

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# ORGANISAATIOKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin osallistava kehittäminen  
kuntaorganisaatiossa

TEKIJÄT Sofia Mattila  
Jenna Niskanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Sofia Mattila ja Jenna Niskanen	
Työn nimi Organisaatiokulttuurin kehittäminen	
Päiväys 18.4.2023	Sivumäärä/Liitteet 78/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon koulutuskuntayhtymä	
Tiivistelmä <p>Savon koulutuskuntayhtymälle oli meneillään organisaatiokulttuurin kehittämisprojekti. Projektin tarkoituksena oli muuttaa puolustava ja aggressiivinen kulttuurityyli rakentavaksi ja uutta luovaksi kulttuurityyliksi. Opinnäytetyöllä pyrittiin osallistamaan henkilöstöä mukaan kulttuurin kehittämiseen selvittämällä mitä kehityksen kohteita oli huomattu ja mitä kaikkea oltiin valmiina tekemään kehityksen vuoksi. Henkilöstöltä kerättyjen tietojen perusteella luotiin kehityssuunnitelma toimeksiantajalle.</p> <p>Työn teoriaosuus koostettiin organisaatiokulttuurista, työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä kertovasta kirjallisuudesta. Savon koulutuskuntayhtymälle oli suoritettu tutkimus organisaatiokulttuurista, jota analysoitiin ja hyödynnettiin työssä. Tutkimustavaksi valittiin laadullinen tutkimus ja menetelmäksi osallistava työpaja. Pidimme työpajoja henkilöstölle eri toimipisteillä organisaatiokulttuurin kehittämisprojektin tueksi. Osallistavalla menetelmällä haluttiin ottaa henkilöstö mukaan jo kehittämisen ideointivaiheeseen. Työpajoilta saadut tiedot käsiteltiin anonyymisti ja paikkakuntia erittelemättä.</p> <p>Työpajoilla ilmeni paljon erilaisia ongelmia ja kehitysideoita organisaatiokulttuurille. Ongelmat vaikuttivat suuresti koko organisaation yhteistyön onnistumiseen ja moneen muuhunkin osa-alueeseen. Johtopäätöksenä todettiin henkilöstöllä olevan motivaatiota muutokseen. Organisaatiolle luotiin paljon kehitysehdotuksia: kehityskeskustelut, perehdytyksen uudelleensuunnittelu, poissaolojärjestelmän uudistus, työntekijätietokannan luonti, viestintämuutos, selkeä alusta ohjeistuksille, yhteisöllisyystapahtumia lisää, sekä yhteisiä pajoja, työtehtävien ja työskentelytapojen kehitys ja etätyömahdollisuuksien tasa-arvoistaminen.</p>	
Avainsanat Organisaatiokulttuuri, kehityssuunnitelma, työhyvinvointi, työilmapiiri, työpajat, osallistaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Sofia Mattila and Jenna Niskanen	
Title of Thesis Development of organizational culture	
Date 18.4.2023	Pages/Appendices 78/2
Client Organisation /Partners Savo Education Consortium	
<p>Abstract</p> <p>An organizational culture development project was commissioned by Savo Education Consortium. The purpose of the project was to transform a defensive and aggressive cultural style into a constructive and innovative one. The thesis aimed to involve the personnel in the development of the culture by finding out which development targets they had noticed and what they were ready to do for the sake of development. Based on the information gathered from the personnel, the goal was to create a development plan for the client.</p> <p>The theoretical part of the work was compiled from the literature on organizational culture, work well-being and work atmosphere. A study on organizational culture was conducted for Savo Education Consortium analysed and utilized in the work. Qualitative research was chosen as the research method and a participatory workshop as the method. Workshops were held for personnel at different working locations to support the organizational culture development project. The participatory method was chosen to involve the personnel early in the ideation phase of the development. The data received from the workshops was processed anonymously and without details of location.</p> <p>Various problems and development ideas for the organizational culture emerged at the workshops. The problems greatly affected the success of the entire organization's cooperation and many other areas as well. As a conclusion, it became clear that the personnel have motivation for change. A lot of development proposals were created for the organization: performance appraisal, redesign of orientation, reform of the absence system, creation of an employee database, communication changes, a clear platform for instructions, more community events, as well as joint workshops, development of work tasks and working methods, and equalization of remote work opportunities.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Organizational culture, development plan, well-being at work, work atmosphere, workshops, inclusion</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	ORGANISAATIOKULTTUURI .....	8
2.1	Organisaatiokulttuurin osa-alueet.....	9
2.2	Myönteinen organisaatiokulttuuri .....	12
2.3	Kielteinen organisaatiokulttuuri .....	13
2.4	Psykologinen turvallisuus.....	15
2.5	Organisaatiokulttuurin kehittäminen .....	16
3	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖILMAPIIRI.....	20
3.1	Työhyvinvoinnin käsite .....	20
3.2	Työhyvinvoinnin suunnittelu .....	22
3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen kunta-alalla.....	24
3.4	Organisaation työilmapiiri .....	25
3.5	Henkilöstön työkyky .....	26
4	SAKKYN ORGANISAATIOKULTTUURIN NYKYTILANNE JA TAVOITE .....	28
4.1	Organisaatiokulttuurin kehittämisprojekti.....	28
4.2	Sakkyn toteuttama tutkimus .....	29
4.3	Sakkyn tutkimustulos .....	31
4.4	Tavoite.....	35
5	TYÖPAJAT .....	37
5.1	Aineiston keruu.....	37
5.2	Mikä toimii.....	38
5.3	Työpajan suunnitelma .....	41
5.4	Työpajan toteutus.....	44
5.4.1	Työpaja 7.11.2022 Savilahti .....	45
5.4.2	Työpaja 14.11.2022 Savilahti.....	49
5.4.3	Työpaja 21.11.2022 Toivala .....	52
6	TULOKSET .....	56
7	POHDINNAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
7.1	Yhteenveto.....	58
7.2	Johtopäätökset .....	61
7.3	Kehittämissuunnitelma .....	63

7.3.1	Kehityskeskustelut .....	64
7.3.2	Perehdytyksen uudelleensuunnittelu tai kehitys .....	65
7.3.3	Poissaolojärjestelmän uudistus .....	65
7.3.4	Työntekijätietokanta .....	66
7.3.5	Viestintä muutos.....	67
7.3.6	Selkeä alusta ohjeistuksille .....	67
7.3.7	Yhteisöllisyystapahtumia lisää ja yhteiset pajat .....	68
7.3.8	Työtehtävien ja työskentelytapojen kehitys .....	69
7.3.9	Etätömahdollisuudet tasa-arvoisimmaksi.....	69
7.4	Oma oppiminen .....	70
LÄHTEET .....		72
LIITE 1 KUTSU TYÖPAJOILLE .....		76
LIITE 2 ARVONTA- JA PALAUTEALUSTA .....		77
LIITE 3 KEHITYSSUUNNITELMA TÄYTETTÄVÄ TAULUKKOPOHJA.....		78
KUVALUETTELO		
KUVA 1.	Kulttuurin eri tilat (Luukka 2019, 43.) .....	10
KUVA 2.	Organisaatiokulttuurin vahvistuminen (Kuusela 2015, 52.).....	13
KUVA 3.	Työhyvinvointisuunnitelman osa (Manka & Manka 2016, 97.) .....	23
KUVA 4.	Sairausvakuutuslain velvoitteet (Manka & Manka 2016, 95.) .....	26
KUVA 5.	Organisaatiokulttuurin kehittämisen tiekartta (Soramäki julkaisuaika tuntematon.).....	29
KUVA 6.	OCI Kellokuvio, Dimensio 1 (Soramäki 2020.) .....	30
KUVA 7.	OCI Kellokuvio, Dimensio 2 (Soramäki 2020.) .....	30
KUVA 8.	Organisaatiokulttuurin päätyypit (Soramäki 2020.) .....	31
KUVA 9.	Sakkyn nykyinen organisaatiokulttuuri (Soramäki 2020.) .....	32
KUVA 10.	Sakkyn nykyinen organisaatiokulttuuri (Soramäki 2020.).....	33
KUVA 11.	Sakkyn nykyinen organisaatiokulttuuri (Soramäki julkaisuaika tuntematon.).....	33
KUVA 12.	Sakkyn nykyinen organisaatiokulttuuri (Soramäki 2020.).....	34
KUVA 13.	Sakkyn nykyinen organisaatiokulttuuri (Soramäki 2020.).....	34
KUVA 14.	Sakkyn tavoite (Soramäki 2020.).....	35
KUVA 15.	Toinen puu työpajalla 7.11.2022 (Niskanen 2022.) .....	47
KUVA 16.	Ongelmien osa-alueet (Mattila 2023.) .....	58
KUVA 17.	SWOT-analyysi Sakkyn organisaatiokulttuurista (Mattila & Niskanen 2023.) .....	60

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kehittää Savon koulutuskuntayhtymän (Sakky) organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan. Tutustumme teoriaosuudessa organisaatiokulttuuriin sekä työhyvinvointiin ja -ilmapiiriin. Opinnäytetyössämme aineistonkeruumenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Pidämme myös osallistavia työpajoja, joiden tarkoituksena on saada parempi käsitys Sakkyn organisaatiokulttuurin tilasta henkilöstön näkökulmasta. Saamme myös aikaisemmin suoritettujen organisaatiokulttuurin tutkimuksien tuloksia analysoitavaksi, joiden avulla tiedämme mitä asioita tulee työpajoilla käsitellä. Saimme Sakkylta toiveen, että selvittäisimme henkilöstöltä mitkä asiat ovat heidän mielestään suurimpia ongelmia ja millä tavalla henkilöstö haluaa parantaa organisaatiokulttuuria. Lopuksi teemme näihin kaikkiin pohjaten toimivia ratkaisuja organisaatiokulttuurin kehittämiseksi.

Organisaatiokulttuuri käsitteenä on laaja ja avaamme sitä lisää opinnäytetyössä. Tiivistettynä se voidaan määritellä organisaation yhteisen oppimisen kokonaisuudeksi, johon sisältyy mm. organisaation normeihin, arvoihin ja toimintatapoihin liittyviä tekijöitä. Organisaatiokulttuuri motivoi miten ja millä tyyllillä organisaatio työskentelee, kommunikoi ja selviää haasteista. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on haastavaa ja aikaa vievää, eikä sitä voi muuttaa ilman yhteistyötä. Tämänkin takia valitsimme osallistavan työpajamenetelmän.

Kuulimme opinnäytetyön aiheesta sähköpostin kautta ja hylkäsimme heti aikaisemmat suunnitelmamme, koska aihe tuntui niin oikealta. Kiinnostuimme aiheesta, koska koimme sen merkitykselliseksi. Haluamme, että työllämme on oikeasti hyötyä, joka tuo samalla motivaatiota työntekoon. Henkilöstön hyvinvointi on meidän mielestämme hyvin tärkeä asia, johon ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Uskomme, että olemme molemmat tulevaisuudessa henkilöstöhallinnossa töissä tämän kiinnostuksen takia. Näiden asioiden vuoksi suurin tavoite opinnäytetyöltä on auttaa organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja oppia henkilöstöhallinnon työstä.

Toimeksiantajana ja yhteistyökumppanina opinnäytetyössä toimii Savon koulutuskuntayhtymä, lyhennettynä Sakky. Sakky on ammatillista-, täydennys – ja lukiokoulutusta tarjoava organisaatio. Kampuksia Sakkylalla on Kuopiossa, Siilinjärvellä, Iisalmessa ja Varkaudessa. Sakky työllistää yli 700 ammattilaista ja kouluttaa vuosittain noin 18 000 opiskelijaa. Työntekijöitä on Sakkylalla monessa eri alassa, kuten hallinto- opetus- ja kehittämisalalla. (Sakky julkaisuaika tuntematon.) Kerromme Sakkystä lisää kappaleessa 4.1.

Opinnäytetyömme tavoitteena on kehittää organisaatiokulttuuria Savon koulutuskuntayhtymässä. Valittu aihe liittyy käynnissä olevaan kehittämisprojektiin, josta löytyy jo valmiiksi tutkimuksia, joita hyödynnämme tässä kehittämistyössämme. Aiheen tähän opinnäytetyöhön olemme saaneet Sakkyn henkilöstöpäälliköltä Pia Nissiseltä. Toisena yhteyshenkilönä työhön liittyen on toiminut Arja Piha-vaara. Sakkyn toiveena oli nykyisen organisaatiokulttuurin muuttaminen aggressiivisesti ja passiivisesti puolustavasta tyylistä enemmän ihannetilään, jossa korostuu erityisesti rakentavuus, uudet näkökulmat ja luovuus. Tähän mennessä saatujen tietojen perusteella vielä ei olla tässä tavoitellussa ihannetilanteessa, joten tämä meidän opinnäytetyömme on tukemassa tätä projektia ja organisaatiokulttuurin muutosta.

Tämän kehittämissuunnitelman tavoitteena on tarjota uusia ideoita, ajatuksia, ratkaisuja ja näkökulmia Sakkyn kehittämisprojektiin. Pyrimme työllämme ainakin vastaamaan siihen, että mitkä asiat ovat tuottaneet tähän mennessä ongelmia organisaatiokulttuurin osalta, sekä miten näihin asioihin voitaisiin puuttua. Sen lisäksi pyrimme selvittämään Sakkyn henkilökunnan ajatuksia tähän liittyen työpajoista saatujen tietojen kautta. Työllä halutaan siis myös kuulla henkilöstön ideoita millä keinoilla voitaisiin organisaatiokulttuuria muuttaa. Organisaatiokulttuuriin liittyy vahvasti työhyvinvointi, joten käsittelemme työssämme myös työhyvinvointia ja työilmapiiriä, sekä niiden vaikutuksia organisaatiossa.

Työmme on kehitystyö, jonka tavoitteena on vastata kysymyksiin, joita ovat:

Mitä haasteita Sakkyn organisaatiokulttuurissa on tällä hetkellä, ja miten organisaatiokulttuuria voitaisiin kehittää?

Mitä kaikkea henkilöstö on valmiina tekemään kehittääkseen organisaatiokulttuuria?

Tämä opinnäytetyömme on rajattu koskemaan kunta-alan organisaatiota ja sen kehittämistä lähinnä työntekijöiden ja meidän näkökulmastamme. Kehityssuunnitelmassa pyrimme huomioimaan kehitysideoiden vaatimat resurssit ja toimenpiteiden tuomat muut hankaluudet. Organisaatiokulttuuri on laaja aihe, joten tutustumme tarkemmin vain henkilöstöön vaikuttaviin asioihin. Aiheeseen liittyen työssämme sivutaan myös työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä työpajoja ja niiden järjestämistä. Työn keskeisiä käsitteitä ovat organisaatiokulttuuri, henkilöstö, kehittäminen ja kehittyminen, osallistaminen, työhyvinvointi, työilmapiiri ja työpajat.

## 2 ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatio voidaan määritellä usealla eri tavalla, riippuen näkökulmasta. Yleisimmän määritelmän mukaan organisaatio on tavoitteita suunnitelmallisesti edistävä järjestelmä. Tämä määritelmä edellyttää sitä, että organisaatiolla on jokin tavoite, johon pyrkiä, joka sitten taas kuvaa sen olemassaolon tarkoitusta. Toisen määritelmän mukaan organisaatio on järjestelmä, joka on jatkuvassa vaihdanta- ja vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa. Tähän määritelmään vaikuttaa se, kuinka toimintaympäristö vaikuttaa itse organisaation toimintaan. Kolmannen ja viimeisen määritelmän mukaan organisaatio on luonteeltaan subjektiivinen, eli tulkinnallinen, koska siinä ymmärrystä organisaatiosta etsitään ihmisten erilaisista käsityksistä. Tämän määritelmän mukaan organisaation luo ihmisen mieli todellisuuden sijaan. (Harisalo 2021, 13.)

Organisaatiokulttuuri itsessään on moniosainen käsite, joka merkitsee jokaiselle yksilölle eri asiaa. Sitä on tutkittu paljon ja käsitteestä ei ole yksimielisyyttä. Organisaatiokulttuurin määritelmänä voidaan pitää organisaation kertynyttä yhteistä oppimista, jossa yritetään ratkaista sisäisen integraation (yhdentämisen) ja ulkoisen sopeutumisen ongelmat. Sen tulee olla todettu päteväksi ja siten myös opettavaiseksi uusille jäsenille, sekä näyttäytyä oikeana tapana ajatella, tuntea, havaita ja käyttäytyä suhteessa näihin ongelmiin. Tämä kertynyt oppiminen on järjestelmä uskomuksista, arvoista ja käyttäytymisnormeista, joita aletaan pitää itsestäänselvyytenä ja jotka lopulta putoavat ihmisten tietoisuudesta. (Schein & Schein 2017, 6.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yksilöihinkin monella tavalla. Se pakottaa sopeutumaan tilanteeseen, johon ei välttämättä halunnut, lisää ahdistusta ja voi jopa muuttaa yksilön omia ajatustapoja. Organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa myös oppimiseen. Erityisesti se vaikuttaa tarkkaavaisuuteen, joka on ennakkoodellytys oppimiselle. Toimintaan kulttuuri vaikuttaa sosiaalisten normien ja tilanteiden tulkinnan osalta. Kulttuuri asettaa näille usein tietyn tavan, miten toimia, joka vaikuttaa myös siihen, miten tilanteissa ilmaisee ja näkee asiat. (Reiman 14–15.)

Tavoitteiden selkeys on yksi tärkeimmistä piirteistä, joka vaikuttaa organisaatiokulttuurin myönteisyyteen. Myös se, että työkavereihin voi luottaa on hyvin tärkeä piirre, joka edistää sitoutumista työpaikan tavoitteisiin ja arvoihin, sekä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Uuden oppiminen työssä on myös tärkeä organisaatiokulttuurin myönteisyyteen vaikuttava osa. Työyksiköiden välisestä yhteistyöstäkin tulee pitää huolta, sillä se on erittäin tärkeää työntekijöiden mielestä. (Kurronen 2011.)

Organisaatiokulttuuri on hyvin laaja alue, tutustumme tässä työssä organisaatiokulttuurin alueisiin, jotka vaikuttavat henkilöstöön eniten. Lisäksi emme tutustu muihin, kuin sosiaalisiin tekijöihin, tässä pääluvussa.

## 2.1 Organisaatiokulttuurin osa-alueet

Organisaatiokulttuuri sisältää Edgar Scheinin (1987) mallin mukaan kolme eri tasoa. Ensimmäiseen tasoon kuuluu toiminnalliset ilmiöt, ihmisten aikaansaannokset ja näkyvät rakenteet. Tämä taso on kuin ensivaikutelma organisaatiosta organisaatiossa vierailevalle henkilölle. Toinen taso on arvot ja normit, jotka ovat usein monien tietoisuudessa, mutta vaatii taustalle arvojenpohdinnan ja -määrittelyn. Kolmas taso on pohjimmaiset perusoletukset, jotka ovat syntyneet hitaasti ja voidaan ajan kuluessa luokitella itsestäänselvyydeksi. Tätä viimeistä tasoa on vaikein muuttaa ja se on vaikein kuvailla. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu julkaisuaika tuntematon.)

Kulttuuri itsessään ei muutu, vaan kulttuurin ilmiöt muuttuvat. Jos ilmiöt ovat organisaation arvojen tai perusolettamuksen kanssa ristiriidassa, eivät ne kestä organisaatiokulttuurissa vaan kuihtuvat pois. Jotkut organisaatiokulttuurin osat ovat tiedostamattomia kulttuurin jäsenille, joten on hyvä käyttää niitä tutkiessa ulkopuolisia konsultteja. Vain ulkopuolinen voi näitä syviä oletuksia kyseenalaistaa ja sanoittaa, koska organisaation jäsenet ovat sille sokeita. (Luukka 2019, 31.)

Keskeisimmät kuusi ominaisuutta kulttuuriin liittyen ovat:

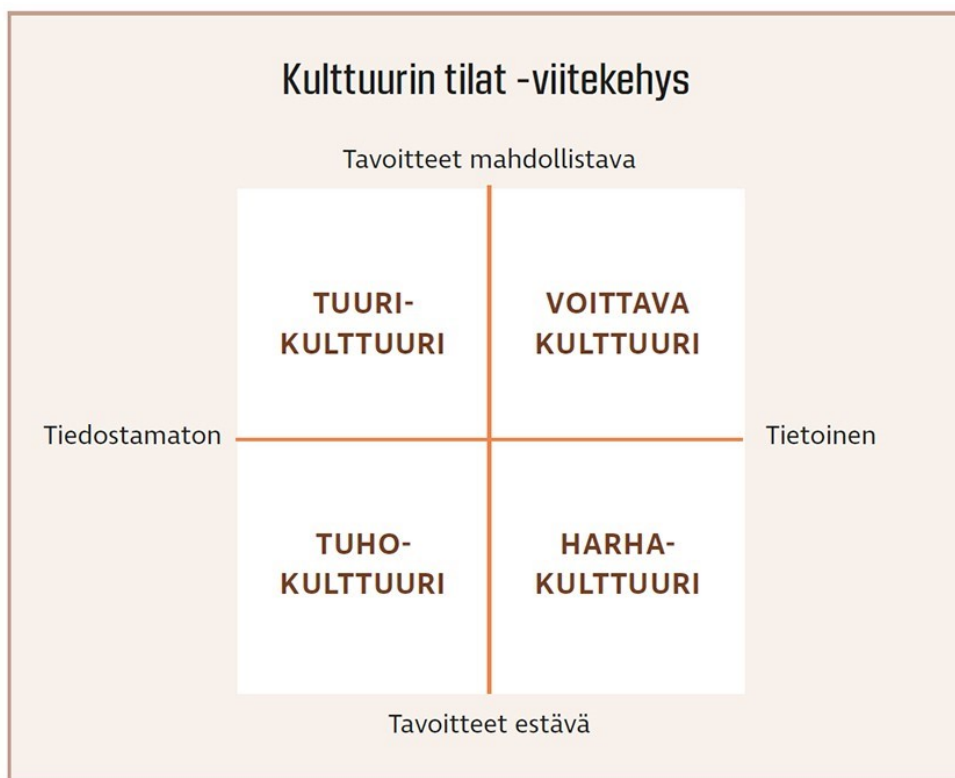
1. kulttuuri luodaan yhteistyössä ryhmän sisällä
2. kulttuuri on aina ryhmään liitettävä ominaisuus
3. kulttuuri samalla yhdistää ryhmän jäseniä, sekä erottaa heidät muista ryhmistä, joten se jaettu
4. kulttuuria voidaan oppia, sekä opettaa
5. kulttuuria pidetään aina yksilöä vahvempana
6. Kulttuurilla on vaikuttavia ja yhdistäviä tekijöitä ryhmän oletusten, arvojen ja käyttäytymisen osalta

(Luukka 2019, 25.)

Usein johdon ja työntekijöiden kuvaukset yrityksen kulttuurista poikkeavat suuresti. Kulttuurin kaksi eri tasoa, eli tavoite- ja nykytila menevät usein sekaisin. Johto kuvaa kulttuuria asiakaslähtöiseksi, luovaksi ja ketteräksi, kun taas työntekijät puhuvat syyllisiä etsivästä, prosesseihin keskittyvästä kulttuurista, jossa ei ole luottamusta. Johto siis kuvaa kulttuurin tavoitetilaa, kun taas työntekijät nykytilaa. Johto myös syvästi uskoo tähän, eikä vain puhu siitä. Jos johto uskoo kulttuurin olevan luova ja innovatiivinen, rakentaa hän myös strategiansa sen kaltaiseksi. Tämä taas vaikuttaa yrityksen markkinointiin ja antaa täten asiakkaille harhakuva yrityksestä, joka tekee yrityksen markkinoinnista tehotonta ja asettaa työntekijät ikävän paikan eteen: miksi valehtelemme asiakkaillemme? (Luukka 2019, 38–41.)

Ideaalitilanne olisi tällainen: Johto on tietoinen yrityksen kulttuurista ja johtaa kulttuuria kohti tavoitekulttuuria samalla huomioiden kulttuurin nykytilan. Tällöin työntekijöiden on helpompi ymmärtää tavoite ja saada oikeat työkalut sen saavuttamiseksi. Tällöin asiakkaatkin huomaavat kulttuurin toteutuvan ja saavat markkinoinnilla tätä vahvistavia viestejä. (Luukka 2019, 41.)

Organisaatioiden kulttuurien tilat voidaan luokitella kuvassa 1 oleviin neljään eri kategoriaan. Luukan (2019, 43) viitekehysten vaaksa-akseli kuvaa kulttuurin tilaa tiedostamaton - tietoinen-akselilla ja pysty-akseli tavoitteita estävä - tavoitteita mahdollistava-akselilla. Akseleista muodostuu neljä osiota, joista ideaalitila on oikeassa ylänurkassa. Ideaalitila on nimetty voittavaksi kulttuuriksi. Se tarkoittaa, että kulttuurin johtamisen perusteena ovat oikeat lähtökohdat, kulttuuri on tiedostettu, sekä on määritelty organisaatiokulttuuri, jolla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Voittava kulttuuri vuonna 2018 oli esimerkiksi Mustilla ja Mirrillä, Reaktorilla, Solitalla, Futuricella, Vincitillä, Pipelifellä ja Super-cellillä. (Luukka 2019, 43.)



KUVA 1. Kulttuurin eri tilat (Luukka 2019, 43.)

Tuurikulttuuri on tila, jossa kulttuuria ei tiedosteta, mutta johto ja omistajat toimivat kulttuurisessa kontekstissa oikein, ikään kuin tuurilla. Tuurikulttuuri on tyypillistä nuorille yrityksille, se mahdollistaa toivotun liiketoiminnallisen lopputuloksen, mutta se ei välttämättä kestä kauaa. (Luukka 2019, 43.)

Tuhokulttuurissa organisaatiolle on rakentunut tiedostamatta kulttuuri, joka estää organisaation pääsyä heidän tavoitteisiinsa. Tuhokulttuuri muodostuu samalla tavalla kuin tuurikulttuuri, mutta se tekee intuitiivisesti päätöksiä, jotka ovat väärä organisaation tavoitteiden kannalta. Tuhokulttuuri on startupeille yleistä, sekä yllättävästi myös pienille ja keskisuurille suomalaisyrityksille. (Luukka 2019, 43.)

Harhakulttuurissa pyritään tietoisesti rakentamaan ja johtamaan kulttuuria, mutta lähtökohdat ovat organisaation tavoitteiden näkökulmasta väärät. Tällaisessa tilanteessa luotu kulttuuri estää organisaatiota saavuttamasta tavoitteensa. Tunnettuna harhakulttuurina on Nokia, Rovio ennen Kati Levonrantaa ja 2010 luvun Stockmann. (Luukka 2019, 44.)

Miten kulttuurin eri tiloista kehitytään ideaaliin kulttuuriin, eli voittavaan kulttuuriin? Tuurikulttuurista on suunta ensiksi alaspäin, eli taantuminen tuhokulttuuriin, tällöin organisaation johtamaton kulttuuri ei enää vastaa esim. organisaation markkinoinnista ja visiosta. Ennen toimineella kulttuurilla pystytään vain vanhoihin asioihin, eikä uudistumaan, sillä jos kulttuuri ei muutu, ei se pysty vastaamaan enää uusiin tavoitteisiin. Kulttuurin taantumiselle on monta keinoa. Tiedostamaton tekemisten ja toimitapojen muutos, joka johtaa kulttuurin muuttumiseen vähitellen, ilman suurta vaivaa. Virheellisillä henkilöstövalinnoilla voidaan helposti muuttaa pienempien yritysten kulttuuria. Yksikin väärä rekrytointi tai esimiesnimitys voi johtaa nopeaankin muutokseen. (Luukka 2019, 44–46.)

Tuurikulttuurista voidaan myös taantua harhakulttuuriksi. Esimerkiksi äsken mainitulla henkilöstövalinnalla, kuten uudella toimitusjohtajalla tai HR-johtajalla voidaan saavuttaa harhakulttuurin tila. Tällöin organisaatiossa paneudutaan kulttuuriin, mutta ei tunnisteta kulttuurisia vahvuuksia, vaan koitetaan rakentaa systemaattisesti kulttuuria, joka ei vain sovi organisaatioon tai sen tavoitteisiin. (Luukka 2019, 47.)

Onneksi tuurikulttuurista voidaan kehittyä myös voittavaksi kulttuuriksi. Jotta näin tapahtuisi, tulee organisaatiossa pysähtyä tutkimaan kulttuuria ja sen ominaisuuksia, sekä tunnistaa niiden merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä tulee seuraavaksi rakentaa toimintatapoja, jotka tukevat ja ylläpitää organisaation nykyistä kulttuuria. Toiminnanarvot ja tavoiteltu kulttuuri tulee kirjata ylös kulttuurimanifestiin tai -kirjaan. Tämän mukaisesti tulee henkilöstöä valita, palkita ja ylentää, sekä kulttuurin vastaiseen toimintaan tulee puuttua välittömästi ilman armoa. Kulttuurin hyvät ja pyhät asiat tulee selvittää ja suojella organisaation kasvaessa ja muuttuessa. (Luukka 2019, 47.)

Tuhokulttuurista pystyy luonnollisesti nousta tuurikulttuuriksi, kun intuitiivisen väärintekemisen sijaan tehdään intuitiivisesti oikeita asioita. Näin voi käydä, kun esimerkiksi vaikutusvaltainen ihminen siirtyy johtoryhmään tai lähtee yrityksestä. Todennäköisin kehityssuunta tuhokulttuurista on kuitenkin harhakulttuuriin, jossa kulttuurin kulmakiviksi kiinnitetään tiedostamatta syntyneet vääränlaista kulttuuria rakentavat rakenteet ja toimintamallit. Miksi näin tehtäisiin? No, koska ”näin on ennenkin tehty” ja ”näin meillä toimitaan”. (Luukka 2019, 48.)

Jotta päästään tuhokulttuurista voittavaan kulttuuriin, tarvitaan vallankumous, joka yleensä tulee vasta silloin kun yrityksen vääjäämätön tuhoutuminen on jo horisontissa, eli vasta kun on pakko. Jos hyvin käy, yrityksen johto ja omistajat ymmärtävät tilanteen johtuvan yrityksen kulttuurista. Ilman suuria muutoksia ei kuitenkaan siirtymää tuhokulttuurista voittavaan kulttuuriin tapahdu. Tämä voisi edellyttää esimerkiksi omistajan vaihtoa tai henkilövaihdoksia johdossa. (Luukka 2019, 48.)

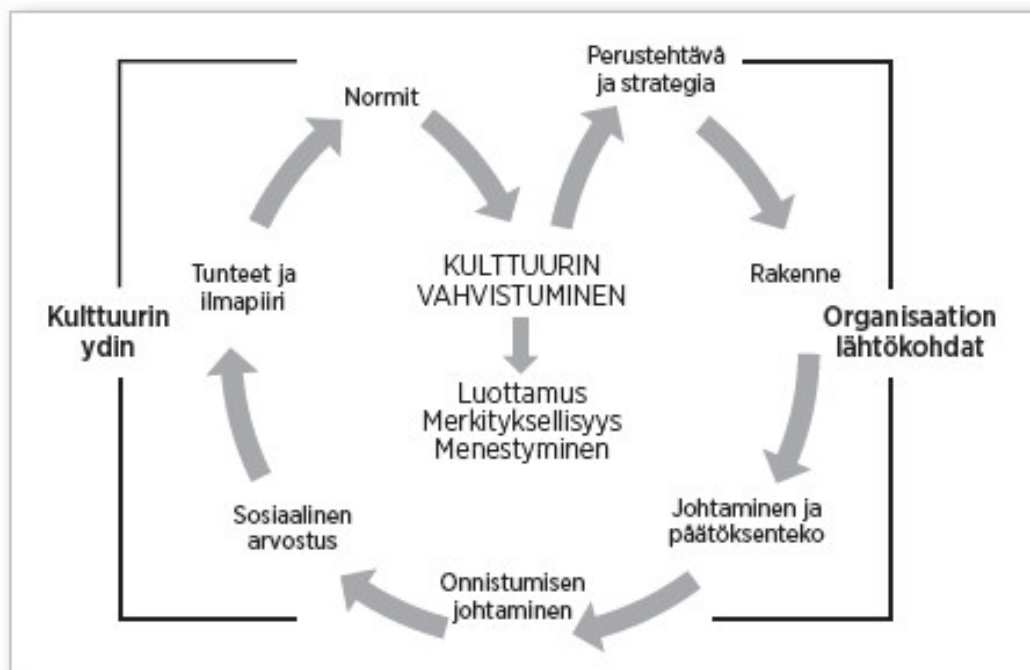
Miten sitten harhakulttuurista siirrytään voittavaan kulttuuriin? Kun yrityksen johto ymmärtää, että organisaation nykyisellä kulttuurilla ei ole mahdollista päästä tavoitteisiin. Tämä muutos usein edellyttää tietoista toimintaa, systemaattista muutosohjelmaa ja usein myös avainhenkilöiden vaihtamista. Esimerkkinä tällaiseen on Alkon muuntautuminen tiskikossu-kulttuurista Suomen parhaaksi ja asiantuntevimmaksi vähittäismyymäläketjuksi. (Luukka 2019, 48–49.)

