

## **Henkilöstön osallistaminen työntekijäkokemuksen kehittämiseen**



Liiketalouden kehittäminen

YAMK

2023

Anu Virtanen

---

Työntekijäkokemuksella on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja viihtymiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen. Hyvä työntekijäkokemus heijastuu suoraan asiakaskokemukseen ja työn tuottavuuteen.

Kansalaisten osallistaminen yhteiseen suunnitteluun ja kehittämiseen on demokraattisen yhteiskunnan perusta. Tätä toimintatapaa on laajennettu työelämän tarpeisiin osallistamalla henkilöstö työyhteisön kehittämiseen. Henkilöstön osallisuuden kokeminen auttaa lisäämään ymmärrystä organisaatiosta, mahdollisuutta vaikuttaa ja hyödyntää omaa osaamistaan työyhteisössä sekä tunnetta oman työpanoksen tärkeydestä ja arvostuksesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli osallistaa Tampereen kaupunginkirjaston henkilöstö kehittämään työntekijäkokemusta kyselytutkimuksen avulla. Kysely toteutettiin tammikuussa 2023. Kyselyn tuloksista saatiin tietoa, millä keinoilla ja tavoilla kyselytutkimukseen osallistunut henkilökunta toivoisi kohdeorganisaation toimintaa kehitettävän, jotta heidän työntekijäkokemuksensa paranisi. Opinnäytetyössä tarkasteltiin myös millaisella johtamisella voidaan tukea henkilöstön osallistumisen kokemusta.

Opinnäytetyön tietoperustassa avattiin osallisuuteen liittyviä käsitteitä ja osallistavan johtamisen keinoja. Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistutkimus, jonka aineistonhankintamenetelmänä käytettiin avointa kyselylomaketta. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Kyselyn tuloksissa nousi esiin konkreettisia kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Näitä olivat mm. saavutettavien tavoitteiden asettaminen, aineellisen palkkion lisääminen, keskustelevalle työkuultuuriin ylläpito ja kasvattaminen, oikeudenmukainen työnjako, tasapuolinen resurssointi, tasapuolinen mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja kiinnostaviin työtehtäviin ja avoin ja oikeudenmukainen päätöksenteko.

Kehitysehdotusten perusteella pystyttiin tekemään päätelmä, että osallistavalla johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijäkokemuksen syntyyn merkittävästi. Tutkimustulokset esiteltiin Tampereen kaupunginkirjaston johtotiimille, jotta kohdeorganisaatio voi hyödyntää niitä arjen johtamisessa.

Avainsanat osallistaminen, osallistuminen, osallistava johtaminen, kehittäminen, keskustelevalle johtaminen, valmentava johtaminen, luottamus, osallistava päätöksenteko, työntekijäkokemus

Sivut 56 sivua ja liitteitä 7 sivua

Employee experience has a great effect on job satisfaction, employee well-being and one's personal knowledge and skill set development. Good employee experience affects customer experience and work productivity.

Citizen participation in the common planning and development forms the foundation of a democratic society. This policy is nowadays expanded to answer the demands of a modern work life - by involving and mobilising the workforce to improve and develop the work community. The feeling of the ability to participate by the staff within the working context helps to increase the understanding of the organization itself. Additionally it increases the possibilities of participation and utilisation of one's capabilities at work. Moreover it illustrates the feeling of accreditation and significance of one's own contribution.

The purpose of this thesis was to involve the personnel of the Tampere City Library to improve the employee experience with a survey. The survey was conducted in January 2023. The results of the survey highlighted the practices and ways which to follow in order to improve the employee experience of respondents. This thesis also examined what type of leadership should be implemented in order to help benefit the feeling of participation among the personnel.

Different concepts of participation and participative leadership were introduced in the theoretical framework of this thesis. This thesis is a qualitative development research which utilized open survey as a means of data acquisition. The data was analyzed using content analysis.

The results of the survey showed concrete development proposals to improve employee experience. These approaches included setting up attainable goals, increasing the amount of material compensation, promoting the presence of dialogical work culture, righteous division of labor and assignments, equal provision of resources, even-handed possibility to participate in training and to interesting assignments and open and righteous decision making.

Based on these development proposals, it is possible to state that by utilizing participative leadership we can have a substantial effect on the formation of employee experience. The results of this thesis were introduced to the executive team of the Tampere City Library - in order to benefit the commissioning organization in their everyday management.

**Keywords** participation, inclusion, social engagement, involvement, participative leadership, executive coaching, conversational leadership, trust, shared decision-making, employee experience

**Pages** 56 pages and appendices 7 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja kohdeorganisaatio .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoite .....	3
1.3	Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys .....	3
2	Osallisuus, osallistaminen ja osallistuminen .....	4
2.1	Työntekijöiden osallistumisen tasot .....	8
2.2	Henkilöstön osallistaminen organisaation kehittämiseen.....	9
3	Osallistumista tukeva johtaminen.....	10
3.1	Keskusteleva johtajuus.....	12
3.2	Valmentava johtajuus .....	13
3.3	Luottamus organisaatiossa .....	15
3.4	Osallistava päätöksenteko .....	16
3.5	Kriittinen näkökulma osallistavaan johtamiseen.....	19
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	21
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	21
4.2	Kyselylomakkeen laadinta.....	22
4.3	Aineiston kerääminen .....	23
4.4	Aineiston analyysi .....	24
5	Tulokset .....	25
5.1	Työntekijäkokemusta parantavat keinot ja toimenpiteet .....	25
5.2	Johtaminen osallisuuden kokemisen tukena.....	37
5.2.1	Keskusteleva johtajuus.....	38
5.2.2	Valmentava johtajuus .....	39
5.2.3	Luottamus organisaatiossa .....	41
5.2.4	Osallistava päätöksenteko .....	43
6	Johtopäätökset .....	44
7	Pohdinta .....	48
	Lähteet.....	52

## Kuvat ja taulukot

Kuva 1. Työntekijäkokemuksen muodostuminen .....	1
Kuva 2. Yksinkertaistettu Arnsteinin tikapuumalli .....	8
Kuva 3. Työntekijöiden osallistumisen viisiportainen malli .....	9
Kuva 4. Luottamuksen rakentuminen organisaatiossa .....	16
Kuva 5. Päätöksenteon tasot .....	18
Kuva 6. Tampereen kaupungin työntekijäkokemuskyselyn väittämät .....	23
Taulukko 1. Teoreettisten käsitteiden muodostuminen pelkistetyistä ilmauksista ja alakäsitteistä.....	25
Taulukko 2. Keskusteleva johtajuus -teoreettinen käsite. ....	38
Taulukko 3. Valmentava johtajuus -teoreettinen käsite. ....	40
Taulukko 4. Luottamus organisaatiossa -teoreettinen käsite. ....	41
Taulukko 5. Osallistava päätöksenteko -teoreettinen käsite. ....	43

## Liitteet

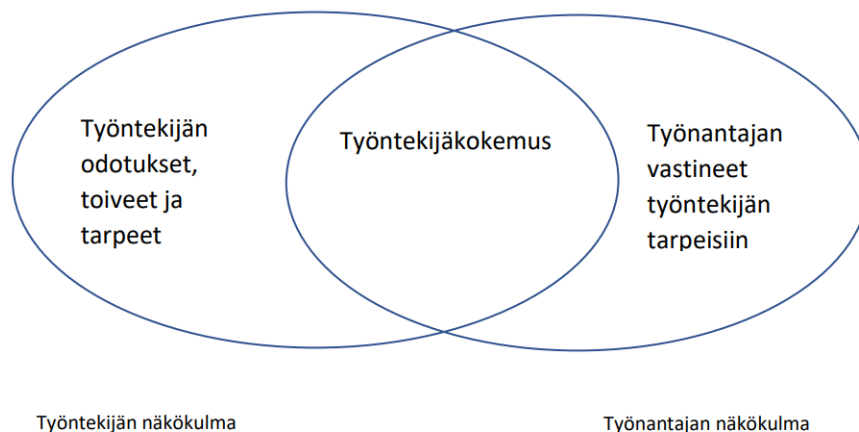
Liite 1.	Saatekirje
Liite 2.	Työntekijäkokemuksen parantaminen Tampereen kaupunginkirjastossa -kyselylomake

# 1 Johdanto

Työntekijäkokemus on erittäin ajankohtainen ilmiö ja tästä syystä sen kehittäminen on nostettu useissa organisaatioissa strategiseksi tavoitteeksi. Ilmiön ajankohtaisuudesta kertoo se, että Työelämän trendit 2023 -asiantuntijaraportissa korostuu työntekijöiden työssä jaksaminen, hyvinvointi, yhteisöllisyys ja oman osaamisen kehittäminen. Raportista käy esiin myös, että henkilöstöä vahvasti osallistavalla johtamisella saadaan merkittävää vaikutusta tuottavuuteen, hyvinvointiin ja työntekijäkokemukseen. (Workday Designers, 2023)

Morganin (2017, ss. 8–9) mukaan työntekijäkokemuksessa kohtaavat työntekijöiden odotukset, tarpeet ja toiveet ja työnantajaorganisaation asettamat vastineet työntekijöiden odotuksille, tarpeille ja toiveille. Kuva 1 havainnollistaa työntekijäkokemuksen muodostumisen. Hyvä työntekijäkokemus on ratkaisevan tärkeä organisaatioille, koska se heijastuu suoraan asiakaskokemukseen. Lisäksi vetovoimainen työnantaja saa parhaat työntekijät. (Tampereen kaupunki, 2022)

Kuva 1. Työntekijäkokemuksen muodostuminen (Morgan, 2017, ss. 8–9).



Kansalaisten osallistaminen yhteiseen suunnitteluun ja kehittämiseen on demokraattisen yhteiskunnan perusta. Tätä toimintatapaa on laajennettu myös työelämän tarpeisiin osallistamalla henkilöstö organisaatio kehittämiseen. Demokraattinen eli osallistava johtamistyyli

pitää sisällään ryhmän jäsenten rohkaisemisen osallistumaan ryhmässä käytyyn keskusteluun ja näin osallistumaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. Henkilöstön osallisuuden kokeminen auttaa lisäämään ymmärrystä omasta organisaatiosta, lisäämään hallinnan tunnetta ja löytämään merkityksellisyyttä oman organisaation ajankohtaisista asioista. (Alasoini, 2021, s. 52)

Opinnäytetyössä yhdistetään nämä kaksi tärkeää ja ajankohtaista ilmiötä: työntekijäkokemus sekä henkilöstön osallistaminen. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke. Sen tavoitteena on avoimen kyselyn avulla osallistaa kohdeorganisaation henkilökunta työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Kyselyn välityksellä henkilöstö saa tilaisuuden kertoa mitkä toimenpiteet ja keinot parantaisivat heidän työntekijäkokemustaan. Vastaukset kartoittavat millaisen johtamisen keinoin työntekijöiden osallisuuden kokemusta voitaisiin tukea. Kyselytutkimuksen tulokset esitellään kohdeorganisaation johtoryhmälle ja tuloksia on mahdollista hyödyntää organisaation arjen johtamisessa.

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja kohdeorganisaatio**

Tampereen kaupunginkirjasto kuuluu Tampereen kaupungin sivistyspalveluiden palvelualueeseen. Tampereen kaupunginkirjasto on verovaroin ylläpidetty hyvinvointipalvelu ja sen toiminta-ajatus on tarjota monipuoliset ja uudistuvat kokoelmat, laitteet ja tilat oppimiseen, harrastamiseen ja työskentelyyn sekä opastaa niiden käyttöön. Tampereen kaupunginkirjaston tavoitteena on mahdollistaa asukkaille pääsy tiedon ja kulttuurisisältöjen äärelle, tukea lukutaitoa ja -harrastusta sekä edistää yhdenvertaisuutta ja yhteiskunnallista vuoropuhelua. Tampereen kaupunginkirjastoverkko koostuu pääkirjasto Metsosta, neljästä aluekirjastosta ja kymmenestä lähikirjastosta. Lisäksi kirjastopalveluihin kuuluu kaksi kirjastoautoa, kotipalvelu sekä lähikirjastojen omatoimiaukiolot. Tampereen kaupunginkirjasto järjestää runsaasti yleisötilaisuuksia ja tapahtumia kirjastoissa ja verkon kautta jaettuna. Tampereen kaupunginkirjastopalveluissa työskentelee noin kaksisataa henkilöä. (Tampereen kaupunki, 2022)

Tampereen kaupungin ja sitä kautta myös Tampereen kaupunginkirjastolla yhtenä toiminnan kehittämisen painopisteenä on työntekijäkokemuksen parantaminen. Työntekijäkokemusta mitataan säännöllisesti kolme kertaa vuodessa toteutettavalla kyselyllä. Kyselyssä esitetään

väittämiä ja arvioinnin kohteena ovat johtaminen, lähiesihenkilötoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Kyselyn tuloksista saadaan muodostettua kategoriakuvaajia eri osa-alueista ja näiden lukujen perusteella on mahdollista luoda QWL-luku, joka selittää työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä ja eNPS-arvo, joka kuvaa tyytyväisyyttä työnantajaan. (Tampereen kaupunki, 2022)

Laajan työntekijäkokemuskyselyn heikkous on siinä, että vastaajat eivät pääse kertomaan millä keinoilla ja toimenpiteillä heidän työntekijäkokemustaan voisi kehittää. Opinnäytetyöntekijä on toiminut usean vuoden ajan kohdeorganisaatiossa esihenkilönä ja käytännön työssä kohdannut työntekijäkokemuksen vaikutuksen työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon, sitoutumiseen ja luottamukseen. Konkreettisten ehdotusten puuttuessa johtamisen keinoin ei pystytä tehokkaasti vaikuttamaan ja tukemaan työntekijäkokemuksen syntymistä ja kehittymistä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, joka toteutetaan kvalitatiivisena kyselytutkimuksena. Opinnäytetyön tavoitteena on osallistaa Tampereen kaupunginkirjaston työntekijöitä kehittämään organisaation työntekijäkokemusta sekä löytää ne johtamisen keinot, joilla henkilöstön osallisuuden kokemusta voidaan tukea. Avoimen kyselyn avulla kartoitetaan organisaation toimintaa kehittäviä keinoja, joiden avulla kirjaston henkilökunnan työntekijäkokemus parantuisi.

Organisaation menestymisen kannalta tärkeää on henkilöstön osallisuuden kokeminen työyhteisössä. Osallisuuden kokemiseen voidaan vaikuttaa osallistavalla johtamisella ja näin vahvistaa tunnetta oman panoksen tärkeydestä ja arvostuksesta organisaatiossa. Johtamisen teoriaan perehtymällä pyritään löytämään osallisuuden kokemusta tukeva johtaminen.

## **1.3 Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys**

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:



- Mitkä tekijät ja toimenpiteet työntekijöiden kertoman mukaan kehittäisivät ja parantaisivat heidän työntekijäkokemustaan?
- Millaisella johtamisella voidaan tukea henkilöstön kokemusta osallisuudesta?

Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääteemasta, joita ovat henkilökunnan osallistaminen työntekijäkokemuksen kehittämisen kehitystyöhön ja henkilöstön osallistamista tukeva johtaminen. Teoriaosuudessa määritellään mitä tarkoitetaan käsitteillä osallisuus, osallistaminen ja osallistuminen ja mikä on näiden merkitys yhteiskunnassa, organisaation johtamisessa, kehittämisessä ja päätöksenteossa. Teorian pohjalta tarkastellaan, millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa henkilökunnan kokemukseen osallisuudesta ja tarjotaan kohdeorganisaation esihenkilöille konkreettisia johtamisen keinoja, jolla parantaa työntekijäkokemusta.

## **2 Osallisuus, osallistaminen ja osallistuminen**

Tässä luvussa avataan opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä osallisuus, osallistuminen ja osallistaminen. Osallisuus-termiä käytetään laajasti sosiaalipolitiikan, kansalaisdemokratian ja organisaation kehittämisen näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään klassikkoteoria vuodelta 1969 Arnsteinin tikapuumalli kansalaisen osallistumisen tasoista, koska samat osallistumisen periaatteet koskevat ihmisten käyttäytymistä yhteiskunnassa, työorganisaatiossa ja sosiaalisissa suhteissa, eikä näin ollen yksilön käyttäytymistä voi tarkastella ainoastaan työyhteisön näkökulmasta. Työntekijöiden osallisuuden tasoja tarkastellaan Wilkinson ja Dundon (2010, ss. 173–175) viisiportaisen osallistumisen liukuporrasmalliin avulla. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan etuja, joita saavutetaan, kun henkilökunta otetaan mukaan organisaation kehittämistoimintaan.

Kielitoimiston sanakirjan (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy, 2023) määritelmän mukaan osallisuus (inclusion, social engagement) tarkoittaa osallisena olemista ja osuutta. Osallisuudesta voidaan puhua, vaikka ei erityisesti määritellä mihin tai mistä ollaan osallisia. Sana osallisuus luo mielikuvan osasta jossakin kokonaisuudessa ja sanalle annettu

henkilökohtainen mielleyhtymä kertoo, kuinka merkityksellisestä osallisuudesta on kyse (Kettunen, 2021, s. 12).

Osallisuus-termiä voidaan lähestyä sosiaalipedagogisesta näkökulmasta, jolloin yksilön kasvun yhteisön jäseneksi nähdään tapahtuvan yhteisössä ja yhteiselämässä muiden ihmisten kanssa (Nivala & Ryyänen, 2019, s. 111). Osallisuuden kehittymisen kannalta on tärkeää, että yhteisön jäsenellä on mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin asioihin ja tulla kuulluksi, ottaa osaa yhteisöä kehittävään toimintaan ja hänelle tarjotaan mahdollisuuksia vaikuttaa. Todellinen vaikuttaminen asioiden kehittämiseen lisää henkilöiden sitoutumista yhteisöön ja yhteisten asioiden parantamiseen. (Nivala & Ryyänen, 2019, ss. 138–139)

Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen määritelmän mukaan osallisuuden koetaan lisäävän hyvinvointia, turvallisuutta, uskoa tulevaisuuteen ja omiin mahdollisuuksiin. Vastaavasti jos osallisuuden kokemus on vähäinen, niin sen on todettu liittyvän psyykkiseen kuormittuneisuuteen, yksinäisyyteen ja myös huonoksi koettuun työkykyyn eli osallisuutta pidetään erittäin tärkeänä tekijänä yksilön hyvinvoinnin kannalta. (THL, 2022)

Osallistuminen (participation) tarkoittaa tarjottujen mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallistuminen työpaikan kehittämiseen on yksi työntekijän vaikuttamismuoto. Osallistuminen on omaehtoista toimintaa, joka liittyy itseä tai omaa työtä koskeviin päätöksiin. Osallistumisessa korostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen tärkeys, johon kuuluu toisen ihmisen ja tämän näkemyksen ja kokemuksen kunnioittaminen sekä aito pyrkimys löytää yhdessä paras mahdollinen ratkaisu tai ymmärrys asioihin. (Nivala & Ryyänen, 2019, s. 117)

Osallistaminen (involvement) on ylhäältä alaspäin tapahtuva pyrkimys saada esim. kansalaiset tai työntekijät osallistumaan haluttuun toimintaan tai suunnitteluun. Vaikka osallistava toiminta on asetettu ulkopuolisen aloitteesta, niin silti oletetaan osallistujan osallistuvan omilla ehdoillaan. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 90) Työyhteisössä osallistamisella tarkoitetaan henkilöstön ottamista mukaan kehittämiseen, ideointiin ja toteutukseen. Osallistamisen myötä henkilöstö tuntee olevansa vastuussa organisaation toiminnasta (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 134–135).

