

Anu Nurmi

SOSIAALISEN PÄÄOMAN JA LUOTTAMUKSEN
KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ
CASE: RAUMAN KAUPUNGIN KESKUSVIRASTO

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
2012

SOSIAALISEN PÄÄOMAN JA LUOTTAMUKSEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ; CASE RAUMAN KAUPUNGIN KESKUSVIRASTO

Nurmi, Anu
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Toukokuu 2012
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 58
Liitteitä: 2

Asiasanat: sosiaalinen pääoma, luottamus, johtaminen

Tämän opinnäytetyön aiheena oli sosiaalisen pääoman ja luottamuksen kehittäminen Rauman kaupungin Keskusviraston työyhteisössä. Työn tarkoitus oli selvittää mitä sosiaalinen pääoma ja luottamus ovat ja mistä ne koostuvat. Tarkoitus oli myös selvittää onko näitä työyhteisössä ja miten ne ilmenevät siellä. Tavoite oli löytää keinoja kehittää työyhteisön sosiaalista pääomaa ja luottamusta.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin yleisesti sosiaalista pääomaa, sen osa-alueita sekä luottamusta ja siihen vaikuttavia osa-alueita työyhteisössä. Lisäksi tarkasteltiin johtamista osana luottamusta.

Empiirisessä osassa selvitettiin henkilöstön ja muutaman esimiehen mielipiteitä teoriaosuuden perusteella tehdyistä väittämistä. Materiaalin keräykseen tätä tutkimusta varten käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköisenä linkkinä 77 toimistotyöntekijälle sähköpostiin. Vastausaikaa oli 1,5 viikkoa ja kyselyyn vastasi 45 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 58 %.

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät olivat työn hallinnan suhteen tyytyväisiä. Työyksikössä ollaan kiinnostuneita yhteisistä asioista, mutta muissa löytyi hieman tyytymättömyyttä. Vuorovaikutusta sekä vastavuoroisuutta työyksiköissä on. Luottamusta on työyksiköiden sisällä ja työtovereiden sekä johdon osaamiseen luotetaan. Omaan esimiehen toimintaan ollaan tyytyväisiä. Suurin tyytymättömyys ilmeni palautteen saannissa, niin esimieheltä kuin työtovereilta. Organisaation ollessa suuri on vaikea tietää organisaatiosta kaikkea. Työyhteisössä on sosiaalista pääomaa ja luottamusta, mutta kehitettävääkin on.

Tulosten analysoinnilla pyrittiin saamaan selville organisaation sosiaalisen pääoman ja luottamuksen kehittämistarpeet. Tämän tutkimuksen avulla organisaatio sai ajankohtaista tietoa työyhteisön sosiaalisen pääoman ja luottamuksen tämänhetkisestä tilanteesta.

SOCIAL CAPITAL AND TRUST DEVELOPMENT IN THE WORK COMMUNITY; CASE RAUMA TOWN ADMINISTRATION

Nurmi, Anu
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business and Administration
Organisations and HR Management
May 2012
Supervisor: Heinonen, Eila
Number of pages: 58
Appendices: 2

Keywords: social capital, trust, leadership

The purpose of this thesis was to study the social capital and trust development in Rauma Town Administration's work community. The purpose was to find out what social capital and trust are and those on which they are composed of. The purpose was also to find out whether the work community has social capital and trust and how they are expressed there. The aim was to find ways to develop the working community's social capital and trust.

The theoretical part of this thesis deals social capital on general level, its elements and also trust and the impressive aspects of the trust in work community. Last chapter of the theoretical part deals leadership as part of the trust.

The empirical part of this thesis deals staff's and few manager's opinions about the statements which were made of the theoretical part. The empirical part followed the quantitative research approach by doing a survey study. Questionnaires were sending to 77 employees with an electronic link to their e-mails. 45 respondents returned the questionnaire within one and a half week's answering period. This resulted in 58 % response rate.

The results of the study showed that employees are quite satisfied about their control at work. Employees are interested about common issues but the other things which were asked, made a little dissatisfaction. They have interaction and reciprocity. Work community has confidence and co-workers and management skills are trusted. Employees are satisfied with their superior's behavior. Most discontent occurred in obtaining feedback, so as from boss or colleagues. When the organization is large, it's hard to know everything about it. There is social capital and trust in work community, but also there are some improvements.

With the results of analysis were meant to find out the organizations social capital and confidence development needs. Help by this study, the organization get up-to-date information about the situation of prevalence of social capital and confidence.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	SOSIAALINEN PÄÄOMA	7
2.1	Sosiaalisen pääoman määritelmä.....	7
2.2	Työyhteisön sosiaalinen pääoma	8
2.2.1	Keskinäiset suhteet ja verkostot	10
2.2.2	Normit ja arvot	11
2.2.3	Tiedon kulku.....	13
2.2.4	Vuorovaikutus	13
2.2.5	Sosiaalisen pääoman kehittäminen.....	14
3	LUOTTAMUS	15
3.1	Luottamuksen määritelmä	16
3.2	Luottamus; sosiaalisen pääoman ydin	17
3.2.1	Vastavuoroisuus.....	17
3.2.2	Rehellisyys, avoimuus ja palaute.....	19
3.2.3	Sitoutuminen ja motivaatio.....	20
3.2.4	Arvostus ja kunnioitus	21
3.2.5	Psykologinen sopimus	23
3.3	Johtaminen osana luottamusta	24
3.3.1	Johtosuhteet ja johtamisjärjestelmä	25
3.3.2	Tavoitteet ja viestintä.....	27
3.3.3	Organisaatorakenne ja prosessit	27
3.3.4	Toimintatapa	27
3.3.5	Ihmisten ja osaamisen johtaminen.....	28
3.3.6	Luottamuksen kehittäminen	29
4	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	31
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS.....	33
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	33
5.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	34
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta	35
6.2	Kyselylomakkeen laatiminen	36
6.3	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	37
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	37
7	TUTKIMUSTULOKSET	38
7.1	Vastaajien taustatiedot	38
7.2	Työn hallinta	40

7.3 Työyksikön toimivuus.....	41
7.4 Osaaminen.....	42
7.5 Luottamus	44
7.6 Vuorovaikutus - Vastavuoroisuus	45
7.7 Arvostus	46
7.8 Johtaminen	47
7.9 Oma esimies	48
7.10 Organisaatio	49
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	50
8.1 Tutkimuksen yhteenveto	50
8.2 Toimintasuositukset	52
LÄHTEET.....	57
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sosiaalinen pääoma on ollut yksi viime vuosien sosiologisista avainkäsitteistä, joka voidaan nähdä joko yksilön tai yhteisön resurssina. Sosiaalinen pääoma on yksilön näkökulmasta sen käytössä oleva voimavara, joka tehostaa asemaa yksilöiden keskinäisessä kilpailussa. Sosiaalisessa pääomassa kyse on myös sosiaalisista suhteista, joiden avulla voidaan hyödyntää taloudellista ja inhimillistä pääomaa. Yhteisön näkökulmasta sosiaalinen pääoma koostuu verkostoista, sosiaalisista normeista ja luottamuksesta. Yksilöillä tai yhteisöllä on sitä paremmat edellytykset edistää omia tavoitteitaan, mitä enemmän sosiaalista pääomaa on. (Melin 2010, 566.)

Käsite on vaikea ja laaja. Mitä sosiaalisella pääomalla milloinkin tarkoitetaan, ei ole yksiselitteistä. Käsitteistöä voidaan hyödyntää työyhteisöjen arjessa esimerkiksi menestyksen ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Sosiaalinen pääoma lisää siis taloudellisen toiminnan tehokkuutta ja työpaikkakulttuurilla eli työpaikan hengellä on tässä suuri merkitys. Työyhteisö, joka menestyy, talous on kunnossa ja henkilöstö voi hyvin. Työyhteisö, jossa ollaan taloudellisissa vaikeuksissa kertoo vähäisestä tai vähentyneestä sosiaalisesta pääomasta. (Melin 2010, 566.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia sosiaalista pääomaa ja luottamusta, sekä niitä osa-alueita, joista ne koostuvat. Tarkoituksena on myös löytää mahdollisuuksia kehittää sosiaalista pääomaa ja luottamusta työyhteisössä. Sosiaalinen pääoma ja luottamus työyhteisössä ovat tärkeitä, koska silloin henkilöstö voi hyvin, työilmapiiri on hyvä sekä työhyvinvointi paranee ja poissaolot vähenevät.

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään sosiaalista pääomaa käsitteenä ja sosiaalista pääomaa työyhteisössä. Miten esimerkiksi työyhteisössä suhteet ja verkostot, sekä tiedon kulku ja vuorovaikutus vaikuttavat sosiaalisen pääoman muotoutumiseen. Teoriaosassa tulee myös luottamus tärkeänä asiana esille. Luottamuksen sanotaan olevan sosiaalisen pääoman ydin. Luottamukseen työyhteisössä vaikuttavat vastavuoroisuus, rehellisyys ja avoimuus, sitoutuminen ja motivaatio sekä arvostus ja kunnioitus toisia kohtaan. Työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus

on myös yksi luottamuksen muodostava asia. Luottamusta luova johtaminen on sosiaalisen pääoman näkökulmasta myös tärkeää.

Opinnäytetyö tehtiin Rauman kaupungille. Tutkimus rajattiin yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa Keskusvirastoon tehtäväksi, ei koko kaupungin organisaatioon. Keskusvirastosta rajasimme vielä Ruokapalvelut-yksikön kokonaan pois. Olin toimistoharjoittelijana Keskusviraston Hallintopalveluissa kesällä 2011, jolloin tapasimme henkilöstöpäällikön kanssa ja keskustelimme mahdollisista opinnäytetyöaiheista. Sosiaalinen pääoma -tutkimuksena kiinnosti heitä ja sai myös minut kiinnostumaan aiheesta, koska sosiaalinen pääoma ei tuolloin kertonut käsitteenä minulle juuri mitään. Työn tarkoituksena on selvittää, onko Rauman kaupungin Keskusvirastossa sosiaalista pääomaa ja luottamusta, miten ne ilmenevät ja löytää kehittämismahdollisuuksia, jos puutetta tutkimuksen mukaan on.

2 SOSIAALINEN PÄÄOMA

2.1 Sosiaalisen pääoman määritelmä

Sosiaalinen pääoma käsitteenä on yksi uusimmista yhteiskunta- ja taloustieteiden omaksumista käsitteistä. Siitä on olemassa myös lukuisia ristiriitaisia määritelmiä. Ranskalainen Pierre Bourdieu määritteli käsitteen jo vuonna 1980 ja hänen ajatustensa pohjalta on syntynyt maailmanlaajuinen Attack-liike. Bourdieu näki sosiaalisen pääoman koostuvan sellaisista tukiverkostoista, joiden synty ja käyttömahdollisuus määräytyisi luokkataustasta ja jotka myös määrittäisivät tiettyyn luokkaan kuulumisen. Robert D. Putnamia pidetään amerikkalaisen määritelmän edustajana, joka toi käsitteen 1990-luvun puolivälissä esille. Hän näki sosiaalisen pääoman tärkeäksi tekijäksi selitettäessä Pohjois- ja Etelä-Italian kehityseroja, sillä keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuuden verkostot olivat paremmin menestyneen Pohjois-Italian yhteisöjen etuja verrattuna Etelä-Italiaan. (Kaivola & Launila 2007, 79-80.)

Käsitteellä kuitenkin viitataan sosiaalisen rakenteen yhteisöllisiin piirteisiin, kuten verkostoihin, osallistumiseen ja luottamukseen. Taustalla on näkemys, jonka mukaan sosiaalinen pääoma on neljäs pääomalaji. Muut kolme pääomalajia ovat rahapääoma, fyysinen pääoma sekä henkinen pääoma. Väitetään, että sosiaalinen pääoma on näistä se tärkein, koska ilman sitä ei saa oikein mitään aikaan. Luottamus ja luottamuksenarvoisuus ovat sosiaalisen pääoman ytimenä ja tämän mukaisesti on olemassa neljänlaisia yhteisöjä:

- yhteisö, jossa ei ole luottamusta
- yhteisö, jossa luottamus perustuu valvontaan
- yhteisö, jossa luottamus perustuu sopimukseen
- yhteisö, jossa luottamus perustuu vastavuoroisuuteen

Yhteisöllä, jolla luottamus perustuu vastavuoroisuuteen on kauaskantoinen vaikutus. (Paasivaara 2009, 57-58.)

Voidaan olettaa, että työyhteisössä, jossa sosiaalista pääomaa todella on, henkilöstöstä huolehditaan ja työt tehdään hyvässä ilmapiirissä, työhyvinvointi koetaan hyväksi ja sairauspoissaolot vähenevät, on oikeudenmukaista johtajuutta ja jos on epäkohtia, niihin puututaan. Työyhteisössä, jossa sosiaalista pääomaa ei niinkään ole, henkilöstö ei voi hyvin eikä koe tulevansa kuulluksi ja yhteisössä syntyy ristiriitoja. Ristiriitojen seurauksena syntyy erilaisia klikkejä ja kuppikuntia. Sosiaalinen pääoma tekee työyhteisöstä eheämmän ja henkilöstöstä kyvykkäämmän ylläpitämään yhteisöllisyyttä. (Paasivaara 2009, 58.)

2.2 Työyhteisön sosiaalinen pääoma

Työyhteisön historia tuottaa yhteisölle sosiaalista pääomaa sen myötä, miten organisaation rakennetta ja johtamista on kehitetty, miten ja millaisia henkilöitä on organisaatioon rekrytoitu ja millaisia toimintatapoja työyhteisössä ollaan omaksuttu. Yhteisöjen sosiaalisen pääoman määrä riippuu järjestelmien ja rakenteiden toimivuudesta, niihin sitoutumisesta sekä ihmissuhteiden määrästä ja laadusta. Sosiaalisen pääoman sisältöä pitää jäsentää ja konkretisoida, jotta sitä voidaan työyhteisössä arvioida ja kehittää. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.)

Organisaatioissa sosiaalinen pääoma käsittelee sitä ulottuvuutta, joka antaa työntekijöille säännöt, yleiset ohjeet käyttäytymiseen ja tuen toimintaan. Se sääntelee myös ihmisten keskinäisiä suhteita, harkinnan rajoja, valinnan vapautta, erilaisten asioiden käsittelyä sekä tukee ihmisten henkistä kehitystä. Sosiaalinen pääoma työyhteisössä toimii ihmisten keskinäisen kanssakäymisen mahdollistajana. Ihmisten huomio työyhteisössä kohdistuu yhteisiin arvoihin, periaatteisiin, normeihin ja käytäntöihin ja motivoi toimimaan niiden suunnassa. Sosiaalinen pääoma varustaa ihmiset yhteisöllisillä voimavaroilla eli kun sosiaalista pääomaa on, he voivat luottaa tuttujen sekä tuntemattomien apuun ja tukeen. Ihmiset eivät valitse sosiaalista pääomaa, vaan sosiaalinen pääoma valitsee heidät ja ne jotka ymmärtävät sosiaalisen pääoman merkityksen, kunnioittavat yhteisiä pelisääntöjä ja välttävät rikkomasta niitä. (Harisalo & Miettinen 2010, 118-121.)

Mäkipeska ja Niemelä ovat nimenneet seuraavat ulottuvuudet, jotka sisältyvät työyhteisön sosiaaliseen pääomaan ja joita käyn seuraavissa alaluvuissa tarkemmin läpi:

- keskinäiset suhteet ja verkostot
- normit ja arvot
- tiedon kulku
- vuorovaikutus

Nämä ulottuvuudet lisäävät sosiaalista pääomaa ja luovat arvoa organisaatiolle. Sen vuoksi työyhteisöissä näitä tulisi arvioida, ja vahvistaa toiminnassa ja johtamisessa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.)

Luottamuspääoma on liitetty sosiaaliseen pääomaan siten, että se luo uskottavuutta sosiaaliselle pääomalle ja tarvitsee luottamuspääomaa tuekseen. Luottamuspääoman ja sosiaalisen pääoman välillä on vallittava vahva suhde, jotta ihmiset ottavat paremmin sosiaalisen pääoman itsestään selvyytenä ja hyödyllisenä. Tällöin he huomaamattaan mukautuvat sosiaalisen pääoman vaatimukseen ja ohjaamatta ja käskemättä toimivat sen mukaan. Luottamuspääoma tekee sosiaalisesta pääomasta myös jatkuvasti kehittyvän, joustavan ja mukautuvan sekä vähentää sosiaaliseen pääomaan kohdistuvia ristiriitaisia vaatimuksia. (Harisalo & Miettinen 2010, 119.)

2.2.1 Keskinäiset suhteet ja verkostot

”Ihmiset voidaan jakaa kahteen ryhmään: niihin, jotka kulkevat edellä ja tekevät työt, sekä niihin, jotka kulkevat perässä ja arvostelevat”

Seneca

(Paasivaara 2009, 25).

Ilman ihmissuhteita ja verkostoja työyhteisössä ei voi syntyä sosiaalista pääomaa. Jos halutaan tehokkaasti sosiaalista pääomaa, pitää työyhteisössä keskinäisten suhteiden olla kiinteitä. Löytyykö yhteisiä intressejä tai luotetaanko toisiinsa, kun tavoitellaan näitä intressejä, ovat esimerkiksi asioita, jotka vaikuttavat suhteiden kiinteyteen. Yksilön intressit ovat toisilta saatuja, arvokasta tietoa, apua tai aineellista hyötyä kun taas yhteisön intressit ovat etäämmällä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 17.)