## 2.2 Myönteinen organisaatiokulttuuri

Kulttuuri on tekijä, joka ohjaa jokaista henkilöstön jäsentä organisaatiossa ja se rakentuu erilaisten ominaisuuksien ympärille. Ominaisuudet, jotka ovat jaettuja ja toimiviksi todettuja, sekä jotka saavat organisaation etenemään, ovat kantavia voimia organisaatiokulttuurissa. Kulttuuria ei voidakaan tarkastella erillään itse organisaatiosta, eikä sitä voida suoraan määrittellä, että olisi hyvä tai huono organisaatiokulttuuri. Kulttuureja on ainoastaan sellaisia, joiden mukaisesti on opittu ratkaisemaan haasteita organisaatiossa, sekä toimimaan yhteistyössä. Jokaisessa eri kulttuurissa voi siis olla niin myönteisiä, kuin kielteisiä piirteitä vaihdellen. Kulttuurin toimivuutta kokonaisuudessaan kannattaa tarkastella vain suhteessa organisaation tehtävään ja sen onnistumiseen siinä. (Kuusela 2015, 47–48.)

Myönteisellä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiokulttuuria, joka vaikuttaa myönteisesti niin organisaation toimintaan, kuin työyhteisön hyvinvointiin. Tällainen myönteinen kulttuuri vaikuttaa kehittäväällä tavalla organisaation taloudellisuuteen ja tehokkuuteen. Myönteisen organisaatiokulttuurin omaavassa organisaatiossa arvot ovat hyvin tiedostettu ja organisaation jäsenet tuntevat tulevaisuutensa arvostetuksi työssään. Organisaatiokulttuurin määrittelyssä korostuu normien, arvojen, perusoletusten ja käyttäytymisen merkitys. Näistä kaikista ilmenee yhtenevä käsitys siitä, että kaikilla erillisinä yksikköinä toimivilla sosiaalisilla ryhmillä on muihin ryhmiin verrattuna omanlainen erityinen kulttuurinsa, eli niillä on omat käsityksensä siitä, miten asiat tulisi organisoida. Mikäli toiminnan organisointi ja organisaation arvot eivät kohtaa ihmisten omien käsitysten kanssa, syntyy ristiriitoja, jotka vaikuttavat negatiivisella tavalla organisaatiokulttuuriin. (Kurronen 2011, 30–32.) Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri saa henkilöstön tekemään parhaansa ja ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen. Organisaatiokulttuuriin toimivuutta ja onnistumista voidaan mitata sosiaalisten tilanteiden ja arvostuksen, sekä työyhteisön kiinnostuksen kautta. (Kuusela 2015, 51.)

Myönteisesti vaikuttavia tekijöitä organisaatiokulttuurin muodostumisessa ovat muun muassa normit, tunteet, avoin viestintä, vuorovaikutus, osallistava päätöksenteko, onnistumiset sekä arvostus. Näihin tekijöihin panostamalla voidaan parantaa organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. (Kuusela 2015, 51–52.) Kuvassa 2 on kuvattu kulttuurin vahvistumisen kuviota, jolla pyritään myönteiseen organisaatiokulttuuriin.



KUVA 2. Organisaatiokulttuurin vahvistuminen (Kuusela 2015, 52.)

Organisaatiokulttuuri vaatii vahvistuakseen vuorovaikutusta, eli ryhmien välistä keskustelua ja yhteistyötä, sekä onnistumisten johtamista. Myönteiseen kulttuuriin pyrkiessä tulisi siis tukea henkilöstön ja organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisiltaan oppimista. Näin koko henkilöstö ja organisaatio pyrkivät yhdessä saavuttamaan tavoitteita, jotka taas vahvistavat luottamuksen ja merkityksellisyyden kokemista. Kun perustehtävä on innostava, tavoitteet selkeät ja annettu palaute rakentavaa, yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa ja kehitytään yhdessä. Kun saa tilaisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, hallinnan tunne työtä kohtaan kasvaa. Silloin henkilöstö tuntee olevansa merkityksellinen ja vaikutusvaltainen, sekä voivansa tehdä ratkaisuja työhönsä liittyen. Kun nämä tavoitteet toteutuvat, rakentuu samalla luottamus siihen, että pärjää. (Kuusela 2015, 53.)

Kuuselan (2015, 53) mukaan, kun näihin myönteistä kulttuuria tukeviin asioihin panostetaan, silloin koko organisaatio ja henkilöstö menestyvät. Tämä takaa myös sen, että henkilöstö kokee ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta ja itse organisaatiosta. Näin organisaatiokulttuuri vahvistuu lisää. Tämän jälkeen työ rupeaa tuottamaan enemmän tulosta ja työlle syntyy merkitys.

### 2.3 Kielteinen organisaatiokulttuuri

Kielteisellä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan myönteisen kulttuurin vastakohtaa, eli se vaikuttaa negatiivisella tavalla organisaatioon ja voi esimerkiksi huonontaa työn laatua ja organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä. Organisaatiokulttuuriin voi siis vaikuttaa kielteisellä ja kriittisellä tavalla organisaation sisällä hallitsevat ristiriidat, arvostuksen puute, työn epävarmuus, sekä toksinen organisaatiokulttuuri.

Toksinen organisaatiokulttuuri on ylivoimaisesti vahvin tekijä, joka vaikuttaa henkilöstön haluun työskennellä organisaatiossa ja se koetaan jopa 10 kertaa tärkeämmäksi tekijäksi, kuin palkka. Näitä toksisia kulttuureja edistäviä tekijöitä ovat muun muassa epäonnistuneet teot monimuotoisuuden, tasa-arvon ja osallisuuden edistämässä, eli toiminta on silloin epäeettistä ja työntekijöitä ei kunnioiteta. (Sull, Sull & Zweig 2022.) Lukuisat tutkimukset osoittavat, että työskentely toksisissa olosuhteissa liittyy kohonneeseen stressiin, uupumukseen ja mielenterveysongelmiin (Sull, Sull, Cipolli & Brighenti 2022). Tämän takia myönteisempää organisaatiokulttuuria tavoitellessa tulisi ymmärtää ja käsitellä organisaatiossa vallitsevat elementit, jotka edistävät toksista organisaatiokulttuuria. On kuitenkin hyvä muistaa, että näitä toksisia piirteitä voi olla terveimmissäkin organisaatiokulttuureissa. (Sull, Sull & Zweig 2022.)

CultureX:n teettämän kyselyn perusteella eniten toksiseen organisaatiokulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat epäkunnioitus, epäeettisyys, loukkaavuus, sekä häikäilemätön ja työntekijöitä huomioimaton käytös. (Sull ym. 2022). CultureX on tekoälyä hyödyntävä menetelmä, joka tarjoaa oivalluksia, sekä konkreettisia tapoja organisaatiokulttuurin parantamiseen (CultureX julkaisuaika tuntematon).

Jos työntekijä kokee olonsa epäkunnioitetuksi organisaatiossa, vaikuttaa se suoraan negatiivisesti hänen työpanokseensa, sekä voi vaikuttaa kielteisellä tavalla myös muun henkilöstön huomioimiseen, kohteliaisuuteen, sekä arvostuksen puutteeseen muita kohtaan. Näin syntyy taas lisää tekijöitä toksisen organisaatiokulttuurin syntyyn. Analysoidaan kulttuuria niin yksittäisen, työntekijän tai koko organisaation tasolla, on huomattu, että kunnioitus työntekijöitä kohtaan nousee tärkeimpien elementtien kärkeen organisaatiokulttuuriin liittyen. (Sull ym. 2022.)

Organisaatiossa esiintyvä epäeettinen käyttäytyminen kätkee sisälleen etiikkaan, kunnioitukseen ja rehellisyyteen liittyviä tekijöitä. Jos esimerkiksi säännösten noudattamisessa, kuten työturvallisuuden ja työterveyteen liittyvissä tekijöissä on jotakin ongelmaa, koetaan se tällaiseksi epäeettiseksi käytökseksi. (Sull ym. 2022.)

Vihamielinen käytös, kuten kiusaaminen, huutaminen ja alentaminen ovat loukkaavia asioita. Työntekijöiden aloittaessa uudessa organisaatiossa, odottavat he yleensä löytävänsä kulttuurin, joka olisi osallistava, kunnioittava, eettinen ja yhteistyökykyinen. Kun organisaatiokulttuuri ei täytä näitä perustavanlaatuisia odotuksia, työntekijät reagoivat ymmärrettävästi ärsytyksellä ja pettymyksellä tilanteeseen. (Sull ym. 2022.)

Häikäilemättömäksi käytökseksi koetaan ongelmat ryhmätyöskentelyyn ja yhteistyöhön liittyen. Ongelmia voi tuottaa yhteistyökyvyttömät työkaverit tai koordinoimattomuus organisaation sisällä. Tällaisessa tilanteessa henkilöstö voi kokea työkavereiden toimivan heitä vastaan ja organisaatiossa alkaa vallita armoton ja negatiivinen kilpailu. Tämä taas johtaa toiminnallaan toksiseen organisaatiokulttuuriin. (Sull ym. 2022.)

Tällaisen huomioimattoman käytöksen takia työntekijät eivät koe tulevansa reilusti kohdelluksi tai huomioiduksi ja siihen vaikuttaa useampi eri tekijä. Siihen vaikuttaa muun muassa se, kokevatko organisaation työntekijät olonsa tervetulleiksi, ja otetaanko heidät mukaan keskeisiin päätöksiin. Myös suhtautuminen, sekä oikeudenmukainen ja osallistava ympäristö liittyen sukupuoleen, rotuun, seksuaaliseen identiteettiin ja suuntautumiseen, vammaisuuteen ja ikään ovat tällaisia syrjintään ja ei huomioivaan käytökseen liittyviä asioita, jotka vaikuttavat toksisen organisaatiokulttuurin syntyyn. (Sull ym. 2022.)

Työn epävarmuus ja uudelleenjärjestelyt vaikuttavat kielteisellä tavalla työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta ja tätä myöten se vaikuttaa negatiivisesti myös työpaikalla hallitsevaan organisaatiokulttuuriin ja voi johtaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Myös vähäiset kehitysmahdollisuudet työssä ja henkilöstön työn vähäinen arvostus aiheuttavat samanlaisia kielteisiä vaikutuksia. Jos organisaatiolla on ongelmia, heijastuvat ne suoraan henkilöstöön ja työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Sull, Sull & Zweig 2022.)

## 2.4 Psykologinen turvallisuus

Tiimityöskentelyä tapahtuu aika lailla jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa. Mikä tekee hyvän tiimin? Se kuka tiimissä on, on vähemmän tärkeää kuin se, miten tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa, jäsentävät työnsä ja näkevät panoksensa. Viisi keskeistä dynamiikkaa, joilla menestyvät tiimit erottuvat muista tiimeistä Googlella ovat: psykologinen turvallisuus, keskinäisriippuvuus, rakenne ja selkeys, tarkoitus, sekä vaikutus. (Re:Work 17.11.2015.)

Ensimmäinen ja tärkein keskeinen dynamiikka on psykologinen turvallisuus, eli jäsenten kokema turvallisuus tiimissä riskien ottamisen ja haavoittuvuuden näyttämisen suhteen. Tämä perustuu jäsenten väliseen keskinäiseen luottamukseen. Hyväksyvällä palautteella on tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden luonnissa. Psykologisen turvallisuuden omaavilla tiimeillä on suurempi todennäköisyys hallita erilaiset ideat tiimin jäseniltä, tuoda enemmän tuloja ja pienempi todennäköisyys lopettaa työt työpaikalla. Lisäksi johtajat arvioivat heidät kaksi kertaa useammin tehokkaaksi. (Re:Work 17.11.2015.)

Toisena kohtana on keskinäisriippuvuus, joka tarkoittaa tiimin jäsenten asioiden aikaansaamista ajallaan. Kolmas kohta on rakenne ja selkeys. Tällä tarkoitetaan tiimin jäsenillä olevan selkeät roolit, suunnitelmat ja tavoitteet. Neljäntenä on työn tarkoitus, jolloin työ on henkilökohtaisella tasolla tärkeää jokaiselle tiimin jäsenelle. Viimeisenä on työn merkityksellisyys ja vaikutus. Tiimin jäsenet uskovat työllä olevan merkitystä ja että sen avulla voidaan muuttaa asioita. (Re:Work 17.11.2015.)

Bresmanin ja Edmonsonin (2022) tutkimuksessa tutkittiin psykologisen turvallisuuden vaikutusta monimuotoisten tiimien suoritukseen. Monimuotoisuudella tarkoitetaan esim. eri sukupuolta, ikää ja eri asiantuntijuutta omaavia ihmisiä. Tutkimuksessa huomattiin monimuotoisuuden olevan suoriutumista vähentävää niissä tiimeissä, joissa ei ollut psykologista turvallisuutta. Niissä tiimeissä, joissa taas oli psykologista turvallisuutta, oli tiimin monimuotoisuus vain lisännyt suoriutumista. Eli psykologisella turvallisuudella saadaan monimuotoiset tiimit toimimaan paremmin. (Harvard Business Review 17.3.2022.)

Psykologinen turvallisuus on siis tärkeä ominaisuus kaikissa tiimeissä. Seuraavat neljä askelta auttavat vahvistamaan psykologista turvallisuutta: keskity suoritukseen ja toimintaan, kehitä yksilöitä ja tiimejä, hyödynnä mielikuvia, sekä kasvata avointa toimintaa ja ajattelua. Suoritukseen keskittymistä voidaan auttaa esimerkiksi turvallisisissa keskustelutilaisuuksissa, joissa rohkaistaan ihmisiä kertomaan näkemyksiään ja hyödyntämään taitojaan muissakin tiimeissä. Yksilöiden taitojen kehittämistä, kuten asioiden kuvaaminen ja niihin porautumisen taitoja on hyvä kehittää. Tiimityöskentelytaitojakin kuten yksilötaitojen koordinointi ja päätöksien teko, tulee kehittää. Näidenkin kehittämisessä keskustelut, joissa ideoiden ja huolenaiheiden jakaminen onnistuu sujuvasti, toimivat hyvin.

Mielikuvien hyödyntämisellä tarkoitetaan omien näkemysten esilletuontia ja kannan ottoa, sekä kommentointia. Tätä voidaan harjoittaa tehtävillä, joissa tulee käydä läpi millaisen ilmapiirin tulisi olla, jotta voidaan käsitellä monimutkaista aihetta tai päätöstä. Kun asia kuvataan tarkoin, ihmiset sisäistävät uusia asioita paremmin. Avoimella ajattelulla ja toiminnalla pyritään normalisoimaan työhön liittyvä haavoittuvuus. On tärkeää tunnistaa ahdistuneisuus normaaliksi ja ymmärtää, ettei sen tarvitse aiheuttaa harmia. Harjoittelemalla tällaisia tilanteita opitaan, ettei haavoittuvuudesta ole harmia, joka taas edistää psykologista turvallisuutta. (Organisaatiokulttuuri 2022.)

## 2.5 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Organisaatiokulttuurin kehittämisellä tarkoitetaan kokoelmaa menetelmistä, joilla pyritään parantamaan organisaation tehokkuutta, sekä työntekijöiden hyvinvointia. Näiden kehittymiseen vaadittavien menetelmien arvoina toimivat työntekijöiden ja organisaation kasvu, yhteistyö ja osallistavat prosessit, sekä halukkuus kehittymiseen ja uuden tiedon sisäistämiseen. (Robbins & Judge 2022, 329.) Organisaatiokulttuuria voidaan kehittää kaikilla organisaatiossa tehtävillä päätöksillä ja toimilla jatkuvasti. Jokainen organisaation jäsen muokkaa sen kulttuuria, mutta samalla myös sopeutuu siihen. Organisaation johdolla on kuitenkin suurin merkitys organisaatiokulttuurin muokkaajana. (Viitala 2021, 148.)

Viitalan (2021, 148) mukaan organisaatiokulttuuria pyritään kehittämään usein tavoitteellisesti, sekä projektinomaisesti ja tässä tapauksessa määritellään ensin tavoitekulttuuri, johon tähdätään. Tämän rinnalla joudutaan usein pohtimaan myös arvoja, sekä määrittelemään niitä uudelleen. Kun tavoite-tila on selkeä, analysoidaan nykyistä organisaatiokulttuuria ja verrataan sitä tavoitteena olevaan kulttuuriin. Näin saadaan tietoa kehitettävistä asioista tavoitteen kannalta.

Organisaatiokulttuurin kehittämisen kannalta eettisen yrityskulttuurin rakentaminen on kannattavaa. Kangas (2016) päätteli sen avulla, että niin johtajat, kuin muu henkilöstö pysyvät organisaatiossa. Organisaation johdon toimiessa eettisesti, edistää se työntekijöiden viihtyvyyttä ja lisää tätä kautta työmotivaatiota. Näiden kautta syntyy positiivinen mielentila, joka voi pohjustaa niin tulosta, kuin menestystä. Viestinnän tulisi olla samalla linjalla koko organisaatiossa, jotta se olisi uskottavaa. (Venho 2018.)

Organisaatiokulttuurin kehittämisen muutosta suunnitellessa on hyvä miettiä ainakin, miten itse organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin saavuttaa visionsa, sekä missä on johdon mahdollisuudet, jos organisaatiokulttuuri ja visio eivät ole synkronoituja keskenään. Tulisi myös miettiä miten organisaatiokulttuuria voitaisiin kuvata niin, että se on hyödyllinen ja liittyisi organisaation vahvuuksiin, onko organisaatiokulttuuri muuttuva ja miten organisaatiokulttuuria pidetään organisaation suorituskykyä mittaavana tekijänä. Näiden esille tulleiden asioiden lisäksi voidaan miettiä, kuinka organisaatiokulttuurista tehdään jotakin sellaista, minkä niin henkilöstö, kuin johto hyväksyvät, sekä ymmärtävät, eikä jotain sellaista, mistä täytyisi korjata ja poistaa jotakin. (Teegarden, Hinden & Sturm 2011, 17–18.)

Organisaatiokulttuurin kehittämiseen kuuluu kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tulee tiedottaa organisaation tilanne ja selvittää millainen kulttuuri siellä vallitsee. Toisessa vaiheessa kulttuuria työstetään haluttavaksi yhdessä, mietitään epäkohtia ja sovitaan tavoitteista. Viimeisessä vaiheessa asiat toteutetaan arjessa ja pyritään jatkuvaan tietoiseen toiminnan kehittämiseen. (Soramäki 2020.)

Robbinsin ja Judgen (2022, 329–331) mukaan organisaatiokulttuurin kehittämiseen voidaan hyödyntää esimerkiksi jotakin näistä kuudesta menetelmästä: herkkyyškoulutus, kyselypalautteet, prosessin konsultointi, tiimin rakentaminen, ryhmien välinen kehittäminen ja arvostava kysely.

Herkkyyškoulutuksella (sensitivity training) tarkoitetaan harjoitusta, jolla pyritään muuttamaan käyttäytymistä jäsentymättömän ryhmävuorovaikutuksen kautta. Tämän tekniikan kautta ovat syntyneet myös nykyisin käytössä olevat monimuotoisuuskoulutukset, johdon valmennukset ja tiimirakennus-harjoitukset.

Kyselypalautteiden (survey feedback) hyödyntämisellä tarkoitetaan nimensä mukaisesti sitä, että kyselylomakkeita hyödyntäen kuunnellaan työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä, sekä tunnustetaan heidän välisiä ristiriitojaan. Tätä tekniikkaa hyödyntäessä olisi hyvä puuttua näihin esille tuleviin aiheisiin työntekijöiden kanssa, keskustelujen ja korjaustoimenpiteiden kautta.

Prosessin konsultoinnissa (process consultation) järjestetään tapaaminen, jossa ulkopuolinen konsultti auttaa työntekijöitä ymmärtämään johonkin prosessiin kuuluvia tapahtumia ja osioita, jotta tätä kautta he voisivat oppia käsittelemään ja tunnistamaan parannettavia prosesseja paremmin. Näin saadaan paremmin uusia näkökulmia aikaan.

Tiimin rakentamiseen (team building) tähtäävillä harjoitteilla pyritään laajaan vuorovaikutukseen ryhmän jäsenten välillä, jonka tarkoituksena on lisätä luottamusta ja avoimuutta työntekijöiden välillä. Tässä siis järjestetään työntekijöille joitakin tehtäviä ja harjoitteita, joissa vaaditaan ryhmän välistä kommunikaatiota ja ongelmanratkaisutaitoja. Tähän tekniikkaan kuuluu tyypillisesti tavoitteiden asettaminen, ryhmän jäsenten välisten ihmissuhteiden kehittäminen, roolianalyysi kunkin jäsenen roolista ryhmässä ja vastuiden selventäminen, sekä tiimiprosessien analysointi.

Ryhmien välisen kehittymisen (intergroup development) huolenaiheena ovat ryhmien väliset toimintahäiriöt. Tämän takia tällä ryhmien välisellä kehittämällä pyritäänkin muuttamaan ryhmien asenteita, stereotyyppiä ja käsityksiä toisistaan. Tässä tekniikassa keskitytään organisaation sisällä oleviin ammatteihin, sekä osastojen välisiin eroavaisuuksiin. Näitä asioita pohditaan ryhmissä ja kun eroavaisuuksien syyt on tunnistettu, siirrytään ryhmissä integraatiovaiheeseen, jossa kehitetään ratkaisuja näiden eroavaisuuksien vähentämiseen ja suhteiden parantamiseen.

Arvostava kysely (appreciative inquiry) on positiivisuuteen keskittyvä lähestymistapa, jolla pyritään tunnistamaan organisaation ainutlaatuiset ominaisuudet ja erityiset vahvuudet, joita voidaan sitten keskittyä kehittämään organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Tässä tekniikassa keskitytään siis ongelmien löytämisen sijasta, etsimään organisaation hyviä puolia.

Prosessi koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat löytö, haaveilu, suunnittelu ja kohtalo. Löytö vaiheessa pyritään tunnistamaan, mitä työntekijät pitävät organisaation vahvuuksina. Tässä työntekijät kertovat vaiheista, jolloin heidän mielestään organisaatio on toiminut parhaiten, tai milloin he tunsivat olevansa tyytyväisiä työhönsä. Haaveilu vaiheessa ryhmäläiset käyttävät näitä löytö vaiheen tietoja, miettiäkseen millainen organisaatio voisi olla tulevaisuudessa. Suunnittelu vaiheessa taas pyritään löytämään yhteinen näkemys siitä, miltä organisaatio voisi näyttää tulevaisuudessa ja sovitaan sen ominaisuuksista. Viimeisessä vaiheessa työntekijät määrittelevät organisaation kohtaloa tai sitä, kuinka toteuttaa näitä haaveitaan organisaation suhteen. Tässä vaiheessa kirjoitetaan toimintasuunnitelmia ja kehitetään toteutusstrategioita näille esiin nousseille asioille. (Robbins & Judge 2022, 329–331.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen ei tapahdu hetkessä ja se vaatii aikansa, joten muutoksen huomaa parhaiten pidemmällä aikavälillä. Jokaisen organisaation jäsenen on voitava antaa palautetta, kuin myös otettava sitä vastaan. Tämä antaa työntekijöille sen tunteen, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Muutoksen keskiössä ovat siis keskusteluilmapiiri ja viestintä. Organisaation omissa ihmisissä on sen menestyksen avain myös tulevaisuudessa. (Venho 2018.)

Organisaatiokulttuurin kehittämisohjelmat sisältävät suunnitellut toimenpiteet, aikataulun, jossa edetään, ja suunnitelman siitä, ketkä ovat milläkin tavalla mukana kehittämisprosessissa. Parhaiten organisaatiokulttuurin edistäminen onnistuu silloin, kun henkilöstö on aidosti mukana tekemässä kehittämistyötä. (Viitala 2021, 148.)

Kymmenen askelta, joita hyödyntää organisaatiokulttuurin kehittämisessä:

1. Tunnistetaan ulkoiset ja sisäiset haasteet
2. Ymmärretään nykyisen kulttuurin piirteet
3. Rakennetaan yhteistä tahtotilaa
4. Pyritään tekemään organisaatiosta houkutteleva
5. Suunnitellaan muutosta yhdessä
6. Varmistetaan johtamiskäytännöt
7. Annetaan aikaa oppimiselle
8. Laitetaan huomio ja aika ihmisiin
9. Tehdään yhdessä
10. Vahvistetaan kulttuuria. (Kuusela 2015, 192.)

Koska tässä työssä keskitytään enemmän henkilöstön näkökulmaan organisaatiokulttuurin kehittämisen kannalta, voisi näistä askelista parhaiten hyödyntää ulkoisten ja sisäisten haasteiden tunnistamista, nykyisen kulttuurin piirteiden tunnistamista, yhteisen tahtotilan rakentamista ja yhdessä tekemistä, sekä kulttuurin vahvistamista.

Kuuselan (2015, 192) mukaan kulttuurin vahvistaminen ja sen muuttaminen lähtevät liikkeelle toiminnan vaatimuksista ja nykyisen toiminnan tasosta. Uudistumista tarvitaan vain niissä kulttuurin piirteissä, jotka estävät näiden tavoitteiden toteutumisen. Johdon lisäksi henkilöstön on hyvä miettiä esim. Mikä on tärkein ulkoinen-, tai sisäinen haaste, johon organisaation tulisi vastata. Henkilöstön näkökulma voi antaa hyvin erilaisia ideoita johtoon verrattuna. Nykyistä kulttuuria voisi pohtia, vaikka sen kautta, että miten kuvaisi organisaation kulttuuria muille henkilöille.

Koska mikään muutos ei synny, eikä myöskään tavoitteet toteudu ilman yhteistä tahtotilaa ja henkilökohtaista motivaatiota, on tärkeää panostaa siihenkin osa-alueeseen kulttuuria kehittäessä. Sen takia jokainen henkilöstöstä voisi pohtia millaista kulttuuria halutaan tavoitella, mitkä tekijät ovat itselle tärkeitä organisaatiossa ja miten ongelmia voitaisiin ratkaista. Kehitystyön yhteisöllisyyttä vahvistaakseen tiimissä voidaan yhdessä miettiä aikatauluja, prosesseja ja varmistaa tavoitteiden toteutuminen, samalla vahvistetaan myös organisaation muutostahtoa. Lopuksi tulee muistaa, että kehityksessä opitaan pois vanhasta ja opetellaan yhdessä uutta. (Kuusela 2015, 193–195.)

Myös työsopimuksella voi olla suuri vaikutus organisaation sisäiseen ja ulkoiseen kuvaan. Työsopimuksen tulee olla määrämuotoinen ja lainvoimainen, mutta siitä voi tehdä myös työntekijälle vapaammat kädet antavan, niin kuin Leidenschaft on tehnyt. Leidenschaftin työsopimuksessa varsinaista työaikaa ei ole, vaan työtä tehdään silloin kuin sitä on ja pitää tehdä. Tämä tekee työntekijöille mukavammaksi työntekijöille ja esim. stressiä vapaapäivien pyytamisestä ei tule. Lomaa työntekijöille määräytyy vuosilomalain mukaan, lisäksi työntekijät saavat talvilomakaudella viikon palkallisen loman, ja kesällä neljän viikon loman, joista se osa, jota ei vuosiloma kata, saavat he täytkösi palkallisia vapaapäiviä tilalle. Työsopimuksessa palkka on sovittu tietyksi summaksi kuukaudessa, lisäksi tähän liittyy puhelinetu, joka on 20 € kuukaudessa. (Luukka, Panu, 2016.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖILMAPIIRI

Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa vahvasti työhyvinvointi ja työilmapiiri, ja tämän takia nämä aiheet ovat myös tarkemmassa käsittelyssä työssämme. Työhyvinvointi luo perustan terveelliselle organisaatiokulttuurille ja työilmapiiri vahvistaa tätä perustaa. Työpaikan ilmapiiri onkin sekä organisaatiokulttuurin ilmentymä, että myös sen seurausta ja se muodostuu ihmisten kokemuksista työskennellä organisaatiossa (Viitala 2021, 41). Työhyvinvointia voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta, mutta tässä käymme läpi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen määritelmän aiheeseen.

Työhyvinvoinnin aihepiiriin kuuluu tämän lisäksi työkyky, joka on olennainen osa työhyvinvointia. Jos ei ole työkykyisiä työntekijöitä, ei ole myöskään työhyvinvointia. Työkykyä tulisi ylläpitää ja tukea sen säilymiseksi. Työkyvyn ylläpitäminen kattaakin kaiken toiminnan, jolla työnantaja ja työntekijät, niin sisäisten, kuin ulkoisten yhteistyökumppaneidensa kanssa pyrkivät edistämään ja tukemaan työkykyä kaikissa työuran vaiheissa (Hyppänen 2013, 140). Tämän takia työhyvinvoinnin käsittelyyn vaikuttavat näiden lisäksi sen seuranta, organisaation osapuolet ja vastuut aiheeseen liittyen. Työhyvinvoinnin tueksi on kehitetty myös työhyvinvointimalleja, joita voidaan halutessaan hyödyntää organisaatiossa. Koska opinnäytetyömme toimeksiantajana toimii kunta-alan organisaatio, on työhyvinvoinnin käsittelyssä huomioitu tämäkin näkökulma.

#### 3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan laajaa kokonaisuutta, jonka muodostavat itse työ, sekä sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon). Se on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työ, työyhteisö, työvälineet, työympäristö, johtaminen ja esimiestyö, turvallisuus, palkka ja edut, arvostus työssä, työn kuormittavuus ja vaativuus, osaaminen, henkilökohtainen terveys, jaksaminen, sekä elämäntilanne (Hyppänen 2013, 139). Työhyvinvointi voidaan määritellä myös turvallisiksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät sujuvasti johdetussa organisaatiossa (Viitala 2021, 130).

Kun siirrytään perusasioista eteenpäin, työhyvinvointi voi ilmetä esimerkiksi työyhteisötaitoisuutena ja työhön sitoutumisena, jotka taas vahvistavat sosiaalista pääomaa työyhteisössä ja lisäävät tulokellisuutta (Manka & Manka 2016, 54). Hyvinvoinnin lisääntyessä sitoutuminen ja tuottavuus työtä kohtaan kasvavat, sekä sairauspoissaolot vähenevät, voidaan siis todeta, että työhyvinvoinnin edistäminen on niin työntekijöiden, kuin työnantajankin tehtävä (Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon). Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on välittömiä ja välillisiä vaikutuksia talouteen ja tätä kautta organisaatioiden menestymiseen. Kustannukset laskevat, kun sairauspoissaoloja ja työtaturmia on vähemmän, sekä ennenaikaisen eläköityminen vähenee. Mitä vähemmän työkyvyttömyys- ja työttömyyseläketapauksia syntyy, sitä pienemmin maksuin työnantaja selviää. (Manka & Manka 2016, 56.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella esimerkiksi jakamalla se fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, jotka ovatkin elämänlaadun peruselementtejä (Karvonen, Kestilä, Moisio, Muuri & Vaarama 2014, 23). Yksilöiden mielenterveydellä on myös omat vaikutuksensa työhyvinvoinnin syntyyn. Fyysinen hyvinvointi voidaan määritellä ruokailun, liikkumisen, nukkumisen, rentoutumisen ja terveellisten elämäntapojen muodostamaksi kokonaisuudeksi (Hyppänen 2013, 246). Fyysistä ulottuvuutta voidaan täsmentää viiden tekijän mukaisesti: pystyykö normaalisti tekemään päivittäiset asiat ilman kivun vaikutuksia toimintakykyyn, onko tarpeeksi energiaa arkipäiväistä elämistä varten, onko liikuntakyky riittävä, onko unen laatu riittävää, sekä onko itse tyytyväinen siihen, että selviää päivittäisistä askareista (Karvonen ym. 2014, 42–43).

Työasennot, eri työliikkeet, fyysinen voiman käyttö, sekä liikkuminen lisäävät työhön liittyvää fyysistä kuormitusta. Työn fyysiseen kuormitukseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös työajat, työvuorot ja työn tauotukset. Sitä voi työympäristössä lisäksi aiheuttaa esimerkiksi kemikaalit, lämpötila, vetoisuus ja melu. (Viitala 2021, 132.)

Psyykkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan mielenrauhaa, luovuutta, sekä aikaa ajatella, oppia ja kehittyä (Hyppänen 2013, 246). Psyykkistä aluetta selvitetään kuuden eri tekijän avulla: nauttiiko elämästään ja kuinka paljon, tuntee elämänsä merkitykselliseksi, millainen keskittymiskyky on eri asioihin, onko omaan vartalonsa tyytyväinen, onko itseensä kokonaisuudessaan tyytyväinen, sekä kuinka usein tuntee negatiivisia tunteita, kuten ahdistusta, alakuloisuutta ja masennusta (Karvonen ym. 2014, 42–43).

Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi ajan aiheuttamat paineet, jatkuvat keskeytykset työssä, suuri vastuu, tavoitteiden epäselkeys, pienet vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, pitkäaikainen epävarmuus, jatkuvat muutokset, työn yksitoikkoisuus, vapaa-ajan väheneminen työmäärän vuoksi, kehittymismahdollisuuksien puute, palautteen ja arvostuksen puute sekä esteet työn onnistuneelle suorittamiselle (Viitala 2021, 132).

Sosiaalisen hyvinvoinnin syntyyn ja määrittelyyn kuuluvat perhe, ystävät, harrastukset, tunteiden hallinta, positiivisuus, sekä yhteisöllisyys (Hyppänen 2013, 246). Sosiaalista vaikutusalaa selvitetään mm. siten, onko tyytyväinen ihmissuhteisiinsa, sekä onko tyytyväinen ystäviltään saatuun tukeen (Karvonen ym. 2014, 42–43).