Osallistaminen ja osallistuminen liittyvät vahvasti yhteen (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 90–99). Osallistaminen on luonteeltaan aktiivista toimintaa, johon liittyy pyyntö tai kehoitus osallistua. Valtio, kunta tai työnantaja voi vaatia tai kehottaa henkilöitä osallistumaan tiettyyn hankkeeseen, jolloin voidaankin puhua osallistamisesta. Osallistuminen on puolestaan vapaaehtoista omien mahdollisuuksien hyödyntämistä sekä vaikuttamista itseä koskeviin asioihin.

Osallistamisesta puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä valtaistaminen (empowerment), joka käsitteenä viittaa vallan ja vastuun siirtämiseen johdolta henkilöstölle ja samalla henkilöstön aktivointiin vaikuttamaan vallitseviin oloihin (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 134–135).

Kansalaisten osallistaminen ja osallistuminen päätöksentekoon on aina ollut demokraattisen järjestelmän perusta. Kansalaisten kutsumisesta mukaan tehokkaaseen kehittämiseen, laillisen päätöksentekoon ja osallistavaan budjetointiin on muodostunut kuntien, valtion, järjestöjen ja organisaatioiden arkipäiväinen toimintatapa. (Meriluoto & Litmanen, 2019, ss. 7–8) Deliberatiivisessa eli keskusteleavassa demokratiassa parhaat päätökset saadaan aikaan mahdollisimman laajan, tasapuolisen ja eri näkemykset huomioon ottavan keskustelun tuloksena. Keskustelun päämäärä on muokata osallistujien asenteita, loiventaa ristiriitoja, ja lisätä ymmärrystä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kansalaisten välillä. Periaatteellisena lopputuloksena pitäisi syntyä hyvää ja perusteltua päätöksentekoa sekä yhteen hiileen puhaltavia, toisiaan ymmärtäviä kansalaisia. (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 16)

Sherry R. Arnstein kehitti vuonna 1969 kahdeksan portaisen tikapuumallin, joka kuvaa tasoja, joilla kansalaiset osallistuvat ympäröivässä yhteiskunnassa vallitsevaan keskusteluun ja päätöksentekoon (A Ladder of Citizen Participation). Arnsteinin tikapuumalli koostuu kahdeksasta portaasta, joiden avulla kansalaisten osallistumisen ja osallistamisen suhde, syvyys ja vaikuttavuus esitetään. Kuva 2 havainnollistaa Arnsteinin yksinkertaistetun tikapuumallin. (Arnstein, 1969, ss. 216–217) Tikapuumalli on kehitetty kuvaamaan lähinnä kansalaisten osallistumiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun, mutta se on laajennettavissa koskemaan osallistumisen tasoja eri sektoreilla, kuten esim. työyhteisöissä.

Kaksi alinta porrasta on ”ei osallistumisen” eli osattomuuden tasoja. Nämä tasot ovat manipulaatio (manipulation) ja terapia/hoidosuhde (therapy). Toiminnan tapahtuessa tällä tasolla tarkoittaa, ettei henkilöillä ole käytännössä lainkaan osallisuutta käsiteltäviin asioihin. (Arnstein, 1969, s. 217)

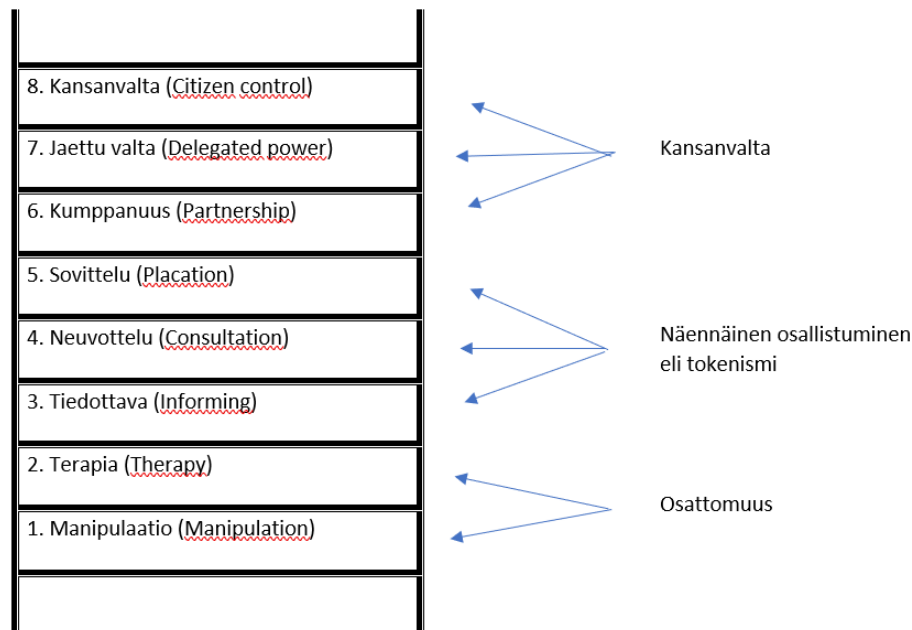
Kolmannella tasolla on tiedottava (informing), neljännellä konsultaatio eli neuvottelu (consultation) ja viidennellä sovittelu (placation). Näitä Arnstein kutsuu näennäiseksi osallistumistasoksi eli tokenismiksi (tokenism). Tokenismi tarkoittaa käytäntöä, jossa symbolisesti kuullaan henkilöitä ja näin pyritään antamaan vaikutelma tasa-arvosta yhteiskunnassa tai organisaatiossa. Näillä tasoilla kansalaisilla ei todellisuudessa useinkaan ole mitään todellista valtaa vaikuttaa päätöksentekoon. Toisin sanoen kansalaisilta voidaan kysyä neuvoa, mutta näennäisellä osallistumistasolla päätävävalta on aina edelleen päättäjillä. (Arnstein, 1969, s. 217)

Tasoilla kuusi, seitsemän ja kahdeksan ovat kumppanuus (partnership), jaettu valta (delegated power) ja kansanvalta (citizen control). Kuudennella portaalla, kumppanuudessa, osallistujat voivat neuvotella lopputuloksesta ja yhteisistä päätöksentekomekanismeista. Kun päätöksentekomekanismista on sovittu, niin tarkoituksena on, ettei niitä voida enää yksipuolisella päätöksellä muuttaa. (Arnstein, 1969, s. 221) Ylimmillä kahdella portaalla kansalaisilla on suurin osa päätävävallasta tai täysi päätävävalta (Arnstein, 1969, s. 217).

Arnsteinin tikapuumalli on ilmestyessään tuonut omalla aikakaudellaan hyvin esiin kansalaisten osallistumiseen liittyviä epäkohtia. Tikapuumallia on kritisoitu liian yksilotteiseksi ja valtanäkökulmaa korostavaksi. (Raisio ym., 2017, s. 12)

Osallistamisen ja osallistumisen mahdollisuuden tarjoamisen tarkoitus on hyvä yhteiskunnassa, mutta se voi myös eriarvostaa kansalaisia, koska yleensä yhteiskunnassa huonommassa asemassa olevat eivät osallistu tai heille ei anneta mahdollisuutta osallistua ja näin osallistamisen tulokset saattavat vääristyä. Toinen kriittinen näkökulma kansalaisten osallistamiseen on se, ettei osallistamalla välttämättä haluta kuulla aidosti uusia näkemyksiä, vaan osallistamisen tarkoitus on tukea jo tehtyjä päätöksiä. (Meriluoto & Litmanen, 2019, ss. 18–20)

Kuva 2. Yksinkertaistettu Arnsteinin tikapuumalli (Arnstein, 1969, s. 215).



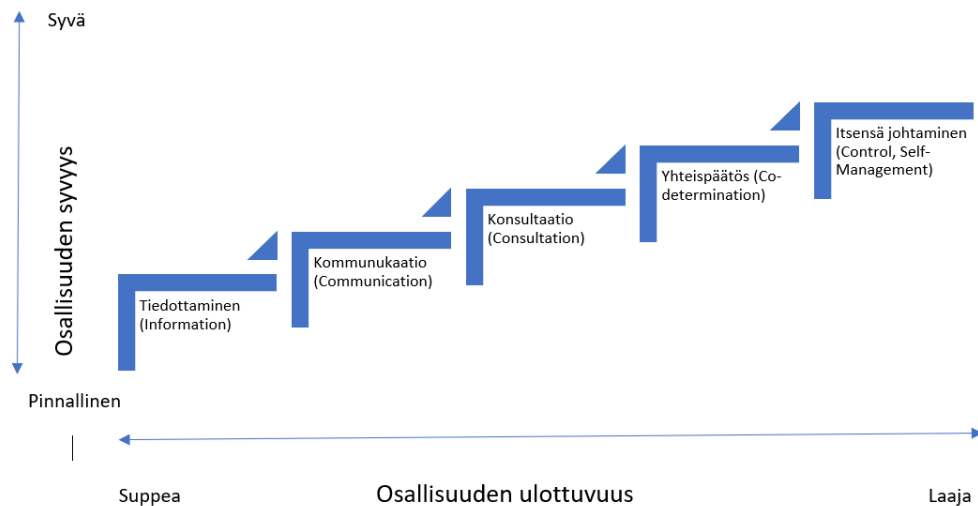
## 2.1 Työntekijöiden osallistumisen tasot

Wilkinson ja Dundon (2010, ss. 173–175) tuovat esiin työntekijöiden osallistumisen viisiportaisen osallistumisen liukuporrasmalliin (Escalator of Employee Participation). Liukuporrasmalli jakaa työntekijöiden osallistumisen viiteen eri portaaseen osallistumismahdollisuuksien laajuuden ja syvyyden perusteella. Kuva 3 havainnollistaa työntekijöiden viisiportaisen osallistumisen tasot.

Mallin alimmalla portaalla työntekijöitä tiedotetaan (information) päätöksistä, jotka organisaation johto tekee. Toisella portaalla on keskustelu (communication), jolloin osallistumista tapahtuu. Käytännössä osallistuminen voi tapahtua esim. työryhmien kautta. Tällä portaalla ei ole varmuutta vaikuttaako osallistuminen aidosti lopputulokseen. Mallin kolmas porras on neuvottelu (consultation) ja se pitää sisällään asiat, joihin työntekijöillä on valta vaikuttaa. Mallin ylimmillä portailla neljä ja viisi ovat yhteispäätös (co-determination) ja täydellinen työntekijöiden osallistuminen (control). Ylimmillä portailla kyseessä on suora työntekijöiden osallistuminen, joka näyttäytyy esim. yhteisenä ongelmien ratkaisuna. Palvelualalla työntekijöiden osallistuminen näkyy esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakaspalvelija voi tehdä

asiakkaaseen liittyviä päätöksiä ilman että hänen tarvitsee hakea päätökselle vahvistusta esimieheltä. (Wilkinson & Dundon, 2010, ss. 173–175)

Kuva 3. Työntekijöiden osallistumisen viisiportainen malli (Wilkinson & Dundon, 2010, s. 174).



## 2.2 Henkilöstön osallistaminen organisaation kehittämiseen

Osallisuuden tavoitteena on kehittää työyhteisöä niin, että työntekijälle rakentuu tunne työyhteisöön kuulumisesta sen arvokkaana jäsenenä. Osallistamalla henkilöstö organisaation kehittämiseen heille annetaan mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan ja tulla kuuluksi tärkeiden asioiden päätöksissä. (Nivala & Rynänen, 2019, ss. 138–139) Sitoutumista työhön ja organisaatioon vahvistaa, kun henkilöstö otetaan mukaan yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun ja ideointiin. Lisäksi henkilöstön osallistaminen tukee työn kokemista mielekkäänä ja kehittää osaamista. Osallistaminen johtaa työntekijöiden kokemukseen siitä, että kaikki ovat yhteisesti vastuussa toiminnan sujumisesta ja tulosten saavuttamisesta. Osallistaminen vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen, koska henkilöstö saadaan laajasti mukaan ongelmien ja uusien mahdollisuuksien havainnointiin sekä ratkaisujen löytymiseen ja toteuttamiseen. Yksilön sisäistä motivaatiota kasvattaa kokemus siitä, että voi aidosti vaikuttaa työhönsä ja työpaikan asioihin. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 134)

Työyhteisön kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen tai kehittämistoiminnalla voidaan tarkoittaa organisaation sisäistä kehittämistä. Kehittäminen voi pitää sisällään uusien ideoiden keksimistä, niiden levittämistä ja vakiinnuttamista. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 14–16) Kehittäminen voi olla johtajakeskeistä tai koko organisaation yhteistä toimintaa ja kehittäminen voi tapahtua koko organisaation yhteisenä toimintana (Toikko & Rantanen, 2009, s. 17).

Kehittämistoiminnan kohdetta ja tavoitteita määriteltäessä, pitää tehdä olettamuksia siitä, mihin kehittämistoiminta kohdistuu. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisen aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Lisäksi kaikessa kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. Työntekijöiden osallistumisesta on monenlaista hyötyä kehittämistoiminnassa ja tästä syystä on tärkeää, että henkilöt, joita asia koskee, ovat myös oikeutettuja osallistumaan. Aktiivinen osallistuminen on mahdollista vain avoimessa vuorovaikutustilanteessa. Demokraattisessa dialogissa korostetaan keskustelun vuorovaikutteisuutta ja kaikkien asianosaisten mahdollisuutta osallistua yhteiseen keskusteluun (Toikko & Rantanen, 2009, s. 38, ss. 89–90, s. 105). Kehittämisen prosessi ei etene ulkopuolisen ajattelun ja toiminnan tuloksena, vaan kehittäminen tapahtuu siellä, missä haasteet ja ongelmat ovat (Toikko & Rantanen, 2009, s. 96).

### **3 Osallistumista tukeva johtaminen**

Tässä luvussa kerrotaan osallistumista tukevan johtamisen periaatteista, keinoista ja eduista. Osallistumista tukevaa johtamista tarkastellaan keskusteleavan ja valmentavan johtajuuden, luottamuksen merkityksestä organisaatiossa ja osallistavan päätöksenteon näkökulmasta.

Osallistava johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, jonka seurauksena syntyy sosiaalinen maailma, tulkinnat, merkitys ja ymmärrys (Juuti & Rovio, 2010, ss. 33–35). Lindströmin ja Taipaleen (2021, s. 99) mukaan osallisuuden lisääminen, syventäminen ja ylläpitäminen ovat tällä hetkellä yleisiä tavoitteita ihmisten johtamisessa ja tästä syystä työelämän kehittämisessä otetaan usein työntekijät mukaan kehittämistyöhön. Osallisuudesta on tullut yhteiskunnallisen keskustelun keskeinen teema ja keskustelussa on korostunut, että työ on tärkeä

osa yhteiskunnallista osallisuutta. Osallisuus on ollut monin tavoin esiin kehittäessä työorganisaatioita ja siten edistettäessä työhyvinvointia. (Kettunen, 2021, ss. 11–12)

Hiilan ym. (2019, ss. 152–153) mukaan henkilökunnan osallistumiseen ja osallistamiseen on syytä luoda mahdollisimman selkeä prosessi, josta tiedotetaan etukäteen, osallistamisen aikana ja myös sen jälkeen. Henkilöstön on tärkeä tietää, mihin tarkoitukseen heidän panostaan käytetään. Henkilökunnan osallistaminen heitä koskevaan päätöksenteon ja toiminnan eri vaiheisiin auttaa toimivan ja tarkoituksenmukaisen lopputuloksen saavuttamisessa. Osallisuuden kokemus vahvistaa tunnetta kuulumisesta johonkin yhteisöön ja kokonaisuuteen (Syvänen ym., 2015, s. 151). Osallisuuden edistäminen sosiaalipedagogisena toimintana on ihmisen kasvun tukemista yhteisön jäsenenä. Tätä kasvua voidaan tukea vahvistamalla jokaisen yhteisön jäsenen rohkeutta, halua ja valmiuksia vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan, luoda osallistumiselle konkreettisia ympäristöjä ja kehittää osallistumista mahdollistavia rakenteita ja toimintamuotoja. Organisaatiossa vallitsevat toimintamallit ja käytänteet voivat rajoittaa esihenkilön mahdollisuuksia osallistaa henkilöstöä. Khassawneh ja Elrehail (2022, ss. 8–9) osoittavat tutkimuksessaan, että jäykän hierarkian organisaatiossa, jossa esihenkilöt ovat perinteiseen malliin erotettu työskentelemään fyysisesti eri työtiloihin on vaikeampi rakentaa työyhteisön me-henkeä ja näin lisätä yhteenkuuluvuutta ja työhyvinvointia.

Osallistamista tukevia käytäntöjä ovat työskentely tiimeissä, henkilöstön aktiivinen rooli työnjakoon ja työjärjestelyihin liittyvissä asioissa ja osallistuminen kehittämistyöhön. Henkilöstön osallistumisvalmiuksia vahvistaa vuorovaikutustaitoja vahvistava koulutus ja organisaation toimintaa koskevan tiedon ja ymmärryksen lisääminen henkilöstön keskuudessa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 135)

Ali, Wang ja Johnson (2019, ss. 417–418) osoittavat tutkimuksessaan, että työntekijöiden luottamus omiin kykyihin on ensiarvoisen tärkeää, jotta osallistumista työpaikalla ylipäättään tapahtuu. He tuovat tutkimuksessaan esille, että osallistavan johtajuuden voi olettaa toimivan vain niissä tilanteissa, kun henkilöstöllä on vahva luottamus omiin tietoihinsa, taitoihinsa ja kykyihinsä. Tutkimuksen mukaan tämä on tärkeää, koska tiimin jäsenten on kyettävä tilanteesta riippumatta, toimimaan useassa roolissa eli käyttämään ylintä päätösvaltaa tai toimimaan tiimin perusjäsenenä ja kaikkea siltä väliltä. Tiimin jäsenten on luotettava kykyihinsä



ja uskallettava ottaa kantaa tiimin toimintaan. Toisin sanoen huolimatta siitä, kuinka toimivat osallistavan johtajuuden toimintamallit ovat, niin osallistumista ei tapahdu, jos kukaan tiimin jäsenistä ei koe olevansa kyvykäs, eikä luota omiin tietoihinsa ja taitoihinsa.

