

Työhyvinvoinnin merkitys sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin

Annu Kurvinen



Tekijä(t) Annu Kurvinen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Työhyvinvoinnin merkitys sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin	Sivu- ja liitesivumäärä 66 + 7
Opinnäytetyön otsikko englanniksi The Relevance of Employee Health and Wellbeing to Social Capital and Organization Culture	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin merkitystä sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin. Työ toteutettiin pääsääntöisesti kevään 2015 aikana. Opinnäytetyön päätutkimusongelmaksi muodostui ”Millainen merkitys työhyvinvoinnilla on sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin?”. Alaongelmia olivat ”Millaista sosiaalista pääomaa kohdeorganisaatioissa on?”, ”Millainen organisaatiokulttuuri kohdeorganisaatioissa on?” sekä ”Millainen työhyvinvointi kohdeorganisaatioissa on?”.</p> <p>Teoreettisena viitekehyksenä toimi tutkimusongelmasta noussut kolmijako, sosiaalinen pääoma, organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi. Sosiaalisen pääoman taustalta selvennettiin myös tietopääoman käsitettä. Sosiaalista pääomaa, organisaatiokulttuuria ja työhyvinvointia esitellään teoriassa jakamalla niitä aikaisemmista tutkimuksista esiin nousseisiin tasoihin ja ulottuvuuksiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin luomalla teoriaan tukeutuen kyselylomake, joka lähetettiin kolmelle kohdeorganisaatiolle. Webropol -ohjelman avulla tehtyyn kyselyyn oli aikaa vastata puolitoista viikkoa, ja siihen vastasi yhteensä 45 työntekijää. Kysely lähetettiin yhteensä 119 henkilölle. Kohdeorganisaatioiden työntekijämäärät jakautuivat seuraavasti: infrarakentaminen 18 työntekijää, tietotekniikka 20 työntekijää ja valtion virasto 81 työntekijää. Kokonaisvastausprosentti oli 37,8.</p> <p>Kyselyssä pyydettiin valitsemaan lähinnä omaa mielipidettä oleva vaihtoehto väittämistä, jotka oli jaettu teorian mukaan teemoihin. Lisäksi pääteemoista kysyttiin jokaisesta avoin kysymys. Tulosten perusteella kohdeorganisaatiot saivat paljon uutta tietoa sosiaalisesta pääomastaan, organisaatiokulttuuristaan sekä työhyvinvoinnistaan. Kehitettävää löytyi paljon, mutta kaiken kaikkiaan tulokset olivat positiivisia. Varsinkin luottamus on hyvällä tasolla kaikissa kohdeorganisaatioissa.</p> <p>Tutkimuksessa ei pystytty käyttämään tuloksia riittävästi hyödyksi, ja pääongelmaan vastaminen jää vajaaksi. Teorian ja tutkimuksen tulosten valossa työhyvinvoinnilla näyttäisi kuitenkin olevan ainakin välillistä merkitystä sekä sosiaaliseen pääomaan että organisaatiokulttuuriin.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, sosiaalinen pääoma, organisaatiokulttuuri	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen toteutus	2
2.1	Tutkimusongelma.....	2
2.2	Tiedonhankinta ja analyysimenetelmät	2
3	Tietopääoma	4
3.1	Sosiaalinen pääoma osana tietopääomaa.....	7
3.2	Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia	9
4	Organisaatiokulttuuri	16
4.1	Organisaatiokulttuurin tasot.....	17
4.1.1	Artefaktit.....	18
4.1.2	Omaksutut arvot, normit ja uskomukset	19
4.1.3	Perusoletukset	21
4.2	Organisaatiokulttuurin hyödyntäminen	22
5	Työhyvinvointi	24
5.1	Työhyvinvoinnin tasot.....	24
5.2	Työhyvinvoinnin yhteys organisaatiokulttuuriin.....	28
6	Tutkimustulokset	30
6.1	Sosiaalinen pääoma	32
6.1.1	Suhteet ja verkostot	33
6.1.2	Johtamisjärjestelmän selkeys.....	35
6.1.3	Normien selkeys	37
6.1.4	Arvojen yhteisyys	40
6.1.5	Informaation kulku.....	42
6.1.6	Vuorovaikutus	44
6.1.7	Luottamus	46
6.2	Organisaatiokulttuuri	48
6.2.1	Organisaation toiminta	49
6.2.2	Organisaatiokulttuurin piirteet.....	50
6.3	Työhyvinvointi	51
6.3.1	Esimiestyö ja johtaminen.....	51
6.3.2	Työyhteisö.....	53
6.3.3	Työ ja osaaminen.....	55
6.3.4	Organisaatio.....	57
6.3.5	Yksilö ja työkyky.....	59
7	Pohdinta.....	62
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset.....	62
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	64
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	65

7.4 Oma kehitys.....	66
Lähteet	67
Liitteet.....	71
Liite 1. Kyselyn saatekirje.....	71
Liite 2. Kyselylomake.....	72

1 Johdanto

Olen jo pitkään ollut erittäin kiinnostunut ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta, ryhmien sisäisistä suhteista sekä ryhmäkäyttäytymisestä etenkin työympäristöissä. Vuonna 2012 tein Haaga-Helian ammattikorkeakoulun Menestyvä työyhteisö -kurssilla lyhyen tutkimuksen kirjoittamattomien normien vaikutuksesta työskentelyyn. Mielenkiinto aihetta kohtaan laajeni, ja pohdin opintojeni edetessä enenevässä määrin tehdä myös opinnäytetyöni vastaavasta aiheesta. Organisaation toimintaa ja työntekijöiden viihtyvyyttä ajatellessani päätin laajentaa aihettani koskemaan organisaatiokulttuurin yhteyttä työilmapiiriin. Teorian edetessä aiheeni kuitenkin muokkaantui käsittelemään työhyvinvoinnin merkitystä sosiaaliseseen pääomaan sekä organisaatiokulttuuriin.

Henkilöstön hyvinvointi nähdään nykyään organisaatioiden voimavarana ja kilpailuetuna, mutta toistaiseksi työhyvinvoinnin yhteyttä sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin ei ole tutkittu riittävästi. Olenkin pyrkinyt opinnäytetyössäni keräämään laajaa teoriapohjaa niin sosiaalisesta pääomasta, organisaatiokulttuurista kuin työhyvinvoinnista sekä niiden välisestä yhteydestä. Tavoitteena on selvittää vastaako tutkimustulokset teoriaa, ja vaikuttaako siltä, että työhyvinvoinnilla on merkitystä sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin.

Tämä opinnäytetyö keskittyy kuvaamaan työhyvinvointia, sosiaalista pääomaa sekä organisaatiokulttuuria ja niiden välisiä yhteyksiä. Aluksi avaan hieman tutkimusongelmaa ja työni tavoitteita, jonka jälkeen selvennän tutkimuksen toteuttamista kertomalla käyttämäni tiedonhankinta- ja analyysimenetelmistä.

Tietoperustassa käsitelen aluksi tietopääomaa ja esittelen sen ulottuvuuksia, josta syvennyn tarkastelemaan sosiaalista pääomaa osana tietopääomaa. Tämän jälkeen esittelen sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia. Seuraavaksi käyn läpi organisaatiokulttuurin tasoja sekä organisaatiokulttuurin hyödyntämistä. Tietoperustan viimeiset kappaleet käsittelevät työhyvinvointia sekä sen tasoja ja yhteyttä organisaatiokulttuuriin.

Tietoperustan jälkeen esittelen tutkimustuloksia sosiaalisen pääoman, organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin kautta. Käyn läpi tuloksia teemoittain seuraten kyselylomakkeen väittämiä. Tulosten käsittelyn jälkeen siirryn pohtimaan johtopäätöksiä, tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia ja omaa oppimistani.

2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on tehty pääsääntöisesti kevään 2015 aikana, vaikka tietoperustaa on ruvettu keräämään jo vuoden 2014 puolella. Opinnäytetyöhön liittyvä kyselytutkimus on toteutettu toukokuun lopun ja kesäkuun alun aikana vuonna 2015.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työhyvinvoinnin merkitystä sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin. Tutkimusväitteen mukaan työhyvinvointi ei edistä sosiaalista pääomaa eikä organisaatiokulttuuria. Päättökysymyksiksi muodostui:

Millainen merkitys työhyvinvoinnilla on sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin?

Tutkimusongelma on varsin laaja, ja sellaisenaan lähes mahdoton tutkia, joten tutkimuksen kannalta oli välttämätöntä muodostaa myös konkreettisempia alaongelmia. Alaongelmiksi kehittyivät seuraavat kolme kysymystä:

1. Millaista sosiaalista pääomaa kohdeorganisaatioissa on?
2. Millainen organisaatiokulttuuri kohdeorganisaatioissa on?
3. Millainen työhyvinvointi kohdeorganisaatioissa on?

2.2 Tiedonhankinta ja analyysimenetelmät

Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi valitsin kvantitatiivisen eli määrällisen lähestymistavan. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on käsitteiden määrittely, hypoteesien tekeminen, johtopäätökset aiemmista tutkimuksista sekä aiemmat teoriat. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu suunnitellaan niin, että havaintoaineisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.)

Kyselytutkimusta pidetään perinteisenä tutkimustyyppinä kvantitatiivisissa tutkimuksissa, ja olen valinnut aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen nimenomaan kyselyn (liite 2). Minulla ei ollut opinnäytetyölleni toimeksiantajaa, joten arvelin, että kyselyn avulla tavoittaisin helpoiten vastaajat. Kysely on myös menetelmänä tehokas, sillä se on kohtalaisen helppo tehdä, ja vastauksien keräämiseen ei mene ylimääräistä aikaa.

Kysely toteutettiin verkkokyselynä käyttäen apuna Webropol -ohjelmaa. Kyselylomakkeessa käytettiin monivalintakysymyksissä Likert-asteikkoa ja lisäksi jokaisesta teemasta kysyttiin yksi avoin kysymys. Eri teemoihin liittyvistä väittämistä pyydettiin valitsemaan

lähinnä omaa mielipidettä oleva vaihtoehto. Vaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, eri mieltä, hieman eri mieltä, hieman samaa mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vaihtoehtoja haluttiin kuusi, jotta vaihtelua vastauksiin saataisiin mahdollisimman paljon. Vaihtoehto ”en osaa sanoa” haluttiin myös jättää tarkoituksella pois, sillä vaikeissa aiheissa tähän vaihtoehtoon olisi saatettu päätyä turhan usein. Kyselyn pääteemat valittiin teorian pohjalta, ja niitä olivat sosiaalinen pääoma, organisaatiokulttuuri sekä työhyvinvointi. Jokainen väittäjä kyselyssä pohjautuu teoriaan.

Kyselytutkimus toteutettiin lopulta kokonaistutkimuksena kolmelle eri alan organisaatiolle. Kohdeorganisaatiot löytyivät omasta elinpiiristäni, ja yksi niistä on tämän hetkinen työpaikkani. Kohdeorganisaatioiden alat ovat infrarakentaminen, tietotekniikka sekä valtion virasto. Infrarakentamisen yrityksessä työskentelee 18 henkilöä, tietotekniikan yrityksessä 20 henkilöä ja valtion virastossa 98 henkilöä. Sekä infrarakentamisen että tietotekniikan alalta kaikki työntekijät saivat kyselyn saatekirjeineen (liite 1). Valtion virastossa kokonaistyöntekijämäärästä vähennettiin viisi siviilipalvelusmiestä ja kaksi harjoittelijaa, joita ei haluttu laskea tutkimukseen mukaan. Lisäksi virkavapaalla tai kesälomalla oli kymmenen vastaajaa kokonaismäärän jäädessä 81 työntekijään. Suurin vastausprosentti oli infrarakentamisen alalla, 72 prosenttia. Tietotekniikan alalla vastausprosentti oli 40 prosenttia ja valtion virastossa 29,6 prosenttia. Kokonaisuudessaan vastausprosentti on 37,8.

Vastausaika kyselyyn oli noin puolitoista viikkoa. Kysely lähetettiin sähköpostitse kohde-ryhmille maanantaina 25.5.2015. Viimeinen vastauspäivä oli seuraavan viikon keskiviikkona 3.6.2015. Suurin osa vastauksista tuli heti ensimmäisenä vastauspäivänä. Kaikille vastaajille lähetettiin lisäksi kiitos- ja muistutusviesti 1.6.2015, jonka jälkeen vastauksia tuli vielä muutama.

Kysely on analysoitu hyödyntäen Webropol -ohjelman omia taulukointeja, suodattimia ja vertailuja. Lisäksi materiaali siirrettiin Excelliin, jossa siitä tehtiin erilaisia taulukoita ja kuvia. Tulokset esitellään vertaillen kohdeorganisaatioiden prosentuaalisia vastausmääriä sekä keskiarvoja.

3 Tietopääoma

Useissa yrityksissä investoidaan nykyään enemmän aineettomiin kuin aineellisiin resursseihin, sillä yrityksissä tunnistetaan entistä paremmin aineettomat voimavarat, kuten osaaminen, organisaatiokulttuuri ja yhteistyö, tärkeimmiksi tuotannontekijöiksi ja menestystekijöiksi. Vastaavasti nämä tekijät vaikuttavat myös yrityksen arvonmuodostukseen. Viimeisen vuosikymmenen aikana aineettoman pääoman merkitys ja painoarvo onkin lisääntynyt huomattavasti tietämyksen ja ymmärryksen kasvaessa. (Roos, Fernström, Piiponius & Rastas 2006, 5–7.)

Yrityksessä aineeton pääoma tarkoittaa käytännössä kaikkia niitä voimavaroja ja resursseja, jotka eivät ole rahamääräisiä tai fyysisiä. Aineettoman pääoman taloudellinen luonne on erilainen kuin aineellisen pääoman, sillä käytettäessä se ei yleensä menetä arvoaan, vaan päinvastoin arvo kasvaa. Kone tai laite esimerkiksi kuluu käytön aikana, mutta organisaation osaaminen lisääntyy työntekijöiden käyttäessä ja jakaessa tietoa keskenään. (Andriessen 2004, 62–64; Roos ym. 2006, 13–18.)

Nykyään pääomatyyppit jaetaan tyypillisesti kolmeen ryhmään, joita ovat aineellinen pääoma, taloudellinen pääoma ja tietopääoma. Aineellisella pääomalla tarkoitetaan yrityksen fyysistä omaisuutta, kuten koneita, laitteita ja rakennuksia. Taloudellisella pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Tietopääoma kattaa puolestaan aineettoman pääoman ja siihen lasketaan kuuluvaksi inhimillinen pääoma, organisaationaalinen (rakenteellinen) pääoma, ulkoinen pääoma (suhdepääoma) sekä sosiaalinen pääoma. (Lönqvist & Mettänen 2003.)

On oleellista tarkastella yrityksen eri resursseja käytännön toiminnassa, jolloin nähdään miten yritys käyttää ja hankkii erityyppistä pääomaa. Yritys pyrkii lisäämään toimintansa arvoa aineettomien resurssien avulla, jolloin myös sen merkitys liiketoiminnassa määräytyy. Tietopääoman tulosta kuvaa välillisesti esimerkiksi uusista tuotteista saatu liikevaihto tai asiakastyytyväisyys, sillä tuotteet ja palvelut syntyvät pääosin aineettomien resurssien avulla. Tietopääomaa on hyödyllistä tarkastella myös tulosjohtoisesti, sillä tällä tavoin nähdään miten yritys on onnistunut hyödyntämään aineettomia resurssejaan. (Tekes 2015.)

Tietopääomaan liittyvät omistuskysymykset poikkeavat myös aineellisesta ja taloudellisesta pääomasta. Siinä missä yrityksen on pääsääntöisesti omistettava aineellinen pääomansa, ei tietopääomaa tarvitse välttämättä omistaa, jotta sitä voidaan hyödyntää arvonluonnissa. Tietopääoman johtaminen onkin erilaista ja vaatii toisenlaisia kompetensseja

kuin aineellisen ja taloudellisen pääoman johtaminen. Yritykselle on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa nämä haasteet ja tosiseikat kilpailukyvyyn parantamiseksi ja tulevaisuuden arvon kasvattamiseksi. (Andriessen 2004, 62–64; Roos ym. 2006, 13–18.)

Aineeton pääoma, nykyään tietopääoma, on totuttu jakamaan kolmeen resurssiluokkaan, joita ovat inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Inhimilliseen pääomaan kuuluvaksi lasketaan muun muassa työntekijöiden tiedot, taidot, osaaminen, kompetenssit, innovatiivisuus, asenteet ja muut henkilökohtaiset kyvyt ja ominaisuudet. Yleisesti ottaen inhimilliset resurssit voidaan aina liittää suoraan yrityksen työntekijöihin tai muihin henkilöihin, jotka ovat sidoksissa yritykseen. Työntekijät päättävät itse missä määrin käyttävät henkilökohtaisia resurssejaan eivätkä ne ole varsinaisesti yrityksen omaisuutta samassa mielessä kuin esimerkiksi kiinteät, fyysiset resurssit. (Roos ym. 2006, 13–14; 47; Tekes 2015.) Työntekijän on kuitenkin käytettävä henkilökohtaisia resurssejaan työnantajan direktio-oikeuden määrittämässä rajoissa, mutta panostuksen laadusta ja panostuksen direktio-oikeuden ylittävistä määristä vastaa työntekijä itse.

Ihmiset vaikuttavat inhimillisten resurssiensa käyttämiseen yrityksen hyväksi tai haitaksi muun muassa ajattelullaan, toiminnallaan ja asenteillaan. Yritykset voivat kuitenkin vahvistaa sidettään henkilöstön ja sidosryhmien ihmisten kanssa erilaisin sopimuksellisin keinoin. Inhimillisen pääoman resurssit noudattavat lisääntyvän tuoton lakia, jonka mukaan henkilön on sitä helpompi oppia uutta mitä enemmän hän tietää jo valmiiksi. Laskentamielessä nämä resurssit eivät kuitenkaan ole summautuvia. (Roos ym. 2006, 13–14; 47.)

Inhimillistä pääomaa voidaan tutkia myös osaamisalueittain. Substanssiosaaminen tarkoittaa nimenomaiselle liiketoiminnalle erityistä asiaosaamista. Liiketoimintaosaamiseen lasketaan operatiivinen johtaminen, strateginen suunnittelu, markkina- ja toimialatuntemus, talous- ja rahoitustuntemus sekä viestintäosaaminen. Tuotantoprosessiosaaminen koostuu tuotantoprosessien hallinnasta, materiaalien hankinnasta, tuotantomenetelmien kehittämisestä sekä logistiikkaosaamisesta. Asiakas- ja partneriosaamiseen kuuluu markkinointiosaaminen, myyntiosaaminen, vuorovaikutustaito, asiakkaiden tuntemus, partneriverkoston tuntemus, neuvottelutaito, koulutus- ja konsultointiosaaminen ja kielitaito. Viimeisenä osaamisalueena on organisaatio-osaaminen, joka tarkoittaa tiimityöskentelyä, esimiestaitoja, yritystuntemusta, tuotetuntemusta, projektinhallintaa, organisaation ja prosessien kehittämistaitoja, palvelujen ja tuotteiden kehittämistaitoja, motivointitaitoa, tiedon jakamista, immateriaalioikeuksien hallintaa, brändin kehittämistä sekä tietotekniikkaosaamista. (Tekes 2015.)

Rakennepääoman resurssit eivät myöskään ole summautuvia. Yrityksen prosessit ja järjestelmät eivät välttämättä ole yhteensopivia, jolloin niillä ei ole minkäänlaista yhteisarvoa. Toisaalta eri resursseista saatavan synergian ansiosta prosessien yhteisarvo saattaa olla huomattavasti suurempi kuin resurssien erikseen laskettu arvo. Rakennepääomaan kuuluu kaikki yrityksen toiminnassa käytettävät rakenteet, järjestelmät, prosessit ja toimitavat sekä tavaramerkit ja immateriaalioikeudet. Pääsääntöisesti rakennepääoman resurssit ovat yrityksen omistuksessa tai kontrolloitavissa. (Roos ym. 2006, 13–14; Tekes 2015.)

Rakennepääoma käsittää kuitenkin myös yrityksen maineen, brändit ja organisaatiokulttuurin, jotka ovat riippuvaisia työntekijöiden ja intressiryhmien mielipiteistä ja mielikuvista. Siinä missä inhimillisen pääoman resurssit seuraavat kuitenkin työntekijän mukana kotiin työpäivän päätteeksi, jäävät rakennepääoman resurssit sitä vastoin yritykseen. Taseessa ne eivät kuitenkaan näy yleensä suoraan varallisuutena vaikka vaativatkin usein investointeja ja osaamista toimiakseen vaaditulla tavalla. (Roos ym. 2006, 13–14; Tekes 2015.)

Suhdepääoma koostuu yrityksen yhteistyösuhteista ja verkostoista, esimerkiksi asiakkaista, päämiehistä, alihankkijoista, mediasta, rahoittajista ja yhteiskunnasta. Vaikka yritys ei omistakaan suhdepääoman resursseja, voi se ainakin jonkin verran vaikuttaa ja kontrolloida niitä riippuen siitä, onko suhde virallinen vai epävirallinen ja siitä, missä määrin yhteistyökumppanit ovat riippuvaisia toisistaan. Inhimillisen pääoman ja rakennepääoman tavoin myöskään suhdepääoman resurssit eivät ole laskennallisesti summautuvia. (Roos ym. 2006, 13–14; Tekes 2015.)

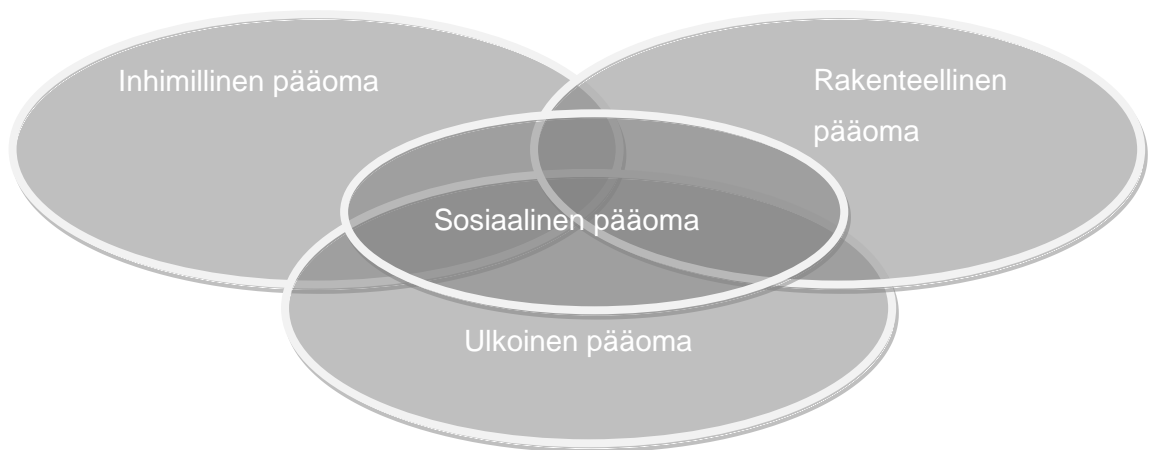
Vaikka yrityksissä nykyään ymmärretäänkin entistä paremmin tietopääoman tärkeys, ei sen tunnistaminen aina välttämättä ole helppoa. Ensimmäisenä on tärkeää luokitella yrityksen resurssit. Tämä auttaa yritystä ymmärtämään paremmin resurssivalikoimaansa, ja löytämään yrityksen arvonluontikyvyille erityisen tärkeitä resursseja. Tutkimalla ja arvioimalla niin aineellista kuin aineetonkin pääomaa, yritys voi varmistaa toiminnalleen oleellisten voimavarojen riittävyyden. (Roos ym. 2006, 44.)

Tietopääoman tunnistamisen jälkeen yritys voi arvioida nykyisten resurssien riittävyyttä valitun strategian toteuttamiseen tai ryhtyä toimenpiteisiin uusien resurssien hankkimiseksi tai vanhojen resurssien vahvistamiseksi ja tehostamiseksi. Organisaatio voi myös muuttaa strategiaansa hyödyntääkseen paremmin olemassa olevia resurssivahvuuksiaan. Yrityksillä käytössä oleva resurssivalikoima koostuu aineellisesta ja taloudellisesta pääomasta, johon kuuluu kiinteät resurssit ja rahamääräiset resurssit sekä tietopääomasta, johon

kuuluu inhimilliset resurssit, rakenneresurssit, suhderesurssit ja sosiaaliset resurssit. (Roos ym. 2006, 44–46.)

Tietopääoma voidaan ymmärtää myös siten, että siihen kuuluu aineettomien resurssien lisäksi eri resurssien väliset muunnokset. Inhimillisiä resursseja, kuten asiantuntemusta, käytetään hyväksi asiakassuhteiden luomisessa, jolloin se muuttuu suhderesurssiksi, tai se voidaan myydä työtunteina, jolloin se muutetaan rahamääräiseksi resurssiksi. (Roos ym. 2006, 44–46.)

Tietopääoman kolmen perinteisen resurssiluokan lisäksi tarkastellaan nykyään myös neljättä resurssiluokkaa, sosiaalista pääomaa. Muun muassa Stenberg (2012) kuvaa sosiaalisen pääoman sijoittumista tietopääoman muiden ulottuvuuksien suhteen seuraavan kuvion 1 avulla.



Kuvio 1. Tietopääoman ulottuvuudet (mukaihen Stenberg 2012, 211)

Olemassa olevien ja potentiaalisten resurssien sekä vastavuoroisten suhteiden yhdistelmästä koostuu sosiaalinen pääoma, joka perustuu organisaation toimintaa ja toimijoita tukeviin prosesseihin (Stenberg 2012, 75.)

3.1 Sosiaalinen pääoma osana tietopääomaa

Fyysisen pääoman, työvoiman määrän ja työvoiman yksilökohtaisen osaamisen lisäksi sosiaalinen toimintaympäristö vaikuttaa oleellisesti talouskehitykseen, hyvinvointiin ja yhteiskunnan suorituskykyyn. Sosiaaliset verkostot, normit ja luottamus edistävät yhteisön jäsenten välistä sosiaalista kanssakäymistä ja toimintojen koordinoimista sekä tehostavat

tavoitteiden saavuttamista ja talouden toimintaa. Sosiaalisella pääomalla viitataan juuri edellä mainittuihin sosiaalisen rakenteen osa-alueisiin. (Ruuskanen 2001, 45–50.)

Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä Colemanin (1988) luoman funktion avulla:

”...se on sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä *tuottava resurssi, jonka tehtävä on helpottaa toimijoiden intentionaalista toimintaa.*” (Ruuskanen 2001, 16.)

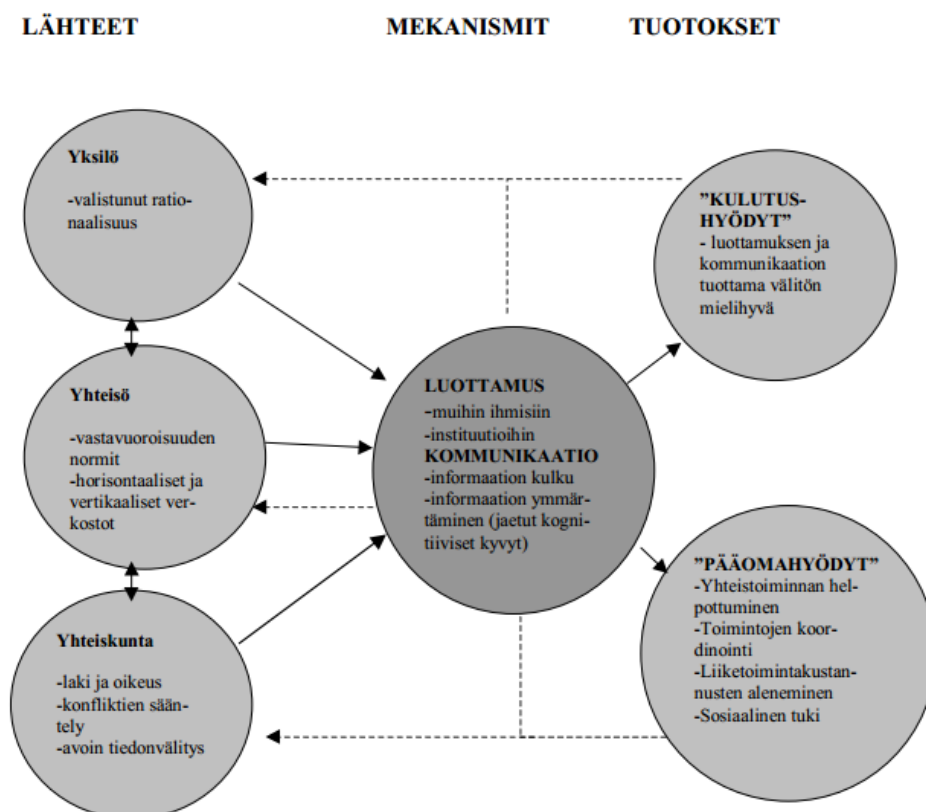
Sosiaalisen pääoman muodot, vastavuoroisuuden velvoite, normit ja informaation kulku, helpottavat toimijoiden intressien toteutumista. Sosiaalisen pääoman avulla syntyy luottojärjestelmä, joka perustuu palveluksiin ja vastapalveluksiin. Vastavuoroisuuden velvoitteeseen liittyy luottamus siitä, että tulevaisuudessa palveluksen saaja suorittaa vastaavan palveluksen antajalle. Luottamus toimii palveluksen ja vastapalveluksen ajallisen viiveen mahdollistajana, ja palveluksen antaja voikin rauhassa odottaa sopivaa tilaisuutta vastapalveluksen saamiseen. Luottojärjestelmä toimiikin sosiaalisen vuorovaikutuksen tehokkaana helpottajana. (Jokivuori 2005, 23–28; Ruuskanen 2001, 15–19.)