Sosiaalisen hyvinvoinnin kuormitustekijöitä ovat huono suhde esihenkilöön, heikko ilmapiiri, muut työpaikalla esiintyvät ihmissuhdeongelmat, haastavat asiakaskohtaukset, kokemus epätasa-arvosta ja epäoikeudenmukaisuudesta, epäasiallinen kohtelu työpaikalla, eristyneisyys ja yksintyöskentely sekä huono tiedonkulku (Viitala 2021, 132).

Työntekijöiden mielenterveydellä on vaikutuksia työpaikkaan useammalla tavalla, tästä seurauksena toimivat työpaikkakiusaaminen, ongelmat työhön motivoitumisessa, ryhmätyöskentelyn haasteet ja henkilöstön välisten suhteiden tuhoutuminen. Pitkittyessään nämä tekijät voivat johtaa poissaolojen lisääntymiseen. (Tamminen & Solin 2014, 5.) Tämän lisäksi mielenterveys vaikuttaa henkilön kykyyn ajattelun, viestimisen, kehittymisen ja oppimisen osalta. Kun koetaan hyvinvointia, se vahvistaa itse-tuntoa, sekä sitkeyttä. Hyvällä pohjalla oleva mielenterveys toimii lähtökohtana sille, että henkilö osoittaa oman panostuksensa yhteisölle ja myös yhteiskunnalle, niin työelämässä, kuin henkilökohtaisissa ihmissuhteissa. (Tamminen & Solin 2014, 12.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin suunnittelu

Työhyvinvointi vaatii syntyäkseen systemaattista johtamista, johon sisältyy työhyvinvointiin liittyvän toiminnan yhtenäistä arviointia, strategista suunnittelua, sekä toimenpiteitä, joilla pyritään lisäämään henkilöstön voimavaroja. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa arvioitavat tavoitteet, joita tarkastellaan tavanomaisen strategiatyön lomassa. Hyvinvoiva organisaatio voidaan määritellä jatkuvasti kehittyväksi, tavoitteelliseksi, rakenteeltaan joustavaksi, sekä sellaiseksi että siellä on turvallista työskennellä ja toimia. (Manka & Manka 2016, 80.)

Toimiva organisaatio vaatii selkeän vision, sekä strategisen toimintasuunnitelman toteutuakseen. Strategioita suhteutetaan jatkuvasti ympäristöstä tuleviin viesteihin ja muuttuviin tilanteisiin, joten tämän takia se vaatii jatkuvaa arviointia ja seurantaan toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla. Näitä suunnitelmia ei siis kannata tehdä vain ylimmän johdon kesken, vaan hyödyntää myös työntekijöiden läsnäoloa mahdollisimman paljon. Työhyvinvointia kannattaa kehittää organisaation tavoitteista käsin, koska sen täytyy olla tavoitteisiin liittyvää toimintaa. Parhaassa tilanteessa henkilöstön työhyvinvoinnilla pystytään tukemaan tavoitteisiin pääsemistä organisaation osalta. (Manka & Manka, 2016, 80.)

Näiden eri tavoitteiden seuraamiseksi organisaatioissa, olisi hyvä hyödyntää lisäksi erilaisia mittareita, joita ovat esimerkiksi sairauspoissaoloprosentti, vaihtuvuuden seuranta, henkilöstötutkimus, työkyvyn tila, henkinen kuormitus ja läheltä piti tilanteiden taajuus. Mittareiden tulisi vastata haluttuja tavoitteita ja turhaa mittaamista tulee välttää. (Aura & Ahonen 2016, kappale 3 luku 2.1.)

Organisaatiossa tapahtuvaan työhyvinvoinnin seurantaan on hyvä ottaa henkilökunta mukaan. Kun yrityksessä toteutetaan työterveyteen ja työhyvinvointiin liittyvä selvitys, on tärkeää, että henkilökunnalle tiedotetaan sen tuloksista. Tällaisen selvityksen tekeminen herättää odotuksia, joten yrityksen tulisi ryhtyä toimiin nykytilanteen parantamiseksi. Jos selvityksen jälkeen ei tehdä parannuksia, työntekijät saattavat turhautua, joka taas voi johtaa heidän työmotivaationsa laskemiseen. (Tamminen & Solin 2014, 142.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jaotella viiteen osaan; yksilö, yhteisö, työ, johtaminen ja organisaatio. Yksilön vastuuna on huolehtia omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan. Palautuminen ja työmotivaation ylläpitäminen ovat yksilön haasteita, joihin tulee kiinnittää huomiota. Työyhteisöön kuuluvat kaikki työntekijät, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään, eli myös esimies. Työyhteisön vastuuna on tukea toisiaan, on tärkeää huomioida joukkuepelaaminen ja yhteisöllisyys. Ilman hyvää työyhteisöä voi työ tuntua raskaalta ja yksinäiseltä. (Työhyvinvointi julkaisuaika tuntematon.)

Työ itsessään on tosi tärkeä tekijä työhyvinvointiin. Työn kiintoisuus, joustavuus, vaikutettavuus ja merkityksellisyys ovat oikeanlaisen työn ominaispiirteitä. Työssä kuormittavia tekijöitä ovat esimerkiksi kiire ja ristiriitaiset vaatimukset. Johtamisella on suuri vaikutus työilmapiiriin. Johtamistyyli on usein liian kiinni asioissa, kuten työssä ja rahassa, kuin taas tunteissa ja ihmistaidoissa, joista olisi hyötyä työilmapiirin näkökulmasta enemmän. Organisaatiolla on työhyvinvoinnin kehittymisessä tärkeä rooli. Organisaation rakenteella, kulttuurilla, käytännöllä ja toimintatavoilla, sekä osaamisen kehittämällä on vaikutusta työhyvinvointiin. (Työhyvinvointi julkaisuaika tuntematon.)

Kuvassa 3 on esimerkkinä osa työhyvinvointisuunnitelmasta, jossa on hyvin jaoteltu kaikille osapuolille tehtävät ja vastuut. Selkeät ohjeet jokaiselle osapuolelle ovat olennainen osa työhyvinvoinnin parantamista ja ilman sitä voi joidenkin osapuolien osuudet jäädä unohduksiin, ja täten työhyvinvointi ei parannukaan. (Manka & Manka 2016, 97.)

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA					
Kehittämis- kohde	Hyödyt	Esteet	Tolmenpiteet	Vastuut	Alkataulu Seuranta
<b>Hyvä ilmapiiri</b>	<b>Itselle</b> stressi vähenee, motivaatio kasvaa <b>Työnantajalle</b> tuloksellisuus <b>Asiakkaalle</b> mukava asioida	Kiire, oma kireys, epätasainen työnjako, väärä tulkinta, arvostuksen puute, työuupumus	Yksi viikonavaus-palaveri kaikille Tulojuhlat uudelle työntekijälle Huoneentaulu hyvistä tavoista Peiliin katsominen, ei haudota, opitaan mokista Illoinen aamunavaus: kerromme onnistumisista	Johtaja Tiimit vuorotellen Seuraava palaveri Kaikki Kaikki	Heti Kun uusi tulee Työhyvinvointi-kyselystä ao. luvut
<b>Vastuualueiden selkeys</b>	<b>Itselle:</b> tietää mitä odotetaan, työtyytyväisyys <b>Työnantajalle:</b> ei tarvitse katsoa perään, parempi asiantuntemus <b>Asiakkaalle</b> tietää kenen puoleen kääntyä	Yllätykset esim. sairauslomat, jatkuva muutos, ruuhkapäivät, turha päivittely ja murehtiminen	Tiiminvetäjien 2 min. palaveri Oma toimenkuva esille Tiimin vastualueet esille Kukin miettii omat toiveensa toisille tiimeille Tilannekatsaukset myyntipäällikön kanssa: • miten menee • mitä saatu aikaan • koulutukset	Tiiminvetäjät Kaikki Tiimit Tiimit Myyntipäällikkö	Heti Hetimit valmistuttua Hetimit valmistuttua Seuraavaan palaveriin Neljä kertaa/v

KUVA 3. Työhyvinvointisuunnitelman osa (Manka & Manka 2016, 97.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen kunta-alalla

Käsitlemme opinnäytetyössämme Savon koulutuskuntayhtymää, joka kuuluu kunta-alaan. Kunta-ala tarjoaakin laajasti työpaikkoja ja palveluja esimerkiksi terveys- ja sosiaalialalla, opetus- ja kulttuurialalla, sekä hallinto- ja toimistotyön, vapaaehtoistyön ja teknisten alojen parissa (Kuntarekry julkaisuaika tuntematon).

Kunta-alalla työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen vaikuttaviksi positiivisiksi tekijöiksi on koettu haasteelliset ja palkitsevat asiakaspalvelutehtävät, monipuoliset työolot, luottamus henkilöstön ja esimiesten kesken, työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet, sekä laajat kehittymismahdollisuudet (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon).

Tällaisessa kunta-alan työssä on koettu, että työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa fyysinen ja psykososiaalinen kuormitus, kiireisyys, asiakasväkivallan uhka ja epäasiallinen kohtelu, työssä liikkumisen yhteydessä syntyvä tapaturmavaara, sekä sisäilman laatutekijät. Kunta-alalla yleisimmät sairauspoissaoloon liittyvät syyt johtuvat tuki- ja liikuntaelimestön ongelmista, sekä psyykkisistä tekijöistä. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat siis monet eri tekijät ja sen takia sen kehittämiseen vaaditaankin erilaisia toimia, eri yksilöt huomioiden. Työhyvinvointia voidaan pyrkiä kehittämään parempaan suuntaan hyödyntämällä esimerkiksi näitä alla olevia keinoja:

- Henkilöstön osaamisen kehittäminen: koulutus, perehdytys, sekä muut osaamisen kehittämisen keinot
- Työn kehittäminen: työajat, työnkuva, menetelmät, autonomia jne.
- Henkilöstön fyysisen ja psyykkisen työkyvyn kehittäminen: terveyspalvelut, liikuntamahdollisuudet, työnohjaus jne.
- Työolosuhteiden ja välineiden kehittäminen: työympäristön turvallisuus, viihtyisyys, työkalut, koneet ja laitteet, prosessien toimivuus jne.
- Työterveyspalveluiden kehittäminen: palvelutarjonta ja yhteistyö.
- Työyhteisön kehittäminen: organisaatiokulttuuri, yhteistyö, ilmapiiri jne.
- Johtamisen kehittäminen: viestintä, lähijohtaminen, henkilöstön osallisuus jne. (Viitala 2021, 135.)

Näitä tekijöitä voisi käsitellä organisaatiossa kyselyjen, keskustelujen ja työhyvinvointisuunnitelman kautta. Toimiva ja onnistunut kehittämistyö vaatii yhteistyötä ja luottamusta työpaikoilla. Tämän kehittämisen lähtökohtana on se, että kehittäminen tapahtuu yhteistyössä ja siihen osallistuvat johto, esimiehet ja henkilöstö. (Kuntatyö 2030 julkaisuaika tuntematon.)

### 3.4 Organisaation työilmapiiri

Työilmapiiri on epätarkka käsite ja sillä voidaan tarkoittaa monia eri asioita aina organisaatiokulttuurista työpaikan tunnelmaan. Työilmapiirin rinnakkaisena terminä käytetään organisaatioilmastoa (organizational climate). (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 33.) Ilmapiiri luodaan päivittäin uudestaan, joten se vaatii ylläpitämistä. Hyvä ilmapiiri voidaankin saavuttaa noudattamalla kolmea perusasiaa. Ensimmäiseksi jokaisen tulisi tietää organisaatiossa oman työnsä merkitys ja sen asettuminen kokonaisuuteen nähden. Toiseksi ylin johto määrittelee organisaatiossa olevat ydintavoitteet selkeällä tavalla. Kolmanneksi ja viimeiseksi organisaation johdon tulisi toimia organisaation arvojen mukaisesti. (Aro ym. 2018, 26.)

Hyvä työilmapiiri on hyvin merkittävä tuotantotekijä, ja sillä on vaikutuksia moniin muihinkin asioihin, kuin pelkästään töissä viihtymiseen tai työtyytyväisyyteen. Hyvällä työilmapiirillä voidaan parantaa luovuutta, tehokkuutta, tuloksellisuutta, terveyttä ja hyvinvointia työorganisaatiossa, sekä vähentää stressiä, työuupumusta, ihmissuhdeongelmia ja se toimii suojaavasti pitkäaikaissairauksia ja ennen aikaista eläkettä vastaan. Tiivistettynä, hyvä työilmapiiri parantaa työssä viihtymistä, työn laatua ja tätä kautta organisaatio pystyy tuottamaan paremmin arvoa sidosryhmilleen. (Aro ym. 2018, 25.)

Sosioteknisen ajattelun mukaan hyvä ilmapiiri on seurausta siitä, kun kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhdensuuntainen käsitys työn tavoitteista ja tarkoituksesta, eli perustehtävä. Kun nämä työroolit ja muut pelisäännöt ovat selviä, niistä pidetään kiinni. Jos tämä perustehtävä ja muut työn psykologiset rakenteet ovat hämäriä, ryhmä taantuu ja syntyy epäluuloja ja väärinkäsityksiä, jotka pilaavat työpaikan ilmapiirin. (Aro ym. 2018, 36.)

Työilmapiirin vaikuttavat useat työolotekijät. Näitä ovat:

- 1) Työn arvot ja arvostuksen kokeminen
- 2) Omien tavoitteiden ja roolien, sekä työn ja organisaation mielekkyys ja selkeys
- 3) Ihmisten käyttäytyminen ja tavat organisaatiossa
- 4) Johtamistapa, jolla pyritään tukemaan onnistumista
- 5) Viestinnän toteuttaminen: onko se laadukasta ja määrältään sopivaa
- 6) Toimintaympäristön tilanne organisaatioon liittyen
- 7) Toiminta ongelmanratkaisutilanteissa
- 8) Keinot työilmapiirin johtamiseen
- 9) Organisaation historia ja yhteen toimivuus ryhmien, sekä koko organisaation osalta

Yhteisenä tekijänä kaikilla edellä mainituilla työolotekijöillä toimii organisaatiokulttuuri ja sen terveys. Organisaatiokulttuurilla on suuret vaikutuksen sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun työssä. (Aro ym. 2018, 41.)

### 3.5 Henkilöstön työkyky

Laaja-alainen työkyvyn käsite koostuu neljästä osuudesta; tehtävät, taidot, terveys ja ympäristö. Työn tehtävien ja tavoitteiden tulisi olla mielekkäitä, terveyden pitäisi olla riittävää suoriutuakseen työssä tavoitteiden ja taitojen mukaisesti, sekä ympäristön tulisi olla mielekäs ja yksilön suoriutumista tukeva. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Työntekijälle on aina lain mukaan järjestettävä työterveyshuolto. Työterveyshuoltolain tehtävänä on edistää työhön ja työympäristöön liittyvää turvallisuutta ja terveellisyyttä, itse työntekijöiden työkykyä ja terveyttä, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, sekä työyhteisön toimintaa. Lain mukaan on myös työnantajalla oltava kirjallinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma, jossa kerrotaan sen tavoitteista ja työpaikan olosuhteisiin liittyvistä tarpeista. Sairausvakuutuslaki kuvassa 4 velvoittaa työntekijöitä ja työnantajia moneen asiaan. (Manka & Manka 2016, 94.)



KUVA 4. Sairausvakuutuslain velvoitteet (Manka & Manka 2016, 95.)

Työkykyyn vaikuttaa palautuminen. Palautuminen tarkoittaa kehon ja mielen palautumista työn rasituksesta. Työpäivän aikana tauot palauttavat, mutta suurin osa palautumisesta tulee vapaa-ajalla. Mieluisa tekeminen, urheilu ja lepo edistävät palautumista. Alkoholien käyttö ja muut huonot elämäntavat vaikuttavat huonolla tavalla palautumiseen. Huonosti palautuneen työntekijän työnlaatu voi heikentyä, työmotivaatio laskea ja muiden kanssa toimeentulo kärsiä. Tämä voi laskea koko työpaikan yhteishenkeä. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Jotta työkyky työpaikalla säilyisi, tulee sitä johtaa oikeaan suuntaan. Työkykyjohtamisella pyritään tukemaan jokaisen yksilön työkykyä ja hyvinvointia. Johtamisella pyritään tunnistamaan ja vahvistamaan työntekijöiden- ja yhteisöjen voimavaratekijöitä. Lisäksi sillä pyritään ennakoimaan ja ehkäisemään riskejä, jotka uhkaavat työkykyä, työturvallisuutta ja terveyttä. Työkykyjohtamisella tulee myös tukea työntekijän työssä jatkamista ja työhön paluuta. Työkykyjohtaminen on osa organisaation strategiaa, visiota, arvoja ja päivittäistä johtamista. Tälle toiminnalle tulee asettaa tavoitteet ja mittarit, joilla seurataan toiminnan onnistumista. Työkykyjohtaminen näkyy työkyvyttömyyskustannuksissa, sairauspoissaoloissa ja työn tuottavuudessa. Jos päätökset perustuvat tietoon, eikä arvauksiin tai mielipiteisiin, on työkykyjohtaminen tuloksellisempaa. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

## 4 SAKKYN ORGANISAATIOKULTTUURIN NYKYTILANNE JA TAVOITE

Savon koulutuskuntayhtymä, eli Sakky on nimensä mukaisesti Pohjois-Savossa toimiva koulutuskuntayhtymä, jonka toimipisteet löytyvät Kuopiosta, Iisalimesta, Varkaudesta ja Siilinjärveltä. Savon koulutuskuntayhtymän alle kuuluu myös Varkauden lukio. (Savon ammattiopisto julkaisuaika tuntematon c.) Savon koulutuskuntayhtymä on perustettu vuonna 2003 (Finder julkaisuaika tuntematon). Savon koulutuskuntayhtymässä opiskelee vuosittain noin 15 000 opiskelijaa ja se työllistää yli 700 työntekijää eri toimipisteissään. Sakky tarjoaa 120 eri tutkintoa ja täydennyskoulusta, joiden oppimisympäristöinä toimivat niin koulu, verkko-opetus, kuin työelämä. Näiden kautta Sakky työllistää ihmisiä muun muassa hallinto-, opetus- ja kehittämisalalla. (Savon ammattiopisto julkaisuaika tuntematon b.)

Näitä eri koulutusvaihtoehtoja löytyy hyvinvointiin, liiketalouteen, luonnonvaroihin, matkailuun, ravitsemiseen ja elintarvikkeisiin, puhtaus- ja kiinteistöpalveluihin, mediaan, tekniikkaan ja liikenteeseen, tietojenkäsittelyyn, sekä tietoliikenteeseen liittyen. Tämän lisäksi Sakkylla on mahdollisuus työhön ja itsenäiseen elämään valmentavaan koulutukseen (Telma), sekä tutkintoon valmentavaan koulutukseen (Tuva). Sakkylla on myös mahdollisuus suorittaa kortteja ja passeja, sekä täydennyskoulutusta. (Savon ammattiopisto julkaisuaika tuntematon b.)

Nämä eri koulutukset mahdollistavat palveluina ravintoloita ja kahviloita, sekä asiakastöitä aistihuoneen, kauneus-, hyvinvointi- ja luontoalan palvelujen, kioskien, sekä opiskelijoiden yritysten muodossa (Savon ammattiopisto julkaisuaika tuntematon a.)

Sakkyn lupauksena on lisätä nuorten ja aikuisten osaamista, vastata alueen työelämän osaamistarpeisiin ja kehittää alueen työelämää. Sakky siis pyrkii edistämään työllisyyttä, yrittäjyyttä ja hyvää elämää. Tätä lupauksena on tukemassa Savon koulutuskuntayhtymän Strategia 2022, jonka tavoitteena on olla kestävä tulevaisuuden edistäjä. Strategiaan kuuluu palvelulupaukset kestävydestä, tulevaisuudesta, tekijänä toimimisesta, kuin luottamuksestakin. (Savon ammattiopisto julkaisuaika tuntematon d.)

### 4.1 Organisaatiokulttuurin kehittämisprojekti

Tämä meidän opinnäytetyömme on osana suurempaa organisaatiokulttuurin kehittämisprojektiä ja tällä hetkellä ollaan menossa suunnilleen projektin toisessa vaiheessa. Kehittämisprojekti on saanut alkunsa Savon koulutuskuntayhtymän omasta sisäisestä tarpeesta organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Aluksi Sakkylla on toteutettu loppuvuodesta 2020 henkilöstökysely, jolla on kartoitettu organisaatiokulttuurin tilaa ja todettu sen olevan tyyliltään aggressiivisesti ja passiivisesti puolustava. Virallisesti projekti on saanut alkunsa 2021 ja se päättyy vuonna 2024. (Soramäki julkaisuaika tuntematon.)

Tätä kehittämisprojektia on kuvaamassa kuvassa 5 näkyvä tiekartta sen etenemisestä ja vaiheista. Kehittämisprojektin sisään mahtuu neljä eri porrasta, joiden kautta pyritään kehittämään organisaatiokulttuuria enemmän tavoitetilään, joka on taas rakentava ja uutta luova tyyli. Tätä opinnäytetyötä tehdessä ollaan nyt menossa vuodessa 2022, eli toisessa portaassa. Juuri nyt keskiössä ovat siis organisaatiouudistus, strategian päivittäminen tavoitteita vastaaviksi, HR-järjestelmän tarkastelu, uuden intran ja pelisääntöjen käyttöönotto, tiedolla johtaminen, sekä kehittymisen arviointi. (Soramäki julkaisuaika tuntematon.)



KUVA 5. Organisaatiokulttuurin kehittämisen tiekartta (Soramäki julkaisuaika tuntematon.)

Vähitellen tässä opinnäytetyöprojektin aikana ollaan siirtymässä kolmanteen portaaseen ja vuoteen 2023. Soramäen (julkaisuaika tuntematon) mukaan, sen vuoden tavoitteisiin kuuluu strategian toteuttamista ja projektin etenemisen arviointia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on siis tuoda lisää tuloksia, varsinkin tämän arvioinnin tueksi. Jokaisessa vaiheessa pidetään tärkeänä kaikkien organisaatioon kuuluvien osallistumista, aktiivista viestintää ja kommunikointia, sekä kaikkien arvostamista.

#### 4.2 Sakky toteuttama tutkimus

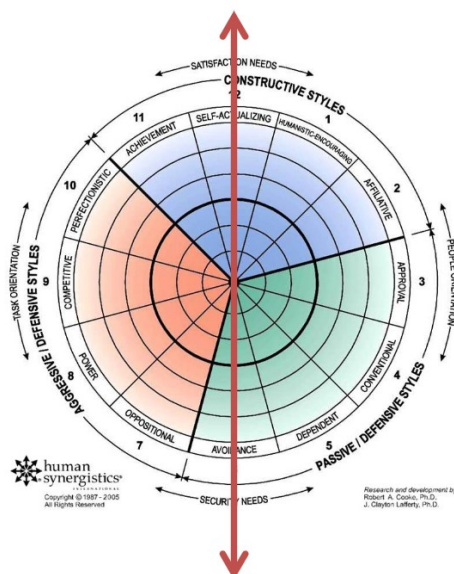
Sakky on toteuttanut Organizational Culture Inventory- nimisen kyselyn Human Synergisticsiltä, joka on laajasti tutkittu ja käytetty kulttuurillinen arviointi (Human Synergistics julkaisuaika tuntematon). Ulkopuolisia konsultteja on hyvä käyttää organisaatiokulttuurin selvittämisessä, sillä he voivat paremmin nähdä kulttuurin syvimpiä piirteitä (Luukka 2019, 31). Käytämme opinnäytetyössä Arja Soramäen tekemää materiaalia kyseisestä tutkimuksesta. Kysely on ollut yli 30 vuotta käytössä, ja sen vertailutietona on yli 1000 yritystä. Kysely mittaa 12 käyttäytymistä ohjaavia normeja ja arvoja, joista muodostuu kolme yleistä kulttuurityyppiä; rakentava, passiivinen ja aktiivinen. Tulokset kyselystä luovat kellokuvion, jossa kaikki kulttuurityypit tulevat esille omilla väreillä. Lisäksi kuvasta 6 ja 7 tulee esille tehtäviin, ihmisiin, tyytyväisyystarpeisiin ja turvallisuustarpeisiin suuntautuvat kulttuurityypit, joka kuvaavat minkä tarpeen täyttymiseen ihmisen käytös pyrkii. Organisaation päätyypit kuvataan kuvassa 8. (Soramäki 2020.)

## MITÄ SAADAAN TULOKSEKSI

OCI Kellokuvio, Dimensio 1

### Suuntautuminen tehtäviin

Heijastaa odotuksia tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen



### Suuntautuminen ihmisiin

Heijastaa odotuksia ihmiskeskeiseen käyttäytymiseen

KUVA 6. OCI Kellokuvio, Dimensio 1 (Soramäki 2020.)

## MITÄ SAADAAN TULOKSEKSI

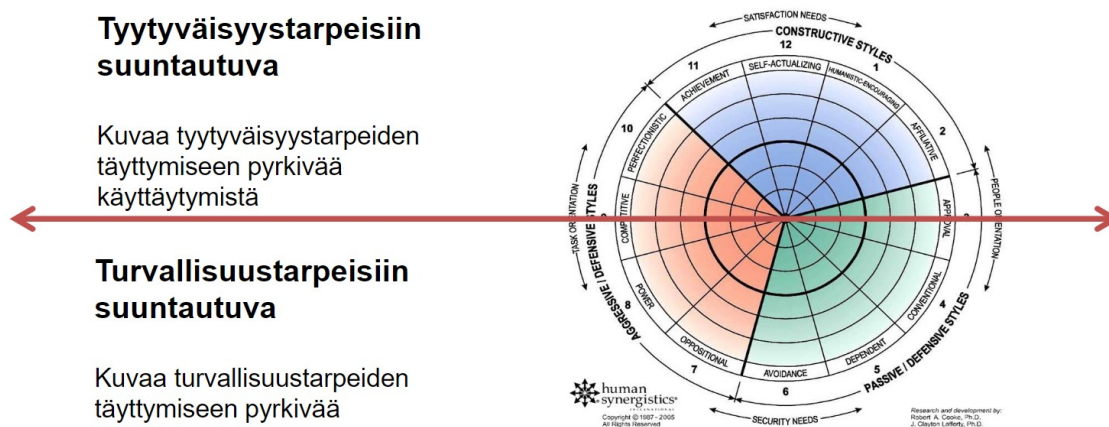
OCI Kellokuvio, Dimensio 2

### Tyytyväisyystarpeisiin suuntautuva

Kuvaa tyytyväisyystarpeiden täyttymiseen pyrkivää käyttäytymistä

### Turvallisuustarpeisiin suuntautuva

Kuvaa turvallisuustarpeiden täyttymiseen pyrkivää käyttäytymistä



KUVA 7. OCI Kellokuvio, Dimensio 2 (Soramäki 2020.)

# ORGANISAATIOKULTTUURIN PÄÄTTYYPIT



*Organisaation jäsenet tekevät yhteistyötä ja suhtautuvat tehtäviinsä tavalla, joka mahdollistaa tyytyväisyystarpeiden täyttymisen*

*Organisaation jäsenet toimivat toistensa kanssa tavoilla, jotka eivät uhkaa heidän omaa turvallisuuden tunnettaan*

*Organisaation jäsenet toimivat voimakkaasti tehtäviin keskittyen suojatakseen omaa asemaansa*

KUVA 8. Organisaatiokulttuurin päätyypit (Soramäki 2020.)

Organisaatiokulttuurin päätyypit kuvaavat erilaisia käyttäytymisiä. Sininen väri kuvaa rakentavaa tyyliä ja siihen kuuluu osat 11, 12, 1 ja 2. Rakentavan tyylin osat 11–12 vaikutuksina on fokus tuloksissa, kehittymisorientaatio ja innovatiivisuus. Rakentavan tyylin 1–2 osa-alueiden vaikutuksina näkyy kannustus, ihmisiin arvostava suhtautuminen ja yhteistyö. Vihreä väri kuvaa passiivista puolustavaa tyyliä ja siihen kuuluu osat 3, 4, 5 ja 6. Passiivisen puolustavan tyylin 3–4 osa-alueissa näkyy byrokraattisuus, konfliktien välttely ja totutussa pysyttely. Vihreän värin osat 5–6 taas näkyy joustamattomuutena, sitoutumisen välttelynä ja passiivisuutena. Punainen väri tarkoittaa aktiivista puolustavaa tyyliä ja siihen kuuluu osat 7, 8, 9 ja 10. Punaisen alueen 7–8 osa-alueilla esiintyy vastakkainasettelua, auktoriteettikeskeisyyttä ja rankaisemista. Punaisen alueen osat 9–10 näkyvät ylimielisyytenä, keskinäisenä kilpailuna ja pätemisenä. (Soramäki 2021.)

## 4.3 Sakkyn tutkimustulos

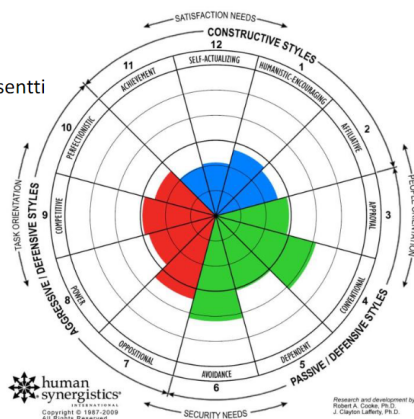
Sakkyille suoritettiin joulukuussa 2020 Human Synergisticsin Organizational Culture Inventory-selvitys organisaatiokulttuurista. Kyselyyn osallistui 197 vastaajaa 82 % vastausprosentilla, kuten kuvassa 9 näkyy. Tuloksena Sakkyille tuli välttelevän tyylin johtaminen. Toisena tyylinä oli punainen eli aktiivinen/puolustava tyyli. Viimeisenä tuloksista vähiten nousi sininen rakentava tyyli. (Soramäki 2020.)



## NYKYINEN ORGANISAATIOKULTTUURI Savon koulutuskuntayhtymässä

KAIKKI  
VASTAAJAT  
N=197

vastausprosentti  
82 %



human  
synergistics  
INTERNATIONAL  
Copyright © 1987-2009  
All Rights Reserved.

Research and development by:  
Robert A. Cooke, Ph.D.  
J. Clayton Lafferty, Ph.D.



Changing the World –  
One Organization at a Time™

19

Research and Development by: Robert A. Cooke, Ph.D. and Janet L. Szumal, Ph.D.  
Human Synergistics International Copyright © 2014. All Rights Reserved.

### Passiiviset puolustavat tyyli

#### 5 Riippuvuus

#### 6 Välttelevyys

#### vaikutuksina näkyy:

- Joustamattomuus, hitaus
- Sitoutumisen välttely
- Passiivisuus, seurailu

### Passiiviset puolustavat tyyli

#### 3 Hyväksynnän tavoittelu

#### 4 Sovinnaisuus

#### vaikutuksina näkyy:

- Byrokraattisuus
- Muodollisuus, konfliktien välttely
- Totutussa pysyttely, arkuus

### KUVA 9. Sakkyn nykyinen organisaatiokulttuuri (Soramäki 2020.)

Joitakin saattaa mietittyä, että mitä vikaa tässä passiivisessa puolustavassa tyyliässä on. Joustamattomuus ja hitaus esimerkiksi ovat selkeästi huonoja puolia, mutta mitä vikaa on passiivisuudessa ja konfliktien välttelystä? Passiivisuuden huonona puolena on toimimattomuus, ihminen ei ota osaa toimintaan tai tehtäviin, sekä on välinpitämätön. Tämä vaikeuttaa yhdessä työskentelyä huomattavasti.

Konfliktien välttely on monelle ihmiselle luonnollista niiden kiusallisuuden takia. Tämä osoittaa pelokkuutta, turvattomuutta ja epäluottavaisuutta. Pelokas organisaatio ei pysty parhaisiin innovaatioihin, ei uusiin tilanteisiin, eikä uskalla muuttaa mitään, vaikka kokee nykyisen tavan huonoksi. Epäonnistumisen pelko, kasvojen menettäminen ja jopa työpaikan menettäminen pelottaa. Asioiden muuttaminen on suuri riski, mutta usein jääkin huomaamatta, että nykyisessä tilassa pysyminen, onkin myös riski. (Piha 2017, 80–82.)

Vihreän tyylin kuudes osuus, eli välttelevyyden tulos oli korkein kaikista tuloksista. Tavoitteessa se ei kuitenkaan ole enää niin korkealla. Kuvassa 10 näkyvät kysymykset ja niiden vastausten keskiarvot. Ylimpänä olevat osiot ovat suurimman muutoksen tarpeessa, koska niissä on suurin ero tavoitettiin. Valitettavasti emme saaneet kaikkia kyselyn kysymyksiä tietoomme.

## TYyli 6: VÄLTTELEVYYS



NYKYINEN KULTTUURI	KAIKKI VASTAAJAT	Nykyinen keskiarvo	Ideaalin keskiarvo	Ero
	tehdä enemmän "suosituttuja" kuin välttämättömiä päätöksiä	2.43	1.58	0.85
	välttää joutumasta syytetyksi ongelmista	2.59	1.83	0.76
	pitää ongelmatilanteissa "matalaa profiilia"	2.69	1.95	0.74
	siirtää päätöksentekoa ylöspäin	2.79	2.18	0.60
	odottaa, että muut toimivat ensin	2.07	1.50	0.57
	ottaa äärimmäisen vähän riskejä	2.50	1.95	0.55
	lykätä asioita	2.21	1.70	0.51
	siirtää vastuuta muille	2.36	1.93	0.42
	välttää sitoutumista	1.91	1.53	0.38
	välttää osallistumista	1.73	1.43	0.30

1 = ei lainkaan 5 = erittäin suuressa määrin  
 Ero = Nykyinen-Ihante  
 Positiivinen ero tarkoittaa, että nykyisen keskiarvon tietyn teeman kohdalla tulisi laskea  
 Negatiivinen (-) ero tarkoittaa, että nykyinen keskiarvo tietyn teeman kohdalla on parempi kuin ihantekeskiarvo

KUVA 10. Sakkyn nykyinen organisaatiokulttuuri (Soramäki 2020.)