### **3.1 Keskusteleva johtajuus**

Juutin & Rovion (2010, ss. 25–26) mukaan keskusteleva johtaminen on yleisnimitys hyvälle johtamiselle. Keskusteleva johtajuus ilmentää yhteiskunnassamme vallitsevia demokraattisia arvoja ja sen avulla organisaatiot kykenevät yhdistämään toiminnot yhteisen päämäärän ja tuloksellisuuden suuntaisiksi. Keskusteleva johtaja pyrkii vuorovaikutuksella yhdessä vastuualueellaan olevien henkilöiden kanssa etsimään ratkaisuja pulmiin, jota henkilöt työssään kohtaavat. Pidemmällä aikavälillä keskusteleva johtaminen on henkilöstön kehittymisen tukemista. Nivalan & Rynnäsen (2019, ss. 139–140) mukaan osallistumisprosessissa vahvistetaan vuorovaikutuksen dialogisuutta ja avoimia, tasavertaisia suhteita.

Nykyisten organisaatioiden onnistunut johtaminen edellyttää ymmärrystä, että uusien näkökulmien esiin tuleminen edellyttää onnistuneen vuoropuhelun käymistä kaikkien organisaation jäsenten välillä. Hyvän dialogin edellytyksenä on, että ihmiset kuuntelevat ja kuulevat sen, mitä toiset sanovat ja näin ymmärtävät dialogin merkityksen. Dialogin onnistumisen kannalta on tärkeää, että puhuja puhuu aidosti kokemuksistaan. Dialogin syntyminen vaatii keskustelua käyvältä yhteisöltä, että heidän on hyväksyttävä itsensä ja omat kokemuksensa ilman, että heidän tarvitsee pyrkiä dominoimaan muita. Kun sopiva tasapaino on löytynyt, niin keskustelijat voivat avoimesti käydä keskustelua. (Juuti & Rovio, 2010, ss. 33–35)

Tikkamäen ym. (2022, ss. 60–61) mukaan keskeisessä roolissa dialogisessa johtamisessa ja työyhteisötaidoissa on dialoginen toiminta eli kyky ja rohkeus puhua suoraan, kuunnella avoimesti ja kiinnostuneesti, toimia kunnioittavalla tavalla sekä odottaa omien tulkintojen ja puheenvuorojen kanssa ja vaihtaa tarvittaessa näkökulmaa. Nämä taidot esihenkilöllä ja muilla työyhteisön jäsenillä tekevät työyhteisöstä toimivan ja vastavuoroisen. Dialogitaito on perusta työyhteisötaidoille. Oikeudenmukaisella työn organisoinnilla, selkeillä rakenteilla ja dialogisella johtamisella varmistetaan dialogin käyttö arjessa. Vastuu dialogisesta ja työyhteisötaitojen mukaisesta toiminnasta on kaikilla työyhteisön jäsenillä, mutta esihenkilö- ja

johtoasemassa toimivat henkilöt voivat merkittävästi edistää ja myötävaikuttaa niiden toteutumiseen työpaikkojen arjessa.

Tikkamäen ym. (2022, s. 67) dialogisen johtamisen tärkeimmät tekijät ovat esihenkilön laaja ja riittävä johtamisosaaminen, tuen tarjoaminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, arvostus, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien luominen työntekijöille, innostaminen, kannustaminen, rohkaiseminen ja kuunteleminen. Osallistumisessa yhdistyvät tekeminen, puhuminen, ajatteleminen, tunteminen sekä kuuluminen työyhteisöön.

Hyvä dialogi henkilöstön ja johtajien välillä saa aikaan sitoutumista ja innostumista. Uusien näkökulmien esille tuleminen edellyttää onnistuneen vuoropuhelun käymistä kaikkien organisaation jäsenten välillä. Keskusteleva johtaminen toteutuu käytännössä valmentavana johtamisena, jolloin korostuu pyrkimys dialogiin, toisen tukemiseen ja kehittämiseen sekä hänen suorituksensa parantamiseen. Näitä johtamistapoja yhdistävä tekijä on myös se, että ne perustuvat luottamukselle ja avoimelle keskustelulle ja niissä pyritään saamaan esille se potentiaali, joka ihmisellä on. (Juuti & Rovio, 2010, ss. 34–36)

### **3.2 Valmentava johtajuus**

Valmentavassa johtamistyyliässä esihenkilö pyrkii aktiivisesti tukemaan alaisiaan yksilöinä ja ryhmänä, jotta nämä suoriutuisivat hyvin tehtävistään, toimisivat itseohjautuvasti, kehittyisivät työssään, oppisivat jatkuvasti uutta ja uskaltaisivat olla innovatiivisia. Tässä johtamistavassa on tavoitteena auttaa ryhmää kasvamaan joukkueena, jonka jäsenet tukevat toisiaan ja oppivat yhdessä suoriutumaan tehtävistään hyvin. Tähän päämäärään pääseminen edellyttää hyvää ilmapiiriä, toistensa tuntemista ja yhteistyötaitoja. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 265)

Grantin ja Hartleyn (2013, s. 111) mukaan valmentava johtajuus voi ilmetä käytännön työssä muodollisena ja epämuodollisena. Muodollinen valmentaminen tapahtuu aikataulutetuissa kokouksissa, joilla on selvät tavoitteet ja jotka alkavat ja päättyvät ennalta määritellysti. Epämuodollinen valmentaminen tapahtuu jokapäiväisissä työpaikkakeskusteluissa. Henkilöstölle asetettujen tavoitteiden tulee olla riittävän tarkkoja, koska muuten ne eivät ole mitattavissa. Tavoitteiden määrittelyn tarkkuudessa on oltava varovainen ja on säilytettävä kyky sopeuta

uusiin tilanteisiin ja vaateisiin. Tavoitteita onkin kyettävä arvioimaan ja uudelleen muotoilemaan tarvittaessa. (Grant & Hartley, 2013, s. 105) Myös Naudén ja Plessierin (2014, ss. 16–18) mukaan valmentava johtajuus perustuu selkeiden ja merkityksellisten tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden pitää olla mitattavissa ja niiden pitää olla sellaisia, että ne ovat saavutettavissa. Valmentava johtaja tukee ja takaa alaisille riittävät resurssit, jotta tavoitteet ja päämäärät on mahdollista saavuttaa.

Valmentava johtaja korostaa toiminnassaan valmiiden vastauksien sijaan asioiden ja toimintatapojen kyseenalaistamista, vaikka nopeampi tapa olisi ratkaista suoraan ongelmat tai antaa alaisille valmiit toimintaohjeet. Valmentava johtaja antaa alaisille sopivasti vastuuta toiminnan kehittämiseen. Valmentava johtajuus on kykyä osallistaa henkilöstö ajattelemaan ja pohtimaan, kyseenalaistamaan ja uudelleenarvioimaan organisaation vallitsevat työkäytännöt. Näillä toimenpiteillä valmentava johtajuus kasvattaa henkilöstön kykyä ajatella itsenäisesti ja ratkoa ongelmia. (Naudé & Plessier, 2014, s. 14)

Valmentavan tiimin johtaminen tähtää siihen, että tiimissä oleva johtajuus olisi mahdollisimman laajalti jaettua, kollektiivista johtajuutta, joka näkyy yhteisvastuuna sekä ohjautumisena kohti yhteisesti määritettyä tavoitetta. Valmentava organisaatiokulttuuri tarjoaa tiimiläisille edellytykset toimia ja ottaa entistä enemmän vastuuta tekemisestä. (Ristikangas ym., 2021, ss. 14–15) Metafora yhteen pelaavasta joukkueesta toimii myös työelämässä eli voittava joukkue ei koostu parhaista yksilöistä vaan parhaiten yhteen pelaavista urheilijoista, joilla kaikilla on yhteinen tahtotila ja tavoite. (Ristikangas ym., 2021, s. 24)

Valmentava johtajuus koostuu kokonaisvaltaisesta tavasta suhtautua toisiin ja se on tasa-arvoista, arvostavaa ja se kohdistuu persoonallisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen. Valmentava johtaja on kiinnostunut itsensä kehittämisestä, yksilöiden ja ryhmän sparrauksesta sekä omien vuorovaikutustaitojensa parantamisesta. Valmentavaan johtamiseen tarvitaan hyvää itsetuntemusta ja vuorovaikutusosaamista, jolla tähdätään prosessimaiseen ja päämäärätietoiseen kehittämiseen. Valmentavalla johtajalla fokus on ryhmässä ja sen potentiaalin hyödyntämisessä. Mitä enemmän työskennellään yhdessä, sitä enemmän tapahtuu kehittymistä ja ryhmän menestyminen innostaa toisiakin pyrkimään parhaaseensa. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille ja jokainen, joka haluaa ottaa vastuun

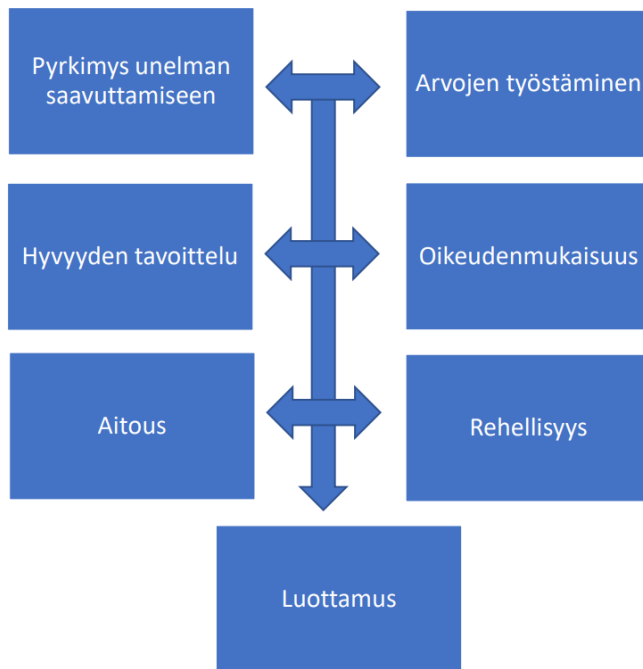
menestyksestään, tekee kaikkensa, jotta joukkue saavuttaisi yhteiset tavoitteet. Valmentava ajattelu ja toiminta on mahdollista vain, jos organisaatiossa vallitsee luottamus yksilöiden välisissä suhteissa. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, ss. 43–45)

### 3.3 Luottamus organisaatiossa

Osallistamisessa ja organisaation yhteistyössä onnistutaan, kun henkilöstö kokee aidosti olevansa osallinen yrityksen asioihin. Tällöin henkilöstö kokee, että he ovat arvokkaita työntekijöitä ja kokevat yrityksen tavoitteet yhteisiksi. Onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka paljon organisaation johto luottaa henkilöstön kykyyn olla mukana kehittämistyössä ja ponnisteluissa kohti yhteisiä tavoitteita. Luottamus, osallistaminen ja yhteistyö ovat vahvasti kiinni organisaation kulttuurissa. (Viitala, 2021, ss. 171–172) Kun henkilöstö luottaa esihenkilöön, organisaatioon ja toisiinsa se mahdollistaa hyvän yhteistyön ja tavoitteiden mukaisten päämäärien saavuttamisen (Juuti, 2016, s. 37). Osallistaminen vaatii johdolta ja henkilöstöltä keskinäistä luottamusta (Viitala & Jylhä, 2019, s. 135).

Juutin (2016, ss. 41–44) mukaan luottamus ihmisten välillä rakentuu pyrkimyksestä hyvyteen, aitoutena, rehellisyytenä, oikeudenmukaisuutena, avuliaisuutena, reiluutena, ystävällisyytenä ja hyväntahtoisuutena. Kuva 4 havainnollistaa luottamuksen rakentumisen organisaatiossa. Esihenkilön pyrkimys hyvään ja sen konkreettinen kohdistaminen toisten hyväksi mahdollistaa luottamuksen syntymisen. Esihenkilön on ansaittava toiminnallaan henkilöstön luottamus. Luottamus rakentuu avoimen dialogin välityksellä. Jos henkilöstö kokee, että johtaminen on oikeudenmukaista, henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti ja puolueettomasti, niin todennäköisesti henkilöstö luottaa organisaatioon. Myös yksilöiden välillä avoimuus ja luottamus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Kun henkilöt luottavat toisiinsa ja puhuvat keskenään avoimesti niin arvostus kasvaa heidän välillään. Päinvastaisessa tilanteessa, jolloin henkilöt eivät luota toisiinsa eivätkä keskustele avoimesti keskenään, he eivät todennäköisesti arvosta ja pidä toisistaan. Henkilöstö kokee voivansa luottaa organisaatioon, jos he luottavat esihenkilön puheisiin ja esihenkilön puheista heijastuu organisaation arvostus heitä kohtaan.

Kuva 4. Luottamuksen rakentuminen organisaatiossa (Juuti, 2016, ss. 41–44).



Luottamuksella ja osallistamisella on vahva yhteys organisaation kulttuuriin (Viitala, 2021, s. 172). Muutos osallistavaan toimintatapaan ei tapahdu hetkessä, vaan edellyttää siihen liittyvien käytänteiden juurruttamista organisaatioon. Juutin (2013, s. 203) mukaan osallistava kulttuuri edellyttää yhteishenkeä ja avuliaisuutta sekä toimintatapoja, jotka perustuvat avoimeen vuorovaikutukseen, luottamukseen ja niissä on hyvä yhteishenki. Organisaation toimintakulttuurin tulee olla sellainen, jossa koko henkilöstö toimii yhteisen päämäärän hyväksi ja jossa jaetaan omaa osaamista. Organisaatiokulttuuri kuvastaa työyhteisön jäsenten yhteisiä arvoja, asenteita ja käyttäytymistä (Viitala, 2021, s. 172).

### 3.4 Osallistava päätöksenteko

Osallistava johtaminen tarkoittaa henkilöstön ottamista mukaan päättämään organisaation asioista (Viitala & Jylhä, 2019, s. 134). Organisaatiossa on tärkeää, että eri toimijoiden valta ja vastuu asioiden hoitamisesta ja päätöksenteosta on määritelty. Ainoastaan pienissä ryhmissä ja harvoissa tilanteissa voidaan toimia täysin demokraattisesti ja niin, ettei kenelläkään ole enempää valtaa toisiin nähden. Yleensä valta vaihtelee jäsenten välillä tehtävän mukaan

eli johtajuutta jaetaan tilanteen ja osaamisen perusteella. Tästä syystä organisaatiossa on välttämätöntä sopia päätösvallasta ja vastuista ja niiden tulisi olla keskenään tasapainossa. Jollei tehtävien jaosta ole selkeästi sovittu on riskinä päällekkäinen toiminta, ristiriitaiset päätökset ja osan asioista hoitamatta jääminen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 123)

Hajautetun päätöksenteon mallissa organisaation johto antaa keskeisiä periaatteellisia ohjeita, joiden rajoissa tiimit voivat päättää mitä tekevät ja miten. Taustalla on luottamus siihen, että henkilöstö tuntee toimialan ja tietää parhaiten, miten kannattaa toimia. Henkilö, jolla on valtaa voi myös delegoida eli siirtää päätöksenteon ja toimivallan alaiselleen. (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 125–126)

Yukulin (2010, ss. 132–134) mukaan osallistava johtajuus tarkoittaa sitä, että johtaja pyrkii kannustamaan alaisiaan päätöksentekoon. Osallistava päätöksenteko on usein tärkeää, jotta henkilöstö saadaan hyväksymään ja sitoutumaan päätöksiin. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon pitää sisällään myös sen, että työntekijät kokevat heillä olevan mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä ja pystyvät vaikuttamaan tärkeisiin tapahtumiin organisaatiossa. Osallistava johtaminen voidaan jakaa neljään eri tasoon. Kuva 5 havainnollistaa organisaation päätöksenteon tasot. Ensimmäinen taso on yksinvaltiutus (autocratic decision), jolloin johtaja tekee päätökset kysymättä muiden mielipidettä. Tällä tasolla henkilöstöllä ei ole vaikutusta eikä osallisuutta päätöksentekoon.

Toinen taso Yukulin mukaan (2010, s. 133) on neuvotteleva päätöksenteko (consultation), jolloin johtaja kysyy henkilöstön mielipidettä ja ideoita, mutta tekee päätöksen yksin pohdittuaan saamiaan ehdotuksia ja mietteitä.

Kolmas taso on yhteispäätös (joint decision). Tässä päätöksenteossa johtaja keskustelee ongelmasta henkilöstön kanssa ja päätös tehdään yhdessä, eikä johtajalla ole enempää vaikutusvaltaa päätökseen, kuin muillakaan osallistujilla. (Yukul, 2010, s. 133)

Neljännellä tasolla on jaettu valta (delegation) päätöksenteossa. Tällä tasolla johtaja antaa yksittäiselle henkilölle, ryhmälle tai tiimille vallan ja vastuun päätöksenteossa. Tällaisissa tapauksissa johtaja on yleensä asettanut raamit, jonka sisälle lopputuloksen on sisällyttävä.



Toinen mahdollinen seuraus osallistavasta johtamisesta on päätöksen hyväksyntä. Ihmiset, joilla on huomattava osallistumismahdollisuus päätöksentekoon, ovat taipuvaisia samaistumaan lopputulokseen ja hahmottamaan sen ”omana” päätöksensä. Tämä osallisuuden tunne lisää yksilöiden motivaatiota toimeenpanna päätös onnistuneesti. Osallistuminen tarjoaa myös yksilöille paremman ymmärryksen ongelmasta ja sen ratkaisusta ja niistä syistä, miksi tietty vaihtoehto valittiin ja muut mahdollisesti hylättiin. Päätöksentekoon osallistuneilla on myös parempi tieto siitä, miten päätös vaikuttaa heihin, mikä vähentää tarpeetonta pelkoa ja ahdistusta siihen liittyen. (Yukul, 2010, s. 136)

Kolmas mahdollinen seuraus osallistavasta johtamisesta on tyytyväisyys itse päätöksentekoprosessiin. Yukulin (2010, s. 136) mukaan mahdollisuudella esittää mielipiteensä ja toiveensa ennen päätöksentekoa on positiivinen vaikutus. Henkilöstö kokee tulleen arvostetuksi, kun heillä on mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille päätöksenteossa, joka vaikuttaa heihin. Jos aitoa vaikutusmahdollisuutta päätöksentekoon ei ole, voi seurauksena olla heikko sitoutuminen päätöksenteon lopputulokseen. Lisäksi päätöksentekoprosessi vähentää osallistujien tyytyväisyyttä, jos he kokevat, että johtaja on yrittänyt manipuloida heitä tukemaan omaa päätöstään.