Keskinäisissä eli sosiaalisissa suhteissa työyhteisössä on tärkeää myös sosiaalinen tuki. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan suhteisiin liittyvää, terveyden edistävää tai stressin ehkäisevää, ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa työntekijät sekä antavat, että saavat henkistä, emotionaalista, tiedollista, toiminnallista sekä aineellista tukea. Tietotukea on esimerkiksi neuvot, ehdotukset tai tilanteen uudelleenarviointi. Aineellinen tuki eli arvostustuki taas on myönteisten arvioiden lausumista toisten tekemisistä tai kyvyistä. Henkinen tuki on halukkuutta auttaa, empaattisuutta, luottamuksellisuutta, kuuntelemista ja rohkaisemista. Sosiaalista tukea voidaan antaa joko suoraan toisille tai jonkin järjestelmän kautta. Työyhteisössä sosiaalinen tuki on yksi voimavaroista, jolla selvittää työn vaatimuksista ja se myös vastaa tarpeeseen kuulua ryhmään. (Paasivaara 2009, 25-26.)

Paasivaaran (2009, 27) mukaan sosiaalisten suhteiden laatua työyhteisössä kuvaavat seuraavat tekijät:

- yhteenkuuluvuus, joka tarkoittaa keskinäistä apua ja tukea
- sitoutuneisuus, joka tarkoittaa huolenpitoa ja vastuun tuntemista toisesta
- ilmaisun avoimuus, jota on vastavuoroinen rohkaiseminen toiveiden, tunteiden ja tarpeiden avoimeen ilmaisemiseen
- ristiriitojen vähäisyys

Verkostojen luominen ja ylläpitäminen on prosessi, jossa vaihdetaan ideoita, tietoa, vihjeitä, tukea, kannustusta, ehdotuksia, neuvoja tai muita aineettomia tai aineellisia hyödykkeitä. Vastavuoroisuus on olennaista verkostoille. Organisaatioissa toimitaan monenlaisissa yhteistyöverkostoissa, kuten esimiehen, alaisen ja muiden työtovereiden kesken sekä eri yksiköiden ihmisten, asiakasryhmien, tavarantoimittajien, rahoituslaitosten, median, tutkimuslaitosten, viranomaisten ja kilpailijoiden kanssa. Verkostoa on siis sekä omassa työympäristössä, että sen ulkopuolella. Hyvien ja laajojen yhteistyösuhteiden avulla saadaan käyttöön erilaista uutta tietoa ja innovaatioita. Ne auttavat myös asioiden tulkitsemisessä eri näkökulmista katsottuna sekä täydentävät osaamista ja niiden kautta on mahdollista oppia yhdessä. Verkostoitumisessa kaikki suhteet ovat tärkeitä eli suhteita kannattaa luoda organisaation kaikille tasoille. Ensiarvoisia yhteistyökumppaneita ovat muiden työyksiköiden kollegat eikä esimerkiksi vahtimestariakaan kannata sivuuttaa, koska hänellä on työnsä puolesta monenlaista tietoa ja häneltä voi saada monia hyödyllisiä vinkkejä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 58.)

Verkostojen luominen ja ylläpitäminen edellyttää siis yhteistyöhalua ja -kykyä, erilaisuuden kunnioitusta ja toisten arvostamista tasavertaisina kumppaneina sekä avointa ja rehellistä vuorovaikutusta. Olennaista ja tärkeää on vastavuoroisuus, joka tarkoittaa valmiutta tarjota apua kumppaneille eikä vain pelkästään pyytää sitä heiltä. Luottamus verkostoissa pitää ne koossa ja auttaa rikastuttamaan jäsentensä elämää. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 59.)

2.2.2 Normit ja arvot

Normit kuuluvat työyhteisön sosiaaliseen pääomaan siten, että niillä säädellään yhteisön toimintaa ja ne ovat myöskin yhteisön säädeltävissä olevia. Normit voivat olla joko kirjoitettuja ja ääneen lausuttuja tai kirjoittamattomia ja ääneen lausumattomia. Kirjoittamattomat periytyvät yleensä historiasta ja ovat luonteeltaan kulttuurisia, voivat siis koskea esimerkiksi pukeutumista, puhetyyliä tai suhtautumista esimiehiin tai työtovereihin työyhteisössä. Kirjoitetut ovat yleensä kuin yhteisesti sovittuja pelisääntöjä esimerkiksi työajoista, kokouskäytännöistä tai yhteistyömuodoista. Normien

yhteinen hyväksyminen on luottamuksen perusta eli ne lisäävät yksilön luottamusta ja turvallisuuden tunnetta yhteisön jäsenenä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20.)

”Joukkuepeleissä joukkue, jossa toimitaan tavalla, jonka pelaajat kokevat reiluksi ja itselleen läheiseksi, vetää hyviä pelaajia puoleensa. Tällainen joukkue menestyy myös yleensä huomattavasti paremmin kuin mitä ennakolta on osattu odottaa. Vastaavasti joukkue, joka on koottu suurella rahalla ja jossa vallitsevat kovat ja tylyt arvot, on usein lyhytaikainen tai menestyy odotuksia huonommin.”

(Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 92.)

Arvot työyhteisössä voivat olla hyvä keino luoda yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta (Kopperi 1999). Arvot vaikuttavat toimintaan ja ovat osa uskomusjärjestelmää. Ne pitävät organisaatiota ja sen yksiköitä yksilöineen koossa, eli voisi sanoa, että ne muodostavat työpaikkakulttuurin ytimen. Arvojen avulla sosiaalistutaan työ- ja muihin yhteisöihin ja ne liittyvät siihen miten toimintaympäristö, yhteisön olemassaolon oikeutus, perustehtävä, toimintatavat ja halutut lopputulokset hahmotetaan. Jokaisessa työyhteisössä on olemassa perusarvot, vaikka niitä ei olisi julkilausuttu. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13.)

Arvojen tulee olla yhteisön yhteisesti hyväksymiä ja yksilöiden sisäistämiä, jotta ne ohjaavat toimintaa ja ovat sosiaalista pääomaa. Yhteisön jäsenien tulisi arvioida yhteisiä arvoja suhteessa omiin, yksilöllisiin arvomaailmoihinsa, koska ei voida omaksumaa oman arvomaailman kanssa ristiriidassa olevia tai sille vieraita arvoja. Tällöin henkilökohtaisten arvojen tiedostaminen on organisaation arvoja tärkeämpää. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 68-69) luokittelee organisaatiossa vaikuttavat arvot kolmeen kategoriaan:

- arvot, joita edustaa omistajat ja/tai ylin johto ja jotka ovat lähinnä taloudellisia ja strategisia arvoja
- arvot, joita edustaa ammattiryhmät ja jotka ohjaavat ammatissa toimimista
- arvot, jotka ovat työyhteisön tai henkilöstön ja jotka liittyvät työyhteisön toimivuuteen, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin

2.2.3 Tiedon kulku

Työyhteisön toiminnalle arvokas mekanismi on tiedon kulku. Kun tarkastellaan sosiaalisen pääoman näkökulmasta, keskeistä on se, miten tieto on yhteisön saatavilla ja käytössä. Työyhteisön henkistä pääomaa ovat itse tieto ja tietäminen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22-23.)

Tiedon kulun pitää olla avointa, tehokasta ja tasapuolista eli ketään ei jätetä tiedonkulun ulkopuolelle, vaan tietoa jaetaan kaikille tasapuolisesti. Jos tieto ei kulje, se hidastaa kehitystä, heikentää työn laatua ja lisää työntekijöiden tyytymättömyyttä. Kun taas tietoa jaetaan ja keskustellaan, on helpompi löytää erilaisia näkökulmia yhteisiin ongelmiin ja kehittää työyhteisöä kokonaisuutena. Avoin tiedon kulku lisää luottamusta ja yhteisöllisyyttä, jotka ovat olennaisia asioita sosiaalisessa pääomassa. (Antell & Kuukkanen 2012.)

Tiedon kulku vääristyy ja erilaiset huhut syntyvät, jos työyhteisössä vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri. Henkilöstö tulee varovaiseksi sen suhteen, mitä tietoa voi jakaa ja helposti käy niin, että on parasta pitää tieto itsellään. Jos tieto ei kulje, saattaa se aiheuttaa vahinkoa työsuorituksille tai ainakin hidastaa työntekoa merkittävästi. Myös vuorovaikutuksen puuttuminen aiheuttaa työyhteisössä ristiriitoja, jopa työpaikkakiusaamista. Tavallista työpaikkakiusaamista on tiedon panttaaminen tai väärän tiedon antaminen eli jätetään henkilö vaille työssä onnistumisen kannalta merkittävää tietoa tai tietoja vääristellään. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 51-52.)

Tiedon kulkuun sisältyvät myös sekä positiiviset että negatiiviset palautteet, joita käyn läpi tarkemmin luvussa 3.2.2.

2.2.4 Vuorovaikutus

Sosiaalisen pääoman ulottuvuutena vuorovaikutus liittyy kaikkiin edellä käytyihin ulottuvuuksiin ja määrää niiden toimivuuden. Edellä kädyt ulottuvuudet luovat puitteet ja säännöt vuorovaikutukselle, mutta sen toimivuudesta riippuu näiden muiden ulottuvuuksien arvo sosiaalisen pääoman tekijöinä. Sosiaalista pääomaa siis syntyy

ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja siihen vaikuttavat vuorovaikutuksen määrä ja laatu. Monissa työyhteisöissä on kuitenkin tyypillistä vuorovaikutuksen vähäisyys, koska vuorovaikutusta ei pidetä hyödyllisenä ja on kokemuksia siitä, miten omien näkemysten ilmaiseminen ei johda mihinkään tai siitä jopa voidaan rangaista. Suurten organisaatioiden ongelma on, että sosiaalinen pääoma rajautuu ja eriytyy yksikökohtaiseksi resurssiksi, koska kiinteät suhteet onnistuvat paremmin pienemmissä ryhmissä. Haasteiksi vuorovaikutuksen kehittämisessä voidaankin luetella sen laaja-alastaminen ja työyhteisöissä on opittava arvostamaan erilaisia näkemyksiä sekä on luotava edellytykset käydä todellista dialogia, jonka avulla työyhteisön toimintaa voidaan koko ajan kehittää ja arvioida. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24-25.)

Paasivaara (2009, 29) toteaa, että erilaisia vuorovaikutuksen taajuuksia on loputtomasti, mutta listaa esimerkkinä kolme taajuutta. Ensimmäinen on kevyehkö rupattelu, jossa puhutaan asioista yleisellä tasolla. Rupattelussa ei kerrota henkilökohtaisia näkemyksiä eli ei käydä syvällistä keskustelua. Toinen taajuus on varsinaista ammattillista keskustelua, jossa puhutaan esimerkiksi työn tekemisestä, arvioidaan tehtyä, asetetaan uusia tavoitteita ja keskustelun myötä pyritään myös löytämään keinoja saavuttaa ne. Kolmannessa taajuudessa keskustellaan kokemuksista ja tunteista, jotka liittyvät työn etenemiseen ja eri tilanteisiin. Tässä keskustelussa kerrotaan rehellisesti, mistä pidetään, mikä kyllästyttää, harmittaa tai vihasuttaa sekä pohditaan mikä työssä innostaa ja motivoi. Jaksamisen kannalta tällainen keskustelu työyhteisöissä on tärkeää.

2.2.5 Sosiaalisen pääoman kehittäminen

Kehittämällä sekä ylläpitämällä edellisessä luvussa käytyjä osa-alueita voidaan kehittää sosiaalista pääomaa työyhteisössä.

Sosiaalinen pääoma organisaatiossa kehittyy, kun työhyvinvointi on kunnossa. Toimiva työyhteisö ja hyvin tehty työ tuottavat työhyvinvointia. Hyvinvointia muodostuu työntekijän, työn, työyhteisön ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta ja kun nämä kokonaisuudet sopivat toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään, on

se hyvinvoinnille eduksi. Hyvän työn lähtökohta on sellainen, jossa työmäärä on kohtuullinen, jokaisella on mahdollisuus kehittyä, työn merkitys ja tavoitteet ovat selkeitä sekä vuorovaikutus ja palaute ovat itsestään selvyiksiä. Ristiriitoihin ja ongelmatilanteisiin puututaan välittömästi. Työn mielekkyyden kokeminen, omaan työhönsä vaikuttaminen sekä työskentelyn säätely ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisö kokonaisuudessaan voi vaikuttaa siihen, miten työhyvinvointia sekä sosiaalista pääomaa luodaan työyhteisöön. (Kaivola & Launila 2007, 128-132.)

Työyhteisö joka on toimiva, tukee yksilön hyvinvointia ja jaksamista sekä edistää henkilöstön hyvinvointia ja sosiaalista pääomaa (Kaivola & Launila 2007, 133).

3 LUOTTAMUS

3.1 Luottamuksen määritelmä

Luottamus on käsitteenä monipuolinen ja mielenkiintoinen. Sitä on jäsennetty muun muassa teologisena, filosofisena, juridisena, ekonomisena ja käyttäytymistieteellisenä ja tutkittu myös eri näkökulmista: yksilön ominaispiirteenä, vuorovaikutuksen piirteenä ja organisaatiota koskevana ilmiönä. Se voi kohdistua toiseen yksilöön, työryhmään, koko organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Se on sekä tunnetila, että havaintoja ja päätelmiä esimiehen tai työntekijän luotettavuudesta ja sen syntyyn organisaatiossa vaikuttavat useat seikat samanaikaisesti: työntekijöiden persoonallisuuden piirteet, totut ajattelutavat, pysyväisluonteinen odotus, että itseään luotetaan ja toisaalta taipumus luottaa yleensä ihmiseen ja asioiden järjestymiseen. Luottamuksen syntymiseen ja säilymiseen organisaatiossa vaikuttavat myös työolojen ja työn optimaalinen organisointi eli:

- työt on jaettu perustellusti ja oikeudenmukaisesti
- työtehtävät ovat selkeitä, mielekkäitä ja mahdollistavat kehittymisen
- uskominen resurssien riittävyyteen

- työvälineet ja työmenetelmät toimivat
- työn laadusta ja tuloksista voidaan olla ylpeitä

Vahvasti luottamuksen ylläpitämiseen vaikuttaa myös organisaatiossa toimiva johtaminen sekä hyvät esimies-alaisuudet. (Keskinen 2005, 78-80.)

Luottamus organisaatiossa on esimerkiksi edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Sen avulla voidaan tehokkaammin tehdä päätöksiä, helpottaa keskinäisiä suhteita ja vuorovaikutusta. Organisaatiossa tapahtuvien muutostilanteiden yhteydessä luottamus on yksi voimavaroista, koska silloin ollaan kykeneviä ottamaan riskejä tai siedetään epävarmuutta paremmin sekä ollaan valmiita vastaanottamaan uusia, ennakoimattomia tilanteita. Luottamus myös ylläpitää työtyytyväisyyttä ja tuottaa positiivisia kokemuksia ja ennakoiteja. Työmotivaatio pysyy ja työsuorituksen tasoa pystytään säätelämään. Työssä viihdytään paremmin kun luottamusta tunnetaan. (Räty 2009, 14.)

Luottamuksen lähtökohtana on positiivinen odotus toisesta ihmisestä. Luottamus edellyttää avoimuutta ja uskoa siihen, että toimitaan sovinnossa siihen mihin on sitouduttu ja sanat ja teot tulee vastata toisiaan. Se edellyttää myös lojaalia käyttäytymistä, rehellisyyttä ja aitoutta, jotka ovat luottamuksen peruskiviä. Luottamus ei ole vain henkilöiden välinen asia, vaan on myös tärkeää, että luottamusta on koko organisaatioon –sen visioon, strategiaan, toimintatapoihin ja prosesseihin. Jos tällaista luottamusta löytyy, on se organisaatiolle tärkeä voimavara. Luottamus ei synny hetkessä. (Kaivola & Launila 2007, 98-99.)

3.2 Luottamus sosiaalisen pääoman ydin

Luottamus työyhteisössä syntyy aika pitkälti ensimmäisessä luvussa esitettyjen ulottuvuuksien pohjalta. Luottamus on sekä yksilöissä vaikuttava piirre että työyhteisön toiminnassa ilmenevä kollektiivinen ominaisuus. Sosiaalisen pääoman käsitekin on kollektiivinen, se syntyy yhteisöissä ja on yhteisön omaisuutta. Luottamus tuottaa ja vahvistaa yhteisön sosiaalista pääomaa, kun se on muodostunut pysyväksi toimintakulttuuriksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25-26, 33.)

Seuraavissa alaluvuissa kerron luottamuksen eri osatekijöistä ja olosuhteista, jotka lisäävät luottamusta työyhteisössä.

3.2.1 Vastavuoroisuus

Vastavuoroisen antamisen ja saamisen periaate on ominaista luottamukselle. Vastavuoroisuuden periaatteesta työyhteisössä voidaan huolehtia niin, että työjako olisi joustavaa ja tehtävät koettaisiin yhteisiksi, ”ruuhkahuippuja” tasattaisiin ja osaaminen olisi monipuolista. Silloin ongelmatilanteissa olisi helppo pyytää apua ja tiedonjako olisi avointa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34-36.)

Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 48) listaa miten vastavuoroisuuden periaatetta voi käyttää esimiehen ja alaisen sekä työtovereiden välisissä suhteissa:

- myönteisen palautteen antaminen
- ensimmäisen myönnytyksen tekeminen jossain vuorovaikutustilanteessa
- ystävällinen palvelu ja esimerkillinen toiminta
- tiedon vapaa jakaminen eli tiedon, idean tai oivalluksen antaminen toisen käyttöön
- arvostuksen osoittaminen toisen asiantuntemusta kohtaan

3.2.2 Rehellisyys, avoimuus ja palaute

Rehellisyys ja avoimuus ovat keskeisiä luottamuksen osatekijöitä. Asioista voidaan puhua suoraan ja kiertelemättä sekä ajatuksia voidaan sanoa ääneen ilman että niitä kritisoidaan. Avoimessa ja rehellisessä vuorovaikutuksessa on hyvä olla säännölliset ja yhteisesti sovitut puitteet, koska vuorovaikutus on vaikeaa silloin, kun ei ole juuri-kaan yhteisiä asioita eikä tunneta toistensa töitä tai roolia yhteisessä tavoitteessa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 36-38.)

