

VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS LAADUN- HALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISESSÄ

Case: EVRY Jydacom Oy

Ekaterina Rautio

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Rautio, Ekaterina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.6.2014
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISESSÄ Case: EVRY Jydacom Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Svärd, Erica		
Toimeksiantaja(t) EVRY Jydacom Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään vuorovaikutuksen toimivuutta toimeksiantajaorganisaatiossa sekä sitä, miten työyhteisön vuorovaikutusta voidaan parantaa yrityksen laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tehostamiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, mitkä tekijät vaikuttavat vuorovaikutuksen onnistumiseen ja millä tekijöillä on negatiivinen vaikutus henkilöstön vuorovaikutukseen. Lisäksi tavoitteena oli esitellä työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiskohteita. Työn toimeksiantajana toimi EVRY Jydacom Oy.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin vuorovaikutukseen liittyviin keskeisiin käsitteisiin, onnistuneen vuorovaikutuksen tekijöihin ja tärkeimpiin työpaikan vuorovaikutustilanteisiin. Lisäksi käsiteltiin laadun määritelmiä, laatujärjestelmän merkitystä, rakennetta ja kehittämisen tarvetta sekä henkilöstön roolia laadukkaassa toiminnassa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluinä maaliskuun 2014 aikana. Haastateltavina oli yhteensä seitsemän henkilöä, jotka kuuluvat yrityksen laatuprojektiin. Tutkimuksessa kerättiin kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmia sekä kokemuksia vuorovaikutuksen sujumisesta työyhteisön arkipäivä- ja laatutyössä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä arkipäivän että laatutyössä. Vuorovaikutuksen toimivuuteen ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat avoimuus, luottamus, aktiivisuus, dialogisuus, palautteenanto, hyvät kokouskäytännöt ja työnkierto. Vuorovaikutukseen negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi osoittautuivat kiire, epäselvät pelisäännöt, huono ilmapiiri ja tiedonkulku, epäluottamus, epäaktiivisuus, huono käyttäytyminen ja heikko muutosviestintä. Dialogisuuden taitoa, viestintäosaamista, tiedonkulkua ja avoimuutta tulisi kehittää ja keskinäistä vuorovaikutusta lisätä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Vuorovaikutus, vuorovaikutustaidot, laatu, laadunhallintajärjestelmä, laatutyö		
Muut tiedot		



Author(s) Rautio, Ekaterina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 17.6.2014
	Pages 52	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title THE MEANING OF INTERACTION IN THE DEVELOPMENT OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM Case: EVRY Jydacom Oy		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Svärd, Erica		
Assigned by EVRY Jydacom Oy Ltd.		
Abstract <p>The study was designed to investigate the functionality of interaction in the case organization and how the interaction could be developed in order to promote the implementation of its quality management system. The aim of the research was to find out the main factors affecting the success of interaction and which factors have a negative impact on staff interaction. Another aim was to suggest targets for the development of the interaction. The study was assigned by EVRY Jydacom Oy Ltd.</p> <p>The theoretical sections of the thesis examine the key concepts of interaction, the main factors affecting the interaction and important interaction situations at work. Other topics of discussion were the definition of quality, the importance, the structure and development of the quality management system and the role of the personnel in high-quality operations.</p> <p>The study was conducted by using a qualitative research approach, and the material was collected through team interviews. The interviews were completed individually in March 2014. The interviewees were seven employees from the company's quality project. The research focused on collecting information of how the staff members experience and see interaction in their everyday work and in quality management.</p> <p>The study showed that workplace interaction mainly works in everyday and quality management work. The main factors ensuring the success and functionality of the interaction are openness, dialogue, feedback, good meeting practices and job rotation. A result was that rush, unclear working rules, bad atmosphere and poor information, distrust, inactivity, bad behavior, and scarce change communication negatively affect interaction. Dialogic and communication skills, and information and openness should be developed. Mutual interaction between the staff members should be increased.</p>		
Keywords Interaction, interaction skills, quality, quality management system, quality management work		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	4
1.2	Opinnäytetyön tutkimusongelma, tavoite ja rajaus.....	6
1.3	Aiemmat tutkimukset.....	7
1.4	Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne.....	8
2	VUOROVAIKUTUS JA SEN HAASTEET	11
2.1	Vuorovaikutuksen määritelmiä.....	12
2.2	Vuorovaikutustaidot.....	13
2.3	Sanaton vuorovaikutus.....	16
2.4	Onnistuneen vuorovaikutuksen tekijät	17
2.5	Vuorovaikutustilanteet työpaikalla.....	20
3	LAATU JA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ.....	23
3.1	Laatu käsitteenä	23
3.2	Laadunhallintajärjestelmän merkitys ja rakenne	26
3.3	Laatujärjestelmän kehittäminen	29
3.4	Henkilöstön rooli laadukkaassa toiminnassa	30
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
4.1	Vuorovaikutuksen toimivuus arkipäiväisessä työssä	32
4.2	Vuorovaikutuksen toimivuus laatutyössä.....	39

5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
5.1	Yhteenveto	44
5.2	Luotettavuustarkastelu	48
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	52
	Liite1. Haastattelun teemarunko	52

KUVIOT

KUVIO 1.	Hyvä viestintä ja vuorovaikutus	17
KUVIO 2.	Laadun merkitys	25
KUVIO 3.	Laatujärjestelmän rakenne -esimerkki	27

1 JOHDANTO

Nykyään laatu on kaikille yrityksille tärkeä tekijä. Laadun merkitystä yrityksen toiminnalle korostaa myös Olli Lecklin. Hänen mukaansa laatu on yrityksen keskeinen menestys- ja kilpailutekijä. Laatu näkyy yrityksen kaikissa toimintaprosesseissa, palveluissa, tuotteissa sekä henkilöstössä. Se on osa organisaation jokapäiväistä työtä. (Lecklin 2006, 9.)

Menestyvillä yrityksillä on oltava käytössä toimiva laadunhallintajärjestelmä, joka viestii strategiat, suunnitelmat ja johdon tahtotilan läpi koko organisaation. Laadunhallintajärjestelmä on yritysjohton apuväline, yrityksen johtamisjärjestelmä, jonka tavoitteena on helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa. (Mts. 33.)

Organisaation johto vastaa laatutyöstä. Johdon on huolehdittava, että henkilöstö tietää ja tuntee yrityksen keskeiset tavoitteet, tulokset ja laatustrategian. (Mts. 33.) Koko henkilöstö on avainasemassa laadun toteutumisessa. Työntekijöiden tulee ymmärtää, miten heidän työpanoksensa liittyy lopputulokseen ja yrityksen laatuun. Organisaation laatu syntyy siis yhteistyön tuloksena, ja laadun takana on aina koko organisaation henkilöstö. (Mts. 214–215.)

Laatutyö koostuu jatkuvasta toiminnan parantamisesta ja kehittämisestä. Laadun hallinta ja kehittäminen edellyttävät tiivistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja suunnitelmallisuutta. (Lecklin & Laine 2009, 61–115.) Yrityksen strategian toteuttaminen onnistuu, kun työyhteisössä on luottamusta ja sujuvaa vuorovaikutusta (Maanonen 2006).

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii EVERY Jydacom (EJD), jossa itse työskentelen taloushallinnon assistenttina.

EVERY Jydacom Oy on rakennusalan toiminnanohjausjärjestelmien johtava toimittaja Suomessa. Yrityksen ammattitaito koostuu yli 30 vuoden kokemuksesta sekä rakennustoimialan vahvasta ja monipuolisesta osaamisesta. EJD toimii asiakkaidensa pitkäaikaisena ja merkittävänä yhteistyökumppanina tarjoten heille aina uusinta informaatioteknologiaa liiketoiminnan välineeksi. EJD:n asiakkaita ovat pääasiassa rakennusalan yritykset. Yrityksessä työskentelee 40 rakennus- ja it-alan ammattilaista. EVERY Jydacom Oy on osa EVERY-konsernia, joka on Pohjoismaiden johtava IT-toimija. Konsernin päätoimisto sijaitsee Norjassa. Koko konsernissa on lähes 10 000 työntekijää, joista 100 työskentelee Suomessa. (EVERY Jydacom Oy: rakennusalan toiminnanohjauksen asiantuntija. n.d.)

Laatutyö on osa EJD:n arkea, ja siihen kuuluu jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Laatutyön tavoitteena on varmistaa, että yritys toimii vakaasti ja että se kehittää toimintaansa tavoitteellisesti ja systemaattisesti. Laatutyötä tehdään ulkopuolisen laatuasiantuntijan kanssa, joka toimii myös laatusihteerinä ja auttaa yritystä rakentamaan laadunhallintajärjestelmää.

Yrityksessä ei ole vielä valmista laatukäsikirjaa, mutta tavoitteena on saada se tehtyä tulevaisuudessa. Laatukäsikirjan luomisen tarkoituksena on tehdä oma toiminta näkyväksi, selkeyttää kuvauksen avulla toimintatapoja sekä pohtia niiden parantamista. Laatutyötä ja laatu järjestelmää tarvitaan yrityksen kokonaisuuden hallitsemiseen ja sen kehittämiseen.

EVERY Jydacom Oy:n johtamisjärjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen osallistuvat seuraavat työryhmät: johdon katselmus, laaturyhmä ja henkilöstöneuvosto. Ryhmät kokoontuvat säännöllisesti vuosisuunnitelman mukaisesti. Laatutyö alkaa johdon katselmuksesta, jossa määritellään tavoitteet koko laatutyölle, seurataan, miten ne to-

teutuvat, arvioidaan mahdollisuuksia parantamiseen ja tarvetta muuttamiseen. Kokonaisvastuu EJD:n laadunhallintajärjestelmästä on yrityksen toimitusjohtajalla.

EJD:llä ei ole erikseen nimettyä laatupäällikköä, vaan laatupäällikön tehtäviä hoitaa laaturyhmä, joka on täällä hetkellä sama kuin johtoryhmä.

Laaturyhmä tukee EJD:n johtamista sekä organisoii, ohjaa ja valvoo laadunhallintajärjestelmän kehittämistyötä. Laaturyhmän erityistehtävänä on EJD:n kehittämishankkeiden tunnistaminen, valvonta, ohjaus, koordinointi ja arviointi. Laaturyhmä välittää myös sekä sisäistä että ulkoista laatuasioihin liittyvää tietoa eri tiimien välillä. Laaturyhmä kehittää yrityksen laadunhallintajärjestelmää standardin SFS-EN ISO 9001:2008 tarjoaman mallin pohjalta.

Henkilöstöneuvosto toimii EJD:llä tiedonvaihto- ja keskustelufoorumina. Henkilöstöneuvoston jäsenet ovat tiimien edustajia, joiden tehtävänä on välittää asioita tiimistensä kokoukseen ja tiedottaa kokouksessa käsitellyistä asioista tiimilleen. Henkilöstöneuvoston tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa ja selkeyttää yhteisiä pelisääntöjä. Henkilöstöneuvoston kautta työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään. Henkilöstöneuvostossa asioita käsitellään ja esitetään yrityksen johdolle, joka tekee päätökset.

Viime vuoden keväällä EJD on tarkentanut oman laatutyönsä suuntaa, tavoitteita ja toimintaperiaatteita. Laatutyön tavoitteeksi yritys määritteli EVRY Jydacom Oy:n kilpailukyvyyn parantamisen, työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämisen sekä kaikkien tiimien toiminnan kytkemisen EVRY:n arvoihin ja toimintamalleihin. Tiimien välinen ryhdikäs yhteistyö ja vuorovaikutus valittiin kehittämisen toimintaperiaatteeksi.

Ehdotus opinnäytetyön aiheesta tuli laaturyhmän edustajalta, jonka kanssa keskustelimme, mitä laatutyössä voisi kehittää. Yrityksen laaturyhmä toivoi, että tiimien jäsenet rohkaistuvat entisestään tuomaan julki jatkuvaan parantamiseen liittyviä ideoita ja kehittämisajatuksiaan. Tavoitteena on saada henkilökunnan mielipiteitä esille. Tämä on mahdollista vain avoimella ja jatkuvalla vuorovaikutuksella, ryhdikkäällä yhteistyöllä ja henkilöstön sitouttamisella johtamisjärjestelmän toteuttamiseen.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma, tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia case-yrityksen henkilöstön näkökulmaa ja mielipiteitä vuorovaikutuksen toimivuudesta. Tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutuksen sujuvuuteen. Tarkoituksena on myös selvittää, mitkä ovat yrityksen vuorovaikutuksen heikot kohdat, ja henkilöstön näkemyksiä hyödyntäen pohtia, miten vuorovaikutuksen sujuvuuteen voisi vaikuttaa. Tavoitteena on arvioida kohdeyrityksen vuorovaikutuksen tämän hetkistä tilaa selvittämällä henkilöstön näkemyksiä asiasta. Analyysin pohjalta esitellään case-yrityksen vuorovaikutuksen kehittämiskohtia, joita parantamalla yritys voi tukea laatutyötä ja saada uusia ideoita laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten työyhteisön vuorovaikutusta voidaan parantaa yrityksen laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tehostamiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutuksen onnistumiseen?
- Mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön vuorovaikutukseen?
- Minkä tekijöiden parantamisella vuorovaikutuksen sujuvuuteen voisi vaikuttaa?

Kirjallisuudessa vuorovaikutusta kuvataan monella tavalla. Eri kuvauksissa korostuvat sen eri puolet. Hyvin selkeätä kuvausta vuorovaikutukselle on vaikea löytää. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutus nähdään kasvokkaisuviestintänä ihmisten kesken, joka voi olla sanallista tai sanatonta viestintää. Vuorovaikutus nähdään myös toimintana, jossa osapuolet jakavat tietoa, tunteita, kokemuksia ja ajatuksia.

Laadun jatkuva kehittäminen vaatii myös tiivistä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, jotka tuovat omia näkemyksiä organisaation laatutyöhön ja koko toimintaan. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan vain työyhteisön vuorovaikutuksen merkitystä laatutyössä ja laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä, ja asiakas- ja muiden ulkopuolisten sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen rooli on rajattu tutkimuksesta pois.

Tutkimus tehdään case-yrityksen työntekijöille. Tiedot kerätään ainoastaan EVRY Jydacom Oy:n työyhteisön kehittämistä varten: se on henkilökunnalle peiliin katsomisen ja opiskelun paikka. Opinnäytetyössä tutkitaan vuorovaikutuksen toimivuutta toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat vuorovaikutuksen onnistumiseen ja millä tekijöillä on negatiivinen vaikutus vuorovaikutukseen. Näiden tekijöiden tunnistamisella työyhteisön vuorovaikutusta voidaan kehittää. Tarkoituksena on tehdä tutkimuksen tuloksista yhteenveto, joka käydään henkilöstön kanssa läpi.

1.3 Aiemmat tutkimukset

Vuorovaikutus on hyvin paljon esillä monien alojen kirjallisuudessa sekä opinnäytetöissä. Hyvän vuorovaikutuksen merkitystä laatutyössä ja laadun kehittämisessä on käsitelty vähän. Se on kuitenkin hyvin tärkeä tehtäväalue, ja henkilökunnan yhteistyöllä ja avoimella vuorovaikutuksella voidaan saada uusia ideoita laatujärjestelmän kehittämiseen. Lisäksi vuorovaikutuksen toimivuus on tapauskohtaista, minkä vuoksi sitä haluttiin tutkia.