Sosiaalisen pääoman muotona mainitaan myös normit, jotka edistävät muun muassa tietopääoman muodostumista. Varsinkin sellaisten normien voidaan katsoa hyödyttävän sosiaalisen pääoman kasvamista, jotka edellyttävät lyhyen tähtäimen omasta edusta luopumista yhteisen hyvän nimissä. Pitkän tähtäimen yhteisen edun tavoittelemista oman edun tavoittelemisen sijaan kutsutaan niin sanotuksi valistuneeksi rationaalisuudeksi. Normeja täytyy kuitenkin pystyä sanktioimaan, jotta ne toimivat mahdollisimman tehokkaasti. Tehokkaiden normien ja pelisääntöjen syntymiselle onkin edellytyksenä tarkkailun mahdollisuus. Yhteisön jäsenet tarkkailevat toistensa toimintaa, ja luovat yhteisellä toiminnallaan normeja, joista poikkeamisesta sanktioidaan, joko virallisesti tai epävirallisesti. Yhteisön normit ja niiden puitteissa toimiminen lisäävät sekä luottamusta että toisten toiminnan ennustettavuutta. (Jokivuori 2005, 23–28; Ruuskanen 2001, 15–19; 45.)

Viimeisenä sosiaalisen pääoman muotona Colemanin (1988) luoman funktion mukaan on informaation kulku. Sosiaalinen pääoma verkostojen muodossa toimii tiedonvälityskanavana, joka tehostaa yhteisön jäsenten päätöksentekokykyä. Tieto ja sen hankinta ovat tärkeitä tarkoituksellisen ja tuloksellisen toiminnan perustoja, mutta usein tiedon hankinta on kallista. Sosiaaliset suhteet tarjoavat edullisen väylän tiedon vaihdolle, sillä niitä ylläpidetään muutoinkin. Mitä enemmän yhteisön jäsenillä on kontakteja, joilta on mahdollista saada merkityksellistä tietoa, sitä paremmin pystytään toteuttamaan yhteisön tavoitteita. (Jokivuori 2005, 23–28; Ruuskanen 2001, 15–19.)

Yhteisöissä vallitseva sosiaalinen pääoma koostuu pitkän ajan kuluessa kehittyneistä sosiaalisista käytännöistä. Se ei siis rakennu pelkästään tietyinä hetkenä vallitsevista verkostoista, normeista ja luottamuksesta, vaan sitoutuu historiallisesti muodostuneisiin instituutioihin. Jatkuva sosiaalinen kanssakäyminen yhteisön jäsenten välillä lisää sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisen osapuolen toiminnan ennustettavuutta. Samalla se mahdollistaa investoinnit potentiaalisten tuottojen varaan. Sosiaalinen pääoma voi myös nopeuttaa tiedon leviämistä, uuden teknologian käyttöönottoa sekä työvoiman osaamista luoden näin kilpailuetua yhteisölle. (Ruuskanen 2001, 21–25; 45–50.)

Sosiaalista pääomaa voidaan tarkemmin kuvailla ja havainnollistaa kuvion 2 avulla.



Kuvio 2. Sosiaalisen pääoman lähteet, mekanismit ja tuotokset (Ruuskanen 2001, 46)

3.2 Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia

Nykyään työ koetaan usein väsyttäväksi, sairauksista johtuvat poissaolot ovat lisääntyneet ja varhainen eläköityminen on yhä enenevässä määrin tullut ongelmaksi. Ongelmaa ei ole saatu poistumaan vaikka nykyään panostetaan enemmän työssä jaksamisen tutkimiseen ja kehittämiseen sekä työntekijöiden kuntoutukseen ja muihin tukitoimiin. Huonosti voimisen taustalla on usein liiallinen työmäärä ja kiire, epävarmuus omasta asemasta, organisaatioon kohdistuvat jatkuvat muutokset, puutteelliset vaikutusmahdollisuudet, huo-

no johtaminen, toimimattomat ihmissuhteet sekä huono työilmapiiri. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 11–13.)

Organisaation elinkelpoisuutta ja hyvinvointia mitataan nykyään erityisesti liike-elämässä talouden tunnusluvuilla. Yksilön hyvinvointiin puolestaan vaikuttaa pääsääntöisesti asiat, joita ei suoraan nähdä talouden mittareilla. Tehokkuusvaatimusten lisääntyessä myös vaatimukset työntekijöitä kohtaan lisääntyvät, ja tämä saattaa johtaa yhä lisääntyvään huonovointisuuteen työyhteisöissä. Organisaation menestyminen ja sen jäsenten hyvinvointi tulisikin nähdä toisiaan tukevinä ja täydentävinä tapahtumina. Tämä edellyttää avoimuutta ja uutta katsantokantaa organisaation toimintaan ja sitä ohjaavaan ajatteluun, arvostukseen ja painotuksiin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 11–13.)

Organisaation rakenteen ja johtamisen kehittäminen, se millaisia ihmisiä yhteisöön on rekrytoitu ja millaisia toimintatapoja yhteisö on omaksunut, on historian kuluessa tuottanut yhteisölle sosiaalista pääomaa. Sen määrä ja laatu riippuvat rakenteiden ja järjestelmien toimivuudesta, yhteisön jäsenten sitoutumisesta sekä ihmisten välisten suhteiden määrästä ja laadusta. Sosiaalisen pääoman sisältöä tulee jäsentää ja havainnollistaa, jotta sitä voitaisiin helpommin arvioida, kehittää ja muokata. Mäkipeska & Niemelä (2005) määrittelevät kuusi ulottuvuutta, joita sosiaalinen pääoma työyhteisöissä sisältää.

1. Suhteet ja verkostot
2. Johtamisjärjestelmän selkeys
3. Normien selkeys
4. Arvojen yhteisyys
5. Informaation kulku
6. Vuorovaikutus

Organisaatio pystyy kerryttämään sosiaalista pääomaansa näiden ulottuvuuksien avulla, ja niitä tulisikin vahvistaa toiminnassa ja johtamisessa työhyvinvoinnin luomiseksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.)

Työyhteisön jäsenten väliset suhteet ja verkostot jäävät usein huomioimatta kun kehitetään organisaation toimintaa, vaikka ilman niitä minkäänlaista sosiaalista pääomaa ei voi syntyä. Yhteisön todellisuus muovautuu verkostojen avulla saadun tiedon, näkemysten, uusien ideoiden ja ajatusten kautta. Sosiaalista pääomaa myös syntyy sitä tehokkaammin mitä kiinteämpiä keskinäiset suhteet ovat. Suhteiden kiinteyteen vaikuttaa yhteisten intressien löytyminen sekä luottamus yhteisten intressien tavoittelemiseen. Yhteisten intressien tulee olla myös tarpeeksi selkeästi ilmaistuja, jotta niitä voidaan käyttää tietoisesti toimintaa ohjaavina tekijöinä. Näin työyhteisön toimivuus paranee ja toiminta on helposti

tulkittavaa, läpinäkyvää ja luotettavaa. Yhteisön jäsenten tulee olla kuitenkin aidosti sitoutuneita yhteisesti määriteltyihin intresseihin, joita voi olla muun muassa tavoitteet, arvot tai pyrkimykset. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 17–18.)

Organisaatorakenne on tärkeä järjestäytyneen yhteisön toiminnan kannalta, vaikka ihmisten väliset suhteet ja verkostot eivät välttämättä aina noudatakaan niitä. Selkeät toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjako ovat organisaation toimivuuden edellytyksiä. Organisaation toiminnan ohjaaminen haluttujen päämäärien ja tavoitteiden suuntaan on johdon tehtävä, ja työyhteisön jäsenten on tiedettävä oma roolinsa ja asemansa organisaatiossa. Organisaation ja johtamisjärjestelmien ollessa selkeitä ja läpinäkyviä, vahvistuu myös sen jäsenten turvallisuuden tunne ja luottamus. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18–20.)

Organisaatorakenne voi olla jäykkä, toimimaton ja ahdistava esimerkiksi tilanteessa, jossa johtamisjärjestelmä on luotu palvelemaan ajan kuluessa vanhaksi jäänyttä toimintaa, joka ei ole enää hyödyllistä nykyisessä tilanteessa. Työyhteisön kannalta toimiva rakenne puolestaan tukee tavoitteita ja yhteistyön toteutumista. Johtamisjärjestelmä toimii ja lisää osaltaan myös luottamusta johdon toimintaan ja organisaation tulevaisuuteen, kun toimintaa ohjaavat visiot, strategiat, tavoitteet ja vastuunjaot on toteutettu selkeästi. Näin myös muutosten tarpeellisuus tulee ymmärrettävämmäksi ja muutosvastarinta vähenee. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18–20.)

Järjestäytynyt yhteisö toimii normien puitteissa. Yhteisön jäsenten on hyväksyttävä ja omaksuttava normit omassa toiminnassaan, sillä ne koskevat kaikkia yhteisön jäseniä. Toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavat säännöt ja käytännöt lisäävät myös luottamusta ja toiminnan ennustettavuutta, ja helpottavat näin yksilön liittymistä yhteisön jäseneksi. Normit säätelevät yhteisön toimintaa, mutta ovat samalla yhteisön säädeltävissä, joten ne voidaan katsoa tärkeäksi osaksi sosiaalista pääomaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20–21.)

Kirjoitetut, ääneen lausutut normit ovat yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, kuten esimerkiksi kokouskäytännöt ja työajat. Kirjoitettuja normeja voidaan muuttaa, poistaa tai lisätä helposti, mutta mikäli ne on valmiiksi annettuja johdolta eikä niistä ole etukäteen lainkaan keskusteltu yhteisön jäsenten kanssa, saattaa niihin sitoutuminen olla heikkoa ja näin ollen myös niiden merkitys sosiaalisen pääoman kannalta jää vähäisemmäksi. Työyhteisön toimivuuden kannalta kirjoitettujen normien tuleekin olla mahdollisimman selkeitä ja yhteisesti sovittuja. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20–21.)

Kirjoittamattomat normit säätelevät myös yhteisön toimintaa, mutta niiden säädeltävyys on vaikeampaa kuin kirjoitettujen normien. Kirjoittamattomat normit ovat luonteeltaan kulttuurisia ja historian kautta periytyneitä. Yhteisön jäsenet sitoutuvat yleensä kirjoittamattomien normien noudattamiseen vahvasti, sillä niiden rikkominen on sanktioutu yhteisön yleisen hyväksynnän kautta eikä se ole vain johdon valvonnan alla. Käyttäytymismallit, kuten asennoituminen johtoa ja muita kohtaan sekä puhetyyli ovat esimerkkejä kirjoittamattomista normeista. Kirjoittamattomat normit myös määrittävät mikä on yleisesti hyväksyttyä tai paheksuttavaa toimintaa yhteisössä. Vaikka kirjoittamattomat normit muuttuvat yleensä hitaasti sukupolvien kuluessa, on niitä mahdollista kehittää suhteellisen nopeastikin ottamalla ne yhteisen käsittelyn ja arvioinnin kohteeksi. Sosiaalisen pääoman osana kirjoittamattomat normit ovat kuitenkin vaikeammin määriteltäviä kuin monet muut ulottuvuudet. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20–21.)

Arvot syntyvät normien tapaan työyhteisön historian tuloksena. Ne vaikuttavat toiminnan taustalla, mutta ovat epäselvemmin määriteltyjä kuin normit. Historian tuloksena syntyneet ja muovautuneet arvot eivät yleensä ole kovinkaan tiedostettuja, mutta ne vaikuttavat voimakkaasti arkipäivän toiminnassa ja valinnoissa. Ne ovat myös vaikeasti havainnoitavissa ja analysoitavissa. Edellytyksenä arvojen hyödyntämiselle on kuitenkin niiden nostaminen yhteiseen tietoisuuteen ja arviointiin. Työyhteisöissä käytävien arvokeskustelujen tarkoituksena on rakentaa toiminnalle yhteistä arvopohjaa. Tuloksellisessa arvokeskustelussa pohditaan miten arvot näkyvät nykyisessä toiminnassa ja miten niiden halutaan jatkossa näkyvän. Arvokeskustelu saattaa jäädä hyvin pintapuoliseksi, mikäli siinä käsitellään vain yhteiskunnallisesti hyväksyttyjä ja eettisiä arvoja, analysoimatta niiden merkitystä yhteisön päivittäisessä toiminnassa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 21–22.)

Viidentenä sosiaalisen pääoman ulottuvuutena tarkastellaan informaation kulkua. Siinä missä inhimillinen pääoma koskee tietoa ja osaamista, on sosiaalisen pääoman yhteydessä tiedon siirtäminen ja kulku merkittävä ja arvokas osa työyhteisön toimintaa. Yksi yleisimmistä ongelmista yhteisöissä onkin juuri puutteellinen tiedon kulku. Vilkas ja esteetön vuorovaikutus mahdollistaa yhteisöissä informaation välittymisen organisaation eri osiin. Ihmisten väliset suhteet ja niiden toimivuus onkin perusedellytyksenä muun muassa tavoitteiden ja päämäärien välittymiselle, nopealle reagoinnille, muutoksiin sopeutumiselle sekä asiantuntemuksen käytölle. Tiedon kulun osalta sosiaalista pääomaa on pyritty nykyään kehittämään tukemalla yhteisöjä siirtymään aktiiviseen ja vastuulliseen tiedon hankinnan kulttuuriin tiedon välittämisen ja passiivisen vastaanottamisen kulttuurista. Tämä on kuitenkin aikaa vievää ja haasteellista toteuttaa käytännössä. Työhyvinvointi kuitenkin paranee, kun tietoa jaetaan ja vastaanotetaan ilman panttaamisen tai salailun vaikutelmaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22–24.)

Organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät ovat merkittäviä taustavaikuttajia tiedon jakamisessa ja tiedon kulussa. Tiedon jakamista pidetään yhteisön arvoihin ja sen jäsenten tehtäviin liittyvänä asiana, jota edistää muun muassa kollegojen huomioiminen, vaikuttamismahdollisuudet, sisäinen tyydytys, rehellisyys, tasapuolisuus, kaikkien mukaan ottaminen sekä tiedon jakamisen mieltäminen perusosaamisena. (Stenberg 2012, 213–214.)

Tiedon jakamisen lisäksi tiedonkulun yhteydessä on syytä tarkastella hiljaisen tiedon käsitettä, joka ei ole ilmiönä uusi. Käsitteen luoja pidetään Michael Polanyiä, jonka perusajatus koskien hiljaista tietoa on:

”Voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa.” (Polanyi 1958.)

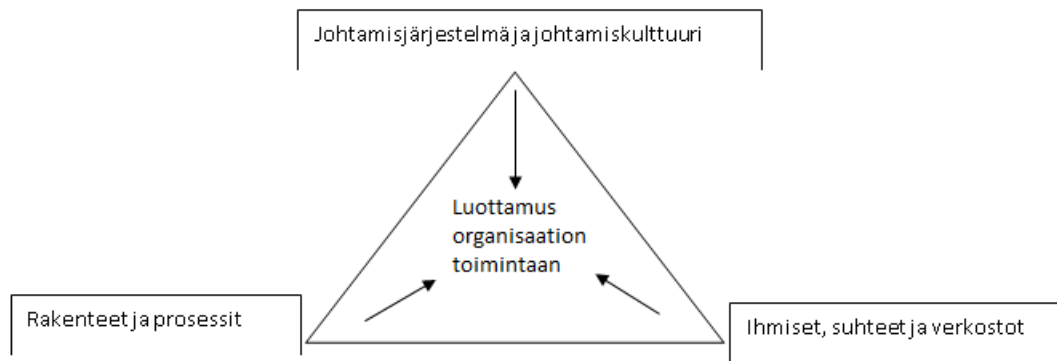
Laajasti määriteltynä hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on, mutta jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein. Intuitio yhdistää hiljaisen tiedon muuhun tietoon. Intuitio on kuitenkin kyettävä valjastamaan sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti, jotta se olisi koko organisaation voimavara. Hiljainen tieto voidaan myös liittää kokemukseen ja sen käyttö ilmenee kokeneen työntekijän toiminnassa äänettömänä osaamisena ja taitona. (Helakorpi 2001, 169; Koivunen 1997, 77–79; 96–98.)

Sosiaalisen pääoman yksi tärkeimmistä ulottuvuuksista on vuorovaikutus, sillä ilman vuorovaikutusta olisi vaikeaa kuvitella mitään sosiaalista toimintaa. Muut ulottuvuudet luovat puitteet ja säännöt vuorovaikutukselle, mutta vuorovaikutuksen toimivuudesta riippuu lopullinen sosiaalisen pääoman arvo. Toimivassa ja hyvän ilmapiirin yhteisössä rohkaistaan avoimuuteen ja selkeyteen, ja yritetään poistaa vuorovaikutusta estäviä tekijöitä. Keskeiseksi haasteeksi vuorovaikutuksen kehittämisessä on noussut sen laaja-alastaminen yli organisaatorajojen. Monissa organisaatioissa on yhä liian jäykkäräinen rakenne, jolloin vuorovaikutus organisaation eri osien välillä jää vähäiseksi. Yhteisöön syntyy tällöin useita sisäpiirejä, ja sosiaalinen pääoma menettää merkitystään organisaation päämääriä palvelevana resurssina. Vuorovaikutusta pitääkin yrittää lisätä esimerkiksi uudellaisilla toimintamalleilla ja foorumeilla. Ne edistävät luovaa dynamiikkaa ja kartuttavat sosiaalisen pääoman lisäksi myös yhteisön jäsenten tietopääomaa osajien vaihtaessa tietoa ja näkemyksiä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24–25.)

Sosiaalisen pääoman perusolemus ja ydin kiteytyy yhteisön jäsenten väliseen luottamukseen, joka pohjautuu pitkälti edellä mainittuihin kuuteen ulottuvuuteen. Luottamusta koetaan muun muassa turvallisuuden tunteen ja ryhmään samaistumisen kautta. Yksilöllinen identiteetti myös vahvistuu luottamuksen lisääntyessä, jolloin omaa kapasiteettia pysty-

tään käyttämään täysimääräisenä yhteisön hyväksi. Sosiaalinen pääoma, luottamuksen lisääntyminen ja työhyvinvoinnin paraneminen tulisikin nähdä organisaation toiminnan tavoiteltavana päämääränä ja tuloksena. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25–27.)

Luottamusta voidaan tarkastella yksilöissä syntyvänä ja heissä vaikuttavana piirteenä tai työyhteisössä ilmenevänä kollektiivisena ominaisuutena. Luottamus rakentuu kuitenkin monista osatekijöistä eikä luottamusta organisaatiota kohtaan synny panostamalla vain yhteen osatekijään. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25–29.)



Kuvio 3. Luottamuksen osatekijät (mukaiillen Mäkipeska & Niemelä 2005, 29)

Luottamusta ei voi rakentaa ainoastaan ihmissuhteiden ja ihmisten ominaisuuksien vaaraan puhuttaessa sosiaalisesta pääomasta. Kuvion 3 mukaan siihen liittyy vahvasti myös organisaation johtamisjärjestelmä, kulttuuri, rakenteet ja prosessit. Näitä kehittämällä voidaan parantaa myös ihmisten välistä luottamusta ja luottamusta organisaatioon. Luottamukselle on lisäksi ominaista luottamusdynamiikaksi kutsuttu prosessinomaisuus, jossa eri osatekijät muodostavat itseään vahvistavan kierteen. Mihin tahansa osatekijään panostamalla voi saada kierteen aikaiseksi ja vahvistaa sitä. Luottamusdynamiikan aikaansaaminen ei olekaan vaikeaa, mutta jokaiseen osatekijään on kiinnitettävä jatkuvaa huomiota. Pysyvänä toimintakulttuurina luottamus tuottaa ja vahvistaa sosiaalista pääomaa omalla painollaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 29–33).

Luottamusdynamiikan osatekijöitä ovat vastavuoroisuus, molemminpuolinen hyöty ja velvoite, rehellisyys, avoimuus, palautteen merkitys, sitoutuminen, yhteinen tavoite, keskinäinen kunnioitus ja erilaisuuden arvostus sekä ennustettavuus ja turvallisuus. Luottamukselle on tyypillistä, että se syntyy hitaasti ja asteittain, mutta sen purkautuminen saattaa käydä hyvinkin nopeasti. Yhdenkin osatekijän kääntyminen negatiiviseksi muuttaa koko prosessin negatiiviseksi. Prosessin osatekijät myös seuraavat tiiviisti toisiaan, joten yleensä

on todella vaikea erottaa ja määritellä eri välivaiheita. Siksi yleensä koetaankin, että luottamusta mustavalkoisesti joko on tai ei ole. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–34; 47).

Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja sitä ilmentävä luottamus liittyvät tiiviisti myös organisaatiokulttuuriin. Organisaation kulttuuri on muovautunut organisaation koko olemassaolon kuluessa. Sen mukana on kantautunut nykypäivään asti muun muassa arvoja, toiminnan piirteitä, yhteisiä pelisääntöjä sekä asenteita työyhteisön jäseniä, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kohtaan.

4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostuu sen jäsenten yhteisistä ajattelu- ja toimintatavoista. Se on osa organisaatiomuistia, joka on keskeistä tiedon ja osaamisen hankinnalle, säilyttämiselle ja esiinsaamiselle. Organisaatiomuisti katsotaan edellytykseksi organisaation oppimiselle, sillä sekä yksilön osaaminen että kollektiivinen tietämys on talletettava jatkokäyttöä varten. Organisaatiomuistin voidaan katsoa sijaitsevan yhteisön jäsenten mielissä inhimillisenä pääomana, henkilöstön suhteissa ja sosiaalisissa verkostoissa sosiaalisena pääomana, tietokannoissa, tuotteissa ja palveluissa sekä työ- ja toimintaprosesseissa ja -malleissa. Organisaatiokulttuuri muodostuu pitkällä aikavälillä keskeiseksi taustatekijäksi tiedon ja osaamisen luomisessa ja jakamisessa. (Stenberg 2012, 46–49.)

Organisaatiokulttuurin muuttuminen ja kehittyminen on aikaavievä prosessi. Yksi syy saattaa löytyä organisaatiomuistista, joka voi muodostua myös esteeksi organisaation uudistamiselle ja uuden oppimiselle. Organisaation ulkopuolista tietoa ei välttämättä haluta hyväksyä, jolloin tehokas innovatiivisuus kärsii. Organisaation on työlästä poisoppia vanhasta osaamisestaan, kun uuden tiedon sijasta turvaudutaan organisaation olemassa olevaan muistipankkiin. Organisaation oppiminen määritelläänkin nimenomaan organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. (Stenberg 2012, 46–47; Sydänmaanlakka 2007, 53–55.)

Organisaation uusiutumista ja oppimista tukevia prosesseja ovat strategian, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisprosessit. Organisaation oppiminen voidaan kuvata kehänä, jossa lähtökohtana on organisaation toiminta, josta on kerättävä järjestelmällisesti monipuolista palautetta. Seuraavaksi palautteesta saatu tieto analysoidaan ja tulkitaan yhdessä. Palautteesta saatu tieto toimii aineksina muun muassa strategian, vision ja tavoitteiden selvittämiseen. Tältä pohjalta voidaan kehittää organisaation osaamista sekä ajatus -ja toimintamalleja. (Sydänmaanlakka 2007, 53–55.)

Tärkeää organisaation oppimisen kannalta palautekulttuurin lisäksi on strateginen oppiminen, joka edellyttää sekä johdon että koko henkilöstön osallistumista ja kykyä nopeaan uudistumiseen. Organisaation jäsenten jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta tapahtuu myös organisaation oppiminen. On kuitenkin oleellista huomata, ettei organisaation oppiminen ole pelkästään yksilö- ja tiimioppimisen summa, vaan se perustuu aikaisempaan tietoon ja kokemukseen sekä organisaation muistiin, jotka ilmenevät toimintatavoissa, prosesseissa ja ohjeissa. (Sydänmaanlakka 2007, 53–55.)

Työyhteisön kollektiivinen ajattelu ja toimintatavat ovat osa organisaatiomuistin rakennetta ja liittyvät myös organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri muodostuu käytännössä sosiaalisen yhteistoiminnan kautta osaksi organisaatiomuistia. Organisaatiokulttuurin syntyyn vaikuttaa yrityksen historia ja siellä toimivat aktiiviset persoonat sekä yrityksen perustajien ja omistajien vaikutus. Yhteisön jäsenten opittu tapa havainnoida ympäristöään ja heidän muodostamat mielipiteet havainnoimastaan ympäristöstä määrittävät organisaation kulttuuria. Kulttuurinen tieto nähdään muun muassa symboleissa, kertomuksissa, huhuissa ja jaetuissa käsityksissä. Organisaatiokulttuuri perustuu yhteisön jäsenten välisiin suhteisiin, yhteistyöhön, viestintään ja vuorovaikutukseen. Organisaatiokulttuuri ja sosiaalinen pääoma liittyvätkin kiinteästi toisiinsa ja niiden kehittäminen nähdään enenevässä määrin kilpailutekijänä- ja etuna. (Lämsä & Hautala 2004, 176; Schein 2010, 11–16; Stenberg 2012, 47–51.)

Organisaatiokulttuuri viittaa yhteisön jäsenten jaettuun kokemukseen siitä mikä erottaa heidät muista organisaatioista. Organisaatiokulttuurin ytimen muodostaa seitsemän erityistä piirrettä, jotka luovat kullekin organisaatiolle kokonaisvaltaisen kuvan sen toiminnasta, ja siitä kuinka yhteisön tulisi toimia.

1. Innovatiivisuus ja riskinotto kyky
2. Yksityiskohtien huomioiminen
3. Tuloseskeisyys
4. Ihmiseskeisyys
5. Tiimikeskeisyys
6. Aggressiivisuus ja kilpailullisuus
7. Pysyvyys

Edellä mainitut piirteet esiintyvät organisaatiossa joko heikkona tai vahvana. Tulkitsemalla näitä piirteitä voidaan muodostaa näkemyksiä organisaation kulttuurista ja sen toiminnasta. Organisaation toimintaan vaikuttaa muun muassa arvot, tunteet, uskomukset, käsitykset, normit, ristiriidat ja ihmisten henkilökohtaiset intressit sekä periaatteet ja yhteisön toimintatavat. Organisaatiokulttuuri kehittyy pitkän ajan kuluessa näiden seikkojen vaikutuksesta. (Lämsä & Hautala 2004, 179–183; Robbins & Judge 2012, 275.)

4.1 Organisaatiokulttuurin tasot

Organisaatiokulttuuria ja sen ilmenemistä on totuttu kuvaamaan kolmen tason avulla. Näitä tasoja ovat artefaktit, arvot ja normit sekä perusoletukset. Lämsä ja Uusitalo (2002) jakavat organisaatiokulttuurin kahdeksaan osa-alueeseen, jotka seuraavat ainakin osittain

Edgar Scheinin (2010) luomia organisaation tasoja. Näkyvää, vaikkakaan ei aina helposti tulkittavissa olevaa tasoa edustaa artefaktit, jotka pysyvät omana osa-alueenaan myös Lämsän ja Uusitalon (2002) jaottelussa. Arvot ja normit edustavat selvempää tiedostamisen tasoa kuin alin taso, perusolettamukset, joka on näkymätön ja itsestään selvä taso. Artefaktien, arvojen ja normien lisäksi Lämsä ja Uusitalo (2002) mainitsevat organisaatiokulttuurin osa-alueiksi roolit, sankarit, myytit ja kertomukset, rituaalit sekä tabut. Nämä osa-alueet risteävät eri tasoilla, mutta pääsääntöisesti ne sijaitsevat omaksuttujen uskomusten näkymättömällä tasolla.

4.1.1 Artefaktit

Organisaatiokulttuurin jaottelun päällimmäisenä tasona ovat artefaktit. Kaikki ilmiöt, jotka voidaan nähdä, kuulla ja tuntea kohdattaessa uutta ryhmää tuntemattomasta organisaatiokulttuurista sisältyvät tälle tasolle. Artefaktit ilmenevät fyysisinä, käyttäytymiseen liittyvinä ja verbaalisina muotoina. Artefakteihin kuuluu ryhmän näkyvät tuotokset ja yhteisöön liittyvät fyysiset muodot, kuten logot, rakennukset, koneet ja laitteet, henkilöstön pukeutuminen sekä yleisten tilojen sisustus ja ulkonäkö. Käyttäytymiseen liittyviä muotoja ovat muun muassa organisaatioiden seremoniat, viestinnän tavat sekä palkkioiden ja rangaitusten antaminen. Artefaktien verbaalisesta muodosta esimerkkeinä ovat ammattislangi, lempinimet ja vitsit. (Lämsä & Hautala 2004, 179–183; Putkonen 2013, 12–14; Schein 2010, 23–25.)