Kaikissa 6 tyylin vastauksissa ero ideaaliin on alle 1 pisteen, korkeimmillaan 0,85. Pienimillään ero on osallistumisen välttämässä, vain 0,30. Välttelevyyden tyylin kohdat vaikuttavat monella tavalla organisaatiokulttuuriin. Se vaikuttaa erityisesti työyhteisöön; kukaan ei tykkää siitä työyhteisöstä, joka lykkää asioita, eikä ota itselleen ikinä hommia. On siis ymmärrettävää, miksi tätä tyyliä halutaan vähentää.

Toinen tyyli vihreästä, eli numero 4, on sovinnaisuus. Sakkyn tulos on kuvassa 11. Sovinnaisuus on Sakkyn toiseksi vahvin tyyli ja siinäkin on paljon petrattavaa, jotta päästään ideaaliin tilanteeseen, jossa se ei ole niin vahva.

## TYyli 4: SOVINNAISUUS



NYKYINEN KULTTUURI	KAIKKI VASTAAJAT	Nykyinen keskiarvo	Ideaalin keskiarvo	Ero
	antaa "hyvä vaikutelma"	3.38	2.50	0.88
	pitää sääntöjä tärkeimpinä kuin asioita	2.91	2.07	0.84
	välttää vastaan asettumista	2.91	2.18	0.73
	sopia "muottiin"	3.03	2.33	0.70
	olla "keikuttamatta venettä"	2.99	2.32	0.67
	mukautua	3.45	2.82	0.64
	hyväksyä vallitseva tilanne	3.30	2.70	0.60
	hylätä ratkaisut, jotka vaikuttavat erilaisilta ja riskialttiilta	2.73	2.23	0.50
	kertoa ihmisille eri asioita ristiriitojen välttämiseksi	2.33	1.87	0.46
	noudattaa aina toimintaperiaatteita ja menettelytapoja	3.79	3.52	0.27

1 = ei lainkaan 5 = erittäin suuressa määrin  
 Ero = Nykyinen-Ihante  
 Positiivinen ero tarkoittaa, että nykyisen keskiarvon tietyn teeman kohdalla tulisi laskea  
 Negatiivinen (-) ero tarkoittaa, että nykyinen keskiarvo tietyn teeman kohdalla on parempi kuin ihantekeskiarvo

KUVA 11. Sakkyn nykyinen organisaatiokulttuuri (Soramäki julkaisuaika tuntematon.)

Tässäkin tyyliässä nousee ero ihanteeseen alle 1 pisteen. Suurin ero ihanteeseen on 0,88 hyvän vaikutelman antamisessa. Pienin ero on 0,27 toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen noudattamisessa. Sovinnaisuus tyylin hyvinä puolina toimii edellä mainittu osa ja mukautuminen. Kaikki muut voidaankin luokitella huonoiksi puoliksi ja siksi niitä halutaan vähentää.

Kuvassa 12 rakentavassa tyyliässä on Sakkylle paljon muutettavaa. Tyyli 1 eli inhimillisuus-kannustavuus halutaan Sakkylle suurimmaksi tyyliksi, sitä se ei kuitenkaan vielä ole. Tässä osiossa onkin kaikkien tyylien suurimmat erot ihanteeseen nähden.

## TYyli 1: INHIMILLISYYS-KANNUSTAVUUS

NYKYINEN KULTTUURI	KAIKKI VASTAAJAT	Nykyinen keskiarvo	Ideaalin keskiarvo	Ero	
	ottaa muita mukaan heitä koskevien päätösten tekemiseen	3.31	4.35	-1.04	
	ratkaista ristiriitoja rakentavasti	3.65	4.65	-1.00	
	kannustaa, tukea muita	3.71	4.68	-0.98	
	auttaa muita ajattelemaan itse(näisesti)	3.17	4.07	-0.90	
	osoittaa kiinnostusta muiden tarpeita kohtaan	3.28	4.17	-0.89	
	auttaa muita kasvamaan ja kehittymään	3.39	4.22	-0.83	
	antaa muille myönteistä palautetta	3.77	4.55	-0.78	
	rohkaista muita	3.59	4.37	-0.77	
	olla hyvä kuuntelija	3.43	4.17	-0.74	
	käyttää aikaa ihmisten kanssa (antaa ihmisille aikaa)	3.20	3.85	-0.65	

1 = ei lainkaan 5 = erittäin suuressa määrin  
 Ero = Nykyinen-Ihante  
 Positiivinen ero tarkoittaa, että nykyisen keskiarvon tietyn teeman kohdalla tulisi laskea  
 Negatiivinen (-) ero tarkoittaa, että nykyinen keskiarvo tietyn teeman kohdalla on parempi kuin ihantekeskiarvo



Changing the World –  
One Organization at a Time®

23

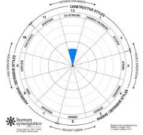
Research and Development by: Robert A. Cooke, Ph.D. and Janet L. Szumal, Ph.D.  
Human Synergistics International Copyright © 2014. All Rights Reserved

### KUVA 12. Sakkyn nykyinen organisaatiokulttuuri (Soramäki 2020.)

Inhimillisuus-kannustavuus tyyliässä erot ihanteeseen nousevat yli yhden. Suurimmillaan ero on 1,04 ottaa muita mukaan heitä koskevien päätösten tekoon-kohdassa. Pienimmilläänkin ero on suuri, 0,65 käyttää aikaa ihmisten kanssa -kohdassa. Vihreistä tyyleistä poikkeavasti halutaan sinisiä tyyliä kasvattaa. Kaikki kohdat ovat haluttavia ominaisuuksia hyvään organisaatiokulttuuriin.

Kuvassa 13 itsensä toteuttamisen tyyliä halutaan myös kasvattaa. Tavoitteessa se on toiseksi korkeimmalla. Tällä hetkellä tyyli on toiseksi pienin, matkaa on siis vielä paljon.

## TYyli 12: ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN

NYKYINEN KULTTUURI	KAIKKI VASTAAJAT	Nykyinen keskiarvo	Ideaalin keskiarvo	Ero	
	nauttii työstään	3.51	4.42	-0.91	
	pitää huolta omasta kehittämisestä	3.65	4.50	-0.85	
	ajatella omaperäisesti ja itsenäisesti	3.09	3.92	-0.83	
	korostaa laatua enemmän kuin määrää	2.93	3.72	-0.79	
	viestiä ideoita	3.54	4.32	-0.78	
	säilyttää moraalinen selkäranka (henkilökohtainen integriteetti)	3.67	4.40	-0.73	
	tehdä yksinkertaisetkin asiat hyvin	3.69	4.27	-0.58	
	kertoa avoimesti itsestään	2.64	3.18	-0.54	
	olla spontaani	2.73	3.23	-0.50	
	vastustaa yhdenmukaisuutta ja mukautumista	2.02	2.08	-0.07	

1 = ei lainkaan 5 = erittäin suuressa määrin  
 Ero = Nykyinen-Ihante  
 Positiivinen ero tarkoittaa, että nykyisen keskiarvon tietyn teeman kohdalla tulisi laskea  
 Negatiivinen (-) ero tarkoittaa, että nykyinen keskiarvo tietyn teeman kohdalla on parempi kuin ihantekeskiarvo



Changing the World –  
One Organization at a Time®

24

Research and Development by: Robert A. Cooke, Ph.D. and Janet L. Szumal, Ph.D.  
Human Synergistics International Copyright © 2014. All Rights Reserved

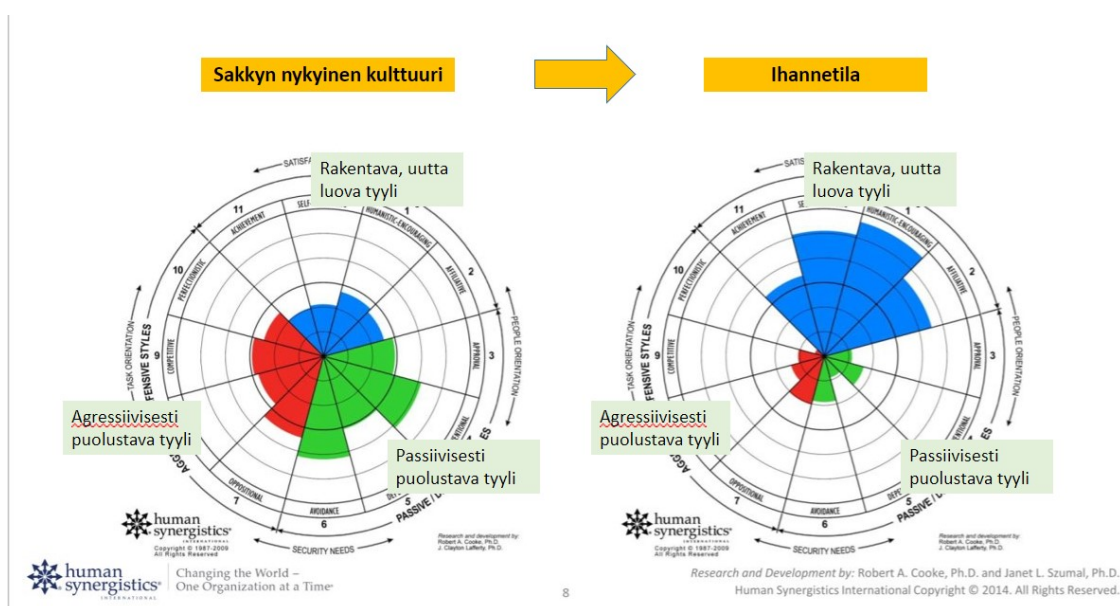
### KUVA 13. Sakkyn nykyinen organisaatiokulttuuri (Soramäki 2020.)

Itsensä toteuttaminen-tyylin ero ihanteeseen ei nouse 1 isommaksi. Isoin ero on työstä nauttimisessa 0,90 ja pienin on 0,07 vastustaa yhdenmukaisuutta ja mukautumista -kohdassa. On myös huomattava toiseksi pienimmän eron 0,50 ja pienimmän eron 0,07 suuri eroavaisuus. Tämän tyylin kohdat ovat selkeästi tärkeitä, joten on hieman huolestuttavaa huomata ne alhaisena. Luovuuden ja työn nauttiminen ovat työn tekijälle palkitsevia asioita, jotka pitkällä ajalla vaikuttavat tekijän työhyvinvointiin.

#### 4.4 Tavoite

Savon koulutuskuntayhtymän tavoitteena on kehittää heidän organisaatiokulttuuriaan aggressiivisesti ja passiivisesti puolustavasta tyylistä enemmän rakentavaksi ja uutta luovaksi tyyliksi. Tarve tähän muutokseen on tullut henkilöstöltä ja Sakkyn tavoitteena on olla Suomen paras ammattopisto. Henkilökunnalle toteutetussa kyselyssä organisaatiokulttuuriin liittyen selvisi, että kehittämisen varaa olisi muun muassa itsensä kehittämisen osalta, yhteisöllisyydessä, inhimillisyydessä ja työyhteisön kannustavuudessa. (Soramäki 2020.) Henkilöstö kuitenkin koki suurimmaksi osaksi olevansa tyytyväisiä työhönsä ja haluavansa pysyä kyseisessä organisaatiossa, joten tällä organisaatiokulttuurin kehittämällä varmistetaan se, että tilanne pysyy samanlaisena tulevaisuudessakin (Soramäki 2020).

Tavoitteena on siis tehdä uudistus koko organisaatiolle ja tätä kautta päivittää strategiaa, jotta olisi helpompaa pyrkiä pitäviin muutoksiin. Tämän organisaatiokulttuurin kehittämisen taustalla Sakkyn tavoitteena on päivittää HR-järjestelmää, ottaa käyttöön uusi intra, muokata organisaation pelisääntöjä ja pyrkiä tiedolla johtamiseen. (Soramäki 2020.) Sakky pyrkii toiminnallaan huomioimaan globalisaation, yhteiskunnalliset muutokset ja nopeasti muuttuvat lähiympäristön tarpeet. Tämän takia vuorovaikutus, kokeilukulttuuri, kansainvälisyys, osaamisen kehittäminen ja digitalisaatio korostuvat tässä organisaatiokulttuurin kehittämisen tavoitteessa. (Savon ammattopisto julkaisu-aika tuntematon d.) Kuvassa 14 näkyy Sakkyn tavoitteena oleva ihannetila.



KUVA 14. Sakkyn tavoite (Soramäki 2020.)

Sakkyn visiona on toimia kestävässä ja tulevaisuuden huomioivana tekijänä (Savon ammattiopisto julkaisuaika tuntematon d). Tätä visiota varten on asetettu vuosittaisia porrastettuja tavoitteita. Näihin tavoitteisiin kuuluu osallistumista, aktiivista viestimistä ja kommunikointia, toistensa arvostamista organisaatiossa, sekä seuranta ja arviointia. (Soramäki 2020.)

## 5 TYÖPAJAT

Pidimme Savon koulutuskuntayhtymälle työpajoja, joiden tavoitteena oli keksiä keinoja, miten muuttaa organisaatiokulttuuria. Työpajoja oli tarkoitus pitää neljä kappaletta, kaksi Kuopion Savilahden toimipisteellä, yksi Toivalassa, sekä yksi Varkaudessa. Valitettavasti työpaja Varkaudessa jouduttiin perumaan sairastumisen ja aikatauluongelmien takia, joten työpajoja pidettiin lopulta 3 kertaa. Tallensimme kaikki työpajat opinnäytetyötä ja itse kehittymistä varten, mutta kaikki osallistujat pidettiin anonymeinä toimeksiantajan pyynnöstä. Työpajat kestivät noin kaksi tuntia ja osallistujia oli pajoilla 5–7 hkl / kerta.

Työpajojen pitämisellä on paljon etuja. Se on hyvä tapa kerätä ideoita ja osallistaa ihmisiä mukaan kehitysprosessiin. Työpajoilla on usein rento tunnelma, joten osallistumiskynnys ei ole niin iso. Työpajatoiminta lisää myös vuorovaikutusta henkilökunnan ja johtajien välillä. Tavoitteena on saada työpajalle tasa-arvoinen ympäristö, jossa hierarkialla ei ole väliä. Tällöin kaikki osallistujat ovat avoimempia ja rohkeampia ideoidensa esilletuomisen kanssa. Työpajatyöskentely toimii myös hyvänä tapana perehdyttämään ja sitouttamaan henkilökuntaa muutokseen. Lisäksi työpajatyöskentelyllä voidaan vahvistaa organisaation yhteishenkeä, joka vaikuttaa myös työhyvinvointiin, jaksamiseen ja viihtyvyyteen. (Tanner 2016.) Toimeksiantajamme oli myös toivonut työpajoja hyödynnettäväksi aineistonkeruussa.

### 5.1 Aineiston keruu

Aineistonkeruun menetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusta. Koimme tämän menetelmän parhaaksi tukemaan kehitystyötä, johon tällä opinnäytetyöllä pyrittiin. Halusimme myös, että pääsisimme jonkinlaiseen vuorovaikutussuhteeseen toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kanssa, ja että pääsisimme hyödyntämään myös heidän ajatuksiaan tähän kehittämissuunnitelmaan.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena onkin pyrkiä ymmärtämään tutkimuksessa tarkastelun alla olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan kiinnostusta tutkittavien henkilöiden ajatuksiin, kokemuksiin ja tunteisiin liittyen. Tutkimusta varten on kehitetty erilaisia menetelmiä, joilla pyritään lähestymään aihetta ja vastamaan tutkimuskysymyksiin. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 9.) Puusan, Juutin ja Aaltion mukaan (2020, 82) laadullisen tutkimuksen avulla pyritään katsomaan yksittäisiä tapauksia, jonka takia tiedonkeruussa suositaan ihmistä instrumenttina ja aineisto pyritään kokoamaan mahdollisimman luonnollisissa tilanteissa. Yleisimmin laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään joko haastattelu- ja havainnointimenetelmiä.

Aineistonkeruussa teoriaa varten on käytetty valmiita aineistoja eri kirjojen ja artikkelien osalta, sekä toimeksiantajaorganisaatiolta saatuja valmiita tutkimustuloksia henkilöstölle teetettyihin kyselyihin liittyen. Sen lisäksi päätimme toteuttaa osallistavia työpajoja organisaation henkilöstölle saadaksemme lisää tarkempaa aineistoa aiheeseen liittyen. Näin pääsimme myös hyödyntämään tätä laadulliseen tutkimukseen yleensä sopivaa haastattelua ja havainnointia, sekä ryhmäkeskustelua näiden työpajojen kautta. Toki nämä työpajat perustuivat eniten tähän keskusteluun, mutta pientä haastattelua ja osallistujien välisen dynamiikan havainnointia pyrittiin toteuttamaan keskusteluiden lomassa.

Nämä osallistavat työpajat valikoituivat pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska halusimme päästä itse vuorovaikutukseen organisaation henkilöstön kanssa ja ajattelimme tätä kautta saavamme mahdollisimman realistista tietoa, sekä ajatuksia aiheeseen liittyen. Näin pääsimme itse kohtamaan henkilöstöä organisaation sisältä, kuulemaan heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan opinäytetyömme aiheeseen liittyen ja tätä kautta pystyimme paremmin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Työpajoille olimme suunnitelleet valmiiksi kysymyksiä ja aiheita, joihin haimme vastauksia osallistujien ajatuksista ja mielipiteistä. Tämän lisäksi tarkoituksena oli herättää vapaampaa keskustelua eri aiheista, varsinkin osallistujien välillä, jotta päästäisiin vielä pintaakin syvemmälle aiheen käsitteilyssä. Osallistavat työpajat mahdollistivat myös sen, että saatiin kerättyä laajemmin tietoa ja ajatuksia. Tällaisen ryhmäkeskustelun ominaispiirteenä pidetäänkin osallistujien välistä vuorovaikutusta ja keskustelun tavoitteena olisi herättää niin sanotusti arkipäiväistä keskustelua ryhmässä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 113–114).

Hyödynsimme työpajoja analysoitaessa lähinnä laadullisen sisällönanalyysin menetelmää. Laadullisessa sisällönanalyysissä huomio keskitetään siihen, mitkä teemat, asiat ja aiheet liittyvät käsiteltävään aineistoon. Kuitenkaan aineiston kielellistä tai muuta muotoa ei oteta analyysin kohteeksi. (Vuori julkaisuaika tuntematon.)

## 5.2 Mikä toimii

Työpajojen suunnittelu tarvitsee paljon aikaa ja valmistelua. Niin kuin vanha sanonta meneekin ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Työpajan tavoitteen tulee olla selkeä niin järjestäjille, kuin myös osallistujille. Jotta tavoite olisi selkeä, tulee työpajalla olla teema ja ideointia ohjaavia kysymyksiä. Kun teema ja tavoite on selkeä, osallistujan on helpompi käsittää roolinsa ja merkityksensä ideoinnissa. (Palvelupolkuja 2.4.2018.) Työpajojen suunnitteluun olimme varanneet aikaa noin 3 kuukautta, sillä aikaisempaa kokemusta ei tähän ollut vielä saatu.

Työpajoillakin eteen tuleva luova ongelmanratkaisu edellyttää toimiakseen avointa ja positiivista ilmapiiriä. Tätä luovaa ongelmanratkaisua voidaan luoda ja ylläpitää sille sopivin menetelmin. Ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on tärkeä merkitys uusien asioiden keksimisen kannalta. Eräs innovaatioiden tuottamiselle tärkeä piirre on havainto siitä, että vuorovaikutteinen johtamistapa vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen. Voidaan siis todeta, että ideoiden toteuttamisen ja työntekijöiden organisaatioon kohdistaman luottamuksen, sekä kokemuksen kuulluksi tulemisesta, välillä on yhteys. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 159.)

Myönteisyys tekee ideoinnista miellyttävämpää, jolloin ryhmän jäsenet saadaan helpommin mukaan. Ilmapiiriin tulisi olla kiiretön ja avoin, jotta saataisiin luotua mahdollisimman luova ilmapiiri. Samalla tulee kuitenkin huomioida, että ryhmätoiminta on tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että kielteisyys on tuottavan luovan ilmapiirin kannalta vahingollista. Ideoinnissa määrä tuo usein myös laatua. (Ojasalo ym. 2015, 160–161.)

Työpajoja toteuttaessa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja ja toimintamalleja. Näitä erilaisia työpajamenetelmiä ovat esim. aivoriihi, ideointikasi, ideointipuu, learning cafe, kuvakortit, kumuloituva ryhmä, minuuttikierron, täydennettävät lauseet ja viisi kertaa miksi. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.)

Aivoriihellä tarkoitetaan luovaa menetelmää, jonka avulla voidaan ratkaista ongelmia, sekä kehittää uusia ideoita luotettavassa ilmapiirissä kaikkien osallistujien kesken. Tämän työkalun periaatteena on, että määrällä saavutetaan laatua. Käytännössä siis on todennäköisempää löytää hyviä ideoita, jos ideoita esitetään paljon. Aivoriihen toteuttamiseen tarvitaan vetäjä, sekä osallistujia noin 5–12 kappaletta. Aluksi kerrotaan menetelmän periaate ja säännöt, sekä itse ideoinnin aihe. Sen jälkeen otetaan määrittelyyn ongelma, joka tulisi ratkaista ja rajataan se sopivan laajuiseksi. Jokainen miettii ideoita itsenäisesti ja kirjaa ne ylös esim. paperille. Tämä työskentelyvaihe voidaan myös toteuttaa etenemällä istumisjärjestyksessä. Pääperiaatteena on, että kaikki ideat kirjattaisiin ylös. Työskentelyn lopuksi ideoita voidaan läpi käydä, parannella, yhdistellä ja äänestää parhaimmat jatkoon. Aikaa tähän menee noin 20–30 minuuttia. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.)

Ideointikasi on menetelmä, jonka tavoitteena on lisätä ideointia ja se toimii hyvin nopeassa työskentelyssä. Yksinkertaisesti, paperi taitellaan kahdeksaan osaan ja paperin ruutuihin joko piirretään tai kirjoitetaan jokin yksi idea käsiteltävään aiheeseen liittyen. Kirjaamiseen on aikaa puoli minuuttia aina yhden idean osalta, yhteensä aikaa tähän vaiheeseen menee siis neljä minuuttia. Tämän jälkeen jokainen osallistuja valitsee mielestään parhaimman ideansa ja esittelee sen muille. Lopuksi äänestetään ideoista parhaat. Toteuttamiseen tarvitaan 3–8 henkilöä, aikaa tulisi varata noin 20–30 minuuttia. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.)

Ideointipuu (brainstorming tree) on nimensä mukaisesti puun muotoon laadittu kartta, joka luo visuaalisen kuvan tarpeista, sekä lisää empaattisen lähestymisen näkökulmaa ja ymmärrystä. Sitä voidaan käyttää kevyempään ideointiin, sekä näkökulmien esiintuomiseen visuaalisessa asetelmassa. Ideointipuun tarkoituksena on synnyttää keskustelua, sekä auttaa hahmottamaan tilanteiden erilaiset näkökulmat. Puuhun voidaan lisätä monia oksia, jos pyritään ideoimaan useampia eri aiheita, tai saamaan eri aiheille uusia näkemyksiä. Yksinkertaisuudessaan jokainen osallistuja kirjoittaa ideansa lapulle ja se laitetaan puuhun johonkin oksalle, mihin se kenenkin ideoijan mielestä kuuluu. Aikaa tähän menee noin 20–40 minuuttia ja osallistujia tarvitaan vähintään 2–5 henkilöä, mutta tätä työkalua voidaan käyttää isomman ryhmän kesken. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.)

Learning cafe, eli oppimiskahvila on menetelmä, joka on tarkoitettu tiedon luomiseen ja siirtämiseen, sekä keskusteluun. Oppimiskahvilan toteutukseen tarvitaan vähintään 12 henkilöä. Menetelmän keskeiseen sisältöön kuuluvat asioista keskustelu, näkemysten esittäminen, sekä yksimielisyyden löytyminen näiden eri keskustelujen kautta. Periaatteena on, että keskitytään selvittämään joitakin kysymyksiä tai teemoja. Aluksi jakaudutaan esim. 4–6 hengen ryhmisiin pöydittäin, menetelmän edetessä pöytäryhmien jäsenet vaihtavat pöydästä toiseen 15–30 minuutin välein, jolloin uusi pöytä saapunut ryhmä käsittelee aiemmin syntyneitä asioita ja kehittelee uusia ideoita. Samalla tavalla jatketaan eteenpäin, kunnes kaikki pöydät on kierretty läpi. Menetelmän toteuttaminen edellyttää siis käsiteltävien teemojen verran ryhmiä, sekä pöytiä. Jokaisesta ryhmästä valitaan yksi, joka jää kirjaamaan asioita ylös omaan pöytänsä. Lopuksi tulokset käydään läpi yhteisesti. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.)

Kuvakortit menetelmässä työskentelyä ja keskustelua vahvistetaan hyödyntäen kuvamateriaalia. Menetelmä sopii erityisesti työpajojen alussa tutustumiseen ja aiheeseen orientoitumiseen. Kuvakortit menetelmää varten tarvitaan erilaisia kuvakortteja, joista osallistujia pyydetään valitsemaan kuva aina johonkin tiettyyn kysymykseen liittyen. Valinnan jälkeen kuvat käydään läpi osallistujia kerrallaan ja jokainen pääsee kertomaan perusteensa juuri kyseisen kuvan valinnalle. Aikaa tähän menee noin 5–15 minuuttia ja osallistujia tulisi olla 3–20. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.)

Kumuloituvalla ryhmällä tarkoitetaan pienryhmissä hyödynnettävää menetelmää, joka edetessään kasvaa ja yhdistyy. Sen tarkoituksena on tukea mm. ideointia, keskustelua ja yhteistyötä. Menetelmä sopii tilanteisiin, jossa pyritään löytämään ratkaisuja ongelmiin, sekä yhteistä säveltä osallistujien kesken. Ensin annetaan tehtävä, jonka osallistujat tekevät yksin. Seuraavaksi on pariin muodostamisen aika, jolloin asioita yhdistellään ja sulautetaan yhteen. Sitten pareja yhdistellään ryhmiksi, toistetaan samat asiat ja jatketaan tätä niin kauan, kuin on tarvetta. Menetelmän toteuttamiseen tarvitaan 8–50 osallistujaa ja aikaa 20–30 minuuttia. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.)

Minuuttikierron on menetelmä, jossa osallistujilla on minuutti aikaa kertoa ajatuksiaan ja mielipiteitään johonkin käsiteltävään aiheeseen liittyen. Menetelmän avulla saadaan nopealla rytmillä esiin ajatuksia, näkökulmia, sekä tietoa eri aiheisiin. Toisen henkilön puhuessa ollaan hiljaa ja myös oman minuutinsa voi käyttää puhumatta. Tätä menetelmää pystyy myös halutessaan muokkaamaan ja yhdistelemään toisten menetelmien kanssa. Minuuttikierrukseen tarvitaan 3–12 osallistujaa. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.)

Täydennettävät lauseet on osallistava työkalu, jota varten tarvitaan lista täydennettäviä lauseita, joihin jokainen osallistuja vastaa. Sillä pyritään motivoimaan ja sitouttamaan osallistujia. Tätä voi työkalua voi käyttää melko vapaasti ja osallistujat voivat esim. keksiä lauseita itse lisää. Aikaa tarvitaan 20–30 minuuttia ja mitään tarkkaa osallistujamäärää ei ole. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.)

Viisi kertaa miksi on menetelmä, jossa ongelmaan liittyvällä viidellä Miksi? -kysymyksellä pyritään selvittämään ratkaisua ongelmaan. Ensin valitaan ratkaistava ongelma ja esitetään kysymys "Miksi?" viisi kertaa, jotta tilanne selkeytyy ja löydetään ongelman todellinen ydin. Toisinaan voidaan tarvita enemmän tai vähemmän kysymyksiä, kuin viisi. Menetelmää voi toteuttaa pareittain tai pienissä ryhmissä ja siihen menee aikaa muutama minuutti. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.)

### 5.3 Työpajan suunnitelma

Aloitimme työpajojen suunnittelun teoriaan perehtymisen jälkeen. Sovimme yhteyshenkilömme kanssa, että työpajoja pidetään Sakkyn henkilöstölle yhteensä 4 kappaletta. Ensimmäiset kaksi työpajaa pidimme Kuopion toimipisteellä 7.11.2022 ja 14.11.2022. Kolmas työpaja pidettiin 21.11.2022 Siilinjärvellä. Viimeinen työpaja oli tarkoitus pitää 28.11.2022 Varkauden toimipisteellä mutta se jouduttiin lopulta valitettavasti perumaan. Kun päivämäärät oli sovittu, suunnittelimme kutsun työpajoille ja yhteyshenkilömme lähetti nämä kutsut eteenpäin osallistujille. Jokaisella työpajalla oli 5–7 osallistujaa. Kaikilla työpajoihin osallistuvilla oli mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa arvoimme kahden hengen elokuvalippupaketin. Sen lisäksi työpajoilla oli tarjolla kahvia ja pullaa. Ajattelimme että nämä tarjoilut ja arvonta työpajoihin liittyen voisivat lisätä henkilöstön motivaatiota ja kiinnostusta osallistua näihin meidän pitämiin työpajoihin. Osallistujille lähetettiin kutsu sähköpostitse (Liite 1).

Ennen työpajojen suunnittelua tutustuimme organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin liittyviin asioihin teorian kautta. Sen lisäksi etsimme lähteitä ja opiskelimme työpajoihin ja niiden järjestämiseen, sekä menetelmiin liittyvistä asioista eri nettisivujen ja opinnäytetöiden kautta. Työpajojen toteuttamiseen valitsimme melko selkeän ja yksinkertaisen linjan. Työpajoilla oli siis aloitus, osallistujien innostamis- ja inspirointivaihe, itse työskentelyvaihe, yhteenveto ja viimeisenä lopetus. Pyrimme varmaan riittävästi aikaa jokaista osa-aluetta varten, jotta aikataulussa olisi pysytty mahdollisimman hyvin. Aikataulun edetessä suunniteltua nopeammin, oli varalle suunniteltu myös muuta toimintaa.

Työpajojen tarkoituksena, sekä tavoitteena oli tukea organisaatiokulttuurin kehittämistä Savon koulutuskuntayhtymässä. Työpajat olivat tässä projektissa lisäämässä henkilöstön osallisuutta tähän kehittämiprojektiin. Tavoitteena oli, että henkilöstö pääsisi kertomaan omia ajatuksiaan ja ideoitaan organisaatiokulttuurin nykytilaan liittyen, sekä siihen, miten sitä voitaisiin vielä kehittää parempaan suuntaan. Näissä työpajoissa pyrimme mahdollisimman rentoon ja avoimeen tunnelmaan, jotta osallistujat pääsisivät jakamaan oikeasti omia ajatuksiaan ja tämän takia kaikki vastaukset pidetään täysin anonyymeinä. Työpajat tarjosivat henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa tulevaisuuden asioihin, joten sen tavoitteena oli myös lisätä henkilöstön motivaatiota itse työssä. Näistä kaikista osallistujien ajatuksista ja ideoista saimme siis konkreettista hyötyä tähän kehittämistyöhön ja Sakkyn uudistuvaan organisaatiokulttuuriin. Tavoitteenamme oli myös lisätä yhteisöllisyyden tunnetta tämän vaikuttamisen, sekä keskustelun ja muun henkilöstön kokoontumisen kanssa, jonka nämä työpajat mahdollistivat. Viitalan (2021, 148) mukaan parhaiten organisaatiokulttuurin edistäminen onnistuu silloin, kun henkilöstö on aidosti mukana tekemässä kehittämistyötä.

Aloitimme työpajat toivottamalla osallistujat tervetulleeksi paikalle ja esittelimme tämän jälkeen itsemme. Jaoin osallistujille tutkimuslupahakemukset, jotka he pääsivät allekirjoittamaan. Esittäytymisten jälkeen oli vuorossa itse työpajan aiheen esittely. Opinnäytetyön aiheenamme on organisaatiokulttuurin kehittäminen, joten työpajat olivat tukemassa tätä, mutta enemmän organisaation henkilökunnan näkökulmasta. Työpajaan osallistujat pääsivät siis pohtimaan organisaation nykytilanetta, sekä keskustelemaan ja ideoimaan organisaation kehittämiseen liittyviä asioita erilaisten menetelmien kautta.

Loimme työpajoja varten PowerPoint esityksen, jossa kerromme lyhyesti, mutta kattavasti päivän aiheesta ja mitä tulimme tänne tekemään. Koitimme olla työpajan suhteen mahdollisimman avoimia, jotta jännitys laantuisi ja osallistujat uskaltaisivat rohkeasti ideoida, huolimatta mitä seuraavaksi tapahtuukaan. Avoimuudellamme halusimme myös antaa esimerkkiä, miten avoimesti tulimme työskentelemään yhdessä.