Anne Haapaniemi (2011) tutki opinnäytetyössään vuorovaikutuksen merkitystä tiimityöskentelyssä. Tutkimuksen tarkoituksena oli muun muassa selvittää, millainen oli tutkittavien näkemys toimivasta vuorovaikutuksesta tiimissä. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella ja tutkimuskohteena oli opettajatiimi. Tutkimuksessa selvisi, että hyvä tiedonkulku, luottamus, avoin ilmapiiri, hyvät vuorovaikutus-, alais- ja työyhteisötaidot sekä toisten kuunteleminen ja kunnioittaminen olivat toimivan vuorovaikutuksen peruskiviä. Tutkimuksessa selvisi myös, että johtaminen oli tärkeässä avainasemassa osana tiimin toimivaa vuorovaikutusta. Tutkimustulosten perusteella tiimin johtaminen ei ollut kuitenkaan tasapuolista eikä kannustavaa, minkä vuoksi tiimijäsenten välille syntyi epäluottamusta. Kehityskohteeksi nousivat palaverikäytännöt ja tiimin jäsenten roolien selkeyttäminen. (Mts. 13–17, 22–24.)

Pyykön (2011) laadullisessa tutkimuksessa selvisi, mitkä tekijät yrityksessä vaikuttivat sen sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuuteen. Tutkimuksen mukaan hyvä

tiedottaminen, asioihin vaikuttamismahdollisuus, oma aktiivisuus, avoimuus ja osallistuminen olivat hyvänä perustana vuorovaikutuksen onnistumiselle. Passiivisuus koettiin suurimmaksi ongelmaksi. Lisäksi ajankohtaiseksi ongelmaksi havaittiin vuorovaikutuksen vähäisyys yrityksessä, mikä ilmeni keskustelevan ilmapiirin puutteena muun muassa tiimipalavereissa. (Mts. 25–31.)

Tuija Saarinen (2007, 69–70) totesi, että toimivalla vuorovaikutuksella on merkitystä myös yrityksen liiketulokseen. Hänen tutkimuksensa mukaan avoin vuorovaikutus paransi yrityksen ilmapiiriä, työntekijöiden motivaatiota ja sitä kautta tuottavuutta, kannattavuutta sekä yrityksen kilpailukykyä. Tutkimuksessa selvisi, että kuunteleminen, motivoiminen, tukeminen, tavoitteiden selkeyttäminen, luotettavuus, avoimuus ja toimiva sisäinen viestintä ovat edellytyksiä onnistuneelle vuorovaikutukselle.

Kainulainen (2014, 51) keräsi vuorovaikutukseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Ne olivat kiire, huono tavoitettavuus, epäaktiivinen yhteistyö, huono ilmapiiri, toisten työtehtävien tuntemattomuus sekä vähäinen työkokemus. Näitä tekijöitä löytyy myös kirjallisuudesta.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön tutkimus on laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus valittiin, koska se sopi mielestäni työn luonteeseen. Työssä keskitytään ihmisiin, heidän kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, sillä tutkimus ei perustu tilastollisiin menetelmiin tai lukuihin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, syvällinen ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. (Kananen 2008, 24.) Tutkija luottaa työssään ihmisiin mieluummin kuin vaikkapa lomakkeisiin, ja siksi suosittuja työmenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisissa dokumenteissa olevat tiedot (mts. 84). Tutkijan omat kokemukset ja kiinnostu-

neisuus ohjaavat sekä rajaavat tulkintaa, mistä johtuen samasta aineistosta voi syntyä erilaisia tulkintoja. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyrikään objektiiviseen tai absoluuttiseen totuuteen kuten kvantitatiivinen tutkimus. (Mts. 10–11.)

Aineistonkeruunmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Kyseinen menetelmä valittiin siitä syystä, että haluttiin olla suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa, nähdä heidän ilmeensä ja kuulla äänensävyt haastattelun aikana. Haastattelussa oli mahdollisuus tarkentaa saatuja vastauksia lisäkysymysten avulla. Lisäksi haastattelussa nousi esiin sellaisia asioita, jotka muutoin olisivat voineet jäädä sanomatta.

Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa käydään läpi ennakkoon suunniteltuja teemoja. Käsiteltävät aihepiirit ovat tiedossa haastateltaville etukäteen, mutta kysymysten tarkka asettelu puuttuu. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin työntekijöiden yksilöhaastatteluilla, sillä vastaajien kanssa haluttiin keskustella luontevasti ja vapautuneesti. Jokaiseen haastatteluun varattiin noin tunti aikaa. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua, sillä tavoitteena oli saada laaja ja monipuolinen kuva tutkimusaiheesta. Haastateltavaksi valittiin henkilöryhmät, jotka kuuluvat yrityksen laatuprojektiin, joten työntekijöillä varmasti oli kerrottavaa työhönsä liittyen. Haastateltavina olivat EVRY Jydacom Oy:n toimitusjohtaja sekä henkilöstöneuvoston ja laaturyhmän jäsenet. Haastatteluun osallistujien määrä oli yhteensä seitsemän henkilöä, ja he työskentelevät yrityksessä eri tii-meissä ja rooleissa.

Haastatteluja varten luotiin teemahaastattelurunko (Liite 1). Haastatteluissa käytiin läpi kaksi teemaa, joiden pohjalta keskusteltiin vapaasti. Teemat olivat: arkipäivän vuorovaikutus ja vuorovaikutus laatutyössä. Tarkoituksena oli selvittää, miten vuorovaikutus sujuu sekä henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa että laatutyössä: ko-

kouksissa ja palaverissa, kehityskeskusteluissa ja yhteistyössä tiimien välillä. Työntekijöiltä kysyttiin myös sitä, miten heidän mielestään voitaisiin parantaa vuorovaikutusta työpaikalla.

Aineiston keruu lopetettiin, kun se alkoi toistaa itseään eikä tuonut enää uutta tietoa, eli haastattelut suoritettiin saturaatioperiaatteella. Kanasen (2008, 34–38) mukaan aineistoa on riittävästi, kun se kylläntyy eli saavuttaa saturaation. Tällöin uudet tutkittavat eivät tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja vastaukset alkavat olla hyvin samanlaisia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös tarkan dokumentaation avulla. Tutkijan tulee selostaa tutkimus sekä sen toteutus vaihe vaiheelta. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tutkimustuloksista muodostetut tulkinnot ja tehdyt päätökset tulee perustella. Dokumentointi on siis tutkimuksen perusedellytys. (Kananen 2008, 126–128.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta on tärkeää tutkimuksen objektiivisuus. Objektiivisuus lähtee siitä, että tutkija ei sekoita omia näkökulmia ja asenteita tutkimuskohteeseen. Sen sijaan tutkija yrittää olla puolueeton aineistoa käsitellessään ja tulkitessaan, ja tutkijan rooli on havainnoida kohdetta objektiivisesti ulkopuolelta. (Kananen 2008, 121–123; Eskola & Suoranta 1998, 126–127.)

Tulkitessani ja käsitellessäni aineistoa yritin olla objektiivinen. Myös perusteellinen dokumentaatio vahvisti tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tehdyt päätökset on pyritty perustelevaan ja tutkimuksen kulku on pyritty selostamaan tarkasti. Vastajat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiseen, joten haastattelut nauhoitettiin kännykän nauhurilla analysoinnin helpottamiseksi. Lyhyet muistiinpanot tehtiin myös käsin jo haastattelujen aikana, ja jokaisen haastattelun jälkeen kirjoitettiin vastaukset paperille eli haastattelut litteroitiin. Näin hahmotettiin, millaiset vastaukset esitettiin kysymyksiin saatiin yleisesti. Tekstistä karsittiin pois turhia välisanoja ja toistoja.

Saatu aineisto kuunneltiin ja luettiin keskittyneesti useamman kerran, ja yritettiin hahmottaa aineistoa ja ymmärtää sen todellinen sisältö. Jokainen haastattelun pääkohta ja tärkeimmät tulokset merkittiin ylös. Materiaali analysoitiin aineistolähtöisesti teemoittain.

Opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä, johdantoluvussa esiteltiin tutkimuksen aiheen valinnan taustaa, tarkoitusta, rajoksia ja toimeksiantaja, määritettiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tarkasteltiin aikaisempia tutkimuksia. Tässä luvussa perustellaan käytettyjä menetelmiä sekä kuvataan aineiston keräämisen ja analysoinnin tapaa. Toisessa ja kolmannessa luvussa avataan teoreettista viitekehystä, joka käsittää kaksi pääaihealuetta eli vuorovaikutuksen ja laadunhallintajärjestelmän.

Vuorovaikutusta käsiteltävässä luvussa avataan vuorovaikutukseen liittyvät keskeiset käsitteet, kuten sosiaalinen vuorovaikutus, vuorovaikutusosaamiset ja sanaton vuorovaikutus. Luvussa keskitytään myös onnistuneen vuorovaikutuksen tekijöihin sekä esitellään työpaikan tärkeimmät vuorovaikutustilanteet.

Laadunhallintajärjestelmää käsittelevässä luvussa esitellään laadun määritelmiä, laadunhallintajärjestelmän merkitystä, rakennetta ja kehittämisen tarvetta sekä henkilöstön roolia laadukkaassa toiminnassa.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto johtopäätöksineen, mainitaan työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiskohtia ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 VUOROVAIKUTUS JA SEN HAASTEET

Työssä olemme jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Suuri osa työtehtävistä on nykyisin vuorovaikutusta – keskustelua kollegoiden ja asiakkaiden kanssa erilaisissa työelämän tilanteissa. Tasapuolisissa keskusteluissa jokaisella on mahdollisuus esittää omat ajatuksensa turvallisesti ja tulla kuulluksi työyhteisössä.

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen kehittäminen vaatii aikaa. Aitoon vuorovaikutukseen voidaan päästä vain luomalla työntekijöille mahdollisuuksia rauhallisempaan keskusteluun ja tutustumiseen työtovereihin kiireen keskellä. (Vuorovaikutus työyhteisössä. n.d.)

2.1 Vuorovaikutuksen määritelmiä

Vuorovaikutusta kuvataan eri tavoilla, koska se on monimutkainen käsite. Hyvin selkeätä kuvausta vuorovaikutukselle on vaikea löytää. Vuorovaikutus nähdään kanssakäymisenä, kommunikointina, yhdessä olemisena ja tekemisenä sekä sosiaalisena käyttäytymisenä (Parikka 2011b).

Reijo A. Kauppila (2005) kertoo kirjassaan Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutustaidoista. Hänen mukaansa sosiaaliseen vuorovaikutukseen kuuluu ihmisten välinen toiminta erilaisissa ympäristöissä. Sosiaaliset suhteet ja sosiaaliset taidot ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen alakäsitteitä. Sosiaalisilla suhteilla Kauppila tarkoittaa sosiaalisen vuorovaikutuksen luonnetta ja erilaisia laadullisia piirteitä. Sosiaaliset taidot ovat opittuja taitoja ja tarkoittavat kykyä olla muiden kanssa. Sosiaaliset taidot ovat lisäksi taitoja, joita tarvitaan sosiaalisten tilanteiden tiedolliseen hallintaan. (Mts. 19.)

Kauppilan (2005) mukaan sosiaalisiin taitoihin kuuluvat yhteistyö-, vuorovaikutus- ja viestinnän taidot. Sosiaaliset taidot näkyvät ihmisten käyttäytymisessä. Sosiaalisesti taitava ihminen toimii luontevasti niin tuttujen kuin vieraidenkin ihmisten kanssa. Hän löytää oikeat sanat ja ottaa toiset huomioon. Hänellä on hyvät tavat, hän taitaa sosiaaliset normit eikä uhkaa käytöksellään toisia. (Mts. 125–128.) Onnistunut sosiaalinen vuorovaikutus edellyttää muiden ihmisten odotusten ymmärtämistä (mts. 20). Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu myös molempien osapuolien keskinäinen luottamus, syvällinen ihmisen ymmärtäminen ja empaattinen kohtaaminen (mts. 70–72).

Silvennoisen (2004) mukaan vuorovaikutus on toimintaa, joka tapahtuu vuoron perään ja on vaikuttamista toisen käyttäytymiseen, ajatuksiin, asenteisiin ja tunteisiin.

Vuorovaikutustilanteessa molemmat osapuolet viestivät puheella, katseella sekä eleillä ja ottavat vastaan viestejä kuuntelemalla ja reagoimalla. (Mts. 15.) Tämänlaista vuorovaikutuskohtaamista kutsutaan dialogiksi – jäsenten välillä tapahtuvaa avointa vuoropuhelua. Kummallakin osapuolella on oma näkemyksensä aiheesta, ja tavoitteena on saada syvempää ymmärrystä kaikkien ajatteluun sekä löytää uusia ratkaisuja asioihin. Muiden ajatuksia kuunnellaan, mutta ei pidetä lopullisina, ja niitä on mahdollista rikastaa omilla ideoilla. Dialogi siis johtaa oppimiseen ja avoimuuteen, koska se tekee mahdolliseksi hyödyntää erilaisia tieto- ja ajatusmaailmoja. (Juholin 2009, 61.)

Vuorovaikutukseen liittyy myös kommunikaation käsite, johon kuuluu sekä sanatonta että sanallista viestintää. Verbaalinen eli sanallinen viestintä käsittää Kauppilan (2005) mukaan puhumista ja esittämistä sosiaalisessa tilanteessa. Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyy aina konteksti, siis tilanne ja paikka, jotka luovat edellytykset vuorovaikutukselle. Sanaton eli nonverbaali viestintä ilmenee liikkeistä, asennoista, eleistä, kasvojen ilmeistä, katseista, tilan käytöstä ja välimatkasta. Sanaton viestintä on tietoista tai tiedostamatonta. (Mts. 19–20.)

2.2 Vuorovaikutustaidot

Työelämässä menestyminen vaatii ihmisiltä yhä enemmän vuorovaikutustaitoja. Työtä tehdään eri tiimeissä ja ryhmissä erilaisten ihmisten kanssa, jolloin vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa jatkuvasti. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu kyky vaihtaa ajatuksia, kokemuksia, mielipiteitä sekä toimiminen toisten ihmisten kanssa yhdessä. Vuorovaikutus on jatkuvaa vastavuoroisuutta, sitä, että molemmat tai kaikki osapuolet antavat panoksensa yhteiseen keskusteluun tai tapahtumaan (Silvennoinen 2004, 15).

Yleensä kuvitellaan, että vuorovaikutustaidot ovat luontaisia, mutta se ei ole totta. Vuorovaikutustaidot ovat opittuja taitoja, eli niitä voi opetella ja kehittää (mts. 17). Tarvitaan vain halua uuden oppimiseen, itsensä ja muiden ymmärtämiseen sekä eri-

laisten ihmisten kunnioittamiseen. Keskeiseksi vuorovaikutustaidoksi Kauppila mainitsee keskustelu-, neuvottelu-, esiintymis-, viestintä-, yhteistyö-, tiimityö- ja empatiataidot (Kauppila 2005, 24).