Jokaisessa työyhteisössä on jonkinlainen palautekulttuuri eli tapa miten suhtaudutaan palautteeseen ja miten käytetään sitä kehittymisen ja kehittämisen tukena. Jos palautteikäytännöt ovat yhteisesti sovittuja, kaikille selviä ja kaikkien käytössä, niin silloin hyvin annettu palaute liikkuu vapaasti ihmiseltä toiselle ja johto saa helposti tietoa nykytilasta ja siitä, että miten päätökset vaikuttavat työntekijöiden elämään ja toimintaedellytyksiin. Eniten palautteesta on hyötyä silloin kun se keskittyy myönteiseen eli onnistumisiin ja vahvuuksiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 38-39.)

Palaute on

- paras tapa kasvattaa itsetuntemusta
- kätevin tapa näyttää tunteet
- nopein tapa osoittaa työn merkitys
- varmin tapa lisätä onnistumisia
- laajin johtamisen tuki
- varhaisen puuttumisen malli

(Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 38-39.)

Luottamus luo perustaa sille, että voidaan antaa ja vastaanottaa sekä positiivista että negatiivista palautetta. Palautteen antamisen tarkoituksena on auttaa palautteen saajaa kehittymään, koska se on kasvun ja oppimisen lähtökohta. Positiivinen eli myönteinen palaute on kehuja ja kiitoksia, jotka kertovat hyvin tehdystä työstä ja oikein toimimisesta. Positiivisen palautteen voimalla jaksetaan tavoitella hyvää tai parempaa suoritusta. Itseluottamus ja itsetunto lisääntyy. Negatiivinen eli kielteinen palaute kertoo, että toiminta kaipaa muutosta. Pahimmillaan se voi olla jopa selvää haukkumista tai moittimista. Palautetta, jolla pyritään samanaikaisesti toiminnan muutokseen tuoden kuitenkin esille myös asiat, joissa palautteen saaja on palautteen antajan mielestä onnistunut kutsutaan rakentavaksi palautteeksi. Muita usein käytettyjä termejä tällaiselle palautteelle ovat myös rakentava kritiikki, korjaava palaute ja kriittinen palaute. Korjaavan palautteen antamisessa on muistettava kaksi tärkeää asiaa. Palaute ei saa kohdistua henkilön persoonaan tai ominaisuuksiin vaan aina johonkin tekemiseen. Palaute ei ole yleistä kaikkeen henkilön tekemiseen kohdistuvaa vaan se kohdistuu tiettyyn tapahtumaan ja hetkeen. (Rasila & Pitkonen, 2009, 5-6, 12, 22-23.)

3.2.3 Sitoutuminen ja motivaatio

Luottamus luo sitoutuneisuutta. Työelämässä sitoutumisen kohteita ovat organisaatio, oma työryhmä, työn tavoitteet sekä erilaiset päätökset ja muutokset sekä asiakkaat. Sitoutuminen voi olla joko vahvaa tai heikkoa ja yhteisinä nimittäjinä sitoutumisissa ovat tarpeet, arvot ja uskomukset. Sitoutumista organisaatioon vahvistaa esimerkiksi organisaation maine, arvot ja oma asema. Jos organisaatiolla ei ole hyvää mainetta, ei olla samalla tavalla ylpeitä työpaikasta, jolla on hyvä maine. Arvojen sitouttava vaikutus on sitä suurempi, mitä paremmin organisaation arvot vastaavat ihmisten henkilökohtaisia arvoja. Sitoutuminen voimistuu ja sisäiset tarpeet (valta, arvostus) tyydyttyvät, kun koetaan oma rooli organisaatiossa tärkeäksi. Organisaation koolla on myös merkitystä sitoutumisessa, koska pienempi organisaatio on helpompi kokea omaksi kuin suurempi. (Helin 2006, 162-163.)

Sitoutumisessa työryhmään tärkeimpinä tekijöinä pidetään ilmapiiriä ja ihmissuhteita. Oma rooli työryhmässä on tärkeä sitoutumistekijä ja sitoutuminen lisääntyy. Kun työryhmässä on tarkoitus ja tavoitteet selkeitä, on sitoutuminen helpompaa. Sitoutumisessa tehtävään tärkein tekijä on sen luonne suhteessa sisäisiin motivaatioihin. Muita tekijöitä ovat vaikutusmahdollisuudet, haasteellisuus, tehtävän merkityksen kokeminen, vaihtelevuus ja itsenäisyys. Sitouttava vaikutus vaihtelee kuitenkin paljon henkilöittäin. (Helin 2006, 163-165.)

Kun puhutaan sitoutumisesta työyhteisössä, tarkoittaa se lähinnä työpanokseen ja suoriutumiseen sisäistettyä vastuuta ja sitoutuminen on myös edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Silloin on halukkuutta kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaansa työssä. Organisaatio saa käyttöönsä energiaa ja osaamista, kun sitoutuneita työntekijöitä on olemassa. Sitoutumiseen vaikuttavat myös hyvät työolosuhteet. Hyviä työolosuhteita voivat olla esimerkiksi sellaisia, jotka antaa mielekkyyden tunteen työssä, sisältää esimieheltä ja työtovereilta saatavaa tukea sekä löytyy mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen. Yksilöllä sitoutumisen mahdollisuuksia luo organisaatio, mutta yksilöllä sitoutumisen tasoa säätelee sen oma motivaatio. (Räty 2009, 15.)

Motivaation latinankielinen sana on *moveo*, joka tarkoittaa liikuttamista. Motivaatio saa ihmisen kuin ihmisenkin liikkeelle ja pyrkimään kohti päämäärää. Hyvin motivoitunut ihminen työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti ja suhtautuu tekemiseensä innolla ja ilolla. Into ja ilo tekemiseen syntyvät ihmisessä itsessään, joten toista ei niinkään voi motivoida, mutta motivoitumista voidaan tukea erilaisin keinoin. Jokainen motivoituu eri asioista, jotain motivoi saavutukset, jolloin kaivataan ammatillisia haasteita ja asetetaan tavoitteita, jotka yritetään saavuttaa. Otetaan riskejä eikä pienet vastoinkäymiset haittaa. Saavutuksista motivoitunut haluaa arvostusta työnsä tulosten perusteella ja palaute työstä on tärkeää. Vallantunne on yksi motivoivista asioista. Tällaisesta asiasta motivoitunut pyrkii yleensä tehtäviin, joissa voi vaikuttaa ja johtaa muita. Vallantunteesta motivoituneelle on tärkeää, että hänen mielipiteensä huomioidaan. Yhteenkuuluvuudesta motivoitunut arvostaa yhteistyötä, yhdessäoloa sekä hyvää vuorovaikutusta. Tällainen haluaa olla pidetty, ei halua jäädä yksin missään tilanteessa, ottaa toiset huomioon sekä haluaa itse tulla huomioon otetuksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 5, 12-13.)

Rasila ja Pitkonen (2010, 27) jakavat motivaatiotekijöitä sekä ulkoisiin että sisäisiin. Kun on motivoitunut ulkoisesti, tarkoittaa se yleensä, että tehdään työtä sen vuoksi, kun siitä saadaan rahaa tai toisten arvostusta. Palkkion ollessa motivaationa synnyttää se nopeisiin tuloksiin, mutta ilo ja into työssä ei pitkäksi aikaa lisääny. Kun toiminta ja työn kohde motivoivat, ollaan sisäisesti motivoituneita. Työntekijän palkitsee itse työ ja palkkiona tästä työntekijälle on mielihyvän kokemus, onnistumisen ja edistymisen ilo. Sisäisessä motivoinnissa lähteitä ovat esimerkiksi kiinnostava työn sisältö, onnistuminen, vastuu, kehittymisen mahdollisuus ja haasteellisuus. Näistä kahdesta motivaatiotekijästä sisäinen motivaatio on tärkeämpää koska niihin on itse helppo vaikuttaa, kun taas ulkoisella motivaatiolla eli palkkiolla ei ole pitkäaikaista motivoivaa vaikutusta.

3.2.4 Arvostus ja kunnioitus

Kunnioitus ja arvostus luo luottamuksen aidolle yhteistyölle ja välittämiselle. Arvostetaan sekä omaa että toisten osaamista ja pystytään ilmaisemaan näkemyksiä asioista sekä käsittelemään erimielisyyksiä. Asiantuntemusta arvostava sosiaalinen pääoma

lisää myös osaamispääomaa siten, että työyhteisön käyttöön saadaan eri alojen asiantuntemusta, jolloin organisaatio oppii ja kehittää uutta. Kunnioitus perustuu yleensä siihen, että mitä ylempänä organisaatiossa, sitä enemmän kunnioitusta asemaan, eikä niinkään asiantuntemukseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 41-42.)

Työyhteisöissä joillakin työntekijöillä on vuosikymmenien kokemus (konkarit) ja joillakin oppikirjojen viimeisimmät tiedot muistissa (vasta-alkajat). Kun nämä kaksi kohtaavat, herättää se monenlaisia tunteita. Molemminpuolinen arvostus hyvän yhteistoiminnan luomiseksi on erittäin tärkeää. Konkarin pitkän ajan kuluessa kertynyttä ammattitaitoa on vasta-alkajan hyvä arvostaa ja puolestaan konkarin on hyvä muistaa oma alkutaipaleensa työyhteisössä ja se, ettei kukaan ole seppä syntyessään. (Mattila K-P 2008, 87.)

Eli arvostusta tarvitsee jokainen. Arvostaminen näkyy teoissa ja puheissa, käyttäytymisessä, hyväksytyissä päämäärissä ja tavoissa sekä ihmisten välisissä kanssakäymisissä. Arvostuksella on vaikutusta työtyytyväisyyden kohoamiseen, turhautumisen vähenemiseen sekä työn laadun paranemiseen. Kun työilmapiiri on arvostavaa ja hyväksyvää, uskalletaan ottaa riskejä ja tällaisessa ilmapiirissä on myös paremmat mahdollisuudet säilyttää sitoutuneet ja tyytyväiset työntekijät. Arvostuksen tunnetta edistävät esimerkiksi hyväksynnän, vastuun, palautteen, tuen ja ohjauksen saaminen, vuorovaikutus, tasapuolinen kohtelu sekä vaikutusmahdollisuuksien järjestäminen. Hyväksynnän saaminen on kunnioitusta, luottamista ja välittämistä. (Paasivaara 2009, 14-15.)

3.2.5 Psykologinen sopimus

Ennen psykologinen sopimus on ollut jotain, että ”tee parhaasi ja ole lojaali meille, ja me pidämme huolta urastasi.” Tänäpäivänä se on, että ”tee parhaasi ja ole lojaali meille niin kauan kuin olet täällä, ja me huolehdimme kehittymismahdollisuuksista eteenpäin siirtymisessä sekä menestyksekkästä urasta.” (Dessler 2008, 392-393.)

Psykologinen sopimus on työntekijän ja organisaation välinen, henkilökohtainen sopimus. Se sisältää ääneen lausumattomia, kirjoittamattomia pelisääntöjä työpaikalla.

Sopimus on sekä työnantajan edustajan toimivan esimiehen että työntekijän toinen toistaan kohtaan muodostuvia odotuksia. (Räty 2009, 6-7.)

Esimies odottaa alaiselta esimerkiksi:

- tietoa ja tehtävien hoitamista sovitulla tavalla
- reilua ja hyvää käytöstä työyhteisössä
- sitoutumista ja panostusta yhteisiin asioihin
- lojaalisuutta, joustavuutta ja asennetta
- itsensä kehittämistä

Alainen odottaa esimieheltään taas esimerkiksi:

- korvausta työstään
- tietoa ja tukea
- arvostusta, reilua, turvallisuutta, luottamusta ja joustavuutta
- tasapuolista kohtelua ja hyvää käytöstä
- oppimisen mahdollisuuksia

(Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 227-228.)

Psykologisen sopimuksen pitävyyteen voivat vaikuttaa sekä työntekijä että esimies. Esimies voi vaikuttaa hyvällä perehdyttämällä ja työnohjauksella, työntekijä ottamalla selvää työpaikan tavoista, käytännöistä ja periaatteista. Sopimuksen pitävyydellä edistetään työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Luottamuksen näkökulmasta sopimuksen yhdenmukaisuus on tärkeää, koska mitä pysyvämpi ja pitävämpi se on, sitä suurempi luottamus on esimiehen ja työntekijän välillä. (Räty 2009, 9.)

Psykologisen sopimuksen sisältöjä hahmottaa parhaiten sellainen, joka omaa hyvän itsetuntemuksen omasta toiminnastaan, tiedostaa ajatuksiaan ja tunteitaan sekä on persoonallisuudeltaan ulospäin suuntautunut. Sopimuksen voivat hahmottaa eri tavoin jopa samassa työympäristössäkin työskentelevät. Mitä paremmin perehdyttäminen on hoidettu, sitä selkeämpi psykologinen sopimus on. Kehityskeskustelut ja jatkuva vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä takaavat sen, että sopimus pysyy positiivisena voimavarana. (Keskinen 2005, 75-76.)

3.3 Johtaminen osana luottamusta

Johtamisen kulmakiveksi tänä päivänä on muodostunut luottamus johdon ja henkilöstön välillä. Ihmiset sitoutuvat organisaatioon paremmin ja työhyvinvointi lisääntyy, kun johdon ja esimiesten välillä on luottamusta. Luottamukseen perustuva johtaminen hyödyttää organisaatiota muun muassa seuraavilla tavoilla:

- esimiesten ja henkilöstön keskinäinen kunnioitus lisääntyy
- ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen helpottuu
- suoritustasot paranevat ja työntekijät sitoutuvat
- edistää muutosta ja edesauttaa oppimista
- yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy ja ylläpitää viihtyvyyttä

Luottamusta rakentavassa johtajuudessa on piirteitä myös valmentavasta johtamisesta ja mentoroinnista, joissa kaikissa korostetaan yhteistyötä, ratkaisukeskeisyyttä, toiminnan arviointia, palautteen antamista, voimaannuttamista ja luottamuksellisuutta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11-15.)

Avainasemassa luottamusta rakentavassa johtamisessa on esimiehen usko ja luottamus henkilöstöön ja toiminnan merkitykseen. Työyhteisö pystyy minkälaisiin suoriin tahansa, kun esimies on saanut alustensa luottamuksen. Jos luottamussuhdetta ei synny, työyhteisö voi kärsiä. Esimiehellä on oltava halu johtaa ryhmäänsä, jotta voi rakentaa luottamusta. Johtaminen voi edellyttää esimieheltä sellaisen psykologisen sopimuksen tekemistä, jossa esimies haluaa sitoutua ryhmään kaikissa olosuhteissa, arvostaa ryhmän asiantuntemusta sekä huolehtii ryhmän toimintaedellytyksistä ja kehittymismahdollisuuksista. Tällaiseen sopimukseen esimies saa alustensa luottamuksen, kun on nähtävissä sopimuksen toteutuminen käytännössä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 226-227.)

Luottamuksen syntymistä organisaatiossa säätelee myös siis esimiehen toiminta. Mitä enemmän esimies antaa organisaatiota ja työtä koskevaa tietoa, sitä helpommin työntekijät luottavat esimieheen. Luottamuksen kokemisen kannalta esimies edustaa koko organisaatiota, koska jos esimieheen luotetaan, on helppo uskoa hyvää myös

organisaatiosta. Tiedon jakaminen ja kommunikointi ei kuitenkaan riitä luottamuksen synnyttämiseksi, vaan esimiehen on käyttäytyvä luottamusta herättävällä tavalla eli esimies toimii lupaamallaan tavalla ja hänen sanaansa on opittu luottamaan. Seuraavat viisi, johtamiskäyttäytymisen ulottuvuutta vahvistaa luottamusta organisaatioissa:

1. Erilaisissa tilanteissa ja eri aikoina esimiehen käyttäytyminen pysyy samana. Työntekijät pystyvät ennakoimaan esimiehen toiminnan, vaikka tilanteet vaihtuvat. Osaavat ja uskaltavat ottaa riskejä käyttäytymisessään, koska voivat luottaa esimiehen tapaan reagoida.
2. Esimiehen käyttäytymisen johdonmukaisuus merkitsee tekojen ja sanojen välistä yhteyttä, joka ylläpitää uskoa esimiehen rehellisyyteen ja korkeaan moraaliin.
3. Esimies sitouttaa henkilöstöä päätöksen tekoon, mikä lisää heidän vastuutaan päätösten toteuttamisesta ja rakentaa näin yhteistä vastuuta toiminnan laadusta, joka sitten ylläpitää luottamuksellisia suhteita esimiehen ja työntekijöiden välillä. Delegointi ja jaettu vastuu kertoo esimiehen luottamuksesta alaisiinsa.
4. Täsmällinen ja tarkka informointi ja viestintä ovat tärkeimpiä esimiesviestinnän piirteitä. Luottamukseen johtavat päätösten selittäminen, perusteleminen ja kertominen, oikea-aikainen palaute päätösten toteutumisesta sekä avoin kommunikointi työntekijöiden kanssa.
5. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Esimerkiksi hyvinvoinnin tilan havaitsemisen mahdollisuus, taito suojella työntekijöiden etuja sekä pidättäytyminen loukkaamasta muita omien tai organisaation etujen ajamisessa.

(Keskinen 2005, 81–83.)