Kun aloitusvaihe oli ohi, aktivoimme osallistujia ensiksi kertomaan heistä tietoja, kuten nimi, työnimi ja kuinka pitkään he ovat olleet työntekijänä Sakylla. Tällöin saimme myös tietoon mahdollisen hierarkian, joten pystyimme ennakkoon varautumaan ja pitämään silmällä sen vaikutusta työpajan tunnelmaan. Lisäksi nimikierroksen avulla häivyttiin jännitystä uusien ihmisten kanssa toimimiseen ja huomioitiin jokainen osallistuja yksilöllisesti, joka auttoi rohkaisemaan osallistujia omasta näkökulmasta kertomiseen.

Valitsimme lämmittelypeliksi kuvakorttipelin, jossa kysyttiin aluksi kysymys, jonka jälkeen osallistujat ottivat pöydältä kortin, joka kuvasi parhaiten heidän vastaustansa kysymykseen. Sitten osallistujat vuorotellen vastasivat, miksi valitsivat kyseisen kortin. Kuvakorttipelistä kerrottiinkin jo viime väliluvussa tarkemmin. Valitsimme kuvakorttipelin, koska sen avulla pyrittiin selvittämään hyvin, millaisia tunteita osallistujat kokivat aiheesta, se päästäisi osallistujien luovuuden valloilleen ja olisi tarpeeksi helppo ja miellyttävä peli lämmittelyksi, ennen kuin siirtyisimme suurempaan tehtävään. Lisäksi Sofialla oli jo aikaisempia kokemuksia ja sopivat kortit pelin vetämiseen. Kysymykseksi valitsimme seuraavan: Mikä kuva kuvaa parhaiten organisaatiokulttuurisi nykytilaa? Käytimme kuvina Sofian Dixit-pelin kortteja.

Työskentelyvaiheeseen valitsimme menetelmiksi aivoriihen ja ideointipuun yhdistelmän. Nämä työpajamenetelmät esiteltiin jo tarkemmin ylempänä. Työskentely aloitettiin tietenkin ensin ohjeistamalla osallistujille menetelmän idea ja tavoitteet. Tätä varten teimme valmiiksi kolme eri puuta, eri kysymyksillä, joiden oksille osallistujat pääsivät ideoimaan tiettyjen aihealueiden kautta. Yhtenä oksana jokaisesta puusta löytyi myös muut-osio, johon pääsi ideoimaan vielä vapaammin, jos ei keksinyt ideoita valmiiksi nimettyjen aihealueiden alle. Tarkoituksena oli, että kaikki pääsisivät ideoimaan ja jakamaan ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti, sekä rehellisesti ja kaikki ideat olivat tervetulleita. Alla on kuvattuna kolmen eri puun kysymykset, sekä niihin kuuluvat aihealueet (oksat), joiden kautta osallistujat pääsivät pohtimaan näitä ideoita ja ajatuksiaan:

- Mitä olisit valmiina muuttamaan omassa työskentelytavassa?
  - o Viestintä
  - o Yhteistyö
  - o Työskentelytapa / työn jälki
  - o Muut

- Mihin haluaisit muutosta organisaatiokulttuurissasi?
  - o Viestintä
  - o Yhteistyö
  - o Työskentelytapa / työn jälki
  - o Työtehtävät
  - o Muut
- Mikä vaikeuttaa organisaatiokulttuurin muutosta?
  - o Viestintä
  - o Yhteistyö
  - o Työtehtävät
  - o Yhteisö
  - o Muut

Ideointipuun vahvuuksiin kuuluvat nopeus, helppous ja selkeys, ja se on myös visuaalinen menetelmä. Sen tarkoituksena on hahmottaa kokonaisuutta ja lisätä keskustelua. Sen heikkoutena voi olla asioiden jääminen pinnalliselle tasolle, sekä se että näkökulmat ja kysymykset voivat rajata ajattelua. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.) Valitsimme tämän menetelmän työpajoihin näiden vahvuuksien takia, jotta työskentely olisi mahdollisimman sujuvaa, sisältäisi myös visuaalisen näkökulman ja että pystyttäisiin välttämään pelkkää paikallaan istumista.

Pyrimme laittamaan tilaan nämä kolme eri puuta erilleen toisistaan, jotta työpajan aikana päästäisiin vähän liikkumaan ja mahdollisesti pohtimaan asioita hieman pienemmissäkin ryhmissä. Ideana oli laittaa oksille osallistujien omia ideoita, mutta keskustelut puiden äärellä muiden osallistujien kanssa olivat myös sallittuja. Halusimme yhdistää ideointipuun menetelmään myös aivoriihen piirteitä, jotta ideoita saataisiin mahdollisimman runsaasti ja jotta voisi syntyä myös yhteisöllisyyden tunnetta yhteisen ajattelunkin kautta. Enemmän hyödynsimme tässä menetelmässä ideointipuuta, mutta mukana oli aivoriihen piirteitä ideoinnin, ajatuksien ylös kirjaamisen, sekä aiheiden läpikäynnin osalta. Näin nämä kaksi menetelmää tukivat hyvin toisiaan ja loivat meidän käyttöömmek sopivan menetelmän työpajoille.

Yhteenvetovaiheessa aloitimme osallistujien ideoiden läpikäynnillä. Tässä vaiheessa oli tärkeää pysyä aikataulussa kiinni, koska tähän vaiheeseen voisi helposti vierähtää paljonkin aikaa, jota meillä ei ollut. Kaikki ideat käytiin läpi kohta kohdalta, myös keskustelu ja ideoiden kommentointi oli tässä vaiheessa haluttua, joten kyselimme ideoista lisää tietoa. Läpikäynnin aikana keskustelua oli mahdollista jatkaa aiheeseen liittyen, ideoita voitiin myös yhdistellä ja lopuksi ”äänestettiin” oksien esille tulleista ideoista osallistujien mielestä parhaimmat. Emme kuitenkaan halunneet luoda kilpailullista tunnetta osallistujille, joten kysyimme vain mikä idea puhuttaa eniten tai on tärkein.

Varasuunnitelmaksi valitsimme janapelin, jossa tarkoituksena oli kysyä kysymyksiä osallistujilta, ja osallistujat sitten liikkuvat huoneessa heidän vastauksensa mukaan oikeaan paikkaan. Esimerkiksi kysymällä: Kuinka paljon merkitystä organisaatiokulttuurilla on työhösi? Osallistuja menisi tällöin huoneessa vähän tai paljon janan kohdalle sopivaan kohtaan vastauksensa mukaan. Tätä peliä voi myös käyttää kyllä tai ei- kysymyksiin. Janapeli oli Sofialle tuttu tutoroinnin takia, joten tämän suunnitteluun emme tarvinneet paljoa aikaa, eikä se vienyt materiaaleja. Peli on sopiva varapeliksi, sen pituuden säätelyn ansiosta, sillä sen pituutta voi säädellä helposti kysymysten määrällä. Tämän varasuunnitelma pelin kysymyksiä olivat: Haluatko organisaatiokulttuurisi muuttuvan? Uskotko organisaatiosi pystyvän muuttumaan? Kaipaako yhteistyö / viestintä / työtavat organisaatiossasi parantusta? Onko sinulla ideoita auttamaan muutoksessa? Hyödynsimme tätä peliä kyllä ja ei vastausten kautta ja täydensimme peliä kyselemällä tarkentavia perusteluja kokemuksiin näistä kysymyksistä.

Lopetimme työpajan kiittämällä kaikkia osallistujia auttamisesta organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Pyysimme osallistujia osallistumaan arvontaan ja samalla jättämään palautetta työpajoista liitteenä 1 olevaan pohjaan. Teimme palautelapun Wordilla ja lisäsimme siihen myös arvontaan osallistumislomakkeen. Palautteen avulla saimme tietoon mitä tehdä paremmin seuraavalla työpajalla ja ylipäätään työpajojen vetämisen taitojen kehittämistä. Kerroimme myös yhteystietomme kysymyksiä varten. Pyrimme pitämään päätöksen lyhyenä ja keveänä, ja kerroimme osallistujien olleen suurena apuna, sillä sitä he olivatkin.

#### 5.4 Työpajan toteutus

Lähetimme yhteyshenkilöllemme Pia Nissiselle kutsut työpajoille, ja hän lähetti ne eteenpäin henkilöstölle. Saimme käyttöömmme pajoja varten kaksi tablettia ja tilan. Lähetimme myös työpajasuunnitelman Pialle ja Arjalle hyväksyttäväksi. Aivoriihiä varten meidän piti hankkia pahvia ja askarella niistä kolme puuta, jotka olisivat uudelleenkäytettäviä. Mukaan piti hankkia kyniä, post-it lappuja ja teippiä. Sakky hankki pullat ja kahvit tilaisuuksia varten. Valmistimme PowerPointin työpajoilla esitettäväksi, joka sisälsi aiheen esittelyn, pelien, työskentelyn ja palautteenannon ohjeet. Tämä vei runsaasti aikaa, ja jouduimme jokaisen työpajan jälkeen vielä muokkaamaan PowerPointia uudelleen.

Hankimme tutkimusluvut kaikilta osallistujilta työpajoilla, joten tutkimuslupapaperit valmistelimme ennen pajoja. Järjestimme myös kaikille pajoihin osallistujille arvontan, jossa oli mahdollisuutena voittaa kahden henkilön leffalippupaketti. Keräsimme arvontaa varten halukkailta osallistujilta yhteystiedot pajoilla. Samalla lapulla (Liite 2) pyydettiin myös palautetta työpajoista. Arvontan suoritimme, kun kaikki työpajat oli pidetty.

Pidimme yhteensä kolme työpajaa marraskuun 2022 aikana. Työpajoille osallistui Sakkyn henkilöstöä eri aloilta ja eri toimipisteiltä. Kaksi ensimmäistä työpajaa olivat Savilahden toimipisteellä ja kolmas Toivalassa. Saimme työpajoille monipuolisesti erilaisia ihmisiä eri elämän ja uran osa-alueilta. Tämä teki työpajoilta saadun materiaalin monipuoliseksi ja kattavaksi. Kaikki työpajat toivat omat haasteensa mukanaan; osassa oli hiljaisuutta ja osassa muutosvastaisuutta.

Ennen jokaisen pajan aloitusta kävimme materiaalit, työpajojen kulun, sekä aikataulun rauhassa läpi. Varmistimme aina, että olemme 15–30 minuuttia etuajoissa pajoilla, jotta ehtisimme laittaa myös kaikki tilat ja materiaalit valmiiksi. Tällä pyrimme siihen, että kaikki sujuisi työpajojen aikana mahdollisimman sujuvasti ja että mahdollisiin ongelmiin, sekä aikataulun muutoksiin olisi varauduttu etukäteen.

#### 5.4.1 Työpaja 7.11.2022 Savilahti

Ensimmäiseen työpajaan oli ilmoittautunut 10 henkilöä. Paikalla oli 7, eli 3 oli poissa. Kaksi paikalla-olijoista tuli myöhässä, mutta onneksi se ei haitannut työskentelyvaiheessa ollenkaan. Aloitimme hie-man myöhässä aikataulusta, koska odottelimme myöhässä tulijoita. Esitimme esityksemme ja kysyimme tuliko kysymyksiä aiheesta mieleen. Yksi osallistuja kysyi, miksi juuri heidät valittiin mukaan työpajalle. Kerroimme Pian valinnee mukaan heidät ja että haluamme mahdollisimman monipuolisesti kaikilta aloilta ihmisiä mukaan.

Etenimme seuraavaksi nimikierrokseen, jossa kuulimme kaikkien nimet, työnimikkeet ja kuinka kauan he ovat olleet Sakylla töissä. Sitten siirryimme kuvakorttipeliin, joka onnistui tosi hyvin. Kuvakorteissa tuli seuraavat asiat ilmi: Aikaa on liian vähän, suunta on määritelty, mutta siitä ei pidetä kiinni, tehtävien välillä priorisointi on hankalaa, eteenpäin liikutaan välillä liian nopeasti ja välillä hitaasti, sairaslomalta paluu johtoasemiin hankalaa, uutena tulo organisaatioon on sekavaa, kun toimintatavoilla ei ole selkeää säveltä ja maalataan kuvaa tulevaisuudesta, mutta sitä ei noudateta.

Selitimme aivorihipuun selkeästi ja ryhmä rupesi nopeasti työskentelemään ilman kysymyksiä. Osallistujat jakautuivat omiin ryhmiinsä, jossa he keskustelivat aiheesta yhdessä ja kirjoittelivat post-it lapuille vastauksia kysymyksiin. Aikaa meni tähän osioon noin 20 minuuttia, joka oli yllättävää, sillä varasimme siihen reilusti enemmän aikaa.

Työskentelyvaiheen jälkeen osallistujien ideoita ja ajatuksia käytiin läpi yhteenvedon muodossa. Jokainen tässä aivorihipuu menetelmässä ollut puu käytiin yksitellen läpi kohta kohdalta, ja jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus kommentoida esille nousseita asioita, ja keskustelua syntyi todella hyvin. Tähän läpikäymiseen ja keskusteluun menikin eniten aikaa, yhteensä noin vajaa tunti. Sen takia olikin hyvä, että aikataulu oli sen verran joustava tältä osin.

Ensimmäisen puun kysymyksenä oli: Mitä olisit valmis muuttamaan omassa työskentelytavassasi? Viestintä osa-alueeseen liittyviä ajatuksia olivat, että viestintäkanavia on liikaa, viestintä ei ole kohdennettua, vastausten nopeuteen ja reagointiin voisi panostaa, sekä ohjeistuksien määrää viestintään liittyen voisi lisätä. Viestintäkanavien määrä ja tiedon liiallinen runsaus, jota tulee useammista eri kanavista, nousi varsinkin keskustelun aiheeksi ja tästä tultiinkin siihen tulokseen, että ohjeistuksen tulisi olla selkeämpää tältä osin. Keskustelun kautta tuli ilmi, että ohjeistukset viestintään liittyen, eivät ole olleet tähän mennessä tarpeeksi selkeitä ja ovat tämän takia aiheuttaneet lisätyötä, kun tiedot eivät vain ole kaikilla hallussa, eikä eri ominaisuuksia osata esim. käyttää oikein.

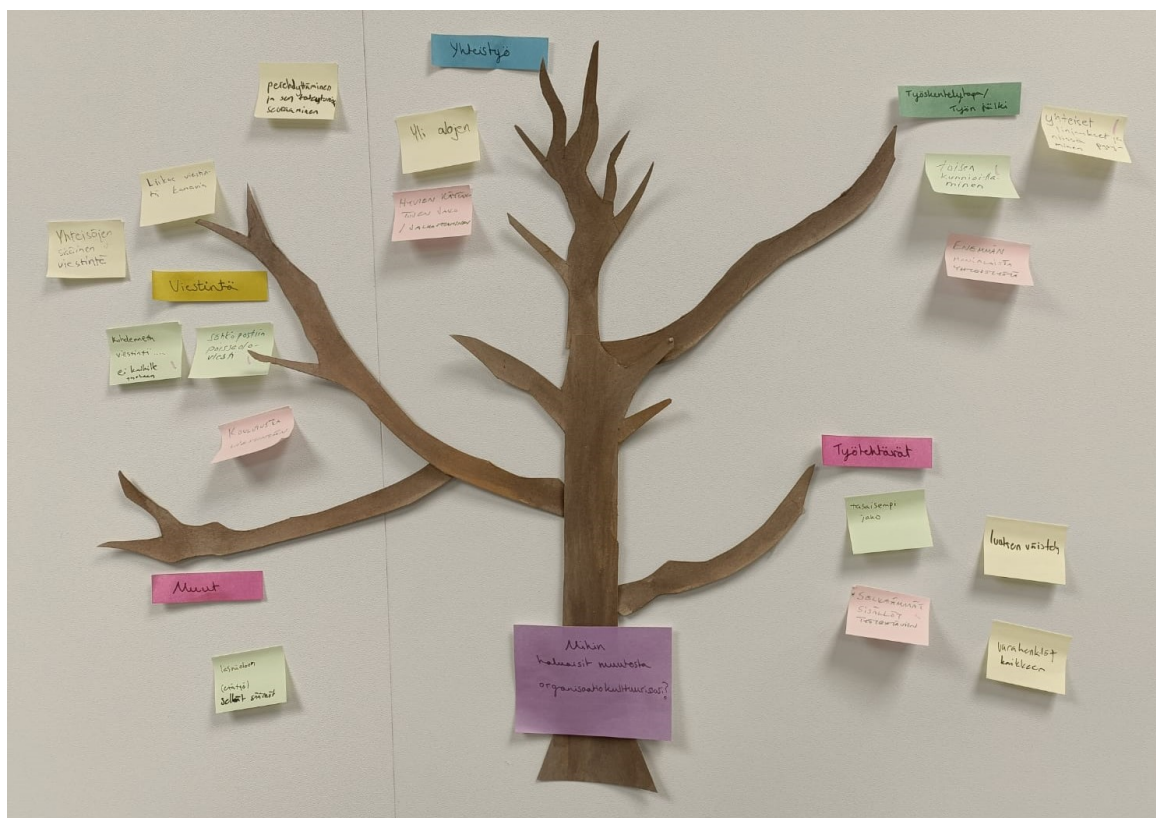
Yhteistyö-oksen osilta koettiin, että kuuntelua ja läsnäoloa voisi olla enemmän, toisten kuunteluun voisi panostaa ja tiimihenkeä voitaisiin lisätä. Läsnäolon ja kuuntelun puutetta on varsinkin lisännyt etäyhteydet ja niiden tuottama vuorovaikutuksen vähäisyys, ja tämän takia ihan paikan päällä pidettävät kokoontumiset koettiin yhteisöllisyyttä vahvistavammaksi. Myös etäyhteyksien kautta pidettävät kokoukset ja tunnit koettiin huomattavasti raskaammaksi verrattuna lähitapaamisiin.

Työskentelytapojen ja työn jäljen osalta ajatuksia olivat, että joustavuutta ja muiden vahvuuksien nostamista voisi olla enemmän, sekä papereiden ja tulosteiden määrää voisi vähentää. Joustavuus koettiin tärkeäksi asiaksi huomioida, niin itsensä, kuin muidenkin kannalta, jotta tiimityöskentely olisi senkin osilta sujuvampaa.

Muut-osioon nousseita ajatuksia olivat etätöiden määrä ja sen vaikutukset yhteisöllisyyteen, sekä muilta saatujen palautteiden merkitys. Yhteisöllisyys ja etätö aiheesta keskusteltiinkin enemmän aikaisemmin yhteistyö oksan kohdilla. Tässä osiossa keskustelua herätti kuitenkin palautteenannon merkitys, joka johti ideaan vertaisarviointista. Keskustelussa nousi esiin, ettei omia toimintatapojaan pysty muuttamaan, jos ei havaitse mitä tekee väärin. Tämän takia ajatus tällaisesta vertaisarviointista voisi olla toimiva.

Käytännössä siis, työporukan sisällä kerätään kirjallista palautetta anonyymisti työkavereista, eli sinä arvioit muita ja muut taas arvioivat sinua. Palautteessa olisi hyvä olla niin hyviä asioita ja onnistumisia, kuin mahdollisesti myös niitä kehityskohteita, joihin olisi sitten helpompi tarttua ja parantaa näitä tapoja, joihin ei välttämättä ole edes kiinnittänyt huomiota aikaisemmin. Keskustelussa nousi esiin myös tämän vertaisarviointin haittapuolet, joita voisi olla erilaiset ihmistyytit, sillä kaikki eivät välttämättä kestä palautteen antoa samalla tavalla, kuin toiset. Tämän takia pohdittiin, että tätä menetelmää voitaisiin hyödyntää ja käydä sitten arviointia läpi esimiehen ja muutaman työntekijän kesken, jotta esimies voisi olla tässä tilanteessa niin sanotusti suodattamassa näitä arviointeja.

Kuvassa 15 näkyvän toisen puun kysymys oli: Mihin haluaisit muutosta organisaatiokulttuurissasi? Kävimme työtehtävät-oksen ensiksi läpi. Sieltä nostettiin ensimmäisenä työtehtävien selkeys, omat ja muiden työtehtävät, eivät ole selkeät, ja usein joutuu etsimään oikeaa henkilöä hoitamaan tietyn tehtävän. Tähän vaikuttaa myös yksilöiden väliset erot moraalissa ja innokkuudessa. Jotkut ikään kuin väistelevät luoteja, jolloin he välttelevät ylimääräisiä hommia. Esille tuli myös puhe varahenkilöistä, jolloin kukaan ei olisi ainut, joka hoitaa tietyn asian. Näin olisi helpompi hoitaa poissaoloja ja sairastumisia, ilman suuria ongelmia.



KUVA 15. Toinen puu työpajalla 7.11.2022 (Niskanen 2022.)

Työskentelytapa ja työn jälki-oksassa monialainen yhteistyö on jotain mitä kaivataan. Osallistujat halusivat tämän työpajan kaltaista työskentelyä lisää esim. vuosittain. Se auttaisi yhteishenkeen ja tiedon kulkuun koko organisaatiossa. Muiden näkökulmien ja huolien kuuleminen olisi osallistujien mielestä hyvä juttu. Yhteistyö myös muiden oppilaitosten kanssa kiinnostaa kovasti, jossa esimerkiksi harjoittelijoita olisi kiva saada. Omassa talossa voisi olla enemmän harjoittelupaikkoja. Esimerkkinä oli taas meidän projektimme, josta kerroimme, että saimme tämän projektin Sakkyn lähettämän pyynnön kautta.

Perehdyttäminen tuli taas esiin tässäkin puussa. Ohjeistus ja seuranta perehdytyksessä koetaan tärkeäksi. Tältä osin koettiin toimivaksi se, että kaikille eri osa-alueille on nimetty perehdyttäjät. Tässä nimelistalla tulee myös perehdyttäjän ja perehdytettävän allekirjoittaa aina läpikäytyt osa-alueet. On selkeämpää, kun perehdytettävälle on olemassa lista, josta tietää kenelle puhua mistäkin asiasta, eikä joudu kyselemään ja pomppimaan monen ihmisen välillä. Perehdyttäjille tulee myös antaa aikaa perehdytykselle, eikä oman työn ja kiireen ohessa voi perehdyttää, tai muuten sen laatu heikkenee. Tärkeistä asioista on jäänyt kertomatta osallistujan perehdytyksessä, kuten palkkaan liittyvistä tarvittavista tiedoista, joka on ollut ikävä ongelma, kun palkka ei ollutkaan mitä luvattiin työtodistuksien puutteen takia. Osallistujalle ei ollut ohjeistettu, että ne pitää tuoda palkkahallinnolle. Toisella osallistujalla oli perehdytystä jouduttu odottelemaan pitkään, ja ilman perehdytystä tehdyt työt ei luonnollisesti onnistuneet ilman ongelmia.

Seuraava oksa puussa on viestintä. Pelisäännöt olivat ensimmäinen puheenaihe. Kaikkien osallistujien mielestä poissaoloista ilmoittaminen on tosi huonoa. Osa ei ole ikinä nähnyt näin huonoa poissaolojärjestelmää ja osa sanoi, että ei voi ikinä luottaa siihen, onko työkaveri, milloinkin töissä. Korvaajia poissaolojen ajalle ei ole, joten asiat joutuvat odottelemaan työkaverin paluuta. Miltä tämä näyttää sidosryhmille, kun ei heidän viesteihinsä vastata kuukauteen? Asiasta olevat ohjeistukset hukkuvat muiden ohjeistuksien joukkoon, eivätkä ohjeistukset muodostu tavaksi. Kohdennettua viestintää kaivataan, paljon viestejä tulee ilman tarvetta, joka vie tärkeistä asioista huomiota. Viestinnässä usein tulee myös virheitä, joista tulee ylimääräisiä viestejä jo täyteen sähköpostiin. Viestintäohjeita on olemassa, mutta niitä ei ehdi lukea. Ohjeista voisi tehdä tiivistetyn version ja viestintäkoulutukset voisivat toimia paremmin. Pelisäännöt voivat myös liittyä etätyöhön. Osa kokee etätyömahdollisuuden etuoikeutena. Onhan se epäreilua, jos toinen saa tehdä töitä kolme päivää viikossa etänä ja toinen ei yhtään. Tässä on esimiehen paikka olla tasavertainen jokaista kohtaan.

Kolmannen puun kysymyksenä oli: Mikä vaikeuttaa organisaatiokulttuurin muutosta? Yhteistyö-oksalla organisaatiomuutoksen vaikeuttaviksi tekijöiksi koettiin henkilökemiat, pelko ja epäselvyydet vastuunjakamisessa. Vastuu koettiin jakautuvan epätasaisesti, sillä osa vastuullisista ihmisistä ottaa enemmän hommaa ja näin toisille voi jäädä taas vähemmän tehtäviä ja tämä taas voi johtaa epäreiluiden tunteisiin.

Työtehtäviin liittyvällä oksalla vaikeuttavia tekijöitä olivat poissaoleva esimies, resurssit, aikataulut, jatkuvat muutokset ohjelmissa ja toimintatavoissa, keskittymiseen vaadittavan ajan puute, sekä pelko tulevasta. Pelon osalta toivottiin, että työympäristö voisi tulevaisuudessa olla enemmän turvallisen ja innovatiivisen oloinen. Tähän pelon syntyyn on vaikuttaneet mm. muutoksien nopeus, jatkuvat muutokset ja tietynlaisten rutiinien puute. Asiaa voitaisiin siis parantaa kiinnittämällä enemmän huomiota muutosten toteuttamisen aikatauluihin, sekä niiden tarpeellisuuteen joissain tilanteissa ja huomioida muutoksessa myös ne vanhat ja hyvin toimivat menetelmät. Näitä vanhojakin menetelmiä voitaisiin täydentää välillä uusilla ajatuksilla, kuitenkin muuttamatta kaikkea kerralla.

Tässäkin viestinnän oksassa tuli esiin, että viestintää koettiin olevan liikaa, tai liian vähän. Koettiin myös, että viestintää on kohdennettu väärin, mutta tätä käsiteltiinkin enemmän jo kahden toisen puun kohdalla. Yhteisöllisyyden osalta korostui asenteen merkitys, sekä alojen väliset raja-aidat. Asenne vaikuttaa oikeastaan jokaiseen osa-alueeseen ja asenteisiin pystyy vaikuttamaan parhaiten jokainen itse. Tämän takia positiivisempia asenteita tavoitellessa voisi jokainen miettiä myös, miten voisi itse vaikuttaa omaan asenteeseensa ja tätä kautta ilmapiiriin. Näihin alojen välisiin raja-aitoihin liittyen toivottiin enemmän yhteistyötä alojen välillä.

Muut-osiossa esiin nousseita asioita olivat negatiivinen kuva työtehtävien vähenemisestä, liian nopea jatkuva muutos, muutosvastarinta ja vanhat hyvät ajat. Osallistujat kokivat, että näitä tekijöitä voisi huomioida paremmin osallistamalla henkilöstöä suunnitteluun enemmän ja toteuttamalla enemmän tutustumiskäyntejä asian tiimoilta. Koettiin myös, ettei yhteistyö ole ollut täysin toimivaa muutoksen keskellä, ja kaikki eivät ole päässeet vaikuttamaan asioihin niin paljon, kuin toiset. Kuitenkin osa muutoksista on ollut myös yllättävän positiivisia vaikutuksiltaan.

Työpajojen lopuksi osallistujilta pyydettiin lyhyttä kirjallista palautetta työpajoista. Osallistujille jaettiin valmiit lomakkeet, joissa kysyttiin työpajojen hyvin ja huonosti onnistuneita asioita ja lomakkeesta löytyi myös kohta vapaille kommentteille. Ensimmäisen työpajan osalta palautteet olivat positiivisia. Suurimmaksi osaksi hyvää palautetta tuli hyvästä ja antoisasta keskustelusta, jota työpajojen aikana syntyi. Myös työpajojen kokonaisuus ja yhteenveto koettiin toimivana. Positiivisena pidettiin myös sitä, että työpajoille osallistui henkilöstöä eri aloilta, joka mahdollisti vielä laajemmat näkökulmat keskusteluun. Parannettavaa työpajojen osalta olisi vielä siellä järjestetyssä tilassa, joka oli ehkä hieman pieni ja tuotti haasteita ilmastoinnin kanssa, sekä palautetta tuli myös siitä, että me ohjaajina voisimme puhua kovempaa. Vapaat kommentit liittyivät lähinnä siihen, että tämänkaltaisia tilaisuuksia voisi järjestää enemmänkin.

Palautteen ja omien huomioiden perusteella teimme seuraavaan työpajaan seuraavia muutoksia: Muokkasimme työpajaesitykseen ajat lähemmäksi oikeita aikoja, kiinnitimme puut sinitarralla (nopeampaa) ja puhuimme kovempaa. Tiloja emme saa valita, joten siihen jouduimme tyytymään. Emme myöskään saaneet kuvaustelineitä tableteille kuvausta varten, mutta äänitys onnistui ilman suurempia ongelmia. Ylipäättänsä olemme tosi tyytyväisiä ensimmäiseen työpajaan ja odotimme innolla seuraavaa. Työpajatyöskentely olikin rennompaa kuin kuvittelimme ja jännitimme turhaan.

#### 5.4.2 Työpaja 14.11.2022 Savilahti

Työpajoille osallistui tällä kertaa 5 henkilöä, mutta 8 oli ilmoittautunut. Aloitimme viisi minuuttia yli-ajalla, koska odotimme muutamaa henkilöä. Jaoimme jo ennen esityksen aloitusta tutkimuslupalaput, jolloin olisi helpompi kysyä kysymyksiä lapusta. Esityksen jälkeen ei ollut kysymyksiä, joten siirryimme suoraan esittelykierroksen ja kuvakorttipelin pariin.

Kuvakorttien kanssa työskentelyn kautta esille tulleita ajatuksia oli muun muassa, että organisaation nykytilanteessa on monien asioiden suhteen edetty kovin nopeaan tahtiin ja uusia asioita on tullut paljon. Tämä asioiden muutosnopeus oli tuonut myös sellaisia tuntemuksia, ettei niiden muutoksien mukana aina tunnu pysyvän. Esiin tuli kokemuksia myös siitä, että organisaation nykytilassa on kaksi eri suuntaa, on se suunta mihin ollaan pyrkimässä, mutta on myös se toinen suunta, missä vielä etsitään sitä reittiä tälle pyrkimykseen johtavalle kehittymisen tielle. Kaikkien ajatuksista nousi esiin, että muutoksia on tapahtunut paljon ja ollaan suurimmaksi osaksi hyvällä mielellä niiden suhteen, mutta ne kuitenkin tuottavat myös huolta tulevaisuudesta, kun uutta asiaa on tullut niin paljon. Suurimmaksi osaksi asiat alkavat olla kohdillaan ja kehitystä on tapahtunut, mutta kuitenkin vielä tarvittaisiin lisää yhteisöllisyyttä ja yhteneväisiä linjoja asioihin.

Työskentelyvaihe oli hiljaisempi kuin viimeksi, joka todennäköisesti johtui pienemmästä osallistujamäärästä. Aloittaminen oli tällä kertaa myös vaikeampaa, joten koitimme opastaa osallistujia hieman. Lisäksi tuotoksia oli vähemmän, erityisesti ensimmäisessä puussa. Tähän liittyi kaikkien osallistujien kokema muutoksen paljous, joka näkyi muutosvastaisuutena. Työskentelyvaiheeseen meni taas 20 minuuttia, jonka jälkeen kävimme läpi osallistujien tuotokset. Aikaa tähän vaiheeseen meni tunti, joka oli todella pitkään, toki pitkitimme keskusteluja lisäkysymyksillä, jotta saataisiin kaikki aika käytettyä.

Ensimmäisen puun kysymys oli: Mitä olisit valmis muuttamaan omassa työskentelytavassa? Ensimmäisenä oksana kävimme läpi viestinnän. Näissä muiden kanavien käytössä ollaan valmiita kehittämään, mutta ohjeet näissä muuttuu koko ajan, eikä ole selkeitä. Kaikki ei myöskään noudata ohjeistuksia, joka hankaloittaa kanavien käyttöä valtavasti. Koetaan myös ajan tarvetta uusien kanavien käytön opetteluun. Esimerkkinä muutama vuosi sitten on otettu käyttöön ”Kaisala”, jonka käytön opettelussa kesti. Sitten kun oli opeteltu tähän kanavaan, lopetettiin koko kanava. Toki tässä ei ole syy organisaation vaan myös Microsoftin, mutta tämä oli silti turhauttavaa osallistujille, ja vaikuttaa vieläkin muutosvastaisuudella. Lisäksi ”Kaisalan” ongelmana oli videotiedostojen koko rajoituksissa, jolloin ei videoita voinut palauttaa sitä kautta. Yhden osallistujan mukaan ei hänelle ollut edes tullut tietoa koko kanavasta.

Yhteistyö-oksalla koettiin yhteisön olevan hieman hajalla. Monella oli huono omatunto siitä, ettei ehdi käydä kaikilla Sakkyn toimipisteillä, eikä huomioida työkavereita tai oppilaita. Tässä ajanpuute koettiin pääsyyksi. Työskentelytapa / työn jälki-oksassa esille tuli ”järkevöitys”, eli asioiden selkeytys, esim. missä kaikki paperit pidetään, missä omat tiedostot järjestetään. Selkeitä ohjeita siis kavautaan. Muut-oksassa asennoitumista ollaan valmiina muuttamaan, eli tehdään ”mitä vaan, jos pyydetään”.