Vuorovaikutustilanteeseen kuuluu olennaisena myös aktiivinen kuuntelu, joka luo mahdollisuuden hyväksyä toiset ja ymmärtää toisten näkökulmia. Hyvä kuuntelija on aktiivinen, hän osaa ottaa vastaan ja tulkita viestiä, ymmärtää kuulemaansa sekä tehdä sen pohjalta yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. (Kauppila 2005, 182–184.) Huhtisen (2001) mukaan eniten ongelmia ja väärinkäsityksiä ihmisten välille syntyy huonosta kuuntelemisesta. Helposti käy niin, että kuulee vain sen, mitä haluaa kuulla tai pelkää kuulevansa. (Mts. 21.)

Kuulluksi tuleminen on myös erittäin tärkeää. Jokainen ihminen haluaa tulla kuulluksi ja saada omat ideansa tai mielipiteensä kuulluiksi. Kuunteleminen tarkoittaa kiinnostumista, välittämistä ja toisen arvostamista. Hyvä kuunteleminen ei ole pelkästään korvien käyttöä ja keskittymistä. Keskittynyt kuuntelija katsoo, kysyy ja tarkentaa. (Mts. 21.) Aktiivisessa kuuntelussa kuuntelijan eleet, asennot ja katsekontakti ovat tärkeässä asemassa. Kuuntelija kertaa viestin sisällön ja tarvittaessa rohkaisee kertomaan lisää. (Kauppila 2005, 182–184.)

Hyvä vuorovaikutustaito vaatii hyvää viestintätaitoa. Viestintä on siis perusta ihmisen vuorovaikutukselle (Kauppila 2005, 25–26). Viestinnän avulla luodaan ja tuodaan esille yrityksen missio, visio ja arvot. Johtamisviestinnällä asetetaan myös yrityksen tavoitteet, delegoidaan ja koordinoidaan erilaisia tehtäviä, motivoidaan alaisia ja annetaan heille palautetta. (Juholin 2009, 112.) Työntekijä pysyy tyytyväisenä, kun hän tietää, mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii ja missä mennään juuri nyt. Ihminen tuntee olevansa tärkeä, kun hän kuulee ajankohtaisia uutisia työpaikallaan heti. Silloin myös viihtyvyys ja työmotivaatio paranevat. Viestintä on siis näppärä työkalu johtamiseen ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Mts. 145–146.) Avoimessa ja luottavassa työympäristössä on tyytyväisiä työntekijöitä. Tällaisessa työympäristössä viestintä toimii toiseenkin suuntaan ja johto on tietoinen epäkohdista tai halutuista muutoksista. (Mts. 150.)

Nykyään työntekijöiltä vaaditaan hyviä yhteistyö- ja tiimityötaitoja. Ryhmän yhteisö muodostuu kahdesta tai useammasta yksilöstä, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on yhteiset tavoitteet ja intressit (Kauppila 2005, 85–86). Ryhmissä toteutuvat ryhmädynamiikka, tietyt lainalaisuudet, jotka vaikuttavat jäseniin ja heidän toimintakykyynsä. Ryhmä luo oman sosiaalisen systeeminsä ja tapansa käsitellä asioita. (Mts. 92.) Ryhmän osallistujat saavat erilaisia rooleja heille annettujen tehtävien perusteella. Puheenjohtaja, sihteeri ja asiantuntija ovat tehtävärooleja; hauskanpitäjä, järjestelijä tai kriitikko luonnerooleja. Ryhmäroolit vaikuttavat ryhmän työkykyyn ja siihen, miten yksilö voi toteuttaa itseään ryhmässä. (Kauppila 2005, 92–93.)

Tiimi koostuu pienestä ryhmästä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin, ja he noudattavat yhteisesti sovittuja linjoja ja pelisääntöjä. (Mts. 85–86.) Tiimillä tulee olla säännöllistä ja usein toistuvaa vuorovaikutusta. Tiimin jäsenten tulee ymmärtää toisiaan hyvin, ja heidän pitäisi myös pystyä kommunikoimaan tehokkaasti ja tukemaan toisiaan. Esimiesten on opittava auttamaan tiimin jäseniä ongelmien ratkaisemisessa sen sijaan, että määräisivät heidän työtehtävänsä. (Lecklin 2006, 237.)

Työpaikalla on tultava toimeen kaikkien ja myös niiden kanssa, jotka koemme hankaliksi. On siis opeteltava työskentelemään yhdessä ja toimimaan erilaisten ihmisten kanssa. Tasapainoisessa ryhmässä hyödynnetään jäsenten erilaisuutta. Uusia toimintatapoja ja ajattelua ei synny helposti, jos tiimissä on vain samaa ihmistyyppiä. Yhteisö saa aikaan parempia tuloksia, kun siinä on erityyppisiä ihmisiä, joilla on eri osaamisia. Erilaisuuden ymmärtäminen, hyväksyminen ja hyödyntäminen voidaan oppia tiimivalmennusten ja yhteistyötaitojen kehittämisen avulla. (Repo & Nuutinen 2008, 67–68.)

Vuorovaikutuksen onnistuminen vaatii myös tunteiden ymmärtämistä (Paasivaara 2009, 28). Hyvän vuorovaikutuksen perustana on itsetuntemus. Itseään johtava ihminen osaa tunnistaa ja nimetä omia tunteitaan. Hän elää omaa elämäänsä, arvostaa itseään terveellä tavalla ja luo ympärilleen luottamusta ja turvallisuutta herättävän ilmapiirin. (Mts. 29.) Toisten ihmisten tunteiden tunnistaminen ja huomioiminen on

yhä tärkeää, ja empatiataitoja tarvitaan kaikessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Empatiataidon avulla voidaan lukea viestejä rivien välistä eli ymmärtää myös sanattomia eleiden ja ilmeiden viestejä tarvittaessa. (Silvennoinen 2004, 59.)

Silvennoisen (2004, 16–17) mukaan vuorovaikutustaitojen kehittäminen on tärkeä osa ammatillista osaamista. Vuorovaikutustaitoja voi oppia samoin kuin muitakin taitoja. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla parannetaan mahdollisuuksia onnistua yhä haasteellisemmiksi käyvissä tehtävissä.

2.3 Sanaton vuorovaikutus

Vuorovaikutuksesta suurin osa on sanatonta. Sanaton viestintä on monipuolista. Se on kaikkea sitä, mitä viestiin liittyy sanojen lisäksi. Nonverbaalinen ilmaisu on usein spontaania ja tiedostamatonta, mutta sitä käytetään myös tarkoituksellisesti. Se voi muun muassa täydentää tai tukea sanallista viestintää, osoittaa ristiriitaa suhteessa sanalliseen viestiin ja jopa korvata sitä sekä ilmaista hiljaisesti puhujan tai vastaanottajan todellista käsitystä tai tunnetta. Sitä voidaan myös käyttää yksinkertaisesti teknisenä apuvälineenä, kuten osoituksena puheenvuoron pyytämisestä. (Repo & Nuutinen 2008, 17–18.)

Sanattomaan viestintään kuuluvat katsominen, koskettaminen, etäisyys puhekumppaniin, eleet, ilmeet ja asennot, äänensävyt sekä pukeutuminen. Tavoitteena on saada sanoma perille, lisätä vuorovaikutusta ja vakuuttaa kuulijat. (Väisänen & Niemelä & Suua 2009, 28.)

Sanaton vuorovaikutus alkaa paljon ennen keskustelua. Ensivaikutelman syntymiseen vaikuttaa paitsi se, mitä sanotaan, myös se, miten tervehditään ja miten katsotaan toisia silmiin. Koskettamalla lohduttaminen, kätteleminen tai halaaminen, hymyileminen, katsekontaktin ottaminen tai sen vältteleminen ovat hyviä esimerkkejä nonverbaalisesta viestinnästä. (Mts. 28–29.)

Sanaton viestintä on kulttuurisidonnaista. Suomalaisilla on laaja henkilökohtainen reiviiri, ja me emme kovinkaan helposti päästä toisia ihmisiä lähelle. Monissa muissa

kulttuureissa etäisyys on suomalaista lyhyempi. Tunneviestinnässä eri kulttuureilla on kuitenkin runsaasti yhteistä. Perustunteiden, kuten surun, pelon tai vihan, ilmaukset tunnistetaan ympäri maapallon. (Mts. 29.)

Sanatonta viestintää voi opetella. Tietoa omasta tavastaan puhua saa nauhoittamalla keskusteluja ja tutkimalla niitä. Nauhalta näkee hyvin omien kasvojen ilmeet, kääntymiset, vartalon ja raajojen liikkeitä. Rooliharjoitukset ovat myös hyödyllisiä, sillä niissä voi turvallisesti harjoitella työskentelytapojaan. (Mts. 35.)

2.4 Onnistuneen vuorovaikutuksen tekijät

Onnistunut vuorovaikutus on monen tekijän summa. Kauppila (2005, 72) on koonnut yhteen hyvän vuorovaikutuksen tunnusmerkkejä (kuvio 1). Hänen mielestään viestintä hyvässä vuorovaikutuksessa on avointa ja rehellistä ja yhteisön jäsenet pystyvät luottamaan toisiinsa. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu empatia eli toisen ymmärtäminen ja kyky osallistua tunnetasolla toisen tilanteeseen. Myös muiden havaitseminen, kiinnostuksen esiintyminen ja molemminpuolinen hyväksyntä liittyvät hyvään vuorovaikutukseen. Kauppila kuitenkin toteaa, että positiivisen sosiaalisen kontaktin syntyminen on monitasoinen prosessi, johon vaikuttavat monet tiedostetut ja tiedostamattomat seikat. (Kauppila 2005, 70–72.)



KUVIO 1. Hyvä viestintä ja vuorovaikutus (Kauppila 2005, 72)

Kauppilan (2005) mukaan vuorovaikutuksen oleellinen osa on luottamus, joka joskus syntyy nopeasti ja helpostikin, mutta voi toisaalta olla hyvin vaikeaa. Ihmisten odotukset voivat olla yhtä erilaisia kuin ihmiset, mikä hankaloittaa luottamuksen syntymistä ja siten vuorovaikutuksen onnistumista. Kauppilan mielestä luottamuksen syntyminen edellyttää avoimuutta, mutta aina se ei ole mahdollista. Rehellisyys sen sijaan on aina arvokasta. (Mts. 70–72.)

Organisaation sisäinen luottamus rakentuu, kun työntekijät uskovat johdon toimintaan ja kokevat, että heitä kunnioitetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Organisaatiossa, jossa vallitsee hyvä luottamustila, johtajaa arvostetaan, ollaan ylpeitä omasta työstä, työryhmän saavutuksista ja organisaation imagosta. Epäluottamus vähentää motivaatiota, aiheuttaa työhön sitoutumattomuutta ja saa työntekijöissä aikaan turhautumista, pelkoa ja pahoinvointia. Epäluottamuksessa pienetkin asiat muuttuvat henkilöiden väliseksi ristiriidoiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 166–171.)

Menestyvässä työyhteisössä kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti. Jokainen haluaa olla luottamuksen arvoinen ja myös toimii yhteisössä sen mukaan. Luottamus syntyy, kun asioita tehdään yhdessä, keskustellaan avoimesti vaikeistakin asioista, kuunnellaan ja arvostetaan toisia sekä otetaan toiset huomioon. Myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sen tavoitteisiin ja toiminnan kehittämiseen lisää luottamusta. (Mts. 166–171.)

Luottamus lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon sekä luo hyvän pohjan työyhteisön positiivisen ilmapiirin rakentamiselle. Säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset ja riittävä keskinäinen vuorovaikutus vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Jos keskinäistä vuorovaikutusta ei ole tarpeeksi, syntyy epävarmuutta, joka vaikuttaa haitallisesti luottamukseen ilmapiiriin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.) Luottamusjohtamisessa henkilöstö uskaltaa ottaa riskejä ja tehdä virheitä. Luottamus mahdollistaa myös uusien ideoiden syntymisen. Autoritaarinen johtaminen estää uusien ideoiden ja ajatusten esittämisen negatiivisen palautteen pelossa. (Mts. 57.)

Työyhteisössä myönteinen ja kannustava ilmapiiri luo avoimuutta ja kannustaa kehittymään. Esimies on avainasemassa ilmapiirin luomisessa. Esimiehellä on suuri vastuu luoda ilmapiiriä, jossa voi syntyä korkea tyytyväisyys ja työnilo. (Paasivaara 2009, 59–60.) Myös jokaisen työntekijän panos omalla olemuksellaan ja läsnäolollaan vaikuttaa ilmapiiriin (Juholin 2009, 69–70).

Hyvää työilmapiiriä edistää myös hyvä työkuulttuuri. Työkuulttuuri kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia, mitkä säännöt, normit ja perusarvot säätelevät työntekoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä. (Työyhteisön toiminta. n.d.) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yhteisön menetykseen, tukee organisaation strategiaa ja auttaa muutoksiin sopeutumisessa (Miller 2006, 80, 96). Yrityskulttuuri vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin ja sosiaaliseen toimintaan (Adler 2002, 63).

Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat työorganisaation menestymistä ja sen jäsenten hyvinvointia. Jos työyhteisö voi sisäisesti huonosti, se ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen. Huono työilmapiiri ja työkuulttuuri merkitsevät usein sitä, että työpaikan johtamisessa on puutteita ja että sisäiset toimintatavat ovat kehittymättömiä. (Paasivaara 2009, 59–60.)

Avoimuuteen vaikuttaa myös palautteen saaminen ja antaminen tehdystä työstä. Toimivassa, avoimessa ja keskustelelevassa työyhteisössä uskalletaan antaa ja osataan vastaanottaa palautetta. Palautteella osoitetaan, että työntekijöistä välitetään ja että koko organisaation toimintaa halutaan parantaa ja kehittää. Palautteen antamisella voidaan vahvistaa työntekijöiden onnistumista, lisätä motivaatiota ja tukea heidän kehittymistään sekä uuden oppimistaan. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus antaa palautetta. Myös työntekijän pitäisi antaa palautetta esimiehelleen, sillä näin esimies voi kehittyä paremmaksi johtajaksi. (Aarnikoivu 2008, 126.)

Sekä positiivista että korjaavaa palautetta tarvitaan, mutta useimmiten annetaan kriittistä ja negatiivista palautetta silloin, kun toinen on epäonnistunut jossakin tehtävässään. Suomalaisissa kulttuurissa myönteisen palautteen antaminen ei ole kovin yleistä, koska sen vastaanottaminen koetaan noloksi. Joskus annettu palaute otetaan

henkilökohtaisena loukkauksena. Aina tulisi kuitenkin muistaa, että palaute kohdistuu tekemiseen eikä henkilön persoonaan. (Kaivola 2003, 147.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei ole helppoa, mutta oikea palaute oikeaan aikaan mahdollistaa oppimisen työyhteisössä. Työntekijää, joka on suorittanut tehtävänsä hyvin, tulisi muistaa positiivisella palautteella. Jos esimies ei anna palautetta, alainen tuntee itsensä hyödyttömäksi. (Aarnikoivu 2008, 142–143.)