3.3.1 Johtosuhteet ja johtamisjärjestelmä

Toimivalle organisaatiolle perusedellytyksenä on, että toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjako tunnetaan. Johdon tehtävänä on ohjata organisaation toimintaa haluttujen päämäärien ja tavoitteiden mukaan. Organisaatiossa jokaisen on myös tiedettävä oma roolinsa ja asemansa. Organisaation selkeys vahvistaa turvalli-

suuden tunnetta, joka myös mahdollistaa luottamuksen kokemisen. Toimiva organisaatorakenne, joka tukee tavoitteiden ja niiden edellyttämän yhteistyön toteutumista, on osa johtamisjärjestelmää, jota tulisi tarkastella kokonaisuutena.

Organisaatiossa toteutetaan tietyn vastuunjaon puitteissa toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja tavoitteet. Tämä pitää olla selkeästi ilmaistu, ja tavoitteiden toteutumista ohjataan ja seurataan käytännössä niin, ettei kenellekkään jää epäselväksi niiden merkitys. Silloin johtamisjärjestelmä toimii ja luottamus johdon toimintaan ja organisaation kykyyn menestyä lisääntyy. Myös muutokset ymmärretään paremmin silloin, kun tavoitteiden ja vastuunjaon välinen suhde on selkeä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18-19.)

3.3.2 Tavoitteet ja viestintä

Tavoitteiden määrittämiselle lähtökohtana on aina organisaation perustehtävä, missio eli toiminta-ajatus. Pitää tietää, mitä varten organisaatio on olemassa. Kun koetaan olevan mukana toteuttamassa sen tarkoitusta, antaa se työlle merkityksen sekä perustan luottamussuhteelle, joka muodostuu yksilön ja organisaation välille. Toiminta-ajatus on perusta luottamussuhteelle myös siksi, että se pysyy muuttumattomana riippumatta ympäristössä ja organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. Tavoitteiden määrittämiselle olennaista on myös strategia. Se on pidemmän aikavälin linjauksia, päämääriä ja tavoitteita. Strategian tarkoituksena on varmistaa organisaation toiminta- ja kilpailukyky lähitulevaisuudessa sekä luoda valmiuksia mahdollisten muutoksien kohtaamiseen. Usein on niin, että strategian laadinta halutaan nähdä vain johdon tehtävänä, eikä henkilöstö oikein tunne strategiaa, johtuu siitä, että uskotaan, että vain johdolla on riittävä asiantuntemus ja kokonaisnäkemys. On olemassa vuositason tavoitteita sekä henkilökohtaisia tavoitteita. Vuositason tavoitteet ovat lähinnä aikaansaannostavoitteita, jotka jakautuvat eri yksilöille ja henkilöille sisällöltään erilaisina ja henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan yleensä tavoite – ja kehityskeskusteluissa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 199-201.)

Henkilöstön oppimisen tärkeä tuki on organisaation sisäinen viestintä. Siitä vastaavat kaikki organisaation jäsenet ja jokaisen vastuulla on tiedottaa tarpeellisille tahoille omaa työtä koskevista asioista. Organisaatioissa on olemassa henkilöitä, jotka huolehtivat määrättyjen asioiden levittämisestä organisaation jäsenille. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi:

- viestintäjohtaja
- viestintäpäällikkö
- tiedotuspäällikkö
- sisäinen tiedottaja

Järjestelmällistä viestintää ovat esimerkiksi:

- sähköinen tai painettu sisäinen lehti
- säännölliset talouskatsaukset
- tiedotteet organisaatiota koskevista muutoksista
- ilmoitukset henkilöstöä koskevista tapahtumista
- viestintäjärjestelmän kehittäminen – ja ylläpitoasiat

Kaikki puhuminenkin on viestintää. (Viitala 2009, 202-203.)

Organisaatiossa levitetään viestinnän keinoin tietoja henkilöstöä koskevista asioista. Viestinnällä vahvistetaan henkilöiden tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa. Organisaatioissa viestinnän tulisi vahvistaa yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä seuraavista asioista:

- visio, strategia, tavoitteet ja arvot
- toiminnalliset muutokset
- taloudellinen tilanne
- tulevaisuuden näkymät
- henkistä tilaa koskevat tiedot (esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyjen tulokset)
- avoimet työpaikat, uudet työntekijät

(Viitala 2009, 203.)

3.3.3 Organisaatiorakenne ja prosessit

Organisaatiossa on aina työnjako ja siihen liittyvät johto- ja vastuusuhteet. Organisaatiorakenteet ryhmittelevät henkilöstön erilaisiin osaamisalueisiin, jotka kehittyvät ja vahvistuvat toiminnassa. Organisaatiorakenne sisältää rajoja, vastuualueita, joita ilman organisaation toiminta olisi vaikeasti hallittavaa. Johtamisen ja johdon tehtävänä on huolehtia, että toiminnan rakenne on selkeä ja jokainen tietää oman roolinsa siinä. Johtajilla on oltava kokonaisnäkemys organisaatiosta asemansa ja roolinsa perusteella. Näkemyksen avulla se tasapainottaa työnjakoa ja suuntaa resurssien käyttöä kulloinkin tärkeäksi katsotuille alueille. Toiminnan jäsentäminen joko perusorganisaatioksi tai strategioita ja operatiivista toimintaa toteuttaviksi prosesseiksi auttavat johtoa. Perusorganisaatio, jota voidaan kutsua myös hallinnolliseksi rakenteeksi jakaa henkilöstön eri osaamisalueisiin ja yksiköihin, joissa vastuualueet ja johtosuhteet on selkeästi määritelty ja jonka tehtävänä on luoda ja kehittää työntekijöiden identiteettiä ja asiantuntemusta. Prosessit kuvaavat yhteistyön rakennetta esimerkiksi, että kenen osaamista tarvitaan, miten se muodostuu yhteistoiminnalliseksi kokonaisuudeksi ja millaisten vaiheiden kautta se etenee. Jotta prosessi toimisi joustavasti ja tehokkaasti, on sitä myös johdettava. Prosessin johtamisessa huolehditaan oikea-aikaisuudesta ja aikatauluista, yhteyksistä ja tiedonkulusta sekä resurssien riittävyydestä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 203-205.)

3.3.4 Toimintatapa

Organisaation omaksumia toimintatapoja säädellään ohjeiden, toimintaa ohjaavien arvojen, pelisääntöjen sekä toiminnan kehittämisen avulla. Organisaatiossa tarvitaan toimintaa ohjaavia normeja, jotta järjestys pysyisi ja olisi riittävän yhtenäiset käytännöt. Ohjeet ja pelisäännöt määräytyvät hierarkkisesti, jotkut niistä ovat yhteisiä ja koskevat kaikkia toimintoja ja toimijoita ja joiden määrittely on johdon tehtävä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 206-207.) *”Työyhteisön pelisäännöt ovat kuin molempien tanssipartnereiden tiedossa olevat oikeat askelkuviot. Jos haluaa tanssia salsaa toisen kanssa, kannattaa sopia, monennellako iskulla lähdetään liikkeelle, jotta yhteinen liike olisi sujuvaa. Vastaavasti pariskunnan muuttaessa yhteen tai mennessä*

naimisiin kannattaisi tehdä yhteiset säännöt eri tilanteiden varalle. Näin välttyttäisiin monilta hankaluuksilta.” (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 8.)

On tärkeää, että normeista vallitsee yhteinen käsitys ja ne nähdään tarpeellisiksi ja toimiviksi siksi, että silloin ne toimisivat työyhteisön sosiaalisena pääomana. Toimintaa ohjaavat myös arvot, jotka useissa organisaatioissa on määritelty ja ilmaistu. Arvot, jotka on määritelty ja ilmaistu, asettavat toimintatavoille tavoitteet ja rajat. Arvot kertovat, millaista toimintaa arvostetaan ja antavat toiminnalle eettisen perustan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 207-209.)

3.3.5 Ihmisten ja osaamisen johtaminen

Ihmisten johtaminen on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Tarkoituksena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi olisi mahdollista. Johtaminen on vuorovaikutteista ja sitä eivät harjoita pelkästään ammattijohtajat vaan myös alaiset johtavat esimiehiään. Keskeistä ihmisten johtamisessa on:

- osaaminen ja osaamisen kehittäminen
- luottamus ja sitoutuminen
- innostaminen ja suunnan näyttäminen
- yhteiset tavoitteet
- innovaatiot ja muutokset

(Räty 2009, 10-11.)

Esimies, joka tuottavasti ja tuloksellisesti johtaa ihmisiä, tarvitsee kyvyn sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja taidon tehdä vaikeita ja hyvin perusteltuja päätöksiä. Hyvän esimiehen ominaisuuksia on:

- arvostaa hyvää johtajuutta
- haluaa toimia ihmisten johtajana
- motivoi ja innostaa sekä antaa palautetta

- tukee, auttaa ja on läsnä
- kuuntelee henkilöstöä ja jakaa tietoa

(Räty 2009, 11.)

Osaamista on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinta ja näiden soveltaminen käytännön työtehtävissä. Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa, jotta organisaation tavoitteet pystytään saavuttamaan. Osaaminen turvataan osaamista kehittämällä, ylläpitämällä, siirtämällä sekä hankkimalla uutta osaamista. Osaamisen johtamisessa voidaan luokitella kaksi tasoa, jotka ovat käytännön taso sekä strateginen taso. Käytännön taso käsittelee, miten arjessa toimitaan, henkilöstön osaamisen karttumista tuetaan sekä nostetaan itsetuntoa onnistumisia tukemalla. Strateginen taso käsittelee sen, miten huolehditaan johtamisjärjestelmien, rakenteiden, tiedonkulun ja vuorovaihtuksen toimimisesta mahdollisimman hyvin niin, että tuetaan osaamisen kasvua ja kehittämistä. (Valtiokonttorin www-sivut 2007.)

Hyvä esimies osaamisen johtamisessa kykenee:

- muuttamaan strategian osaamistarpeeksi
- luomaan olosuhteet, jotka tukevat osaamisen kehittymistä
- ymmärtämään organisaatiokulttuuria ja sen prosesseja
- valmentamaan ja kannustamaan henkilöstöä
- hahmottamaan tulevaisuudennäkymät ja kertoo näkemykset

(Valtiokonttorin www-sivut 2007.)

3.3.6 Luottamuksen kehittäminen

Kehittämällä sekä ylläpitämällä edellisissä luvuissa käytyjä osa-alueita, voidaan kehittää luottamusta yleisesti sekä osana sosiaalista pääomaa työyhteisössä.

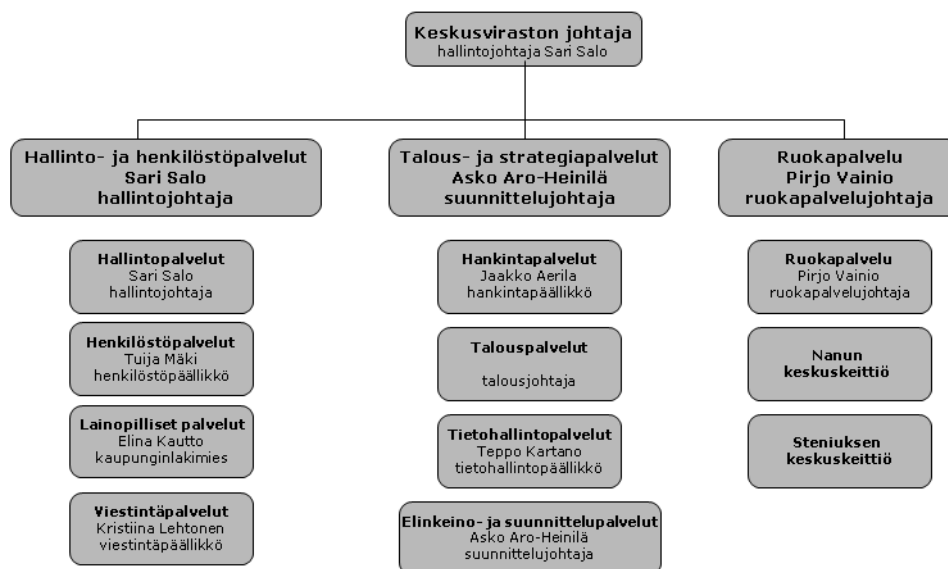
Nykypäivänä organisaatioissa esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu luottamuksen kehittäminen. Tämän tehtävän hoitamiseen avaintekijöitä ovat esimiehen oikeuden-

mukaisuus, lupauten pitäminen, reilut pelisäännöt, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, avoimuus, henkilöstön osallistumismahdollisuudet sekä osaamisen kehittäminen. Kun työyhteisössä on luottamusta, työyhteisö voi hyvin ja onnistuu paremmin. (Lämsä A-M 2007.)

4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Tämä opinnäytetyö tehtiin Rauman kaupungin Keskusvirastoon. Tutkimuksesta rajattiin Ruokapalvelut –yksikkö pois yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Rauman kaupungin Keskusvirasto toimii kaupungin johtamis-, suunnittelu- ja edunvalvontatehtävissä sekä taloudenhoidossa kaupunginjohtajien apuna. (Rauman kaupungin www-sivut 2011)



Kuvio 1. Keskusviraston organisaatiokaavio. (Rauman kaupungin www-sivut 2012)

Hallintopalvelut vastaa kaupungin asiainhallintaprosessien kirjaamisesta arkistointiin, kaupunginhallituksen ja kaupunginvaltuuston kansliatehtävistä, kaupungin puhelinpalvelukokonaisuudesta sekä asiakaspalvelupiste Pyyrmannin toiminnasta. Henkilöstöpalvelut hoitaa henkilöstöhallintoa ja siihen liittyviä palveluita, esimerkiksi palvelussuhdeasioiden neuvonta, henkilöstön kehittäminen sekä työsuojelu ja muu yh-

teistoiminta. Lainopilliset palvelut avustaa ja ohjaa lainopillisissa kysymyksissä antamalla lainopillisia neuvontapalveluja. Palveluihin kuuluu mm. oikeudellinen neuvonta, toimeksiantojen hoitaminen, vahingonkorvausasiat, perintä ja pysäköinninvalvonta. Viestintäpalveluissa koordinoidaan ja kehitetään kaupungin sisäistä ja ulkoista viestintää ja tehdään mm. nettisivuja, tiedotuslehtiä, ilmoituksia, mainoksia ja esitteitä. Talouspalveluissa hoidetaan taloushallinnon tehtäviä, kuten kirjanpitoa, maksuliikennettä, sijoitus- ja lainanottoa sekä palkanlaskentaa. Tietohallinnon palveluita on esimerkiksi tietoliikenneverkon ylläpito, palvelinlaitteiden ylläpito ja kehittäminen sekä ohjelmistojen käyttöönotot. Elinkeino- ja suunnittelupalvelut valmistelee kaupungin talousarvioehdotuksen, kehittää hallintoa ja muuta sisäistä toimintaa sekä tuottaa tilastotietoa väestöstä ja työttömyydestä. (Rauman kaupungin www-sivut 2011)

Keskusvirastossa oli vuoden 2011 henkilöstöraportin mukaan 249 työntekijää, joista 199 vakinaista, 5 työllistettyä ja 45 määräaikaista. Vakinaisista vain 23 oli miehiä ja 176 oli naisia. Niinkuin yleensä kuntasektorilla, myös koko kaupungin henkilöstö on naisvaltainen. Työntekijöistä naisia vuonna 2011 oli 80,7 %. Keskusviraston vakinaisista työntekijöistä suurin osa on 60-vuotiaita ja siitä vanhempia. Toiseksi suurimpana ikäluokkana nousee esille 50-54-vuotiaat. Vähiten on 19-29-vuotiaita. Henkilöstön keski-ikä keskusvirastossa oli vuonna 2011 51,7, miesten keski-ikä oli 46,5 ja naisten 52,3. Naisten keski-ikä oli jopa 5,8 vuotta korkeampi kuin miesten. (Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2011)

Olin toimistoharjoittelijana Keskusviraston Hallintopalveluissa kesällä 2011, jolloin tapasimme henkilöstöpäällikön kanssa ja keskustelimme mahdollisista opinnäytetyöaiheista. Sosiaalinen pääoma tutkimuksena kiinnosti heitä ja olin kiinnostunut tekemään työni sosiaalisesta pääomasta ja luottamuksesta, koska käsitteet eivät kertoneet kovin paljon.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe lähti kiinnostuksesta sosiaalisen pääoman merkitykseen ja siihen, miten sitä ilmenee työyhteisössä. Halusin selvittää, onko kohdeyrityksen työyhteisössä sosiaalista pääomaa ja luottamusta sekä miten näitä voitaisiin siellä kehittää.

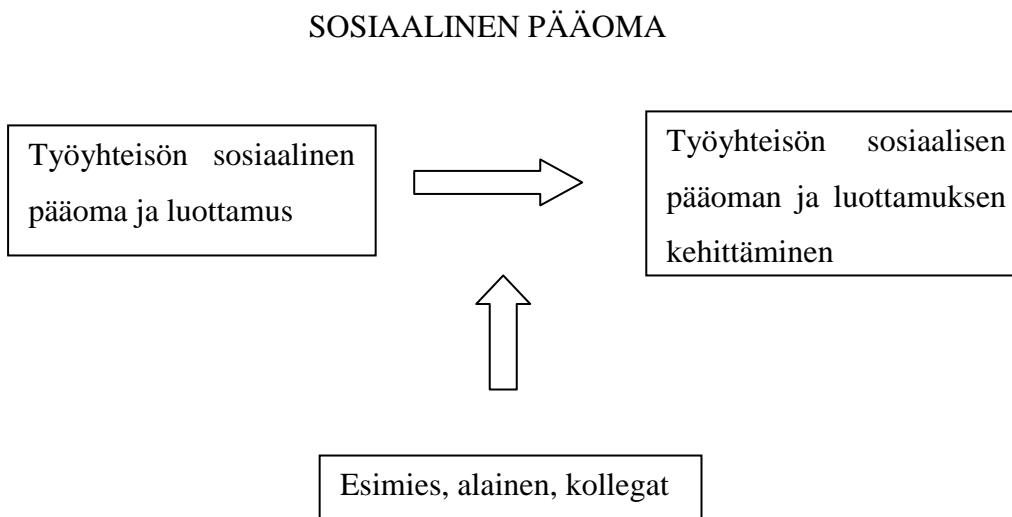
Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä sosiaalinen pääoma ja luottamus ovat ja mistä ne koostuvat. Kyselylomakkeiden avulla tarkoituksena on selvittää, onko Rauman kaupungin Keskusviraston työyhteisössä sosiaalista pääomaa ja luottamusta sekä miten ne ilmenevät siellä. Saatujen tulosten perusteella tulee todennäköisesti esiin kehittämisen kohteita. Teoriaosion perusteella tavoite on löytää keinoja kehittää sosiaalista pääomaa ja luottamusta työyhteisössä sekä tiedostaa niiden tärkeys. Aihe on ajankohtainen, sillä sosiaalinen pääoma on tulossa yhdeksi henkilöstön tunnusluvuksi.