Toisen puun kysymyksenä oli: Mihin haluaisit muutosta organisaatiokulttuurissasi? Työtehtäviin liittyvän oksan toiveina oli lähinnä, että saataisiin jotain järkeä ja selkeyttä resurssilaskentaan ja sen tuottamaan työn määrään. Esiin tuli kokemuksia, että tämä tuntien laskeminen vie liikaa aikaa ja että se on taas pois kaikesta muusta, johon sen ajan voisi hyödyllisemmin käyttää.

Työskentelytapojen osalta taas toivottiin muutosta tehokkuuteen, sekä tukea muutoksen omaksumiseen ja muutoksien tuomien asioiden opetteluun. Toiveissa oli myös, että yhteistä tekemistä voisi olla lisää. Osallistajat kokivat, että yhteisöllisyys on vähentynyt uuteen toimipisteeseen muuton myötä, eikä työkavereiden kanssa olla enää niin paljon tekemisissä. Tilojen hajanaisuus, yhteisen kunnollisen taukokuoneen puute ja etätyön tuomat muutokset ovat luoneet kokemuksia tästä yhteisöllisyyden puutteesta.

Muihin asioihin liittyvällä oksalla ajatuksia herätti muutosvauhti. Paljon asioita ja muutoksia on tapahtunut, nyt tuli esiin toivetta myös siitä, että osattaisiin välillä hidastaa ja keskittyä hetkeen, ilman että ollaan koko ajan muuttamassa asioita. Näin muutoksiin olisi helpompi myös sopeutua. Keskustelun kautta tuli esiin myös se, että eri laitteiden käyttöön toivottaisiin parempaa ohjeistusta. Jokaisessa luokassa ja tilassa voisi olla kirjalliset ohjeet esim. eri näyttöjen käyttöön, jotta niiden opetteluun ei tarvitsisi käyttää joka kerta aikaa. Myös yhteiskäytössä olevien tilojen osilta toivottiin tarkempaa ja yhtenäisempää linjaa huoneiden numerointien ja luokkakokojen osilta.

Yhteistyön osalta toivottiin enemmän avointa yhteistyötä, tiedon jakamista ja sisäistä yrittäjyyttä. Vaikka osallistajat kokivat uusien tilojen vähentäneen yhteisöllisyyttä, tuli esiin myös ajatuksia siitä, että näillä uusilla tiloilla on myös mahdollisuus yhteistyön lisäämiseen. Viestintään liittyviä muutostoiveita oli yhteneväisempi ohjeistus. Tiedottaminen voisi olla koottuna johonkin tiettyyn paikkaan ja se voisi olla helpommin löydettävissä. Viestintää sähköpostin osilta tuntui olevan liikaa.

Kolmannen puun kysymyksenä on: Mikä vaikeuttaa organisaatiokulttuurin muutosta? Viestintä-oksalla puheenaiheeksi tuli, että mitä tehdään, kun ei pystytä vastaamaan puheluun? Soitatko takaisin vai et? Tämä kysymys jakoi ryhmää, osa soittaisi, osa ei. Tähän vaikuttaa puheluiden määrä, joillekin vain tulee niitä puheluita liikaa, jolloin niihin ei vastata. Tämä taas ärsyttää muita, koska he olettavat heidän soittavan takaisin. Yhteistyö-oksassa ylös tuotiin resurssien puute. Työpajalla mainittiin myös ylimääräiset hommat. Usein sovitaan, että tehdään tietty homma, mutta yhtään sitä enempää ei voi tehdä. Tämä voi olla toiselle osapuolelle hankalaa, mutta vastaväitteenä on tarve rajata työtehtävät jotenkin, jotta aika riittäisi.

Yhteisö-osiossa asenteesta keskusteltiin hieman. Jotkut eivät vain ole valmiita muutokseen. Tässä ryhmässä löytyi paljon muutosvastaisuutta, mutta ei kuitenkaan liiallisuuksiin asti. Esimerkkinä tähän oli jonkun työntekijän halukkuus muuttoon. Hän oli sanonut, että ei muuta Savilahteen, mutta tässä tapauksessa on pakko, sillä vanha rakennus puretaan. Työtehtävät-osiossa liiallinen tehokkuuden vaatiminen koettiin uuvuttavana. Koko ajan vaaditaan lisää, ilman lisäaikaa. Uutta tulee tilalle, ilman vanhan poistamista. Samalla kapasiteetilla ei voi tehdä enemmän ja enemmän. Resurssointi tuli tässäkin esille uudestaan, mutta hyvänä keinona. Resurssoinnissa taas huono ominaisuus on sen kuluttavuus, koska ei kaikilla aloilla opettajia vaadita esim. lukujärjestyksen suunnitteluun.

Muut-kategoriassa tuli ensimmäiseksi kysymyksenä työpajoista: Missä kaikkialla työpajat järjestetään? Vastasimme Kuopiossa, Varkaudessa ja Toivalassa. Osallistuja huomautti Iisalmen ja Rissalan olemassaolosta, ja niiden erilaisuudesta. Yksi osallistuja kertoi työskennelleensä Varkauden toimipisteellä aiemmin, sekä että se on todella paljon erilaisempi. Varkaudessa yhteisöstä huolehditaan enemmän, sekä tiedotuksista ilmoitetaan paremmin. Esimerkiksi otettiin auton vuokraus ja se miten vaikeaa se on. Tiedot eivät ole ajantasaisia ja kuluttavat täten paljon aikaa. Myös kukkien osto ei ole selkeää. Ennen toimi läheiseltä kukkakaupasta tilille ostaminen, nyt kaikki on epävarmaa ja tiedot vaikeasti löydettävänä. Näin simpellit asiat pitäisi onnistua helpommin.

Kysyimme lopuksi myös mielipidettä työpajamme kaltaisista tapahtumista, olisivatko he kiinnostuneita ja auttaisiko ne työyhteisön yhdistämisessä. Vastaus oli täysin positiivinen. Kukaan ei nykyään tiedä mitä kaikki tekevät, keitä he ovat ja missä työskentelevät. Vanhalla toimipisteellä ruokailupaikka toimi hyvin tässä, mutta nykyään ei semmoista kaikilla ole, tai sitten siellä on vieraita esimerkiksi yliopistolta. Kysymyksenä onkin: kuka tämmöisiä tilaisuuksia järjestäisi, miten saadaan osallistujat tulemaan paikalle? Osallistujille tulisi tarjota jonkinlainen hyöty osallistumisesta, jotta sitä ei vain ohiteta. Yksi osallistuja kertoi vevänsä idean eteenpäin. "Heikin turinat", joka on työntekijän järjestämä keskusteluhetki, tuli puheeksi, mutta siellä keskustellaan vain Heikin omista jutuista. Osallistujien mielestä työpajamme tuntui terapeuttilta, kun pääsi päästämään ulos kaikki työn ärsytykset, sekä siitä oli hyötyä meidän opinnäytetyöhömme. Lisäksi koettiin tärkeänä rento ilmapiiri, jossa ei haittaa, vaikka puheenaihe vaihtuu milloin mihinkin. Aiheena keskusteluille tuli "haluatko tietää jotain tästä alasta" ja "tiimikuulumiset". Myös esimerkiksi meikkauksiin malleja kaivatessa voisi siihen liittyen pitää keskustelutilaisuuden aiheesta ja ottaa ilmoittautumiset malliksi samalla. Myös esim. hierontatilaisuus kuulostaisi houkuttelevalta.

Saimme työpajasta positiivista palautetta, tällä kertaa ei tullut palautetta parannettavista asioista. Tämän työpajan koettiin olleen terapeutin ja rento tilaisuus, jossa pääsi jakamaan ajatuksiaan ja pohtimaan organisaation kehittämistä pienellä porukalla. Palautteissa koettiin positiivisena, että osallistujia oli eri aloilta ja tämän työpajan koettiin myös lisänneen yhteisöllisyyttä. Niin kuin ylempänäkin tuli jo ilmi, olisi tällaisille eri aloja ja henkilöstöä yhdistäville työpajoille toivetta tulevaisuudessa.

#### 5.4.3 Työpaja 21.11.2022 Toivala

Kolmannelle työpajalle, joka pidettiin tällä kertaa Sakkyn Toivalan toimipisteessä osallistui yhteensä 7 osallistujaa. Suurimmaksi osaksi kaikki tulivat ajallaan ja pääsimme aloittamaan työpajan jälleen noin viisi minuuttia myöhässä aikataulusta. Yksi osallistuja valitettavasti myöhästyi hieman, mutta pääsi vielä hyvin mukaan toimintavaiheeseen.

Kuvakorttipelin kautta esiin nousseita asioita oli, että koettiin organisaatiossa olevan asioita, jotka ovat hyvin, mutta myös asioita, jotka vaatisivat vielä parannusta. Sen lisäksi oli kokemuksia siitä, että organisaation sisälle on varsinkin alussa vaikea päästä ja se vaatii paljon ponnisteluja. Koettiin myös, ettei kaikki alat saa yhtä paljon huomiota ja tätä kautta syntyy kokemus siitä, että jää vähän varjoon. Positiiviseksi koettiin työyhteisössä vallitseva joustavuus, sekä luovuuden käyttäminen työssä. Vielä näiden lisäksi nousi esiin kokemuksia siitä, että kaikkea tietoa ja tehtävää tulee toisinaan liikaa ja kaikkea ei vain pysty tekemään, sekä muutokset ovat tuoneet toisinaan hämmennystä itse tehtävään työhön.

Osallistujien työskentelyyn aivoriihipuun parissa meni tälläkin kertaa noin 20 minuuttia. Jonkinlaista keskustelua tuntui syntyvän puiden äärellä. Osa mietti puiden kysymyksiin vastauksia yksin, toiset tekivät ajatustyötä pareina. Osallistujien työskentelyn jälkeen oli vuorossa tulosten läpikäynti ja niistä keskustelu. Keskustelua ei meinannut oikein syntyä ollenkaan. Muutamien aihealueiden kohdalla esiin nousi joitakin ajatuksia, mutta muuten oli melko hiljaista. Tämän takia yritimme virittää keskustelua lisäkysymyksillä aihealueen piiriin liittyen, mutta silti keskustelu jäi hieman vähäiseksi. Aikaa tähän tulosten läpikäymiseen meni tällä kertaa 45 minuuttia.

Ensimmäisen puun kysymyksenä oli: Mitä olisit valmis muuttamaan omassa työskentelytavassa? Yhteistyön osilta toivottiin lisää yhteistyötä kokonaisuudessaan ja myös muiden alojen välillä. Viestinnän kautta esiin nousseita ajatuksia olivat avoimempi ja järjestelmällisempi viestintä, sekä Teamsin parempi hyödyntäminen viestinnässä. Koettiin, että sähköpostia tulee liikaa, eikä se ole aina tarpeeksi kohdennettua ja tämän takia Teams voisi olla parempi kanava näille joillekin keskusteluille ja hoidettaville asioille. Haasteena tässä koettiin, tasaisin väliajoin arkistoitavat keskustelut, joka taas vaikeuttaa keskustelujen löytämistä. Tähän Teamsin käyttöön toivottiin myös enemmän ohjeistusta.

Työskentelytapa ja työnjälki-oksalla muutoksia oltiin valmiita tekemään siisteyden, palaverien ennakkovalmisteluiden osalta, sekä sillä, että osaisi myös sanoa ei. Hoidettavia tehtäviä kertyy välillä liikaa ja tällöin ei pysty hoitamaan niitä kaikkia parhaalla panoksella, tämän takia organisointi asian suhteen voisi olla hyväksi. Palaverihin olisi helpompi orientoitua valmiiksi jonkinlaisten ennakkomateriaalien kautta.

Muut-kategoriassa esiin nousi tehtävien kierrättäminen. Tämän ajatuksen taustalla oli, että tehtäviä kierrättämällä pääsisi helpommin näkemään, mitä muun henkilöstön tehtävien taustalla on. Näin henkilöstö pääsisi avartamaan omia näkökulmiaan. Keskustelun kautta nousi esiin ajatus siitä, että tiimivastaavan roolia voisi kierrättää, jotta näkisi minkälaista vastuuta se vaatii.

Toisen puun kysymys oli: Mihin haluaisit muutosta organisaatiokulttuurissasi? Viestinnässä todettiin ongelmana olevan kutsujen ja viestien tavoitus oikeille ihmisille. Postituslistat ovat käteviä, mutta niitä ei päivitetä, joten tiedot vanhenevat ja hyöty katoaa heti. Esimerkkinä otettiin viime syksynä tehty postituslista, joka toimi niin että kaikki käy lisäämässä tietonsa listaan. Listasta ei kuitenkaan ikinä poistettu vanhentuneita tietoja niin lista kävi nopeasti käyttökelvottomaksi.

Yhteistyö-osiossa puhuttiin yhteistyön tarpeesta ja sen helppoudesta. Yhteistyötä halutaan lisää, se on tehty vaikeaksi. Työkavereiden kiinnostuksen kohteita on vaikeaa tietää, täten on vaikeampi kutsua tapahtumiin ja yhteistyöhön ylipäättänsä kollegoita mukaan. Toimipisteiden välillä tämä on erityisen hankalaa. HR-järjestelmää ei päivitetä henkilötietojen osalta, ei tiedetä kuka osaa mitään. Usea osallistuja valitti, ettei löydä oikeita ihmisiä projekteihinsa ja kyseltäessä sai aina samoja ihmisiä, jotka yleensäkin ovat mukana kaikessa. Uusiin ihmisiin tutustumista ja heidän kanssansa työskentelyä ei silloin tapahdu. Toivalassa on monta erillistä rakennusta, joka vaikeuttaa vielä enemmän yhteistyötä. Kerran kuussa olevat yksikköpalaverit, joissa kaikilla on kiire pois, eivät edesauta yhteistyötä. Teams-alusta, jossa voisi kysellä halukkaita mukaan, tuli ehdotuksena.

Työskentelytavoissa mainittiin niiden tekemistä aktivoimammaksi opettajille ja oppilaille. Lisäksi toimintaa halutaan yksinkertaistaa vähentämällä ohjeita ja sääntöjä. Työtehtävissä halutaan selkeyttä, mutta myös aikaa esim. kehittämiseen. Puheeksi nousi myös yhteistyölle varattu aika, onko sitä? Tutustumiseen kaivataan enemmän aikaa, muuta kuin vain vuosijuhlat ja pikkujoulut. Minkälaista aktiiviteettia sitten olisi hyvä olla, ja joka kiinnostaisi suurinta osaa? Ehdotuksena nousi henkilöstölle Toivala tutuksi- päivä, jossa kaikki pääsisi tutustumaan toisiinsa ja eri aloihin. Myös alabingo oli yksi idea, jossa on eri alojen tehtäviä, joista saa bingolapulle rastin. Henkilöstö pääsisi tällöin kiertämään ja tutustumaan eri aloihin ja ihmisiin. Lopuksi houkuttelijana toimisi grillaus grillikodassa rennossa tunnelmassa. Lisäksi mietimme, keiden kanssa halutaan yhteistyötä. Esille nousi oman yksikön priorisointi, sitten vasta muut, koska onhan se oma aina hyödyllisin. Muut-oksassa esille tuli yksinkertaistaminen ja resurssit. Resursseja ei koeta olevan juurikaan toiminnan kehittämiseen paljoo.

Kolmannen ja viimeisen puun kysymyksenä oli: Mikä vaikeuttaa organisaatiokulttuurin muutosta? Organisaatiokulttuurin muutoksen vaikeuttajana viestinnän osalta nousseita ajatuksia oli, ei kaikkea kaikille ja kanavia on liikaa. Keskustelun kautta nousi esiin ajatus ideaseinästä. Tämä voisi olla jokin sähköinen kanava, jonne voisi helposti lisätä ideoita, jotka kaikki pääsisivät näkemään ja halutesaan myös kommentoimaan, sekä reagoimaan niihin. Tästä voisi olla variaatioita niin toimipisteittäin, kuin koko organisaation osalta. Tämä voisi myös lisätä sitä toivottua yhteistyötä.

Yhteistyö osa-alueesta nousi esiin: paljon aloja, eri alojen välillä ei ole paljoa yhteistyötä ja koetaan oma asia liian tärkeäksi. Koettiin että kehitettäviä asioita ja projekteja kertyy välillä liikaa, eikä energia ja aika vaan riitä kaikkien kehittämiseen. Kehittämissuunnitelmia tehdään paljon, mutta itse kehittämistyöhön ei tunnu löytyvän aikaa. Keskustelun kautta syntyi tuntemus siitä, että joitakin asioita on suunniteltu, sekä niistä on keskusteltu vuosia, mutta ne eivät ole vielä edes päässeet toteutukseen.

Työtehtävistä ajatuksia herätti ajan puute ja keskittyminen päätehtävien osiin. Muiden asioiden osalta nousi esiin epävarmuus ja se, että kannustetaanko ihmisiä tarpeeksi olemaan aloitteellisia. Kokemuksena oli, että kun pyrit olemaan aloitteellinen, niin saat asian aina tehtäväksesi. Kaikilla on myös eri päämäärät organisaatiossa ja sen takia asenteita on erilaisia. Esiin on toisinaan tullut muutostavastarintaa. Muutosten tekemisessä pitäisi muistaa kohtuus.

Organisaatiokulttuurin muutosta yhteistyön osilta vaikeuttaa iso organisaatio, välimatka yksiköiden välillä, sekä kiire ja ajanvähyys. Nousi esiin, että Sakky kokonaisuutena on yksi iso organisaatiokulttuuri, mutta se kätkee alleen hyvin paljon erilaisia organisaatiokulttuureja toimipisteiden osilta. Toimintatavat ovat hyvin erilaisia samojen alojenkin välillä eri toimipisteissä. Tämän takia koko organisaatiota ei kannatakaan yrittää tunkea samaan muottiin, vaan tulisi huomioida nämä eri toimipisteiden erilaisuudet. Jonkinlainen punainen lanka olisi hyvä olla organisaatiossa, mutta myös soveltamiselle tulisi olla tilaa. Positiiviseksi koettiin hyvä vastaanotto juuri tässä kyseisen organisaation toimipisteessä.

Tällä kertaa työskentelyyn ja tuotosten läpikäymiseen ei mennyt niin kauan aikaa, joten pidimme työpajojen loppuun vielä tämän jo aiemmin esitellyn janapelin, jossa osallistujat liikkuvat janalla kyllä, ei tai jotain näiden ääripäiden väliltä esitettyjen kysymysten perusteella. Huomasimme pelin aloittaessa, että emme olleet ajatelleet pelin tulosten tallennusta tarpeeksi, sillä pelistä ei tule fyysistä tuotosta, eikä keskustelua helposti. Meidän työpajamme nauhoitettiin vain äänien osalta, joten myöhemmin joutuisimme muistelemaan, mihin kohti janaa osallistujat sijoittuivat. Onneksi tajusimme tämän jo heti ensimmäisen pelin aikana ja päätimme puhua ääneen tuloksista ja kysellä osallistujilta lisäkysymyksiä, jotta meidän ei tarvitsi muistin perusteella raportoida tuloksista.

Ensimmäisenä kysymyksenä oli: Haluatko organisaatiokulttuurisi muuttuvan? Kysymys keräsi lähinnä kyllä vastauksia, mutta enemmän kielteisen ajatuksen perusteena oli, että pitäisi tietää mitä siinä muutoksessa tapahtuu. Muutosta kannatti jo nämä puiden kautta esiin nousseet asiat, erityisesti kaippuu yhteistyön lisääntymisestä. Toisena kysymyksenä oli: Uskotko organisaatiosi pystyvän muuttumaan? Tämäkin kysymys sai lähinnä kyllä vastauksia. Koettiin että organisaation muutoskyky riippuu ihan asiasta.

Kolmantena yhdistettynä kysymyksenä oli, että: Kaipaako yhteistyö / viestintä / työtavat organisaatiossasi parannusta? Näiden kysymysten pohjalta asetettiin vähän vaihdellen janalle, pohjaten näitä jo aivorihipuun kautta esiin tulleita asioita.

Viimeisenä kysymyksenä oli: Onko sinulla ideoita auttamaan muutoksessa? Tämän kysymyksen kautta nousi esiin, että jos jotakin ideaa lähdetään viemään eteenpäin, niin tulisi samalla miettiä miten sitä vietäisiin eteenpäin, sekä miettiä sille kunnollinen suunnitelma. Tässä ajatuksena se, että ne ideat tulisi paremmin toteutukseen, eivätkä vain jäisi puolitiehen. Yhteiset ja selkeät pelisäännöt tulisi olla.

Kolmas työpaja sai niin positiivista palautetta, kuin myös palautetta kehitettävistä asioista. Koettiin että työpaja oli hyvin suunniteltu, sisälsi hyviä käsiteltäviä aiheita, sekä tarpeeksi toiminnallista tekemistä. Tunnelma koettiin rennoksi ja avoimeksi. Kehitettävien asioiden kannalta aihe koettiin laajaksi ja ehdotettiin, että sen olisi voinut jakaa pienempiin kokonaisuuksiin. Työskentelyvaiheeseen liittyen oli ajatus siitä, että osallistujat olisi suoraan voinut jakaa työskentelemään pareina tai ryhminä. Osallistujia olisi myös voinut olla enemmän ja koettiin, että se olisi voinut herättää enemmän keskustelua.

Huomasimme työpajalla olleen hiljaista ja hieman vaikeaa. Pohdimme, voisiko se johtua projektin uskottavuudesta. Osa ei vaikuttanut uskovan muutoksen tapahtumiseen, ja ei täten halunnut panostaa asiaan, jolla ei ole väliä. Tai sitten Toivalassa asiat ovat vain paremmin ja ei ole paljoa keskusteltavaa. Hiljaisuuden takia emme saaneet niin paljoa materiaalia kehittämistä varten työpajoilta. Itse työskentelyvaiheessa tuli kuitenkin paljon keskustelua. Myös luokan suuruus voi myös jännittää osallistujia ja täten esiintyä hiljaisuutena. Näiden havaintojen ja palautteiden perusteella ajatuksena oli, että voisimme seuraavalla kerralla yhdistää pöydät ja luoda ympyrän Savilahden kokoushuoneen kaltaisella tavalla, jolloin osallistujat olisivat toistensa kanssa enemmän keskustelussa, eikä oppilaana hiljaa. Tällöin luokka ei tuntuisi niin tyhjältä, mikä oli palautteessakin. Huomasimme myös kaikilla olevan puhelimet äänellisenä, joka häiritsi toimintaa ja nauhoituksia paljon. Jos olisimme päässeet pitämään vielä sen yhden pajan, olisimme voineet pyytää osallistujia laittamaan puhelimet äänettömälle. Valitettavasti emme päässeet pitämään Varkauteen työpajaa sairastumisen takia.

## 6 TULOKSET

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, että mitkä asiat ovat tuottaneet tähän mennessä ongelmia organisaatiokulttuurin osalta. Yhteenvedona kaikilta työpajoilta voidaan tuloksista todeta, että ongelmia ovat tuottaneet liian vähäinen varattu aika tiettyihin työtehtäviin, liian epäselvä organisaatiokulttuurin suunnan määrittely, epätasainen etenemisvauhti, koettiin että toisinaan edetään liian nopeaan tahtiin, kun taas toisinaan liiankin hitaasti. Esiin nousi myös kokemuksia liian vajavaisesta perehdytyksestä, jonka takia koettiin, että uutena henkilönä organisaation sisään pääseminen on vaikeaa. Organisaatiokulttuurin muutosten lomassa yhteisöllisyys ja yhteishenki organisaatiossa ovat vähentyneet ja esiin nousi myös kokemuksia liian vähänlaisesta monialaisesta yhteistyöstä. Esiin nousi kokemuksia tämän lisäksi varjoon jäämisestä joidenkin alojen osilta. Poissaolojärjestelmä koetaan tällä hetkellä vajavaiseksi. Näiden lisäksi viestintä, yhteiset pelisäännöt ja muut ohjeistukset koettiin epäselviksi ja sekaviksi.

Organisaatiokulttuuriin liittyvät asiat sivuavat pitkälti myös työhyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyviä tekijöitä. Työpajoilla ei suoraan keskusteltu työhyvinvoinnista, tai työilmapiiristä, mutta keskusteluissa nämä asiat nousivat osaltaan esiin. Sakkyn tuloksista kolmesta työhyvinvoinnin tekijästä nousi esiin psyykkiseen hyvinvointiin, sekä sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat ongelmat. Sakkyn henkilökunta nosti esiin psyykkisten hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden osalta työn stressaavuuden ja ajankäytön haasteet, vastuun jakautumisen haasteet ja jatkuvat muutokset. Sosiaalisen hyvinvoinnin osalta haasteita tuotti etätöyöskentelyn tuomat muutokset ja yhteisöllisyyden vähentyminen organisaatiossa, nämä vaikuttavat erityisesti työilmapiiriin negatiivisesti ja tätä kautta vähentävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin osalta asiat ovat siis ihan suhteellisen hyvin, mutta näitä kehitettäviä asioita löytyy. Kun nämä kehitettävät asiat ovat huomioitu, on niihin helpompi puuttua.

Toisena tutkimuskysymyksenä ylempään pohjaten oli, että miten näihin ongelmiin voitaisiin sitten puuttua. Tiettyjen työtehtävien ajankäyttöä voitaisiin seurata ja näin suunnitella niille varattua aikaa paremmin. Organisaatiokulttuurin kehittämisen suuntaa voitaisiin selkeyttää ja huomioida että aikaisemmat kehityssuunnat toteutetaan, ennen kuin kehitetään vain lisää asioita. Suunnitelmallisuutta tämän osilta voisi lisätä myös toteuttamistahtiin. Perehdytystä voitaisiin parantaa lisäämällä enemmän aikaa ja resursseja siihen, sekä selkeillä perehdytysohjeilla. Yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä voitaisiin kehittää lisäämällä yhteisiä tiloja, sekä yhteistä tekemistä, niin enemmän töihin pohjautuvan, kuin vähän vapaammankin ajanvieton parissa. Yhteistyötä harjoittelujen ja töiden osilta voitaisiin lisätä niin organisaation sisällä, kuin muidenkin toimijoiden kanssa. Poissaolojärjestelmää tulisi selkeyttää ohjeistuksen osilta ja jokaisella olisi hyvä olla jonkinlainen varahenkilö näiden poissaolojen varalle. Viestinnän ja muiden yhteisten sääntöjen osalta toivottiin selkeyttä, tähän voitaisiin puuttua päivittämällä ohjeistukset, pitämällä ne kaikille selkeässä paikassa, sekä valitsemalla jokin yksi viestintäkanava, joka olisi sitten kaikkien käytössä. Laitteiden käyttöön voitaisiin lisätä ohjeet jokaiseen tilaan.

Pyrimme myös selvittämään mitä ajatuksia henkilökunnalta löytyy työpajan aiheisiin ja miten he haluaisivat kehittää ongelmia. Ylipäätään kun henkilöstöltä kysyttiin mitä he ovat valmiina muuttamaan omassa työskentelytavassa, vaihtui keskustelu hyvin nopeasti ongelmista puhumiseen, eikä omaan muuttumisvalmiuteen. Yleinen ongelma, joka tuli usein esille, oli uusien käytäntöjen, kuten esimerkiksi viestintäkanavien käyttöönoton seuranta. Kun otetaan uusia käytäntöjä käyttöön, tulee sen toteutumista seurata. Uusien toimintatapojen opettaminen ja käyttöönotto ovat tärkeitä, mutta ne jäävät unohduksiin, jos käyttöönottoa ei vahdita. Uusien tapojen oppiminen on turhauttavaa ja aikaa vievää, joten on usein helpompi pysyä vanhassa tutussa ja turallisessa tavassa. Täten muodostuu uusi ongelma; kaikki eivät käytä samoja tapoja ja niiden käytettyjen tapojen selvittäminen on turhauttavaa. Tähän siis ratkaisuna molempiin ongelmiin on käytäntöjen ja tapojen seuranta.

Työpajoilta tuli paljon erilaisia mielipiteitä ja ratkaisuja eri ongelma-alueisiin. Viestinnän osalta henkilökunta oli valmis vastaamaan viesteihin nopeammin, kehittämään viestintätaitojaan ja ottaa uusia kanavia käyttöön. Kuitenkin osalla oli muutosvastaisuutta paljonkin, ja uskoivat uusien kanavien opetteluun turhaksi. Yhteistyössä osallistujat olivat valmiita laajentamaan yhteistyöpiiriään. Monen mielestä yhteistyö muiden alojen ja oppilaitosten kanssa olisi toivottavaa. Yhteisiä, tapaamisia ruokailoita ja yhteisöllisyyttä kaivataan. Osallistujat olivat myös valmiita panostamaan muiden huomiointiin ja kuunteluun. He kokivat olevansa halukkaita antamaan ja ottamaan vastaan palautetta. Lähityöskentelyä arvostetaan erityisesti sen tuoman vuorovaikutuksen takia. Koetaan, että etättyö vaikuttaa liikaa yhteisöllisyyteen negatiivisesti.

Työskentelytavoissa ollaan valmiita muuttamaan joustavammaksi ja järkevämmäksi. Palaverihin ollaan valmiita valmistautumaan paremmin esim. ennakkomateriaalin avulla. Työympäristöäkin halutaan siistiä ja pitää järjestyksessä. Selkeämmän paikat kullekin asialle ovat osallistujien toiveissa. Asennoitumista muutoksia kohtaan ollaan valmiita muuttamaan, kun niin pyydetään. Halua tutustua muiden työtehtäviin ja osa-alueisiin on paljon.

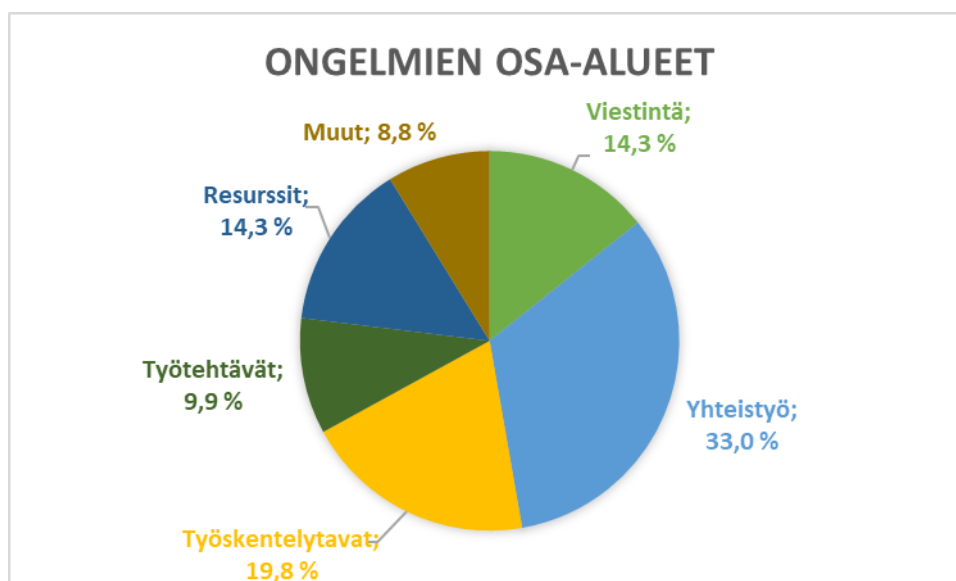
## 7 POHDINNAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyömme tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiokulttuurin tilaa tällä hetkellä ja löytää ratkaisuja sen kehittämiseen, Sakkyn henkilökunnan ajatukset ja ideat huomioiden. Samalla pyrittiin selvittämään työntekijöiden henkilökohtaisia resursseja muutokseen liittyen. Organisaation nykytilan selvittämisen sivussa käytiin läpi myös työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, koska työhyvinvointi olisi tärkeää huomioida niin työarjessa, kuin varsinkin organisaatiomuutosten aikana. Käytännössä siis, kun henkilöstö voi hyvin, silloin myös organisaatio voi hyvin. Tätä selvitystyötä oli tukemassa henkilöstölle pidetyt työpajat, joissa näitä tutkimuskysymysten teemoja käsiteltiin. Kokonaisuudessaan saimme työpajoista hyvin ajatuksia ja tietoa tätä kehittämistyötä varten. Työpajat olivat siis hyvä ja vuorovaikutuksellinen valinta tiedonlähteiksi, sillä keskustelun kautta saatiin syvyyttä käsiteltyihin aiheisiin.

Esiin nousi kaikkien kehittämiskohteiden lisäksi paljon organisaation vahvuuksia ja hyvin toimivia asioita. Kun nämä kehittämiskohteet ja toimivat tekijät koko organisaation ja työhyvinvoinnin kannalta ovat kartoitettu, on ne helpompi huomioida ja verrata tilannetta aikaisempaan, sekä kiinnittää niihin lisähuomioita tulevaisuuden kannalta. Kehittämiskohteiden pohjalta saimme jaoteltua ongelmia osa-alueisiin ja tätä kautta saatiin tehtyä toteamuksia organisaation tilanteesta tällä hetkellä, tätä kehittämistyötä varten. Näiden tekijöiden lisäksi havaitsimme ilmiöistä esimerkiksi muutosvastaisuutta ja hiljaisuutta projektiin osallistumisen kannalta.