Positiivista palautetta tulisi antaa enemmän kuin korjaavaa palautetta. Palautteenanto tulee suorittaa ystävällisellä tyyllillä ja perusteellisesti. (Mts. 144.) Korjaavan palautteen antaminen on vaikeaa, mutta sen vastaanottaminen on vielä vaikeampaa. Palautetta vastaanotettaessa on tärkeää ymmärtää, että palaute kohdistuu tekemiseen, ei henkilöön, jolle palautetta annetaan. (Aarnikoivu 2008, 147.) Palautteen saajan tulee ymmärtää, että kaikki rakentavasti annettu palaute mahdollistaa kehittymisen ja osoittaa välittämistä (mts. 145).

2.5 Vuorovaikutustilanteet työpaikalla

Tänä päivänä työtä tehdään erikokoisissa ryhmissä keskustellen. Keskustelut, palaverit, neuvottelut ja kokoukset kuuluvat jokaisen yrityksessä työskentelevän tavalliseen työpäivään. Työpaikalla myös epävirallinen vuorovaikutus on tärkeää (Ruuska 2007, 69). Työntekijöillä pitää olla mahdollisuus tutustua työtovereihin kiireen keskellä. Työskentelytilat tulisi järjestää niin, että työyhteisön jäsenet voisivat kokoontua ja keskustella esimerkiksi kahvitaukojen aikana. (Mts. 89.)

Kokoukset ja palaverit

Kokoukset ja palaverit kuuluvat kasvokkaisviestintään (face to face communication) ja ovat työ- ja muiden yhteisöjen vuorovaikutuksen perusasioita (Juholin 1999, 141–143). Ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden tuoda omia mielipiteitään esille, osallistua asioiden käsittelyyn sekä vaikuttaa päätöksentekoon (Kaivola 2003, 155–156).

Kansasen (2002, 118) mukaan kokous on määrämuotoinen, sääntöihin sidottu vuorovaikutustapahtuma. Kokousten tavoitteet, käsiteltävät asiat, aikataulut, menettelytavat ja säännöt ovat ennalta määriteltäviä. Kokouksilla on puheenjohtaja, sihteeri, esityslistat, pöytäkirjat, selkeät järjestelyt ja hyvät menettelytavat. (Vaahtio 2008, 25.)

Säännölliset kokoukset ovat suhteellisen kallis työtapaa kaikille organisaatioille, joten kokousten tehostamiseen kannattaa panostaa (Lecklin & Laine 2009, 172). Kokouksen tavoitteen on oltava kaikille osallistujille tiedossa. Kokouksen agenda ja liitemateriaalit tulee toimittaa osallistujille kutsun mukana, eli etukäteen pitää olla tiedossa, mitä asioita käydään läpi. Täytyy myös varmistaa, että kokous aloitetaan aina ajallaan ja että sovitusta aikataulusta pidetään kiinni. Puhelimet ja muut häiritsevät laitteet suljetaan ja kokouksessa pysytään tavoitteissa. Päätösten tallentaminen muistioon ja arviointi kokouksen onnistumisesta on myös tärkeää. (Mts. 180–181.)

Palaveri on kokousta joustavampi ja vapaamuotoisempi, mikä mahdollistaa vapaamman ajatusten ja näkemysten vaihdon (Vaahto 2008, 24). Palaverissa vaihdetaan sanomisia, pyritään yhteisiin tavoitteisiin, hyödynnetään erilaisia näkemyksiä ja osaisuuksia sekä kehitetään yhdessä toimintaa (mts. 19).

Nykyään kokouksia ja palavereja pidetään aika usein, mutta vuorovaikutus siellä on kuitenkin yleensä vähäistä. Ajanpuutteen vuoksi kokoukset voivat olla vetäjän yksinpuhumista. Puheenjohtajan tulisi kuitenkin rohkaista muita keskustelemaan antamalla jokaiselle puheenvuoro ja luomalla avointa ilmapiiriä. (Kaivola 2003, 155–156.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä esimiehen ja alaisen välisistä vuorovaikutustilanteista. Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä yhdessä puhuvat työhön liittyvistä asioista, arvioivat kuluneen vuoden saavutettuja tai saavuttamattomia tavoitteita ja tuloksia, antavat toisilleen palautetta sekä katsovat tulevaisuuteen. (Järvinen 2001, 45.)

Kehityskeskusteluista on hyötyä sekä työntekijälle ja esimiehelle että koko organisaatiolle. Esimiehelle kehityskeskustelu on mahdollisuus saada tietoa alaisensa suoriutumisesta, odotuksista, tarpeista ja kehittämisalueista. Työntekijälle kehityskeskustelu on foorumi, jossa hän voi ilmaista tavoitteita, odotuksia ja ideoita omaan työntekoon, jaksamiseen ja muutoksiin liittyen. Lisäksi kehityskeskustelu on tärkeä keino viedä yrityksen strategiaa käytäntöön, ja keskustelut auttavat ymmärtämään paremmin oman työn merkityksen osana kokonaisuutta. (Mts. 45.)

Kehityskeskusteluissa esimiehellä ja alaisella on oltava aktiivinen rooli. Heillä on mahdollisuus puhua työstä avoimesti, tavoitteellisesti ja luottamuksellisesti. Muutenkin kehityskeskustelu voi olla joillekin työntekijöille ainoa tilaisuus, jossa tuoda esille omia ajatuksiaan työstään, jos esimies esimerkiksi työskentelee eri paikkakunnalla. Tämän vuoksi varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi tarvitaan myös seurantakeskusteluja vaikka puolen vuoden kuuluttua. (Aarnikoivu 2008, 132.)

Kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut

Ruuskan (2007, 89) mukaan suurinta osaa yritysten työtehtävistä on mahdotonta hoitaa ilman epävirallista viestintää. Henkilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeitä sekä sisäisen informoinnin että työviestinnän näkökulmasta (mts. 93–94).

Epävirallisiin sisäisiin viestinnän foorumeihin kuuluvat muun muassa kahvi- ja lounastauot, joissa tapahtuu niin sanottuja puskaradio-efektejä (Juholin 2009, 78). Puskaradio syntyy luonnollisesti jokaisessa yrityksessä. Päivän aikana työntekijät keskustelevat keskenään sekä työpaikan että henkilökohtaisista asioista. Työtovereiden kesken liikkuu myös juoruja ja huhuja, joten puskaradio levittää usein epätarkkaa tietoa. (Gillis 2011, 201–202.) Puskaradion kautta alkuperäinen tieto saattaa muuttua moneen kertaan, joten se ei aina vastaa olemassa olevaa todellisuutta eikä ole luotettava ja varma tiedotusväline (Juholin 2009, 78). Sen avulla tieto kulkee kuitenkin nopeammin kuin virallisia väyliä pitkin (Gillis 2011, 201–202).

Työyhteisön epäviralliset keskustelut tapahtuvat niin sanotusti ahaa-aukioissa. Ahaa- aukio on satunnainen tapaamistila työpaikalla, jossa voidaan vaihtaa ajatuksia toisten

kanssa. Se on paikka, jossa voi olla muun muassa yhteinen kahvipöytä ja virkistysautomaatti, alan lehtiä ja esimerkiksi ilmoitustaulu. (Siukosaari 2002, 100–101.) Ahaa-aukioissa voi syntyä uusia ideoita ja näkemyksiä, joita ei virallisissa tilanteissa synny. Ahaa-aukion ideana on luoda ja vahvistaa keskinäistä viestintää sekä edistää vuorovaikutusta. (Juholin 2009, 133.)

3 LAATU JA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

3.1 Laatu käsitteenä

Laadun käsite on hyvin laaja-alainen, ja sitä on vaikeaa määritellä tarkasti, lyhyesti ja yksiselitteisesti. Tuotantotalouden professori Paul Lillrank on määritellyt laatukäsitteelle kuusi erilaista näkökulmaa, jotka täydentävät toisiaan tarkastellen samaa asiaa eri suunnista. Laatukäsitteen kuusi näkökulmaa ovat valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, kilpailulaatu, asiakaslaatu ja ympäristölaatu. (Lecklin 2006, 20.)

Valmistuslaatu kohdistuu valmistusprosessiin ja pyrkii varmistamaan tuotteiden valmistuksen annettujen määritysten mukaisesti. Lisäksi virheiden selvittäminen ja niiden välttäminen on tärkeää. (Mts. 20.) Valmistuslaadun tavoitteena on nollavirhestandardi (Kankainen & Junnonen 2001, 8). Tuotelaatu kattaa tuotteen suunnittelun ja korostaa tuotteen ominaisuuksia. Suunnittelijan on tärkeää tietää, mistä eri ominaisuuksista asiakas on valmis maksamaan sekä tunnistaa ja mahdollisesti tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Lecklin 2006, 20; Kankainen ym. 2001, 8.)

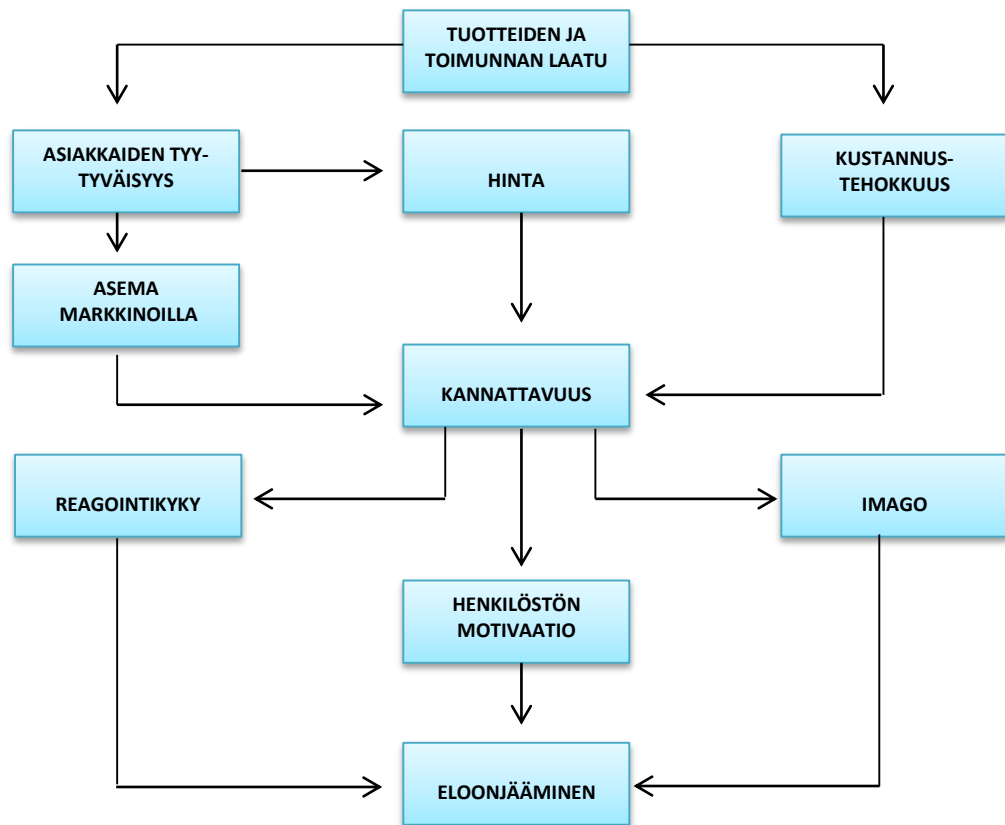
Arvolaadun näkökulmasta laadukkain tuote on se, joka antaa parhaan vastineen sijoitetulle pääomalle eli jolla on paras kustannushyötysuhde. Kilpailulaadussa pyritään siihen, että oma tuote tai palvelu on vähintään yhtä hyvä kuin kilpailijoilla. (Lecklin 2006, 20.)

Ympäristölaadussa tarkastellaan tuotteen elinkaaren aikaisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön. Asiakkaan kokema laatu on avainasemassa kuudesta eri laadun

tarkastelunäkökulmasta. Se sovittaa laadun eri näkökulmat yhteen ja vaikuttaa eniten asiakkaan ostopäätökseen. Tämän näkökulman mukaan laatu on hyvää, kun se tyydyttää asiakkaan kaikki tarpeet ja odotukset. Korkea laatu siis riippuu asiakkaan näkemyksestä. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. (Lecklin 2006, 20; Kankainen ym. 2001, 8–9.)

Tutkija David A. Garvin määrittää tuotteiden laadulle kahdeksan kriittistä ulottuvuutta: suorituskyky, erityisominaisuudet, luotettavuus, yhdenmukaisuus, kestävyys, huollettavuus, esteettisyys ja koettu laatu. Kaikki ulottuvuudet eivät aina liity jokaiseen tuotteeseen ja palveluun, mutta kestävän kilpailuedun saavuttamisen kannalta ne on kuitenkin hyvä ottaa huomioon. (Lecklin 2002, 21–22.)

Kuviossa 2 (Lecklin 2006, 25) on kuvattu, kuinka yrityksen laadukas toiminta ja laadukkaat tuotteet ovat elintärkeitä yritykselle. Huonot tuotteet ja epäonnistunut palvelu vaikuttavat asiakastyytyväisyyden ja kustannustehokkuuden laskemiseen, ja siten koko yrityksen eloonjääminen vaarantuu. Pärjätäkseen tiukassa kilpailussa yrityksen on oltava asiakaslähtöinen, nopea ja joustava ja sen on seurattava ja parannettava omaa toimintaansa jatkuvasti. (Mts. 24–25.)



KUVIO 2. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

Yrityksessä hyvä laatu merkitsee kustannustehokkuutta, koska tuotteet ovat virheettömiä ja laadukustannukset alhaisia. Sillä on positiivinen vaikutus yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen. Hyvä tuotteiden ja toiminnan laatu myös täyttää asiakkaan vaatimukset, odotukset ja tarpeet ja siten lisää asiakastyytyväisyyttä. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, he ovat pääsääntöisesti uskollisia yritykselle, lisäävät ostojensa määrää sekä viestivät hyvästä palvelusta ja laadusta myös muille mahdollisille asiakkaille. (Lecklin 2006, 24.)

Hyvä laatu ja tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat tuotteiden myynnin pienemmällä katteella, joten laatu vaikuttaa myös hinnoitteluun. Kun yrityksen toiminta on laadukasta, kannattavuuskin paranee. Kannattavuus ja laatu mahdollistavat yrityksen pitkäjänteisen toiminnan ja auttavat saavuttamaan monia tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi kilpailuetu markkinoilla, markkinajohtajuus, yrityskuvan kohottaminen ja

nopeampi reagoitakyky ympäristömuutoksiin. Lisäksi yritys saavuttaa osaavan ja motivoituneen henkilöstön sekä tunnettuuden hyvänä työnantajana. (Mts. 24–25.)

3.2 Laadunhallintajärjestelmän merkitys ja rakenne

Laadunhallintajärjestelmä (Quality Management System) on johtamiseen liittyvä järjestelmä. Se on samanlainen kuin esimerkiksi yrityksen talousjärjestelmä. ISO 9001 -standardin mukaan laadunhallintajärjestelmä on tapa, jolla yritys johtaa ja ohjaa laatuun liittyvää toimintaa. Järjestelmä muodostuu organisaatorakenteista, toimintatavoista, prosesseista, resursseista ja dokumentaatioista, joiden tarkoituksena on laadun hallinta. (SFS 2004, 17.)