Tutkimuksen ongelma kysymyksen muodossa on: Mitä sosiaalinen pääoma ja luottamus ovat sekä miten niitä voidaan kehittää työyhteisössä?

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Mitä sosiaalinen pääoma ja luottamus ovat sekä mistä osa-alueista ne koostuvat?
- Onko työyhteisössä sosiaalista pääomaa ja luottamusta sekä miten ne siellä ilmenevät?
- Mitkä ovat sosiaalisen pääoman ja luottamuksen kehittämiskohteet työyhteisössä?

5.2 Tutkimuksen teorettinen viitekehys



Kuvio 2. Viitekehys

Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys koostuu sosiaalisesta pääomasta, sosiaalisesta pääomasta ja luottamuksesta työyhteisössä, esimiehestä, alaisesta ja kollegoista, joita tarvitaan, jotta sosiaalista pääomaa ja luottamusta voidaan kehittää työyhteisössä. Viitekehysten olen teoriani perusteella laatinut itse.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusstrategian valinta riippuu tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista. Tutkimusstrategioita on kolmenlaisia: kokeellinen tutkimus, kvantitatiivinen eli survey-tutkimus sekä kvalitatiivinen eli tapaustutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132-134.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään hankkimaan tietoa kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tässä tutkimusmenetelmässä suositetaan ihmisiä tiedon hankkimisen lähteinä sekä kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava otos. Aineiston keruussa käytetään yleensä kysymyslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Tuloksia havainnollistetaan taulukoin tai kuvioin. Kvantitatiivisellä tutkimuksella saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä riittävästi selvittämään. (Heikkilä 2001, 16.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus johon tutkimuksen luonteesta. Tutkimus tehtiin enemmän henkilöstön näkökulmasta kuin esimiesten. Koska tutkimuksen kohteena oli koko Rauman kaupungin Keskusvirasto – poislukien Ruokapalvelut, pyrittiin saamaan kattavan joukon näkemys asiasta.

6.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselytutkimuksen etu on, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan ottaa paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselylomakkeen laadinnassa on vältettävä epämääräisyyttä eli kysymysten pitää olla sellaisia, jotka merkitsevät samaa kaikille vastaajille. Sanamuodoltaan kysymykset olisi hyvä muotoilla vastaajalle henkilökohtaisiksi eikä yleisellä tasolla oleviksi. Lomakkeen alkuun kannattaa laittaa helpoimmat kysymykset ja loppuun puolestaan arkaluontoisemmat. Lomakkeen laadinnassa on huomioitava myös kyselyn pituus ja kysymysten lukumäärä. Vastaajien pitäisi pystyä täyttämään lomake noin 15 minuutissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 202-203.)

Tämän tutkimuksen kyselylomake laadittiin tutkimuksen teoriaosuuden sekä tutkimusongelmien perusteella. Lomakkeen neljässä ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajan taustatiedot, joita olivat ikäryhmä, työssäoloaika vuosina, työyksikkö sekä esimiehenä työskentely. Taustatiedoissa ei voitu kysyä vastaajan sukupuolta, koska miesten osuus Keskusvirastossa on vähäinen. Seuraavat lomakkeen kysymykset olivat väittämiä, joihin vastattiin asteikolla 1-4 (1 ei/en lainkaan... 4 erittäin paljon). Väittämät koskivat työn hallintaa, työyksikön toimivuutta, osaamista, luottamusta, vuorovaikutusta – vastavuoroisuutta, arvostusta, johtamista, omaa esimiestä sekä organisaatiota. Väittämät koskivat siis sosiaalisen pääoman ja luottamukseen liittyvien asioiden eri osa-alueita. Kyselyn lopuksi vastaaja sai vapaaehtoisesti antaa vapaamuotoista palautetta tai omia ajatuksiaan kyselystä.

Kyselylomake testattiin etukäteen. Ennen kyselyn julkaisemista sen hyväksyivät opinnäytetyön ohjaaja sekä toimeksiantajan edustaja.

6.3 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tutkimus aloitettiin 13.4.2012 ja lopetettiin 25.4.2012. Kyselylomake lähetettiin sähköisesti eli vastaajien sähköpostiin lähetettiin linkki, josta kyselyyn pääsi vastaamaan sähköisesti. Kyselylomakkeen liitteenä lähetettiin myös saatekirje, jossa kerrottiin kyselystä ja sen tarkoituksesta. Kyselylomake tehtiin ja lähetettiin sähköisesti toimeksiantajan pyynnöstä, jotta kyselyyn olisi helpompi vastata ja mikä myös mahdollistaisi suuremman otannan. Suurin osa vastaajista kuitenkin työskentelee tietokoneella, joten sähköinen kyselylomake katsottiin käytännöllisemmäksi kuin paperinen kysely. Vastausajan päättymisestä tiedotettiin sähköpostilla vielä erikseen 20.4.2012.

Tulosten analysointi toteutettiin Excel-taulukkolaskenta -ohjelmalla. Tulokset raportoitiin sekä kirjallisessa että graafisessa muodossa. Niiden perusteella tutkimuksen kohdeorganisaatiolle annettiin toimintasuosituksia.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään tuottamaan mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa sekä pyritään välttämään virheiden syntymistä. Reliabiliteetti tutkimuksessa tarkoittaa tulosten toistettavuutta eli kykyä ei-sattumanvaraisten tulosten antoon. Validiteetti tarkoittaa kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista metodia ja tiedot kerättiin kyselylomakkeen avulla, jonka vastaaja täytti sähköisesti. Kyselylomake laadittiin myös tutkimusongelmien perusteella, mikä mielestäni parantaa validiteettia. Kyselylomakkeen sisältöön vaikuttivat myös kohdeorganisaation hallintojohtaja sekä henkilöstöpäällikkö ja lomake hyväksyttiin myös heillä.

Reliabiliteettia voidaan pitää mielestäni hyvänä, sillä vastausprosentiksi muodostui 58 %. Kyselyn tiedotus onnistui, joka ei koitunut ongelmaksi. Tässä opinnäytetyössä myös tutkimustulosten melkoinen yhtenäisyys teoriaosan sekä tutkimusongelmien kanssa kertoo reliabiliteetin onnistumisesta.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomake alkoi yleistietojen eli taustatietojen selvittämisellä. Kysyttiin ikää, työssäolovuosia, työyksikköä sekä työskenteleekö esimiehenä. Sukupuolta ei voitu kysyä, koska työntekijöistä miesten osuus on vähäinen. Tutkimustulokset piti käydä läpi työyksiköittäin, mutta vastausten määrän ollessa noinkin pieni päätimme toimeksiantajan kanssa, että tulokset käydään läpi yleisesti. Taustatiedoista saadut tulokset on esitetty seuraavissa neljässä taulukossa.

Kyselyyn vastasi 46 henkilöä, joista yksi vastasi ainoastaan taustatietokysymyksiin, joten tutkimuskysymyksiin vastasi 45 henkilöä. Taulukosta 1 huomaa, että eniten kyselyyn vastasivat 50-59-vuotiaat, prosenttiosuus 41 %. Vähiten kyselyyn vastasivat alle 30-vuotiaat (osuus 7 %) sekä 31-39-vuotiaat (osuus myös 7 %). Tämä selittyy sillä, että Keskusvirastossa työskentelee eniten juuri yli 50-vuotiaita.

Ikä	Lukumäärä	%-osuus
Alle 30	3	7 %
31-39	3	7 %
40-49	12	26 %
50-59	19	41 %
60-	9	20 %
YHTEENSÄ	46	100 %

Taulukko 1: Tutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma

Taulukossa 2 on esitetty vastaajien työssäolovuodet lukumäärinä ja prosenttiosuuksina vastanneista. Suurin osa vastanneista 43 % on työskennellyt Keskusvirastossa yli 20 vuotta.

Työssäolovuodet	Lukumäärä	%-osuus
Alle vuoden	4	9 %
1-5	11	24 %
6-10	5	11 %
11-15	1	2 %
16-20	5	11 %
20-	20	43 %
YHTEENSÄ	46	100 %

Taulukko 2: Tutkimukseen osallistuneiden työssäolovuodet

Taulukossa 3 esitettiin vastaajien määrä työyksiköittäin. Eniten vastanneita, 13 henkilöä, työskentelee Talouspalveluissa. 8 henkilöä eli 17 % vastanneista ei halunnut kertoa työyksikköään tunnistettavuuden vuoksi tai vastasi yleisesti työskentelevänsä Keskusvirastossa. Vähiten vastauksia tuli Lainopillisista 2 % sekä Hankintapalveluista 2 %.

Työyksikkö	Lukumäärä	%-osuus
Hallinto	7	15 %
Henkilöstö	6	13 %
Lainopilliset	1	2 %
Viestintä	2	4 %
Hankinta	1	2 %
Talous	13	28 %
Tietohallinto	4	9 %
Elinkeino- ja suunnittelu	4	9 %
Ei halunnut kertoa/Keskusvirasto yleisesti	8	17 %
YHTEENSÄ	46	100 %

Taulukko 3: Tutkimukseen osallistuneiden työyksikkö

Taulukossa 4 selviää, kuinka monta vastanneista työskentelee esimiehenä. Kyselyyn vastasi 6 esimiestä ja prosenttiosuus vastanneista on 13 %.

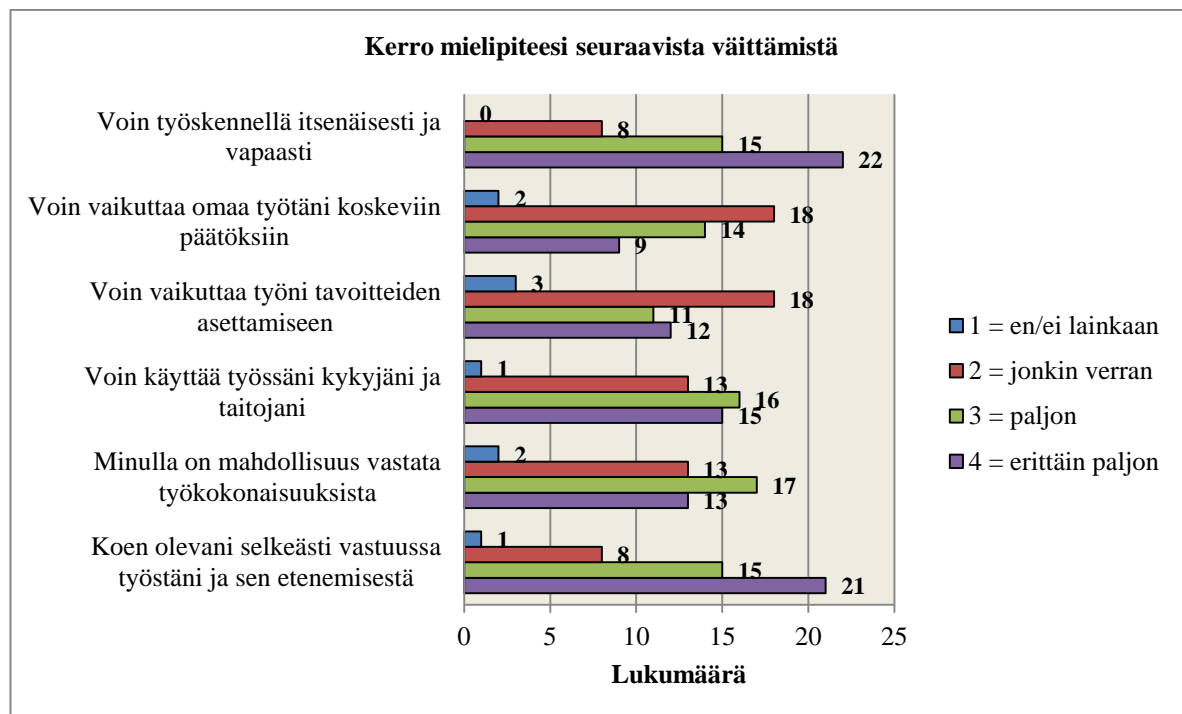
Työskentelee esimiehenä	Lukumäärä	%-osuus
Kyllä	6	13 %

Taulukko 4: Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten määrä

Seuraavat kysymykset olivat mielipidekysymyksiä.:

7.2 Työn hallinta

Kyselylomakkeen ensimmäisen osion väittämät koskivat oman työn hallintaa. Kuvion 3 väittämien avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden työolosuhteita, vaikutusmahdollisuuksia työssä sekä vastuuta, jotka vaikuttavat hallinnan tunteeseen.



Kuvio 3. Mielipiteet työn hallinnasta

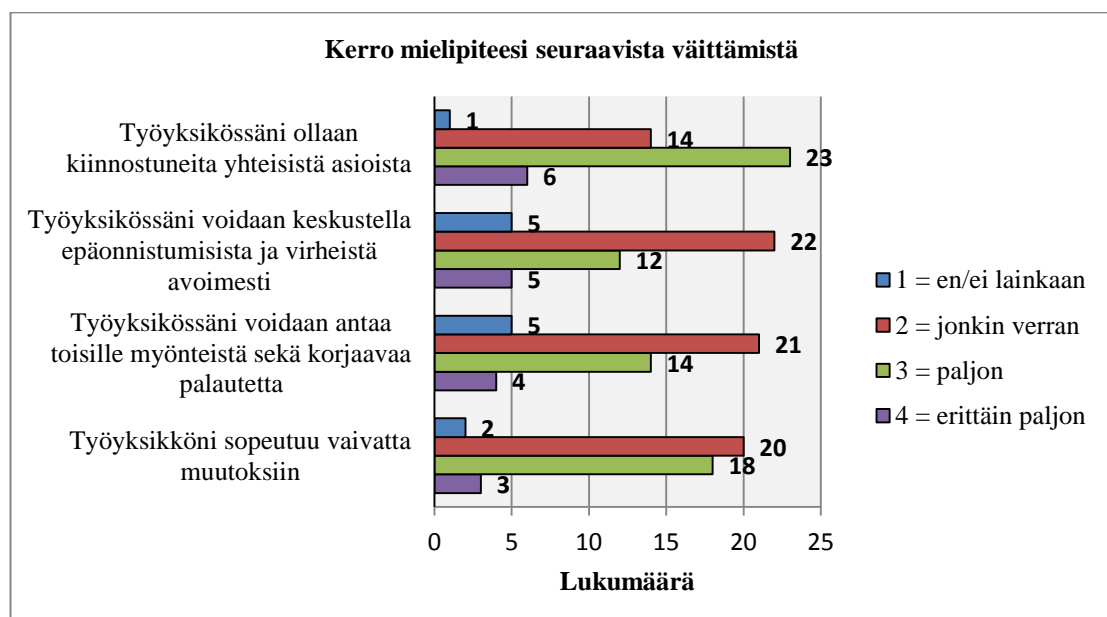
Kuviossa 3 suurin osa vastaajista; 49 % kokee voivansa työskennellä itsenäisesti ja vapaasti erittäin paljon. Nämä vastaajat olivat lähinnä 50-59-vuotiaita ja ovat työskennelleet Keskusvirastossa yli 20 vuotta. Yksikään vastaajista ei kokenut, ettei voisi lainkaan työskennellä näin.

Kysyttäessä vaikutusmahdollisuuksista omaa työtä koskeviin päätöksiin 42 % pystyy jonkin verran vaikuttamaan ja 33 % pystyy vaikuttamaan paljon. Tähän väittämään jätti kaksi vastaamatta. Oman työn tavoitteiden vaikuttamiseen 41 % on sitä mieltä, että jonkin verran ja 27 %, että erittäin paljon. Tähän väittämään jätti yksi vastaamatta.

Väittämässä ”Voin käyttää työssäni kykyjäni ja taitojani” yli puolet voi käyttää paljon tai erittäin paljon. 38 prosentilla vastaajista on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista ja jonkin verran, sekä erittäin paljon saivat saman verran eli 29 % vastauksista. Melkein puolet kokevat olevansa selkeästi vastuussa työstään ja sen etenemisestä.

7.3 Työyksikön toimivuus

Toisen osion väittämät koskivat työyksikön toimivuutta. Väittämillä selvitettiin työyksikön ilmapiiriä, keskinäisiä suhteita sekä palautteen antoa.



Kuvio 4. Mielenpiteet työyksikön toimivuudesta

Kuviossa 4 yli puolet vastaajista eli 52 % on sitä mieltä, että työyksikössä ollaan kiinnostuneita yhteisistä asioista ja 32 %, että jonkin verran. Kun on olemassa yhteisiä intressejä, vaikuttavat ne keskinäisten suhteiden kiinteyteen. Työyhteisössä kiinteät keskinäiset suhteet ovat yksi olennainen osa sosiaalista pääomaa. Tähän ensimmäiseen väittämään vastaamatta jätti yksi henkilö.