### 7.1 Yhteenveto

Teimme osallistujien esilletuomista ongelmista listan ja luokittelimme mihin osa-alueisiin ongelmat kuuluvat. Kuvassa 16 on ongelmien osa-alueet, josta näkee miten ongelmat jakautuvat osa-alueittain. Melkein kaikki ongelmat kuuluivat useampaan osa-alueeseen, mutta eniten ongelmat koskivat yhteistyötä, joka kerrytti 33 % ongelmista. Työskentelytavat koskevat 19,8 % ongelmista. Viestintä ja resurssit ovat molemmat 14,3 %, eli kolmanneksi suurimpia. Työtehtäviin kuuluvat 9,9 % ja muihin kategoriaan kuuluvat 8,8 % ongelmista.



KUVA 16. Ongelmien osa-alueet (Mattila 2023.)

Osallistujien kommenttien ja yllä olevan kuvan perusteella ongelmat liittyvät yhteistyöhön eniten. Yhteistyötä halutaan selkeästi parantaa ja hyödyntää paremmin. Yhteistyön ongelmat ovat paljon aikaa ja resursseja vaativia, eikä niitä tulisi vierittää sivuun. Ongelmat yhteistyön suhteen ovat laajat ja hankala korjata. On esimerkiksi epätasa-arvon tunteita, asenne-eroja ja yhteistyökavereiden etsimiseen liittyviä ongelmia, joihin on vaikeaa ja hidasta saada muutosta. Yhteistyön parantaminen vaatii siis eniten huomiota organisaatiokulttuurin muutoksessa.

Työskentelytavat puhuttivat osallistujia monelta eri näkökulmilta. Osa kokee epätasa-arvoa työkavereiden keskuudessa mm. etätöiden tekemisessä ja töiden välttelyn takia. Myös uusien asioiden opettaminen ja oppiminen on koettu heikoksi. Osallistajat halusivat myös enemmän palautetta työstään ja mahdollisuuden kehittää tekemistään. Työskentelytavoissa itsessään ei tullut paljoa kritiikkiä, mutta suuri osa kritiikistä liittyi työskentelytapoihin muiden osa-alueiden lisäksi. Kehittäessä organisaatiokulttuuria, tulee siis huomioida, miten kehittäminen vaikuttaa työskentelytapoihin.

Viestinnän ja resurssien osalta ongelmia oli saman verran, eli 14,3 %. Viestinnän suhteen ongelmat vaikuttivat usein myös yhteistyöhön. Työkaverien kanssa työskentely on hankalaa, jos viestintä pettää. Resurssien suhteen ongelmat liittyivät usein siihen, että aikaa ei ole tarpeeksi. Organisaatiokulttuurin kehittämisessä tulee siis huomioida ajan antaminen uuden oppimiseen ja viestinnän vaikutukset suurimpaan osa-alueeseen, eli yhteistyöhön.

Työtehtävät ja muut veivät vähiten osuutta ongelmista. Työtehtäviä koetaan olevan liikaa, niihin on vaikea etsiä työkaveria yhteistyöhön, sekä työtehtävät sisältävät paljon turhaa työtä. Muuhun kategoriaan kuuluvat esimerkiksi johdon päätökset ja toimet, sekä työskentely-ympäristön eri ongelmat. Kehittämisessä kannattaa huomioida pienetkin asiat, jotka vaikeuttavat jokapäiväisiä työtehtäviä. Lisäksi johtoon ja ympäristön selkeyteen tulee panostaa.

Kävimme läpi työpajoilla mainittuja ongelmia ja loimme niiden perusteella kuvassa 17 näkyvän SWOT-analyysin Sakkyn organisaatiokulttuurista. SWOT-analyysi, eli nelikenttäanalyysi on yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä, jossa ryhmitellään tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan (Suomen riskienhallintayhdistys julkaisuaika tuntematon). Muokkasimme analyysiä sopivammaksi organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Ulkoisten ja sisäisten asioiden sijaan laitoimme analyysiin ulkoisen ja sisäisen ympäristön. Lisäksi emme katso ulkoista ympäristöä tulevaisuutena ja sisäistä ympäristöä nykytilanteena, vaan molemmat ympäristöt ovat nykytilaan liittyviä. Saimme Sakkylta pyynnön esitellä heikkouksia ja vahvuuksia työssämme. Halusimme jakaa organisaatiokulttuurin vahvuudet ja heikkoudet mahdollisimman selkeästi, jotta kehityssuunnitelman teko olisi helppoa ja tällöin tuli mieleen SWOT-analyysi.

	<b>Positiiviset</b>	<b>Negatiiviset</b>
<b>Sisäinen ympäristö</b>	<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työyhteisö on monipuolinen</li> <li>- Työtehtävät ja työskentelytavat ovat monipuolisia</li> <li>- Työympäristö on monimuotoinen</li> <li>- Itsensä toteuttamismahdollisuudet, kuten luovuus</li> <li>- Työyhteisön joustavuus</li> <li>- Muutosvalmius (kun muutos on hyvin perusteltua ja hyvin tehtyä)</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdytys</li> <li>- Viestintäkanavia liikaa</li> <li>- Viestintä ei kohdennettua, eikä selkeitä ohjeita</li> <li>- Poissaolojärjestelmä</li> <li>- Aikaa liian vähän tavoitteiden saavuttamiseen (tehtäviä liikaa, muutokset liian suuria, paljon turhaa työtä, kehittämistyöhön ei aikaa)</li> <li>- Muutoksista ei pidetä kiinni, sekä ohjeistus niihin epäselkeää</li> <li>- Epätasa-arvoa (esim. etätyömahdollisuudet, asenteet, vastuiden jakautuminen)</li> <li>- Henkilökohtainen kehittyminen vaikeaa (palaute, asenteet, ei aikaa, ei kannustusta)</li> <li>- Yhteisöllisyys heikkoa, eikä kannustavaa (ei tiedetä työkavereiden mielenkiintoja, asenteet)</li> </ul>
<b>Ulkoinen ympäristö</b>	<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyömahdollisuudet mahtavat</li> <li>- Ulkoinen viestintä hyvä</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyömahdollisuuksia ei hyödynnetä, eikä niihin kannusteta tai ole varattu aikaa tarpeeksi (oppilaitoksen sisällä ja ulkopuolella)</li> <li>- Työympäristö ei ole innovatiivinen ja turvallinen (epäselkeä, huonot ohjeet tiloille, rakennukset ja välimatkat eivät tue yhteistyötä, työskentelytavat eivät ole aktiivisia)</li> <li>- Kaikki alat eivät saa yhtä paljon huomiota</li> </ul>

KUVA 17. SWOT-analyysi Sakkyn organisaatiokulttuurista (Mattila & Niskanen 2023.)

Kuten kuvassa 18 näkyy, on heikkouksia ja uhkia listattu enemmän kuin vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Tämä johtuu monesta eri asiasta. Työpajojen ja koko opinnäytetyön tarkoitus on löytää ongelmakohtia Sakkyn organisaatiokulttuurista ja keksiä kehitysehdotuksia näihin ongelmakohtiin. Täten työpajatkin, joissa keräsimme ongelmia, olivat keskittyneet ongelmien löytämiseen ja läpikäymiseen. Vahvuuksien selvittäminen syvemmin voisi olla hyvä idea jatkoa varten, mutta tässä työssä keskityimme heikkouksiin ja kehitettäviin asioihin. Haluamme myös muistuttaa, että jokaisessa kulttuurissa on niin myönteisiä ja kielteisiä piirteitä, eikä niiden määrä määrittele kulttuuria.

Sakkylla on hyviäkin ominaisuuksia, mutta tavoitteemme takia, emme ole keskittyneet niiden löytöön tai läpikäymiseen. Voimme kuitenkin päätellä, mitkä alueet eivät aiheuta ongelmia, siitä kuinka paljon niistä on puhuttu. Muutaman kerran olemme myös kuulleet pajoilta kehuja miten tietyt asiat toimivat. Näitä ovat työyhteisön monipuolisuus, itsensä toteuttamisen mahdollisuudet ja mahdollisuudet kehittyä. Voimme myös päätellä negatiivisten asioidenkin perusteella, että yhteistyömahdollisuudet ovat mahtavat, mutta niitä ei vain hyödynnetä tarpeeksi. Ulkoisesta viestinnästä ei kukaan pajalla olija maininnut mitään. Uskomme tämän siis olevan neutraali asia pajalla olijoille, mutta kun pajan teemana on kehittäminen, voimme päätellä, ettei ulkoisessa viestinnässä nähdä tarvetta kehittää sitä, jonka takia se päätyikin positiivisten asioiden joukkoon.

Laitoimme muutosvalmiudenkin positiivisten asioiden joukkoon, koska vaikka muutosvastaisuutta ilmeni, oli kuitenkin ilmassa myös paljon muutoksen halukkuutta. Uskomme, että suurin osa työntehtävistä ovat valmiita kehittymään, kunhan se on hyvin perusteltu. Työtehtävistäkään ei moni valittanut, suurin osa haluaisi vain selkeytystä ja parempaa ohjeistusta työtehtävien tekoon, jotta pienemmillä turhauttavilla ja ylimääräisillä töillä vältetään. Työympäristö koetaan inspiroivaksi ja mukavaksi, toki eri aloilla on omat ongelmat ympäristön suhteen ja ylipäättänsä työskentelytiloista tiedon saaminen on välillä hankalaa.

Kukaan pajalla olija ei maininnut kiusaamista tai turvatonta työyhteisöä. Emme kuitenkaan laittaneet sitä SWOT-analyysiin, koska tällainen asia voi olla pelottavaa tuoda esille työpajalla kaikkien kuullen. Kiusaamisella ja psykologisella turvallisuudella on suuria vaikutuksia työyhteisön työilmapiiriin ja -hyvinvointiin. Suosittelemme Sakkyä tarvittaessa selvittämään organisaation yhteisön turvallisuutta tarkemmin. Varsinkin tiimeissä työskentelevien kannalta on psykologiseen turvallisuuteen panostettava, kuten kerroimme 2.4 kappaleessa.

## 7.2 Johtopäätökset

Saatujen tuloksien perusteella voidaan päätellä, että organisaatiossa on tapahtunut kehitystä parempaan suuntaan, mutta kehitettäviä asioita on vielä työstettävänä. Vuoden 2020 lopulla toteutetun kyselyn mukaan parannusta on hieman tapahtunut vajaan muutaman vuoden sisällä (Soramäki 2020). Näissä työpajojen tuloksissa nousi kuitenkin esiin vielä joitakin samoja tekijöitä, jotka ovat olleet haasteena aikaisemmin esim. joustamattomuutta muutoksiin liittyen, totutussa pysyttelyä, sekä mieluummin asioiden sivusta seuraamista. Työpajojen tulosten mukaan organisaation työntehtäjät ovat kokeneet suurimmaksi haasteeksi epäselvän organisaatiokulttuurin ja työskentelytavat, yhteistyöhön ja sosiaalisuuteen liittyvät tekijät, sekä viestinnän. Työpajojen kautta nousi kuitenkin näiden haasteiden lisäksi kokemuksia siitä, että organisaatiokulttuuri tuntuu henkilökunnan mielestä kehittyneen aikaisemmasta kuitenkin parempaan suuntaan, vaikka matkaa onkin vielä jäljellä.

Sakkyn tavoitteena on ollut pyrkiä aggressiivisesti ja passiivisesti puolustavasta organisaatiokulttuurista enemmän rakentavaan tyyliin. Rakentavan tyylin mukaan organisaation kuuluvat henkilöt toimivat yhteistyössä ja suhtautuisivat omaan työhönsä tyytyväisyystarpeiden täytymistä vastaavalla tavalla (Soramäki 2020.) Työpajoilta saatujen tuloksien mukaan Sakkyn henkilökunnasta löytyy halukkuutta kehittää tätä yhteistyö-osiota. Siinä koettiin olevan vielä puutteita, mutta esiin nousi paljon kokemuksia siitä, että yhteistyötä organisaatiossa toivottiin olevan enemmän.

Työskentelytapojen osittainen epämääräisyys on tuottanut haasteita työhön motivoitumisessa ja omien työtehtävien toteuttamisessa. Tämä on voinut tuoda esiin kokemuksia siitä, ettei työtehtäviä pystytä tekemään täydellä panoksella ja näitä tyytyväisyystarpeita vastaavalla tavalla. Jos muutoksia toteutettaisiin myös näihin työtehtävien selkeyttämiseen liittyviin tekijöihin, nousisi tätä kautta myös työntekijöiden työpanos, motivaatio ja tätä kautta työskentelyn tulos. Voitaisiin siis johtopäätöksenä todeta, että mahdollisuudet tähän rakentavaan tyyliin pyrkimisessä ovat positiiviset.

Tutkimuskysymysten mukaan voidaan todeta, että organisaatiokulttuurin ongelmia tuottavat tekijät saatiin määriteltyä ja esiin nousi samankaltaisia tai samoja ongelmia useampien eri henkilöiden kokemusten mukaan. Mukaan mahtui myös pienempiä haasteita, joten kaikki ongelmat eivät vaatisi ratkaisuksi mitään todella suuria muutoksia. Voidaan siis todeta, että ongelmia löytyy, mutta ne ovat kuitenkin tunnistettavissa. Näihin esiin nousseisiin haasteisiin liittyen, nousi esiin myös paljon ideoita siitä, miten niihin voitaisiin puuttua. Johtopäätöksenä tämä luo kuvan siitä, että henkilökunnasta löytyy valmiutta, sekä halukkuutta kehitystyöhön ja tätä kautta siis muuttamaan organisaatiokulttuuria vieläkin parempaan suuntaan.

Yhden tutkimuskysymyksen valossa pohdittiin henkilöstön omia resursseja tähän organisaatiokulttuurin kehittämiseen liittyen ja tältä osin esiin nousi helpommin organisaation haasteet, kuin omat kehittämisenkohdat, miten näihin haasteisiin voitaisiin sitten vastata. Pohdinnan kautta näitä itsensä ja oman työskentelyn kehittämiseen liittyviä tekijöitäkin löytyi joitakin, mutta huomattavasti vähemmissä määrin verrattuna organisaatiossa koettuihin olemassa oleviin ongelmiin. Tämänkin kohdan perusteella voitaisiin siis päätellä, että halukkuutta muutokseen löytyy, mutta se pitäisi pystyä kaivamaan esiin paremmin, vielä henkilökohtaisella tasolla.

Henkilöstö on jakautunut osittain muutoshalukkuuden perusteella. Osa on kokenut muutokset hyvinä tekijöinä ja että niitä on tehty melko sopivaan tahtiin. Osa taas koki muutoksia tapahtuneen liikaa, eikä niihin keskitytä kerrallaan tarpeeksi. Tulosten perusteella nousi ilmiöistä esiin viitteitä muutosvastaisuudesta ja hiljaisuudesta näihin tekijöihin liittyen. Organisaatiomuutoksella voi olla vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin, koska kaikki uudet asiat ja muutokset luovat epävarmuuden tunnetta (Pahkin & Vesanto 2013, 5).

Pahkin & Vesannon mukaan (2013, 9) muutosvastaisuutta voi tulla esiin alkuvaiheen kyseenalaistamisen lisäksi silloin, kun muutokset konkreettisesti toteutetaan. Muutosvastaisuuden taustalla voi olla se, että muutoksia tapahtuu paljon ja tulee tuntemus, ettei pysy niiden vauhdissa. Silloin voi alkaa kokea enemmän stressiä omasta työstään ja työ ei tunnu enää niin mielekkäältä tai motivoivalta. Sitten näitä muutoksia alkaa vastustaa ja ei ole enää halukas pistämään panostaan uuden opetteluun ja niiden tahdissa pysymiseen ja alkaa protestoida pienin teoin niitä vastaan. Tästä esimerkinä: ei haluta siirtyä uusiin tiloihin vaan ollaan viimeiseen asti tätä vastaan. Henkilöstön omat henkilökohtaiset resurssit ja organisaation ennakoiva tuki muutoksiin liittyen, ovat muutosten onnistumisen tukevia tekijöitä (Pahkin & Vesanto 2013, 5).

Muutosvastaisuuden taustalla voi olla myös se, että on tottunut tekemään asiat aina samalla, itselleen toimivaksi kokemallaan tavalla, jolloin ei tätä kautta koe muutoksia tarpeellisiksi ja pyrkii siis vastustamaan niitä. Voi olla myös, että koetaan, ettei muutosten toteuttamiseen ja käyttöönottoon panosteta tarpeeksi, josta voi syntyä kuva, ettei henkilöstön hyvinvoinnista tai tarpeista välitetä tarpeeksi. Tätä kautta sitten yritetään taas tuoda vastustelun kautta omia tarpeitaan ja kokemuksiaan näkyväksi. Syitä voi olla monia, osa isompia, toiset taas pienempiä. Muutokset luovat epävarmuutta ja ihmiset ovat perusluonteeltaan melko turvallisuudenhakuisia ja kyseenalaistavat uudet asiat. Tämä voi esim. luoda helpommin tätä muutosvastarintaa. Toki ihmiset ovat erilaisia, eikä asiaa voida suoraan yleistää. (Pahkin & Vesanto 2013, 8.)

Muutosvastaisuuden rinnalla nousi kokemuksia hiljaisuudesta, muutoksiin ja projektiin mukaan osallistumisen kannalta. Jos henkilöllä on kokemus, että muutoksia tapahtuu paljon ja niiden toteuttamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi panosta, voi uskottavuus tällaisia projekteja kohtaan laskea. Silloin jos edellisetkin projektit ovat jääneet puolitiehen, voi tulla kokemuksia siitä, että miksi edes kertoa omaa mielipidettään tai ajatuksiaan, kun ne eivät kuitenkaan tule kunnolla toteutumaan. Silloin voi helposti tulla sellainen tunne, että on parempi vain olla hiljaa. Toisaalta tässä voi olla taustalla myös se, että henkilökunnalta kysellään ajatuksia ja mielipiteitä asioihin, mutta niitä ei koskaan huomioida ollenkaan, jolloin tätäkin kautta voi tulla samanlainen uskonpuute muutoksien tapahtumiseen.

Hiljaisuuteen voi tietenkin vaikuttaa ihmisen luonnekin, eiväthän kaikki ole välttämättä kovia puhumaan ja kokevat olonsa epämiellyttäväksi esim. tällaisissa tilanteissa missä keskustellaan mahdollisesti itselleen tuntemattomien henkilöiden kanssa. Silloin voi olla vaikeaa tuoda esiin omia ajatuksiaan, vaikka niitä mahdollisesti olisikin. Näissä tilanteissa paremmin voisivat toimia anonyymit kyselyt. Hiljaisuudessa vaihtoehtona voisi myös olla yksinkertaisesti se, että asiat ovat tarpeeksi hyvin organisaatiossa tai ainakin omassa työpisteessä ja silloin ei vain löydä mitään kehittämisenpaikkoja lisää.

Yhteenvedon voidaan siis todeta, että kehittämiskohteita löytyy ja tämänhetkinen organisaatiomuutos on osaltaan tarpeellinen. Kun nämä työpajojen kautta esiin tuodut kehittämiskohteet huomioidaan tämän organisaatiomuutoksen tukena, Sakkylalla on oikein hyvät mahdollisuudet kehittää organisaatiokulttuuriaan ja päästä muutoksen alussa asetettuihin tavoitteisiin. Organisaatiomuutoksen lomassa pystytään kehittämään myös työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja näin muutokset tukevat myös henkilökunnan työmotivaation säilymistä ja työkykyä tulevaisuudessakin.

### 7.3 Kehittämissuunnitelma

Työpajojen ja sieltä saatujen ajatusten, sekä tulosten pohjalta kokosimme kehittämissuunnitelman organisaatiokulttuurin kehittämistä varten Savon koulutuskuntayhtymässä. Kehittämissuunnitelmassa on käyty läpi ratkaisuja esiin nousseisiin ongelmiin eri aiheiden kautta. Suunnitelmassa on pyritty huomioimaan monipuolisesti henkilökunnan esittämät ideat, sillä se auttaa organisaatiokulttuurin muutoksessa. Haluamme myös painottaa, ettei suunnitelman kaikkia osa-alueita ole hyvä muuttaa samaan aikaan, vaan porrastetusti, jotta muutos olisi mahdollisimman helppoa henkilölle.

Tämän suunnitelman tueksi löytyy täytettävä taulukkopohja (Liite 3). Suunnittelimme pohjan netistä löytyvien esimerkkipohjien perusteella ja varmistimme, että siinä on tärkeimmät toimenpiteet mukana. Viitalan (2021, 148) mukaan kehittämisohjelman tulisi sisältää suunnitellut toimenpiteet, aikataulun, jossa edetään, ja suunnitelman vastuun jakamiselle. Tähän pohjaan on valmiiksi täytetty tässä kehittämissuunnitelmassa läpikäytyt kehitysideoita. Pohjaan voi täyttää toimenpiteet, vastuutahot, kohde-ryhmän, aikataulun, vaadittavat resurssit, sekä seurantaan liittyvät tekijät kuhunkin kehitysideaan liittyen. Emme lähteneet itse taulukkoa täyttämään valmiiksi, sillä koemme, että organisaation sisällä pystytään paremmin täyttämään tämä taulukko tavoitteita, aikataulua ja resursseja huomioivalla tavalla. On hyvä muistaa huomioida henkilöstöä muutoksessa avoimella vuorovaikutuksella, sillä se lisää mahdollisuuksia muutoksen onnistumiseen (Kuusela 2015, 53).

### 7.3.1 Kehityskeskustelut

Työpajoilla ilmeni tarve palautteelle ja kehittymiselle. Yhteisöllisyyttä voisi parantaa palautteen avulla. Eihän työkaveri välttämättä itse huomaa, että esim. välttelee töitä tai käskyttää. Lisäksi kehityskeskusteluissa voitaisiin käydä läpi myös työntekijöiden vahvuuksia ja onnistumisia. Henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla saataisiin myös puhuttua tulevaisuuden suunnitelmista ja etenemistavoista. Kehityskeskusteluissa voitaisiin lisäksi huomioida työhyvinvoinnin näkökulma. Aihetta voitaisiin käydä läpi esim. hyödyntämällä jotakin työhyvinvointimallia. Tällaiset säännölliset keskustelut tarjoaisivat myös pohjaa seurannalle, joka on hyvin merkittävä osa työhyvinvoinnin tukemisessa. Kehityskeskustelut tukevat myös muita tämän opinnäytetyön kehittämisideoita, koska niissä voidaan kerätä palautetta esim. perehdyttämisen onnistumisesta. Palautetta työkavereilta kaivataan, ja tämän palautteen keräämiseen voidaan hyödyntää erilaisia tapoja, kuten työkavereiden täyttämiä arviointilomakkeita. Nämä lomakkeet käytäisiin läpi lomakkeiden täyttäjien ja esimiehen kesken. Toinen mahdollinen tapa on myös kyselyiden täyttäminen, jossa kaikki täyttäisivät anonyymisti kyselyn jokaisesta työkavereistaan.

Kehityskeskusteluillakin on kuitenkin huonot puolensa. Ihmiset reagoivat asioihin eri tavalla ja vaikka kehityskeskustelun tarkoitus on kehittyä työkaverina, voi se olla joillekin vain kritiikin kuuloa ja täten hyvin ahdistava kokemus. Kehityskeskusteluista pitää järjestää koulutuksia esimiehille, jotta esimiehet osaavat kohdata tällaisia tilanteita oikealla tavalla. On myös mahdollista, ettei kehityskeskusteluilla ole mitään vaikutusta ihmisen käytökseen ja työskentelytapoihin. Täten on hyvin tärkeää luoda jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa annetaan aikataulut muutokselle ja annetaan seurauksia, jos muutokset eivät toteudu.

Tämänkaltaisia muutoksia on vaikea ottaa käyttöön. Jokaisen työntekijän kehityskeskustelut pelkäävät vievät paljon aikaa ja resursseja. Tähän lisäksi vielä koulutukset, kehityssuunnitelman teko, ja sen seuraaminen vievät valtavasti resursseja. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin ollut yksi työpajoilla esille tulleista ideoista, joita osallistujat ehdottivat. Kehityskeskustelujen käyttöönotto tuo organisaatiolle hyötyjä yhteistyöhön ja työskentelytapoihin, jotka ovatkin suurimmat ongelma-alueet työntekijöiden mielestä. Uskomme sen auttavan tuomaan työntekijöille tasa-arvon tunnetta ja helpottavan jokaisen työntekijän arkea, koska moni kiinnittää pieniin ärsyttäviin asioihin helposti huomiota, ja kun pieniä asioita kasaantuu, kasvavat ne suuremmiksi. Täten uskomme sen olevan hyvin tärkeä tapa, joka auttaa koko organisaatiota kehittymään.

### 7.3.2 Perehdytyksen uudelleensuunnittelu tai kehitys

Perehdytykseen kaivataan selkeämpi ohjeistus, jotta uutena tulo organisaatioon kävisi mahdollisimman helposti ja itse työskentelyyn pääsee nopeammin. Perehdyttäjille tulee antaa lista asioista mitä tulee käydä läpi. Tämän listan voisi kehittää perehdyttäjä itse, koska hän tietää mitä kaikkea työssä tarvitaan. Lista auttaisi perehdytyksen aikana muistamaan, mitä kaikkea käydä läpi ja milloin. Perehdyttäjälle tulee antaa aikaa luoda lista ja suunnitella missä järjestyksessä asiat olisi hyvä käydä läpi. Perehdytykseen ylipäättänsä tulee varata aikaa enemmän, jotta perehdytyksen laatu ei heikkene kiireen takia.

Työntekijät ovat ehdottaneet systeemiä, jossa jokaiselle osa-alueelle määrätään oma perehdyttäjä, joihin uusi työntekijä voi kääntyä. Lista tekisi perehdytyksen nopeammaksi, koska uuden työntekijän ei tarvitse pomppia ihmisestä toiseen kysellen, kuka voi opettaa kunkin asian. Perehdytys olisi listan avulla myös helpompaa myös perehdyttäjille. Listan osa-alueita voi käyttää tarkistuslistana siitä, mitä on jo opetettu ja mitä ei. Lista voi myös suunnitella aikataulun, jotta uuden työntekijän ei tarvitse odotella ja miettiä, milloin mikäkin asia opetellaan. Lisäksi listan avulla ei unohdu olennaisien asioiden, kuten tarvittavien työtodistusten kertomista. Tämä lista voisi olla mukana, vaikka työntekijän perehdyttämissuunnitelmassa, intrassa tai työpaikan ilmoitustaululla.

Ongelmina tässä suunnitelmassa ovat käyttöönotto ja resurssit. Uuden järjestelmän oppiminen vaatii aikaa, mutta uskomme työntekijöiden halun kehittyä, nopeuttavan prosessia. Perehdyttäjien koulutus ja perehdyttämiseen vaadittava aika vie paljon resursseja, joita ei välttämättä Sakylla ole. Uskomme kuitenkin, että Sakky säästäisi hyvällä perehdytyksellä pitkällä tähtäimellä, sillä hyvä perehdytys säästää kaikkien aikaa ja tukee uuden työntekijän sopeutumista yhteisöön.

### 7.3.3 Poissaolojärjestelmän uudistus

Sairauksia ja niiden aiheuttamia poissaoloja on vaikeaa ennakoida. Tätä varten olisi hyvä tehdä uusi poissaolojärjestelmä, joka määrää jokaiselle työtehtävälle ja työntekijälle varahenkilön. Työntekijät kaipaavat myös ihmisiä, jotka osaavat saman asian, joihin hankaluuksien suhteen voisi kääntyä, koska jokainen ihminen osaa, näkee ja tekee asiat eri tavalla. Poissaoloista ilmoittaminen on tällä hetkellä täysin epäluotettavaa. Työntekijät eivät voi ikinä luottaa siihen, onko työkaveri töissä vai ei. Varahenkilöiden puuttuminen taas luo sen, että työtehtävät kertyvät poissaolijalle ja työkaverit joutuvat odottelemaan poissaolijan paluuta, kunnes saavat tehtävät tehtyä. Poissaolijoiden pitää koittaa hoitaa poissaoloajan kertyneiden tehtävien lisäksi uudet tehtävät, jotka nostavat stressitasoa turhan korkeaksi. Samalla organisaatio joutuu luottamaan kaikki tehtävät yhden työntekijän varaan, joka luo haasteen, jos työntekijä haluaakin vaihtaa työtehtäviä tai jopa työpaikkoja. Tästä muodostuu perhosefekti, joka vaikuttaa jopa sidosryhmiin ja koko organisaation maineeseen ja luotettavuuteen.

Ongelmana poissaolojärjestelmässä on sen käyttöönotto. Tähän on työntekijöille annettu ohjeita ennenkin, mutta ohjeet katoavat muiden ohjeiden sekaan, ja täten lopulta unohtuvat. Voisiko poissaoloja varten ottaa käyttöön jonkinlaisen ohjelman tai sovelluksen? Voisiko intraan laatia oman sivun pelkästään poissaoloille ja siihen liittyviin ohjeistuksiin? Tässä olemme opinnäytetyön tekijöinä vielä liian ulkopuolisia, koska emme tiedä, miten tämänkaltaiset asiat olisivat hyvä hoitaa Sakylla. Voimme kuitenkin pohtia mitä kaikkea toimivaan poissaolojärjestelmään tarvitaan.

Sovellus, josta näkisi työntekijöiden poissaolot ja paikallaolot, kuulostaa helpolta ja kätevältä. Sovellukseen olisi helppoa merkitä omat poissaolot joko itse tai esimiehen kautta. Sovelluksen käyttöönottoakin voisi valvoa ja huomauttaa aina, jos sinne unohtuu kirjata poissaoloja. Näin poissaoloista ilmoittamisesta muodostuu helpommin tapa. Myös esimerkiksi etätyöpäivien merkitseminen sovellukseen auttaisi työkavereita kommunikoinnin osalta. Työntekijä voi aina työkaveria tarvittaessa tarkistaa onko työkaveri poissa vai ei, ja sieltä näkyisi myös, onko hän kotona vai työpaikalla ja täten työntekijä tietää soittaako vai meneekö työhuoneeseen juttelemaan työasiasta. Sovellukseen voisikin halutessa lisätä jonkinlaisen kommunikointitoiminnon kuten reagoinnin. Tällöin työntekijät voivat reagoida työkaverin sairastumiseen tukea antamalla, joka lisäisi yhteisöllisyyttä. Uudella poissaolojärjestelmällä vaikutetaan yhteistyön, toimintatapojen ja viestinnän ongelmiin. Sovellus kuitenkin vie paljon resursseja ja on vaikeasti toteutettavissa, koska sen käyttöönottoakin vaatisi koulutusta ja aikaa.

#### 7.3.4 Työntekijätietokanta

Työntekijät kokevat vaikeaksi yhteistyöhön tarvittavien työkavereiden etsimisen. Moni haluaisi työskennellä enemmän yhdessä ja hyödyntää suuren organisaation taitoja, mutta usein päätyy työskentelemään vain tiettyjen työkavereiden kanssa, eikä uusia ihmisiä ole helppoa löytää. Tässä syynä voi olla asenneongelmatkin, joihin voidaan vaikuttaa kehityskeskusteluilla. Toinen syy yhteistyön etsimisen vaikeuteen on tiedon löytäminen työkavereista. Tähän ehdotammekin työntekijöiden tietokantaa, johon laitettaisiin jokaisen henkilön yhteystiedot, osaamiset ja mielenkiinnon kohteet. Tietokannan avulla voi työntekijät etsiä ja ottaa yhteyttä työkavereihin yhteistyöhön liittyen nopeasti ja helposti. Lisäksi työntekijöiden mielenkiinnon kohteiden tieto voi mahdollistaa työntekijöille tavan pitää työnteko mielekkäämpänä ja nostattaa jopa työhyvinvointia, kun uusia ja mielenkiintoisia yhteistöitä alkaa työntekijälle löytyä. Tietokantaa voisi hyödyntää monessa muussakin asiassa, kuten esim. varahenkilöiden etsimisessä ja perehdyttämisessä. Suuri osa kehitysideoistamme yhdistyisivät hyvin keskenään, joten toivomme Sakkyn etsivän tähän sopivia vaihtoehtoja huolellisesti.

Ongelmana työntekijätietokannassa on sen päivitys ja ylläpito. Miten varmistettaisiin, että työntekijöiden tiedot ovat aina ajan tasalla? Tähän on varmasti monta eri keinoa, mutta helpoin ja luotettavin voisi olla antaa jokaisen työntekijän aina muokata kyseistä tietokantaa omien tietojen kohdalta. Tähän voitaisiin laittaa myös ohjeistus, että joka kuukausi tulisi tiedot käydä päivittämässä. Tietojen päivytystä tulee seurata, mutta mikä tähän olisi paras tapa? Myös alusta tietokannalle on tärkeää valita hyvin. Alusta kannattaakin valita nämä asiat huomioiden. Pelkkä Excel-tiedosto ei tule toimimaan pitkällä tähtäimellä. Olisiko tätä varten olemassa jonkinlainen sovellus? Sovelluksessa voisi olla kiinnostuskohteet tageina, joiden mukaan voisi etsiä yhteistyöhön helposti sopivaa henkilöä. Olisiko sovelluksessa viestintämahdollisuutta? Voisiko poissaolojärjestelmä ja tietokanta olla samassa paikassa? Paljon kysymyksiä, mutta uskomme Sakkyn löytävän tehtävään heille sopivimman tavan luoda työntekijätietokannan.