Artefakteihin kuuluu myös yrityksen listaamat tavoitteelliset arvot, jotka valitettavan usein eivät pohjautu yrityksen todellisiin arvoihin. Lisäksi rakenteellisista elementeistä tähän ryhmään kuuluvat muun muassa toimiluvat ja perustamiskirjat, viralliset dokumentit organisaation toimintastrategiasta sekä organisaatiokaaviot. (Schein 2010, 23–25.)

Rituaalit ovat yksi Lämsän ja Uusitalon (2002) mainitsemista organisaatiokulttuurin osa-alueista. Niitä voivat olla muun muassa erilaiset seremoniat, kuten merkkipäiviin tai eläkkeelle jäämiseen liittyvät juhlat, kokous- ja neuvottelukäytännöt sekä tapa puhutella ja tervehtiä asiakkaita ja työtovereita. Rituaalit ovat lähes päivittäin toistuvia tapoja, jotka luovat turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta. Rituaalien merkitys kasvaa muun muassa muutos- ja kriisitilanteissa.

Organisaatiokulttuurin näkyvään osaan lasketaan myös työnantajan arvostus tai arvostamattomuus yhteisön jäseniä kohtaan. Arvostusta osoitetaan tyypillisimmin rahallisella korvauksella, suullisella tai kirjallisella kiitoksella hyvin tehdystä työstä, työtehtävän kautta saadun statuksen avulla ja vastuullisemmilla työtehtävillä. Arvostuksen tulee perustua

tekemiseen eikä yksilöön, jotta se koetaan oikeudenmukaiseksi. Käytännössä arvostusta ansaitaan omalla työpanoksella. Arvostettavia ominaisuuksia työyhteisöissä ovat muun muassa sosiaaliset taidot, koulutus, tehokkuus sekä looginen päättelykyky. (Putkonen 2013, 12–14.)

Artefaktit ovat ulospäin näkyviä ja helposti havaittavissa olevia ihmisten aikaansaannoksia, jotka näkyvät organisaation sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille selvästi. On kuitenkin oleellista ymmärtää artefaktien perimmäinen luonne, sillä vaikka ne ovat organisaation näkyvää osaa, on niiden tulkitseminen usein erittäin vaikeaa ulkopuolisille. Artefakteja tulkitaan yleensä subjektiivisesti omien näkemysten perusteella, ja tulkinnot niistä saattavat näin ollen olla virheellisiä. Artefaktien merkitys selvenee vähitellen mitä pidempään uudessa yhteisössä vietetään aikaa. Artefaktien merkityksen voi kuitenkin omaksua myös keskustelemalla ryhmän olemassa olevien jäsenten kanssa ja analysoimalla arvoja, normeja ja sääntöjä, jotka vaikuttavat ryhmän jäsenten toimintaan. (Schein 2010, 23–25.)

4.1.2 Omaksutut arvot, normit ja uskomukset

Organisaation oppiminen heijastuu sen jäsenten alkuperäisiin uskomuksiin ja arvoihin sekä siihen miten yhteisön jäsenten mielestä asioiden pitäisi toimia erottuen siitä miten asiat todellisuudessa toimivat. Yhteisön muodostuessa tai kohdatessa kriisejä kuvastavat ensimmäiset ratkaisu- tai toimintaehdotukset aina yksittäisten jäsenten omia tulkintoja siitä mikä on oikein tai väärin ja mikä toimii tai ei toimi. Näissä tilanteissa hallitsevat jäsenet nähdään yleensä johtajina tai perustajina. Aluksi tällaiset tilanteet kuvastavat yksilön toimintaa. Ne muuttuvat organisaatiokulttuuriksi vasta, kun ryhmän jäsenet toimivat yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi nähdessään ehdotetut toimintatavat ratkaisuna käsitellä olevaan ongelmaan. (Schein 2010, 25–27.)

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka vaikuttavat sekä ihmisen päätöksentekoon että käyttäytymiseen. Arvoiksi voidaan katsoa myös ihmisten vakaumukset siitä, että jotkin päämäärät ovat toisia tärkeämpiä. Organisaatioissa arvot määrittävät sen, mitä pidetään yhteisesti tavoiteltavana ja tärkeänä. Organisaatioissa tukeudutaan arvoihin varsinkin kriisi- ja ongelmatilanteissa, joissa päätöksiä ei voida tehdä rutiininomaisesti. Arvot voivat olla julkilausuttuja tavoitearvoja tai hiljaisesti hyväksytyjä ja usein myös huonosti tiedostettuja. (Lämsä & Hautala 2004, 179–180; Putkonen 2013, 14–15.)

Tavoitearvoja halutaankin yrityksissä tietoisesti korostaa ja edistää. Julkisesti määriteltyjen arvojen täytyy kuitenkin näkyä yrityksen kaikessa toiminnassa ja olla todellisia, jotta arvot ovat uskottavia, ja lasketaan osaksi omaksuttuja uskomuksia. Puheiden ja tekojen

tulee olla yhtenäiset, jotta arvot hyväksytään yrityksen todellisiksi toimintatavoiksi. Julkisesti määritellyt arvot menettävät merkityksensä mikäli ne ovat luotuja ainoastaan yrityskuvan kehittämiseksi. Arvot ovatkin muokkautuneet pitkien aikojen kuluessa ihmisten sisäistämien asioiden seurauksena, ja niitä on erittäin vaikeaa ja hidasta muuttaa. (Lämsä & Hautala 2004, 179–180; Putkonen 2013, 14–15.)

Hiljaisesti hyväksytyistä ja mahdollisesti tiedostamattomistakin arvoista sekä muista kulttuuriin liittyvistä asioista ei välttämättä puhuta organisaatioissa avoimesti. Työyhteisössä voidaan ilmaista näitä asioita välillisesti myyttien ja kertomusten avulla, jotka ovatkin tärkeä organisaatiokulttuurin osa-alue. Myytit ja kertomukset auttavat hahmottamaan organisaatiokulttuuria itsessään, mutta lisäksi ne auttavat yhteisön jäseniä toimimaan yhteisesti hyväksytyllä tavalla toistensa kanssa. Ne muistuttavat jäseniä toiminnan synnystä ja auttavat ymmärtämään miksi yhteisössä toimitaan tietyllä tavalla. Myyttejä ja kertomuksia voi käyttää myös avuksi muun muassa muutostilanteissa. Muutoksen mahdollisuus on voimakkaampi, jos pystytään vaikuttamaan yhteisössä liikkuviin kertomuksiin ja tuomaan yleiseen puheeseen uutta tarinaa. (Lämsä & Hautala 2004, 179–182; Robbins, Judge & Campbell 2010, 469–470.)

Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja ryhmien toiminnan perustana on ainakin jossain määrin käyttäytymisen säännönmukaisuus ja ennustettavuus. Ryhmän ja ryhmän jäsenten käyttäytyminen noudattaa tiettyjä ennalta määrättyjä ryhmän sisäisiä ja ulkoisia sääntöjä. Nämä säännöt voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin normeihin. Viralliset normit ovat esimerkiksi lakeja tai yrityksen laatimia sääntöjä. Epäviralliset normit puolestaan ovat ihmisten tiedostamattomia sääntöjä. (Sulkunen 2003, 79–82.)

Normit ovat ryhmän sisäisesti hyväksymiä käyttäytymiseen liittyviä sääntöjä, joilla on usein moraalinen painotus. Ryhmän jäsenet sitoutuvat noudattamaan niitä joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Normit kertovat ryhmän jäsenille miten heidän tulee käyttäytyä ja mitä heiltä odotetaan erilaisissa tilanteissa. Normien avulla ryhmän käyttäytymisestä tuleekin yhdenmukaista ja sitä valvotaan ryhmän sisäisesti palkinnoin ja rangaistuksin. Näin ollen myös ulkopuolisen kontrollin tarve pienentyy. Vaikka normit ovatkin erilaisia eri ryhmistä riippuen, esiintyy niitä silti jokaisen ryhmän toiminnassa. (Lämsä & Hautala 2004, 181; Robbins, Judge & Campbell 2010, 236–237; Sulkunen 2003, 79.)

Tabut ilmaisevat organisaatiossa kiellettyinä pidettäviä asioita, joita ei saa ottaa julkisesti puheeksi. Muun muassa huumoriin, politiikkaan ja uskontoon liittyy paljon tabuina pidettyjä aiheita. Eri organisaatioissa vallitsee omat tabunsa, jotka saattavat pohjautua yhteisön jäsenten etnisiin ja muihin kulttuuripiirteisiin. Onkin erittäin tärkeää ymmärtää esimerkiksi

asiakasyrityksen tabuina pidettyjä asioita, jotta yhteistyö sujuisi mahdollisimman kitkattomasti. (Lämsä & Hautala 2004, 182.)

Sankarit ovat symbolisia hahmoja, jotka ihmiset kokevat toivottuina ja haluttuina. Organisaatiosta riippuen sankari voi olla henkilö, joka uskaltaa rikkoa sääntöjä tai se, joka noudattaa sääntöjä tarkimmin. Sankarit ovatkin eräänlaisia organisaation roolimalleja, joiden mukaan muut haluaisivat käyttäytyä, ja ajan myötä niiden perusteella syntyykin standardeja käyttäytymiselle. Sankarihahmojen kehittymistä ohjaa monesti erityisesti se mitä johto pitää tärkeänä ja hyväksyttävänä käyttäytymisenä. (Lämsä & Hautala 2004, 181.)

Varsinkin muutos- ja kriisitilanteissa kuitenkin juuri johtajien tulisi olla sankarihahmoja. Mikäli yrityksen virallinen johto ei tätä ole, voi työntekijöiden olla vaikea ottaa muutosta vastaan. Näin voi käydä muun muassa tilanteessa, jossa epävirallinen, mutta erittäin vetovoimainen ja karismaattinen johtohahmo on muutosta vastaan. Roolit ovat ihmisiin kohdistuvia käyttäytymisodotuksia, ja tietyn roolin omaavan henkilön odotetaan käyttäytyvän roolinsa mukaisesti. Esimiehen rooli saattaa olla, organisaatiosta riippuen, esimerkiksi etäinen tai helposti lähestyttävä. (Lämsä & Hautala 2004, 181.)

Arvot ja normit kehittyvät hitaasti osaksi ryhmän omaksuttuja uskomuksia. Yhteisössä ehdotetut uudet toimintatavat tai periaatteet saattavat tuntua ryhmän jäsenistä alkuun todella erikoisilta eikä niitä välttämättä ymmärretä. Ajan kuluessa, mikäli uudet periaatteet toimivat käytännössä, yhteisön jäsenet omaksuvat ne osaksi omaa käyttäytymistään ja sitoutuminen kasvaa. Onnistumisen kokemusten jatkuessa ryhmän jäsenet unohtavat pikkuhiljaa alkuperäiset ristiriitaiset tunteet uusia toimintatapoja kohtaan. Vähitellen ne muuttuvat omaksuttujen arvojen, normien ja uskomusten tasolta syvimmälle perusoletusten tasolle. (Putkonen 2013, 14–15; Schein 2010, 25–27.)

4.1.3 Perusoletukset

Yhteisön jäsenten toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin pohjalta syntyy pitkän ajan kuluessa syvätason käsityksiä ja uskomuksia, joita organisaation pohjimmaiset perusoletukset ovat. Niitä on vaikea muuttaa niiden itsestäänselvyys-luonteen takia eikä niitä ole myöskään helppoa kuvailla. Yhteisössä toimitaan tavalla, jolla on totuttu toimimaan eikä vaihtoehtoisia toimintatapoja usein edes tulla huomanneeksi. Innovatiivisuuden ja organisaation kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta perusoletukset voivat olla vaarallisia, jos uutta tietoa ei omaksuta. Organisaation perusoletusten muutos on vaikeaa ja se herättää ahdistusta yhteisön jäsenissä. Johdon onkin tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuurin syvimpiä tasoja arvostaakseen ja ymmärtääkseen perusoletusten toiminnolli-

suutta. Tämän kautta johto pystyy muutostilanteissa käsittelemään paremmin jäsentensä ahdistusta ja muutosvastarintaa. (Putkonen 2013, 16; Schein 2010, 27–31.)

Organisaatiokulttuurin syvin taso on avain monen organisaatiossa vallitsevan ongelman ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen. Sen näkyväksi tekeminen tietoiselle tasolle auttaa organisaatiota kehittymään kohti parempaa todellisuutta ja onnistumaan paremmin tavoitteissaan. Organisaation kulttuuriperimää tutkimalla sen jäsenet tiedostavat paremmin ominaisuuksiaan ja toimintatapojaan niin hyvässä kuin pahassa. Ongelmien syiden tiedostaminen onkin usein ensimmäinen askel kohti uuden oppimista ja kehittymistä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 74–75).

4.2 Organisaatiokulttuurin hyödyntäminen

Vaikka organisaatiokulttuurin muuttaminen ja kehittäminen onkin hidasta ja työlästä, ei se silti ole mahdotonta. Sosiaalista ja inhimillistä pääomaa sekä organisaatiokulttuuria voidaan hyödyntää organisaation menestyksen ja tuottavuuden välineenä. Positiivista ja muutoksiin avoimesti suhtautuvaa organisaatiokulttuuria voidaan luoda korostamalla työntekijöiden vahvuuksia, tarjoamalla palkkioita useammin kuin rangaistuksia ja painottamalla yksilöllistä vireyttä ja kasvua. Myönteinen organisaatiokulttuuri rohkaisee jäseniään ylittämään rajoja, keksimään uutta ja nauttimaan työnteosta. (Putkonen 2013, 17, Robbins & Judge 2012, 285–288.)

Työyhteisön suurimpia voimavaroja on positiivinen vuorovaikutus yhteisön jäsenten välillä. Tutkimusten mukaan ihmisten kunnioittamisella on suora yhteys tehokkuuden kasvamiseen. Yhteisön jäsenillä on henkilökohtainen vastuu hyvien työtapojen ja käytänteiden noudattamisesta, mutta varsinkin johto ja esimiehet luovat omalla esimerkillään arvostavan ja hyväksyvän työyhteisön ilmapiiriä. Esimiehet voivat luoda positiivista kulttuuria myös kannustamalla ja tuomalla esiin myönteisiä kokemuksia ja vahvuuksia. (Putkonen 2013, 17; Robbins & Judge 2012, 285–288.)

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. Muutosprosessissa sillä voi olla joko vahvistava tai vastustava voima riippuen siitä muuttaanko yhteisön jäsenten itsestään selvinä pitämiä perusoletuksia ja arvoja. Voima on yleensä muutosta vahvistava ja organisaatiokulttuurimyönteinen, mikäli perusolettamukset eivät ole ristiriidassa uusien arvojen ja toimintatapojen kanssa. Asenteiden vaikutus siihen lähteekö yhteisön jäsenet mukaan johdon tärkeänä pitämiin muutoksiin ja uudistuksiin on myös ratkaisevassa roolissa. Arvomaailma ja asenteet muokkautuvat vuorovaikutuksen

seurauksena, joten mitä avoimempaa vuorovaikutus on, sitä alttiimpia yhteisön jäsenet ovat myös muutoksille. Vuorovaikutus synnyttää puolestaan luottamusta jäsenien jakaessa kokemuksiaan todellisuudesta. Luottamus syntyy, mikäli työyhteisön jäsenet ovat selvillä siitä millaisia toimintatapoja yhteisössä on, ja millaisiin toimintatapoihin halutaan tulevaisuudessa panostaa. Työyhteisön jäsenillä on myös motivaatiota muutosta kohtaan, jos tulevaisuus arvioidaan nykytilaa paremmaksi. (Putkonen 2013, 17.)

Esimiestoiminta ja tasapuolisuus ovat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Työnjaon järjestäminen oikeudenmukaisesti, työntekijöiden tasapuolinen arvostaminen ja tasapuolinen kohtelu mahdollistavat kehittävän ja motivoivan työn. Hyvä sosiaalinen vuorovaikutus yhteisössä voi myös korvata työn puutteellista kehittävyttä ja vähentää stressiä. Työn sisäinen palkitsevuus, ulkoinen palkitseminen ja palkka ovat vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin. Kehittämisaktiivisuus, kannustaminen uusiin ideoihin, kehityskeskustelut ja vastuun antaminen vähentävät myös selvästi stressitasoa. Organisaatiokulttuurin ollessa edellä mainittuja piirteitä tukeva ja myönteinen, voidaan organisaatiokulttuuria hyödyntää myös työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Nakari 2003, 84–87.)

Yhteisön jäsenet havaitsevat ja tulkitsevat organisaation ominaisuuksia. Jäsenten välinen vuorovaikutus puolestaan vaikuttaa siihen, miten näitä havaintoja välitetään. Organisaatiokulttuuri määrittää myös omalta osaltaan jäsentensä havaintoja ja sitä kautta vuorovaikutusta. Työhyvinvointi syntyy ja kehittyy muun muassa organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen kautta. Hyvinvointi ja vuorovaikutus myös muokkaavat toisiaan, ja tämä voi lopulta johtaa organisaatiokulttuurinkin muutokseen. (Nakari 2003, 58–61; 84–87.)

Siinä missä organisaatiokulttuuria, myös työilmapiiriä voidaan kehittää ja muokata, mutta ajallisesti se on huomattavasti nopeampaa. Yhteisön ilmapiiri on herkempi ja sopivampi kohde lyhyen tähtäimen muutoksille tavoiteltaessa positiivista uudistumista organisaatiossa. Organisaatiokulttuuriin liittyvät syvemmät mallit on kuitenkin huomioitava myös ilmapiirin kehittämisen yhteydessä. (Nakari 2003.)

5 Työhyvinvointi

Nykyään keskustellaan yhä enenevässä määrin työpaikkojen hyvinvoinnista ja sen vaikutuksesta yrityksen tuottavuuteen ja menestykseen. Työhyvinvointi nähdään kuitenkin useimmiten vain välineenä taloudellisen tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisessa. Taloustieteen näkökulmasta on myös esitetty, että tuottavuuden kasvu synnyttää hyvinvointia. Työhyvinvoinnista huolehtiminen tulisi kuitenkin nähdä rinnakkaisena tavoitteena yrityksen menestymisen parantamiselle eikä vain sen välineenä tai seurauksena. (Blom & Hautaniemi 2009, 20–23.)

Hyvin toimiva organisaatio tekee hyvää tulosta ja sen henkilöstö voi hyvin. Tutkimukset osoittavat, että organisaation menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin taustalla vaikuttavat monet yhteiset tekijät, kuten selkeät työn tavoitteet, monipuoliset vaikutusmahdollisuudet, hyvä työilmapiiri ja johtaminen sekä yksimielisyys tärkeiden alueiden toimivuudesta. Tutkijat ovat nykyään kohtalaisen yksimielisiä siitä, että yksilöiden ja työyhteisöjen hyvinvointi koostuu monen eri tekijän yhteisestä ja yhtäaikaaisesta vaikutuksesta. Johtaminen ja arvot, joilla organisaation toimintaa ohjataan, määrittelevät sen, millaisen merkityksen ja aseman hyvinvointi organisaatioissa saa. (Mauno & Ruokolainen 2005, 155–156; Ojala & Ahonen 2003, 23–24.)

5.1 Työhyvinvoinnin tasot

Työhyvinvointi on ymmärrettävä kokonaisuutena hyvän työympäristön luomiseksi. Lisäksi on tunnettava ne tekijät, joista organisaation hyvinvointi syntyy. Kansantaloudellisesta näkökulmasta työhyvinvointi liittyy työurien pidentämiseen, tuottavuuteen ja osaamisen korostamiseen. Ammattiliitot puolestaan korostavat työssä jaksamista. Työnantajan näkökulmasta työhyvinvointi katsotaan taloudelliseksi välineeksi sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläköitymisten ehkäisemiseen. Työntekijät taas näkevät työhyvinvoinnin painottuvan enemmän yksilötason hyvinvointia edistäviin asioihin. Toimivassa organisaatiossa pyritään avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun, työn tavoitteet ja työnjako vastaavat työntekijöiden koulutustasoa ja esimiestyö on johdonmukaista ja kannustavaa. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014; Kehusmaa 2011.)

Työhyvinvointi on monitasoinen ja moniulotteinen ilmiö, jonka määrittelemisen ei aina ole helppoa. Anttosen ja Räsänen toimittamassa Työterveyslaitoksen raportissa, Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä (2011), työhyvinvointi määritellään seuraavasti:

"Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät

ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa." (Työterveyslaitos 2015 a.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnin käsite liittyy läheisesti myös työtoimintaan. Työtoiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla työnantaja ja työntekijät edistävät ja tukevat jokaisen työelämässä olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa. Oikein toteutettu työtoiminta kehittää henkilöstön työkykyä ja terveyttä sekä työpaikan toimivuutta, työilmapiiriä ja työmotivaatiota. Työkyky muodostuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä ulottuvuudesta. Myös työhyvinvointia voidaan tarkastella fyysiseltä, psyykkiseltä ja sosiaaliselta tasolta. (Työterveyslaitos 2015 b.)

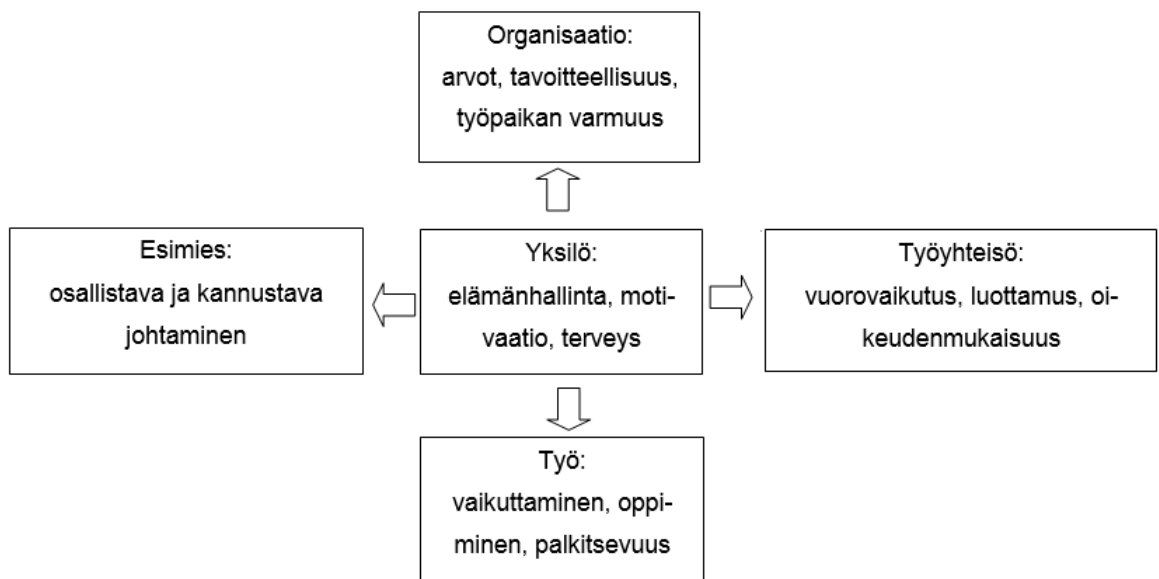
Tarkasteltaessa työhyvinvointia fyysiseltä tasolta, kiinnitetään huomiota työntekijöiden fyysiseen terveyteen ja työn fyysiseen kuormittavuuteen. Työntekijän fyysiseen terveyteen ja työkykyyn sekä työturvallisuuteen vaikuttavat muun muassa työmenetelmät, työasennot, työn fyysinen raskaus, työssä vaadittava tarkkavaisuus, työvälineet sekä työympäristön, työyhteisön ja työntekijän itsensä ominaispiirteet. Työturvallisuudesta ja työterveydestä huolehtiminen ovatkin ensimmäisiä työhyvinvointiin liittyviä seikkoja, joihin on puututtu. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Nykyään tietotyö on lisääntynyt enenevässä määrin, ja ihminen itse on muodostunut tärkeimmäksi tuotantovälineeksi. Työyhteisö luo haasteita, mahdollisuuksia, yhteisöllisyyttä, turvallisuutta, onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia, ja se onkin tiiviisti kytköksissä työhyvinvointiin. Työhyvinvointi nähdäänkin nykyään fyysisestä terveydestä huolehtimisen lisäksi myös henkisestä ja sosiaalisesta terveydestä huolehtimisena. (Ojala & Ahonen 2003, 22–24.)

Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttaa ratkaisevasti hallinnan tunne, ja jaksamme sitä paremmin, mitä enemmän voimme vaikuttaa työhömmä ja elämäämmä. Hallinnan tunne onkin yksi tärkeimmistä selviytymisen voimavaroista ja sen puuttuminen voi äärimmillään näkyä avuttomuutena, sairastelukierteenä, stressinä tai masentuneisuutena. Yritysten tulisikin kiinnittää psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseen huomiota, sillä mielenterveyden ongelmista johtuvat poissaolot aiheuttavat työnantajalle jopa korkeampia kustannuksia kuin useammat muut sairaudet. Psyykkisen hyvinvoinnin edistäminen voi vähentää poissaoloihin liittyviä kustannuksia, lisätä tuottavuutta ja suorituskykyä sekä sitoutumista. (Manka 2006, 153–155; Tamminen & Solin 2014, 14.)

Myös sosiaalinen taso vaikuttaa sekä terveyteen että työhyvinvointiin. Sosiaalinen tuki, kuten välittäminen, luottamus, auttaminen, palautteen anto ja informointi, ovat monella tapaa yhteydessä työhyvinvointiin. Vähäinen sosiaalinen tuki niin työssä kuin yksityiselämän puolella on selvästi yhteydessä masennukseen ja ahdistuneisuushäiriöihin. Esimieheltä saadun sosiaalisen tuen puute vaikuttaa haitallisesti työntekijän koettuun terveyteen, ja voi pahimmassa tapauksessa johtaa jopa työkyvyttömyyseläkkeeseen. Työhyvinvointia voi helposti parantaa lisäämällä sosiaalista tukea, jolloin stressin ikäviä vaikutuksia siedetään paremmin, koettu työkuormitus vähenee ja elämänlaatu koetaan paremmaksi. (Työpiste 2015.)

Nykyään työhyvinvointiin liitetään useita eri tekijöitä niin yhteisön jäsenten omasta elämästä kuin työelämästäkin. Yksilö- ja työyhteisötasolla työhyvinvointi ilmenee työhön paneutumisenä ja yhteistyön sujuvuutena sekä koko organisaation tasolla palvelujen laatu ja toiminnan tuloksellisuutena. Yhteisön jäsenten tulee omalta osaltaan huolehtia sekä fyysisestä että henkisestä hyvinvoinnistaan, mutta työhyvinvoinnille on yhtäläisen tärkeää se, että työnantaja toiminnallaan tukee sitä. (Blom & Hautaniemi 2009, 23; Suonsivu 2014.) Alla oleva kuvio 4 havainnollistaa työhyvinvoinnin monia osa-alueita.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaihen Kehusmaa 2011)

Työhyvinvoinnin menetelmät ja mallit organisaation henkisen hyvinvoinnin parantamiseksi ovat kehittyneet ja yleistyneet vuosien mittaan. Yrityksissä on siirrytty mittaamaan ja johtamaan työhyvinvointia ja tarkastelemaan sitä myös strategisesta näkökulmasta eikä se ole enää pelkästään lakisääteistä työterveyden ja työsuojelun järjestämisestä. Strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön hyvinvointia, jolla on vaikutusta yrityksen tulokseen. On-

kin äärimmäisen tärkeää edistää työhyvinvointia organisaation jatkuvuuden ja tulevaisuuden kannalta. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014.)

Strategisen hyvinvoinnin tilaa Suomessa on mitattu työterveyslaitoksen ja Pohjola terveyden tutkimuksissa. Strategiseksi hyvinvoinniksi katsotaan työhyvinvoinnin organisaation tulokseen liittyvä osa. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteena on kytkeä työhyvinvoinnin edistäminen kiinteäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Strategiseen hyvinvointiin vaikutetaan muun muassa strategisella johtamisella, henkilöstöjohtamisella, esimiestoiminnalla, työterveyshuollolla ja henkilöstöetuuksilla. Strategisen hyvinvoinnin sisältöä voidaan määritellä muun muassa yhdeksällä osatekijällä:

1. ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen
2. lähiesimiestyön kehittäminen
3. henkilöstön terveyden edistäminen
4. johtamisen kehittäminen
5. osaamisen kehittäminen
6. työkyvyn kehittäminen
7. työolojen kehittäminen
8. työn sisällön kehittäminen
9. elämäntapojen kehittäminen

Vuonna 2012 näistä tärkeimmäksi koettiin ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen, joita seurasi lähiesimiestyön, terveyden edistämisen ja johtamisen kehittäminen. Työhyvinvoinnin laadulliseen kehittymiseen ja toiminnan tehostumiseen voidaan vaikuttaa muun muassa kehittämällä strategista hyvinvointia ja tätä kautta tietopääomaa, joka edistää ja tukee myös henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014.)