Lecklin (2006) määrittää laatujärjestelmän yrityksen johdon apuvälineeksi, joka viestii suunnitelmat ja yrityksen strategiat läpi kaikkien yrityksen prosessien järjestelmällisellä tavalla. Laatujärjestelmä auttaa yritystä menestymään paremmin: se helpottaa johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä auttaa laatuksustannusten hallinnassa. (Mts. 33.)

Voidaan sanoa, että lähes kaikissa organisaatioissa on jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä, joka vaihtelee yrityksittäin. Laatujärjestelmälle ei ole valmista rakennetta, joka olisi standardisoitu, mutta yleisesti käytetään useampitasoista rakennemallia. (Lecklin 2006, 30.) Kuviossa 3 (Lecklin 2002, 32) näkyy, mitä asioita laatujärjestelmä pitää sisällään.



KUVIO 3. Laatujärjestelmän rakenne (Lecklin 2002, 32)

Ylin taso koostuu laatukäsikirjasta ja sisältää lyhyen kuvan yrityksestä, sen keskeiset arvot, laatuun liittyvät strategiat ja laatupolitiikan. Laatukäsikirjaa ei ole pakko tehdä, mutta se on kuitenkin erittäin tärkeä apuväline yritykselle. Esimerkiksi ISO 9000 -standardisarja vaatii, että yritys laatii ja ylläpitää laatukäsikirjaa. (Lecklin 2006, 30–31.)

Toisessa tasossa ovat prosessikuvaukset, joissa käsitellään yrityksen kaikki toiminnot erillisinä prosesseina. Prosessien kuvaus on tärkeä osa yrityksen laatujärjestelmää. Laatujärjestelmän tulee määrittää vastaukset kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin. Hyvin laaditut prosessikaaviot selkeyttävät työnkulkua ja toimivat myös analysoinnin ja kehittämisen apuvälineinä. (Lecklin 2006, 30.) Prosessikuvausten avulla voidaan visualisoida organisaation toimintaa, selkeyttää työnjakoa ja vastuita, poistaa päällekkäistä työtä sekä tehostaa toimintaa. Organisaation prosessien

määrittely ja analysointi helpottavat toiminnan kehittämistä ja muutosten suunnitteleminen. (Mts. 148–150.)

Kolmas taso sisältää työtapakuvaukset. Tämän kohdan avulla on tarkoitus tuoda esille yksityiskohtaisesti, millaisia menetelmiä työssä käytetään ja miten työtehtävät hoidetaan. Useimmiten myös työtehtävän vaatimukset, vastuut ja valtuudet liittyvät tähän tasoon. (Mts. 30.)

Viimeisenä tasona on viiteaineisto, joka koostuu sisäisestä ja ulkoisesta viiteaineistosta. Sisäinen viiteaineisto sisältää muun muassa tekniset työohjeet. Ulkoiseen viiteaineistoon kuuluvat standardit, lait, viranomaisohjeet, määräykset, normit ja suositukset. (Kankainen & Junonen 2001, 18.)

Pienyrityksen laatujärjestelmä voi sisältää vähemmänkin tasoja, ja se on silloin täysin riittävä. Edellä olevan neljän tason mallin pitäisi olla riittävä suurillekin yrityksille. Suuryrityksissä laatujärjestelmä voidaan myös rakentaa esimerkiksi tehdaskohtaisesti. Silloin konsernitason laatukäsikirjassa vain viitataan näihin tehdaskohtaisiin laatujärjestelmiin. (Lecklin 2006, 30–31.)

Jokainen yritys laatii oman yrityksen tarpeisiin parhaiten sopivan järjestelmän. ISO-standardien mukaan laadunhallintajärjestelmän täytyy sisältää kuitenkin tiettyjä dokumentteja. (SFS 2004, 16.)

Nämä dokumentit ovat seuraavat (SFS 2004, 16):

- ✓ dokumentti laatupolitiikasta ja laatutavoitteista
- ✓ laatukäsikirja
- ✓ menettelyohjeet
- ✓ viiteaineistot eli asiakirjat, jotka ovat tarpeellisia toiminnan, suunnittelun tai ohjauksen kannalta.

Laatujärjestelmä on yrityksen laatuajattelun perusta. Se parantaa työn laatua, helpottaa rutiineja ja mahdollistaa suunnitelmallisen, johdonmukaisen ja systemaattisen

tavan johtaa organisaatiota. Hyvän laatujärjestelmän avulla yrityksen toiminta tehostuu ja tuotteiden ja prosessien laatu nousee. Lisäksi hyvin toteutettu laadunhallintajärjestelmä tuo organisaatiolle mittavia säästöjä. Laatujärjestelmän tulisi kuitenkin olla tarkoituksenmukainen ja sitä tulisi käyttää oikein. (Lecklin & Laine 2009, 115.)

3.3 Laatujärjestelmän kehittäminen

Laatujärjestelmän ja laadun kehittäminen on jatkuva prosessi. Kehittäminen edellyttää saavutetun laatutason säilyttämistä, havaittujen ongelmien ja virheiden korjaamista sekä uusien mahdollisuuksien etsimistä ja niiden hyödyntämistä. (Kankainen & Junnonen 2001, 19.)

Laadun ylläpitämisestä ja kehittämisestä vastaa pääosin yrityksen johto, ja on äärimmäisen tärkeää, että yritysjohto sitoutuu laatuun. Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että johto haluaa ja on valmis käyttämään aikaa ja rahaa laadun kehittämiseen. (Lecklin 2006, 56.)

Laadun johtaminen lähtee yrityksen perusarvoista, joten perusarvot tulee kirjata ylös ja viestiä koko henkilökunnalle. Perusarvoilla tarkoitetaan asioita, joiden ympärille koko toiminta rakennetaan. Arvojen avulla kaikille syntyy yhtenäinen käsitys siitä, mikä on tärkeää, ja näin varmistetaan organisaation pyrkimys yhdensuuntaiseen toimintaan. (Mts. 35–36.) Asiakastyytyväisyys, henkilöiden kyvykkyys ja prosessien parantaminen ovat tärkeitä ja keskeisiä yrityksen arvoja (mts. 57).

Johdon tulisi myös valita mittarit, joiden avulla laadukkuutta arvioidaan ja voidaan jatkuvasti seurata. Tyypillisinä laatumittareina yrityksessä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyden taso ja palautettujen tuotteiden osuus. (Mts. 58.)

ISO 9001 -standardissa kerrotaan sisäisistä auditoinneista eli systemaattisista tarkasteluista, joita organisaation tulisi tehdä suunnitelluin aikavälein. Sisäinen auditointi tapahtuu organisaation sisällä, ja sen tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii. Auditoinnissa mitataan organisaation vahvuudet ja heikkoudet, ja niitä verrataan asetettuihin tavoitteisiin. (Lecklin 2006, 72.) Lisäksi laatuauditointi auttaa

tunnistamaan kehitystarpeita, ja se on sisäisen auditoinnin keskeinen piirre. Sisäisen auditoinnin avulla voidaan kartoittaa laatuun liittyviä ongelmakohtia, tukea laatu-työtä ja varmistaa, että perusvaatimukset toteutuvat. Laatuauditointi myös osoittaa muutosten ja tiedon perillemenoia, kokoaa kehitysajatuksia sekä toimii yrityksen toimintojen vuorovaikutteisena kehityskeskusteluna. (Kankainen & Junnonen 2001, 19.)

Auditointi aloitetaan kokouksella, jossa on mukana yrityksen johto, laatutoiminnasta vastaava sekä auditoidijat. Kokouksessa käydään läpi muun muassa auditoinnin tavoite, laajuus, käytettävät standardit ja menetelmät sekä sovitaan aikatauluista ja tarvittavista resursseista. (Lecklin 2006, 74.) Havaitut poikkeamat toimintaohjeiden mukaisista menettelytavoista tulee kirjata. Ongelmaa selvitetään tarkistamalla ensin toimintaohjeen tarkoituksenmukaisuus ja järkevyyt. Jos toimintaohjeissa havaitaan puutteita, on syytä tutkia ohje ja kehittää sitä. (Kankainen & Junnonen 2001, 19.) Auditoinnin raportointivaiheen alussa pidetään päättökokous, jossa kerrotaan auditoinnin tuloksista, tehdään alustava yhteenveto sekä kirjataan korjaavat toimenpiteet. Sen jälkeen johtava auditoidija toimittaa tulokset kirjoitetussa auditointiraportissa. (Lecklin 2006, 75.)

3.4 Henkilöstön rooli laadukkaassa toiminnassa

Yrityksen henkilöstö on ykkösasemassa, kun puhutaan laadusta. Motivoinut ja osaava henkilöstö varmistaa laadukkaan ja tehokkaan toiminnan sekä toimii yrityksen voimavarana. Henkilöstön tulee asettaa korkeat laatuavoitteet ja pyrkiä saavuttamaan ne. Henkilökunnan tulee tuntea yrityksen laatuavoitteita ja ymmärtää, miten heidän tekemänsä työ liittyy kokonaisuuteen ja miten he omalla toiminnallaan voivat nostaa yrityksen laatua ja tulosta. (Lecklin 2006, 213–215.)

Myös kyky ottaa vastuutta ja hallittuja riskejä kuuluu henkilökohtaiseen laatuun. Virheitä ei kuitenkaan voi kokonaan välttää. Tämän vuoksi yrityksen laatuajattelua ei saa rakentaa niin, että virheiden pelkäämisessä työntekijä hävittää aloitteellisuuden ja rohkeuden tarttua uusiin ja vaikeisiin asioihin. Virheiden huomioiminen, esiin tuo-

minen ja analysoiminen auttavat yrityksen prosessien kehittämisessä. Virheistä opitaan, joten ne pitää käsitellä koko henkilöstön kesken ja analysoida, mistä virhe johtui ja miten sen voisi ehkäistä tulevaisuudessa. (Lecklin 2006, 215.)

Yrityksen jatkuvan toiminnan kehittäminen ja laadunhallintajärjestelmän rakentaminen perustuvat innovaatioiden syntymiseen. Jokainen työntekijä voi luoda innovaatioita, joten organisaatiossa tulisi saada aikaan avoin ja myönteinen ilmapiiri, kannustaa innovaatioihin sekä palkita henkilökuntaa hyvistä ideoista ja aloitteista. (Lecklinin & Lainen 2009, 53–55.)

Uudet innovaatiot vaativat rohkeutta ja luovuutta. Henkilöstöltä siis odotetaan rohkeutta esittää omia ideoita ja toivomuksia sekä kykyä löytää uusia tapoja tehdä asioita. Uusien ideoiden kehittäminen edellyttää myös aikaa ja mahdollisuutta vuorovaikutukseen. Menestyvissä organisaatioissa työntekijät käyttävät tietyn osan työajastaan innovointiin. Innovointi on siis yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja osa jokaisen työtehtäviä. (Mts. 56–58.)

Henkilöstön tulee kokea, että heidän uudet ideansa ovat tärkeitä ja tervetulleita. Aika usein organisaatioissa uudet ideat viedään eteenpäin esimiehen kautta. Avoimuuden lisäämiseksi innovaatiolle rakennetaan kuitenkin suora kanava. Se voi olla innovaatiokoordinaattori, jolla on suora yhteys yrityksen johtoon. Intranet, extranet ja internet ovat myös hyviä apuvälineitä, mutta parhaiten vuorovaikutus toteutuu kasvotusten. Organisaatioiden tulisi järjestää henkilöstölle yhteisiä tilaisuuksia. (Mts. 61–62.)

Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen yrityksen johtamisjärjestelmän toteuttamiseen tulisi suunnitella huolellisesti. Hyvä palkitsemisjärjestelmä, työtehtävien vaihtelevuus sekä mahdollisuus osallistua uusien menettelytapajoen suunnitteluun ja toteuttamiseen ovat hyviä motivoinnin ja sitouttamisen keinoja. (Mts. 183–185.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä opinnäytetyön osiossa käydään läpi tutkimuksen tuloksia teemoittain ja arvioidaan niiden luotettavuutta.

4.1 Vuorovaikutuksen toimivuus arkipäiväisessä työssä

Haastattelut aloitettiin pyytämällä tutkimuksessa mukana olevia kertomaan kokemuksensa arkipäivän vuorovaikutuksesta työpaikalla. Vastaajien mielipide vuorovaikutuksen tämän hetkisestä tilanteesta oli samanlainen. Kaikki haastateltavat kokivat, että työpaikalla on hyvä keskinäinen vuorovaikutus, asioista pystytään keskustelemaan, toisia kuunnellaan ja toisten mielipiteet otetaan huomioon, mutta mielipiteitä ei kuitenkaan uskalleta esittää erityisesti silloin, kun ollaan eri mieltä asioista. Haastateltavien mielestä vuorovaikutukseen tarvitaan enemmän avoimuutta. Valtaosa vastaajista koki voivansa vaikuttaa asioihin ja tulevansa kuulluksi työpaikallaan.

Meillä on hyvä vuorovaikutus, asioista keskustellaan, mutta kaivataan enemmän avoimuutta.

Vuorovaikutus toimii hyvin. Koen, että minua kuunnellaan ja minun mielipiteitä otetaan huomioon. Meillä on kuitenkin sellaisiakin ihmisiä, jotka eivät uskalla esittää omia ajatuksia, ehkä avoimuutta tarvitaan.

Toivoisin, että olisi enemmän avoimuutta. Mielipiteet saa sanoa ihan vapaasti.

Koen, että hyvin pystytään keskustelemaan asioista. Ei kuitenkaan aina uskalleta sanoa omia mielipiteitä, jos on eri mieltä jostakin asiasta.

Kyllä, pystyn vaikuttamaan asioihin, mielipidettä kysytään.

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että työssä tarvitaan huumoria ja että sitä osataan käyttää. Kahvipöydässä kerrotaan vitsejä. Yrityksen johto, esimiehet ja alaiset pitävät huumoria hyvin tärkeänä asiana erityisesti silloin, kun on kiire tai kun käsiteltävänä on todella vaikeita asioita. Vastaajien mielestä yhdessä nauraminen vähentää stressiä, yhdistää ihmisiä ja auttaa ongelmatilanteissa.

Huumoriin suhtaudutaan hyvin. On meillä huumorintaitoisia ihmisiä, kyllä vitsejä kerrotaan.

Huumori on tärkeä asia, sitä tarvitaan, kun on hirveä kiire ja paljon ongelmia. Semmoisissa tilanteissa pitäisi pystyä nauramaan, silloin voimme päästä stressiaikojen läpi.

Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että työyhteisössä ei ole riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta. Työtehtävien määrän ja kiireen vuoksi työntekijät enemmän ja enemmän istuvat omissa työhuoneissa tietokoneen edessä ja hoitavat asiat joko sähköpostitse tai Lyncin kautta, ja kasvotusten keskustelut ovat jääneet aika vähälle.

Meillä on paljon tehtäviä eikä ole riittävästi aikaa kasvokkaisviestintään.

