, joten tämän toteutetun tutkimuksen tuloksia ei voida hyödyntää puhuttaessa yleisesti työyhteisökulttuurin kehittämisestä. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei ole pyydetty vastaajia kertomaan taustatietoja itsestään esimerkiksi liittyen siihen, miten kauan he ovat kyseisessä yrityksessä tai työryhmässä työskennelleet tai miten he itse kokevat työyhteisössä toimivansa. Esimerkiksi työntekijän työsuhteen pituus vaikuttaa hänen kokemukseensa työyhteisön kulttuurista, joten tämän tiedon puuttuminen pitää myös ottaa huomioon vastauksia läpi käydessä. Toteutetun tutkimuksen validiteetti on mielestäni erittäin hyvä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen on työyhteisökulttuuri kyseisen työryhmän sisällä, sekä mitä asioita siinä voidaan kehittää. Tutkimuksen vastaajat oli rajattu kohderyhmän mukaan ja kysymysten avulla saatiin selville, minkälainen on nykyinen työyhteisökulttuuri ja, mitä siinä voidaan lähteä kehittämään.

Tulevaisuudessa tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi, kun työyhteisökulttuuria halutaan taas lähteä kehittämään. Muuttuvassa maailmassa työyhteisön on pysyttävä ajan hermoilla ja tästä syystä työyhteisökulttuurin kehittäminen on aina ajankohtainen asia. Mikäli tämän toimeksiantaja yrityksen sisällä toimivan työryhmän työyhteisökulttuuria halutaan tulevaisuudessa lähteä kehittämään, voidaan palata tämän toteutetun kyselyn tuloksiin ja verrata tämänhetkistä työyhteisökulttuuria ja sen muutostarpeita tulevaisuuden työyhteisökulttuuriin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että nykyisiä muutosta vaativia asioita voidaan tulevaisuudessa verrata sen hetkiseen tilanteeseen ja pohtia, ovatko muutosta vaativat asiat työyhteisökulttuurissa edelleen samoja vai onko kehitystä näissä mahdollisesti tapahtunut.

Työyhteisökulttuurin kehittämistä ja siihen vaikuttavien asioiden tutkittaessa voitaisiin jatkossa hyödyntää esimerkiksi työntekijöiden taustatietoja. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöitä voitaisiin tulevaisuudessa haastatella esimerkiksi kasvotusten ja selvittää, onko vaikkapa henkilön työsuhteen pituudella tai työtehtävillä yrityksessä merkitystä henkilön kokemukseen työyhteisökulttuurista. Lisäksi voitaisiin lähteä selvittämään esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaisia arvoja ja käyttäytymistä ja nähdä onko näillä merkitystä

siihen, miten henkilö työyhteisössä käyttäytyy ja näin ollen miten hän vaikuttaa organisaation työyhteisökulttuurin kehittymiseen.

## LÄHTEET

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä – Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.

Duunitori 2.6.2017. Positiivinen ilmapiiri parantaa työhyvinvointia – Näin teet työpaikan ilmapiiristä positiivisemman. Viitattu 22.2.2020, 14.3.2020 & 15.3.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-il-mapiiri-toissa>

Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka. Etiikka ja työyhteisö. Viro: Meedia Zone OÜ.

Hirsjärvi, S. 1983. Kasvatustieteen käsitteistö. Helsinki: Otava.

Kanerva, M. & Tanska, J. 2015. Työ ja henki. Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin. Helsinki: Kirjoittajat ja Kirjapaja.

Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Latvia: BALTO print.

Paavola, V. 2010. Työpaikan ikuiset myytit. Juva: WS Bookwell Oy.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Liettua: BALTO print.

Proakatemia 2018. Soluessee: Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 8.2.2020. <https://essee-pankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>

Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.

Tilastokeskus 2020. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 8.2.2020. [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html)

Valmennustrio 2.12.2019. Henkilöstön aito osallistaminen on menestyksen perusta. Viitattu 22.2.2020, 14.3.2020 & 15.3.2020. <https://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/henkiloston-aito-osallistaminen-on-menestyksen-perusta/>

Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY 2020. Työsuhdeasiat – Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Viitattu 15.3.2020. <https://www.yty.fi/tyosuhdeasiat/yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo.html>

# Henkilöstökysely työyhteisökulttuurista

## Henkilöstökysely työyhteisökulttuurin liittyen

Hei! Tämä kysely on osa liiketalouden opintojeni oppinäytetyötä. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti ja vastaaminen vie muutaman minuutin. Kyselyn tuloksia hyödynnetään oppinäytetyön kirjoittamiseen ja tämän lisäksi tulokset ovat myös työnantajan käytössä.

1. Kuvaile työpaikkasi työyhteisökulttuuria: \*

Kirjoita vastaus

2. Mitä muuttaisit nykyisestä työpaikkasi työyhteisökulttuurista? \*

Kirjoita vastaus

3. Mitä asioita arvostat yleisesti työyhteisökulttuurissa? \*

Kirjoita vastaus

4. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat työyhteisökulttuuriin? \*

Kirjoita vastaus

5. Koetko itse pystyväsi vaikuttamaan työpaikkasi työyhteisökulttuuriin? \*

Kyllä

En

6. Minkä arvosanan antaisit työpaikkaisi nykyiselle työyhteisökulttuurille? (1=erittäin huono, 2=huono, 3=tydyttävä, 4=hyvä ja 5=erittäin hyvä) \*

1   2   3   4   5