Neljäs mahdollinen seuraus osallistavasta johtamisesta on osallistujien tietotaidon kehittyminen. Kokemus siitä, että on auttanut tekemään monimutkaisen päätöksen voi johtaa osallistujien tiedon, taidon ja itsevarmuuden kehittymiseen. Henkilöstö, joka osallistuu päätöksentekoprosessin kaikkiin vaiheisiin, oppii enemmän, kuin henkilöstö, joka ottaa osaa vain yhteen osa-alueeseen, esim. vain ongelman juurisyyn selvittämiseen. (Yukul, 2010, s. 136)

### **3.5 Kriittinen näkökulma osallistavaan johtamiseen**

Kriittinen näkökulma osallistumista ja osallisuutta korostavaan johtamiseen on se, ettei tämä tapa välttämättä johda aitoon osallisuuteen, vaan osallistaminen voi olla pinnallista tai jopa manipuloivaa. Osallistamisella voi olla hyvinvoinnille jopa kielteisiä vaikutuksia. Osallistumiseen pyrkivillä johtamiskäytännöillä on havaittu olevan yhteys lisääntyneeseen



työkuormitukseen, uupumukseen, ahdistukseen, loppuun palamiseen ja hyväksikäyttöön. (Lindström & Taipale, 2021, s. 105)

Työntekijän vahvistunut rooli osana työpaikkojen kehittämistä ei automaattisesti vahvista työntekijöiden osallisuutta työelämässä. Työntekijän roolin vahvistuessa organisaation paine menestyä välttyy suoraan henkilökunnalle. Työntekijöiden laajentunutta kehittämisvastuuta on uudessa työpsykologisessa tutkimuksessa pidetty työn tehostamisen uutena muotona. Näkyvämmän roolinsa myötä työntekijät kantavat suurempaa vastuuta oman työpaikkansa menestymisestä ja säilymisestä. (Alasoini, 2021, s. 54) Lisäksi osallistaminen ei onnistu, jos henkilöstöllä ei ole riittävästi ymmärrystä organisaation toiminnasta, tavoitteista ja taloudesta. Osallistamiseen tulisi liittyä myös avoin tiedottaminen ja päätösten läpinäkyvyys. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 135)

Yukul (2010, ss. 151–153) mukaan epävarma esihenkilö ei pysty delegoimaan työtehtäviä ja näin ollen osallistamaan henkilöstöä. Syynä voi olla, että esihenkilö pelkää alaisten tekemiä virheitä, koska hän on viime kädessä vastuussa myös delegoimistaan työtehtävistä. Delegoinnin esteenä voi olla myös se, että alaisella ei ole riittävää osaamista, joten hänelle näin ollen ei voida delegoida tehtäviä ja vastuita. Delegoinnin esteenä voi olla myös työntekijän piittaamattomuus delegoitavista tehtävistä ja päämääristä. Delegoinnin esteenä voi yksinkertaisesti olla myös se, että esihenkilö ei luota alaiseen. Delegointi on tehokas keino kehittää johtamista organisaation sisällä, mutta se vaatii esihenkilöltä usein seuraamista ja valmentamista. Näin ollen, kun delegointia käytetään johtamisen kehittämiseksi organisaatiossa se ei todennäköisesti vähennä esihenkilön työmäärää. Tutkimuksen mukaan osallistavien johtamismenetelmien ja tuottavuuden välistä näyttöä siitä, että osallistavat johtamismenetelmät aiheuttaisivat parempaa tuottavuutta ei ole löydetty (Böckerman ym., 2017).

Organisaatiossa saatetaan olettaa, että tärkeään kehittämishankkeeseen löytyy itsestään innokkuutta osallistua ja tästä syystä henkilöstö sitoutuu kehittämiseen vain pintapuolisesti. Organisaation johto saattaa kysyä henkilöstön mielipidettä, mutta suunnitelma saatetaan toteuttaa henkilöstön kommentteista huolimatta. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 8)

Yhdysvaltalainen konsultointiyritys HRDQ listaa mahdollisia negatiivisia osallistavan johtamisen seurauksia. Niitä ovat päätöksentekoprosessin keston pidentyminen. Osallistava johtamisote ei välttämättä palvele parhaalla mahdollisella tavalla tilanteessa, jossa päätös pitää tehdä nopeasti. Kun työntekijöitä osallistetaan on myös todennäköisempää, että ristiriitatilanteita syntyy. Osallistavien johtajien tulee olla valmistuneita käsittelemään erimielisyydestä syntyviä ristiriitatilanteita. Jos yksikössä on sellaisen aiheen asiantuntija, johon liittyvään päätöksentekoon muita työntekijöitä osallistetaan, voi tämä näyttäytyä kyseisen asiantuntijan asiantuntijuuden vähättelynä. Osallistava johtaja ei myöskään saa haluamiaan tuloksia valitsemallaan johtamistyyllillään tilanteessa, jossa hänen yksikkönsä ei yksinkertaisesti halua osallistua. (HRDQ, n.d.)

Oppivan organisaation aikaansaaminen edellyttää sitä, että avoimeen tiedon ja kokemusten vaihtoon saadaan mukaan kaikki sellaiset henkilöt, jotka ovat tarpeellisia uuden ajatuksen syntymisen kannalta. Osallistamisen suurena haasteena on se, että henkilöillä voi olla hyvinkin erilaisia asemia organisaatiossa. Jokaisen olisi tästä huolimatta kyettävä kokemaan olevansa samanarvoinen muiden kanssa omia näkemyksiä esittäessään. Ilman edellä kuvattua toimintaa ei uudet ajatukset, jotka ovat kehkeytymässä, voi levitä organisaatioon. (Juuti, 2011, s. 202)

## **4 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmä, kyselylomakkeen laadinnan perusteet, aineiston hankinta- ja analyysimenetelmä.

### **4.1 Tutkimusmenetelmä**

Liiketaloustieteissä laadullinen näkökulma pyrkii erityisesti lisäämään ymmärrystä organisaatioiden ja ihmisten toiminnasta. Laadullinen tutkimusote ja laadullisten metodien käyttö soveltuu erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään tarkoituksenmukaisesti valitun kohdejoukon suhdetta tutkittavaan aihealueeseen. Tässä opinnäytetyössä oli erityisesti tarve metodologialle, jossa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsisivät mahdollisimman hyvin esille ja tutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa syvälinen ymmärrys siitä, miten

kohdeorganisaation henkilökunta haluaisi, että heidän työntekijäkokemustaan kehitettäisiin. (Hirsjärvi ym., 2014, s. 164)

Työntekijäkokemuksen parantaminen -kysely toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksen etuna pidetään tehokkuutta ja sen avulla voidaan kerätä laajasti tutkimusaineistoa (Hirsjärvi ym., 2014, s. 195). Vaikka kyselytutkimuksessa kyseessä oli strukturoitu kyselylomake, niin tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska vastaaminen kyselyyn tapahtui avoimilla kysymyksillä. Avointen kysymysten avulla ajatellaan saatavan esiin näkökulmia, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ajatella ja jotka sallivat osallistujien ilmaista itseään omin sanoin ja näin osoittaa mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa. (Hirsjärvi ym., 2014, s. 199) Näin ollen avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden tunnistaa vastaajien motivaatioon liittyviä asioita vastauksissa (Hirsjärvi ym., 2014, s. 201). Täysin avoimin kysymyksin toteutettua kyselyä on tarkoituksenmukaista käyttää vain silloin, kun sen käyttöön on erittäin painava syy. Tällainen käyttö on perusteltua, jos vastaajajoukko tiedetään aktiiviseksi ja helposti myös kirjallisesti kantaa ottavaksi. (Tietoarkisto, n.d.)

## **4.2 Kyselylomakkeen laadinta**

Kyselylomakkeelle laadittiin 15 kpl kysymyksiä. Kyselylomakkeen kysymykset (liite 2) johdettiin suoraan Tampereen kaupungilla käytössä olevan työntekijäkyselyn väittämistä ja näin ollen niiden määrään, sisältöön ja järjestykseen ei puututtu. Kuvassa 6 on Tampereen kaupungin työntekijäkokemuskyselyn väittämät. Kyselylomakkeen kysymysten oletettiin olevan kohdeorganisaation henkilöstölle entuudestaan tuttuja ja näin ollen ymmärrettäviä, koska suurin osa henkilöstöstä on vastannut aikaisemmin kolmesti vuodessa toteutettuun työntekijäkokemuskyselyyn. Oleellinen tekijä opinnäytetyön yhteydessä tehtävälle Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselylle oli kyselylomakkeen lähetyksen ajankohta, koska se oli tärkeä lähettää Tampereen kaupungin työntekijäkokemuskyselyn välittömässä läheisyydessä, jotta vastaajalla oli mahdollisuus ymmärtää näiden kahden kyselyn yhteys. Kyselylomakkeen käytettävyyttä testattiin kolmella vastaajalla.

Kuva 6. Tampereen kaupungin työntekijäkokemuskyselyn väittämät (Tampereen kaupunki, 2022)

<div> <b>Työntekijäkokemuskyselyn kysymysten kohdentuminen</b>  </div>				
<b>JOHTAMISEN-KYSYMYKSET</b> (Arvioinnin kohde: yksikkö)  Johtaminen on meillä oikeudenmukaista (FE)  Koen, että työpanostani arvostetaan (YI)  Tavoitteemme ovat innostavia (PL)	<b>ESIMIESTOIMINNAN-KYSYMYKSET</b> (Arvioinnin kohde: oma esimies)  Koen, että esimieheni luottaa minuun (FE)  Esimieheni tukee minua työssäni (YI)  Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua (PL)	<b>TOIMINTAKULTTUURIN-KYSYMYKSET</b> (Arvioinnin kohde: lähityöyhteisö)  Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä (FE)  Meillä on hyvä yhteishenki (YI)  Työpaikan ilmapiiri on innostava (PL)	<b>OSAAMISEN-KYSYMYKSET</b> (Arvioinnin kohde: lähityöyhteisö)  Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen (FE)  Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni (YI)  Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen (PL)	<b>PROSESSI-KYSYMYKSET</b> (Arvioinnin kohde: yksikkö)  Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti (FE)  Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita (YI)  Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä (PL)

### 4.3 Aineiston kerääminen

Työntekijäkokemuksen parantaminen -kysely toteutettiin 9-22.1.2023. Tutkimuksen kohteena olivat kaikki Tampereen kaupunginkirjastossa työskentelevät henkilöt. Tutkimuksessa ei haluttu eritellä eri ammattinimekkeitä eikä eri yksiköissä työskenteleviä henkilöitä. Kyseeseen vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti, eikä vastaajan taustatietoja kartoitettu lainkaan.

Sähköpostiviesti (liite 1) ja linkki kyselylomakkeeseen (liite 2) lähetettiin 189 kirjaston henkilökunnalle. Vastauksia saatiin 30 ja näin ollen vastausprosentti oli 16 %. Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyssä vastaaminen oli määritelty niin, ettei kaikkiin kysymyksiin ollut pakollista vastata, vaan jokaisen kysymyksen yhteydessä oli teksti ”jos mielestäsi asia on kunnossa Tampereen kaupunginkirjastossa tai et halua vastata tähän kysymykseen, niin siirry seuraavaan kysymykseen”. Vastaajille ei välttämättä ole kehitysehdotuksia tai kommenttia kaikkiin lomakkeella oleviin kysymyksiin, joten he eivät ole vastanneet kaikkiin kysymyksiin.

Tutkimuksessa jätettiin huomioimatta sellaiset vastaukset, joissa ei ollut sisällöistä arvoa tähän tutkimukseen tai jotka olivat yleisiä kommentteja, mutta joista ei käynyt ilmi, miten ne kehittäisivät tai parantaisivat työntekijäkokemusta Tampereen kaupunginkirjastossa.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Kyselytutkimuksen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysi-metodia käyttäen. Sisällönanalyysissä etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia ja analyysi toteutetaan kolmivaiheisesti. Ensin aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Tämä tarkoittaa, että aineistosta karsitaan tutkimukselle tarpeeton tieto pois ja aineistosta etsitään tutkimusta kuvaavia pelkistettyjä ilmaisuja. Seuraavaksi pelkistetyt ilmaukset listataan ja ryhmitellään eli klusteroidaan. Kolmanneksi aineistosta luodaan teoreettisia käsitteitä eli se abstrahoidaan. (Tuomi & Saramäki, 2018, ss. 122–124) Kyselyn vastauksista kerättiin pelkistettyjä ilmauksia ja näistä ilmauksista muodostettiin alakäsitteitä. Muodostettuja alakäsitteitä olivat vuorovaikutus ja -taidot, työilmapiiri, työhyvinvointi, tavoitehakuisuus, oikeudenmukainen työ- ja tehtäväjärjestely, resurssienjako, tasapuolisuus, oikeudenmukainen päätöksenteko, avoin johtamien ja jaettu vastuu. Näistä alakäsitteistä muodostettiin teoreettiset käsitteet opinnäytetyössä esiin nostetun osallistavan johtamisen teorian mukaan keskustelelevasta ja valmentavasta johtamisesta, luottamuksesta organisaatiossa ja osallistavasta päätöksenteosta. Taulukko 1 havainnollistaa teoreettisten käsitteiden muodostumisen pelkistetyistä ilmauksista ja alakäsitteistä.

Taulukko 1. Teoreettisten käsitteiden muodostuminen pelkistetyistä ilmauksista ja alakäsitteistä.

Pelkistetty ilmaus	Alakäsite	Teoreettinen käsite
Kuunteleminen, puhuminen, avoimuus, kannustaminen, kiittäminen, palaute, sanaton viestintä, lähiesihenkilön läsnäolo ja tavoitettavuus, kaikille samat säännöt, kiinnostuneisuus, esihenkilön tuki	Vuorovaikutus Vuorovaikutustaidot	Keskusteleva johtajuus
Työjärjestelyt, yhteishenki, yhteinen tekeminen, auttaminen, vaikeisiin asioihin puuttuminen, positiivisuus, konkreettiset tavoitteet, esihenkilön läsnäolo arjessa, konkreettiset tavoitteet, keskittyään ydinosaamiseen, huonoon käytökseen puuttuminen, hyvä käytös, esihenkilön tuki, tervehtiminen, huumori, joustavuus, vahvuuksien hyödyntäminen, työtilat, kokeilukulttuuri, työkierto	Työilmapiiri Työhyvinvointi Tavoitehakuisuus	Valmentava johtajuus
Tasapuoliset osallistumismahdollisuudet, oikeudenmukaiset työjärjestelyt ja tehtäväjako, päätöksenteon avoimuus, yhdenvertaisuus, yhteistyö, palkkaus ja palkitseminen, luottamuspuola, johtajuusvaje, oikeudenmukainen resurssienjako, oikeudenmukainen johtaminen, etätyöskentelemisen mahdollisuus, työtehtävien arvostus, mielipiteiden arvostus, Metso-keskeisyys, yhteistyö eri kirjastojen välillä, luottamus työntekijään, selkeät toimenkuvat, yhteiset arvot, koulutuksiin osallistuminen, prosessinomistajat	Oikeudenmukainen työ- ja tehtäväjärjestely Resurssienjako Tasapuolisuus	Luottamus
Johtaminen, päätöksenteko, vastuun jakaminen, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, perustelut, avoimuus	Oikeudenmukainen päätöksenteko Avoin johtaminen Jaettu vastuu	Osallistava päätöksenteko

## 5 Tulokset

Tässä luvussa kerrotaan Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn tuloksista. Luku 5.1 vastaa tutkimuskysymykseen ”Mitkä tekijät ja toimenpiteet työntekijöiden kertoman mukaan parantaisivat heidän työntekijäkokemustaan?” ja luku 5.2 vastaa tutkimuskysymykseen ”Millaisella johtamisella voidaan tukea henkilöstön kokemusta osallisuudesta?”.

Kyselyn tulokset kirjoitetaan auki monikossa, vaikka vastaus olisi tullut esiin vain yhden henkilön antama ja tällä toimenpiteellä vahvistetaan vastaajien anonymiyyttä.

### 5.1 Työntekijäkokemusta parantavat keinot ja toimenpiteet

#### 1. Miten oikeudenmukaista johtamista voisi lisätä Tampereen kaupunginkirjastossa?

Vastauksia kysymykseen tuli 22 kpl. Vastauksissa ilmeni, että oikeudenmukaista johtamista Tampereen kaupunginkirjastossa voisi lisätä tasapuolisilla ja oikeudenmukaisesti tehdyillä työjärjestelyillä, tehtäväjaolla ja näistä toimenpiteistä aiheutuneella oikeudenmukaisella resurssienjaolla. Oikeudenmukainen johtaminen käy ilmi erityisesti tasapuolisena mahdollisuutena osallistua kiinnostaviin koulutuksiin ja uusiin työtehtäviin. Vastaajien mielestä oikeudenmukaiseen johtamiseen voidaan vaikuttaa tasapuolisesti jaetuilla työtehtävillä, etätyöskentelyn mahdollisuuden tarjoamisena ja oikeudenmukaisella palkkauksella. Henkilöstön yhdenvertainen kohtelu koettiin lisäävän myös oikeudenmukaista johtamista.

*”Esihenkilöiden tehtävähän on vastata siitä, että käytännössä hommat toimivat ja työntekijät tulevat kohdelluksi oikein, johdonmukaisesti sekä reilusti.”*

Vastausten mukaan oikeudenmukaista johtamista lisäisi se, että kaikilla prosesseilla ja työtehtävillä tulisi olla joku henkilö, joka on vastuussa kyseisestä tehtävästä ja seuraa sen toteutumista ja näin ollen pystyy myös olemaan tukena työntekijöille arjen johtamisessa.

Vastaajien mukaan oikeudenmukaista johtamista lisäisi päätöksenteon avoimuus ja läpinäkyvyys, ja päätösten perustelut olisi rehellisesti kerrottava henkilökunnalle. Näin toimittaessa syntyy syvä luottamus siihen, että organisaatiossa toimitaan rehellisesti ja aidosti. Lisäksi vääräksi todettuja päätöksiä pitäisi pystyä purkamaan.