Kiireen takia koko ajan enemmän siirrytään Lyncin suuntaan, vaikka kasvokkaisviestintä olisi rehellisempää. Pitää käydä kuitenkin välillä kysymässä, mitä täällä on meneillään.

Työssä käytetään paljon Lyncia ja sähköpostia, vaikka työskentelemme kaikki samoissa tiloissa ja meillä ei ole pitkä matka käydä juttelemassa ihan kasvotusten.

Asioista, joista olisi parempi puhua kasvokkain, keskustellaan sähköpostin kautta. Huomasin, että myös puhelut ovat vähäisiä. Nykyään kaikki asiat pystymme hoitamaan sähköpostilla. Sähköisessä maailmassa on sekä hyvät että huonot puolet. Sähköposti vähentää kasvokkaisviestintää.

Työyhteisössä todettiin myös ilmapiiriongelmiä viime vuoden kehityskeskustelujen yhteydessä. Silloin havaittiin, että työyhteisön ilmapiiri ei ole riittävän avoin ja hyvä, eikä asioista puhuta suoraan. Haittaavista tekijöistä mainittiin kiire ja työtehtävien kuormittavuus, epäselvät pelisäännöt ja toimintatavat, huono tiedonkulku, asioiden henkilöityminen ja selän takana puhuminen. Myös selkeät tavat ristiriitojen käsitteilyyn puuttuvat. Haastateltavien mukaan ilmapiiri meni huonompaan suuntaan yrityksen omistajanvaihdoksen yhteydessä, joka toi epävarmuutta tulevaisuudesta, epäluottamusta, toimintatapamuutosta, epätietoisuutta ja jopa pelkoa. Tapahtuvista muutoksista ei saatu tarpeeksi tietoa eikä niistä keskusteltu riittävästi.

Avoimuus meillä puuttuu. Suoraan sanomista olisi hyvä saada.

Minun mielestäni kiire estää avoimuutta.

Asioita ei hoideta asioina, vaan ne henkilöityvät. Takanapäin puhutaan pahaa ja syytellään.

Talossa ei ole selkeätä tapaa käsitellä ristiriitoja, se menee helposti käytäväpuhehommaksi. Onneksi ei niitä tilanteita ole paljon.

Aikaisemmin täällä on ollut hyvä ja avoin ilmapiiri. Se meni huonompaan suuntaan, kun organisaatio muuttui. Jouduimme muuttamaan meidän toimintatapoja sellaiseen määrämuotoiseen tapaan: asiat pitää tehdä tietyllä aikavälillä, tiettyyn päivän mennessä.

Asioita vaan tulee ja joudumme vain reagoimaan. Organisaation liittyvät muutokset toivat pelkotiloja, epävarmuutta ja epäluottamusta.

Vaikka palautteen antaminen ja saaminen koetaan työyhteisössä tärkeiksi, palautetta annetaan liian vähän. Tutkimuksessa mukana olevat kokivat sekä positiivisen että rakentavan palautteen antamisen vaikeaksi. Palautteen vastaanottaminen on haastateltavien mukaan vielä vaikeampaa. Enemmistö työyhteisön jäsenistä ei anna palautetta esimiehelleen ja työkavereilleen. Esimieheltä saadaan jonkin verran palautetta. Negatiivisen, korjaavan palautteen määrä koetaan kuitenkin suuremmaksi kuin positiivisen.

Palautteen antaminen toiselle on todella tärkeää. Palautteen saaminen olisi minulle hyödyllistä.

En anna palautetta tarpeeksi. Palautteen saaminen on myös haastava juttu.

Saan liian vähän palautetta. En anna palautetta, ei hyvää eikä pahaa.

Saan enemmän negatiivista palautetta, harvoin tulee positiivista.

Seuraavaksi pyysin vastaajia kertomaan, millaista on hyvä vuorovaikutus. Hyvä vuorovaikutus on haastateltavien mielestä kuuntelemista ja kuulluksi tulemista. Se on avointa ja dialogista keskustelua. Toisia arvostetaan, kuunnellaan, ymmärretään ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Hyvä vuorovaikutus on sitä, että positiivista ja rakentavaa palautetta annetaan, kaikista, myös ikävistä, asioista keskustellaan ja muiden erilaisuus hyväksytään.

Avoim ja dialoginen keskustelu. Myös toisten näkemyksiä kuunnellaan ja yritetään ymmärtää. Otetaan huomioon monenlaisia mielipiteitä. Eri mieltä saa olla.

Hyvä vuorovaikutus tapahtuu silloin, kun asia menee perille ja vastaanottaja ymmärtää sen. Asia ei voi olla aina mukava, ikäviäkin asioista pitää pystyä kertomaan.

Hyvässä vuorovaikutuksessa on molemmat osapuolet mukana keskustelussa, se ei ole vain yhdensuuntaista, dialogista puhelua tarvitaan.

Hyvä vuorovaikutus on sitä, että ihmisten erilaisuus hyväksytään. Jokainen meistä on arvokas omana ihmisenään. Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen toiselle on myös tärkeää.

Haastateltavat olivat yksimielisiä vuorovaikutustaitojen tärkeydestä ja niiden kehittämistarpeista. Vastaajien mukaan vuorovaikutustaidot ovat työyhteisön toimivuuden kannalta äärettömän tärkeitä, ja siksi niitä kannattaa kehittää. Työyhteisössä on vuorovaikutustaitoisia ihmisiä, esimerkiksi hyviä esiintyjä ja neuvottelijoita. Talossa on myös työntekijöitä, joille asioiden esittäminen julkisesti on todella vaikeaa tai jotka ovat luonteeltaan ujoja ja hiljaisia. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että kaikki tarvitsevat hyviä vuorovaikutustaitoja työn sujumiseen, joten vuorovaikutustaitojen kehittäminen kannattaa aina.

Vuorovaikutustaidot ovat hyvin tärkeitä kaikille työyhteisön jäsenille. On meillä tietysti hyviä esiintyjä, mutta myös semmoisia ihmisiä, jotka haluavat olla hiljaa. Nykyään työelämässä ei kuitenkaan voi täysin eristäytyä, pitää saada suu auki, kun on tarve, ja viedä viestinsä perille.

Peruspaketti on, mutta vuorovaikutustaidoissa on aina parannettavaa.

Kyllä meillä on kehitettävää.

Haastattelujen yhteydessä nousi esille seuraavia kehitettäviä asioita. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että dialogisuustaitoa tulisi parantaa. Erityisesti tiimityössä dialogista keskustelua tarvitaan. Tärkeintä on oppia ilmaisemaan itsensä, tunteensa ja ajatuksensa suoraan ja tuoda omat mielipiteet avoimesti esille. Kaikkien pienetkin ideat ja ajatukset ovat arvokkaita, ja erilaisia näkökulmia tarvitaan yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Haastateltavat esimiehet toivoivat, että alaiset osallistuisivat aktiivisesti keskusteluihin ja toisivat tiimipalaverissa omia ajatuksiaan esille avoimesti.

Alaiset halusivat, että esimiehet rohkaisevat heitä avoimeen kommunikaatioon antamalla jokaiselle puhevuoron ja kysymällä jokaisen mielipidettä.

Tiimipalaverissa puhun yksin, ei siellä synny keskustelua. Olisi hyvä, jos asioista juteltaisi.

Haluaisin, että tiimipalaverissa syntyisi keskustelua, haluan kuulla, mitä mieltä muut tiimiläiset ovat.

Esimiehen pitää kysyä jokaiselta tiimin jäseniltä mielipidettä, ei vain tiettyiltä ihmiseltä. Pitää antaa jokaiselle puhevuoro jopa pakottamalla puhumaan. Alainen rohkaistuu, jos esimies kysyy hänen mielipidettä.

Vastaajien mukaan myös omaa kommunikaatiotapaa voi tarkkailla ja tarvittaessa muuttaa. Haastateltavien mielestä toisten kuunteleminen, kunnioittaminen ja arvostaminen on erittäin tärkeää. Vastaajat pitivät tärkeänä olla keskusteluissa läsnä, keskittyneesti kuulla, mitä toinen sanoo, ja hyväksyä se, että ihmiset näkevät maailman eri tavalla. Jokainen ihminen on arvokas, vaikka hän ajattelee eri tavalla kuin muut. Kaikista ei tarvitse pitää, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen. Myös omaan käyttäytymiseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä uskomme ilmeisiin ja eleisiin vuorovaikutustilanteissa usein enemmän kuin sanoihin. Asioiden esittäminen positiivisella ja ystävällisellä tyyllillä mahdollistaa tehokkaamman kommunikaation ja paremman vaikuttamiskyvyn toisiin.

Täytyy opetella kuuntelemaan toisia. Kuunteleva henkilö on läsnä ja keskittyy kuuntelemaan, mitä toinen sanoo.

Meidän pitää hyväksyä ihmisten erilaisuus. Kaikki eivät ole samanlaisia kuin minä.

Täytyy antaa kaikille ihmisille arvostusta, vaikka heidän mielipiteensä voi olla erilainen kuin omamme.

Pitää hyväksyä se, että maailma näyttää toisen kokemana erilaiselta kuin oma maailma.

Asiat voi esittää eri tavalla: positiivisesti tai negatiivisesti. Minun mielestäni positiivinen tapa on parempi kuin negatiivinen, silloin asia menee perille ja kommunikaatio toimii.

Kaikki haastateltavat kokivat, että työyhteisön viestintäosaamista tulisi parantaa. Tärkeintä on oppia valitsemaan oikeat viestintävälineet. Esimerkiksi sähköposti ei käy

palautteen antamiseen ja vuorovaikutusongelmien ratkomiseen. Sähköposti saattaa aiheuttaa myös väärinymmärryksiä. Vastaajien mukaan onnistunut vuorovaikutus vaatii rikkaita viestintäkanavia, kuten palavereita, one2one-keskusteluita, pienryhmä- ja kahvipöytäkeskusteluita. Haastateltavien mielestä tiimipalavereja pidetään säännöllisesti ja riittävästi. One2one-keskusteluita esimiehen kanssa toivottiin olevan useammin.

Aika usein sähköpostin kautta keskustellaan asioista, joista olisi parempi puhua kasvokkain. Jotkut antavat palautetta sähköpostilla.

Sähköpostin tulkinta ihmisillä voi olla ihan erilainen, aina tulee väärinymmärryksiä. Mieluummin tulisi keskustella asioista kasvokkain: pienryhmissä, palaverissa, one2one-keskusteluissa, kahvipöydässä.

Tiimipalaverit pidetään säännöllisesti joka viikko.

On meillä riittävästi tiimipalavereja, toivoisin enemmän esimies-alainen-vuorovaikutusta, one2one:t esimiehen kanssa olisi hyvä asia.

Haastateltavat toteavat, että sisäisen tiedottamisen toimivuudessa ilmenee puutteita. Suurin puute vastaajien mielestä liittyy tiedonkulkuun. Haastateltavat esimiehet kokevat olevansa tietoisia yrityksen asioista, mutta alaiset eivät saa riittävästi tietoa oikeaan aikaan. Alaiset kokevat tiedon tulevansa väärästä paikasta, kuten käyttäväpuheesta eli puskaradion kautta. Sisäisen tiedottamisen ongelmat vastaajien mukaan johtavat huhujen syntymiseen ja vuorovaikutuksen epäonnistumiseen. Työntekijät odottavat johdolta virallisen tiedottamisen nopeuttamista ja yhteisten infotilaisuuksien lisäämistä. Esimiehet toivovat alaisiltaan sitä, että jokainen voi tulla avoimesti kysymään, jos tuntee olevansa epätietoinen asioista. Henkilöstö toivoi, että asioista kerrotaan heti, kun ne on tarpeen tietää.

Monta kerta asia on kulkenut käytävällä, ennen kuin siitä on virallisesti tiedotettu, pitää nopeuttaa virallista puolta. Ruvetaan kuuntelemaan huhupuheita, mutta et voi tietää, onko se oikea tieto vai ei. Yhteisiä infotilaisuuksia tarvitaan lisää.

Sisäistä tiedottamista tulisi parantaa, tietoa ei saa riittävästi oikeaan aikaan. Jotkut asiat tulevat käyttäväpuheesta, eikä oikealla hetkellä. Henkilöstöinfoissa tulee tietoa, mutta ei siinä laajuudessa, mistä ihmiset tykkäävät.

Olen sellaisessa tehtävässä, että saan paljon tietoa etukäteen. Minun mielestäni kyllä, meillä tiedotetaan ajallaan sellaisista asioista, joista voi tiedottaa. Epävarmoista asioista ei kannata kertoa etukäteen, se voi aiheuttaa hämmennystä. On parempi kertoa oleelliset asiat oikeaan aikaan.

Joskus pitää miettiä, olenko minä itse tehnyt kaikkeni tiedon saamiseksi. Aina voi mennä kysymään kaverilta tai esimieheltä, pitäisi olla myös itse aktiivinen.

Silloin kun tuntuu, että tietoa ei ole tarpeeksi, voi mennä kysymään, ei tarvitse jäädä epätietoisuuteen asian suhteen.

Meidän pitää rakentaa luottamusta siihen, että asioista kerrotaan heti, kun ne on varmistettu. Keskenään asioista ei voi tiedottaa.

Vuorovaikutus koettiin haasteelliseksi erityisesti eri tiimien välillä. Valtaosa haastateltavista olivat sitä mieltä, että yhteistyötä ja tiedonkulkua tiimien välillä tulisi kehittää ja keskinäistä vuorovaikutusta lisätä. Vastaajat kertoivat epäselvyydestä työnjaossa, vastuissa ja pelisäännöissä. Haastateltavien mukaan ymmärrys lisääntyisi, jos tutustuisi paremmin toisten tiimien työkuviin ja saisi säännöllisesti tietoa eri tiimien muutoksista.

Vuorovaikutus tiimien välillä on kipupiste tällä hetkellä. Osa kokee tiimin rajat valtion rajoina. Meidän täytyy toimia tiimien rajojen yli.

Joskus ei tiedä, mikä kenellekin kuuluu, kenen vastuussa tämä asia olisi. Pelisäännöt eivät toimi.

Vuorovaikutusta tiimien välillä pitää olla enemmän. Yhdessä asiat kuitenkin toteutetaan, eli tarvitsee tietää, mitä meillä tapahtuu. Olisi hyvä järjestää palavereja tiimien välillä.

Me ollaan liian lokeroituneet omiin tiimeihin, joko meidän työtehtävien pitää kiertää tai meidän täytyy tutustua toisiimme paremmin.