Luottamus on hyvän työpaikan tärkein tekijä. Työntekijät kokevat työskentelevänsä hyvässä työympäristössä, kun he luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä työstään ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä. Viihtyvyys työssä rakentuu organisaatiossa vallitseville vuorovaikutussuhteille. Organisaation johdon toiminnan on oltava uskottavaa, jotta se rakentaa luottamusta. Työntekijöiden on myös koettava, että heitä kunnioitetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Lisäksi on tärkeää, että työntekijät tuntevat ylpeyttä omasta työstään, työryhmänsä saavutuksista ja organisaation imagosta sekä työ-kaverien välisestä yhteishengestä. (Great Place to Work 2015.)

5.2 Työhyvinvoinnin yhteys organisaatiokulttuuriin

Organisaatiokulttuurilla ja johtamisella on tärkeä rooli työhyvinvointiin panostavassa yrityksessä. Organisaatiokulttuuri perustuu arvojen ja vision toteuttamiseen käytännössä. Keskeisinä arvoina työhyvinvoinnille ovat työntekijän omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus, avoimuus, tasa-arvo ja luottamus. Lisäksi muun muassa kannustavalla ja toimivalla esimies-alaisuhteella on merkitystä työhyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilökunta edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin yhteys onkin tärkeää sekä yrityksen että henkilöstön kannalta. (Mauno & Ruokolainen 2005, 155–156; Rauramo 2004, 15.)

Organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä voidaan lähestyä erilaisten teorioiden, kuten esimerkiksi organisatorisen tukiteorian (engl. Perceived Organizational Support, POS) kautta. Organisaatiokulttuuri tukee henkilöstöä, mikäli yrityksessä arvostetaan työntekijöiden työpanosta ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. POS-teorian mukaan organisaatio huolehtii jäsenistään muun muassa eri henkilöstöjohtamisen tavoin sekä kiinnittämällä huomiota henkilöstön hyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Teorian mukaan tarkoitus on edistää työhyvinvointia huolehtimalla, että työolot ovat inhimilliset ja suotuisat työntelolle ja työssä viihtymiselle. (Mauno & Ruokolainen 2005, 155–156.)

Työyhteisön tuki vaikuttaa erityisesti jäsentensä velvollisuudentunteeseen ja lojaaliuteen organisaatiota kohtaan. Työntekijä kokee velvollisuudekseen huolehtia työnantajansa tavoitteiden ja tulosten saavuttamisesta. Organisatorisen tuen teoriaan perustuen on nähtävissä, että työntekijät ovat sitä sitoutuneempia organisaatiota kohtaan, mitä enemmän he havaitsevat organisaation olevan sitoutunut heitä kohtaan. (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa 1986, 500–501; Rhoades & Eisenberger 2002, 712.)

Henkilöstön kokemus organisaation tuesta eri tilanteissa mittaa organisaation sitoutuneisuutta henkilöstöä kohtaan. Organisaation tuki pitää sisällään mielekkään ja tarkoituksenmukaisen työn tarjoamisen, mutta myös organisaation suhtautuminen esimerkiksi mahdollisiin poissaoloihin ja virheisiin sekä reilu palkanmaksu katsotaan organisaation tukitoimiksi. (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch 1997, 812–813; Eisenberger ym. 1986, 500–501.)

Toinen organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä kuvaava teoria on arvokongruenssiteoria (engl. Value Congruence Theory). Samankaltainen arvomaailma yrityksen ja työnhakijan välillä saattaa olla yksi motiiveista hakeutua tiettyyn organisaatioon. Yrityksiin palkataan myös mieluummin henkilöitä, jotka ovat valmiita jakamaan heidän

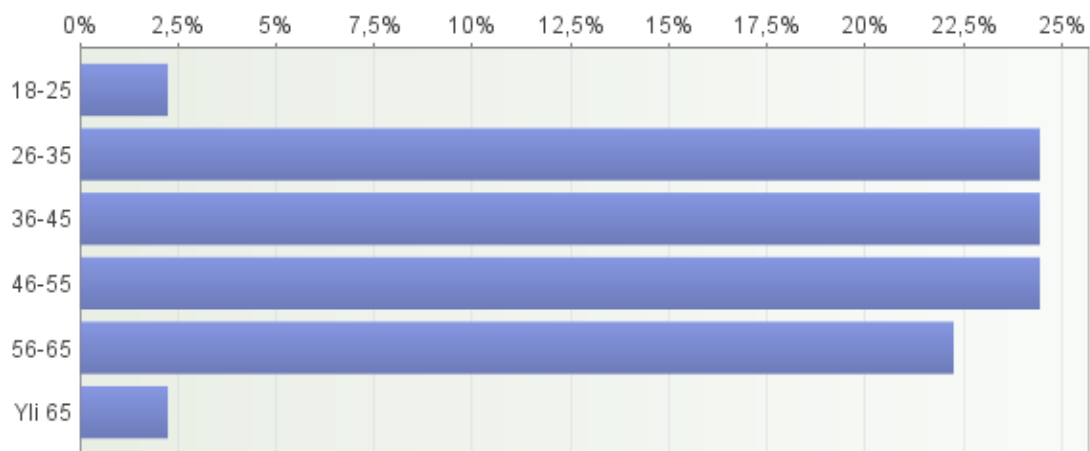
olemassa olevat arvonsa. Sopeutuminen organisaatioon ja sen toimintaan on aloittavalle työntekijälle helpompaa hänen omaksuessaan yrityksen arvomaailman. Arvokongruenssi-teoriassa tärkeässä roolissa ovat etenkin työntekijän ja organisaation väliset arvot ja niiden yhteensopivuus. Hyvinvoivan työntekijän arvot, taidot ja tarpeet vastaavat organisaation tarpeita ja arvoja. Työhyvinvointiin ja työsuorituksiin vaikuttaakin suuresti se, miten työntekijän ja organisaation arvot sopivat yhteen ja miten organisaatio pystyy vastaamaan työntekijöiden odotuksiin. (Mauno & Kinnunen 2005, 279; 156; O`Reilly, Chatman & Caldwell 1991, 492.)

6 Tutkimustulokset

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tutkimustuloksia tutkimusongelmittain. Ensin käsitellään kysymystä ”millaista sosiaalista pääomaa kohdeorganisaatioissa on?”, josta siirrytään käsittelemään kysymystä ”millainen organisaatiokulttuuri kohdeorganisaatioissa on?”, jonka jälkeen käsitellään kysymystä ”millainen työhyvinvointi kohdeorganisaatioissa on?”. Aluksi kuitenkin esitellään taustamuuttujia.

Taustamuuttujina kysyttiin ikää, sukupuolta, koulutusta, työskentelyvuosia sekä mikä vaihtoehtoista kuvaa parhaiten työpaikkaasi. Vaihtoehtoina olivat tarkasteltavien kohdeorganisaatioiden alat, infrarakentaminen, tietotekniikka ja valtion virasto. Taustamuuttujia halettiin kysyä, sillä niiden avulla voidaan mahdollisesti saada lisätietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat sosiaalisen pääoman, organisaatiokulttuurin tai työhyvinvoinnin kokemiseen. Tutkimus oli kuitenkin itsessään jo niin laaja, ettei taustamuuttujien vaikutusta valitettavasti pystytty tässä enempää tutkimaan lukuun ottamatta kohdeorganisaatioiden alaa. Esitellen kuitenkin lyhyesti vastaajien jakautumisen myös taustamuuttujittain. Taustamuuttujia ei esitellä kohdeorganisaatiokohtaisesti, jotta yksittäiset vastaajat eivät paljastuisi.

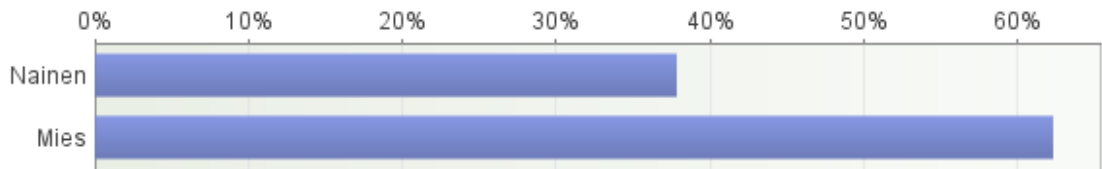
Vastaajien määrä: 45



Kuvio 5. Ikäjakauma vastaajien kesken

Kuviosta viisi nähdään, että vastaajien ikä on jakautunut hyvin tasaisesti välille 26–65 vuotta. Alle 25-vuotiaita ja yli 65-vuotiaita vastaajia oli molempia alle 2,5 prosenttia.

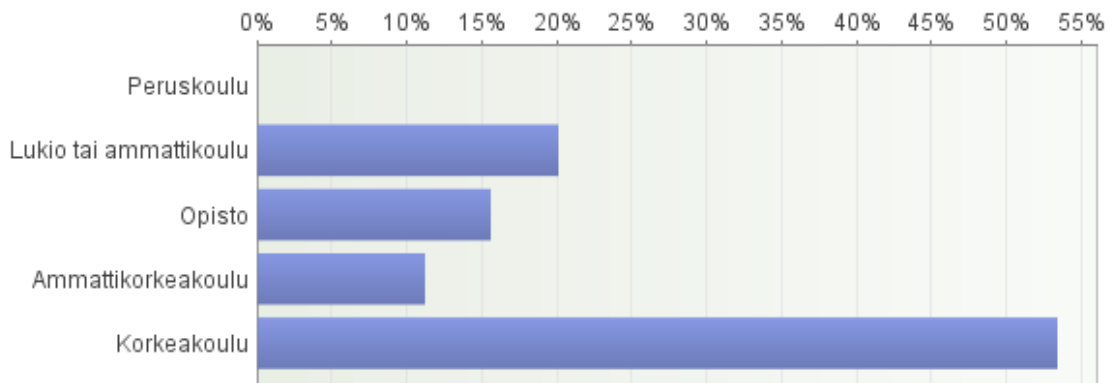
Vastaajien määrä: 45



Kuvio 6. Sukupuolijakauma vastaajien kesken

Kuvion kuusi mukaan vastaajista suurin osa, yli 60 prosenttia, oli miehiä. Tämä ei ollut yllättävää, sillä kolmesta kohderyhmästä sekä infrarakentaminen että tietotekniikka ovat miesvaltaisia yrityksiä. Valtion virastossa puolestaan sukupuolijakauma on tasaisempi, ja vastaajista useampi, noin 60 prosenttia, oli naisia.

Vastaajien määrä: 45



Kuvio 7. Koulutusjakauma vastaajien kesken

Vastaajista selvästi suurin osa, yli 50 prosenttia, ovat kouluttautuneet korkeakoulussa. Lisäksi 20 prosenttia vastaajista on lukion tai ammattikoulun käyneitä, hieman yli 15 prosenttia on opiston käyneitä ja hieman yli 10 prosenttia ammattikorkeakoulun käyneitä. Pelkää peruskoulupohjaa ei vastaajista ollut yhdelläkään. (Kuvio 7.)

Vastaajien määrä: 43

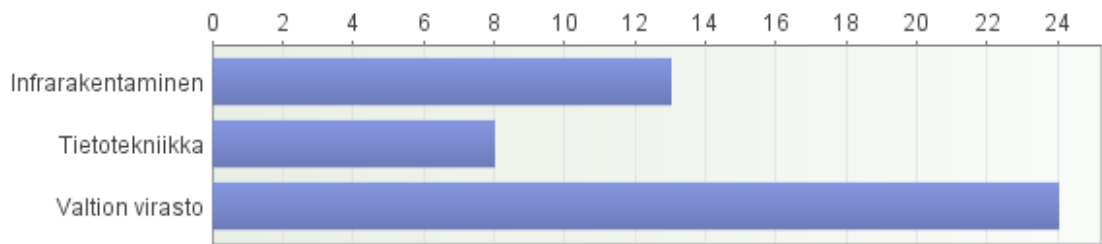
	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä/ organisaatiossa?	0,2	41	11,98

Kuvio 8. Työskentelyvuodet kohdeorganisaatioissa

Ainoastaan 43 vastaajaa kokonaismäärästä 45 vastasi kysymykseen työskentelyvuosista. Lyhyin työskentelyaika oli vain kaksi kuukautta, kun pisin työskentelyaika oli 41 vuotta

samassa organisaatiossa. Keskiarvo kaikkien vastaajien kesken oli noin 12 vuotta työskentelyä samassa organisaatiossa. (Kuvio 8.)

Vastaajien määrä: 45



Kuvio 9. Kohdeorganisaatiojakauma vastaajien kesken

Kuviosta yhdeksän nähdään, että vastaajista selvästi eniten on valtion virastosta 24 vastaajalla, 13 vastaajaa on infrarakentamisen alalta ja vain kahdeksan vastaajaa on tietotekniikan alalta. Jakaumaa ei voida kuitenkaan tässä tapauksessa tulkita näin suoraviivaisesti, sillä kohderyhmät eivät olleet työntekijämääriltään samankokoisia.

Infrarakentamisen alalla potentiaalisia vastaajia oli 18, joista 13 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti infrarakentamisen alalla on siis suurin, 72 prosenttia. Tietotekniikan alan koko kohderyhmä oli 20 vastaajaa, joista kahdeksan vastasi kyselyyn, vastausprosentin ollessa 40 prosenttia. Valtion virasto oli selvästi suurin kohderyhmä 98 potentiaalisella vastaajalla. Valtion viraston kanssa sovittiin, että harjoittelijat ja siviilipalvelusmiehet eivät kuitenkaan osallistu kyselyyn, joten kokonaismäärästä pudotettiin suoraan pois seitsemän vastaajaa. Lisäksi virkavapaalla tai kesälomalla oli kymmenen vastaajaa, joten lopullinen potentiaalisten vastaajien määrä oli 81 vastaajaa. Heistä 24 vastasi, joten vastausprosentti jäi 29,6 prosenttiin. Mahdollisia vastaajia oli kokonaisuudessaan 119, joten kokonaisvastausprosentti on 37,8.

6.1 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalista pääomaa tutkittiin esittämällä väittämiä seitsemästä kategoriasta, joita olivat suhteet ja verkostot, johtamisjärjestelmän selkeys, normien selkeys, arvojen yhteisyys, informaation kulku, vuorovaikutus sekä luottamus. Jokaisesta väittäimestä pyydettiin valitsemaan lähinnä omaa mielipidettä oleva vaihtoehto. Vaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, eri mieltä, hieman eri mieltä, hieman samaa mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vaihtoehtoja haluttiin kuusi, jotta vaihtelua vastauksiin saataisiin mahdollisimman paljon.

Vaihtoehto ”en osaa sanoa” haluttiin myös jättää tarkoituksella pois, sillä vaikeissa aiheissa tähän vaihtoehtoon olisi saatettu päätyä turhan usein.

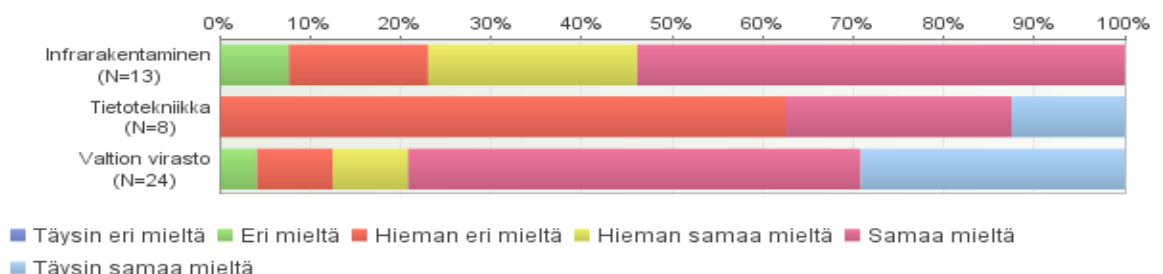
Lisäksi kysyttiin avoimena kysymyksenä ”miten kuvailisit yhteistyötä ja luottamusta työyhteisön jäsenten välillä työpaikallasi?”. Avoimeen kysymykseen vastattiin muun muassa seuraavasti:

- ”Yhteistyö toimii sikäli, mutta kiireellisyys ja työtahti aiheuttavat kitkaa.”
- ”Omassa yksikössä toimii, yksikköjen välillä ei juurikaan ole kanssakäymistä.”
- ”Ryhmähenki ei ole paras mahdollinen. Pari henkilöä ”saastuttaa” yhteisöä.”
- ”Yhteistyö ja etenkin luottamus ovat jatkuvasti muovautuvassa tilassa, koska organisaatio on sitä myös virastojen yhdistymisen ja tulevien yhdistymisten myötä.”
- ”Johtaminen perustuu hajota ja hallitse -periaatteeseen.”
- ”Aikaisempiin kokemuksiin verrattuna yhteistyö on hyvää. Ylimmän johdon luottamus työntekijöihin kaipaisi parannusta.”
- ”Yhteistyötä löytyy ja kuormaa osataan jakaa. Luottamus on hyvä, toki se on ansaittava.”
- ”Yhteistyö toimii hyvin kuten luottamuskin pienessä työyhteisössä, poikkeuksena henkilökemiat.”
- ”Kollegaa lainatakseni, ”luottamus pitää ansaita”. Kun nauttii työkaverin luottamusta, on tavoitteellinen tekeminen selkeämpää ja vastavuoroisempaa.”
- ”Luottamus muihin työntekijöihin on olemassa, mutta halua tehdä yhteistyötä ei suuressa määrin ole.”
- ”Myös arkaluotoisista henkilöstöasioista voidaan keskustella luottamuksella.”
- ”Suurin kompastuskivi, niin kuin aina IT-projekteissa, on tiedonkulku.”

6.1.1 Suhteet ja verkostot

Suhteet ja verkostot jaettiin neljään väittämään, jotka avataan seuraavaksi. Väittämät esitellään kohdeorganisaatioittain.

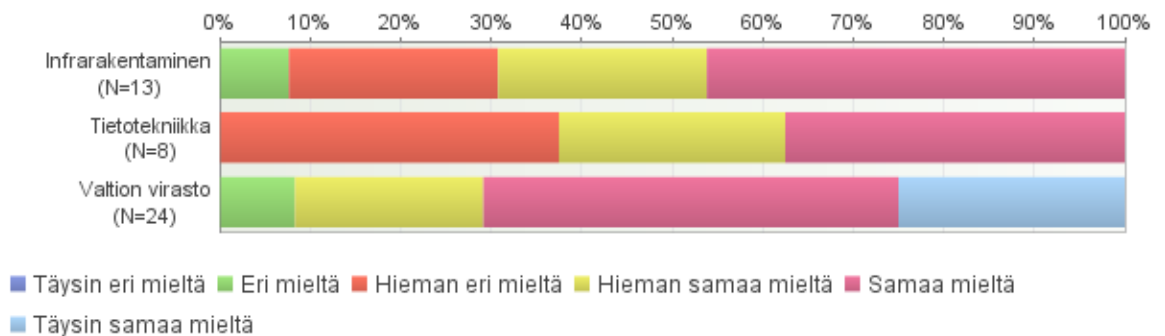
tavoitteet on selvästi määritelty



Kuvio 10. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...tavoitteet on selvästi määritelty”

Kuviosta 10 nähdään, että infrarakentamisen alalla yli 50 prosenttia vastaajista on samaa mieltä siitä, että tavoitteet on selvästi määritelty. Kukaan ei kuitenkaan tällä alalla ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tietotekniikan alalla hieman yli 10 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja hieman alle 30 prosenttia oli väittämän kanssa samaa mieltä. Kuitenkin suurin osa vastaajista, vähän päälle 60 prosenttia, vastasi olevansa hieman eri mieltä väittämän kanssa. Parhaiten tavoitteet näyttävät olevan määritelty valtion virastossa, jossa noin 80 prosenttia kokee olevansa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

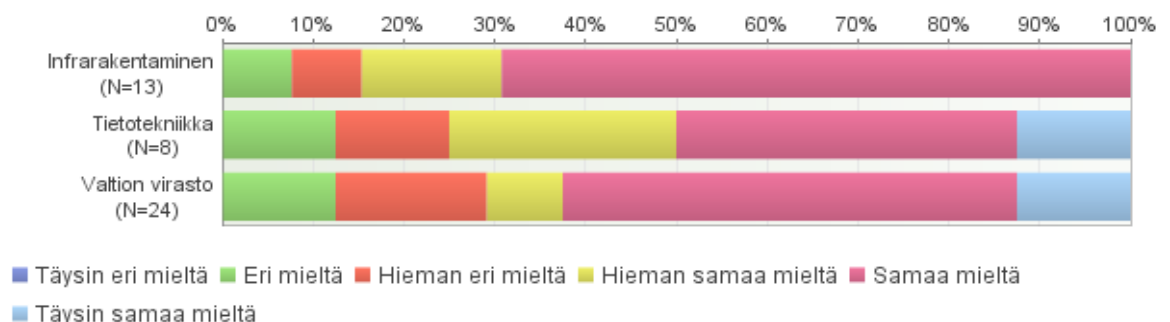
on sitouduttu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen



Kuvio 11. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...on sitouduttu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen”

Kuvion 11 mukaan yhdessäkään kohdeorganisaatiossa vastaajat eivät olleet täysin eri mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan työyhteisössä on sitouduttu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Sekä infrarakentamisen alalla että valtion virastossa hieman alle 10 prosenttia on kuitenkin eri mieltä väittämän kanssa. Hieman eri mieltä väittämän kanssa on infrarakentamisen alalla vähän päälle 20 prosenttia ja tietotekniikan alalla lähes 40 prosenttia. Kuitenkin pääsääntöisesti vastaajat ovat kaikissa kohdeorganisaatioissa hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

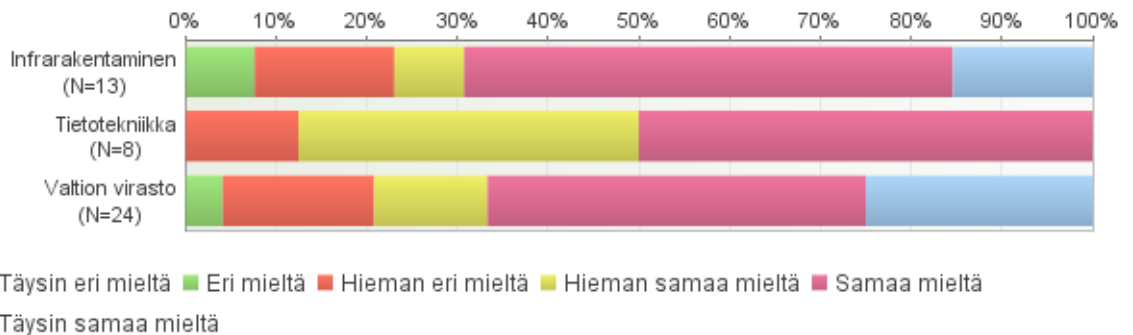
on helppo luoda verkostoja



Kuvio 12. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...on helppo luoda verkostoja”

Kuviosta 12 nähdään, että kaikki kohdeorganisaatiot suhtautuvat positiivisesti väittämään työyhteisössä on helppo luoda verkostoja. Infrarakentamisen alalla lähes 70 prosenttia vastaajista on samaa mieltä väittämän kanssa. Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa tietotekniikan alalla on 50 prosenttia. Valtion viraston vastaajista selvästi suurin osa on samaa mieltä väittämän kanssa noin 50 prosentilla.

on helppo luoda suhteita muihin työntekijöihin



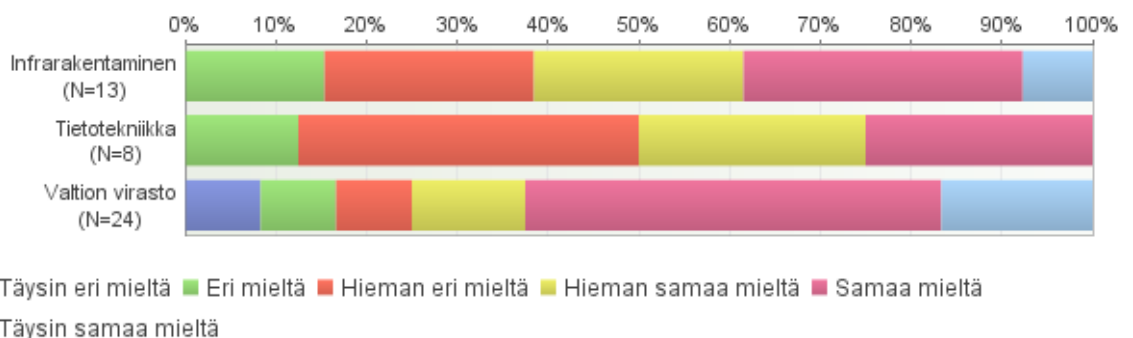
Kuvio 13. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...on helppo luoda suhteita muihin työntekijöihin”

Infrarakentamisen alalla lähes 70 prosenttia on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on helppo luoda suhteita muihin työntekijöihin. Prosentuaalisesti lähes saman verran myös valtion virastosta on väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä. Tietotekniikan alalla vähän useampi on ollut väittämän kanssa vain hieman samaa mieltä kuin muissa kohdeorganisaatioissa lähes 40 prosentilla. (Kuvio 13.)

6.1.2 Johtamisjärjestelmän selkeys

Johtamisjärjestelmän selkeys jaettiin myös neljään väittämään, jotka esitellään seuraavaksi kohdeorganisaatioittain.

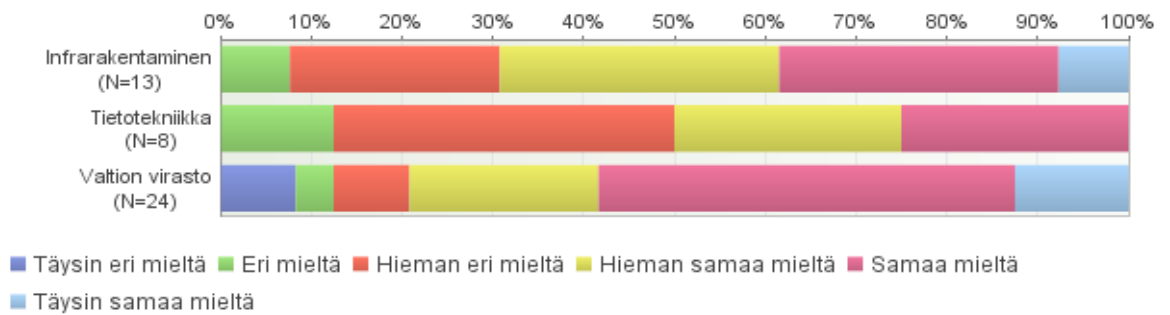
työnjako on sovittu selvästi



Kuvio 14. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...työnjako on sovittu selvästi”

Kuvion 14 mukaan kaikissa kohdeorganisaatioissa vastaukset ovat hajaantuneet kohtalaisen paljon. Valtion virastossa yli 70 prosenttia vastaajista on hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan työyhteisössä työnjako on sovittu selvästi. Kuitenkin hieman alle 10 prosenttia on täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tietotekniikan alalla vastaajista puolet näyttäisi olevan eri mieltä tai hieman eri mieltä väittämän kanssa ja puolet hieman samaa mieltä tai samaa mieltä. Myös infrarakentamisen alalla vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välillä, vaikka täysin eri mieltä ei vastaajista ollut yksikään.

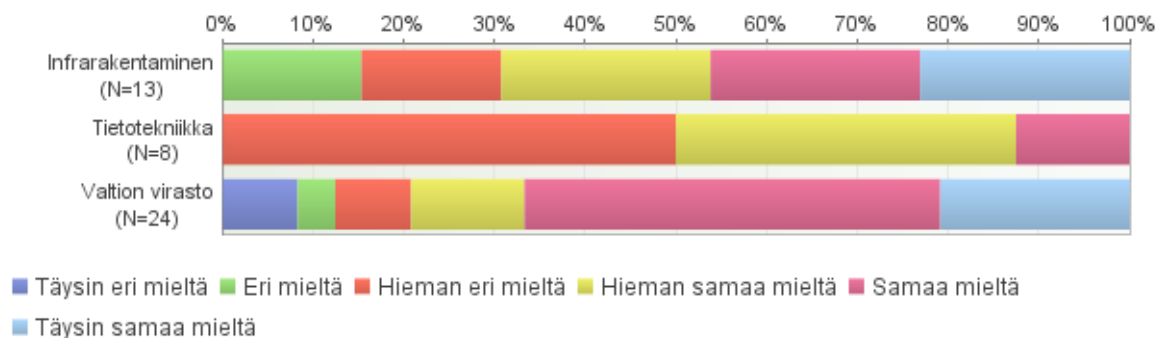
toimintaperiaatteet ovat selvät



Kuvio 15. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...toimintaperiaatteet ovat selvät”

Tietotekniikan alalla väittämään ”työyhteisössä toimintaperiaatteet ovat selvät” vastattiin täysin samalla tavalla kuin väittämään ”työyhteisössä työnjako on sovittu selvästi”. Jakauma infrarakentamisen alalla ja valtion virastossa muistuttavat myös suurelta osin edellisen väittämän jakaumaa.