*”Avoimuuden lisäämisellä. Esim. jos siirretään vakanssi toiseen kirjastoon, sen voisi avoimesti perustella mihin tunnuslukuihin siirto perustuu.”*

Vastaajien mielestä oikeudenmukaista johtamista Tampereen kaupunginkirjastossa lisäisi se, että aluekirjastojohtajat työskentelisivät tasaisesti oman vastuualueensa yksiköissä ja esihenkilöiksi pitäisi valita vain henkilöitä, jotka sopivat kyseiseen palveluammattiin. Lisäksi esihenkilöiden välisen yhteistyön pitäisi olla hyvää, jolloin ketään ei jätettäisi yksin vastuullisessa asemassa. Myös tasapuolisesti jaetut työtilat ja kaikilla mahdollisuus saada käyttöönsä oma työpiste lisäsi tunnetta oikeudenmukaisesta johtamisesta.

*”Oikeudenmukaisuus lähtee mielestäni siitä, että työntekijöitä ja heidän toiveitaan kuunnellaan herkillä korvalla, ja toiveisiin vastataan mahdollisuuksien mukaan.”*

Oikeudenmukaisuuden tunnetta lisäisi vuorovaikutuksen avoimuus ja työntekijöiltä tulevien viestien ja palautteen aito kuuntelu ja sen vaikutus päätöksentekoon. Näin toimimalla vältettäisiin ylemmältä tasolta tulevat päätökset, jotka tuntuvat epäoikeudenmukaisilta, koska työympäristöä ja sen vaatimuksia ei välttämättä tunneta päätöksentekijöiden keskuudessa.

## **2. Millä tavoin haluaisit, että Tampereen kaupunginkirjastossa toimittaisiin, jotta työpanoksesi arvostus tulisi paremmin esiin?**

Vastauksia tähän kysymykseen tuli yhteensä 23 kpl. Vastaajat kokivat, että heidän työpanoksensa arvostus tulisi paremmin esiin, jos siitä maksettaisiin suurempi aineellinen palkkio. Aineellinen palkkio voisi olla palkankorotus, henkilökohtainen lisä, kertapalkkio, liikunta- tai kulttuurietuus tai muu palkkio esim. ylimääräinen vapaapäivä, elokuvalippu tai joululahja. Myös määräaikaiset haluttaisiin saada palkitsemisen piiriin.

*”Palkankorotuksella toivoisin osoitettavan arvostus.”*

Vastaajien keskuudessa koettiin myös, että kaikki työ ja kaikkien työpanos, mukaan lukien perinteinen kirjastotyön on tärkeää ja sen arvostusta eri yksiköissä olisi syytä lisätä hankkeiden, projektien ja tapahtumien rinnalla. Lisäksi kaikkien mielipiteet, ideat ja kehitystyö tulee olla arvostettua ja vakavasti otettua, eikä kenkään työn tai mielipiteen vähättelyä pitäisi ilmetä. Kaikkien työpanoksen arvostus tulisi paremmin esiin, jos henkilökunta esittelisi osaamisalueitaan ja asiantuntijuuttaan kuukausi-infossa tai Teamsin välityksellä. Tärkeänä koettiin myös, että korostettaisiin enemmän myös lähi- ja aluekirjastojen henkilökunnan osaamista ja taitoja pääkirjasto Metso-keskeisyyden sijaan.

*”Lähiesimiehen henkilökohtainen palaute on ensiarvoisen tärkeää ja se pitäisi antaa luontevasti arjessa. Johdon yleiset kiitokset kaikille ei tunnu henkilökohtaisen työpanoksen arvostukselta.”*

Esihenkilön henkilökohtainen palaute ja kiitos työpanoksesta koettiin erittäin tärkeäksi vastaajien keskuudessa ja sen koettiin lisäävän tunnetta työn arvostuksesta. Kehityskeskustelun osuutta esihenkilön palautteen antamisen väylänä kehitettiin ja koettiin, että kehityskeskustelu voisi olla pienempimuotoisena ”välitsekkauksena” useamman kerran vuodessa.



Vastaajien mukaan työpanosta koettiin arvostettava, kun oikeudenmukaisilla työjärjestelyillä ja resurssien jakamisella työn tekemiseen järjestetään riittävästi aikaa. Vastaajien mukaan työpanostuksen arvostus tulisi paremmin esiin, jos työtilat olisivat tarkoituksenmukaiset ja kaikilla olisi oma työpiste.

Läpinäkyvyys päätöksenteossa ja osallistava päätöksenteko koettiin tärkeänä työpanoksen arvostuksen mittarina, jolloin työntekijöitä kuunnellaan kehittämisasioissa, eikä kysyttäisi näennäisesti mielipidettä jo päätöksenteon jälkeen.

### **3. Miten Tampereen kaupunginkirjaston tavoitteet tulisi määritellä tai asettaa, jotta ne innostaisivat sinua nykyistä enemmän?**

Vastauksia tähän kysymykseen tuli 24 kpl. Vastauksissa tuli esiin, että kirjaston tavoitteiden tulisi olla selkeitä, realistisia ja konkreettisia ja niiden tulisi kertoa, miten ne ilmenevät eri ihmisten työtehtävissä. Näin ollen ne innostaisivat henkilöstöä enemmän, koska niihin on selkeämpi tarttua ja ottaa ne osaksi omaa työtä.

*”Toivoisin, että tavoitteissa olisi sellaista konkreettista, johon pystyisi omassa työssä tarttumaan – ilman että tarvitsee kovasti käyttää mielikuvitusta.”*

Lisäksi vastauksissa korostettiin kirjaston perustehtävän tärkeyttä ja sen esiin nostamista tavoitteiden asettelussa. Vastaajien keskuudessa näkökulmaksi nostettiin myös ajatus, että tavoitteet tulisi määritellä niin, että jokaisella työntekijällä olisi omat tavoitteet, jossa huomioidaan työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Tavoitteiden toivottiin painottuvan niin, että kirjasto keskittyisi omaan ydinsaamiseen, jolloin keskiössä olisi lukemisen kulttuurin tukeminen ja fokus olisi vahvasti kirjallisuudessa. Yhdenvertaisuus ja maksuttomuus koettiin edelleen tärkeiksi tavoitteiksi. Tavoitteena pitäisi edelleen olla pyrkimys itsepalvelun lisääminen ja tämän toimintamallin taustalla pitäisi olla toimivat itsepalvelulaitteet ja ohjelmat, erityisesti tulostusjärjestelmän toimivuutta toivottiin. Näin varmistettaisiin, etteivät yksiköt olisi niin haavoittuvia henkilökunnan yllättävien poissaolojen aikana.

#### 4. Millä tavoin esihenkilösi voisi osoittaa nykyistä paremmin, että hän luottaa sinuun?

Vastauksia tähän kysymykseen tuli 15 kpl. Vastaajat korostivat, että esihenkilö voi osoittaa nykyistä paremmin, että luottaa alaiseen antamalla vastuullisia työtehtäviä ja luottamalla siihen, että työtehtävät sujuvat ilman valvontaa. Esihenkilön pitäisi oppia tuntemaan mitä töitä alaiset tekevät ja luottaa siihen, että jokainen on oman työnsä asiantuntija ja pystyy tekemään työtehtävät hyvin omalla tavallaan.

*”...antamalla minulle mahdollisuuden itsenäisiin päätöksiin ja omatoimisuuteen, luottamalla siihen, että teen minulle kuuluvat työtehtävät käyttämättä työntekoani...”*

Oikeudenmukaisen työnjaon ja resurssien jaon kannalta esihenkilön tulisi luottaa henkilöstön arvioon siitä, milloin henkilöstöpulaan tulisi reagoida ja tilanteeseen puuttua.

Vastaajien mielestä päätöksenteon läpinäkyvyys ja osallistava päätöksenteko osoittaa, että organisaatiossa voidaan luottaa siihen, että päätökset perustuvat rehellisyyteen ja aitoon pyrkimykseen hyvästä.

#### 5. Miten esihenkilösi voisi tukea sinua nykyistä enemmän työssäsi?

Vastauksia tähän kysymykseen tuli 19 kappaletta. Vastaajien mielestä esihenkilö pystyy tuemaan alaistaan työssä tarjoamalla selkeäsi määritellyt työtehtävät, ääneen lausutut tavoitteet, takaamalla oikeudenmukaiset työjärjestelyt ja siihen liittyvän oikeudenmukaisen resurssienjaon, jolloin työaika olisi mahdollista käyttää myös työnsuunnitteluun ja oman asiantuntijuuden työtehtäville.

*”Tukea on myös se, että työtehtävät on selkeästi määritelty, ja omia toiveita niihin ja työaikoihin liittyen kuunnellaan.”*

*”Kaipaisin enemmän konkreettista apua ja kuuntelemista arjen haastavissa tilanteissa. Työpaikan ”me-hengen luoja”, en toivo kaukana arjesta olevaa hallinnollista johtajaa.”*

Esihenkilöiden tulisi taata, että kirjastoissa on riittävästi henkilökuntaa arjen perustoimintojen pyörittämiseen, eikä näitä toimintoja tarvitsisi pyörittää henkilökunnan venymisellä. Lisäksi vastaajat arvostivat lähiesihenkilön läsnäoloa ja tavoitettavuutta.

Vastaajien mielestä esihenkilö pystyy tukemaan alaisiaan paremmin, kun hän tuntee heidän työtehtävänsä ja työskentely-ympäristön. Vastauksissa korostuu, että esihenkilön kiinnostusta alaisten töihin, kannustamista, kehuja, kiitosta ja kuuntelua arvostettiin ja niiden koettiin tukevan työssä. Myös esihenkilön kanssa käydyt epäviralliset keskusteluhetket, jossa olisi mahdollista keskustella omista toiveista tai huolenaiheista työhön liittyen koettiin työtehtävää tukeviksi.

## **6. Millä keinoilla esihenkilösi voisi palkita ja kannustaa sinua nykyistä enemmän?**

Vastausten määrä tähän kysymykseen 23 kpl. Vastaajat arvioivat ylivoimaisesti suurimmaksi tekijäksi, jolla esihenkilöt voisivat palkita ja kannustaa olevan aineellinen palkkio, joka voisi ilmentyä palkankorotuksena, henkilökohtaisena lisänä tai muuna aineellisena palkkiona.

*”Yleensä raha tekee kiitoksesta konkretiaa.”*

*”Hänen (esihenkilö) täytyisi olla enemmän läsnä työpaikkani arjessa ja tuntea sitä paremmin voidakseen kannustaa minua.”*

Vastauksissa kävi ilmi, että vastaajat arvostavat esihenkilön läsnäoloa työpaikan arjessa. He arvostavat myös sanallista palautetta ja toivoivat sitä useammin. Vastaajien mukaan kiittämällä, kannustamalla ja kehumalla henkilöstöä voisi palkita ja kannustaa, jotta heidän työtökijäkokemuksensa paranisi. Myös yhteiset epäviralliset hetket, kuten kahvittelut lisäävät hyvää yhteishenkeä ja kannustavat työntekoon.

## **7. Millaisella käyttäytymisellä voimme varmistaa, että työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä?**

Vastauksia tähän kysymykseen tuli 23 kpl. Vastauksissa arvostettiin avointa keskustelua loukkaavasta käyttäytymisestä, omalla esimerkin vaikuttamista ja kaikkia kunnioittavaa tasa-arvoista käytöstä.

*”Kenenkään ei pitäisi selän takana nauraa tai puhua pahaa toisesta, vaan ottaa mieluummin hankalat asiat esille esihenkilön kanssa. Olemme kaikki omalta kohdaltamme vastuussa siitä, että loukkaavat käytösmallit eivät yleisty ja elämään.”*

Vastaajat arvostivat vastauksissaan sitä, että työyhteisössä mahdollisesti ilmenevään huonoon käytökseen puututtaisiin välittömästi lähiesihenkilön toimesta ja kirjaston johto tukisi voimakkaasti toimintamallia, jossa osoitetaan, ettei loukkaavaa käytöstä hyväksytä. Lisäksi vastauksissa tuli esiin jokaisen työyhteisön jäsenen vastuu omasta hyvästä käyttäytymisestä, toisten huomioonottamisesta ja arkisista käytöstavoista. Vastaajien mielestä avoin, rehellinen ja kuunteleva työilmapiiri tuottaa hyvinvointia ja vähentää loukkaavaa käytöstä. Vastaajien mielestä rekrytoinnissa ja henkilöstöasioissa olisi hyvä kuunnella myös työyhteisön mielipidettä, jolloin työyhteisöön soveltumattoman henkilön palkkaamiselta vältyttäisiin.

## **8. Mitkä asiat mielestäsi lisäävät hyvää yhteishenkeä työpaikalla?**

Vastauksia tähän kysymykseen tuli 29 kpl. Vastaajien mielestä hyvää yhteishenkeä Tampereen kaupunginkirjastossa lisää joustavuus, avoin ja toimiva tiedottaminen. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että henkilökuntaa kohdellaan tasavertaisesti ja muutokset ja päätökset perustellaan avoimesti ja selkeästi. Tärkeäksi koettiin myös, että esihenkilö on avoin ja kiinnostunut työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Lisäksi tärkeäksi ja yhteishenkeä lisääväksi koettiin henkilökunnan keskuudessa keskinäinen kunnioitus, toisten ammattitaidon arvostaminen ja eri ihmisten vahvuuksien hyödyntäminen. Ihmisten kuunteleminen, keskinäinen avunanto, tuki ja työasioiden jakaminen lisäisi vastausten mukaan hyvää yhteishenkeä työpaikalla. Tärkeänä koettiin myös, että saa olla oma itsensä ja antaa toistenkin olla sitä. Lisäksi toivottiin, että työajalla olisi mahdollisuus työkykyä ylläpitävään toimintaan ja tämän olisi selkeämmin määritelty ja tilaisuudet pitäisi olla avoimia myös sijaisille ja palkkatuetuille.

## 9. Millä keinoin työpaikan innostavaa ilmapiiriä voi mielestäsi lisätä?

Vastauksia kysymykseen tuli 23 kpl. Työpaikan innostavaa ilmapiiriä voisi lisätä positiivisten asioiden ja onnistumisten esiintuominen, huumori, yhteen hiileen puhaltaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Vastausten mukaan innostavaa ilmapiiriä voidaan edesauttaa tarttumalla työntekijöiden kehitysehdotuksiin, ei väheksytäkään kenenkään ideoita eikä keskittyä muutoksessa heti ensimmäisenä negatiiviseen ajattelumalliin. Työntekijöille pitäisi luoda enemmän vapauksia hoitaa intohimotehtäviään eikä aina vaan pitäydyttäisi arjen pyörittämisessä. Jos esimerkiksi työryhmään haetaan ihmisiä, olisi hyvä, ettei valinta tapahdu suljetun oven takana, vaan periaatteessa kenellä tahansa kiinnostuneella olisi tieto ryhmän olemassaolosta ja siihen olisi myös avoimesti mahdollisuus päästä.

Työpaikan innostavaa ilmapiiriä voisi lisätä tarjoamalla mukavia yhteisiä tapahtumia esim. luonto- tai kulttuuriretkiä, joilla osoitetaan, että huolehditaan työntekijöiden jaksamisesta. Ylipäättään työnantajan maksamaa vapaamuotoista yhteistä tekemistä voisi olla vastaajien mielestä enemmän.

Vastausten mukaan työpaikan innostavaa ilmapiiriä voisi lisätä myös hyvällä johtamisella ja tiedonkululla, riittävillä työtiloilla ja henkilökohtaisilla työpisteillä, riittävällä resurssoinnilla, riittävillä mahdollisuuksilla vaikuttaa omaan työhön ja työvuoroihin. Vastaajat kokivat innostavana asiana, jos organisaatiomuutoksen jälkeen organisaatio saadaan toimimaan suunnitellulla uudella hyvällä tavalla. Organisaatiomuutos aiheutti myös vastakkaisia mielipiteitä vastaajien suhtautumisessa sen vaikutuksesta innostavaan työilmapiiriin, koska muutos koettiin sotkeneen sujuvan arjen ja näin ollen poistaneen innostuneen työilmapiirin työpaikoilta.

## 10. Miten mielestäsi voisi lisätä tunnetta, että osaamisesi on riittävää?

Vastauksia kysymykseen tuli 19 kpl. Vastaajien mielestä on tärkeää selkeästi määritellä, mikä on riittävä osaamisentaso. Vastaajien mielestä ehkä syytä olisi todeta ääneen, että riittää, kun yrittää auttaa ja pyytää tarvittaessa apua muilta työntekijöiltä. Vastaajien mukaan tärkeintä on, että asiakkaalle jää tunne, että häntä on yritetty auttaa. Vastaajien mielestä on myös tärkeä sanoa ääneen, että tavoitteena ei ole, että kaikkien asiakaspalvelussa työskentelevien pitäisi olla kaikkien alojen asiantuntijoita. Vastaajat kokivat, että muistettavia ja

opittavia asioita on niin paljon, ettei niitä ole kaikkia mitenkään mahdollista hallita ja tämä on hyvä pitää mielessä työyhteisössä. Lisäksi vastaajat kokivat, ettei esihenkilötyössä koskaan voi kokea tunnetta, että osaaminen olisi riittävää, koska esihenkilöille tarkoitettuja ohjeita on paljon ja ne muuttuvat usein.

Vastausten mukaan jatkuva kehittymisen vaatimus on uuvuttava. Tunnetta, että osaaminen on riittävää lisää esihenkilön kannustus, kehu ja kiittäminen. Kun eri toimintatavoista on tukena selkeät, kirjalliset ja päivitettyt ohjeet, on parempi tuntuma, että on tekemässä oikein.

Lisäksi kollegoilta oppiminen ja kertaus perustyössä tarvittavista taidoista, jolloin kokemuksen kautta kertyy onnistumisia ja osaamisen tunnetta. Koulutuksilla vahvistetaan osaamista ja tarjotaan mahdollisuus ottaa haltuun uusi asiakokonaisuus. Kun eri toimintatavoista on tukena selkeät, kirjalliset ja päivitettyt ohjeet, on parempi tuntuma, että oma osaaminen on riittävää.

## **11. Miten vaikutusmahdollisuuksia omaan työhösi voisi mielestäsi lisätä?**

Vastauksia tähän kysymykseen tuli 15 kpl. Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön voisi vastaajien mielestä lisätä itseohjautuvuuden kautta, selkeillä vastuujaolla, toimivilla tavoitteilla ja strategialla. Määräaikailla ei ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia työhön, joten myös heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa pitäisi pystyä lisäämään.

Lähiesihenkilön tulisi herkällä korvalla kuulla työntekijöiden toiveet, mihin suuntaan he haluaisivat kehittyä ja onko jotain työtehtäviä, joita toivoisivat omaan työhön kuuluvan. Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön voisi lisätä, kun viestii esihenkilölle omien töiden kuormittavuudesta ja motivaatiostaan niiden tekemiseen. Tarvittaessa työnkuvia pitää voidaan muokata, jakaa tehtäviä uudelleen tai muuttaa toimintatapoja. Ehdoton edellytys vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen omaan työhön on, että esihenkilö kuuntelee aidosti alaisia eikä takerru omiin ennakkokäsityksiinsä asioista. Luottamuksellisessa ilmapiirissä henkilöstö uskaltaa sanoa hankalistakin asioista esihenkilölle ja saada viesti siitä, että oma asia on kuultu ja sitä viedään eteenpäin. Päätöksenteon ja johtamisen läpinäkyvyys ja avoimuus on tässäkin asiassa tärkeässä asemassa.