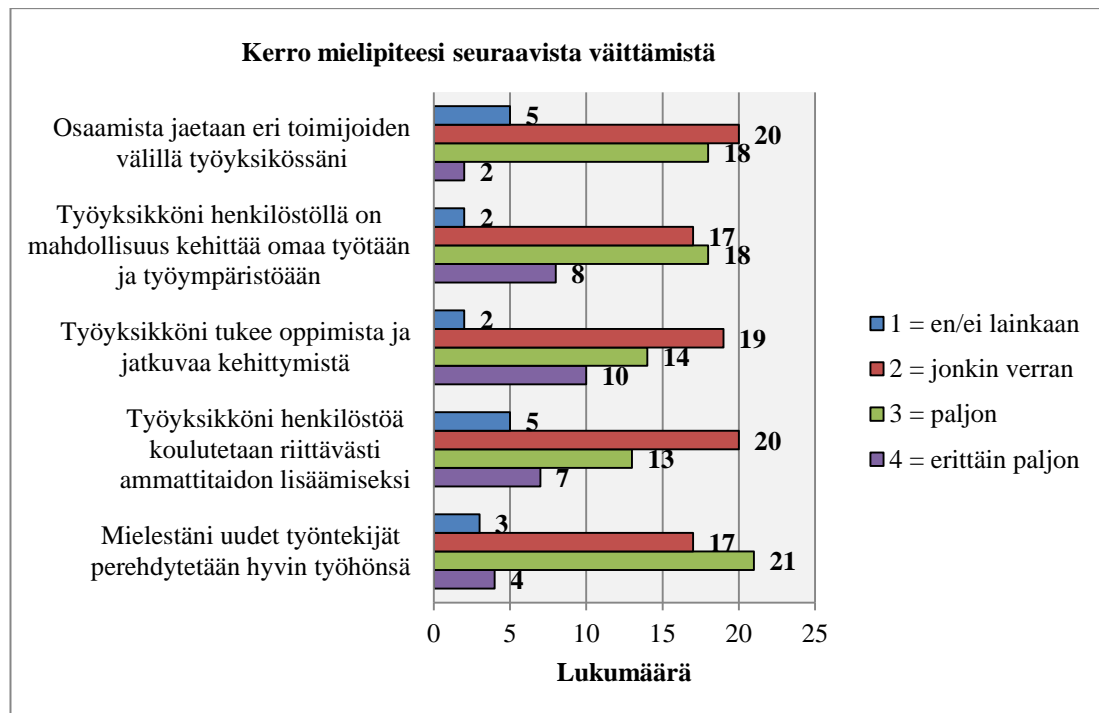
Epäonnistumisista ja virheistä voidaan 50 % :n mukaan keskustella avoimesti vain jonkin verran ja 11 % :n mukaan ei lainkaan. Yksi henkilö jätti vastaamatta tähän.

Myönteistä sekä korjaavaa palautetta voidaan suurimman osan eli 48 % :n mukaan antaa vain jonkin verran ja viiden henkilön mielestä ei lainkaan. Yksi jätti vastaamatta tähän toiseksi viimeiseen väittämään.

Muutoksiin suhtaudutaan vaivatta jonkin verran 47 % :n ja hyvin 42 % :n mukaan. Silloin kun organisaatiossa on tavoitteiden ja vastuunjaon välinen suhde selkeä, muutoksia ymmärretään paremmin. Tähän väittämään jätti vastaamatta kaksi henkilöä.

7.4 Osaaminen

Kolmannen osion väittämät koskivat osaamista työyksikössä. Väittämillä selvitettiin lähinnä osaamisen vaikutteita sekä kehitys – ja koulutusmahdollisuuksia.



Kuvio 5. Mielipiteet osaamisesta työyksikössä

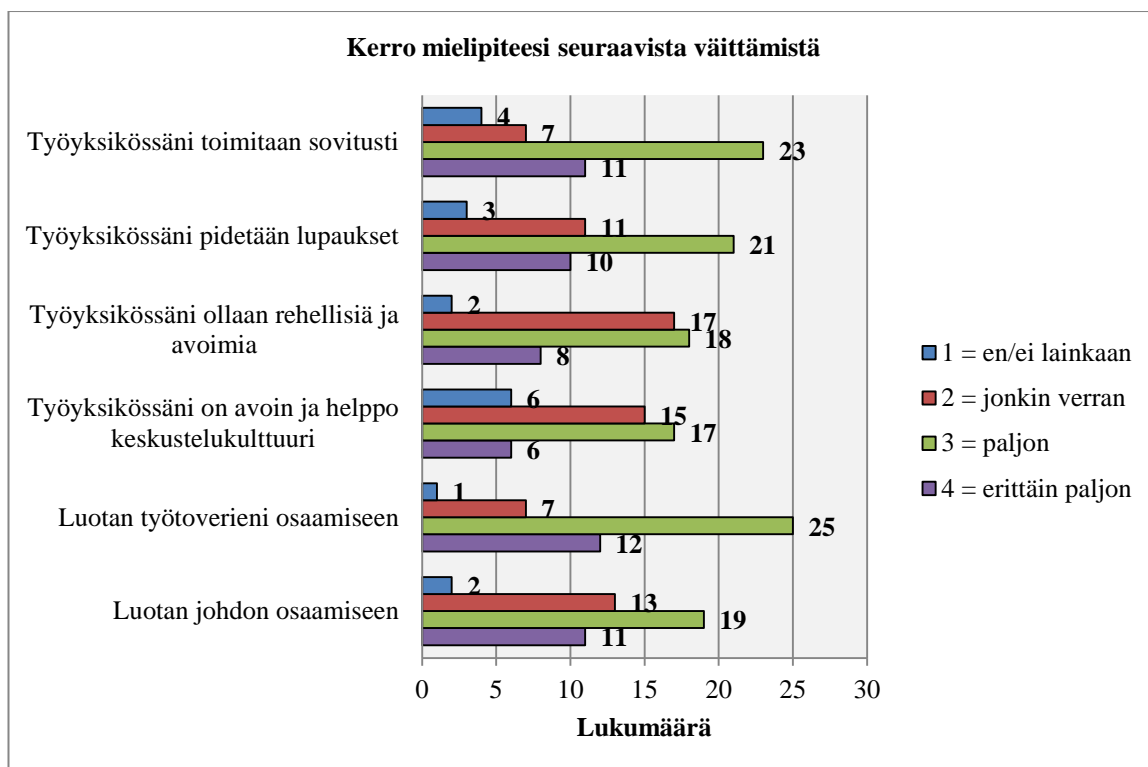
Kuviossa 5 osaamisen jakamiseen eri toimijoiden välillä vastattiin kahta vastausvaihtoehtoa melkein yhtä paljon. 44 % on sitä mieltä, että osaamista jaetaan jonkin verran, kun taas 40 % on sitä mieltä, että osaamisen jakamista on paljon. Asiantunteudesta arvostava sosiaalinen pääoma lisää osaamis pääomaa siten, että työyhteisön käyttöön saadaan eri alojen tai yksikköjen asiantunteudesta, jolloin organisaatio oppii ja kehittää uutta.

Työyksikkö tukee oppimista ja jatkuvaa kehittymistä 42 % :n mielestä jonkin verran. Osaamista turvataan osaamista kehittämällä, ylläpitämällä, siirtämällä sekä hankkimalla uutta osaamista. Henkilöstöä koulutetaan 44 % :n mielestä jonkin verran ja 11 % vastanneiden mielestä ei kouluteta riittävästi.

Henkilöstöllä on kuitenkin mahdollisuuksia kehittää omaa työtään ja työympäristöään 40 % :n mielestä. Mahdollisuus henkilökohtaiselle kehittymiselle on merkki hyvistä työolosuhteista. Hyvät työolosuhteet taas lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta. Uudet työntekijät perehdytetään työhönsä 47 % :n mielestä hyvin.

7.5 Luottamus

Neljännän osion väittämät koskivat luottamusta työyksikössä. Väittämien avulla selvitettiin, toimitaanko työyksikössä luottamuksenarvoisesti sekä osaamisen luottamusta.



Kuvio 6. Mielipiteet luottamuksesta työyksikössä

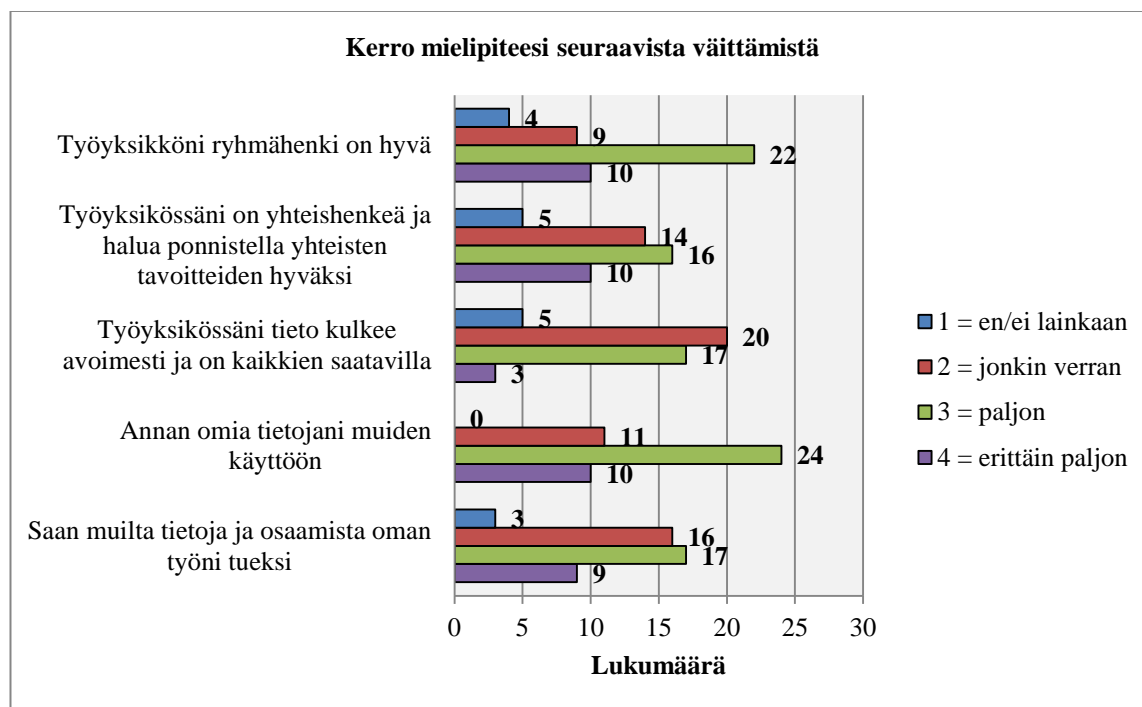
Kuviossa 6 on vastaajien mielipiteet luottamuksesta työyksikössä. Vastaajista 51 % on sitä mieltä, että työyksikössä toimitaan sovitusti, 47 % :n mielestä työyksikössä pidetään lupaukset sekä vastaajista suurimman osan mielestä (40 %) työyksikössä ollaan myös rehellisiä ja avoimia. Luottamus edellyttää avoimuutta ja uskoa siihen, että toimitaan sovinnossa siihen mihin on sitouduttu ja sanat ja teot tulee vastata toisiaan.

Väittämässä ”Työyksikössäni on avoin ja helppo keskustelukulttuuri” vastaukset jakautuivat tasaisesti; jonkin verran samaa mieltä oli 34 % ja paljon samaa mieltä oli 39 % vastausvaihtoehtojen kanssa. 14 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei ole avointa ja helppoa keskustelukulttuuria.

Työtoverien osaamiseen luotetaan paljon 56 % :n mukaan ja erittäin paljon 27 % :n mukaan, kun taas johdon osaamiseen luotetaan paljon 42 % :n ja jonkin verran 29 % :n mielestä. Työssä viihdytään paremmin, kun luottamusta tunnetaan.

7.6 Vuorovaikutus – Vastavuoroisuus

Viidennen osion väittämät koskivat vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta työyksikössä. Selvitettiin työyksikön ryhmähenkeä, yhteisten tavoitteiden saavuttamista sekä tiedon kulkua.



Kuvio 7. Mielipiteet vuorovaikutuksesta – vastavuoroisuudesta työyksikössä

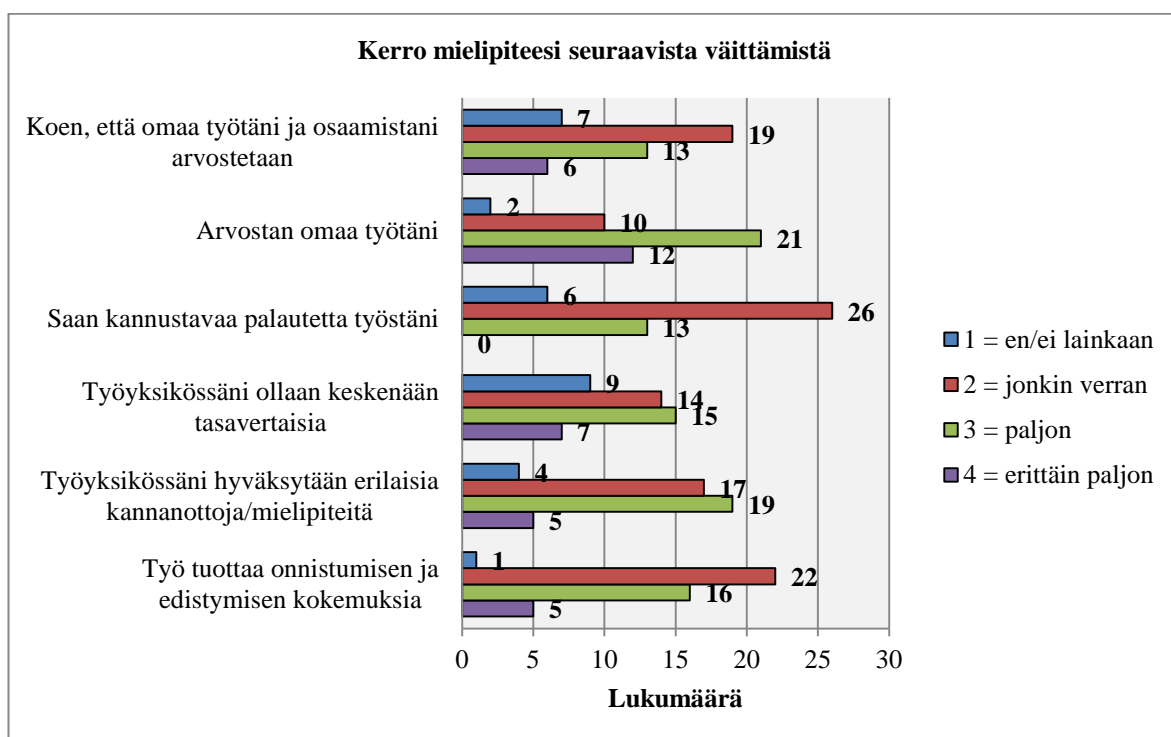
Ryhmähengen -vastaukset painottuvat paljon ja erittäin paljon samaa mieltä vastausvaihtoehtoihin kun taas yhteishengen ja yhteisten tavoitteiden hyväksi ponnistelu – vastaukset ovat enemmän painottuneet paljon ja jonkin verran samaa mieltä oleviin.

Yli puolet vastaajista antaa omia tietojaan muiden käyttöön ja 38 % saa muilta tietoja ja osaamista oman työn tueksi paljon, 36 % taas saa tietoja ja osaamista jonkin verran. Kukaan ei vastannut, että ei antaisi lainkaan tietojaan muiden käyttöön, joten

tiedon pitäisi tämän mukaan kulkea. Tieto kulkee avoimesti ja on kaikkien saatavilla jonkin verran 44 % :n mielestä ja 38 % :n mielestä paljon.

7.7 Arvostus

Kuudennen osion väittämät koskivat arvostusta työyksikössä. Väittämien avulla selvitettiin arvostuksen tilannetta, palautteen saantia, tasavertaisuutta sekä erilaisten mielipiteiden hyväksymistä.



Kuvio 8. Mielipiteet arvostuksesta työyksikössä

Vain 29 % vastaajista kokee, että työtä ja osaamista arvostetaan. Suurimmaksi osaksi (42 %) koetaan, että niitä arvostetaan jonkin verran. Arvostusta ei koeta lainkaan 16 prosentin mielestä. Yli puolet kuitenkin arvostavat omaa työtään.