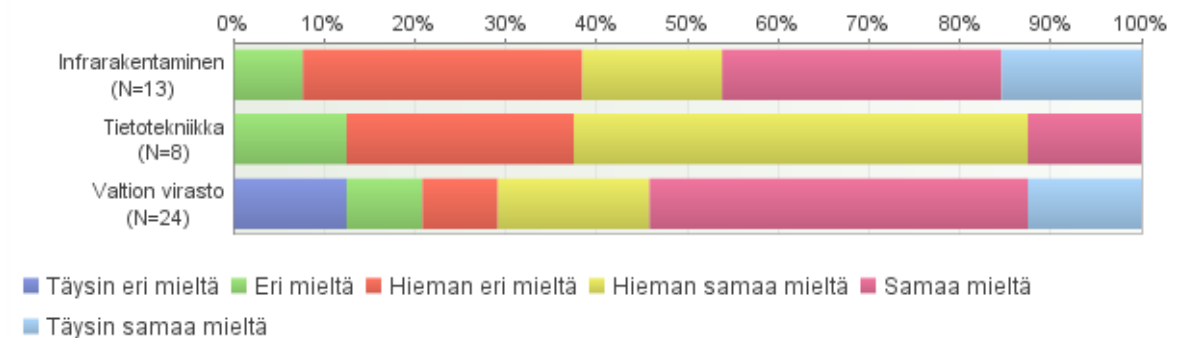
valta- ja vastuusuhteet on määritelty selvästi



Kuvio 16. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...valta- ja vastuusuhteet on määritelty selvästi”

Infrarakentamisen alalla ja valtion virastossa vastaukset jakautuvat tässäkin väittämässä melkein kaikkien eri vaihtoehtojen kesken. Infrarakentamisen alalla kuitenkin lähes 70 prosenttia on hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja valtion virastossa luku on lähes 80 prosenttia. Tietotekniikan alalla puolet vastaajista on hieman eri mieltä väittämän kanssa ja loput vastaajista ovat hieman samaa mieltä tai samaa mieltä. (Kuvio 16.)

johtamisjärjestelmät ovat avoimesti nähtävissä työntekijöille



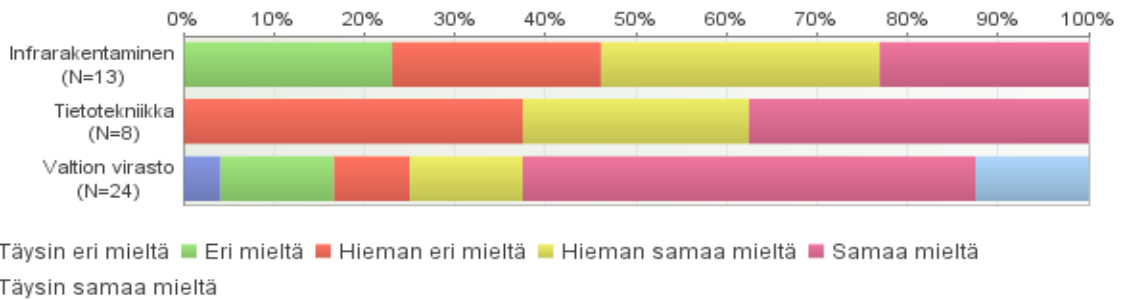
Kuvio 17. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...johtamisjärjestelmät ovat avoimesti nähtävissä työntekijöille”

Kuvion 17 mukaan kaikissa kohdeorganisaatioissa vastaukset ovat hajaantuneet jonkin verran. Valtion virastossa yli 70 prosenttia vastaajista on hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan työyhteisössä johtamisjärjestelmät ovat avoimesti nähtävissä työntekijöille. Kuitenkin hieman yli 10 prosenttia on täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tietotekniikan alalla vastaajista vähän alle 40 prosenttia on eri mieltä tai hieman eri mieltä väittämän kanssa ja vähän yli 60 prosenttia hieman samaa mieltä tai samaa mieltä. Infrarakentamisen alalla vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välillä, vaikka täysin eri mieltä ei vastaajista ollut yksikään. Eniten vastaajat ovat olleet hieman eri mieltä noin 30 prosentilla tai samaa mieltä myös noin 30 prosentilla.

6.1.3 Normien selkeys

Normien selkeys on jaettu neljään väittämään, jotka esitellään seuraavaksi kohdeorganisaatioittain.

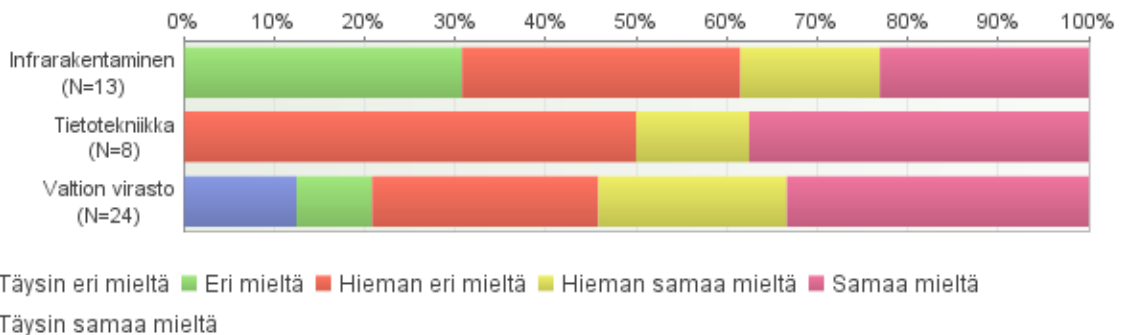
säännöt on selvästi määritelty



Kuvio 18. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...säännöt on selvästi määritelty”

Infrarakentamisen alalla vastaukset ovat kuvion 18 mukaan hajautuneet neljälle vastausvaihtoehdolle, joita ovat eri mieltä, hieman eri mieltä, hieman samaa mieltä ja samaa mieltä. Jokainen vastausvaihtoehto on saanut noin 20 prosenttia vastauksista, paitsi hieman samaa mieltä, jonka on vastannut lähes 30 prosenttia vastaajista. Tietotekniikan alalla vastaajat ovat olleet keskenään hieman yhtenäisempiä ja vastausvaihtoehdoista on valittu vain hieman eri mieltä (vähän alle 40 prosenttia), hieman samaa mieltä (vähän yli 20 prosenttia) ja samaa mieltä (lähes 40 prosenttia). Valtion virastossa vastaajat ovat valinneet kaikkia kuutta vastausvaihtoehtoa. Eniten vastaajista noin 50 prosentilla oli kuitenkin väittämän kanssa samaa mieltä.

kaikki noudattavat samoja sääntöjä

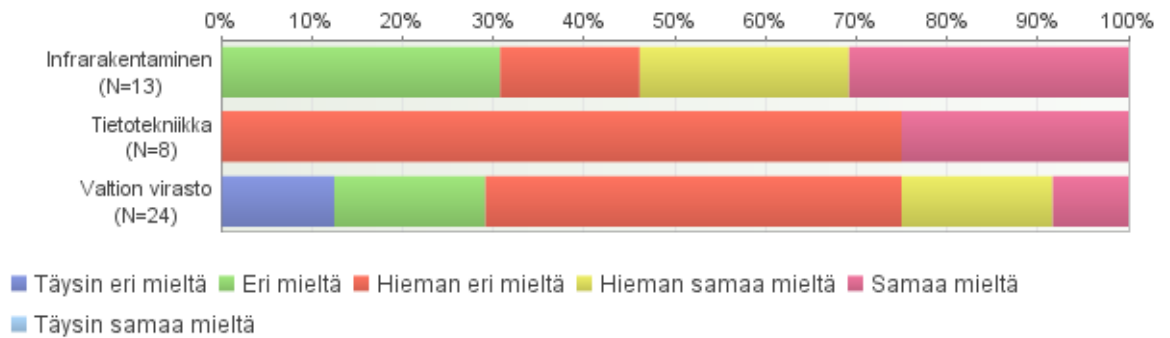


Kuvio 19. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...kaikki noudattavat samoja sääntöjä”

Kuviosta 19 nähdään, että yhdessäkään kohdeorganisaatiossa kukaan vastaajista ei ole täysin samaa mieltä siitä, että kaikki noudattavat samoja sääntöjä. Infrarakentamisen alalla yli 60 prosenttia vastaajista on hieman eri mieltä tai eri mieltä siitä, että työyhteisössä kaikki noudattavat samoja sääntöjä. Myös tietotekniikan alalla puolet vastaajista on hieman eri mieltä väittämän kanssa. Kuitenkin lähes 40 prosenttia on samaa mieltä väittä-

män kanssa. Valtion virastossa hajonta vastaajien kesken on suurinta. Yli 50 prosenttia vastaajista on kuitenkin hieman samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa.

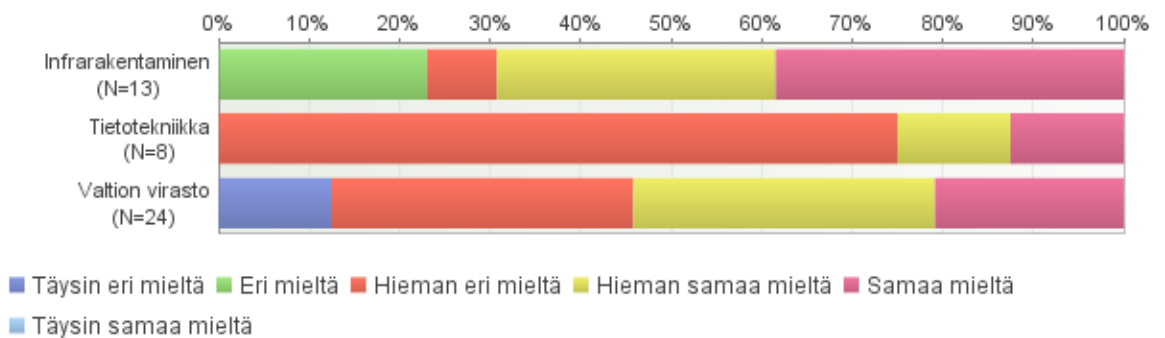
sääntöjen rikkomisesta rangaistaan



Kuvio 20. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...sääntöjen rikkomisesta rangaistaan”

Tietotekniikan alalla selvästi suurin osa vastaajista, yli 70 prosenttia on eri mieltä siitä, että työyhteisössä rangaistaan sääntöjen rikkomisesta ja vain vähän päälle 20 prosenttia on hieman samaa mieltä väittämän kanssa. Infrarakentamisen alalla hajonta on hieman suurempaa, ja eniten vastaajista oli joko eri mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa. Eniten hajontaa on valtion virastossa, jossa ainoastaan täysin samaa mieltä ei ollut yksikään vastaajista. Pääsääntöisesti vastaajat ovat kuitenkin hieman eri mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 20.)

kaikki tarkkailevat sääntöjen noudattamista



Kuvio 21. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...kaikki tarkkailevat sääntöjen noudattamista”

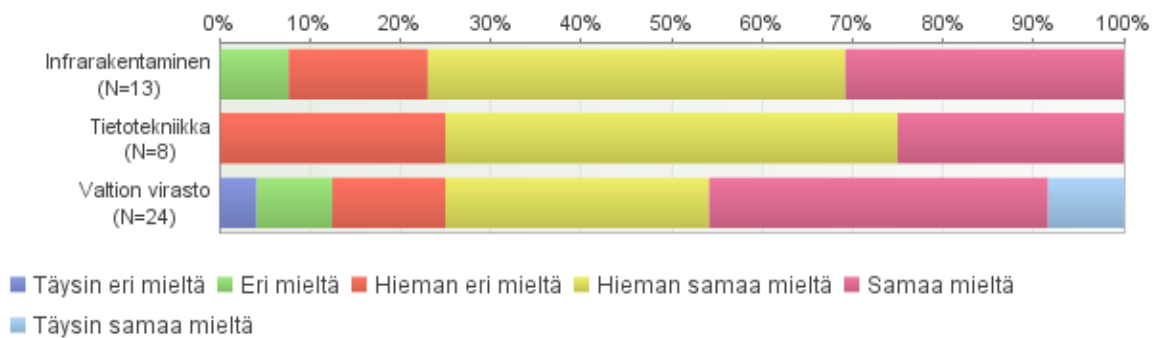
Tietotekniikan alalla selvästi suurin osa vastaajista, yli 70 prosenttia, on hieman eri mieltä siitä, että työyhteisössä kaikki tarkkailevat sääntöjen noudattamista. Infrarakentamisen alalla hajonta on hieman suurempaa, mutta suurin osa vastaajista, lähes 70 prosenttia on

hieman samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa. Valtion virastossa hajontaa vastaajien kesken on myös jonkin verran, mutta suurin osa vastaajista on hieman eri mieltä tai hieman samaa mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 21.)

6.1.4 Arvojen yhteisyys

Myös arvojen yhteisyys on jaettu neljään väittämään, jotka esitellään seuraavaksi kohdeorganisaatioittain.

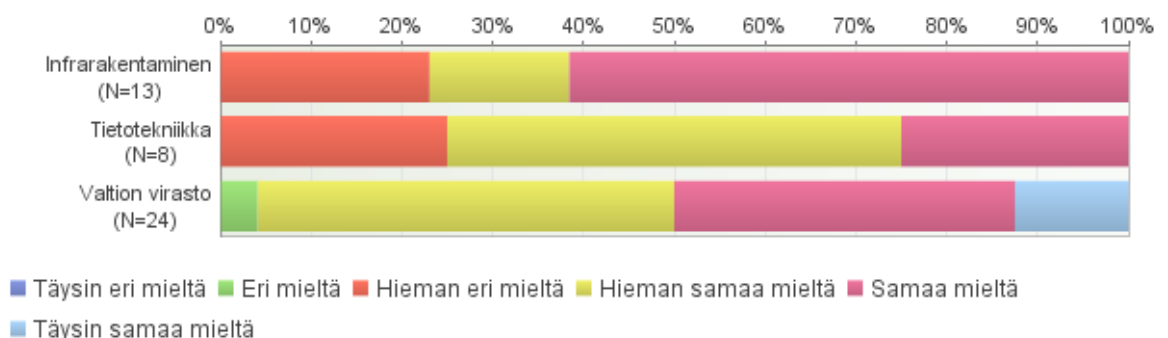
arvot on selvästi määritelty



Kuvio 22. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...arvot on selvästi määritelty”

Kaikissa kolmessa kohdeorganisaatiossa väittämään työyhteisössä arvot on selvästi määritelty, vastattiin pääsääntöisesti vaihtoehdoilla hieman samaa mieltä ja samaa mieltä. Infrarakentamisen alalla edellä mainitut vaihtoehdot valitsi lähes 80 prosenttia vastaajista ja tietotekniikan alalla yli 70 prosenttia vastaajista. Valtion virastossa hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä on yli 70 prosenttia vastaajista. (Kuvio 22.)

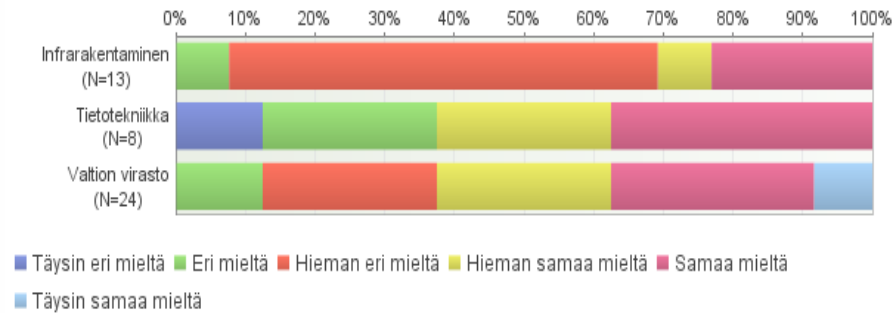
arvot vastaavat omia henkilökohtaisia arvojani



Kuvio 23. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...arvot vastaavat omia henkilökohtaisia arvojani”

Kuvion 23 mukaan vastaajat ovat pääsääntöisesti kaikissa kohdeorganisaatioissa hieman samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että työyhteisössä arvot vastaavat omia henkilökohtaisia arvoja. Infrarakentamisen alalla lähes 80 prosenttia vastaajista on tätä mieltä, tietotekniikan alalla yli 70 prosenttia ja valtion virastossa lähes kaikki.

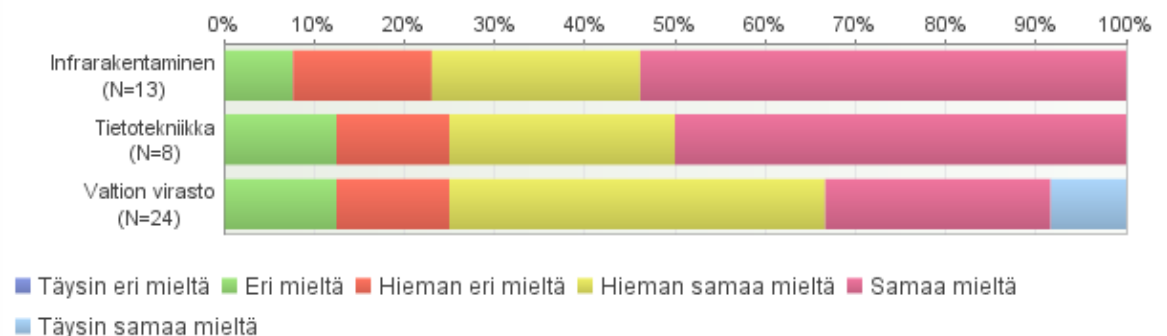
arvokeskustelu käsittää vain yhteiskunnallisesti hyväksytyjä ja eettisiä arvoja, kuten esimerkiksi ympäristöystävällisyys



Kuvio 24. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...arvokeskustelu käsittää vain yhteiskunnallisesti hyväksytyjä ja eettisiä arvoja, kuten esimerkiksi ympäristöystävällisyys”

Väittämä työyhteisössä arvokeskustelu käsittää vain yhteiskunnallisesti hyväksytyjä ja eettisiä arvoja, kuten esimerkiksi ympäristöystävällisyys sai aikaan enemmän hajontaa vastaajien välillä kuin muut arvojen yhteisyyttä mittaavat väittämät. Infrarakentamisen alalla suurin osa vastaajista oli hieman eri mieltä väittämän kanssa yli 60 prosentilla. Tietotekniikan alalla suurin osa vastaajista oli taas samaa mieltä väittämän kanssa, mutta vain vähän alle 40 prosentilla. Valtion virastossa vastaukset olivat jakautuneet tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välillä. (Kuvio 24.)

arvot perustuvat jokapäiväiseen toimintaan



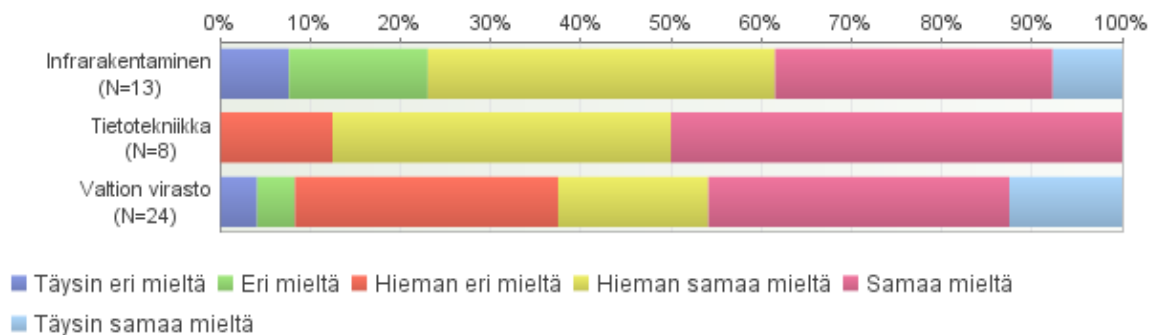
Kuvio 25. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...arvot perustuvat jokapäiväiseen toimintaan”

Kuvion 25 perusteella kaikissa kohdeorganisaatioissa ollaan pääsääntöisesti hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai jopa täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisön arvot perustuvat jokapäiväiseen toimintaan.

6.1.5 Informaation kulku

Seuraavaksi esitellään kohdeorganisaatioittain neljä väittämää, jotka kuvaavat informaation kulkua.

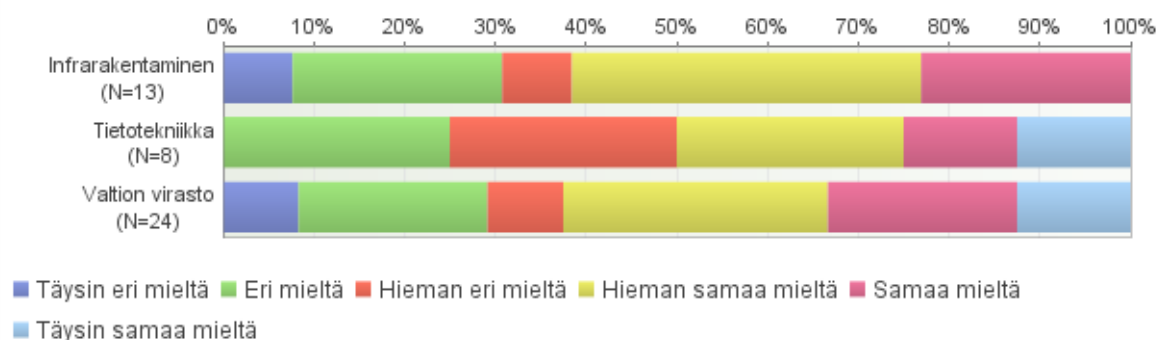
tiedon hankkiminen on aktiivista



Kuvio 26. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...tiedon hankkiminen on aktiivista”

Sekä infrarakentamisen että tietotekniikan alalla vastaajat ovat pääsääntöisesti hieman samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että työyhteisössä tiedon hankkiminen on aktiivista. Infrarakentamisen alalla eniten vastauksia sai vaihtoehto hieman samaa mieltä yli 30 prosentilla. Tietotekniikan alalla eniten vastauksia sai vaihtoehto samaa mieltä 50 prosentilla vastauksista. Valtion virastossa eniten vastauksia sai myös vaihtoehto samaa mieltä, mutta hajonta vastausvaihtoehtojen kesken oli suurempaa kuin tietotekniikan alalla. (Kuvio 26.)

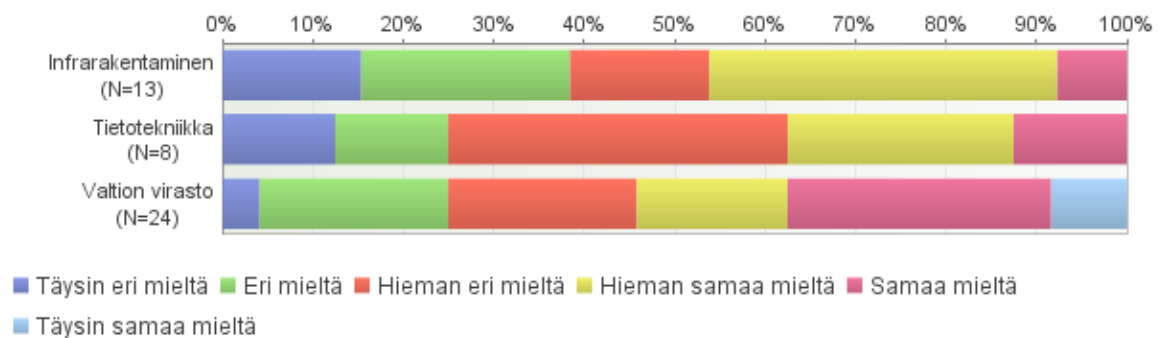
jaetaan tietoa avoimesti



Kuvio 27. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...jaetaan tietoa avoimesti”

Kuvion 27 mukaan infrarakentamisen alalla pääosa, lähes 40 prosentilla ovat hieman samaa mieltä väittämän kanssa, että työyhteisössä jaetaan tietoa avoimesti. Hajonta on kuitenkin suurta vastausvaihtoehtojen välillä. Tietotekniikan alalla vastaajista 25 prosenttia oli väittämän kanssa eri mieltä, 25 prosenttia hieman eri mieltä ja 25 prosenttia hieman samaa mieltä. Samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli vastaajista yhteensä 25 prosenttia. Valtion virastossa hajonta oli suurinta, mutta eniten vastaajat olivat hieman samaa mieltä noin 30 prosentilla.

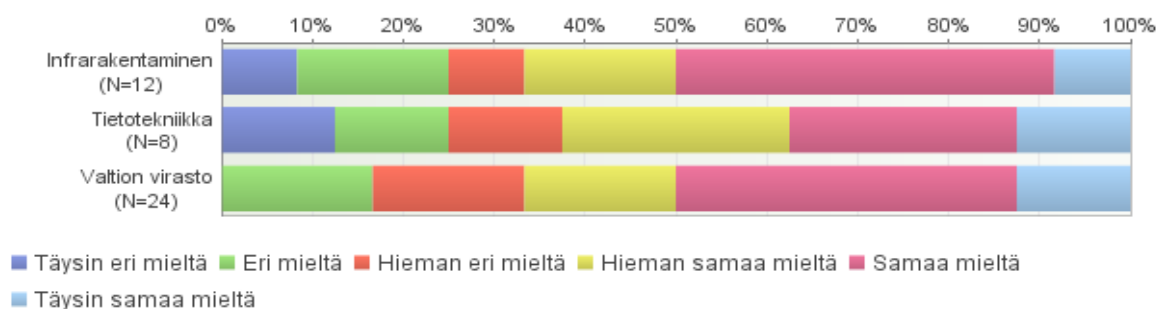
tieto kulkee helposti kaikille asianomaisille



Kuvio 28. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...tieto kulkee helposti kaikille asianomaisille”

Kuvion 28 mukaan infrarakentamisen alalla pääosa, lähes 40 prosentilla ovat hieman samaa mieltä väittämän kanssa, että työyhteisössä tieto kulkee helposti kaikille asianomaisille. Hajonta on kuitenkin aika suurta vastausvaihtoehtojen välillä. Tietotekniikan alalla vastaajista noin 35 prosenttia oli väittämän kanssa hieman eri mieltä. Valtion virastossa hajonta oli suurinta, mutta eniten vastaajat olivat samaa mieltä väittämän kanssa vähän päälle 20 prosentilla.

jaetaan osaamista ja asiantuntemusta mielellään



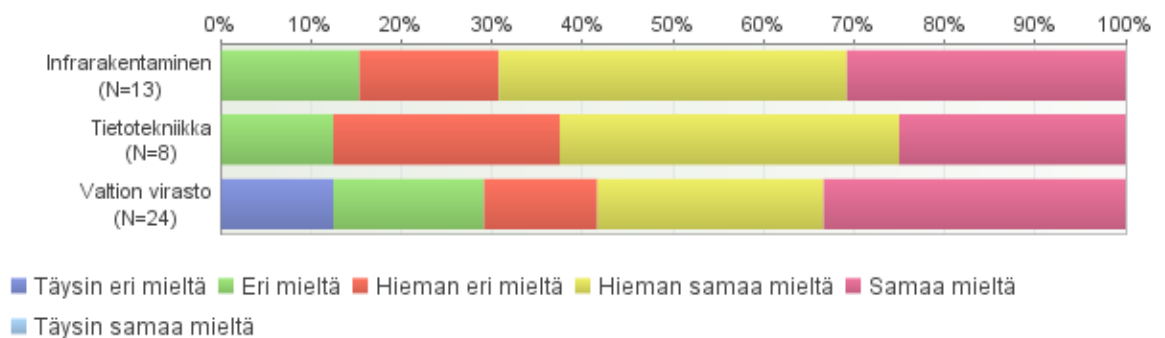
Kuvio 29. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...jaetaan osaamista ja asiantuntemusta mielellään”

Kuvion 29 mukaan infrarakentamisen alalla pääosa, yli 40 prosentilla ovat samaa mieltä väittämän kanssa, että työyhteisössä jaetaan osaamista ja asiantuntemusta mielellään. Hajonta on kuitenkin tämänkin väittämän kohdalla suurta. Tietotekniikan alalla vastaajista vähän päälle 20 prosenttia oli väittämän kanssa hieman samaa mieltä ja toiset vähän päälle 20 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa. Melkein 40 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä, eri mieltä tai hieman eri mieltä väittämän kanssa. Valtion virastossa vastaajat olivat pääasiassa samaa mieltä väittämän kanssa melkein 40 prosentilla.

6.1.6 Vuorovaikutus

Seuraavaksi esitellään kohdeorganisaatioittain neljä väittämää, jotka kuvaavat vuorovaikutusta.