Vastaajien mielestä omaan työhön vaikutusmahdollisuuksia lisää se, että henkilöstö voi osallistua mahdollisimman avoimesti tilaisuuksiin ja sen kautta päätöksentekoon ja suunnittelu-työhön. Yleisellä tasolla esim. etätöiden mahdollisuus on lisännyt vaikutusmahdollisuuksia. Osalla vastaajista työtilat ovat ahtaat ja epätarkoituksenmukaiset eikä henkilökohtaista työpistettä ole missä voisi säilyttää keskeneräisiä töitä.

## **12. Miten sinua voisi kannustaa enemmän oman osaamisesi kehittämiseen?**

Vastuksia kysymykseen tuli 16 kpl. Oman osaamisen kehittämiseen vastaajien mielestä kannustaisi, kun esihenkilön kanssa kehityskeskustelussa kartoitettaisiin, millä koulutuksilla omaa osaamista voisi parhaiten kehittää. Koulutusten sisältö tulisi suunnitella niin, että ne liittyvät enemmän omaan arkityöhön. Esille nostettiin myös oikeudenmukainen työn- ja resurssienjako, jonka ansiosta koulutuksiin osallistumisesta tehdään mahdollista ammattinimikkeestä ja työpisteestä riippumatta.

*”Palkitseminen rahana, vapaana tai kulutushyödykkeinä kannustaisi lisääkin.”*

Koulutuksiin osallistumista voisi vastaajien mukaan kannustaa palkkioilla tai vapailla. Toisaalta vastaajat myös kommentoivat, etteivät tarvitse erillistä kannustusta koulutuksiin menolle, vaan oman osaamisen kehittäminen ja työtehtäviin perehtyminen on mieluinen työtehtävä ja jatkuvat prosessi ja sitä tapahtuu joka päivä. Vastaajien mielestä koulutuksiin osallistumista voisi kannustaa tuomalla esiin konkreettisesti niitä työtehtäviä, joiden tekemiseen voi osallistua koulutusten käymisen jälkeen. Vastaajat kokivat myös, että uusien koulutusteemojen tuominen valikoimaan lisäisi innostua osallistua niihin.

## **13. Miten haluaisit, että työpaikan ongelmatilanteisiin puututtaisiin ja miten niitä pitäisi käsitellä työyhteisössä?**

Vastauksia tähän kysymykseen tuli 23 kpl. Vastaajat haluaisivat, että työpaikan ongelmatilanteisiin puututtaisiin nopeasti ja että ne käsiteltäisiin lähiesihenkilövetoisesti keskustellen. Ongelmatilanteisiin puuttuminen pitäisi tapahtua mieluummin etu- kuin takapainotteisesti. Tampereen kaupungin toimintamalli, kuinka toimitaan esim. huonon käytöksen ja päihdeongelmatilanteissa, pitäisi olla kaikkien tiedossa. Tästä syystä esihenkilön olisi hyvä olla

mahdollisimman hyvin perillä mitä tapahtuu ja myös työntekijöiden olisi hyvä tuoda ajoissa esihenkilön tietoon mahdolliset ongelmat. Vastaajat toivoivat myös, että henkilökunnan asiat otettaisiin tosissaan ja suurille ongelmille ei keksittäisi pikaratkaisuja.

*”Ongelmia niin monenlaisia, mutta piittaamattomuutta ei pitäisi sietää. Avoimuutta enemmän. Vähemmän ongelmien siirtelyä ja vähättelyä.”*

Työpaikan ongelmatilanteet pitäisi viestiä avoimesti, jos niitä ei voi muuttaa. Vastaajien mielestä ongelmatilanteet eivät ole pelkästään yhden yksikön ongelmia, vaan ne saattavat heijastua koko organisaatioon. Tästä syystä vastaajat toivovat mahdollisimman avointa ja tilanteeseen sopivaa ongelmien käsittelyä yksiköiden esihenkilöiden kesken.

#### **14. Miten työprosesseistamme saataisiin nykyistä toimivampia ja tehokkaampia?**

Vastauksia tuli yhteensä 25 kpl. Vastaajien mielestä työprosesseista saataisiin nykyistä toimivampia ja tehokkaampia, kun prosesseissa noudatettaisiin tarkemmin kirjaston strategiaa ja eteenpäin vietäisiin vain strategian kannalta olennaisia asioita. Henkilöstö voisi itseohjautuvasti valita näistä työtehtäviä ja siirtyä työskentelemään sinne, missä on tarvetta. Vastauksissa kävi myös ilmi, että on mukavaa ja innostavaa kokeilla uusia asioita, mutta kirjaston johdolta toivottaisiin enemmän harkintaa hankkeiden hakemiseen ja paljon työaikaa vieviin kokeiluihin ryhtymisessä, koska vastaajien mielestä on tosiasia, että kirjastossa ei voida tehdä kaikki entisiä tehtäviä ja ottaa aina uusia lisätehtäviä.

Prosessien toimivuutta ja tehokkuutta voitaisiin lisätä vastaajien mukaan sillä, että määriteltäisiin jokaiselle prosessille selkeät vastuuhenkilöt, joilta asiat eivät jää roikkumaan ja joilla on mahdollisuus lyödä lukkoon päätöksiä. Vastaajien mukaan tällä hetkellä moni asia jumittaa, koska selkeää vastuuhenkilöä ei ole tai hänellä ei ole riittävästi aikaa edistää niitä. Deadlinejen asettaminen saattaisi myös ryhdittää sellaisia asioita, jotka jäävät roikkumaan kiireettöminä, vaikka niille haluttaisiin ratkaisu mahdollisimman pian. Vastaajat toivovat organisaatiomuutokset tuovan apua tähän, jolloin prosesseilla on selkeä vastuuhenkilö ja yhteistyö, tiimit ja tiedonkulku on määritelty ennalta. Vastauksissa tuli myös esiin, että varmuutta siihen, että organisaatiomuutos toisi apua tähän ongelmaa ei valitettavasti ole.



Vastauksissa toivottiin, että päällekkäistä ja konemaista työtä pyritäisiin jatkossakin vähentämään ja lisäämään asiakkaiden ohjausta itsepalvelulaitteiden käyttöön. Konemaisista ja päällekkäisistä työtehtävistä mainittiin kuorman purkaminen ja hyllyvarausten haku. Vastauksissa toivottiin myös, että kirjastossa hyödynnettäisiin mahdollisimman pitkälle mahdollisuudet keskitettyyn tekemiseen, kuten valmiiden mallipohjien hyödyntäminen mainosten tekemisessä ja kirjastokortti- ja tunnuslukurobotin käytössä.

Vastaajien mielestä muutosten suunnittelussa tulee lähtökohtaisesti kuunnella niitä, jotka kyseisistä työtä tekevät ja yhteistyötä pitäisi lisätä eri kirjastojen välillä. Vastaajilla oli mielikuva, ettei työntekijöitä kuunnella tai päätökset tehdään vain pääkirjasto Metsossa. Lisäksi toivottiin työkiertoa omassa ja muissa Tampereen kirjastoissa ja näin saataisiin kokemusta ja perspektiiviä, miten asiat hoidetaan toisessa yksikössä omaan verrattuna.

Vastaajien mielestä oikeudenmukainen työn ja resurssienjako lisäsi prosessien toimivuutta ja tehokkuutta. Käytännössä tämä ilmenee, kun selvitetään ajankäyttö, hyödynnetään keskitettyä tekemistä, tehostetaan työkäytäntöjä, huomioidaan henkilökunnan määrän riittävyys ja sen jälkeen kohdistetaan resurssit sinne, mihin niitä tarvitaan.

*”Lisäämällä tekeviä käsipareja.”*

Vastaajien mielestä työn tekeminen ja työ olisi mielekkäämpää, jos työtilat olisivat riittävät ja tarkoituksenmukaiset ja kaikilla olisi myös henkilökohtainen työpiste, jossa työvälineet olisivat aina valmiina ja johon voisi jättää keskeneräiset työnsä. Myös ohjeistuksen ja tiedotuksen virtaviivaistamista toivottiin Teamsin loputtoman spekuloinnin ja henkilöstön keskinäisen kyselyn tai ideoiden heittelyn sijaan, koska näiden erittäin pitkien viestiketjujen lukeminen koettiin vastaajien joukossa turhauttavaksi ja tehottomaksi.

## **15. Miten voisimme hyödyntää innovatiivisuutta nykyistä enemmän työn kehittämisessä?**

Vastauksia tähän kysymykseen tuli 17 kpl. Vastaajien mukaan Tampereen kaupunginkirjastossa voisi hyödyntää nykyistä enemmän innovatiivisuutta työn kehittämisessä positiivisella työilmapiirillä ja positiivisen johtamisen keinoin, koska vastaajien mukaan innovatiivisuus ei esiinny, jollei sille ei anneta aikaa ja tilaa. Innovatiivisuuden hallinnalle pitäisi olla mallipohja,

jossa olisi määriteltynä, miten innovatiivisuutta on jo käytetty työn kehittämiseen, koska omaa kehittämistyötä voi olla vaikea tunnistaa, jos ajatellaan, että innovatiivisuuden rima on korkealla, vaikka kehittäminen, tehostaminen ja parannusten toteuttaminen kuuluu jokaisen perustyöhön. Erityisesti työilmapiiriä pitäisi kehittää kokeilukulttuuria kohti, jolloin jokaisen työntekijän vahvuudet saataisiin paremmin käyttöön ja annettaisiin mahdollisuus tehdä ja kokeilla uusia asioita. Koko Tampereen kaupunginkirjaston yhteisen innovoinnin menetelmänä voisi hyödyntää esim. yhteisellä keskustelulla Teamissa.

*”Innovatiivisuus syntyy turvallisesta työympäristöstä ja turvallisesta työyhteisöstä missä on lupa mokata ja nauraa omille mokille. Kun ihmisellä on hyvä mieli töihin saapuessaan ja hän kokee, että on täysimääräinen ja pidetty yhteisön jäsen, saattaa syntyä luovuutta ja innovatiivisuutta.”*

Vastaajien mielestä monessa yksikössä on hyviä käytäntöjä tehdä työtä, mutta niitä ei ole osattu jakaa muiden kanssa. Kynnystä näiden työtapojen jakamiseen voisi alentaa. Työkierto olisi hyvä mahdollisuus hyvien työkäytäntöjen jakamiseen.

## **5.2 Johtaminen osallisuuden kokemisen tukena**

Tässä luvussa kerrotaan työntekijäkokemuksen kehittämisestä ja parantamisesta osallistavan johtamisen keinoja hyödyntäen ja vastataan toiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisella johtamisella voidaan tukea henkilöstön kokemusta osallisuudesta?”

Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn vastauksista muodostettiin teoreettisia käsitteitä osallistavan johtajuuden teorian perusteella. Alakäsitteistä vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot, avoin ja läpinäkyvä päätöksenteko, oikeudenmukainen tehtäväjärjestely ja resurssienjako, työilmapiiri ja luottamus muodostettiin opinnäytetyössä esiin nostetun osallistavan johtamisen teorian perusteella teoreettiset käsitteet keskusteleva ja valmentava johtajuus, luottamus organisaatiossa ja osallistava päätöksenteko.

### 5.2.1 Keskusteleva johtajuus

Keskusteleva johtaminen osuudessa on tarkastelun alla kaikki kyselytutkimuksen vastaukset, jotka ovat luokiteltu alakäsitteen vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot kautta teoreettiseksi käsitteeksi keskusteleva johtajuus. Taulukko 2 havainnollistaa keskusteleva johtajuus -teoreettisen käsitteen muodostumisen pelkistetyistä ilmauksista ja alakäsitteistä.

Taulukko 2. Keskusteleva johtajuus -teoreettinen käsite.

Pelkistetty ilmaus	Alakäsite	Teoreettinen käsite
Kuunteleminen, puhuminen, avoimuus, kannustaminen, kiittäminen, palaute, sanaton viestintä, lähiesihenkilön läsnäolo ja tavoitettavuus, kaikille samat säännöt, kiinnostuneisuus, esihenkilön tuki	Vuorovaikutus Vuorovaikutustaidot	Keskusteleva johtajuus

Kyselyyn vastanneiden mukaan kirjastossa hyvän vuorovaikutuksen edellytys on se, että esihenkilöt aidosti kuuntelevat ja kuulevat sen, mitä toiset sanovat. Kuuntelemalla henkilöstöä esihenkilö saa tärkeää tietoa, jonka mukaan hän voi toteuttaa tasapuolista työnjakoa ja kohdentaa resursseja sinne, missä tarve on suurin, tarjota tukea ja arvostusta, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta töiden jakamiseen, luoda osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, innostaa ja kannustaa.

*”Avoin keskustelu ja muiden kuunteleminen on avain hyvään työyhteisöön.”*

*”Kaipaisin enemmän konkreettista apua ja kuuntelemista arjen haastavissa tilanteissa.”*

*”Toivoisin, että hän kuuntelisi minua aidommin - nyt kyllä ikään kuin kuuntelee, mutta asiat tuntuvat sen jälkeen hiipuvan tai minulle tulee tunne, ettei hän kuitenkaan lopullisesti sisäistä sanomaani vaan toimii edelleen oman aiemman tilannekäsityksensä pohjalta.”*

*”Esihenkilöni täytyisi ensinnäkin tietää työstäni ja työskentely-ympäristöstäni enemmän ja olla kiinnostuneempi niistä.”*

Kyselyn vastauksista käy ilmi, että esihenkilön kiitoksella ja kehumisella, huomioimisella on suuri merkitys kirjaston henkilöstölle. Esihenkilön arjessa antama luonteva palaute on ensiarvoisen tärkeää. Esihenkilöiden toivottiin olevan kiinnostuneita työyhteisön jäsenistä. Tämä ilmenee kuulumisten kyselyllä ja reagoimalla alaisilta saamiinsa viesteihin. Samoin hyvin sujuneesta työstä kiittäminen koettiin tärkeäksi. Vastauksissa tuli esiin myös, että esihenkilön tulisi tuntea alaisen työtehtävät ja työskentely-ympäristön, jotta hän voisi aidosti antaa palautetta työskentelystä. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että alaiset toivovat enemmän yhteisiä rentoja keskusteluja esihenkilön kanssa.

*”Tästä asiasta aivan jokainen työntekijä on vastuussa. Kenenkään ei pitäisi selän takana nauraa tai puhua pahaa toisesta, vaan ottaa mieluummin hankalat asiat esille esihenkilön kanssa. Olemme kaikki omalta kohdaltamme vastuussa siitä, että loukkaavat käytösmallit eivät yleisty ja jää elämään.”*

Esihenkilö- ja johtoasemassa toimivat henkilöt voivat merkittävästi edistää keskustelevan ja vuorovaikutteisen työkuiltuurin syntymistä. Vastauksissa kävi esille myös, että vastaajat kokiivat kirjaston vuorovaikutuksellisuuden olevan koko työyhteisön vastuulla. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuuta omasta hyvästä käyttäytymisestä ja toiset henkilöt huomioonottavista arkisista käytöstavoista.

### **5.2.2 Valmentava johtajuus**

Valmentavan johtamisen osuudessa on tarkastelun alla kaikki vastaukset, jotka on luokiteltu alakäsite työilmapiiri, työhyvinvointi ja tavoitehakuisuus. Näiden alakäsitteiden kautta teoreettiseksi käsitteeksi on muodostettu valmentava johtajuus. Taulukko 3 havainnollistaa valmentava johtajuus -teoreettisen käsitteen muodostumisen pelkistetyistä ilmauksista ja alakäsitteistä.

Taulukko 3. Valmentava johtajuus -teoreettinen käsite.

Pelkistetty ilmaus	Alakäsite	Teoreettinen käsite
Työjärjestelyt, yhteishenki, yhteinen tekeminen, auttaminen, vaikeisiin asioihin puuttuminen, positiivisuus, konkreettiset tavoitteet, esihenkilön läsnäolo arjessa, konkreettiset tavoitteet, ydinosaamiseen keskittyminen, huonoon käytökseen puuttuminen, hyvä käytös, esihenkilön tuki, tervehtiminen, huumori, joustavuus, vahvuuksien hyödyntäminen, työtilat, kokeilukulttuuri, työkierto	Työilmapiiri  Työhyvinvointi  Tavoitehakuisuus	Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus ilmenee kirjastossa hyvänä työilmapiirinä, jossa yksilöitä arvostetaan, organisaation jäsenet tukevat toisiaan ja auttavat ryhmää kasvamaan joukkueena ja suoriutumaan tehtävistään hyvin.

*”Keskinäinen kunnioitus, toisten ammattitaidon arvostaminen, eri ihmisten vahvuuksien hyödyntäminen hyvässä yhteistyössä. Ihmisten kuunteleminen, keskinäinen avunanto ja tuki, työasioiden jakaminen. Saa olla oma itsensä ja antaa toistenkin olla sitä.”*

Esihenkilön osuus hyvän työilmapiirin synnyssä on merkittävä ja näin ollen sen vaikutus työntekijäkokemukseen on merkittävä. Esihenkilön kannustavaa ja arvostavaa suhtautumista työhön arvostetaan kyselytutkimuksen vastauksissa. Lisäksi vaikeisiin tilanteisiin ja huonoon käytökseen nopean puuttumisen koetaan vastaajien mukaan parantavan työilmapiiriä. Myös epäkohtiin puuttuminen koetaan tärkeäksi, koska työyhteisössä jatkuva valittaminen epäkohdista rasittaa kaikkia työyhteisön jäseniä.

*”Työntekijöistä ja työryhmästä pitää pitää huolta. Yhteiset kahvihetket, jutustelu ja aivoin, rehellinen ilmapiiri tuottaa työhyvinvointia ja vähentää loukkaavaa käyttäytymistä. Sitä pitää aktiivisesti ylläpitää ja työntekijöitä pitää kuunnella.”*

Vastauksista käy esiin, että vastaajat arvostavat korkealle työnantajan työajalla järjestämiä tapahtumia ja työn ohessa tapahtuvaa epävirallista kohtaamista. Lisäksi henkilöstö kokee tärkeänä asiana, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä.

Kyselyn vastauksissa tuli esiin että, jos tiimissä oleva johtajuus on mahdollisimman laajalti jaettua, niin valmentava johtajuus ilmenee yhteisvastuuna sekä ohjautumisena kohti yhteisesti määritettyä tavoitetta.