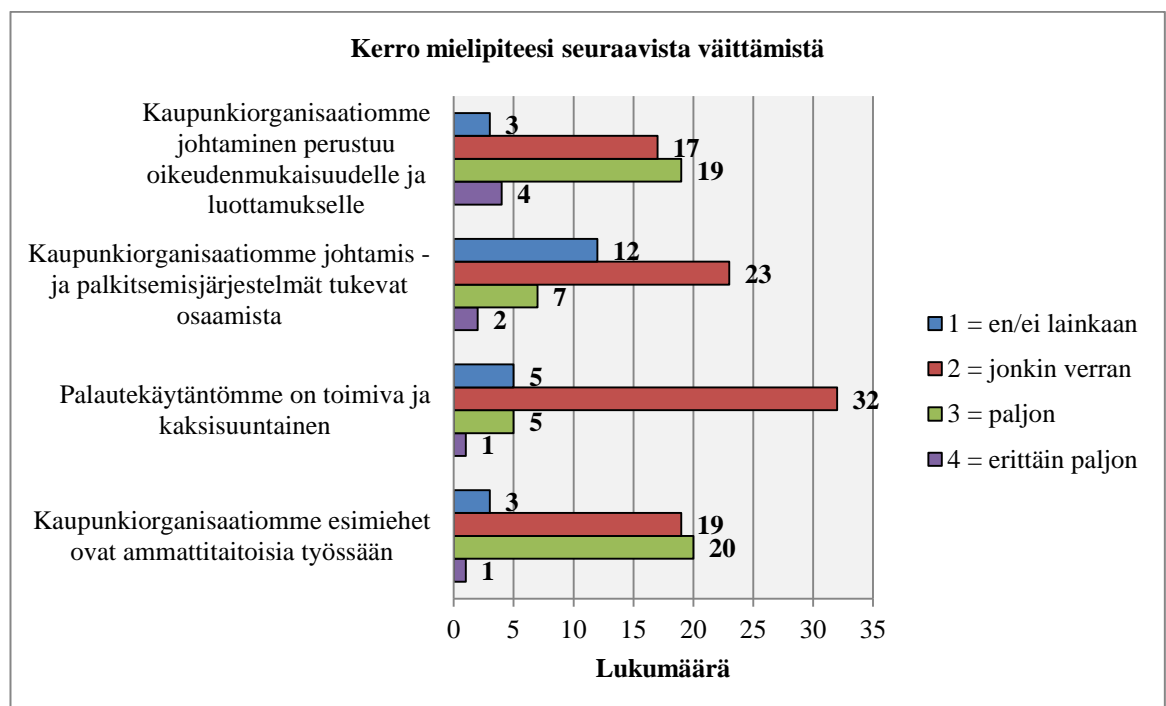
Kannustavaa palautetta ei vastausten mukaan saada erittäin paljon, vaan 58 % vastaajista on sitä mieltä, että palautetta saadaan jonkin verran. Palautteen saaminen ja antaminen on kuitenkin erittäin tärkeä osa työhyvinvointia.

Tasavertaisuus koetaan hyväksi 53 % :n mutta 20 % :n mielestä tasavertaisuutta ei ole. Erilaisia kannanottoja ja mielipiteitä hyväksyy paljon 42 % sekä jonkin verran 38 %. Työyhteisössä on opittava arvostamaan erilaisia näkemyksiä sekä luotava edellytykset todelliselle dialogille.

Puolille vastaajista työ tuottaa onnistumisen ja edistymisen kokemuksia. Tähän väitteeseen yksi vastaajista jätti vastaamatta.

7.8 Johtaminen

Seitsemännen osion väittämät koskivat koko kaupunkiorganisaation johtamista. Väittämillä selvitettiin johtamis- ja palkitsemisjärjestelmiä, palautekäytäntöä ja johtamista yleisellä tasolla.



Kuvio 9. Mielipiteet kaupunkiorganisaation johtamisesta

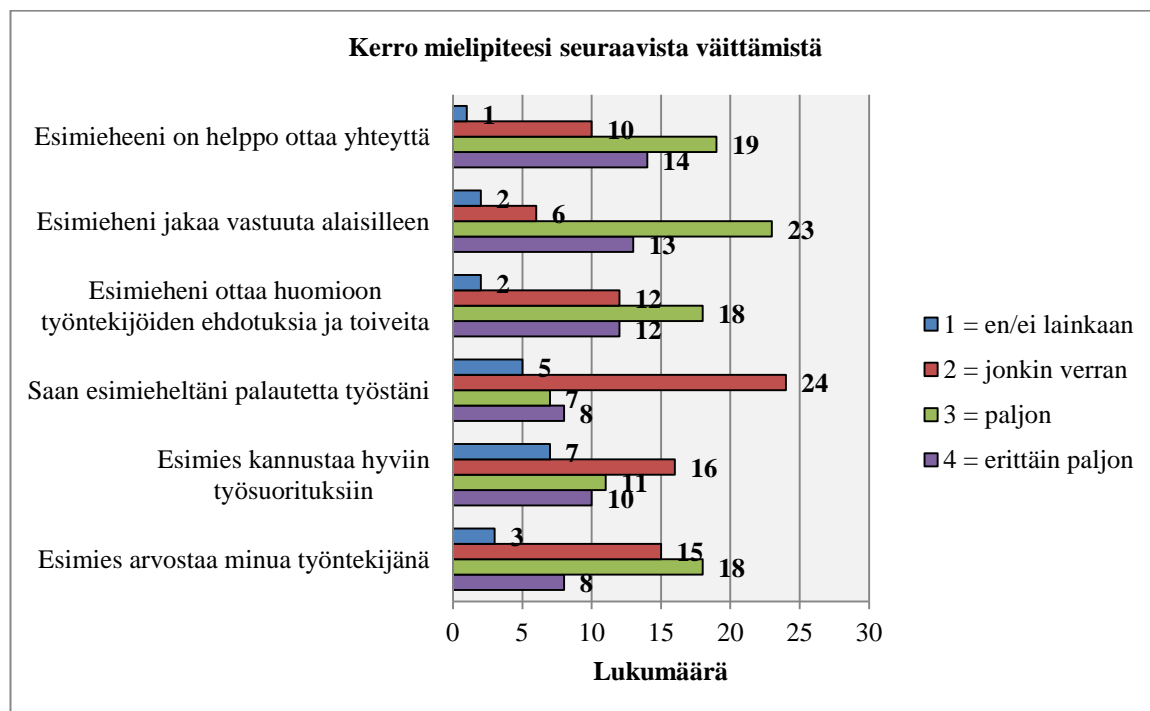
Kaupunkiorganisaation johtaminen perustuu 44 % :n mielestä paljon ja 40 % :n mielestä jonkin verran oikeudenmukaisuudelle ja luottamukselle. Tähän väittämään jätti kaksi vastaamatta. Johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat vastaajien mielestä

vain jonkin verran (52 %) tai ei lainkaan (27 %) osaamista. Tähänkin väittämään kaksi jätti vastaamatta.

Suurimman osan eli 74 % :n mielestä palautekäytäntö on vain jonkin verran toimiva ja kaksisuuntainen. Paljon tai ei lainkaan saivat saman määrän vastauksia, eli molemmissa 12 %. Kaupunkiorganisaation esimiesten ammattitaidoista ollaan sekä samaa mieltä (47 %), että jonkin verran samaa mieltä (44 %).

7.9 Oma esimies

Kahdeksannen osion väittämät koskivat oman yksikön esimiestä. Selvitettiin esimerkiksi vastuun jakoa, huomioonottoa, palautetta sekä kannustamista ja arvostusta.



Kuvio 10. Mielipiteet oman työyksikön esimiehestä

Kuviossa 10 on vastaajien mielipiteet koskien oman työyksikön esimiestä. Jokaisesta väittämästä puuttui yksi vastaus. Vastaajien mielestä omaan esimieheen on helppo ottaa yhteyttä, (paljon 43 % ja erittäin paljon 32 %). Myös esimiehen jakamasta vastuusta alaisilleen ollaan samaa mieltä eli 52 % ajattelee näin. Esimies ottaa paljon, eli

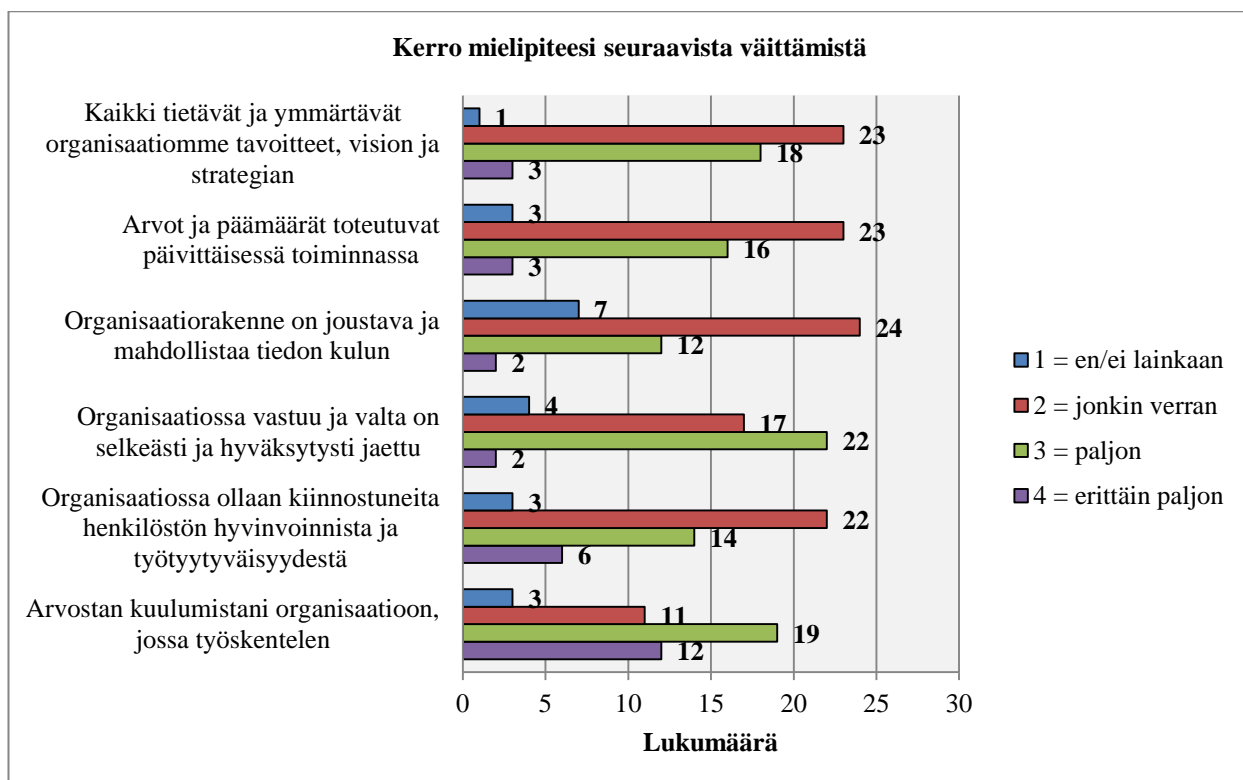
41 prosentin mielestä huomioon ehdotuksia ja toiveita mutta 27 % on sitä mieltä, että huomioon otetaan erittäin paljon sekä jonkin verran.

Esimieheltä ei kovinkaan paljon saada palautetta, koska 55% on sitä mieltä, että sitä saadaan vain jonkin verran ja muiden vastausvaihtoehtojen kanssa jäädyään alle 20 prosentin.

Vastaajien mukaan esimies kannustaa jonkin verran (36 %) hyviin työsuorituksiin. 41 % tuntee esimiehensä arvostavan häntä työntekijänä mutta 34 % tuntee näin vain jonkin verran.

7.10 Organisaatio

Yhdeksännen osion väittämät koskivat organisaatiota. Väittämien avulla selvitettiin organisaation toimintaa, rakennetta, valta –ja vastuusuhteita sekä henkilöstön hyvinvointiin liittyviä asioita.



Kuvio 11. Mielipiteet organisaatiosta

Kuviossa 11 ovat vastaajien mielipiteet organisaatioon liittyvistä asioista. 51 % on sitä mieltä, että kaikki tietävät ja ymmärtävät jonkin verran organisaation tavoitteet, vision ja strategian. 40 prosentin mielestä ne ymmärretään hyvin. Arvot ja päämäärätkin toteutuvat jonkin verran (51 %) päivittäisessä toiminnassa.

Organisaatorakenteet ryhmittelevät henkilöstön erilaisiin osaamisalueisiin, jotka kehittyvät ja vahvistuvat toiminnassa. 27 % :n mukaan organisaatorakenne on joustava ja mahdollistaa tiedon kulun, kun taas 53% on sitä mieltä, että se on jonkin verran ja vielä 16% sitä mieltä, että se ei ole ollenkaan joustava eikä mahdollista silloin tiedon kulkua. Avoin tiedon kulku lisää luottamusta ja yhteisöllisyyttä, jotka ovat olennaisia asioita sosiaalisessa pääomassa.

Johtamisen ja johdon tehtävä on huolehtia, että toiminnan rakenne on selkeä ja jokainen tietää oman roolinsa siinä. Vastuu ja valta on selkeästi ja hyväksytysti jaettu koska vastausprosentti oli 49 prosenttia kohdassa ”paljon”. 38 prosenttia oli jonkin verran –mielipiteitä.

Luottamusta organisaatiossa vahvistaa se, kun henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan. Henkilöstön hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä ollaan kiinnostuneita 49 % :n mukaan vain jonkin verran ja 31 prosentin mielestä paljon.

Suurin osa arvostaa kuulumistaan organisaatioon, jossa työskentelee ja 24 % arvostaa sitä jonkin verran.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työyhteisön sosiaalisen pääoman ja luottamuksen tilannetta. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään henkilöstön ja muutaman esimiehen mielipiteitä asioista, joista sosiaalista pääomaa ja luottamusta

syntyy työyhteisössä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Rauman kaupungin Keskusviraston työntekijät, poislukien Ruokapalvelut-yksikkö. Tutkimus on ajankohtainen, sillä sosiaalinen pääoma ja luottamus ovat tulossa yhdeksi henkilöstön tunnusluvuksi.

Teoreettinen osuus koostuu kahdesta pääluvusta: sosiaalinen pääoma sekä luottamus.

Luvussa 2, sosiaalinen pääoma, kerrotaan mistä asioista koostuu sosiaalinen pääoma työyhteisössä. Keskinäiset suhteet ja verkostot ovat olennainen osa sitä. Ilman ihmisiä ja verkostoja työyhteisössä ei voi syntyä sosiaalista pääomaa. Normeilla säädellään yhteisön toimintaa ja ne ovat myös yhteisön säädeltävissä olevia. Siten ne kuuluvat työyhteisön sosiaaliseen pääomaan. Arvojen tulee olla yhteisön yhteisesti hyväksymiä ja yksilöiden sisäistämiä, jotta ne ohjaavat toimintaa ja ovat näin sosiaalista pääomaa. Tiedon kulussa keskeistä sosiaalisen pääoman näkökulmasta on se, miten tieto on yhteisön saatavilla ja käytössä. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyy sosiaalista pääomaa ja sen syntyyn vaikuttavat vuorovaikutuksen määrä ja laatu.

Kolmannessa luvussa, luottamus, kerrotaan luottamuksen eri osatekijöistä ja olosuhteista, jotka lisäävät luottamusta työyhteisössä. Ominaista luottamukselle on vastavuoroisen antamisen ja saamisen periaate. Rehellisyys ja avoimuus sekä kunnioitus ja arvostus ovat keskeisimpiä osatekijöitä luottamuksen rakentamisessa. Sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä pitää työyhteisöstä löytyä, jotta voidaan luottaa. Tässä luvussa kerrotaan myös johtamisesta osana luottamusta.

Empiirisessä osassa esittelin tutkimustulokset. Empiiria toteutettiin kyselyn muodossa kohdeyrityksen työntekijöiden sähköposteihin lähetetyillä sähköisillä linkeillä. Vastauksia saatiin 45, jolloin vastausprosentiksi muodostui 58 %. Vastauksia olisin toivonut vieläkin enemmän, mutta työkireet varmasti haittasivat vastaamista. Kaikki eivät ehkä olleet kiinnostuneita asiasta tai muuten vain eivät halunneet tuoda mielipiteitään esille.

8.2 Toimintasuositukset

Enemmistö vastaajista voi vaikuttaa vain jonkin verran omaa työtä koskeviin päätöksiin ja oman työn tavoitteiden asettamiseen. Henkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijät voivat osallistua työolojensa kehittämiseen ja jokaisella olisi mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä määrään ja sisältöön. Jos halutaan sitouttaa tehtävään, tärkeimpinä tekijöinä siinä ovat juuri vaikutusmahdollisuudet, haasteellisuus, tehtävän merkityksen kokeminen, vaihtelevuus sekä itsenäisyys. Riippuu tietenkin työntekijöistä, kenellä on mahdollisuudet saada enemmän vaikutusmahdollisuuksia koskien työtään, mutta omaan työhön asetut tavoitteet pitäisi olla vaikutettavissa olevia, esimerkiksi kehityskeskustelussa käytyinä.

Melkein puolet oli sitä mieltä, että työyksikössä voidaan vain jonkin verran keskustella epäonnistumisista ja virheistä avoimesti. Jotta luottamusta syntyisi ja se olisi osa sosiaalista pääomaa, asioista pitäisi voida puhua suoraan ja kiertelemättä sekä ajatuksia voitaisiin sanoa ääneen ilman, että niitä kritisoidaan. Avoimessa ja rehellisessä vuorovaikutuksessa on hyvä olla säännölliset ja yhteiset puitteet, koska muuten vuorovaikutus on vaikeaa, kun ei ole yhteisiä asioita eikä tunneta toistensa töitä tai roolia yhteisessä tavoitteessa.

Puolet oli myös sitä mieltä, että työyksikössä voidaan antaa vain jonkin verran toisille myönteistä sekä korjaavaa palautetta. Palautteen antamisen tarkoituksena on auttaa palautteen saajaa kehittymään, koska se on kasvun ja oppimisen lähtökohta. Palautteen kautta saadaan tietoa siitä, onko oman toiminnan suunta ja tapa oikea, ja millaisia ovat omasta toiminnasta syntyneet tulokset. Hyvin tehdystä työstä tulee saada palautetta. Myönteisen palautteen voimalla, jaksetaan tavoitella hyvää tai jopa parempaa suoritusta sekä itseluottamus ja itsetunto lisääntyvät, joten palautetta vain rohkeasti antamaan! Korjaavan palautteen antamisessa on muistettava, ettei se saa kohdistua henkilön persoonaan tai ominaisuuksiin, vaan aina johonkin tekemiseen, sekä ettei se ole yleistä kaikkeen henkilön tekemiseen kohdistuvaa, vaan se kohdistuu tiettyyn tapahtumaan ja hetkeen.