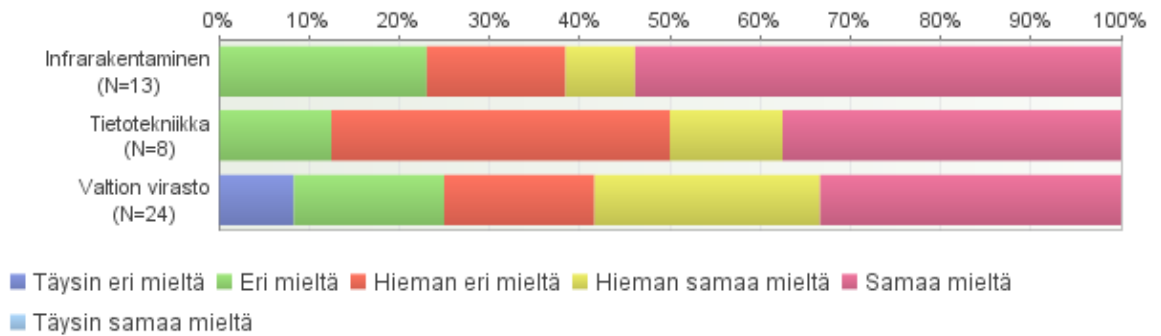
vuorovaikutus on esteetöntä (myös osastojen välillä)



Kuvio 30. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...vuorovaikutus on esteetöntä”

Kuvion 30 mukaan infrarakentamisen alalla pääosa vastaajista, noin 70 prosenttia, on hieman samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa, että työyhteisössä vuorovaikutus on esteetöntä. Tietotekniikan alalla vastaajista vähän päälle 60 prosenttia oli väittämän kanssa hieman samaa mieltä tai samaa mieltä. Valtion virastossa vastaajat olivat pääasiassa hieman samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa vähän alle 60 prosentilla.

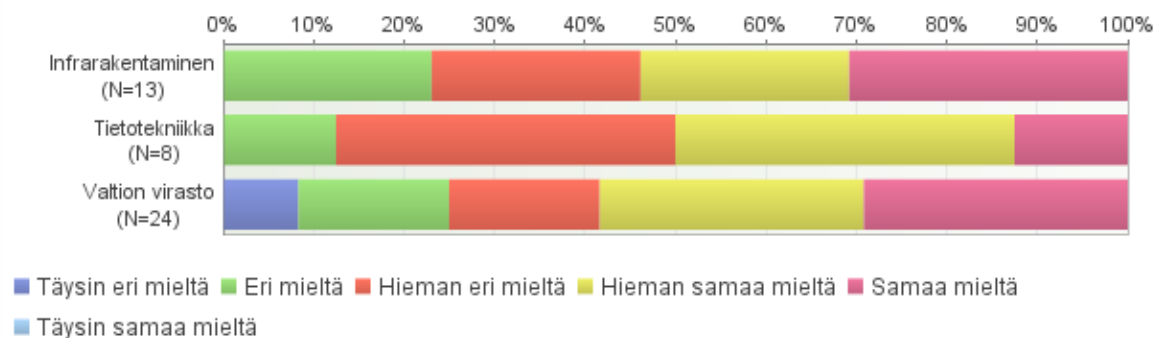
vuorovaikutus on avointa



Kuvio 31. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...vuorovaikutus on avointa”

Kuvion 31 mukaan infrarakentamisen alalla pääosa vastaajista, yli 50 prosentilla ovat samaa mieltä väittämän kanssa, että työyhteisössä vuorovaikutus on avointa. Tietotekniikan alalla vastaajista vähän alle 40 prosenttia oli väittämän kanssa hieman eri mieltä ja toiset vähän alle 40 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa. Valtion virastossa vastaajat olivat pääasiassa samaa mieltä tai hieman samaa mieltä väittämän kanssa melkein 60 prosentilla.

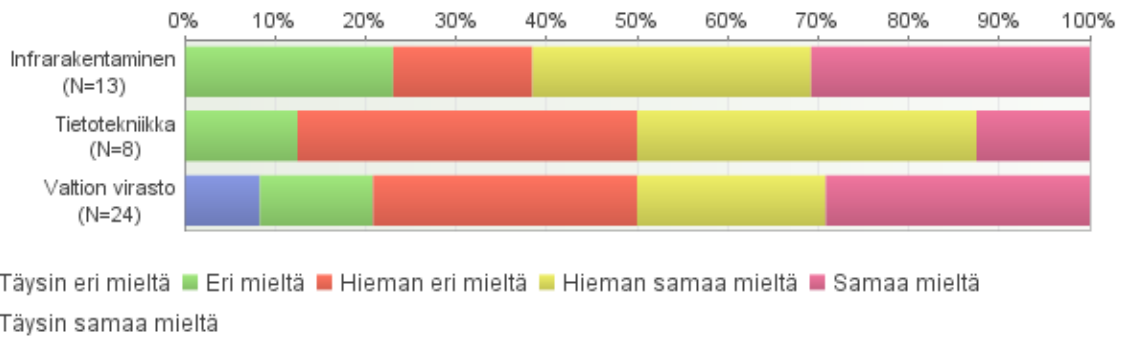
vuorovaikutus on selkeää



Kuvio 32. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...vuorovaikutus on selkeää”

Kuvion 32 mukaan infrarakentamisen alalla hajonta vastaajien välillä on huomattavaa, ja vastausvaihtoehdot eri mieltä, hieman eri mieltä, hieman samaa mieltä ja samaa mieltä ovatkin saaneet lähes yhtä paljon kannatusta. Eniten vastaajia yli 30 prosentilla on kuitenkin vaihtoehdolla samaa mieltä. Tietotekniikan alalla vastaajista vähän alle 40 prosenttia oli väittämän kanssa hieman eri mieltä ja toiset vähän alle 40 prosenttia vastaajista oli hieman samaa mieltä väittämän kanssa. Valtion virastossa vastaajat ovat pääasiassa samaa mieltä tai hieman samaa mieltä väittämän kanssa melkein 60 prosentilla.

vuorovaikutus on toimivaa



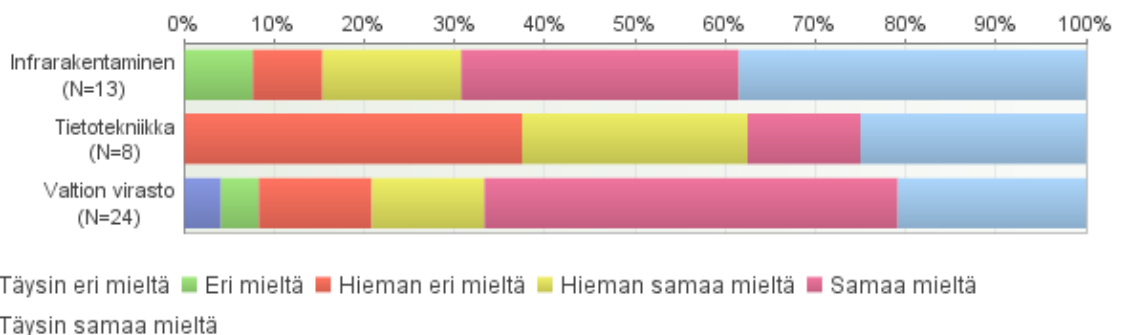
Kuvio 33. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...vuorovaikutus on toimivaa”

Kuvion 33 mukaan infrarakentamisen alalla hajonta vastaajien välillä on tässäkin väittämässä kohtalaisen suurta. Eniten vastaajia yli 60 prosentilla on kuitenkin vaihtoehdoilla hieman samaa mieltä ja samaa mieltä. Tietotekniikan alalla vastaajista vähän alle 40 prosenttia oli väittämän kanssa hieman eri mieltä ja toiset vähän alle 40 prosenttia vastaajista oli hieman samaa mieltä väittämän kanssa. Valtion virastossa vastaajat ovat pääasiassa samaa mieltä tai hieman eri mieltä väittämän kanssa. Molemmat vaihtoehdot ovat saaneet noin 30 prosenttia vastauksista.

6.1.7 Luottamus

Sosiaalista pääomaa mittaa viimeisenä kategoriana luottamus, johon sosiaalinen pääoma rakentuu. Myös luottamusta on mitattu neljällä väittämällä, jotka esitellään kohdeorganisaatioittain.

tunnen oloni turvalliseksi

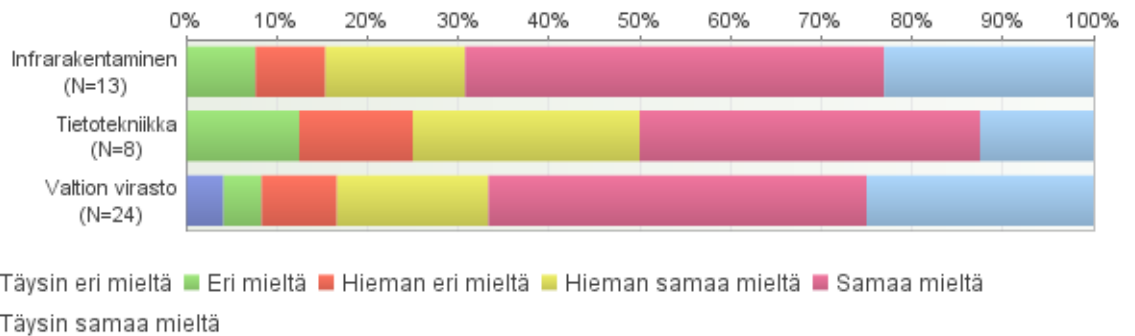


Kuvio 34. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...tunnen oloni turvalliseksi”

Kaikilla kohdeorganisaatioilla vastaajista pääosa on hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä he tuntevat olonsa turvalliseksi. Infrarakentamisen alalla täysin samaa mieltä vastaajista on lähes 40 prosenttia. Tietotekniikan

alalla vähän alle 40 prosenttia on hieman eri mieltä väittämän kanssa, mutta heistäkin noin 25 prosenttia on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Valtion virastossa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa on melkein 70 prosenttia vastaajista. (Kuvio 34.)

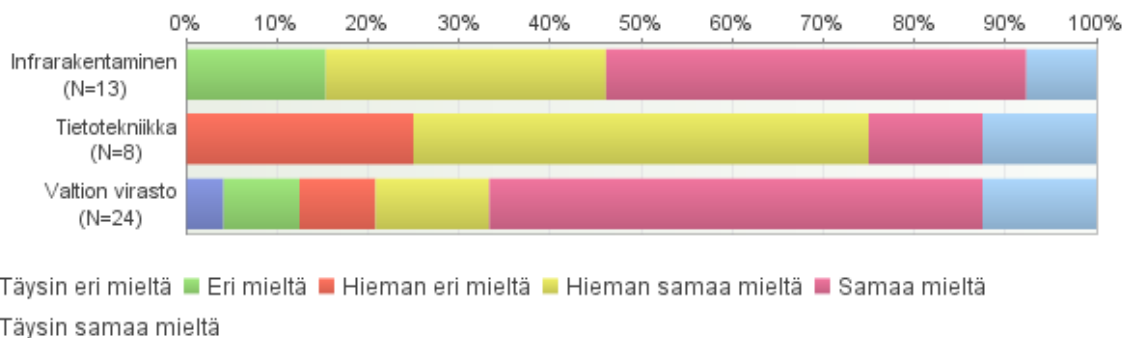
tunnen olevani osa ryhmää



Kuvio 35. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...tunnen olevani osa ryhmää”

Samoin kuin väittämä ”tunnen oloni turvalliseksi”, myös väittämä ”tunnen olevani osa ryhmää” näyttää luottamuksen olevan kohdeorganisaatioissa hyvällä tasolla. Infrarakentamisen alalla lähes 70 prosenttia on väittämän kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tietotekniikan alalta puolet vastaajista on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Valtion virastossa lähes 70 prosenttia on väittämän kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. (Kuvio 35.)

tunnen, että palvelukset ovat vastavuoroisia

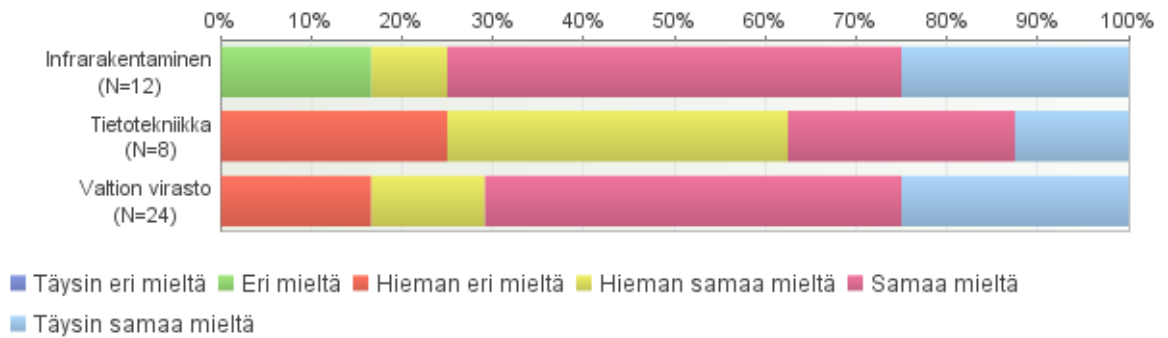


Kuvio 36. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...tunnen, että palvelukset ovat vastavuoroisia”

Kuvion 36 mukaan infrarakentamisen alalla vastaajat tuntevat ainakin jossain määrin, että palvelukset ovat vastavuoroisia heidän työyhteisössään. Vastausvaihtoehdoista hieman samaa mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastasi noin 85 prosenttia vastaajista.

Tietotekniikan alalla noin 25 prosenttia oli väittämän kanssa hieman eri mieltä, mutta loput vastaajista jakoutuivat positiivisille vaihtoehdoille. Eniten tietotekniikan alalta valittiin vaihtoehtoa hieman samaa mieltä yli 40 prosentilla. Valtion virastossa tunnettiin, että palvelukset ovat vastavuoroisia heidän työyhteisössään, ja samaa mieltä väittämän kanssa oli yli 50 prosenttia.

tunnen, että saavutamme yhteistä hyötyä auttamalla toisiamme



Kuvio 37. Vastaukset kohdeorganisaatioittain väittämään ”...tunnen, että saavutamme yhteistä hyötyä auttamalla toisiamme”

Viimeisenä väittämänä luottamusta mittaa väittämä työyhteisössäni tunnen, että saavutamme yhteistä hyötyä auttamalla toisiamme. Kuvion 37 mukaan infrarakentamisen alalla vastaajat tuntevat ainakin jossain määrin näin. Vastausvaihtoehdoista samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastasi yli 70 prosenttia vastaajista. Tietotekniikan alalla noin 25 prosenttia oli väittämän kanssa hieman eri mieltä, mutta loput vastaajista jakoutuivat positiivisille vaihtoehdoille. Eniten tietotekniikan alalta valittiin vaihtoehto hieman samaa mieltä yli 30 prosentilla. Valtion virastossa samaa mieltä väittämän kanssa oli noin 40 prosenttia ja täysin samaa mieltä vähän päälle 20 prosenttia.

6.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria tutkittiin esittämällä väittämiä kahdesta kategoriasta, joita olivat organisaation toiminta ja organisaatiokulttuurin piirteet. Jokaisesta väittämästä pyydettiin valitsemaan lähinnä omaa mielipidettä oleva vaihtoehto. Vaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, eri mieltä, hieman eri mieltä, hieman samaa mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vaihtoehtoja haluttiin kuusi, jotta vaihtelua vastauksiin saataisiin mahdollisimman paljon. Vaihtoehto ”en osaa sanoa” haluttiin myös jättää tarkoituksella pois, sillä vaikeissa aiheissa tähän vaihtoehtoon olisi saatettu päätyä turhan usein.

Avoimena kysymyksenä organisaatiokulttuurista kysyttiin ”miten kuvailisit työpaikkasi toimintatapoja?”. Avoimeen kysymykseen vastattiin muun muassa seuraavasti:

”Suurimman osan ajasta toiminta on jouhevaa ja hallittua. Aika ajoin kuitenkin on ollut tapana keskittää kaikki energia liiankin tehokkaasti johdon näkemyksen mukaiseen epäkohtaan, joka hetkellisesti vaikeuttaa normaalia työntekoa.”

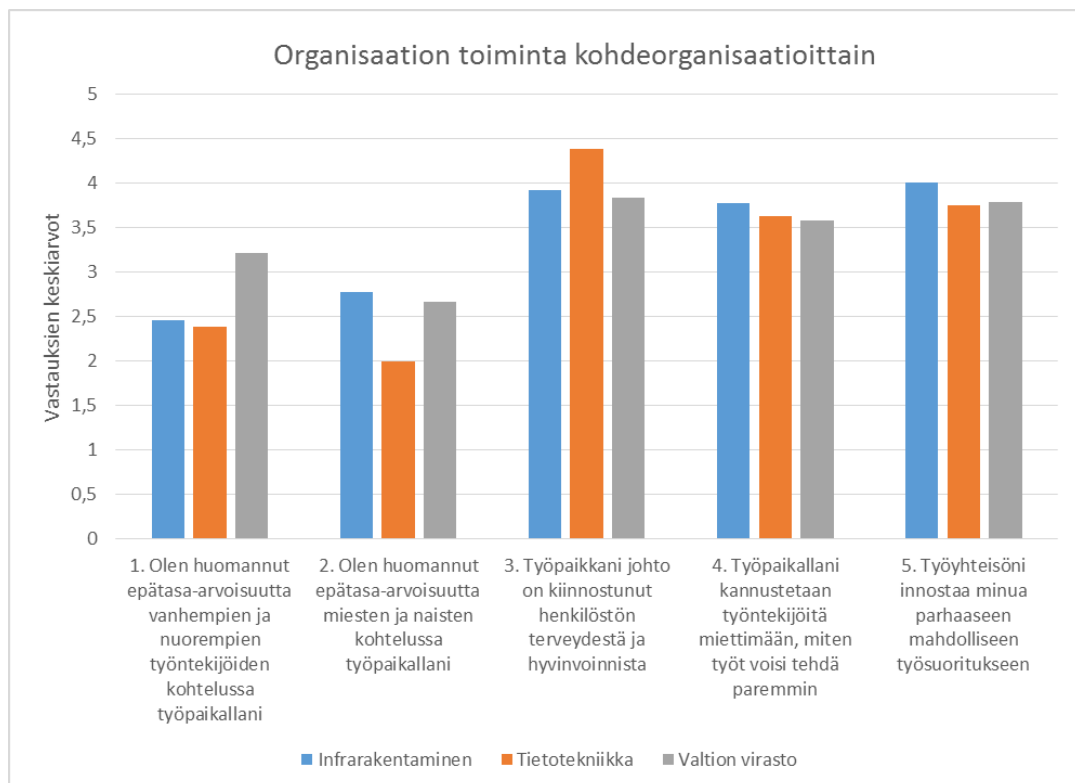
”Suunnitelmallisuus ja työn jakautuminen ovat ongelmana. Osaaminen ja sitoutuminen ovat mallillaan.”

”Muodollisesti kaikki mietitty tarkkaan, käytännössä toimii aika huonosti.”

”Työpaikalla on monia erilaisia toimintaperiaatteita. Sen menestys perustuu siihen, että on vahvoja yksilöitä, jotka tekevät hyvää työtä yhteisen edun hyväksi piittaamatta kulloinkin vallitsevista toimintaperiaatteista. On yksilöitä, jotka tekevät monen, jopa kymmenen, edestä.”

6.2.1 Organisaation toiminta

Organisaation toimintaa mitattiin viidellä väittämällä. Kuvio 38 havainnollistaa kohdeorganisaatioiden vastauksia.



Kuvio 38. Organisaatioiden toiminta kohdeorganisaatioittain

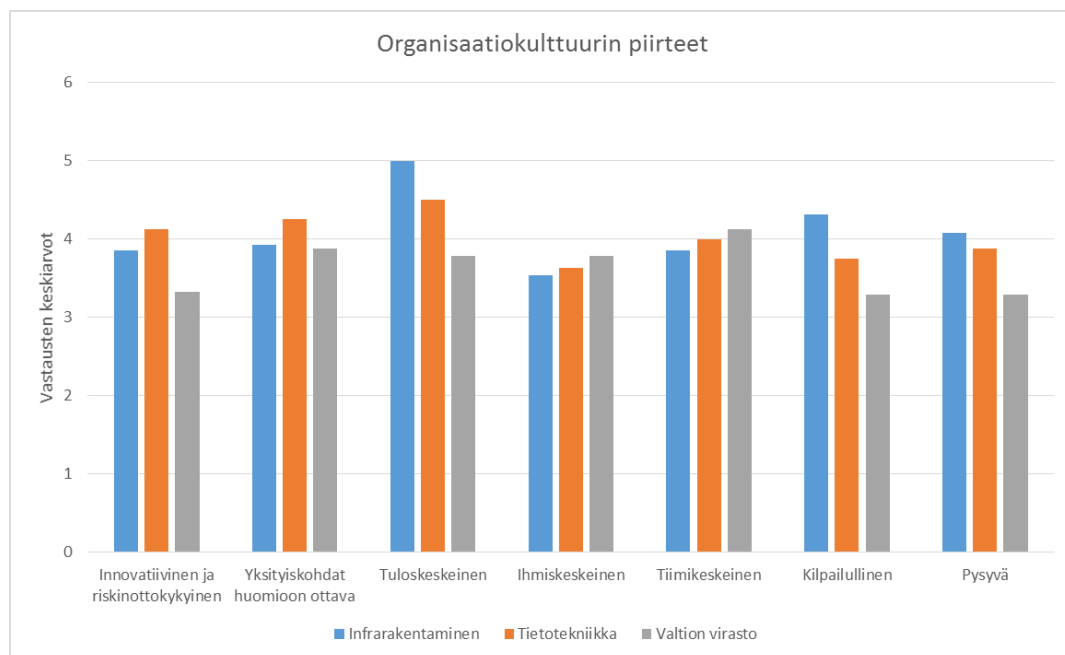
Vastauksien keskiarvoja tulkitaan niin, että mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän vastaajat ovat olleet samaa mieltä väittämän kanssa. Ensimmäiset kaksi väittämää antavat ymmärtää kohdeorganisaatioissa olevan ongelmia, joten mitä alhaisempi keskiarvo

vastauksilla on, sitä parempi kohdeorganisaation toiminnan kannalta. Eniten epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden välillä koetaan esiintyvän valtion virastossa. Epätasa-arvoista kohtelua miesten ja naisten välillä koetaan eniten infrarakentamisen alalla, vaikka valtion viraston keskiarvo ei olekaan kovin kaukana.

Kohdeorganisaatioista tietotekniikan alalla ollaan eniten samaa mieltä väittämän kolme kanssa, ”työpaikkani johto on kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista”. Väittämään neljä, ”työpaikallani kannustetaan työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin” on kohdeorganisaatioissa vastattu tasaisimmin ja eroa kohdeorganisaatioiden välillä on hyvin vähän. Hieman eniten samaa mieltä väittämän kanssa ollaan kuitenkin infrarakentamisen alalla. Väittäjä viisi, ”työyhteisöni innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen” ei myöskään erota kohdeorganisaatioita toisistaan vahvasti, vaikka myös tässä väittämässä infrarakentamisen alalla ollaan enemmän samaa mieltä väittämän kanssa kuin muissa kohdeorganisaatioissa.

6.2.2 Organisaatiokulttuurin piirteet

Organisaatiokulttuurin piirteitä mitattiin kysymällä millaiseen organisaatioon vastaajat kokevat kuuluvansa. Vaihtoehtoisia organisaatioiden piirteitä oli innovatiivinen ja riskinotto-kykyinen, yksityiskohdat huomioon ottava, tuloskeskeinen, ihmiskeskeinen, tiimikeskeinen, kilpailullinen sekä pysyvä. Kuvio 39 havainnollistaa eri kohdeorganisaatioiden organisaatiokulttuurin piirteitä.



Kuvio 39. Organisaatiokulttuurin piirteet kohdeorganisaatioittain

Infrarakentamisen alalla vastaajat kokevat, että yritys on vaihtoehtoista eniten tuloskeskeinen ja vähiten ihmiskeskeinen. Tuloskeskeisyys näyttäytyy voimakkaana myös muihin kohdeorganisaatioihin verrattuna. Myös tietotekniikan alalla tuloskeskeisyys kuvaa yritystä parhaiten, vaikka keskiarvo ei olekaan aivan niin korkea kuin infrarakentamisen alalla. Myös tietotekniikan alalla ihmiskeskeisyys kuvaa yritystä huonoiten. Valtion virasto poikkeaa kohdeorganisaatioista, ja siellä koetaan tiimikeskeisyyden kuvaavan organisaatiota parhaiten. Vähiten vastaajien mielestä organisaatiota kuvaa pysyvyys ja kilpailullisuus, vaikka vaihtoehto ”innovatiivinen ja riskinotto-kykyinen” ei myöskään saa kovin korkeaa keskiarvoa.

6.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia tutkittiin esittämällä väittämiä viidestä kategoriasta, joita olivat esimiestyö ja johtaminen, työyhteisö, työ ja osaaminen, organisaatio sekä yksilö ja työkyky. Jokaisesta väittämästä pyydettiin valitsemaan lähinnä omaa mielipidettä oleva vaihtoehto. Vaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, eri mieltä, hieman eri mieltä, hieman samaa mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vaihtoehtoja haluttiin kuusi, jotta vaihtelua vastauksiin saataisiin mahdollisimman paljon. Vaihtoehto ”en osaa sanoa” haluttiin myös jättää tarkoituksella pois, sillä vaikeissa aiheissa tähän vaihtoehtoon olisi saatettu päätyä turhan usein.

Avoimena kysymyksenä työhyvinvoinnista kysyttiin ”miten kuvailisit työhyvinvointia työpaikallasi?”. Avoimeen kysymykseen vastattiin muun muassa seuraavasti:

”Normaalit hyvinvointia tukevat tapahtumat puuttuvat miltei kokonaan.”

”Työn epätasainen jakautuminen aiheuttaa monissa jaksamisongelmia.”

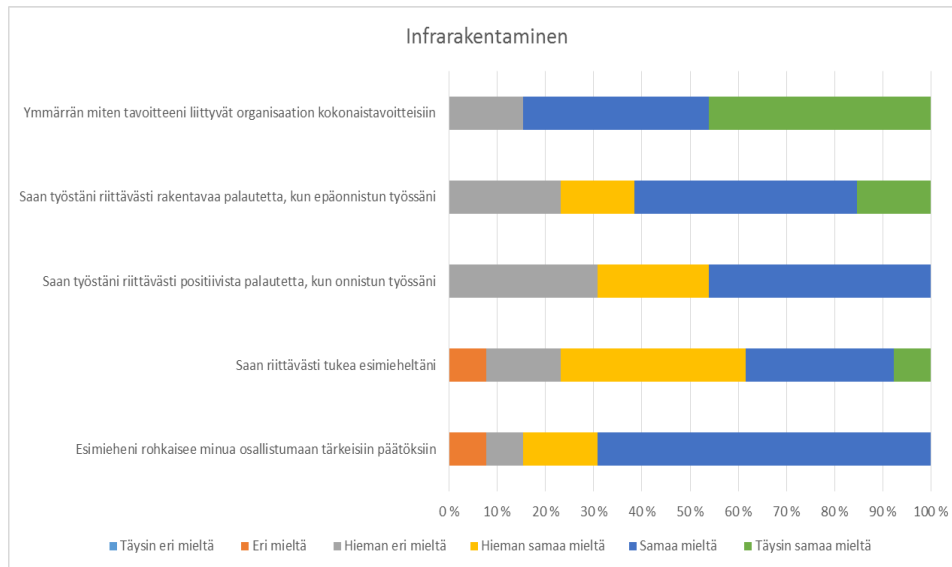
”Erilaiset työhyvinvointia kohentavat toimenpiteet kutistuvat jatkuvasti, tai ainakaan mikään ei saisi maksaa mitään. Osalla varmasti uupumisriskiä, toisilla ehkä bored out – riski.”

”Työhyvinvointi on itse kunkin oman aloitteen varassa, ja itse kunkin on tärkeää toimia myönteisenä voimana.”

”Mielestäni työhyvinvointiin on mahdollista panostaa työpaikallani enemmän ja vieläpä siten, että positiiviset vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn ovat melko välittömiä.”