### 5.2.3 Luottamus organisaatiossa

Luottamus organisaatiossa osuudessa on tarkastelun alla kaikki vastaukset, jotka on luokiteltu alakäsite oikeudenmukainen työ- ja tehtäväjärjestely, oikeudenmukainen resurssienjako ja tasapuolisuus. Taulukko 4 havainnollistaa luottamus organisaatiossa -teoreettisen käsitteen muodostumista pelkistetyistä ilmauksista ja alakäsitteistä.

Taulukko 4. Luottamus organisaatiossa -teoreettinen käsite.

Pelkistetty ilmaus	Alakäsite	Teoreettinen käsite
Tasapuoliset osallistumismahdollisuudet, oikeudenmukaiset työjärjestelyt ja tehtäväjako, päätöksenteon avoimuus, yhdenvertaisuus, yhteistyö, palkkaus ja palkitseminen, luottamuspula, johtajuusvaje, oikeudenmukainen resurssienjako, oikeudenmukainen johtaminen, etätyöskentelämisen mahdollisuus, työtehtävien arvostus, mielipiteiden arvostus, Metso-keskeisyys, yhteistyö eri kirjastojen välillä, luottamus työntekijään, selkeät toimenkuvat, yhteiset arvot, koulutuksiin osallistuminen, prosessinomistajat	Oikeudenmukainen työ- ja tehtäväjärjestely  Resurssienjako  Tasapuolisuus	Luottamus

Vastausten perusteella luottamus kirjaston organisaatioon ilmenee monin tavoin. Vastauksissa nostetaan esiin tasapuolinen työnjako ja tästä aiheutuva oikeudenmukainen

resurssienjako organisaatiossa, joka ei ole mahdollista, ellei esihenkilö kuuntele aidosti ja ymmärrä, mitä henkilöstö kertoo omien työtehtävien kuormituksesta esim. sairauspoissaolojen aikana.

*”Tuntuu, että kirjastossa ”parempaa” työtä tekevät saavat enemmän mahdollisuuksia osallistua kiinnostaviin asioihin. Mitä raskaampi työ, sitä vähemmän tuntuu pääsevän esimerkiksi tutustumiskäynneille tai muuhun erilaisempaan. Suorittavan työn tekijät joutuvat jäämään päivystämään, kun muut saavat kehittää itseään enemmän.”*

Kyselyn vastauksissa käy ilmi, että vastaajat haluaisivat oikeudenmukaista käsittelyä työnjaoissa ja mahdollisuuksissa osallistua koulutuksiin. Oikeudenmukaisuutta toivottiin myös etäpäivien, erikoislupien jakamisessa ja tasapuolisesti jaetuissa työpisteissä. Vastauksista käy ilmi, että kaikilla kirjaston työtehtävillä ja prosesseilla pitäisi olla joku esihenkilö, joka on vastuussa kyseisestä tehtävästä ja seuraa sen toteutumista ja on tukena työntekijöille. Vastauksissa kävi ilmi huoli organisaatiouudistuksen aiheuttamasta työn arvostuksen heikentymisestä, koska vastaajat epäilivät työn kokonaiskuvan pirstaloituvan.

*”Luottamus on sitä, ettei työntekoa kytätä ja kysellä perään, vaan tiedetään, että homma hoituu ilman kyselyitäkin.”*

Vastauksissa tuli esiin, että esihenkilön luottamus ilmenee siinä, että jokainen henkilö on oman työnsä paras asiantuntija, joka selviää töistään ilma, että sitä pitää erityisesti vahtia.

*”Paikoin on johtamisvajetta, eikä siihen välttämättä auta nyt tehty ylemmän tason johtajien lisääminen.”*

*”Päätösten perustelut pitää olla kunnossa ja ne on kerrottava rehellisesti työntekijöille... Tällainen päätösten teko aiheuttaa erittäin syvää luottamuspulaa ja sen luottamuksen takaisin palauttaminen vie kauan.”*

Vastauksissa kävi ilmi, että päätöksenteon avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta arvostetaan ja sitä toivotaan lisää. Vastauksista kävi ilmi, että luottamuksen menettäminen organisaation

toimintaan koetaan vakavana asiana ja vastaajien mielestä luottamuksen takaisin palauttaminen vie kauan.

#### 5.2.4 Osallistava päätöksenteko

Osallistava päätöksenteko organisaatiossa osuudessa on tarkastelun alla kaikki vastaukset, jotka on luokiteltu alakäsitteen oikeudenmukainen päätöksenteko, avoin johtaminen ja jaettu vastuu. Näistä alakäsitteistä on teoreettiseksi käsitteeksi muodostettu osallistava päätöksenteko. Taulukko 5 havainnollistaa osallistava päätöksenteko -teoreettisen käsitteen muodostumista pelkistetyistä ilmauksista ja alakäsitteistä.

Taulukko 5. Osallistava päätöksenteko -teoreettinen käsite.

Pelkistetty ilmaus	Alakäsite	Teoreettinen käsite
Johtaminen, päätöksenteko, vastuun jakaminen, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, perustelut, avoimuus	Oikeudenmukainen päätöksenteko  Avoin johtaminen  Jaettu vastuu	Osallistava päätöksenteko

Vastausten perusteella henkilöstön mahdollisuutta osallistua suunnitteluun ja päätöksentekoon arvostetaan kirjaston henkilökunnan keskuudessa korkealle.

*”Kun asioista päätetään ylemmällä tasolla todella tuntematta työympäristöä ja sen vaatimuksia, tuntuu todella epäoikeudenmukaiselta tehdyt päätökset. Tehtyjä päätöksiä voisi myös pystyä muuttamaan, jos huomataan, että joku asia ei toimi.”*

Osallistava päätöksenteko ilmenee kyselyn vastausten perusteella kirjastossa delegoidulla päätöksenteolla, jolloin esihenkilö luottaa alaiseen ja osoittaa tämän luottamuksen siirtämällä päätöksenteon vastuu alaiselle, jolla usein on parempi asiantuntemus oman



vastuualueensa työtehtävistä ja hän tietää parhaiten, miten kannattaa toimia. Myös huonoja ja vääriä päätöksiä pitäisi pysytä purkamaan.

*”Oikeudenmukaisuutta lisää myös esihenkilöiden avoimuus. Nyt kun organisaatiota on muutettu, tuntuu, että johtoporras on iso ja että olemme taas kauempana päätöksenteosta ja enemmän ja enemmän pelinappuloita. Tämä ei lisää kokemusta oikeudenmukaisuudesta.”*

*”Usein tuntuu, ettei työntekijöitä kuunnella tai päätökset tapahtuvat vain pääkirjastossa.”*

Avoimen ja oikeudenmukaisen päätöksenteon tärkeys tuli esiin kyselyn vastauksissa. Lisäksi päätöksenteon toivottiin kattavan koko Tampereen kaupunginkirjasto, mukaan lukien alue- ja lähikirjastot.

*”Esihenkilön tulisi luottaa arviooni esim. henkilöstön riittävydestä keskustellessa. Jos yksikössä tai alueella on henkilöstöpulaa, asiaan pitää reagoida ja tilanne pitää korjata.”*

*”Työntekijöitä kuunnellaan ja otetaan mukaan päätöksentekoon. Joissakin tapauksissa se toteutuukin, mutta jos työntekijöiltä kysytään mielipiteitä, niin pitää myös kuunnella ja niihin vastata.”*

Vastauksista käy ilmi, että on tärkeää, että henkilökunnalta kysytään mielipidettä päätöksentekoon ja erityisesti vastauksissa korostui, että henkilöstön mielipiteiden pitäisi myös näkyä päätöksissä. Vastauksissa korostuu myös ajatus, että päätösten perustelut pitäisi olla avoimet ja oikeudenmukaiset ja ne pitäisi pystyä kertomaan rehellisesti työntekijöille.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa pohditaan työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn tuloksia opinnäytetyössä olevaan teoriaan pohjautuen. Tampereen kaupunginkirjastossa ei ole aikaisempaa tutkimusta, miten tai millä keinoilla henkilöstön mielestä heidän työntekijäkokemuksaan tulisi kehittää, joten aikaisempaa tutkimustulosta, johon verrata tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia ei ole.

Opinnäytetyön tavoitteena on osallistaa Tampereen kaupunginkirjaston työntekijöitä kehittämään organisaation työntekijäkokemusta sekä löytää ne johtamisen keinot, joilla henkilöstön osallisuuden kokemusta voidaan tukea. Näihin tavoitteisiin päästään tutkimuskysymysten avulla. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät ja toimenpiteet työntekijöiden kertoman mukaan parantaisivat heidän työntekijäkokemustaan?
- Millaisella johtamisella voidaan tukea henkilöstön kokemusta osallisuudesta?

Työntekijäkokemuksen parantaminen Tampereen kaupunginkirjastossa -kyselyn vastausten perusteella työntekijäkokemusta voidaan parantaa useilla konkreettisilla keinoilla. Näitä keinoja ovat saavutettavien tavoitteiden asettaminen, selkeät toimenkuvat, aineellisen palkkion lisääminen, keskusteleva työkuulttuuri, oikeudenmukainen työjärjestely ja resurssointi, tasapuoliset mahdollisuudet osallistua koulutuksiin ja kiinnostaviin työtehtäviin, henkilöstön yhdenvertainen kohtelu, tasapuolisesti jaetut työtilat, etätyömahdollisuuden tarjoaminen, työkierto, kaikkien työpanoksen ja kirjaston perustyön arvostaminen, lähiesihenkilön läsnäolo työpaikan arjessa, yhteiset epäviralliset hetket, huonoon käytökseen puuttuminen, yhdessä tekeminen, joustavuus, auttavaisuus, vastuuhenkilöiden nimeäminen prosesseille, päällekkäisen ja konemaisen työn vähentäminen ja kokeilukulttuurin lisääminen.

Tutkimuskysymykseen ”Millaisella johtamisella voidaan tukea henkilöstön kokemusta osallisuudesta?” voidaan todeta, että kyselyn vastausten perusteella henkilöstön osallistaminen on tärkeää sekä työhyvinvoinnin että organisaation kehittymisen kannalta ja sitä voidaan tukea osallistavalla johtamisella.

Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn vastausten perusteella henkilöstö kannattaa ottaa mukaan työyhteisön kehittämistoimintaan. Henkilöstön mukaan ottaminen kehittämistoimintaan antaa mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön asioihin ja tulla kuulluksi, kun yhteisistä asioista päätetään. Osallistamisen myötä henkilökunta pääsee vaikuttamaan ja näin on mahdollista vahvistaa henkilöstön merkityksellisyyden kokemisen tunnetta. Tampereen

kaupunginkirjaston työntekijäkokemuksen parantaminen -kysely jo itsessään lisäsi henkilöstön osallistumisen mahdollisuuksia ja osallisti heidät oman organisaation kehittämiseen.

Demokraattinen eli osallistava johtamistyyli pitää sisällään henkilöstön rohkaisemisen osallistumaan ryhmässä käytyyn keskusteluun ja näin osallistumaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. Työntekijöiden osallistumisen laajuutta ja syvyyttä voidaan nostaa lisäämällä henkilöstön osallistumismahdollisuuksia. Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn vastauksista kävi ilmi, että kirjaston henkilökunta arvostaa saamaansa mahdollisuutta osallistua yhteiseen keskusteluun ja kehittämiseen ja se lisää yhteistyötä, innostuneisuutta ja luottamusta organisaatiossa.

Organisaatio on parhaimmillaan, kun siellä olevat ihmiset ovat aidossa vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutuksen seurauksena henkilöt kasvavat ihmisinä ja heistä tulee entistä avoimempia ja suvaitsevia. Hyvää vuorovaikutuskulttuuria edistää, kun työyhteisössä tarkastellaan yhdessä esille tulevia asioita ja pystytään antamaan arvoa eri näkökulmille. Kun osallistuminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa etsitään ja toteutetaan yhteisiä tavoitteita, se synnyttää positiivisia suhteita yhteisön jäsenten välille ja luo perustaa yhteenkuuluvuuden ja oman merkityksellisyyden tunteille. Nämä tunteet voivat puolestaan saada yhteisön jäsenen osallistumaan aktiivisemmin työyhteisön kehittämiseen ja osallistuminen voi tuottaa positiivisia kokemuksia omista mahdollisuuksista vaikuttaa yhteisössä. Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn vastauksissa esiin tuli hyvän vuorovaikutuksen merkityksestä organisaatiossa. Vastauksissa korostettiin esihenkilön laajaa ja riittävää johtajaosaamista, tuen tarjoamista, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta, arvostavaa käyttäytymistä, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien luomista työntekijöille, innostamista, kannustamista ja rohkaisemista. Kyselyn vastauksissa erityisen tärkeäksi koettiin esihenkilön kyky aidosti kuunnella henkilöstöltä tulevaa viestiä ja kuulemansa perusteella toteuttaa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti työ- ja resurssinjakoa.

Valmentava johtajuus koostuu kokonaisvaltaisesta tavasta suhtautua tasa-arvoisesti ja arvostavasti toisiin ihmisiin. Valmentavan johtajuuden avulla tuetaan yksilön kasvua työyhteisön jäseneksi. Valmentavan johtajuuden tärkeys tulee esille Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn vastauksissa, joissa korostuu hyvän työilmapiirin merkitys organisaatiossa. Hyvä

työilmapiiri saavutetaan vastaajien mukaan avoimuudella, keskustelulla, hyvällä tiedottamisella, tasa-arvoisella kohtelulla, yhteisillä epävirallisilla hetkillä ja luottamuksen ilmapiirillä huumoria unohtamatta. Työntekijäkokemuksen parantaminen -kysely vastausten perusteella esiin tuli toivomus, että kirjaston tavoitteet tulisi määritellä ja sanoittaa konkreettisimmiksi, jolloin ne olisi helpompi omaksua osaksi omaa työtä.

Osallistaminen vaatii johdolta ja henkilöstöltä keskinäistä luottamusta. Luottamus ihmisten välillä rakentuu pyrkimyksenä hyvyteen, aitoutena, rehellisyytenä, oikeudenmukaisuutena, reiluutena, ystävällisyytenä ja hyväntahtoisuutena. Esihenkilön on ansaittava käytöksellään luottamus henkilöstön keskuudessa. Jos henkilöstö kokee, että johtaminen organisaatiossa on oikeudenmukaista, henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti ja puolueettomasti, niin hän osoittaa luottamustaan organisaation toimintaan. Työntekijäkokemuksen parantaminen -kysely vastausten perusteella luottamus kirjaston organisaatiossa ilmenee usealla tavalla. Vastauksissa nostettiin esiin työntekijäkokemusta parantavana keinona tasapuolinen työnjako ja tästä aiheutuva oikeudenmukainen resurssienjako. Kyselyn vastauksissa käy ilmi, että vastaajat haluaisivat oikeudenmukaista käsittelyä myös mahdollisuuksissa osallistua koulutuksiin ja etäpäivien pitämiseen. Myös tasapuolisesti jaetut työpisteet nostettiin vastauksissa esiin työntekijäkokemusta parantavana keinona.

Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn vastauksissa tuli esiin, että esihenkilön luottamus alaiseen ilmenee käytännössä siinä, että esihenkilö luottaa alaisen tapaan tehdä työtä ja hän uskoo, että jokainen henkilö on oman työnsä paras asiantuntija, joka selviää töistään ilman, että sitä pitää erityisesti vahtia. Kyselyn vastauksissa kävi esiin, että esihenkilön läsnäoloa työpaikalla arvostetaan, eikä esihenkilön läsnäolo onnistu vanhanaikaisissa organisaatioissa, jossa korkein johto työskentelee erillään muusta henkilöstöstä.

Osallistava johtaminen kattaa myös henkilöstön ottamisen mukaan päättämään organisaation asioista. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon tukee heidän hyväksymistään ja sitoutumista tehtyihin päätöksiin. Lisäksi osallistavan päätöksenteon myötä henkilöstö kokee, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioihin ja näin he kokevat työnsä merkityksellisenä. Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn vastauksissa delegoitu päätöksenteko ilmeni tilanteissa, jolloin esihenkilö osoittaa luottamuksensa antamalla

henkilöstölle mahdollisuuden itsenäisiin päätöksiin ja luottamalla, että työtehtävät tulevat hoidetuksi.

Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn vastauksissa kävi ilmi, että päätöksenteon avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta arvostetaan Tampereen kaupunginkirjastossa ja sitä toivotaan lisää. Vastausten perusteella luottamuksen menettäminen organisaation toimintaan on vakava asia ja luottamuksen takaisin palauttaminen vie kauan aikaa. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että kirjaston henkilöstö tuntee epäluottamusta kirjasto johtoa kohtaan, jos vaikutusmahdollisuudet eivät olekaan sellaiset kuin on annettu ymmärtää ja osallistaminen on pinnallista, jolloin odotukset ja toteutus eivät vastaa toisiaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jos työntekijöiltä pyydetään kommentteja päätöksenteon avuksi, niin vahva oletus on, että näitä kommentteja hyödynnetään, eikä työntekijöitä kuulla vain symbolisesti ja näennäisesti.

Osallistavan johtajuuden voi olettaa toimivan vain niissä tilanteissa, kun alaisilla on vahva luottamus omiin tietoihinsa, taitoihinsa ja kykyihinsä. Toisin sanoen huolimatta siitä, kuinka toimivat jaetun johtajuuden toimintamallit ovat, niin osallistumista ei tapahdu, jos kukaan henkilöstöstä ei koe olevansa kyvykäs, eikä luota omiin tietoihinsa ja taitoihinsa. Omiin tietoihinsa ja taitoihinsa luottavaan henkilöstöä pystytään tukemaan vain hyödyntämällä kaikkia osallistavan johtamisen keinoja ja tapoja yhtäaikaaisesti. Osallistavan johtajuus, joka pitää sisällään keskustelevan ja valmentavan johtajuuden, luottamuksellisen ja oikeudenmukaisen päätöksenteon on parhaimmillaan ja onnistunutta, kun henkilöstöllä on tunne, että organisaatiosta huolehditaan yhdessä ja vastuullisesti.

## **7 Pohdinta**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusta ja sen onnistumista opinnäytetyön tekijän näkökulmasta kehittämistyön tekijänä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ja toimenpiteet työntekijän kertoman mukaan parantaisivat heidän työntekijäkokemustaan ja millaisella johtamisella voidaan tukea osallistumisen kokemista Tampereen kaupunginkirjastossa.