### 7.3.5 Viestintä muutos

Viestinnän osalta nousi esiin useita kokemuksia viestinnän epäselkeydestä, sen määrästä, sekä sen vajavaisesta kohdennuksesta. Tämän takia muutos viestinnän asioihin tukisi myös organisaatiokulttuurin kehittymistä. Viestintää selkeyttämään voitaisiin valita jokin yksi pääkanava, jossa suurin osa viestinnästä tapahtuu. Toki tätä voisi olla tukemassa muitakin kanavia henkilöstön, eri alojen, sekä sisäisen- ja ulkoisen viestinnän tarpeiden mukaan. Kuitenkin yksi pääkanava toisi paljon selkeyttä ja olisi näin selkeämmin kaikkien saatavilla. Pääkanavana voisi toimia esim. Teams, jonka kautta voitaisiin hoitaa viestintää usealla eri tapaa niin keskustelujen, ryhmien, kuin videopalavereiden muodossa. Tätä voisi sitten olla tukemassa lisäksi sähköposti, jossa puolestaan kiinnitettäisiin paremmin huomiota postituslistojen päivittämiseen säännöllisin väliajoin, jotta tätä kautta voitaisiin huomioida viestinnän kohdistaminen paremmin.

Toisena isona tekijänä viestintään liittyen, nousi ajatuksia ohjeistuksesta. Työpajoilla pohdittiin paljon viesteihin vastaamisen nopeutta, puheluihin vastaamisen käytäntöjä, eri viestintäsovellusten käyttöä ja viestinnän rooleja. Tämän takia selkeät ohjeet viestinnän eri osa-alueisiin tulisivat tarpeeseen. Nämä ohjeistukset voitaisiin koota yhteisesti kaikkien organisaation jäsenten ajatuksia huomioiden ja päivittää tarpeen mukaan. Näitä ajatuksia tähän liittyen voitaisiin kerätä säännöllisin väliajoin palavereiden ja kyselyiden lomassa. Valmis ohjeistus, joka löytyisi yhdestä tiedostosta ja yhdestä selkeästä paikasta, voitaisiin laittaa pääviestintäkanavan yhteyteen. Ohjeistuksen voisi lisätä myös muihin käytössä oleviin kanaviin, joka tietenkin helpottaisi ohjeiden löytymistä entisestään.

Ohjeistuksen tueksi, voitaisiin henkilökunnalle järjestää koulutusta viestintään, sekä myös näihin viestinnän ohjeistuksiin liittyen. Työpajoilla nousi esiin halukkuutta viestinnän kehittämiseen myös henkilökohtaisella tasolla, joten koulutukset voisivat olla toimiva ratkaisu. Koulutusta voitaisiin järjestää esim. kerran vuodessa tarpeen mukaan, uusien työntekijöiden saapuessa organisaatioon, tai isojen viestinnän muutosten yhteydessä. Näihin kaikkiin viestinnän tekijöihin voitaisiin hyödyntää ideaseinää, joka oli työpajoilla esiin noussut idea. Yksinkertaisuudessaan olisi alusta, eli tämä ideaseinä, johon kaikki henkilöstöstä pystyisivät mennä laittamaan anonyymisti omia kehittämisideoitaan, joko vapaammin tai sitten tiettyyn aihepiiriin liittyen. Tämä voisi lisätä myös avoimuutta viestintään ja toisi helpon kanavan asioiden esiin tuomiseen, huomioiden myös ne henkilöt, jotka eivät välttämättä halua tai osaa tuoda omia ajatuksiaan esille kaikkien eteen.

### 7.3.6 Selkeä alusta ohjeistuksille

Esiin nousi jonkin verran kokemuksia siitä, että ohjeistuksia on liikaa ja sen takia niitä kaikkia ei ehditä kunnolla lukea. Sen takia ohjeistuksen osalta toivottiin tiivistettyjä ohjeita, koottuna johonkin yhteen ja selkeään paikkaan, jotta ne olisi myös helppo löytää. Nykyiset ohjeistukset voitaisiin siis käydä läpi, karsia sieltä ylimääräinen ja mahdollisesti vanhentunut tieto ja päivittää ne tähän hetkeen mahdollisimman tiiviissä muodossa. Ohjeet voisi kaikki kerätä yhteen tiedostoon, tai ainakin yhden kansion alle, mistä ne olisi helppo löytää. Nämä ohjeet voisi löytyä esim. ainakin pääviestintäkanavalta tai intrasta, jostain selkeästi merkitystä osiosta.

Ohjeistuksiin liittyen, yhteiskäyttötiloihin ja luokkiin voitaisiin lisätä esim. paperiset laminoidut ohjeet laitteiden, kuten näyttöjen käyttöä varten. Koettiin, että tähän menee liikaa aikaa, kun laitteet ovat erilaisia eri tiloissa ja niiden käyttö eroaa toisistaan, joten aikaa menee aina opetteluun. Sen takia nämä luokassa olevat valmiit ohjeet, olisivat nopea tapa tarkistaa käyttöohjeet. Tiloihin liittyvien ohjeiden osalta nousi esiin ajatus myös siitä, että yhteiskäyttötiloissa, kuten luokkahuoneissa olisi hyvä olla tarkemmat ja yhteneväisemmät numeroinnit. Tämän koettiin myös tuottaneen haasteita, kun nämä numeroinnit eivät vastaa aina merkittyä. Myös luokkakokojen osalta toivottiin tarkennusta. Kehitysideana voisi siis olla tarkistaa nämä tilojen merkinnät, ja päivittää ne vastaamaan merkattuja tietoja. Olisi myös hyvä, jos ohjeistus näihin liittyen löytyisi helposti tietystä paikasta aina tarvittaessa.

### 7.3.7 Yhteisöllisyystapahtumia lisää ja yhteiset pajat

Työpajoilla esiin nousseita ajatuksia olivat, että yhteisöllisyys on vähentynyt organisaatiossa huomattavasti, yhteisöllisyydelle ei ole varattu tarpeeksi aikaa ja että kohtaamiset ovat lähinnä tylsiä palavereita, joista kaikilla on kiire pois. Yhteisöllisyyttä kaivattaisiin lisää. Yhteisöllisyyden tuemiseksi voitaisiin tilojen tuomien haasteiden osalta järjestää jonkinlainen yhteinen tila, kuten taukuhuone, jonne mahtuisi kunnolla henkilökuntaa, ja jossa henkilökunta pääsisi paremmin lähentymään keskenään. Resurssina aika ja aikataulutukset voivat tuottaa haasteita, joten tällainen pienikin yhteisöllinen hetki voisi olla hyväksi.

Yhteisöllisyyden tueksi ja henkilökunnan lähentämiseksi voisi ratkaisuna olla yhteisöllisyystapahtumat. Tällaisia tapahtumia kohtaan tuli esiin toivomuksia myös työpajojen kautta. Tällaista toimintaa voisi olla esimerkiksi jokaisella toimipisteellä järjestettävä tapahtuma, jossa henkilökunta pääsisi tutustumaan toisiinsa ja eri aloihin. Näihin tapahtumiin voisi osallistua niin omalle toimipisteelle, kuin organisaation toisillekin toimipisteille, jonka kautta näkisi lisää uutta henkilöstöä, voisi mahdollisesti syntyä lisää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä muidenkin toimipisteiden välillä, sekä voisi saada uusia ajatuksia omiin toimintatapoihin. Lisätoimintana tällaiseen tapahtumaan ehdotettiin esim. alabingoa, jossa eri alojen tehtävien kautta päästään tutustumaan aloihin ja ihmisiin. Järjestetyn toiminnan lisäksi näissä tapahtumissa voisi olla myös rentoa yhdessäoloa esim. kahvittelun tai grillauksen muodossa. Näitäkin tapahtumia ja toimintaa voisi varioida eri tavoin. Tällaisen suoraan työhön liittyvän toiminnan lisäksi voisi mahdollisesti olla myös johonkin liikuntalajiin, ruonlaittoon tai peliin tutustumista työporukalla. Myös tutustuminen toisiin saman alan organisaatioihin porukalla voisi olla yhteisöllisyyttä tukevaa toimintaa, sekä samalla voisi saada näkemyksiä omaan työhönsä.

Meidän pitämämme työpajat saivat paljon positiivista palautetta, joten yhtenä kehitysideana voisi olla järjestää lisää tällaisia rentoja pajoja. Aiheet näillä pajoilla voisi olla osittain rajattu, kuitenkin huomioiden mahdollisuus vapaampaan ja rennompaan keskusteluun ja mahdollisesti kuulumisten ja turhautumisten vaihtoon. Tämä voisi olla hyvä ratkaisu eri toimipisteiden sisällä, että päästäisiin pienellä porukalla keskustelemaan sen yksikön asioista. Tätä voitaisiin hyödyntää myös eri toimipisteiden välillä, huomioiden esim. samojen alojen henkilöstö. Mahdollisuuksia variaatioon on monia. Aiheena tällaisilla pajoilla voisi olla toimipisteen tai työporukan kuulumisten vaihtaminen, oman alan tietoisuuden lisääminen, tiedon jakaminen johonkin aiheeseen liittyen, kehitysideoiden jakaminen, yhteistyön kehittäminen ja suunnittelu, sekä palautteen antaminen.

Näitä kaikkia yhteisöllisyyshetkiä voisi myös yhdistellä keskenään. Isomman tapahtuman sisällä voisi olla myös tällaisia kehitys- ja palautepajojen näkökulmia tai henkilöstöä voitaisiin jakaa pienempiin osiin tapahtumassa. Toisaalta myös näihin pienempiin pajoihin voitaisiin lisätä toisinaan jotakin pientä aktiviteettia pelkän keskustelun tueksi. Tapahtumista voitaisiin kerätä palautetta ja sitä kautta pyrkiä parantamaan niitä mahdollisimman monelle sopiviksi. Henkilöstöä voisi myös osallistaa mukaan näiden eri asioiden järjestämiseen, halukkuuden mukaan.

### 7.3.8 Työtehtävien ja työskentelytapojen kehitys

Työtehtävien ja työskentelytapojen osalta toivottiin lähinnä selkeyttä tehtäviin ja ajankäyttöön. Työtehtävät on koettu epämääräisiksi ja roolit epäselviksi. Esimerkiksi resurssilaskentaan toivottiin selkeytystä. Tämän takia työtehtäviä voitaisiin seurata ajankäytön osalta ja kirjata ylös, paljonko mihinkin menee aikaa oikeasti. Tarkastelujakson jälkeen tiedettäisiin tarkemmin tehtävien vaatimaa aikaa ja niitä voitaisiin muokata sen mukaan. Työpajoilla nousi esiin idea siitä, että työtehtäviä voitaisiin kierrättää. Tällöin kenellekään ei kertyisi niin paljon tehtävää, saisi kokeilla ehkä uusia tehtäviä ja tätä kautta saataisiin uusia näkökulmia ja roolit jakautuisivat tasaisemmin. Ehdotuksena oli, että esim. tiimivastaavan roolia voitaisiin kierrättää. Käytännöksi voitaisiin sen lisäksi ottaa se, että palavereita varten olisi ennakkomateriaali. Näin aiheeseen pääsisi orientoitumaan valmiiksi ja olisi helpompaa, sekä ehkä myös mielenkiintoisempaa osallistua palaverihin.

Työskentelyyn liittyen voitaisiin lisätä yhteistyötä, niin organisaation sisällä, kuin muidenkin organisaatioiden kanssa. Eri alat voisivat tehdä organisaation sisällä enemmän yhteistyötä, eri tehtävien ja projektien parissa. Tällöin yhteisöllisyys lisääntyisi niin henkilökunnan, kuin oppilaidenkin parissa. Ulkopuolisista organisaatioista voitaisiin hyödyntää enemmän harjoittelijoita, esim. juuri tällaisiin kehitysprojekteihin. Opettajille ja oppilaille toivottiin aktivoivampaa tekemistä, joten tätä yhteistyötä voitaisiin hyödyntää tältäkin osin ja saataisiin vaihtelua eri tehtäviin.

Työtehtävien osalta toivomuksena oli, että kehitystyöhön olisi enemmän aikaa. Tältäkin osin työtehtävien ajankäyttöä voitaisiin tarkastella ja tarvittaessa resursoida enemmän aikaa kehittämiseen. Henkilöstöä voitaisiin ottaa enemmän mukaan suunnittelutyöhön ja näin hyödyntää henkilökunnan osaamista. Tällöin saataisiin ideointia ja ajatuksia organisaation sisältä, sekä henkilökunta pääsisi vaikuttamaan ja kokisi näin olonsa taas mahdollisesti merkityksellisemmäksi. Halukkaista voisi koota esim. pieniä kehitysryhmiä, jotka voisivat ideoida niin itsenäisesti, kuin ryhmänäkin säännöllisin väliajoin, esim. kerran kuukaudessa. Tässä olisi myös hyvä muistaa säännöllinen seuranta kehitystyön tukena, ettei ideat jäisi vain puolitiehen toteutuksen sijaan.

### 7.3.9 Etätyömahdollisuudet tasa-arvoisimmaksi

Etätyöt koettiin niin positiivisena, kuin negatiivisenakin asiana. Osa kokee etätyömahdollisuuden lisäävän vapautta ja työn mielekkyyttä, sekä kokee niiden ehkä helpottavan omaa arkea. Toiset taas kokivat, että etätyöt vähentävät organisaation yhteisöllisyyttä ja että etätyötä kohtaan ei ole tarpeeksi selkeää ohjeistusta. Etätyömahdollisuutta kohtaan koettiin myös epäarvoisuutta, sillä ilmeisesti kaikilla ei ole organisaatiossa samanlaisia mahdollisuuksia etätyön tekemiseen.

Jotta tätä tasa-arvoisuutta voitaisiin lisätä etätöiden osalta, tulisi ohjeistuksen siihen liittyen olla ainakin kunnossa. Tätä ohjeistusta ja menetelmiä voitaisiin pohtia niin johdon, kuin henkilöstön mielipiteidenkin näkökulmasta. Näistä ajatuksista voitaisiin luoda yksi selkeä ohjeistus, jota kaikki organisaatiossa noudattavat. Näin tulisi myös kokemus siitä, että kaikkien ajatuksia aiheeseen liittyen on kuunneltu, eikä ketään suosita. Erilaiset työtehtävät voivat tuoda haastetta etätöihin liittyen, sillä kaikilla organisaatiossa ei välttämättä ole suoraan samanlaisia mahdollisuuksia tehdä töitä etänä. Tässä voitaisiin sitten yrittää joustaa ja etsiä jokaisen henkilön työnkuvasta ne hetket, jolloin tätä etätöitä voitaisiin tehdä. Kaikkien työntekijöiden kanssa voitaisiin käydä henkilökohtainen keskustelu näihin asioihin ja toiveisiin liittyen. Keskusteluissa voitaisiin käydä läpi henkilöstön omia toiveita etätöihin liittyen ja heidän omia ajatuksiaan toteutuksen osalta. Tässä nousee esiin joustavuus niin henkilöstön, kuin koko organisaation osalta.

#### 7.4 Oma oppiminen

Päädyimme tekemään opinnäytetyömme parityönä ja tämän työme teko kesti noin vuoden ja sen aikana opimme paljon erilaisia asioita. Ensimmäisiä asioita mitä opimme, oli yhteistyöskentely parin kanssa. Alussa työskentely oli hieman hankalaa, mutta opimme nopeasti ja saimme roolit lopulta jaettua tasaisesti. Sofia huolehti Sakkyn kanssa kommunikoinnista ja työskentelymme tasaisesti ja kautumisesta. Sofia otti useimmiten johtajan roolin ja vastuun, sekä varmisteli, tasaisin väliajoin opinnäytetyön etenemisen oikeatahtisesti. Jenna hoiti teoriapohjan suunnittelun ja työn ajoittaisen läpikäytämisen. Lisäksi Jenna hoiti tarkistamista lähteiden ja plagioinnin osalta, sekä opinnäytetyön raportointiohjeen mukaisen muodon ylläpitämisen. Jaoin työtehtävät ja itse työn kirjoittamisen hyvin tasavertaisesti ja tarvittaessa autoimme toistemme asioissa. Olemme kokonaisuudessaan todella tyytyväisiä opinnäytetyön etenemisestä, koska huomioiden töiden, terveyden, muiden kursien ja menojen aiheuttamat lisäpainot ja hidasteet, pystyimme pysymään tavoitellussa aikataulussa. Olemme myös ylpeitä siitä, että osasimme motivoitua toisiamme todella hyvin prosessin aikana. Aina kun huomasimme motivaation olevan hukassa, pidimme palaverin, jossa yhdessä tutustuimme aiheeseen, kävimme tilannetta läpi ja pystyimme tätä kautta helpottamaan itsenäistä työskentelyä, sekä täten edistämään opinnäytetyön etenemistä.

Opinnäytetyön työskentely itsessään oli suuri oppimiskokemus. Lähteiden etsimisen, lukemisen ja kirjoittamisen taitoja tuli kehitettyä suuresti. Olimme alusta asti sopineet keskenämme, että Jenna ottaa enemmän vastuuta lukemistyön suhteen, kuin Sofia, koska Sofian lukihäiriö ja ADHD tekevät lukemisesta vaikeaa. Lukemista tuli luonnollisesti silti molempien tehdä, mutta kokonaisuuden osalta Jenna otti isoimmat alueet hänen hoidettavakseen ja Sofia taas tasoitti tätä olemalla johtoroolissa työn etenemisen suhteen. Kirjoittamisen suhteen opimme työn aikana kehittämään tätä kyseistä taitoa, sekä lähteissä olevien tekstien tiivistämistä sopivammaksi opinnäytetyöhön. Lähteiden etsimisen osalta opimme paljon hyödyllisiä taitoja, sekä tietoja myös e-kirjojen käytöstä, lähdemerkinnöistä, kuin myös tutkimusten ja muiden aineistojen etsimisestä. Opinnäytetyömme aiheeseen liittyvien tutkimusten löytäminen tuotti haastetta, ja sen takia lähteemme pohjautuvat enemmän kirjallisuuteen ja muihin erilaisiin internetilähteisiin.

Toimeksiantajan kanssa työskentely sujui enimmäkseen mutkitta. Saimme kommunikointia asioista hyvin ja tapasimme heidän kanssaan usein palaverien merkeissä. Saimme aina kysymyksiimme vastaukset nopeasti ja Sakky auttoi paljon työpajojen järjestelyissä. Näin jälkikäteen harmittaa hieman, ettemme päässeetkään lopulta pitämään neljättä työpajaa sairastumisen takia. Olimme hieman huonoja kommunikoidaan opinnäytetyön loppupuolella työn etenemisestä. Harjoittelupaikan etsimisen, muuton ja kurssien viimeistelyjen kanssa tuli haasteita aikatauluissa, sekä myös opinnäytetyön viimeistelyn kanssa. Täten oli myös hankalaa pitää yhteyttä Sakkyyn ja toivomme, ettei se antanut meistä huonoa kuvaa Sakkyille. Olemme Sakkyille ja erityisesti yhteyshenkilöllemme Pia Nissiselle erityiskiitoksen velkaa kaikesta oppimastamme ja heidän hyvästä asenteesta ja luottamuksesta meitä kohtaan opinnäytetyöprojektin varrella.

Jos olisi mahdollisuus tehdä asioita toisin olisimme toimineet enimmäkseen samalla tavalla, kuitenkin hieman asioita muuttaen. Aloitimme opinnäytetyön työstämisen loppukevällä 2022, jolloin oli juuri kesälomat alkamassa. Kesäloman takia jouduimme työskentelemään kolme kuukautta ilman opinnäytetyöohjaajan tai muiden opettajien apua, joista olisi voinut olla hyötyä varsinkin ihan alussa. Tämän takia aloitus ei oikein lähtenyt hyvään vauhtiin ja syksyllä tulikin sitten hieman kiire koota teoriaosuus kasaan ennen työpajoja. Lisäksi opinnoistamme oli vielä kolmas vuosi jäljellä, eli aloitimme melko aikaisin, joka vaikeutti toisinaan aikataulutusta, koska kurseja oli vielä paljon jäljellä. Oloimme myös voineet enemmän hyödyntää koulun opinnäytetyöpajoja ja ohjaajan tapaamisia, sillä tajusimme vasta loppuvaiheessa, kuinka hankalasti hoidimme asioita. Ohjaukset ja pajat opinnäytetyön tukena olisivat voineet helpottaa työskentelyä ja sen etenemistä huomattavasti. Viestintäpajoja päädyimme onneksi hyödyntämään todella hyvin, mutta olisi niissäkin voinut lopulta käydä useamminkin.

Ammatillisesti koemme hyötyvämmä tästä kokemuksesta suuresti. Olemme molemmat hyvin kiinnostuneita mahdollisesta urasta henkilöstöhallinnon ja kehitystyön parissa, ainakin joltakin osin. Tämän kehittämistyön avulla osaamme nyt havaita työyhteisössä vallitsevia ongelma-alueita ja tiedämme mitä niille kannattaisi tehdä. Opinnäytetyön ansioista panostamme myös omaan työhyvinvointiin enemmän projektin edetessä tutuksi tulleiden vinkkien avulla. Datat analysointia ja hyödyntämistä uskomme tarvitsevamme tulevaisuudessakin, niin henkilökohtaisessa elämässä, kuin työelämässämme. Yhteistyötaitomme ja kommunikointitaitomme kehittyivät opinnäytetyön myötä ja aiomme jatkaa niiden kehittämistä urallamme vielä enemmän. Työpajojen pitämisestä saimme ensimmäisen kokemuksen, joka oli erittäin myönteinen. Kehityssuunnitelman luominen oli myös uutta meille molemmille työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden näkökulmasta. Uskomme kaikkien näiden opittujen taitojen avulla etenevämmä urillamme paremmin ja olemme näistä opituista taidoista hyvin kiitollisia.

## LÄHTEET

- Aro, Antti, Aho, Jussi, Kedonpää, Kimmo, Lappi, Timo & Rämö, Ari 2018. Työilmapiiri kuntoon. E-kirja. Helsinki: Alma Talent 2018. Viitattu 8.8.2022.
- Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro 2016. Viitattu 14.8.2022.
- CultureX julkaisuaika tuntematon. About us. Verkkojulkaisu. <https://www.culturex.com/about-us>. Viitattu 18.10.2022.
- Finder julkaisuaika tuntematon. Savon koulutuskuntayhtymä. Verkkojulkaisu. <https://www.finder.fi/Koulutukset+ja+koulutuspalvelut/Savon+koulutuskuntayhtym%C3%A4/Kuopio/yhteystiedot/936298>. Viitattu 6.9.2022.
- Harisalo, Risto 2021. Organisaatioteoriat. E-kirja. Helsinki: Tietosanoma. Viitattu 11.9.2022.
- Harvard Business Review 17.3.2022. Research: To Excel, Diverse Teams Need Psychological Safety. Verkkojulkaisu. <https://hbr.org/2022/03/research-to-excel-diverse-teams-need-psychological-safety>. Viitattu 19.10.2022.
- Human Synergistics julkaisuaika tuntematon. Organizational Culture Inventory®. Verkkojulkaisu. <https://www.humansynergistics.com/change-solutions/change-solutions-for-organizations/assessments-for-organizations/organization-culture-inventory>. Viitattu 17.8.2022.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita Oy. Viitattu 19.6.2022.
- Innokylä julkaisuaika tuntematon. Työkalut. Verkkojulkaisu. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut>. Viitattu 5.10.2022.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu julkaisuaika tuntematon. Organisaatiokulttuurin tasot. Verkkojulkaisu. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>. Viitattu 17.6.2022.
- Kangas, Maiju 2016. The role of ethical organizational culture in preventing sickness absence and turnover in organizations. Opetuksen, psykologian ja sosiaalisen tutkimuksen koulutus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6840-3>. Viitattu 7.10.2022.
- Karvonen, Sakari, Kestilä, Laura, Moisio, Pasi, Muuri, Anu & Vaarama, Marja 2014. Suomalaisten hyvinvointi 2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-015-3>. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 19.6.2022.
- Kuntarekry julkaisuaika tuntematon. Työpaikat tehtävän mukaan. Verkkojulkaisu. <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyopaikat-tehtavan-mukaan/>. Viitattu 29.8.2022.
- Kuntatyö 2030 julkaisuaika tuntematon. Mitä on kuntatyö 2030. Verkkojulkaisu. <https://www.kuntatyo2030.fi/mita-on-%20kuntatyo2030>. Viitattu 29.8.2022.
- Kurronen, Elina 2011. Myönteinen organisaatiokulttuuri: tutkimus organisaation kehittämisestä. Pro gradu. Johtamistieteiden laitos, hallintotiede. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83128/gradu05542.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 23.8.2022.
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 18.10.2022.

- Luukka, Panu 2016. Mitä työsopimus kertoo yrityksestäsi? Mitä se voisi kertoa? Verkojulkaisu. Leidenschaft. Päivitetty 25.9.2016. <https://leidenschaft.fi/mita-tyosopimus-kertoo-yrityksestasi-mita-voisi-kertoa/>. Viitattu 18.10.2022.
- Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent 2019. Viitattu 24.8.2022.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 19.6.2022.
- Mattila, Sofia 2023. Ongelmien osa-alueet. Valokuva. 7.2.2023. Kuopio: Sofia Mattilan kokoelmat.
- Mattila, Sofia & Niskanen, Jenna 2023. SWOT-analyysi Sakkyn organisaatiokulttuurista. Valokuva. 28.2.2023. Kuopio: Sofia Mattilan kokoelmat.
- Niskanen, Jenna 2022. Toinen puu työpajalla 7.11.2022. Valokuva. 7.11.2022. Kuopio: Jenna Niskanen kokoelmat.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy 2015. Viitattu 7.10.2022.
- Palvelupolkuja 2.4.2018. Vinkit onnistuneeseen työpajaan. Verkojulkaisu. <http://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/vinkit-onnistuneeseen-tyopajaan/>. Viitattu 5.10.2022.
- Pahkin, Krista & Vesanto, Paula 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Pdf-tiedosto. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-337-0>. Viitattu 1.3.2023.
- Piha, Kirsi 2017. Konflikti päivässä: kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. E-kirja. Helsinki: Alma Talent 2017. Viitattu 19.10.2022.
- Puusa, Anu, Juuti, Pauli & Aaltio, Iris 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus 2020. Viitattu 16.11.2022.
- Reiman, Teemu 1999. Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus: Kirjallisuuskatsaus. VTT Tiedotteita. Meddelanden - Research Notes, no. 2009, VTT Technical Research Centre of Finland, Espoo. <https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/1999/T2009.pdf>. Viitattu 1.3.2023.
- Re:Work 17.11.2015. The five keys to a successful Google team. Verkojulkaisu. <https://rework.with-google.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>. Viitattu 18.10.2022.
- Robbins, Stephen P & Judge, Tim 2022. Essentials of organizational behavior. E-kirja. Harlow England: Pearson 2022. Viitattu 21.8.2022.
- Rossi, Anna 2022. Organisaatiokulttuuri. Henkilöstöjohtamisen käytännön soveltaminen (verkkokurssi). Moodle-oppimisympäristö. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=15232>. Viitattu 18.10.2022.
- Savon ammattiopisto julkaisuaika tuntematon a. Asiakastyöt. Verkojulkaisu. <https://sakky.fi/fi/palvelut/asiakastyot>. Viitattu 23.8.2022.
- Savon ammattiopisto julkaisuaika tuntematon b. Koulutusalat. Verkojulkaisu. <https://sakky.fi/fi/hakijalle/koulutusalat>. Viitattu 23.8.2022.
- Savon ammattiopisto julkaisuaika tuntematon c. Kuntayhtymä. Verkojulkaisu. <https://sakky.fi/fi/kuntayhtyma>. Viitattu 13.6.2022.
- Savon ammattiopisto julkaisuaika tuntematon d. Strategia 2022. Verkojulkaisu. <https://sakky.fi/fi/kuntayhtyma/strategia-2022>. Viitattu 23.8.2022.

- Schein, Edgar & Schein, Peter 2017. Organizational Culture and Leadership. 5th edition. E-kirja. Wiley 2017. Viitattu 17.6.2022
- Soramäki, Arja 2021. Organisaatiokulttuurimittaus. Pdf-tiedosto. Maaliskuu 2021. Savon koulutus-kuntayhtymä. Viitattu 24.8.2022.
- Soramäki, Arja 2020. Organisaatiokulttuurin kartoitus. Pdf-tiedosto. Joulukuu 2020. Savon koulutus-kuntayhtymä. Viitattu 24.8.2022
- Soramäki, Arja julkaisuaika tuntematon. Tiekartta organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Pdf-tiedosto. Savon koulutuskuntayhtymä. Viitattu 14.9.2022.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 19.6.2022.
- Sull, Donald, Sull, Charles, Cipolli, William & Brighenti, Caio 2022. Why Every Leader Needs to Worry About Toxic Culture. Verkkojulkaisu. MIT Sloan Management Review. Päivitetty 16.3.2022. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-every-leader-needs-to-worry-about-toxic-culture/>. Viitattu 18.10.2022.
- Sull, Donald, Sull, Charles & Zweig, Ben 2022. Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. Verkkojulkaisu. MIT Sloan Management Review. Päivitetty 11.1.2022. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>. Viitattu 16.10.2022.
- Suomen riskienhallintayhdistys julkaisuaika tuntematon. Työvälineet. SWOT-analyysi. Verkkojulkaisu. <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>. Viitattu 19.3.2023.
- Tamminen, Nina & Solin, Pia 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-118-1>. Helsinki: THL 2014. Viitattu 7.8.2022.
- Tanner, Petra 2016. Osallistavat työpajamenetelmät. Opinnäytetyö ylempi AMK. Muotoilun koulutus-ohjelma, muotoilu- ja taideinstituutti. Lahden ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114794/Tanner\\_Petra.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114794/Tanner_Petra.pdf?sequence=1). Viitattu 6.10.2022.
- Teegarden, Paige, Hull, Hinden, Denice, Rothman & Sturm, Paul 2011. The nonprofit organizational culture guide revealing the hidden truths that impact performance. E-kirja. San Francisco: Jossey-Bass c2011. Viitattu 16.10.2022.
- Työhyvinvointi julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Verkkojulkaisu. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Viitattu 12.8.2022.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/nyt-laitetaan-kroppa-ja-nuppikuntoon/palautuminen-tarkea-osa-elamantapamuutosta>. Viitattu 8.8.2022.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi? Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>. Viitattu 11.8.2022.
- Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Kunta-ala. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/kunta-ala/>. Viitattu 29.8.2022.
- Venho, Kaisu 2018. Organisaatiokulttuuri on merkittävin menestyksentekijä. Verkkojulkaisu. HR viesti. Päivitetty 10.2018. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/27/organisaatiokulttuuri-on-merkittavin-menestyksentekija>. Viitattu 7.10.2022.
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Oy. Viitattu 7.8.2022.

Vuori, Jaana julkaisuaika tuntematon. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/maopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>. Viitattu 19.11.2022.

## LIITE 1 KUTSU TYÖPAJOILLE

**”Kutsu työpajalle kehittämään Sakkyn organisaatiokulttuuria. Työpajan tuloksia hyödynnetään Sakkyn organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja Savonia ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä.**

Kehitä yhdessä organisaatiosi kulttuuriin liittyviä asioita rennolla työpajalla (pvm.11.2022) klo 14.00.

Tule mukaan keskustelemaan työyhteisösi kehittämisestä. Työpajalla tutustut uusiin ihmisiin ja opit miten parantaa työyhteisön ilmapiiriä sinulle sopivilla keinoilla. Työpaja kestää 2 tuntia ja nauhoitetaan opinnäytetyötä varten. Kaikkien osallistujien henkilöllisyys pidetään anonyyminä. Tutkimusluvut allekirjoitetaan pajan alussa. Tarjolla on kahvia ja pulla, sekä kaikkien osallistujien kesken arvotaan kahden henkilön leffalippupaketti!

Lämpimästi tervetuloa!

Terveisin Tradenomiopiskelijat Jenna Niskanen ja Sofia Mattila!”

## LIITE 2 ARVONTA- JA PALAUTEALUSTA

**Kiitos osallistumisestasi työpajalle!**

Nyt voit jättää kaikenlaista palautetta työpajasta! Lisäksi voit osallistua leffalippu-paketin arvontaan täyttämällä arvontalomakkeen tiedot.

Palautetta: Risut		
Palautetta: Ruusut		
Muita kommentteja:		
Osallistun arvontaan:	Kyllä	Ei
Arvontaan osallistuminen: Sähköpostiosoite (tietoja ei käytetä muuhun kuin arvontaan)		
Arvontaan osallistuminen: Puhelinnumero (tietoja ei käytetä muuhun kuin arvontaan)		

Arvonta suoritetaan 4.12.2022. Ilmoitamme voittamisesta sähköpostilla ja tekstiviestillä, tarvittaessa soitamme sinulle. Voittajalta kysytään mahdollinen postitusosoite sähköpostissa, jos lipun haku ei onnistu muulla tavalla.

## LIITE 3 KEHITYSSUUNNITELMA TÄYTETTÄVÄ TAULUKKOPOHJA

<b>Kehitysidea</b>	<b>Toimenpiteet</b>	<b>Vastuutaho</b>	<b>Kohderyhmä</b>	<b>Aikataulu</b>	<b>Resurssit (aika ja Materiaalit)</b>	<b>Seuranta</b>
--------------------	---------------------	-------------------	-------------------	------------------	--	-----------------

Kehityskeskustelut

Perehdytyksen uudelleensuunnittelu tai kehitys

Poissaolojärjestelmän uudistus

Työntekijätietokanta

Viestintämuutos

Selkeä alusta ohjeistuksille

Yhteisöllisyystapahtumia lisää ja yhteiset paikat

Työtehtävien ja työskentelytapojen kehitys

Etätyömahdollisuudet tasa-arvoisemmiksi