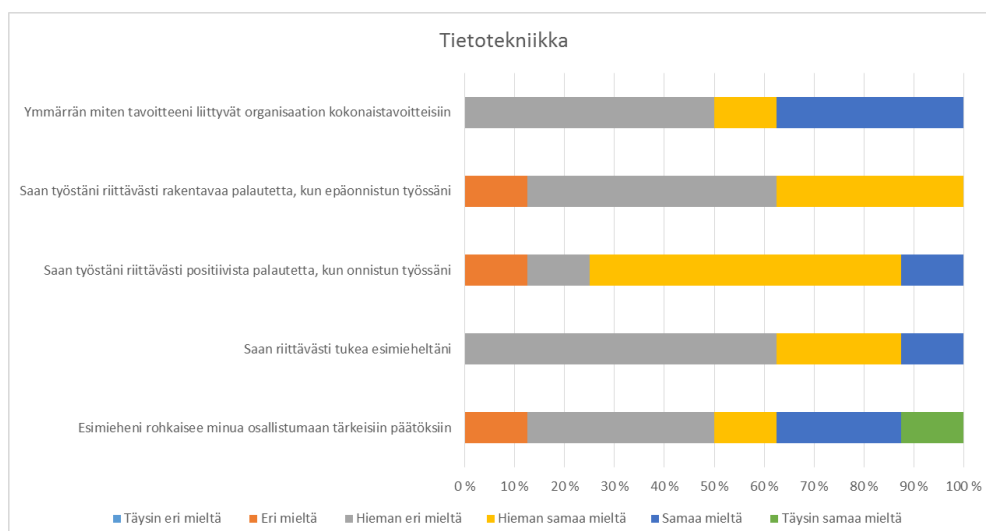
6.3.1 Esimiestyö ja johtaminen

Esimiestyötä ja johtamista mitattiin viidellä väittämällä, jotka esitellään kohdeorganisaatioittain.



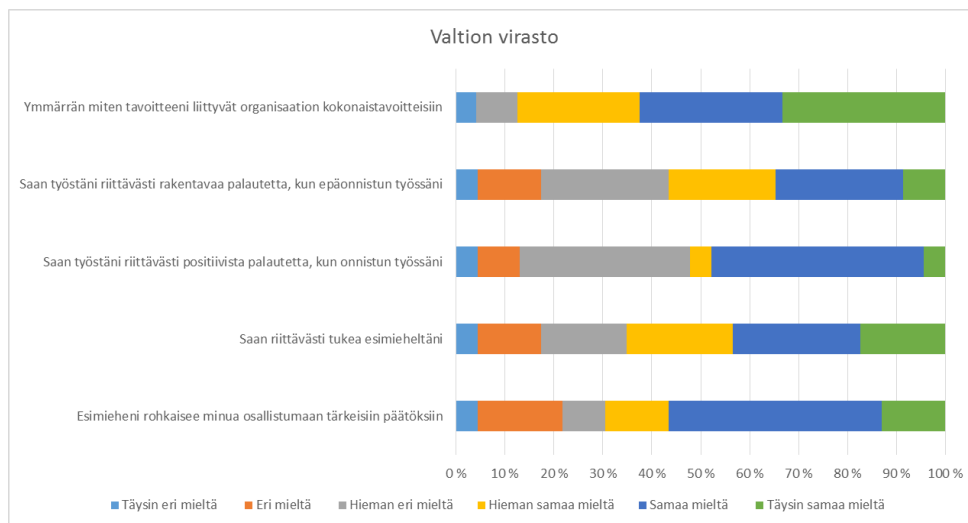
Kuvio 40. Esimiestyö ja johtaminen infrarakentamisen alalla

Kuvion 40 mukaan infrarakentamisen alalla yli 80 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä ensimmäisen väittämän kanssa, ”ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin”. Lähes 70 prosenttia on myös samaa mieltä siitä, että esimies rohkaisee osallistumaan tärkeisiin päätöksiin. Infrarakentamisen alalla vastaajat myös kokevat, että esimieheltä saa riittävästi tukea, joskin lähes 40 prosenttia on asiasta vain hieman samaa mieltä. Positiiviseen ja rakentavaan palautteeseen liittyen oli infrarakentamisen alalla eniten eri mieltä. Pääsääntöisesti vastaajat kuitenkin ovat hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä yli 70 prosentilla siitä, että työstä saa riittävästi rakentavaa palautetta. Positiivisen palautteen suhteen melkein 70 prosenttia on hieman samaa mieltä tai samaa mieltä, mutta yksikään vastaaja ei ole väittämän kanssa täysin samaa mieltä.



Kuvio 41. Esimiestyö ja johtaminen infrarakentamisen alalla

Kuvion 41 mukaan tietotekniikan alalla 50 prosenttia vastaajista on hieman eri mieltä ensimmäisen väittämän kanssa, ”ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin”. 50 prosenttia on myös eri mieltä tai hieman eri mieltä siitä, että esimies rohkaisee heitä osallistumaan tärkeisiin päätöksiin. Tietotekniikan alalla vastaajat myös kokevat, että esimieheltä ei saa riittävästi tukea, sillä yli 60 prosenttia on väittämästä hieman eri mieltä. Tietotekniikan alalla kuitenkin koetaan, että positiivista palautetta saa jonkin verran, sillä yli 70 prosenttia on hieman samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa. Rakentavaa palautetta ei kuitenkaan saada tarpeeksi, sillä yli 60 prosenttia on väittämän kanssa eri mieltä tai hieman eri mieltä.

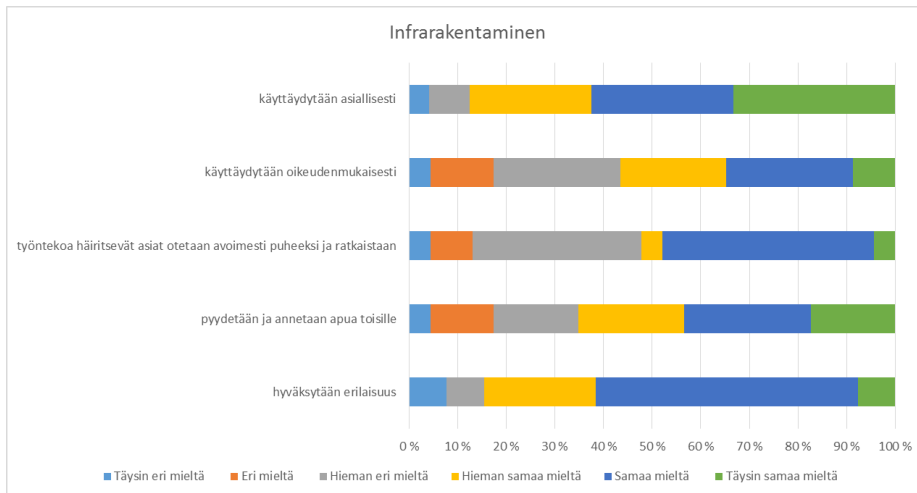


Kuvio 42. Esimiestyö ja johtaminen valtion virastossa

Kuvion 42 mukaan valtion virastossa hajonta vastausvaihtoehtojen välillä on muita kohdeorganisaatioita suurempaa. Lähes 90 prosenttia vastaajista on hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä ensimmäisen väittämän kanssa, ”ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin”. Noin 40 prosenttia on samaa mieltä siitä, että esimies rohkaisee heitä osallistumaan tärkeisiin päätöksiin. Valtion virastossa vähän päälle 30 prosenttia vastaajista kokee, että esimieheltä ei saa riittävästi tukea, mutta melkein 70 prosenttia on kuitenkin väittämästä hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Positiivista palautetta saadaan jonkin verran, sillä yli 40 prosenttia on samaa mieltä väittämän kanssa. Rakentavan palautteen suhteen vastaukset hajautuvat todella paljon. Eniten vastaajista valitsivat vaihtoehdot hieman eri mieltä tai samaa mieltä.

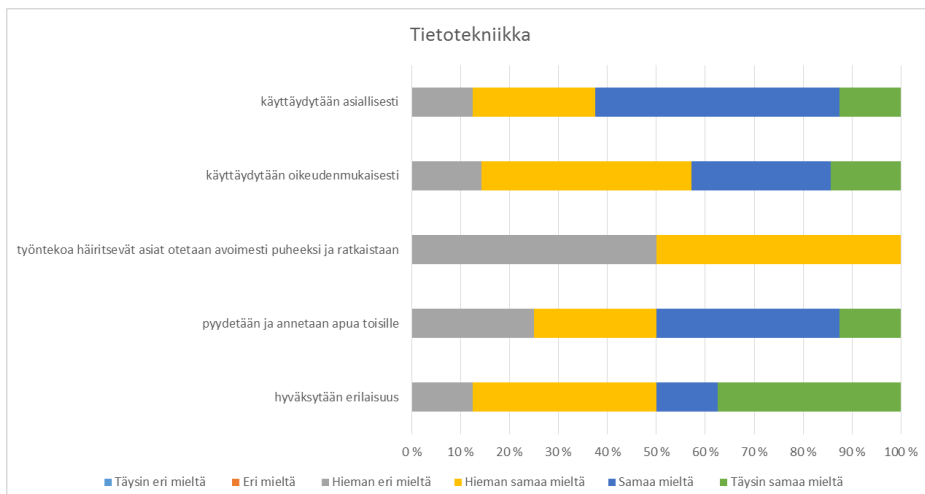
6.3.2 Työyhteisö

Työyhteisöä mitattiin viidellä väittämällä, jotka esitellään kohdeorganisaatioittain.



Kuvio 43. Työyhteisö infrarakentamisen alalla

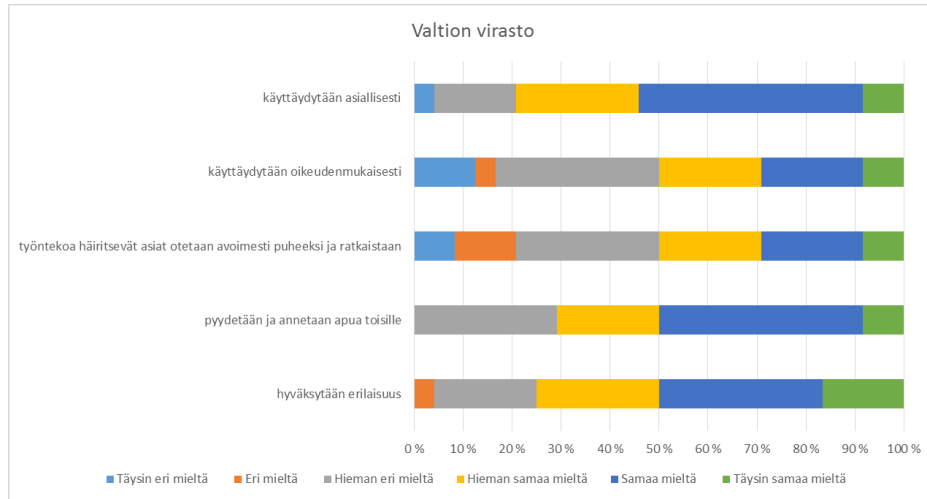
Työyhteisöön liittyvissä väittämässä hajonta on todella suurta infrarakentamisen alalla. Vastaukset ovat kuitenkin painottuneet niin, että vastaajat ovat pääsääntöisesti hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kaikista väittämistä. Lähes 90 prosenttia kokee, että työyhteisössä käyttäydytään asiallisesti ja hyväksytään erilaisuus. Yli 60 prosenttia myös kokee, että apua pyydetään ja annetaan toisille. Lähes 60 prosenttia myös kokee, että työyhteisössä käyttäydytään oikeudenmukaisesti. Väittämä ”työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan” on kuitenkin jakanut mielipiteet. Vähän päälle 30 prosenttia on väittämän kanssa hieman eri mieltä ja noin 40 prosenttia samaa mieltä. (Kuvio 43.)



Kuvio 44. Työyhteisö tietotekniikan alalla

Tietotekniikan alalla työyhteisöön liittyvissä väittämässä hajonta on pienempää kuin infrarakentamisen alalla, kuten kuviosta 44 nähdään. Vastaukset ovat painottuneet niin, että vastaajat ovat pääsääntöisesti hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kaikista väittämistä. Lähes 90 prosenttia kokee, että työyhteisössä käyttäydytään asial-

lisesti, oikeudenmukaisesti ja hyväksytään erilaisuus. Yli 70 prosenttia myös kokee, että apua pyydetään ja annetaan toisille. Väittämä ”työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan” on jakanut mielipiteet myös tietotekniikan alalla. Tasan 50 prosenttia on väittämän kanssa hieman eri mieltä ja 50 prosenttia hieman samaa mieltä.

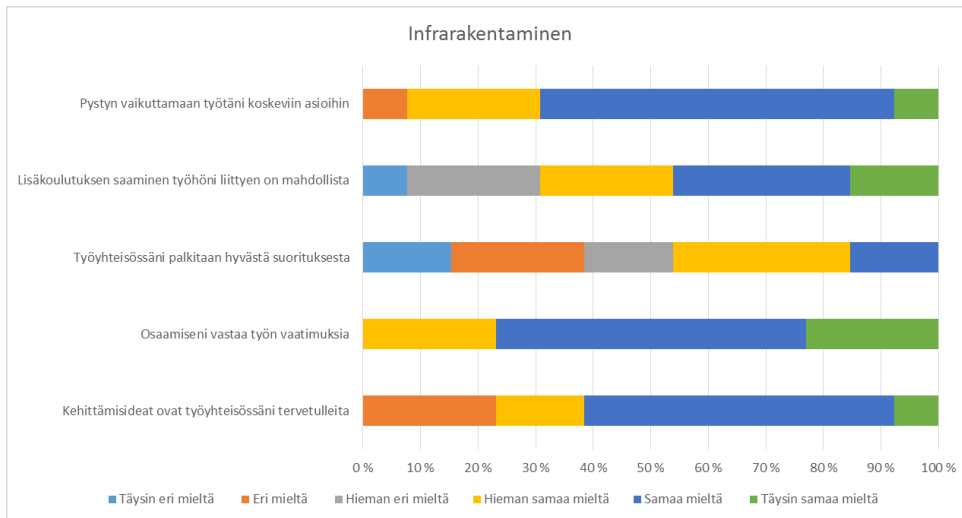


Kuvio 45. Työyhteisö valtion virastossa

Valtion virastossa työyhteisöön liittyvissä väittämässä hajontaa on taas enemmän. Vastaukset ovat kuitenkin painottuneet niin, että vastaajat ovat pääsääntöisesti hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kolmesta väittämästä. 80 prosenttia kokee, että työyhteisössä käyttäydytään asiallisesti, vähän päälle 70 prosenttia kokee, että työyhteisössä pyydetään ja annetaan apua toisille ja hyväksytään erilaisuus. Väittämä ”työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan” on jakanut mielipiteet myös valtion virastossa. 50 prosenttia on väittämän kanssa täysin eri mieltä, eri mieltä tai hieman eri mieltä ja 50 prosenttia on väittämän kanssa hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Lähes samalla tavalla valtion virastossa koetaan oikeudenmukaisuudesta. (Kuvio 45.)

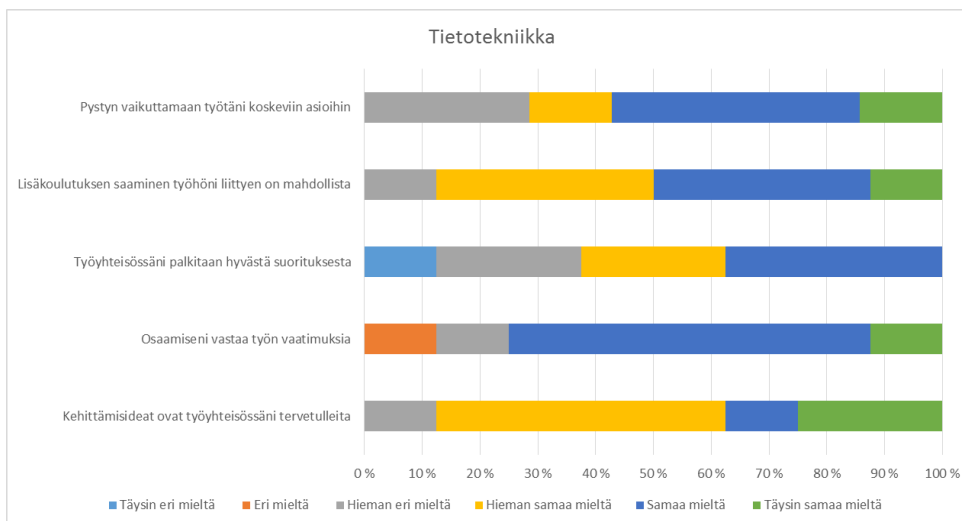
6.3.3 Työ ja osaaminen

Työtä ja osaamista mitattiin viidellä väittämällä, jotka esitellään kohdeorganisaatioittain.



Kuvio 46. Työ ja osaaminen infrarakentamisen alalla

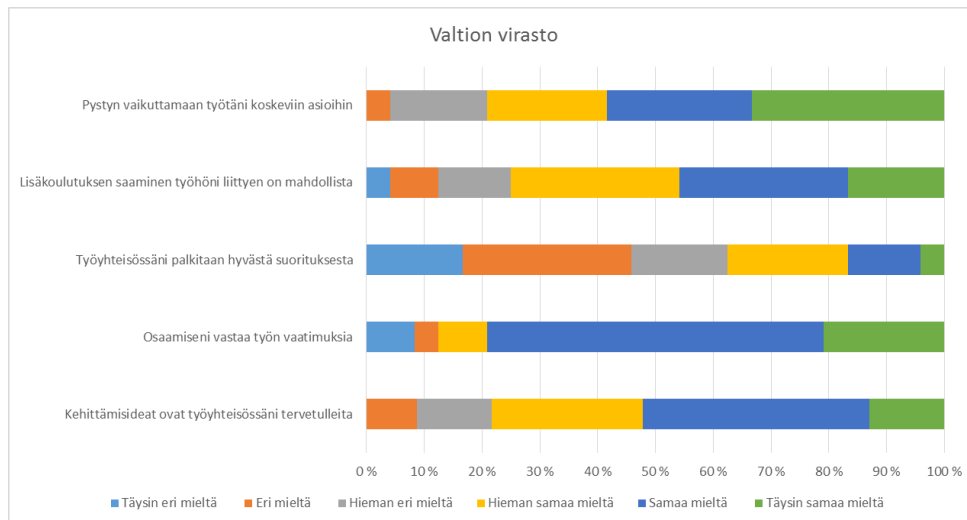
Työhön ja osaamiseen liittyvissä väittämissä kuvioista 46 voi heti nähdä, että useiden väittämien kanssa infrarakentamisen alalla ollaan samaa mieltä. Noin 60 prosenttia on samaa mieltä siitä, että he pystyvät vaikuttamaan työtään koskeviin asioihin ja noin 50 prosenttia on samaa mieltä siitä, että heidän osaaminen vastaa työn vaatimuksia ja kehittämisideat ovat työyhteisössä tervetulleita. Väittämät ”lisäkoulutuksen saaminen työhöni liittyen on mahdollista” ja ”työyhteisössäni palkitaan hyvästä suorituksesta” hajauttivat vastauksia enemmän. Hyvästä suorituksesta palkitsemisen kohdalla yli 50 prosenttia oli täysin eri mieltä, eri mieltä tai hieman eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 47. Työ ja osaaminen tietotekniikan alalla

Tietotekniikan alalla työhön ja osaamiseen liittyvissä väittämissä hajonta on pienempää kuin infrarakentamisen alalla, kuten kuvioista 47 nähdään. Vastaukset ovat painottuneet niin, että vastaajat ovat pääsääntöisesti hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kaikista väittämistä. Lähes 90 prosenttia kokee, että lisäkoulutuksen saami-

nen työhön liittyvissä asioissa on mahdollista ja kehittämisideat ovat työyhteisössä tervetulleita. Yli 70 prosenttia kokee, että pystyy vaikuttamaan työtään koskeviin asioihin. Melkein 80 prosenttia on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että oma osaaminen vastaa työn vaatimuksia. Eniten tietotekniikan alalla ollaan eri mieltä väittämän ”työyhteisössäni palkitaan hyvästä suorituksesta” kanssa. Lähes 40 prosenttia on väittämän kanssa täysin eri mieltä tai hieman eri mieltä.

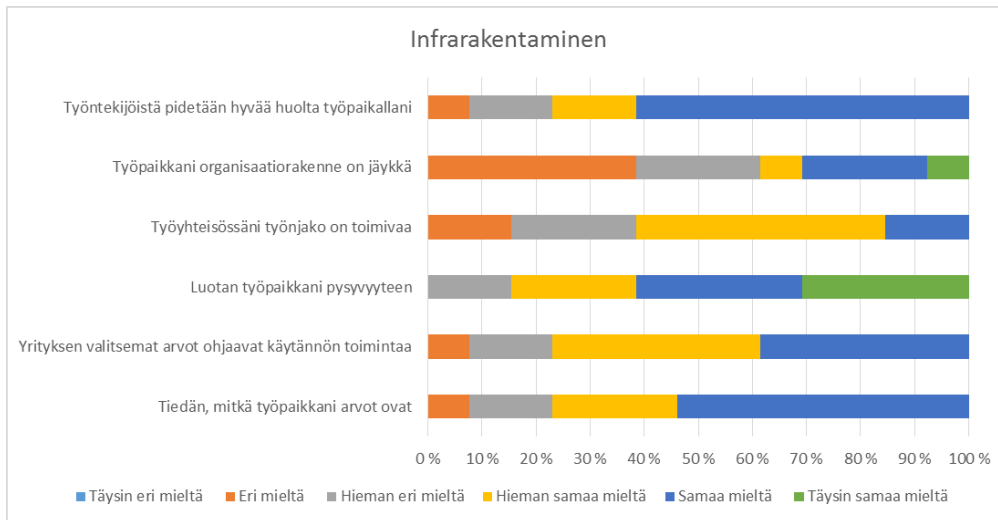


Kuvio 48. Työ ja osaaminen valtion virastossa

Valtion virastossa työhön ja osaamiseen liittyvissä väittämässä hajontaa on selvästi tietotekniikan alaa enemmän. Vastaukset ovat painottuneet niin, että vastaajat ovat pääsääntöisesti hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä neljästä väittämästä. Noin 90 prosenttia kokee, että osaaminen vastaa työn vaatimuksia, noin 80 prosenttia kokee, että pystyy vaikuttamaan työtään koskeviin päätöksiin ja että kehittämisideat ovat työyhteisössä tervetulleita. Väittämä ”työyhteisössäni palkitaan hyvästä suorituksesta” on jakanut mielipiteet myös valtion virastossa. Yli 60 prosenttia on kuitenkin väittämän kanssa täysin eri mieltä, eri mieltä tai hieman eri mieltä. Yli 70 prosenttia vastaajista on myös sitä mieltä, että lisäkoulutuksen saaminen työhön liittyen on mahdollista. (Kuvio 48.)

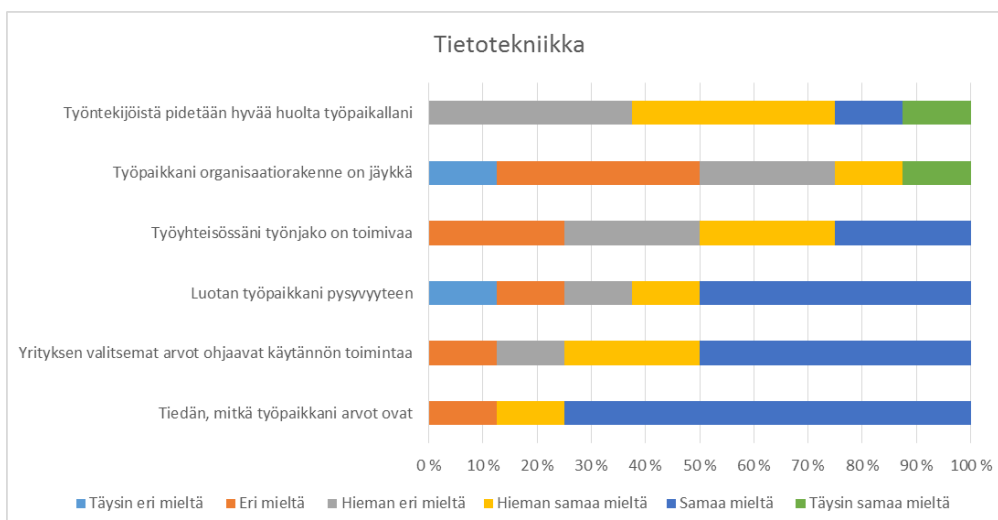
6.3.4 Organisaatio

Organisaatiota mitattiin kuudella väittämällä, jotka esitellään kohdeorganisaatioittain.



Kuvio 49. Organisaatio infrarakentamisen alalla

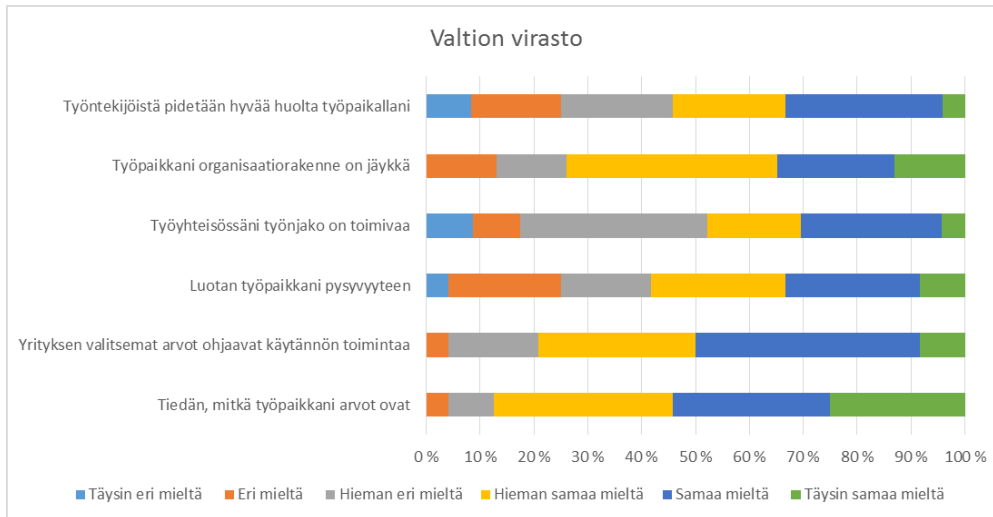
Organisaatioon liittyvissä väittämissä pääsääntöisesti vastaajat ovat hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämien kanssa. Yli 60 prosenttia on samaa mieltä siitä, että työntekijöistä pidetään hyvää huolta työpaikalla ja yli 60 prosenttia on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he luottavat työpaikkansa pysyvyyteen. Yli 50 prosenttia on myös samaa mieltä väittämän ”tiedän, mitkä työpaikkani arvot ovat” kanssa. Yli 70 prosenttia on hieman samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että yrityksen arvot ohjaavat käytännön toimintaa. Työnjaon toimivuudesta hieman samaa mieltä tai samaa mieltä on myös yli 60 prosenttia. Infrarakentamisen alalla ollaan kuitenkin eri mieltä sen kanssa, että organisaatio olisi jäykkä. Yli 60 prosenttia vastaajista on väittämän kanssa hieman eri mieltä tai eri mieltä. (Kuvio 49.)



Kuvio 50. Organisaatio tietotekniikan alalla

Tietotekniikan alalla organisaatioon liittyvissä väittämissä 50 prosenttia vastaajista on samaa mieltä väittämien ”luotan työpaikkani pysyvyyteen” ja ”yrityksen valitsema arvot oh-

jaavat käytännön toimintaa” kanssa. Väittämän ”tiedän, mitkä työpaikkani arvot ovat” kanssa samaa mieltä on noin 75 prosenttia. Työnjaon toimivuus jakaa mielipiteet ja 50 prosenttia on hieman eri mieltä tai eri mieltä ja 50 prosenttia hieman samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa. Lähes 40 prosenttia on hieman eri mieltä väittämän kanssa, että työntekijöistä pidetään hyvää huolta työpaikalla, mutta loput vastaajista ovat väittämän kanssa hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Myöskään tietotekniikan alalla organisaatorakennetta ei pidetä jäykkänä ja vastaajista väittämän kanssa on täysin eri mieltä, eri mieltä tai hieman eri mieltä yli 70 prosenttia. (Kuvio 50.)

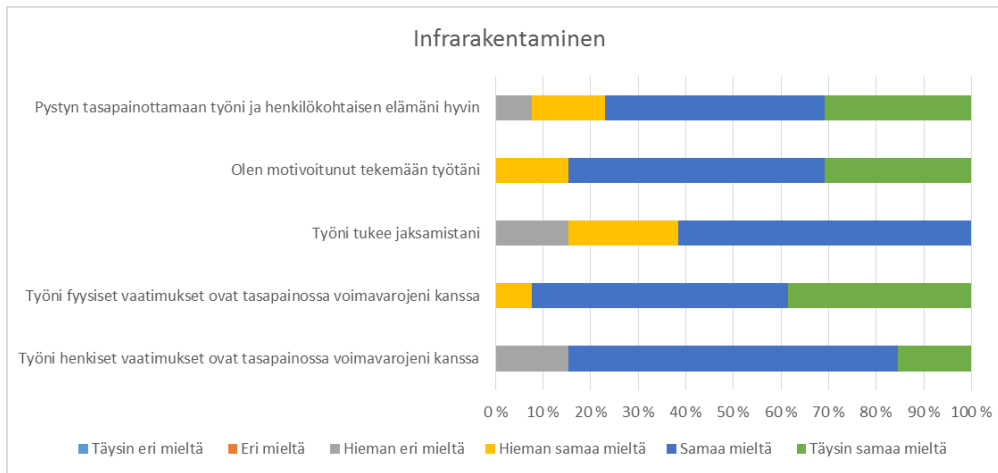


Kuvio 51. Organisaatio valtion virastossa

Valtion virastossa organisaatioon liittyvissä väittämässä hajontaa on kohtalaisen paljon. Vastaukset ovat kuitenkin painottuneet niin, että vastaajat ovat pääsääntöisesti hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä viidessä väittämästä. Yli 50 prosenttia vastaajista kokee, että työntekijöistä pidetään hyvää huolta työpaikalla, mutta vastaajista melkein puolet on myös toista mieltä. Valtion virastossa koetaan muista kohdeorganisaatioista poiketen, että organisaatorakenne on jäykkä. Yli 70 prosenttia vastaajista on hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Yli 50 prosentin mukaan työnjako ei ole toimivaa. Valtion virastossa lähes 60 prosenttia luottaa työpaikan pysyvyyteen, noin 80 prosenttia kokee, että yrityksen valitsevat arvot ohjaavat käytännön toimintaa ja melkein 90 prosenttia on hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän ”tiedän, mitkä työpaikkani arvot ovat” kanssa. (Kuvio 51.)

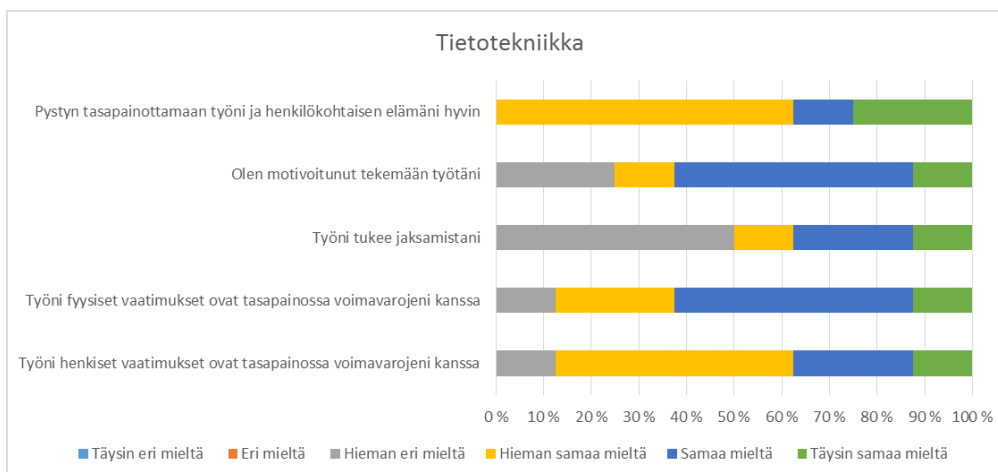
6.3.5 Yksilö ja työkyky

Yksilöä ja työkykyä mitattiin viidellä väittämällä, jotka esitellään kohdeorganisaatioittain.



Kuvio 52. Yksilö ja työkyky infrarakentamisen alalla

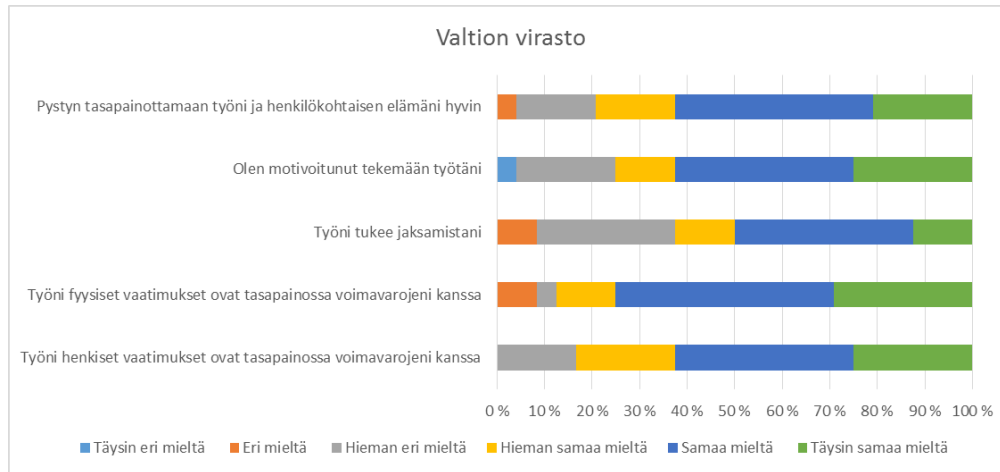
Yksilöön ja työkykyyn liittyvissä väittämässä kuvio 52 voi selvästi nähdä, että useiden väittämien kanssa infrarakentamisen alalla ollaan samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä on lähes 80 prosenttia vastaajista väittämän ”pystyn tasapainottamaan työni ja henkilökohtaisen elämäni hyvin” kanssa. Yli 80 prosenttia on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he ovat motivoituneita tekemään työtään ja työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa omien voimavarojen kanssa. Yli 90 prosenttia vastaajista on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa omien voimavarojen kanssa. Työ myös tukee vastaajien mielestä jaksamista, ja yli 60 prosenttia on väittämän kanssa samaa mieltä.



Kuvio 53. Yksilö ja työkyky tietotekniikan alalla

Tietotekniikan alalla ei suhtauduta aivan niin positiivisesti yksilöön ja työkykyyn liittyviin väittämiin kuin infrarakentamisen alalla. 50 prosenttia vastaajista on hieman eri mieltä siitä, että työ tukee jaksamista. Vähän yli 60 prosenttia on hieman samaa mieltä siitä, että työn ja henkilökohtaisen elämän pystyy tasapainottamaan hyvin. Suurin osa vastaajista, noin 50 prosenttia, on myös vain hieman samaa mieltä siitä, että työn henkiset vaatimukset

set ovat tasapainossa voimavarojen kanssa. Kuitenkin yli 60 prosenttia on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojen kanssa. Tietotekniikan alalla vastaajat ovat myös motivoituneita tekemään työtään, yli 60 prosenttia vastaajista on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 53.)



Kuvio 54. Yksilö ja työkyky valtion virastossa

Valtion virastossa yksilöön ja työkykyyn liittyviin väittämiin suhtaudutaan positiivisesti. Yli 60 prosenttia on samaa mieltä tai täysin samaa väittämien ”pystyn tasapainottamaan työni ja henkilökohtaisen elämäni hyvin”, ”työni henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa” ja ”olen motivoitunut tekemään työtäni” kanssa. Melkein 90 prosenttia valtion virastossa kokee, että työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojen kanssa. Ainoastaan väittäjä ”työni tukee jaksamistani” toi hieman enemmän hajontaa vastauksiin. Kuitenkin 50 prosenttia vastaajista oli tästäkin väittämästä samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.

7 Pohdinta

Edellä on arvioitu tuloksia kohdeorganisaatioittain työhyvinvoinnin, sosiaalisen pääoman ja organisaatiokulttuurin osa-alueilla. Tutkimuksessa ollaan kuitenkin kiinnostuneita myös siitä, millainen merkitys työhyvinvoinnilla on sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen johtopäätöksissä esittelen myös työhyvinvoinnin merkitystä sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin tukeutuen sekä teoriaan että tutkimuksen tuloksiin.

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tulosten perusteella kaikissa kohdeorganisaatioissa suhtaudutaan kaiken kaikkiaan positiivisesti organisaatioiden sosiaaliseen pääomaan, organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin. Pääsääntöisesti vastaajat olivat kaikista kohdeorganisaatiosta vähintään hieman samaa mieltä lähes jokaisen väittämän kanssa. Väittämät on luotu kuvailemaan sosiaalisen pääoman, organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin positiivisia Aspekteja muutamaa väittämää lukuun ottamatta.

Sosiaalista pääomaa kohdeorganisaatioissa tutkittiin teorian tukemina seitsemällä ulottuvuudella. Ulottuvuuksia ovat suhteet ja verkostot, johtamisjärjestelmän selkeys, normien selkeys, arvojen yhteisyys, informaation kulku, vuorovaikutus sekä luottamus. Suhteet ja verkostot näyttävät olevan hieman paremmassa kunnossa infrarakentamisen alalla ja valtion virastossa kuin tietotekniikan alalla. Johtamisjärjestelmien selkeys jakoi hieman enemmän mielipiteitä, mutta sekin koetaan huonoimmaksi tietotekniikan alalla. Normien selkeyden osalta jokaisessa kohdeorganisaatiossa on paljon kehitettävää, sillä vastaajat olivat eri mieltä monien väittämien kanssa. Kohdeorganisaatioiden arvot saivat taas parempia tuloksia. Informaation kulussa kehitettävää on pääsääntöisesti siinä, kuinka helposti tieto kulkee kaikille asianomaisille. Myös vuorovaikutusta olisi syytä kehittää jokaisessa kohdeorganisaatiossa. Tulosten perusteella varsinkin luottamus koetaan kaikissa organisaatioissa hyväksi, mikä onkin erittäin positiivista, sillä luottamus katsotaan sosiaalisen pääoman kulmakiveksi. Huolestuttavaa on kuitenkin vuorovaikutuksen alhaiset arvot. Vaikka sosiaalinen pääoma koetaankin tulosten mukaan suhteellisen hyvänä, nousi avoimista kysymyksistä esiin huolestuttavia ja negatiivisia kommentteja.

”Yhteistyö ja etenkin luottamus ovat jatkuvasti muovautuvassa tilassa, koska organisaatio on sitä myös virastojen yhdistymisen ja tulevien yhdistymisten myötä.”

”Luottamus muihin työntekijöihin on olemassa, mutta halua tehdä yhteistyötä ei suuressa määrin ole.”

Teoriasta nostettiin esiin kaksi teemaa kuvaamaan organisaatiokulttuuria, joita ovat organisaation toiminta ja organisaation piirteet. Organisaation toiminta koettiin parhaimmaksi tietotekniikan alalla, vaikka infrarakentamisen alalla tulokset olivat lähes samalla tasolla. Valtion virastossa organisaation toiminta koettiin kohdeorganisaatioista huonoimpana. Sekä tietotekniikan alalla että infrarakentamisen alalla organisaation piirteet koettiin hyvin samanlaisiksi, mutta valtion virastossa niin sanotut pehmeämmät arvot nousivat esiin.

Työhyvinvointia mitattiin teoriasta johdettujen viiden ulottuvuuden avulla, joita ovat esimiestyö ja johtaminen, työyhteisö, työ ja osaaminen, organisaatio sekä yksilö ja työkyky. Esimiestyötä ja johtamista tulisi kehittää eniten tietotekniikan alalla ja valtion virastossa. Työyhteisöä olisi hyvä kehittää kaikissa kohdeorganisaatioissa, sillä tulosten mukaan useista väittämistä oltiin eri mieltä. Vastaajat kokevat työn ja osaamisen olevan tasapainossa ja hyvällä tasolla, vaikka palkitsemista hyvästä työstä pitäisi selvästi parantaa jokaisessa kohdeorganisaatiossa. Organisaatioon yleensä ollaan myös tyytyväisiä, vaikka valtion virastossa koetaan organisaatorakenteen olevan jäykkä. Väittämät yksilön ja työkyvyn ulottuvuudessa saivat parhaat arviot jokaisessa kohdeorganisaatiossa.

Työhyvinvoinnin yhteyttä organisaatiokulttuuriin on kuvattu arvokongruenssiteorian ja organisatorisen tukiteorian avulla. Organisaatiokulttuuri tukee henkilöstöä, mikäli yrityksessä arvostetaan työntekijöiden työpanosta ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Organisatorisen tukiteorian mukaan organisaatio huolehtii jäsenistään muun muassa eri henkilöstöjohtamisen tavoin sekä kiinnittämällä huomiota henkilöstön hyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Teorian mukaan tarkoitus on edistää työhyvinvointia huolehtimalla, että työolot ovat inhimilliset ja suotuisat työnteolle ja työssä viihtymiselle.

Kaikissa kohdeorganisaatioissa koettiin, että työpaikan johto on kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. Kohdeorganisaatioissa ei kuitenkaan koettu, että työyhteisössä käyttäytyään oikeudenmukaisesti. Myös palautetta ja palkitsemista hyvin tehdystä työstä kaivataan, joten vaikuttaisi siltä, että työntekijät eivät koe, että heidän työpanostaan arvostetaan riittävästi. Kohdeorganisaatioita kuvailtiin myös infrarakentamisen ja tietotekniikan alalla kilpailulliseksi ja tuloskeskeiseksi, joka saattaa myös vaikuttaa osaltaan siihen, että työssä ei voida hyvin. Työhyvinvoinnin kehittäminen varsinkin työyhteisöön ja organisaatioon liittyvissä ulottuvuuksissa näyttäisi voivan parantaa ajan mittaan myös työntekijöiden näkemystä organisaatiokulttuuristaan ja sosiaalisesta pääomastaan.

Arvokongruenssiteoriassa tärkeässä roolissa ovat etenkin työntekijän ja organisaation väliset arvot ja niiden yhteensopivuus. Hyvinvoivan työntekijän arvot, taidot ja tarpeet vastaavat organisaation tarpeita ja arvoja. Työhyvinvointiin ja työsuoritukseen vaikuttaakin suu-

resti se, miten työntekijän ja organisaation arvot sopivat yhteen ja miten organisaatio pystyy vastaamaan työntekijöiden odotuksiin. Samankaltainen arvomaailma yrityksen ja työnhakijan välillä saattaa olla yksi motiiveista hakeutua tiettyyn organisaatioon. Yrityksiin palataan myös mieluummin henkilöitä, jotka ovat valmiita jakamaan heidän olemassa olevat arvonsa. Sopeutuminen organisaatioon ja sen toimintaan on aloittavalle työntekijälle helppompaa hänen omaksuessaan yrityksen arvomaailman.

Kohdeorganisaatioiden arvoista kysyttiin sosiaalisen pääoman ja työhyvinvoinnin yhteydessä. Arvot on määritelty kohdeorganisaatioissa kohtalaisen selvästi ja ne vastaavat työntekijöiden omia arvoja, kuten arvokongruenssiteorian mukaan yleensä onkin. Kohdeorganisaatioissa myös koetaan, että arvot perustuvat yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja ohjaavat käytännön toimintaa, mikä vahvistaa teorian mukaan arvojen ja organisaation toiminnan hyväksymistä ja sitoutumista organisaatioon.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään aina välttämään virheitä, mutta siitä huolimatta tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Luotettavuutta onkin pyrittävä arvioimaan erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja tarkkuutta. Tutkimusta pidetään luotettavana, mikäli joku muu voi toistaa sen saaden samat tulokset eivätkä tulokset ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen pätevyys, validius, tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä oli tarkoituskin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Kyselyssä pyrittiin käyttämään selkeitä ja ymmärrettäviä väittämiä, jotta vastaajien olisi mahdollisimman helppo ymmärtää ne, ja jotta tutkimus olisi toistettavissa mahdollisimman helposti. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä, sitä testattiin kolmen tutkimuksen ulkopuolisen henkilön kanssa, jotta saatiin selville oliko väittämät tarpeeksi selkeitä ja yksinkertaisia. Lisäksi kyselyn väittämät lähetettiin menetelmäopintojen lehtorille, joka antoi kommentteja kyselyn väittämistä yleensä sekä opinnäytetyön ohjaajalle, joka kommentoi väittämien sisältöä. Kaiken kaikkiaan kysely päästiin lähettämään vastaajille ilman suurempia korjauksia, vaikka palautteen perusteella selkiytettiin hieman terminologiaa. Validiteettia pyrittiin lisäämään suunnitteleamalla kyselylomake huolellisesti. Lisäksi tässä vaiheessa arvioitiin vastaako väittämät teoriaa, ja kuvaavatko kukin väittämä vain yhtä erillistä asiaa. Kyselylomakkeen testaajat tarkkailivat myös vastaamiseen kuluva aikaa, joka oli noin kymmenen minuuttia. Näin saatekirjeeseen pystyttiin jo suoraan kertomaan, ettei kyselyyn vastaaminen vie kovin paljon aikaa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että siihen vastattiin nimettömänä ja vapaaehtoisesti. Tuloksien tarkastelusta jätettiin myös tietoisesti pois useiden taustakysymyksien vertaileminen, jotta yksittäisiä vastaajia ei olisi pienistä kohderyhmistä pystynyt tunnistamaan.

Luotettavuutta heikentää melko alhainen kokonaisvastausprosentti. Kysely lähetettiin kokonaisuudessaan 119 työntekijälle kolmesta kohdeorganisaatiosta. Tutkimuksen kokonaisvastausprosentti on 37,8, joka tämän tyyppisessä tutkimuksessa on melko alhainen. Infrarakentamisen alalla vastausprosentti oli jopa 72 prosenttia, mutta valtion virastossa ja tietotekniikan alalla vastausprosentit olivat vain 29,6 prosenttia ja 40 prosenttia. Infrarakentamisen tuloksien voidaan katsoa kuvaavan hyvin koko kohdeorganisaatiota, mutta valtion virastosta ja tietotekniikan yrityksestä ei voida sanoa samaa. Lisäksi tuloksia väärin se, että yksi kohderyhmistä oli niin paljon isompi kahta muuta. Kuitenkin tutkimustulokset antavat viitteitä kaikille kolmelle kohdeorganisaatiolle siitä, millaista sosiaalista pääomaa, organisaatiokulttuuria ja hyvinvointia työympäristöistä löytyy.

Tutkimuksen kyselylomakkeen avulla on pyritty vastaamaan suoraan ainoastaan kolmeen alaongelmaan, joihin se vastaakin hyvin. Ainoastaan organisaatiokulttuurin kohdalla väitettä olisi pitänyt olla luultavasti enemmän kokonaisvaltaisemman tuloksen saamiseksi. Tulokset ovat erittäin hyödyllisiä kohdeorganisaatioille, mutta työn pääongelmaan ei kiinnitetty tarpeeksi huomioita, ja se jäi hieman toisarvoiseksi. Johtopäätöksissä olen yrittänyt saada teoriaa ja tuloksia keskustelemaan keskenään, mutta koen, että pääongelman ratkaisemiseksi tutkimusta pitäisi vielä jatkaa.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkossa ensimmäisenä pitäisi kiinnittää huomiota siihen millaisia tilastollisia testejä tutkimusaineistosta voisi tehdä. Tässä tutkimuksessa ei valitettavasti ehditty paneutumaan tilastollisiin testeihin, joten niiden tuoma lisäarvo jäi puuttumaan. Tilastollisilla testeillä olisi voinut nähdä selvemmin yhteyksiä sosiaaliseen pääomaan, organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välillä ja löytää myös suoria merkityksiä. Aihetta olisi mielenkiintoista tutkia myös huomattavasti isommalla tutkimusjoukolla.

Työhyvinvoinnin merkitys sosiaaliseen pääomaan ja organisaatiokulttuuriin on erittäin tärkeä aihe tutkia, ja uskon, että tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että työhyvinvoinnilla on merkitystä sekä sosiaaliseen pääomaan että organisaatiokulttuuriin. Asiaa voisi lähteä selvittämään tekemällä ensin laajemman ja kaikin puolin luotettavamman kvantitatiivisen tutkimuksen aiheesta, josta voisi jatkaa kvalitatiiviseen tutkimukseen haastattelemalla

suoraan työntekijöitä heidän kokemuksistaan organisaatiokulttuurista, sosiaalisesta pääomasta ja työhyvinvoinnista ja niiden yhteydestä.

Lisäksi tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että kaikissa kohdeorganisaatioissa voisi olla hyvä tehdä laajempi työhyvinvointitutkimus, jonka tulosten avulla organisaation toimintaa alettaisiin muokkaamaan ja kehittämään. Tämä tutkimus tullaan esittelemään kaikkien kohdeorganisaatioiden yhteyshenkilöille, ja toivottavasti myös johdolle. Näin tutkimuksesta olisi eniten hyötyä, sillä se kuvasi eniten juuri kohdeorganisaatioiden toimintaa ja hyvinvointia. Lisäksi tutkimuksen avulla kohdeorganisaatiot saavat varmasti paljon ideoita toimintansa kehittämiseen.

7.4 Oma kehitys

Itse olen oppinut valtavasti tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Aloitin opinnäytetyön etsimällä aikaisempaa teoriaa aiheestani, ja huomasin heti, kuinka vähän tietoa minulla oli valmiiksi. Työhyvinvoinnista olen opintojen aikana toki lukenut paljon, mutta organisaatiokulttuurista ja sen tasoista opin paljon uutta. Lisäksi kävi ilmi, että olin opintojen aikana ymmärtänyt joidenkin pääomaan liittyvien käsitteiden sisällön täysin väärin. Koen, että olen teoriaa etsiessäni ja kirjoittaessani kehittynyt paljon myös työntekijänä, sillä ymmärrän asioita ja niiden yhteyksiä nyt paremmin.

Tuloksia oli myös erittäin mielenkiintoista tutkia ja analysoida, sillä kaikki kohdeorganisaatiot ovat minulle tuttuja. Uskon, että pystymme tähän tutkimukseen perustuen kehittämään nykyisen työpaikkani toimintaa ja hyvinvointia. Tuloksia käsitellessäni huomasin myös kuinka vähän eroja keskiarvollisesti eri väittämien, teemojen ja kohdeorganisaatioiden välillä oikeastaan oli. Luulen, että tilastollisten testien avulla olisin oppinut kohdeorganisaatioista tätä työtä varten tärkeitä asioita, mutta oman oppimiseni kannalta tulosten käsittely myös näin kehitti minua tutkijana.

Aloitin teorian kokoamisen jo kesällä 2014, mutta henkilökohtaisten syiden ja työnteon takia opinnäytetyön varsinainen aloittaminen venyi. Jatkossa aion varata paljon enemmän aikaa tutkimuksien kirjoittamiselle, ja tulosten läpikäymiselle. Kaiken kaikkiaan olen kuitenkin tyytyväinen työhöni ja omaan oppimiseeni.

Lähteet

- Andriessen, D. 2004. Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Elsevier Inc. Oxford.
- Coleman, J. 1988. Social Capital in Creation of Human Capital. The American Journal of Sociology. Vol. 94.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. 1997. Perceived Organizational Support. Discretionary Treatment and Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology. Vol. 82.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology. Vol. 71.
- Great Place to Work 2015. Millainen on hyvä työpaikka. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoeipaikka>. Luettu viimeksi: 16.5.2015.
- Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin kauppakamari. Hämeenlinna.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

- Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Näkökulmia osaamisen johtamisen kehittämiseksi työyhteisöissä. Toim. Putkonen, A. 2013. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- O`Reilly, C., Chatman, C. & Caldwell, D. 1991. People and Organizational Culture. A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. Academy of Management Journal. Vol. 34.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Porvoo.
- Polanyi, M. 1958. Personal Knowledge. Towards a Post-critical Philosophy. Routledge. London.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita prima Oy. Helsinki.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. Journal of Applied Psychology. Vol. 87.
- Robbins, S. & Judge, T. 2012. Essentials of Organizational Behavior. Pearson Education Limited. Essex.
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational Behaviour. Pearson Education Limited. Essex.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma. Johdon käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma. Käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki.

Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons Inc. San Francisco.

Sosiaalisen pääoman kentät. Toim. Jokivuori, P. 2005. Minerva kustannus Oy. Jyväskylä.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampere University Press. Tampere.

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2014. Toim. Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Pohjola Terveys Oy. Helsinki.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. Tampere.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Helsinki.

Tamminen, N., Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Juvenes Print. Tampere.

TeKes 2015. Aineettoman pääoman johtaminen. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>. Luettu viimeksi: 30.4.2015.

Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Toim. Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Gaudemus. Helsinki.

Työpiste 2015. Tiedon ja arjen kohtaamispaikka. Työpaikalla kannattaa olla kiva. Luettavissa: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyopaikalla_kannattaa_olla_kiva.aspx. Luettu viimeksi: 31.5.2015.

Työterveyslaitos 2015 a. Hyvät käytännöt. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä – julkaisu. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/malliratkaisut/hyvät_kaytannot/Sivut/default.aspx. Luettu viimeksi 10.5.2015.

Työterveyslaitos 2015 b. Työhyvinvointi. Tykytoiminta. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/Sivut/default.aspx>. Luettu viimeksi: 31.5.2015.

Työturvallisuuskeskus 2015. Fyysinen työkuormitus. Luettavissa:

http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/fyysinen_tyokuormitus. Luettu viimeksi: 31.5.2015.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa liiketaloutta tradenomin tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Erikoistumisalanani on HRM ja johtajuus. Teen opinnäytetyötäni työhyvinvoinnista osana organisaatiokulttuuria ja sosiaalista pääomaa.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee kyselylomakkeen täyttämistä ja palauttamista. Kyselyyn pääsee alla olevan linkin kautta. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista, ja siihen vastaaminen kestää n. 10 minuuttia.

Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Tutkimus ei koske siviilipalvelusmiehiä eikä harjoittelijoita. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaaajien tiedot eivät paljastu tuloksissa.

Vastausaika kyselyyn on 25.5.2015 – 3.6.2015.

Kiitoksia ajastasi!

Kyselyyn pääset tästä linkistä:

<https://www.webropolsurveys.com/S/45C1BD6D5A278FED.par>

Ystävällisin terveisin

Annu Kurvinen

Liite 2. Kyselylomake

Työhyvinvointi osana organisaatiokulttuuria ja yrityksen sosiaalista pääomaa

Taustatiedot

1. Ikä

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- Yli 65

2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

3. Koulutus

- Peruskoulu
- Lukio tai ammattikoulu
- Opisto
- Ammattikorkeakoulu
- Korkeakoulu

4. Työskentelyvuodet

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä/ organisaatiossa?

5. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten työpaikkaasi?

- Infrarakentaminen
- Tietotekniikka
- Valtion virasto

Seuraava -->

Sosiaalinen pääoma

6. Suhteet ja verkostot

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni ...						
tavoitteet on selvästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
on sitouduttu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
on helppo luoda verkostoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
on helppo luoda suhteita muihin työntekijöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Johtamisjärjestelmän selkeys

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni ...						
työnjako on sovittu selvästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimintaperiaatteet ovat selvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
valta- ja vastuusuhteet on määritelty selvästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
johtamisjärjestelmät ovat avoimesti nähtävissä työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Normien selkeys

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni ...						
säännöt on selvästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kaikki noudattavat samoja sääntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sääntöjen rikkomisesta rangaistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kaikki tarkkailevat sääntöjen noudattamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Arvojen yhteisyys

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni ...						
arvot selvästi määriteltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvot vastaavat omia henkilökohtaisia arvojani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvokeskustelu käsittää vain yhteiskunnallisesti hyväksytyjä ja eettisiä arvoja, kuten esimerkiksi ympäristöystävällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvot perustuvat jokapäiväiseen toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Informaation kulku

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni ...						
tiedon hankkiminen on aktiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jaetaan tietoa avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tieto kulkee helposti kaikille asianomaisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jaetaan osaamista ja asiantuntemusta mielellään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Vuorovaikutus

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni ...						
vuorovaikutus on esteetöntä (myös osastojen välillä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuorovaikutus on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuorovaikutus on selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuorovaikutus on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Luottamus

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni ...						
tunnen oloni turvalliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen olevani osa ryhmää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen, että palvelukset ovat vastavuoroisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen, että saavutamme yhteistä hyötyä auttamalla toisiamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Miten kuvailisit yhteistyötä ja luottamusta työyhteisön jäsenten välillä työpaikallasi?

<-- Edellinen

Seuraava -->

Organisaatiokulttuuri

14. Organisaation toiminta

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen huomannut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen huomannut epätasa-arvoisuutta miesten ja naisten kohtelussa työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani johto on kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani kannustetaan työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Organisaatiokulttuurin piirteet

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kuulun organisaatioon, joka on ...						
innovatiivinen ja riskintottokykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yksityiskohdat huomioon ottava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuloskeskeinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ihmiskeskeinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimikeskeinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kilpailullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pysyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Miten kuvailisit työpaikkasi toimintatapoja?

<-- Edellinen

Seuraava -->

Työhyvinvointi

17. Esimiestyö ja johtaminen

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni rohkaisee minua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni riittävästi positiivista palautetta, kun onnistun työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni riittävästi rakentavaa palautetta, kun epäonnistun työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Työyhteisö

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni ...						
hyväksytään erilaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pyydetään ja annetaan apua toisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
käyttyäytään oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
käyttyäytään asiallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Työ ja osaaminen

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kehittämisideat ovat työyhteisössäni tervetulleita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni palkitaan hyvistä suorituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisäkoulutuksen saaminen työhöni liittyen on mahdollista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Organisaatio

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän, mitkä työpaikkani arvot ovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen valitsemat arvot ohjaavat käytännön toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan työpaikkani pysyvyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni työnjako on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani organisaatiorakenne on jäykkä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöistä pidetään hyvää huolta työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Yksilö ja työkyky

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tukee jaksamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut tekemään työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn tasapainottamaan työni ja henkilökohtaisen elämäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Miten kuvailisit työhyvinvointia työpaikallasi?

<-- Edellinen

Lähetä