Haastattelun yhteydessä kysyttiin myös, miten vuorovaikutusta voisi parantaa työyhteisössä. Alaisten mielestä vuorovaikutusta voidaan parantaa järjestämällä tilaisuuksia epäviralliselle keskustelulle ja yhteiselle tekemiselle. Virkistystoimintaa ja yhteistä vapaa-aikaa pidetään vuorovaikutusta ja me-henkeä edistävinä asioina. Haastateltavat alaiset halusivat enemmän yhdessäoloa. Vuorovaikutuksen parantamiseksi he

mainitsivat kesäpäivien ja pikkujoulujen lisäksi yhteiset tapahtumat, kuten kehittämispäivät, kahvitilaisuudet, työnkiertopäivät, saunaillat ja liikuntatilaisuudet. Alaisen mielestä myös toisten työtehtäviin tutustumalla voidaan parantaa vuorovaikutusta, minkä seurauksena myös toisten työntekijöiden kunnioitus ja arvostus lisääntyvät. Esimiehet toivoivat enemmän ryhmätyöskentelyä, ja esimerkiksi henkilöstöinfoissa ja tiimipalavereissa pidetyt pariporinakeskustelut koettiin positiiviseksi tavaksi. Vastaajat halusivat enemmän avoimuutta, tiedottamista ja yhteisten pelisääntöjen selkeyttä. Haastateltavien mukaan avoimuus vaikuttaisi positiivisesti työpaikan ilma- piiriin ja luottamuksen lisäämiseen. Työympäristössä kaivattiin myös vuorovaikutus- koulutusta sekä palautteen antamisen ja saamisen opettelemista ja harjoittamista. Haastateltavat halusivat kehittää vuorovaikutustaitojaan entistä paremmiksi.

4.2 Vuorovaikutuksen toimivuus laatutyössä

Tutkimuksessa haastateltujen mielipide vuorovaikutuksen toimivuudesta laatutyössä oli samanlainen. Kaikki haastateltavat näyttivät olevan tyytyväisiä vuorovaikutukseen laatutyössä. Vastaajien mielestä sekä laaturyhmän että henkilöstöneuvoston kokouksissa on avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Osallistujat ovat aktiivisesti mukana kokouksissa ja uskaltavat puhua, koska jokaisella on oma puheenvuoro ja mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Kaikki kuuntelevat myös toisten ajatuksia. Kokousten ilmapiiri on vapautunut, ja osallistujat viihtyvät siellä.

Jokaisella meistä on oma puheenvuoro, asioista keskustellaan avoimesti ja vuorovaikutus onnistuu hyvin.

Minulla on semmoinen vaikutelma, että henkilöstöneuvoston kokouksissa kaikki saa sanoa sanottavansa ja kaikki tulevat kuulluksi. Henkilöstöneuvostossa ei päätetä mitään, mutta siellä tuodaan mielipiteitä esille.

Laaturyhmän kokouksissa keskustellaan paljon, jokainen esittää omia mielipiteitä ja uskaltaa puhua, se on hyvin keskusteleva palaveri.

Henkilöstöneuvostossa vuorovaikutus toimii hyvin, asioita käsitellään ja tietoa vaihdetaan. Se on semmoinen hyvä ja keskusteleva foorumi.

Tutkimuksen vastausten perusteella yrityksen laatutyössä on todella hyvät ja toimivat kokouskäytännöt, minkä avulla helpotetaan kaikkien työtä ja asioita käsitellään tehokkaasti. Haastateltavien mukaan kokouskäytännöt ovat parantuneet huomattavasti viime vuoden aikana. Aikaisemmin laatutyötä tehtiin yhteistyökumppanin kanssa, ja yhteisissä kokouksissa käytiin molempien yritysten laatuasioita läpi. Nyt yritys pystyy keskittymään omiin asioihin ja tehtäviin, minkä vastaajat kokivat positiiviseksi asiaksi.

Kokoustekniikkamme on tehokas, ja kokouskäytännöt ovat ihan selkeät.

Laatutyössä on tapahtunut iso muutos viime vuoden loppupuolella. Silloin päätettiin eriyttää BC:n ja EJD:n laaturyhmä toisistaan. Kummassakin yrityksessä tämä koettiin hyvänä asiana. Aikaisemmin oli vähän turhaa ajankäyttöä, nyt keskitytään omiin oleellisiin asioihin.

Kokoukset pidetään säännöllisesti vuosisuunnitelman mukaisesti. Laaturyhmä koontuu joka toinen kuukausi, ja henkilöstöneuvoston jäsenet kokoontuvat noin viisi kertaa vuodessa. Laaturyhmän ja henkilöstöneuvoston jäsenet saavat kokouskutsuja, esityslistoja ja liitemateriaalia sähköpostitse hyvissä ajoin ennen kokousta. Osallistujilla on siis mahdollisuus perehtyä niihin ja valmistautua kokouksiin etukäteen, mikä kaikkien mielestä vaikuttaa hyvän keskustelun syntymiseen ja kokouksen sujumiseen. Osallistujat tietävät kokouksen tarkoituksen ja oman roolinsa siellä. Kaikki kokoukset aloitetaan ajallaan ja sovitusta aikataulutusta pidetään kiinni. Vastaajien mielestä kokouksiin varataan tarpeeksi aikaa, ja siellä keskitytään oleellisiin asioihin sekä keskustellaan avoimesti ja paljon. Kokouksissa pysytään tavoitteissa eikä puhuta asioista, jotka voidaan sopia kokousten ulkopuolella.

Esityslistat ja kaikki muut kokouksiin liittyvät materiaalit saamme hyvin ajoissa. Palavereihin pystymme valmistautumaan etukäteen.

Pidetään kiinni aikatauluista. Palavereihin varataan kaksi tuntia, hyvin ehdimme käsitellä kaikki asiat. Kokouksissa syntyy hyvä ja avoin keskustelu.

Opimme sen, että ei lähetetä sivuraiteille. Kokouksissa keskitymme laatutyöhön liittyviin asioihin.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että kokouskäytännöt ovat paljon kiinni puheenjohtajasta, joka esittelee asiat, antaa puheenvuoroja, tekee yhteenvetoja sekä rohkaisee muita mielipiteiden esittämiseen. Puheenjohtaja on avainasemassa vuorovaikutuksen kehittämisessä. Haastateltavat mainitsivat, että puheenjohtaja käyttää hyviä osallistuvia työmenetelmiä, kuten pariporinakeskustelut ja keskustelukierrokset, kokouksen onnistumiseksi. Haastateltavien mukaan myös kaikki osallistujat ovat vastuussa kokouksen menestymisestä ja vuorovaikutuksen sujumisesta. Osallistujat kertovat omia mielipiteitään ja odotuksiaan avoimesti ja toisia kunnioittaen. Valtaosa vastaajista kokee voivansa vaikuttaa asioihin ja tulevansa kuulluksi kokouksissa.

Puheenjohtaja on vastuussa kokouksen kulusta.

Pariporinakeskustelut on hyvä menettelytapa. Se rohkaisee ihmisiä mielipiteen esittämiseen.

Joka kokouksen jälkeen annetaan plussat ja miinukset, se on hyvä, puheenjohtaja on kehittänyt sitä kovasti.

Kokouksissa jokainen uskaltaa puhua avoimesti. Myös muita kuunnellaan ja kunnioitetaan.

Henkilöstöneuvostossa ei päätetä mitään, mutta siellä tuodaan mielipiteitä esille. Kyllä, meitä kuunnellaan ja meidän mielipiteitä otetaan huomioon.

Haastateltavien mielestä laatutyön hyvä dokumentointi helpottaa viestintää ja auttaa työn suunnittelussa, kehittämisessä ja arvioinnissa. Laatutyötä koskevasta dokumentoinnista vastaa ulkopuolinen laatuasiantuntija, joka toimii myös laatusihteerinä ja auttaa organisaatiota rakentamaan hyvän ja toimivan laadunhallintajärjestelmän. Sihteeri laatii kokouksesta pöytäkirjan, joten kaikki keskustelut, päätökset ja tehtävät ovat tallessa. Näin sovitut tehtävät eivät jää muistin varaan, ja niihin palataan taas seuraavassa kokouksessa. Laatutyöhön liittyvät materiaalit tallennetaan formaatissa, joka täyttää laadunhallintajärjestelmän kriteerit. Kaikki kehittämistyöhön kuuluva aineisto säilyy sähköisessä muodossa laatuarkistossa, joka on kaikille avoinna.

Henkilöstöintra on ensisijainen laatudokumenttien käyttö- ja säilytyspaikka. Osa laatudokumenteista julkaistaan myös Kompasissa ja Sympassa. Kompassi on yrityksen tuleva laatukäsikirja, joka täällä hetkellä ei ole vielä valmis. Sympaan tallennetaan

henkilötiedot ja kehityskeskusteluihin liittyvät dokumentit. Lisäksi yrityksellä on käytössä sähköinen keskustelufoorumi Mantis, johon jokainen voi laittaa kehitysajatuksia ja -ehdotuksia myös nimettömänä. Kaikki kehitysehdotukset käsitellään henkilöstöneuvostossa ja viedään eteenpäin yrityksen johdolle. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että monien tietojärjestelmien olemassaolo on hankalaa. Lisäksi Mantiksen käyttö koetaan vaikeaksi. Haastateltavien mukaan kaikki laatutyöhön kuuluvat materiaalit olisi hyvä säilyttää samassa paikassa.

Kaikki dokumentit, sopimukset, säännöt kerätään. Se on hyvä, se helpottaa meidän työtä ja auttaa esimerkiksi perehdyttämisessä.

Hyvä, kun meillä on laatuasiantuntija/laatusihteri, joka hoitaa hirveän paljon laatuasioita, muuten se jäisi ihan tekemättä.

Kokouksissa pidetään pöytäkirjaa ja seurataan keskeneräisten asioiden etenemistä.

Kaikki materiaalit, jotka syntyvät erilaisissa laatupalavereissa, säilytetään. Meillä on käytössä Sympa, Kompassi, Mantis ja Intra. Jokainen järjestelmästä on hyvä, mutta ongelmana on se, että niitä on liian monta ja vaikeaa löytää, missä mikäkin tieto sijaitsee. Olisi hyvä yhdistää ne yhteen.

Mantis on käytössä. Siellä saa kirjoittaa jopa nimettömänä. Mantikseen kaivataan kuitenkin enemmän koulutusta.

Vastaajien mukaan laatutyöhön kuuluva sisäinen tiedottaminen on erittäin tärkeää, sillä se mm. vahvistaa vuorovaikutusta. Laatutyötä koskevan viestinnän avulla kerrotaan yrityksen toiminnan tuloksista ja kehittämistoimenpiteistä sekä nostetaan esiin laatutyön merkitys koko organisaation toiminnalle. Laatutyöstä tiedotetaan ylhäällä mainittujen tietojärjestelmien lisäksi henkilöstöinfojen, sähköpostin ja laatuiskulehtien kautta. Myös esimiehillä on tärkeä rooli laatutyön tiedottamisessa, ja esimiehen tulisi aktiivisesti kertoa laatutyön asioista alaisille. Tutkimuksen vastausten perusteella laatutyöhön kuuluvaa sisäistä tiedottamista pitäisi lisätä. Työntekijät odottavat yhteisten infotilaisuuksien lisäämistä. Monet haastateltavat mainitsivat telkkarityypisen ilmoitustaulun myös mahdollisena tiedotusvälineenä.

Suurimmat tiedonvälityksen kanavat ovat sähköposti, palaverit, henkilöstöinfot ja tiimipalaverit.

Sisäistä tiedottamista tulisi parantaa, tietoa ei saa riittävästi oikeaan aikaan. Henkilöstöinfoissa tulee tietoa, mutta ei siinä laajuudessa, mistä ihmiset tykkäävät.

Telkkarityyppinen ilmoitustaulu olisi hyvä.

Haastattelujen aikana kysyttiin vastaajien mielipidettä kehityskeskustelujen onnistumisesta, merkityksestä ja säännöllisyydestä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vuorovaikutus kehityskeskusteluissa onnistuu hyvin ja että keskustelujen ilmapiiri on avoin ja yhteistyötä edistävä. Esimiehet kuitenkin toivoivat, että alaiset osallistuisivat aktiivisesti keskusteluihin ja antaisivat esimiehelleen rohkeasti palautetta.

Kehityskeskusteluissa on avoin vuorovaikutus.

Toivoisin oman tiimin sisällä enemmän keskustelua ja aktiivisuutta kehityskeskusteluissa, rohkeutta vaan. Olisi hyvä saada joskus palautetta-kin.

Haastateltavien mukaan molempien keskusteluosapuolten hyvä ennakkovalmistautuminen vaikuttaa kehityskeskustelun onnistumiseen. Yrityksessä on olemassa valmis kehityskeskustelulomake, jonka pohjalta osapuolet keskustelevat käsiteltävistä asioista. Kehityskeskusteluissa sovitut asiat dokumentoidaan myös lomakkeen avulla. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että kehityskeskustelun lomakepohja vaatii päivittämistä ja parantamista.

Kehityskeskustelun prosessi on ihan hyvä, sovitaan aikataulua, lähetetään, mitä pitää etukäteen tehdä. Hyvä, että sinne valmistaudutaan. Ehdottaisin kuitenkin että nykyistä kehityskeskustelun lomakepohjaa muutetaan. Huomasin, että vastaukset alkoivat toistaa itseään.

Kehityskeskustelun lomakepohja pitää uudistaa.

Tutkimuksen vastausten perusteella kaikki alaiset ymmärtävät kehityskeskustelun merkityksen. Kehityskeskustelujen tärkeimpinä tavoitteina pidetään molemminpuolista tietojen vaihtoa, työntekijän oman toiminnan arviointia ja palautteen saamista esimieheltä sekä tavoitteiden, odotusten, kehittämis- ja koulutustarpeiden selvittämistä.

Kehityskeskusteluissa välitetään tietoja, arvioidaan töiden onnistumista, annetaan palautetta puolin ja toisin sekä suunnitellaan tulevaa.

Keskustellaan tarvittavasta kehityksestä ja koulutuksesta, selvitetään tavoitteita.

Vastaajien mukaan kehityskeskustelut pidetään säännöllisesti kerran vuodessa ja keskusteluissa on riittävästi aikaa asioiden käsittelyyn. Valtaosa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että keskusteluissa sovittuja asioita tulisi tarkastella esimerkiksi puolen vuoden päästä kehityskeskustelusta. Se voisi olla pieni katsauspalaveri esimiehen kanssa.

Kehityskeskustelut ovat säännöllisiä ja kerran vuodessa on ihan riittävä. Mutta toisaalta lyhyt katsaus jossain vaiheessa olisi hyvä, esimerkiksi one2one-palaveri esimiehen kanssa.

Kehityskeskusteluissa käytyihin asioihin pitää palata puolen vuoden kuluessa, vaikka syksyllä.

Haastattelun lopussa kysyttiin vastaajilta, miten voidaan motivoida ja sitouttaa henkilökuntaa laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen. Vastaajien mukaan sekä aineellinen että aineeton palkitseminen voisi motivoida henkilöstöä tuomaan esille uusia kehitysehdotuksia. Rahan lisäksi arvostus ja palautteen saaminen nähdään hyvänä palkitsemiskeinona. Alaisten mielestä myös tiimin edustajat voivat kannustaa omia tiimiläisiä antamaan uusia aloitteita. Esimiesten tulisi aktiivisesti tiedottaa alaisia laatutyön asioista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työkierto parantaa työyhteisön vuorovaikutusta ja lisää motivaatiota. Henkilökunnan osallistuminen henkilöstöneuvoston ja laaturyhmän kokouksissa voi parantaa ymmärrystä laatutyön tärkeydestä ja sitouttaa työyhteisöä johtamisjärjestelmän kehittämiseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään vuorovaikutuksen toimivuutta toimeksiantajaorganisaatiossa sekä sitä, miten työyhteisön vuorovaikutusta voidaan parantaa yrityksen laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tehostamiseksi. Opinnäytetyön

tavoitteena oli saada selville, mitkä tekijät vaikuttavat vuorovaikutuksen onnistumiseen ja millä tekijöillä on negatiivinen vaikutus henkilöstön vuorovaikutukseen. Lisäksi tavoitteena oli esittää työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiskohtia. Tutkimuksessa kerättiin kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmia sekä kokemuksia vuorovaikutuksen sujumisesta työyhteisön arkipäivä- ja laatutyössä.