Melkein puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työyksikkö sopeutuu jonkin verran vaivatta muutoksiin. Organisaatiossa tapahtuvien muutostilanteiden yhteydessä luot-

tamus on yksi voimavaroista, koska silloin ollaan kykeneviä ottamaan riskejä tai siedetään epävarmuutta paremmin, sekä ollaan valmiita vastaanottamaan uusia, ennakoinnattomia tilanteita. Työntekijöitä tulisi auttaa sopeutumaan muutoksiin. Tiedotus on yksi tärkeimmistä tekijöistä muutokseen soputumisessa. Kun tieto muutoksista tulee riittävän ajoissa, työntekijöillä on aikaa pohtia niitä ja valmistautua niihin. Tärkeää olisi myös informoida työntekijää siitä, miten hän voi itse vaikuttaa muutokseen.

Luottamus organisaatiossa on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Sen avulla voidaan tehokkaammin tehdä päätöksiä, helpottaa keskinäisiä suhteita ja vuorovaikutusta. Suurin osa vastaajista koki, että osaamista kyllä jaetaan eri toimijoiden välillä työyksikössä, mutta suuri osa kokee myös, että vain jonkin verran. Työyksikön henkilöstöä koulutetaan riittävästi ammattitaidon lisäämiseksi vastaajien mielestä vain jonkin verran. Riittäväällä koulutuksella turvataan yrityksen tulevaisuus ja pidetään henkilöstön tiedot ja taidot ajan tasalla. Työmotivaationkin kannalta on tärkeää, että työssä voi jatkuvasti kehittyä ja oppia.

Työyksikössä tieto kulkee avoimesti ja on kaikkien saatavilla, suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että näin on jonkin verran. Tiedon kulun pitäisi olla avointa, tehokasta ja tasapuolista eli ketään ei jätetä tiedon kulun ulkopuolelle, vaan tietoa jaetaan kaikille tasapuolisesti. Jos tieto ei kulje, se hidastaa kehitystä, heikentää työn laatua ja lisää työntekijöiden tyytymättömyyttä. Kun taas tietoa jaetaan ja keskustellaan, on helpompi löytää erilaisia näkökulmia yhteisiin ongelmiin ja kehittää työyhteisöä kokonaisuutena.

Melkein puolet vastaajista arvostaa omaa työtään mutta, melkein puolet vastaajista myös kokee, että omaa työtä ja osaamista arvostetaan jonkin verran. Organisaation toimintakäytännöt vaikuttavat siihen, miten koetaan oman asemansa ja arvostuksensa työyhteisössä. Työntekijän arvostuksen kokemiseen vaikuttaa esimerkiksi se, miten joustavia toimintakäytännöt ovat ja voiko yksilö niihin vaikuttaa. Sosiaalisesta ympäristöstä saatuun arvostuksen kokemiseen vaikuttaa myös se, miten kukin arvostaa itseään ja työtään. Työyhteisössä tulee huomioida jokaisen ponnistelut ja työpanos, ja jokaista tulee kohdella arvostavasti.

Tasan puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työ tuottaa onnistumisen ja edistymisen kokemuksia vain jonkin verran. Tässä voi olla kyse motivaatiotekijöistä. Silloin kun motivaationa on palkkio eli raha, synnyttää se nopeisiin tuloksiin mutta ilo ja into työssä ei pitkäksi aikaa lisäännä. Kun taas työntekijän palkitsee itse työ ja palkkiona tästä työntekijälle on mielihyvän kokemus, onnistumisen ja edistymisen ilo. Palkkion eli rahan ollessa motivaationa, silloin sillä ei ole pitkäaikaista motivoivaa vaikutusta. Jokainen tietenkin motivoituu eri asioista ja toista ei voida niinkään motivoida mutta motivoitumista voidaan tukea erilaisin keinoin.

Yli puolet oli sitä mieltä, että kaupunkiorganisaation johtamis – ja palkitsemisjärjestelmät tukevat osaamista jonkin verran. Organisaatioissa yleensä toteutetaan tietyn vastuunjaon puitteissa toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja tavoitteet. Tämän pitäisi olla selkeästi ilmaistu, ja tavoitteiden toteutumista ohjataan ja seurataan käytännössä niin, ettei kenellekkään jää epäselväksi niiden merkitys. Silloin johtamisjärjestelmä toimii ja luottamus johdon toimintaan ja organisaation kykyyn menestyä lisääntyy. Motivaation kannalta on oleellista, millaiseksi työntekijä palkitsemisjärjestelmän kokee. Yleensä omaa tilanetta peilataan muihin, heidän suorituksiinsa, työtehtävien laatuun ja työn määrään. Palkitsemisen perusteiden tulee olla yleisesti tiedossa ja työntekijöiden on itse pystyttävä vaikuttamaan työnsä tuloksiin.

Jokaisessa työyhteisössä on jonkinlainen palautekulttuuri eli tapa miten suhtaudutaan palautteeseen ja miten sitä käytetään kehittymisen ja kehittämisen tukena. Jos palautteikäytännöt ovat yhteisesti sovittuja, kaikille selviä ja kaikkien käytössä, niin silloin hyvin annettu palaute liikkuu vapaasti ihmiseltä toiselle ja johto saa helposti tietoa nykytilasta ja siitä, että miten päätökset vaikuttavat työntekijöiden elämään ja toimintaedellytyksiin. Tätä voisin suositella toimintasuositukseksi, koska reilusti yli puolet vastaajista koki, että palautekäytäntö on toimiva ja kaksisuuntainen vain jonkin verran.

Palautteen saaminen oli muodostunut kyselyn tulosten mukaan yhdeksi ongelmaksi. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että saa esimieheltään palautetta vain jonkin verran. Palaute on laajin johtamisen tuki, mitä kautta saadaan tietoa nykytilasta ja varhaisin puuttumisen malli, jolloin tiedetään miten erilaiset päätökset ja muut asiat vaikuttavat työntekijöiden elämään ja toimintaedellytyksiin. Esimerkiksi mitä enemmän

esimies antaa vaikka organisaatiota ja työtä koskevaa tietoa, sitä helpommin työntekijät luottavatkin esimieheen. Usein palaute jää antamatta työyhteisössä, vaikka se olisi erittäin tärkeää työssä jaksamisen kannalta.

Viimeisen osion väittämät koskivat organisaatiota ja kun organisaatio on suuri, kaikki asiat eivät välttämättä ole kaikille selviä. Yli puolet vastaajista koki, että jonkin verran tiedetään ja ymmärretään organisaation tavoitteet, visio ja strategia. Tavoitteiden määrittämiselle olennaista on strategia. Usein onkin niin, että strategian laadinta halutaan nähdä vain johdon tehtävänä, eikä henkilöstö oikein tunne strategiaa, johtuu siitä, että uskotaan, että vain johdolla on riittävä asiantuntemus ja kokonaisnäkemys. Siispä organisaatiossa viestinnän tulisi vahvistaa yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä visiosta, strategiasta, tavoitteista ja arvoista niin ne olisivat kaikille selvät.

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että arvot ja päämäärät toteutuu päivittäisessä toiminnassa jonkin verran. Arvot pitävät organisaatiota ja sen yksiköitä yksilöineen koossa, eli voisi sanoa, että ne muodostavat työpaikkakulttuurin ytimen. Arvojen avulla sosiaalistutaan työ- ja muihin yhteisöihin ja ne liittyvät siihen miten toimintaympäristö, yhteisön olemassaolon oikeutus, perustehtävä, toimintatavat ja halutut lopputulokset hahmotetaan. Arvojen tulee olla yhteisön yhteisesti hyväksymiä ja yksilöiden sisäistämiä, jotta ne ohjaavat toimintaa ja ovat sosiaalista pääomaa.

Organisaatorakenne on joustava ja mahdollistaa tiedon kulun –väittämään yli puolet vastaajista vastasi ”jonkin verran”. Organisaatorakenteet ryhmittelevät henkilöstön erilaisiin osaamisalueisiin, jotka kehittyvät ja vahvistuvat toiminnassa. Organisaatorakenne sisältää rajoja, vastuualueita, joita ilman organisaation toiminta olisi vaikeasti hallittavaa. Johtamisen ja johdon tehtävänä on huolehtia, että toiminnan rakenne on selkeä ja jokainen tietää oman roolinsa siinä. Johtajilla on oltava kokonaisnäkemys organisaatiosta asemansa ja roolinsa perusteella. Näkemyksen avulla tasapainottaa työnjakoa ja suuntaa resurssien käytön kulloinkin tärkeäksi katsotuille alueille.

Melkein puolet vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiossa ollaan vain jonkin verran kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä. Työyhteisössä, jossa sosiaalista pääomaa on, henkilöstöstä huolehditaan ja työt tehdään hyvässä il-

mapiirissä, työhyvinvointi koetaan hyväksi ja sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvointiin on parhaimmat edellytykset silloin, kun sen edistämistä tuetaan kaikilla osa-alueilla eli yksilön, organisaation ja työn tasolla. Hyvinvointia edustavat selkeä perustehtävien määrittely ja organisointi. Työhyvinvointia edistävät myös hyvä perehdytys ja ammattitaidon kehittäminen, sopiva kuormitus ja työntekijöiden ottaminen huomioon yksilöinä, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, reiluksi koettu palkitseminen, oikeudenmukainen kohtelu sekä tasapuolinen työnjako. Esimiehille tulisi antaa koulutusta työssä jaksamiseen liittyvistä asioista, sillä esimiesten toiminnalla on suuri vaikutus työyhteisössä koettuun hyvinvointiin.

Mielestäni työlle asettamani tavoitteet olen saavuttanut melko hyvin. Tutkimustulosten perusteella tuli esille kehittämiskohteita, joille annoin kehittämisehdotuksia. Kyselylomakkeen väittämät kertoivat aiheen tärkeydestä, mutta vastaajien vähäisyys tarkoitti luultavasti, ettei aiheen tärkeydestä tiedetä. Kokonaisuudessaan tutkimus sujui hyvin, ainoaksi hieman ongelmalliseksi asiaksi muodostui vastaajien määrä, vaikka heitä oli otannasta yli puolet, mutta olisi voinut olla enemmänkin, niin sosiaalisen pääoman ja luottamuksen tilannetta olisi voinut tutkia työyksiköittäin.

Opinnäytetyöni tekeminen oli mielenkiintoista, koska olen itse työskennellyt harjoittelijana Keskusvirastossa ja oli kiinnostavaa selvittää mielipiteitä sosiaalisen pääoman ja luottamuksen osa-alueista. Kaupunkiorganisaatio on suuri ja yleensä suurissa organisaatioissa sosiaalinen pääoma ja luottamus rajoittuvat vain yksikkökohtaisiksi voimavaroiksi. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe voisi ollakin tutkia sosiaalisen pääoman ja luottamuksen tilannetta muutaman vuoden kuluttua ja suuremmalla otannalla.

LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Kopijyvä Oy.
- Antell, A. & Kuukkanen, E. 2012. Mistä on työhyvinvointi tehty?. Liiketalous nro 2-3. Viitattu 26.1.2012.
http://www.liiketalous.fi/main/page_jutut_mista_on_tyhyvinvointi_tetty.html
- Dessler, G. 2008. Human Resource Management. 11. Uud.p. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus –pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito –luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kopperi, M. 1999. Liike-elämän etiikka ja talouden globalisaatio. Filosofinen n&n aikakauslehti 1/99. Viitattu 21.1.2012. <http://www.netn.fi/199>
- Lämsä, A-M. 2007. Luottamus saa työn sujumaan. Psycon Views 1/2007. Viitattu 18.4.2012. http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon_views/0701/fi_FI/etusivu
- Mattila, K-P. 2008. Arvostava kohtaaminen –arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Melin, H. 2010. Sosiaalisen pääoman merkitys työelämässä. Yhteiskuntapolitiikka 5, 566. Viitattu 11.1.2012. <http://www.stakes.fi/yp>
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus –työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Kyriiri Oy.

Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2011.

Rauman kaupungin www-sivut. Viitattu 26.3.2012. <http://www.rauma.fi>

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.

Räty, T. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Painojussit Oy.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valtiokonttorin www-sivut. Viitattu 21.3.2012.
<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16585>

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen –strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hei!

12.4.2012

Opiskelen liiketaloutta Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja opintoni ovat siinä vaiheessa, että teen parhaillaan opinnäytetyötä. Olin kesällä 2011 toimistoharjoittelijana Keskusviraston Hallintopalveluissa ja silloin sain opinnäytetyönaiheeksi Sosiaalinen pääoma ja sen kehittäminen työyhteisössä. Tutkimukseni kohdistuu Rauman kaupungin keskusvirastoon, pois lukien Ruokapalvelut.

Nyt teen kyselyä liittyen opinnäytetyöhöni. Kyselylomake tehtiin sähköisesti, jotta vastaaminen olisi helpompaa ja kyselyyn vastanneet pysyisivät nimettöminä. Kyselyn tulokset tulevat olemaan luottamuksellisia. Käsitelen tulokset ja teen niistä yhteenvetoja. Kyselyistä ei siis selviä, ketä niihin on vastannut. Tavoitteeni olisinkin saada mahdollisimman monta vastausta.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää sosiaalisen pääoman kehittämismahdollisuuksia jos tutkimuksen mukaan kehitettävää on.

Vastaathan kyselyyn 20.4.2012 mennessä.

Kiitos!

Terveisin,

Anu Nurmi

Sosiaalisen pääoman kyselylomake henkilöstölle ja esimiehille

1. Ikä

- Alle 30 30-39 40-49 50-59 60-

2. Kuinka monta vuotta olet ollut Rauman kaupungin Keskusvirastossa töissä

- Alle vuoden 1-5 6-10 11-15 16-20 20-

3. Yksikkö, jossa työskentelen on

4. Työskentelen esimiehenä Kyllä En

Kerro mielipiteesi seuraavista väittämistä

	en/ei lainkaan	jonkin verran	paljon paljon	erittäin paljon
TYÖN HALLINTA				
1. Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti	1	2	3	4
2. Voin vaikuttaa omaa työtäni koskeviin päätöksiin	1	2	3	4
3. Voin vaikuttaa työni tavoitteiden asettamiseen	1	2	3	4
4. Voin käyttää työssäni kykyjäni ja taitojani	1	2	3	4
5. Minulla on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista	1	2	3	4
6. Koen olevani selkeästi vastuussa työstäni ja sen etenemisestä	1	2	3	4

TYÖYKSIKÖN TOIMIVUUS

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1. Työyksikössäni ollaan kiinnostuneita yhteisistä asioista | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Työyksikössäni voidaan keskustella epäonnistumisista ja virheistä avoimesti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Työyksikössäni voidaan antaa toisille myönteistä sekä korjaavaa palautetta | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Työyksikköni sopeutuu vaivatta muutoksiin | 1 | 2 | 3 | 4 |

OSAAMINEN

	en/ei lainkaan	jonkin verran	paljon	erittäin paljon
1. Osaamista jaetaan eri toimijoiden välillä työyksikössäni	1	2	3	4
2. Työyksikköni henkilöstöllä mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään	1	2	3	4
3. Työyksikköni tukee oppimista ja jatkuvaa kehittymistä	1	2	3	4
4. Työyksikköni henkilöstöä koulutetaan riittävästi ammattitaidon lisäämiseksi	1	2	3	4
5. Mielestäni uudet työntekijät perehdytetään hyvin työhönsä	1	2	3	4

LUOTTAMUS

1. Työyksikössäni toimitaan sovitusti	1	2	3	4
2. Työyksikössäni pidetään lupaukset	1	2	3	4
3. Työyksikössäni ollaan rehellisiä ja avoimia	1	2	3	4
4. Työyksikössäni on avoin ja helppo keskustelukulttuuri	1	2	3	4
5. Luotan työtoverieni osaamiseen	1	2	3	4
6. Luotan johdon osaamiseen	1	2	3	4

VUOROVAIKUTUS - VASTAVUOROISUUS

1. Työyksikköni ryhmähenki on hyvä	1	2	3	4
2. Työyksikössäni on yhteishenkeä ja halua ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi	1	2	3	4
3. Työyksikössäni tieto kulkee avoimesti ja on kaikkien saatavilla	1	2	3	4
4. Annan omia tietojani muiden käyttöön	1	2	3	4
5. Saan muilta tietoja ja osaamista oman työni tueksi	1	2	3	4

ARVOSTUS

	en/ei lainkaan	jonkin verran	paljon	erittäin paljon
1. Koen, että työtäni ja osaamistani arvostetaan	1	2	3	4
2. Arvostan omaa työtäni	1	2	3	4
3. Saan kannustavaa palautetta työstäni	1	2	3	4
4. Työyksikössäni ollaan keskenään tasavertaisia	1	2	3	4
5. Työyksikössäni hyväksytään erilaisia kannanottoja/mielipiteitä	1	2	3	4
6. Työ tuottaa onnistumisen ja edistymisen kokemuksia	1	2	3	4

JOHTAMINEN

1. Kaupunkiorganisaatiomme johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle ja luottamukselle	1	2	3	4
2. Kaupunkiorganisaatiomme johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat osaamista	1	2	3	4
3. Palautekäytäntömme on toimiva ja kaksisuuntainen	1	2	3	4
4. Kaupunkiorganisaatiomme esimiehet ovat ammattitaitoisia työssään	1	2	3	4

OMA ESIMIES

1. Esimieheeni on helppo ottaa yhteyttä	1	2	3	4
2. Esimieheeni jakaa vastuuta alaisilleen	1	2	3	4
3. Esimieheeni ottaa huomioon työntekijöiden ehdotuksia ja toiveita	1	2	3	4
4. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	1	2	3	4
5. Esimies kannustaa hyviin työsuorituksiin	1	2	3	4
6. Esimies arvostaa minua työntekijänä	1	2	3	4