Opinnäytetyön aihepiiri on erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Aineisto ja lähteet valittiin suunnitelman mukaan ja aihetta lähestyttiin laajasti osallistumisen teorian ja termien määrittelyn välityksellä ja sen jälkeen syvennettiin työntekijän osallistamisen kehittämiseen ja osallistavaa toimintaa tukevaan johtamisen teoriaan. Erityisenä haasteena teoriaperustan kirjoittamisessa olikin olennaiseen sisältöön keskittyminen ja suunnitelmassa pysyminen, koska lähdeaineisto osoittautui mielenkiintoiseksi ja laajaksi. Prosessin aikana opinnäytetyön tekijän osaaminen suhteessa käsiteltyyn aiheeseen, erityisesti osallistavan johtamisen keinojen osalta, on syventynyt. Opinnäytetyön tuloksista oli ilo huomata, että moneen asiaan pystytään vaikuttamaan arjen johtamisella ja deliberatiivisen demokratia pääperiaatteet toimivat myös työyhteisöissä, jolloin parhaat päätökset saadaan aikaan mahdollisimman laajan, tasapuolisen ja eri näkemykset huomioonottavan keskustelun tuloksena.

Kyselytutkimus toteutettiin sähköpostin välityksellä. Sähköpostin välityksellä lähetettävän kyselytutkimuksen heikkous on, ettei vastaajien suhtautumista kyselyyn tai kysymysten oikeinymmärrystä voida arvioida, koska tarkentavien kysymysten tekeminen ei ole mahdollista (Ojasalo ym., 2015, s. 121). Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselytutkimukseen vastanneilla ei ollut mahdollisuutta kysyä tarkentavia kysymyksiä. Näin ollen ei ole varmuutta ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset ja pystyneet vastaamaan niihin niin, että tutkimuksessa on saatu esiin tutkimustavoitteet ja konkreettiset kehitysehdotukset.

Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselylomake toteutettiin avointen kysymysten kautta, koska näin saatiin tietoa kvalitatiivisesta näkökulmasta. Etukäteen oli tiedossa, että avoimiin kysymyksiin on haastavampi vastata, koska valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole tarjolla. Opinnäytetyössä valittiin tarkoituksenmukaisesti avoimet kysymykset, jotta vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esiin näkökulmia, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ajatella ja jotka sallivat osallistujien ilmaista itseään omin sanoin ja näin osoittaa mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa (Hirsjärvi ym., 2014, s. 195). Kyselytutkimukseen osallistuneet vastasivat avoimiin kysymyksiin laadukkaasti antaen vastauksissa tärkeitä kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen parantamiseen ja ajatuksia, miten johtamisella voisi lisätä tunnetta osallisuuden kokemisesta Tampereen kaupunginkirjastossa.

Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn vastausprosentti oli 16 %. Vastausprosentti kertoo siitä, että konkreettisten kehitysehdotusten nimeäminen on työyhteisössä ja organisaatiossa hankalaa ja työlästä. Vastausprosentin ollessa näin pieni, nousevat vastaajien esiin nostamat epäkohdat voimakkaasti esiin eivätkä vastaukset edusta koko kohdeorganisaation ajatuksia. Kohdeorganisaatio saa kuitenkin näistä esiin tulleista epäkohdista tärkeää tietoa, joka ei muuten olisi tullut esille.

Työelämlähtöisen kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti sekä tulosten on oltava käytäntöä hyödyntäviä. Kysymys on samoista eettisistä säännöistä, joita vuorovaikutuksessa yhteiskunnassa ja ihmisten välillä muutenkin noudatetaan. Kehittämistyössä saadaan rehellisiä vastauksia erityisesti silloin, kun vastauksia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. (Ojasalo ym., 2015, s. 48) Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselyn vastaajille korostettiin, että heidän vastauksensa käsitellään täysin anonyymisti, eikä vastaajan taustatietoja kartoiteta mitenkään. Tämä on varmasti lisännyt vastaajien uskallusta vastata aitojen tuntojen ja kokemusten perusteella.

Vilkan (2005, s. 29, s. 33) mukaan tutkimuksen tekeminen velvoittaa tutkimuksen tekijää tutkimusetiikan eli hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimusetiikka tarkoittaa hyvän tieteellisen käytännön mukaan toimimista tutkimusta tehdessä ja sitä noudatetaan koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen puolueettomuusnäkökulma on tärkeä ja se korostuu erityisesti tässä opinnäytetyössä, jossa tutkimuksen tekijä on jäsenenä tutkimuksen kohteena olevaa yhteisöä. Tästä syystä puolueettomuusnäkökulma pyritään välttämään ja näin ollen tutkimuksen tulkinnessa keskitytään kehitysehdotusten ja tulosten esiintuomiseen avoimesti, läpinäkyvästi ja puolueettomasti (Vilkka, 2005, s. 160).

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän pätevyyttä eli kykyä mitata sitä, mitä tutkimuskysymysten kautta on tarkoitus mitata. Tutkijan virhetulkintoja on pyritty välttämään sisällönanalyysin keinoilla ja lisäämällä raporttiin autenttista dokumenttia kyselyn vastauksista (Hirsjärvi ym., 2014, ss. 231–233). Työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselytutkimuksen validiteetti käy ilmi, koska tutkimuksella pystyttiin vastaamaan opinnäytetyössä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Mitkä tekijät ja

toimenpiteet työntekijöiden kertoman mukaan kehittäisivät ja parantaisivat heidän työntekijäkokemustaan?” saatiin useita konkreettisia kehitysehdotuksia. Toiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisella johtamisella voidaan tukea henkilöstön kokemusta osallisuudesta?”

pystyttiin vastausten ja teorian pohjalta löytämään useita johtamisen keinoja, joita voidaan hyödyntää Tampereen kaupunginkirjastossa arjen johtamisessa.



## Lähteet

- Alasoini, T. (2021). *Työntekijöiden muuttuva rooli työelämän kehittämispuheessa*. Teoksessa P. Kettunen (toim.), *Työntekijän osallisuus – mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudamus Oy
- Ali, A., Wang, H. & Johnson, R. (2019). *Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity – An adaptive leadership perspective*. Journal on Organizational Behavior 2020, 41, 405–423. Haettu 19.1.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/job.2437>
- Arnstein, S. (1969). *A Ladder Of Citizen Participation*. Journal on the American Planning Association, 35: 4, (ss. 216–224). Haettu 19.1.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, M. (2017). *Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen?* Työelämän tutkimus, 15 (1), 25–46
- Grant, A. & Hartley, M. (2013). *Developing the leader as coach – insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. Haettu 19.1.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly - opas muuttuvaan työelämään*. Tuuma-kustannus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. Tammi
- HRDQ. (n.d). *Disadvantages of the Participative Management Style*. Haettu 19.1.2023 osoitteesta <https://hrdqstore.com/blogs/hrdq-blog/participative-management-style-disadvantages-disadvantages>

Juuti, P. (2013) *Jaetun johtamisen taito*. PS-kustannus

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava

Juuti, P. (2011). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Johtamistaidon opisto

Juuti, P. & Rovio, E. (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Otava

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava

Kettunen, P. (2021). *Työntekijän osallisuus - mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus Oy

Khassawneh, O. & Elrehail, H. (2022). *The Effort of Participative Leadership Style on Employees' Performance – The Contingent Role of Institutional Theory*. Administrative Sciences. Haettu 19.1.2023 osoitteesta <https://doi.org.10.3390/admsci12040195>

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. (2023). *Kielitoimiston sanakirja*. Haettu 19.1.2023 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/osallisuus>

Koskiahho, B. (2002). *Onko osallisuus vahvaa demokratiaa? Maankäyttö- ja rakennuslain soveltamista*. Teoksessa P. Bäcklund, J. Häkli & H. Schulman (toim.), *Osalliset ja osaajat - Kansalaiset kaupungin suunnittelussa*. (ss. 36–57). Gaudeamus Kirja

Lindström, S. & Taipale, T. (2021). *Koneiston osa, prosessin noudattaja ja tunteella mukana*. Teoksessa P. Kettunen (toim.), *Työntekijän osallisuus – mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus Oy

- Meriluoto, T. & Litmanen, T. (2019). *Pelastaako osallistaminen demokratian?*. Teoksessa T. Meriluoto & T. Litmanen (toim.), *Osallistu – Pelastaako osallistaminen demokratian?*. (ss. 7–28). Vastapaino
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Wiley
- Naudé, J. & Plessier, F. (2014) *Becoming leader Coach - A Step-by-Step Guide to Developing Your People*. Center for Creative Leadership
- Nivala, E. & Ryytänen, S. (2019). *Sosiaalipedagogiikka : kohti inhimillisempää yhteiskuntaa*. Gaudeamus Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaa*. Sanoma Pro Oy
- Raisio, H., Puustinen, A. Hyytiäinen, M. & Wiikinkoski, T. (2017). *Kansan pulssilla. Tarkastelussa deliberatiiviset turvallisuuskahvilat*. Vaasan yliopiston raportteja 2017 (1). Hattu 31.5.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-728-6>
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. Sanoma Pro
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen – yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent
- Sassi, S. (2002). *Kulttuurinen identiteetti ja osallisuus*. Teoksessa P. Bäcklund, J. Häkli & H. Schulman (toim.), *Osalliset ja osajat - Kansalaiset kaupungin suunnittelussa*. (ss. 58–74). Gaudeamus Kirja
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen – avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press

- Tampereen kaupunki. (2022). *Toimintakertomus 2021 – Tampereen kaupunginkirjasto*. Haettu 19.1.2023 osoitteesta [https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-07/tampereen\\_kaupunginkirjasto\\_2022.pdf](https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-07/tampereen_kaupunginkirjasto_2022.pdf)
- Tampereen kaupunki. (2022). *Taustatietoa työntekijäkokemuksesta*. Haettu 19.1.2023 osoitteesta [www.tampere.fi](http://www.tampere.fi)
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. (2022). *Osallisuus*. Haettu 19.1.2023 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>
- Tienari, J. & Harviainen, T. 2020. *Strategiaopas kuntien päättäjille – Osallista ja hallitse*. Alma Talent
- Tietoarkisto. (n.d.) *Tutkimusmenetelmien verkkokirjasto*. Haettu 19.1.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#kysymysasettelu>
- Tikkamäki, K., Syvänen, S. & Loppela, K. (2022). *Työyhteisötaitojen dialoginen johtaminen*. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (toim.) *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajattua, koettua, tutkittua*. (ss. 60-74). Oppian
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita
- Viitala, R. (2013) *Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä*. Edita

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen keskeiset käsitteet, teorat ja trendit*. Edita

Wilkinson, A. & Dundon, T. (2010). *Direct Employee Participation*. Teoksessa A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (toim.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. (ss. 167–185). Haettu 19.1.2023 osoitteesta  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0007>

Vilkka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Tammi

Workday Designers. (2023). *Työelämän trendit 2023*. Haettu 19.1.2023 osoitteesta  
<https://www.workdaydesigners.com/lataussivu-tyelmn-trendit-2023-raportti>

Yukul, G. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson

**Liite 1. Saatekirje**

Hei,

Tervetuloa vastaamaan Tampereen kaupunginkirjaston työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselytutkimukseen!

Tämä kysely on osa Hämeen ammattikorkeakoulun Liiketalouden kehittämisen koulutusohjelmassa tehtävää opinnäytetyötä (yamk). Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja työntekijäkokemuksen parantamiseen ja kehittämiseen Tampereen kaupunginkirjastossa. Tampereen kaupunki on myöntänyt kyselytutkimukselle luvan.

Vastaamalla tähän kyselyyn voit kertoa mitkä toimenpiteet tai keinot parantaisivat sinun työntekijäkokemustasi. Vastattavana olevan kyselyn kysymykset on johdettu suoraan Tampereen kaupungilla kolmesti vuodessa toteutettavan työntekijäkokemuskyselyn väittämistä. Myös tässä tutkimuksessa kysymykset kohdentuvat johtamiseen, esihenkilötoimintaan, toimintakulttuuriin, osaamiseen ja prosesseihin ja arvioinnin kohde on yksikkö, lähityöyhteisö tai oma esihenkilö. Vastattavana olevia kysymyksiä on yhteensä 15 kappaletta ja kaikkiin kysymyksiin vastataan avoimilla vastauksilla. Avoimilla kysymyksillä vastaajia pystyy antamaan vastauksensa omin sanoin ja näin ollen kyselyllä on mahdollista saada laadukasta tietoa. Kyselylomakkeella eteneminen ei vaadi kaikkiin kysymyksiin vastaamista.

Kysely toteutetaan 9.-22.1.2023. Kyselylomake lähetetään Tampereen kaupunginkirjaston henkilökunnalle. Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista ja anonyymia. Tutkimusaineisto kerätään opinnäytetyötä varten ja tulokset tullaan esittelemään Tampereen kaupunginkirjaston henkilökunnalle kevään 2023 aikana. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Thesus-tietokannassa, josta se on vapaasti luettavissa. Kiitos osallistumisesta. Vastauksesi ovat erittäin tärkeitä!

Anu Virtanen

Opinnäytetyön tekijä [anu.virtanen@student.hamk.fi](mailto:anu.virtanen@student.hamk.fi)

Linkki kyselyyn

## Liite 2. Työntekijäkokemuksen parantaminen Tampereen kaupunginkirjastossa -kyselylomake



### Työntekijäkokemuksen parantaminen Tampereen kaupunginkirjastossa

Tervetuloa Tampereen kaupunginkirjaston työntekijäkokemuksen parantaminen -kyselytutkimukseen!

Tämä kysely on osa Hämeen ammattikorkeakoulun Liiketalouden kehittämisen koulutusohjelmassa tehtävää opinnäytetyötä (yamk). Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja työntekijäkokemuksen parantamiseen ja kehittämiseen Tampereen kaupunginkirjastossa. Tampereen kaupunki on myöntänyt kyselytutkimukselle luvan.

Vastaamalla tähän kyselyyn, voit kertoa mitkä toimenpiteet tai keinot parantaisivat sinun työntekijäkokemustasi. Vastattavana olevan kyselyn kysymykset on johdettu suoraan Tampereen kaupungilla kolmesti vuodessa toteutettavan työntekijäkokemuskyselyn väittämistä ja kysymykset kohdentuvat johtamisen-, esihenkilötoiminnan-, toimintakulttuurin-, osaamisen- ja prosessi-kysymyksiin. Kysymyksiä on yhteensä 15 kappaletta.

Kysely toteutetaan 9.-22.1.2023. Kyselylomake lähetetään Tampereen kaupunginkirjaston henkilökunnalle. Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista ja anonyymia. Tutkimusaineisto kerätään opinnäytetyötä varten ja tulokset tullaan esittelemään Tampereen kaupunginkirjaston henkilökunnalle. Opinnäytetyö julkaistaan Thesus-tietokannassa ja se on sieltä vapaasti luettavissa.

Kiitos osallistumisesta. Vastauksesi ovat erittäin tärkeitä!

Anu Virtanen  
Opinnäytetyön tekijä  
anu.virtanen@student.hamk.fi

Seuraava



Johtamisen kysymykset  
Arvioinnin kohde: yksikkö

### 1. Miten oikeudenmukaista johtamista voisi lisätä Tampereen kaupunginkirjastossa?

Voit siirtyä seuraavaan kysymyksen, jos koet, että johtamisen oikeudenmukaisuudessa ei ole parannettavaa Tampereen kaupunginkirjastossa tai et halua vastata tähän kysymykseen.

### 2. Millä tavoin haluaisit, että Tampereen kaupunginkirjastossa toimittaisiin, jotta työpanoksesi arvostus tulisi paremmin esiin?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että työpanostasi arvostetaan riittävästi Tampereen kaupunginkirjastossa tai et halua vastata tähän kysymykseen.

### 3. Miten Tampereen kaupunginkirjaston tavoitteet tulisi määritellä tai asettaa, jotta ne innostaisivat sinua nykyistä enemmän?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että Tampereen kaupunginkirjaston tavoitteet innostavat sinua jo riittävästi tai et halua vastata tähän kysymykseen.

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



Esihenkilötoiminnan kysymykset  
Arvioinnin kohde: oma esihenkilö

#### 4. Millä tavoin esihenkilösi voisi osoittaa nykyistä paremmin, että hän luottaa sinuun?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että esihenkilösi näyttää luottamustaan sinua kohtaan jo riittävästi tai et halua vastata tähän kysymykseen.




#### 5. Miten esihenkilösi voisi tukea sinua nykyistä enemmän työssäsi?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että esihenkilösi tukee sinua jo riittävästi työssäsi tai et halua vastata tähän kysymykseen.



#### 6. Millä keinoilla esihenkilösi voisi palkita ja kannustaa sinua nykyistä enemmän?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että esihenkilösi palkitsee ja kannustaa sinua jo riittävästi tai et halua vastata tähän kysymykseen.



Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



Toimintakulttuurin kysymykset  
Arvioinnin kohde: lähityöyhteisö

### 7. Millaisella käyttäytymisellä voimme varmistaa, että työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että työyhteisössäsi ei sallita loukkaavaa käyttäytymistä tai et halua vastata tähän kysymykseen.



### 8. Mitkä asiat mielestäsi lisäävät hyvää yhteishenkeä työpaikalla?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos et halua vastata tähän kysymykseen.



### 9. Millä keinoin työpaikan innostavaa ilmapiiriä voi mielestäsi lisätä?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että työpaikan ilmapiiri on riittävän innostava tai et halua vastata tähän kysymykseen.



Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



Osaamisen kysymykset  
Arvioinnin kohde: lähityöyhteisö

### 10. Miten mielestäsi voisi lisätä tunnetta, että osaamisesi on riittävää?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että asiassa ei ole parannettavaa tai et halua vastata tähän kysymykseen.



### 11. Miten vaikutusmahdollisuuksia omaan työhösi voisi mielestäsi lisätä?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että sinulla on riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhösi tai et halua vastata tähän kysymykseen.



### 12. Miten sinua voisi kannustaa enemmän oman osaamisesi kehittämiseen?

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että sinua kannustetaan riittävästi osaamisesi kehittämiseen tai et halua vastata tähän kysymykseen.



Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

Prosessikysymykset  
Arvioinnin kohde: yksikkö

**13. Miten haluaisit, että työpaikan ongelmatilanteisiin puututtaisiin ja miten niitä pitäisi käsitellä työyhteisössä?**

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että asia on kunnossa tai et halua vastata tähän kysymykseen.



**14. Miten työprosesseistamme saataisiin nykyistä toimivampia ja tehokkaampia?**

Voit siirtyä seuraavaan kysymykseen, jos koet, että työprosessit ovat riittävän toimivia ja tehokkaita tai et halua vastata tähän kysymykseen.



**15. Miten voisimme hyödyntää innovatiivisuutta nykyistä enemmän työn kehittämisessä?**

Voit lopettaa kyselyn "Lähetä" -painikkeesta, jos koet, että innovatiivisuutta hyödynnetään riittävästi työn kehittämisessä tai et halua vastata tähän kysymykseen.



Edellinen

Lähetä