Tietoperustan rakenne koostui kahdesta pääaihealueesta, jotka olivat vuorovaikutus ja laadunhallintajärjestelmä. Opinnäytetyössä perehdyttiin vuorovaikutukseen liittyviin keskeisiin käsitteisiin, onnistuneen vuorovaikutuksen tekijöihin ja tärkeimpiin työpaikan vuorovaikutustilanteisiin. Lisäksi käsiteltiin laadun määritelmiä, laatujärjestelmän merkitystä, rakennetta ja kehittämisen tarvetta sekä henkilöstön roolia laadukkaassa toiminnassa. Saaduista tutkimustuloksista ja teoreettisessa viitekehityksessä esitellyistä ajatuksista löytyy paljon yhtäläisyyksiä.

Tutkimustulosten mukaan yrityksen työyhteisön arkipäivävuorovaikutus sujuu, asioista keskustellaan, toisia kuunnellaan ja muiden mielipiteet hyväksytään. Myös huumoria osataan käyttää. Työyhteisön arkipäivävuorovaikutuksen osalta koetaan kuitenkin kehittämistarvetta. Vastauksista kävi selvästi ilmi, että työyhteisössä ei ole riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta. Lisäksi vuorovaikutukseen kaivataan enemmän avoimuutta. Vuorovaikutus koetaan haasteelliseksi erityisesti eri tiimien välillä. Enemmistö kokee kuitenkin voivansa vaikuttaa asioihin ja tulevansa kuulluksi työpaikallaan.

Tutkimuksesta selvisi, että työyhteisön ilmapiiri ei ole riittävän avoin, eikä asioista puhuta suoraan. Ilmapiiri meni huonompaan suuntaan yrityksen omistajan vaihdoksen yhteydessä. Ilmapiiriä ja vuorovaikutusta haittaavista tekijöistä mainittiin kiire ja työtehtävien kuormittavuus, epäselvät pelisäännöt ja toimintatavat, huono tiedonkulku, epäluottamus, heikko muutosviestintä, asioiden henkilöityminen ja selän takana puhuminen. Myös ristiriitatilanteisiin ei puututa tarpeeksi, ja selkeät ohjeet ristiriitojen käsittelyyn puuttuvat.

Vastauksista kävi ilmi, että muun muassa huono tiedonkulku estää avoimuutta. Työntekijät kertoivat epäselvyydestä työnjaossa, vastuissa ja pelisäännöissä. Avoimuus

edellyttää, että tiedottaminen olisi säännöllisempää, kuin mitä se tällä hetkellä on. Henkilöstön mukaan huono tiedonkulku johtaa huhujen syntymiseen ja vuorovaikutuksen epäonnistumiseen. Avoimuuteen vaikuttavat myös palautteen saaminen ja antaminen tehdystä työstä. Palautetta kuitenkin saadaan harvoin ja annetaan liian vähän. Palautteen saaminen ja vastaanottaminen koetaan työyhteisössä tärkeäksi, mutta vaikeaksi.

Tutkimustuloksissa havaittiin, että onnistunut vuorovaikutus perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Hyvä vuorovaikutus on kuuntelemista ja kuulluksi tulemistä. Se on avointa, aktiivista ja dialogista keskustelua. Erilaisuus hyväksytään, positiivista ja rakentavaa palautetta annetaan, muita arvostetaan, ymmärretään ja toisten näkökulmat otetaan huomioon. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat työyhteisön toimivuuden kannalta äärettömän tärkeitä, ja siksi niiden opettaminen ja kehittäminen kannattaa aina.

Tutkimuksessa selvisi, että työyhteisön dialogisuuden taitoa tulisi parantaa. Jokaisen täytyy oppia ilmaisemaan itseään sekä ajatuksiaan suoraan ja avoimesti. Aito dialogi edellyttää osapuolten keskinäistä kuuntelemista, kunnioittamista ja arvostusta. Myös omaan käyttäytymiseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä asioiden esittäminen ystävällisellä tyyliä tehostaa kommunikaatiota. Työntekijöiden osalta kaivataan rohkeutta ja aktiivisuutta. Yrityksessä tarvitaan selkeitä tiimipalaverikäytäntöjä. Lisäksi työyhteisön viestintäosaamista tulisi kehittää. Onnistunut vuorovaikutus vaatii rikasta viestintäkanavien käyttöä, kuten kahdenkeskiset keskustelut ja pienryhmäpalaverit sekä käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut. Tutkimuksen mukaan tiedonkulkua koko organisaation ja eri tiimien välillä tulisi parantaa ja keskinäistä vuorovaikutusta lisätä. Työyhteisön vuorovaikutukseen kaivataan enemmän avoimuutta ja yhteisten pelisääntöjen selkeyttä, minkä seurauksena myös ilmapiiri paranee ja luottamus lisääntyy.

Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutus laatutyössä toimii erittäin hyvin. Kokousten ilmapiiri on avoin ja työtä edistävä, osallistujat ottavat aktiivisesti kantaa keskusteluissa ja uskaltavat esittää omia mielipiteitään. Lisäksi työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin ja tulevaisuutta kuulluiksi kokouksissa.

Tutkimustuloksissa havaittiin, että yrityksen laatutyössä on hyvät ja toimivat kokouskäytänteet, joiden avulla asioita käsitellään tehokkaasti. Henkilöstön mielestä kokousten säännöllisyys, hyvä aikataulutus, asiallisuus sekä keskustelun dialogisuus ja avoimuus vaikuttavat vuorovaikutuksen onnistumiseen ja kokousten sujumiseen. Myös kokouksiin valmistautuminen edistää hyvän keskustelun syntymistä kokouksissa. Työntekijöiden mukaan kokouksen puheenjohtajalla on tärkeä rooli vuorovaikutuksen kehittämisessä. Hän muun muassa käyttää hyviä osallistuvia työmenetelmiä ja rohkaisee muita mielipiteiden esittämiseen. Lisäksi laatutyön tarkka dokumentaatio helpottaa viestintää. Laatutyöhön liittyvät materiaalit säilyvät sähköisessä muodossa ja ovat avoimia kaikille.

Myös kehityskeskustelut koetaan avoimiksi. Keskustelujen onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin säännöllisyys, hyvä ennakkovalmistautuminen, selkeys ja hyvät käytänteet. Kehityskeskustelujen lomakepohjaa tulisi kuitenkin uudistaa ja parantaa.

Tutkimuksessa selvisi, että myös laatutyöhön kuuluvaa sisäistä tiedottamista tulisi lisätä. Esimiehen pitäisi aktiivisesti kertoa laatutyöhön liittyvistä asioista ja kannustaa omia alaisiaan tekemään uusia aloitteita. Johdolta odotettiin yhteisten infotilaisuuksien lisäämistä. Kehityskeskustelukierrokset tulisi toteuttaa kahdesti vuodessa. Työntekijöiltä toivottiin aktiivisuutta, avoimuutta ja rohkeutta esittää jatkuvaan parantamiseen liittyviä ideoitaan ja kehittämisajatuksiaan. Palkitseminen, arvostus, palautteen saaminen, hyvä tiedottaminen, työnkierto ja hyvä vuorovaikutus nähdään motivaatiota lisäävinä keinoina, joiden avulla voidaan sitouttaa työyhteisöä laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että avoin vuorovaikutus on edellytys hyvälle yhteistyölle ja johtamisjärjestelmän kehittämiseksi.

Tutkimuksen avulla saatiin myös konkreettisia esimerkkitoimenpiteitä vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Alaiset halusivat enemmän niin kehittämis- ja työnkiertopäiviä kuin vapaamuotoista yhdessäoloakin. Esimiehet toivoivat enemmän ryhmätyösken-

telyä, ja pariporinakeskustelut koettiin positiiviseksi tavaksi. Työympäristössä kaivattiin vuorovaikutuskoulutusta, palautteen antamisen ja saamisen opettelemista ja harjoittamista.

Tämän vuoden keväällä EVRY Jydacom Oy:n henkilökunnalle järjestettiin vuorovaikutuskoulutusta. Jatkotutkimuksena olisi hyvä tarkastella, miten työyhteisön vuorovaikutus muuttuu koulutuksen jälkeen. Lisäksi koko organisaation viestintää tulisi tutkia.

5.2 Luotettavuustarkastelu

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään huolellisen dokumentaation avulla. Tutkimuksen kulku on kuvattu opinnäytetyössä mahdollisimman tarkasti. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tehdyt valinnat ja johtopäätökset ovat perusteltuja. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu, joten niihin voidaan aina palata myöhemminkin. Haastatteluun on valittu oikeat henkilöt, sillä he työskentelevät yrityksessä eri rooleissa ja tiimeissä sekä kuuluvat ilmiön piiriin.

Tutkija yritti olla objektiivinen eikä sekoittanut omia asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimustuloksiin ja tulkintoihin. Tutkija pyrki ymmärtää haastateltavien henkilöiden näkökulmia ja ilmaisuja. Tehdyt päätökset perustuvat haastateltavien kertomuksiin sekä teoriaan. Tutkimuksen luotettavuutta vahvisti myös saturaation toteutuminen. Aineistonkeruu lopetettiin, kun se alkoi toistaa itseään eli kylläntyi eikä tuonut enää uutta tietoa.

Lisäksi analysoidut tutkimustulokset lähetettiin haastateltaville luettaviksi ja kommentoitaviksi. Haastateltavien mukaan kartoituksen tulokset vastaavat todellisuutta. Saatujen kommenttien perusteella tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Adler, N. 2002. International Dimensions of Organizational Behavior. 5. painos. Mason: Thomson Higher Education
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- EVERY Jydacom Oy: rakennusalan toiminnanohjauksen asiantuntija. N.d. EVERY Jydacom Oy:n sivustolla. Viitattu 25.2.2014. [Http://www.jydacom.fi](http://www.jydacom.fi), EVERY Jydacom Oy.
- Gillis, T. 2011. The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations and leadership. Second edition. San Fransisco: Jossey-Bass. Viitattu 30.3.2014. [Http://www.jamk.fi/fi/Palvelut/kirjasto/Etusivu,Nelli-portaali,ebrary](http://www.jamk.fi/fi/Palvelut/kirjasto/Etusivu,Nelli-portaali,ebrary).
- Haapaniemi, A. 2011. Opettajatiimin johtaminen: Vuorovaikutuksen merkitys tiimin toimivuuteen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Viitattu 26.5.2014. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011111614639](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011111614639)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Huhtinen, P. 2001. Neuvottelijan vuorovaikutustaidot. Tampere: Puheviestintä.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kainulainen, E. 2014. Sisäinen viestintä osastojen välillä: Case: Sokos Hotellit Jyväskylä. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu. 28.5.2014. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201404234621](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201404234621)
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja.
- Kananen, Jorma.2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kanainen, J. & Junnonen, J-M. 2001. Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatutoiminnot. Tampere: Rakennustieto.
- Kansanen, A.2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY.

- Kauppila, R. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot: vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uud. p. Helsinki: Talentum Media.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum Media.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työpalkki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Maanonen, M. 2006. Tavoitteet toiminnaksi hyvällä vuorovaikutuksella. Digitoday 6.10.2006. Viitattu 28.2.2014. [Http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=66&news_id=200617122](http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=66&news_id=200617122)
- Miller, K. 2006. Organizational Communication. Approaches and Processes. 5. painos. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.
- Parikka, U-R. 2011b. Vuorovaikutustaidoista työyhteisössä. Itä-Suomen Yliopisto, työ- ja organisaatiopsykologia. Benefice Oikeuspalvelut Oy. Viitattu 15.3.2014 [Http://www.benefice.fi/Pages/Materiaalia.aspx/](http://www.benefice.fi/Pages/Materiaalia.aspx/)
- Pyykkö, E. 2011. Yrityksen sisäisen viestinnän tila: case: Yritys X. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 26.5.2014 [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105025449](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105025449)
- Repo, I. & Nuutinen, T. 2008. Viestintätaito: opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Otava.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 6. tark. p. Helsinki: Talentum Media.
- Saarinen, T. 2007. Vuorovaikutuksella tulokseen. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos. Viitattu 28.5.2014 [Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11276/2008-03-19-10.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11276/2008-03-19-10.pdf?sequence=1)
- Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.
- SFS, Suomen standardisoimisliitto SFS ry. 2004. ISO 9001 pk-yrityksille, Mitä tehdä - ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176, Helsinki, SFS.
- Työyhteisön toiminta. N.d. Työturvallisuuskeskuksen TTK:n sivustolla. Viitattu 27.2.2014. [Http://www.ttk.fi](http://www.ttk.fi), työsuojelu, työyhteisön toiminta.

Vahtio, E-L. 2008. Pärjää palaverissa. Helsinki: Edita Prima.

Vuorovaikutus työyhteisössä. N.d. Työturvallisuuskeskuksen TTK:n sivustolla. Viitattu 27.2.2014. [Http://www.ttk.fi](http://www.ttk.fi), työsuojelu, työyhteisön toiminta, vuorovaikutus työyhteisössä.

Väisänen, L., Niemelä, M., Suua P. 2009. Sanat työssä: vuorovaikutus ammattitaitona. Helsinki: Kirjapaja.

LIITTEET

Liite1. Haastattelun teemarunko

1. Kokemukset arkipäivän vuorovaikutuksesta työpaikallasi
 - ✓ Kerro vuorovaikutuksesta organisaatiossasi
 - ✓ Millainen ilmapiiri on työpaikallasi?
 - ✓ Kerro miten käsitellään ristiriidat työpaikallasi
 - ✓ Miten suhtaudutaan huumoriin?
 - ✓ Miten koet palautteen saamisen?
 - ✓ Miten koet palautteen antamisen?
 - ✓ Millaista on mielestäsi hyvä vuorovaikutus?
 - ✓ Kerro työyhteisönne vuorovaikutustaidoista
 - ✓ Kerro vuorovaikutuksesta tiimin sisällä ja eri tiimien välillä
 - ✓ Miten vuorovaikutusta voisi parantaa?

2. Kokemukset vuorovaikutuksesta laatutyössä
 - ✓ Kerro vuorovaikutuksesta laatutyössä
 - ✓ Miten kokoukset toimivat? (säännöllisyys, avoimuus, kokoustekniikka)
 - ✓ Kerro vuorovaikutuksesta kehityskeskusteluissa
 - ✓ Kerro vuorovaikutuksen parantamiskohdista
 - ✓ Miten voidaan motivoida ja sitouttaa henkilökuntaa laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen?