

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK, SOTE-palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

2023

Anu Virtanen

TYÖYHTEISÖKULTTUURI YHTEISÖLLISEN JA TUETUN ASUMISEN PALVELUSSA - TAPAUSTUTKIMUS



OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi, SOTE-palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

2023 | 46 sivua, 9 liitesivua

Anu Virtanen

TYÖYHTEISÖKULTTUURI YHTEISÖLLISEN JA TUETUN ASUMISEN PALVELUSSA - TAPAUSTUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten hoitokoti Peltolan henkilöstö kokee yrityksen työyhteisökulttuurin. Tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden, esimiesten ja johtoryhmän näkemys työyhteisökulttuurin nykytilasta. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona hoitokoti Peltolalle.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehystä, joka käsittelee työyhteisökulttuuria käsitteenä ja sen merkitystä organisaatiossa. Tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa saatua aineistoa analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimusaineisto kerättiin henkilöstölle järjestetyssä työpajassa sekä johtoryhmän ja esimiesten teemaryhmähaastattelussa. Tarkoituksena oli, että työyhteisön jäsenet pääsevät itse ääneen pohdiskelemaan työyhteisönsä kulttuuria. Opinnäytetyö perustuu siis työyhteisön jäsenten kokemuksiin.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että hoitokoti Peltolassa vallitsee vahva yhteisöllisyyteen nojaava työyhteisökulttuuri, johon kulloisetkin perheyriksen johtajat ovat toimintatavoillaan ja johtamisellaan vaikuttaneet. Henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne on erityisen vahva ja yhteisöllisyys koetaan tärkeäksi voimavaraksi. Työyhteisökulttuuri on muuttunut vuosien saatossa. Aikaisempi hyvin autoritääriinen organisaatio on muuttunut selkeästi tasavertaisempaan, henkilöstöä enemmän kuuntelemaan suuntaan. Työyhteisön jäsenet tuntevat olevan varsin tyytyväisiä nykyiseen työyhteisökulttuuriin, vaikka tuovatkin esille asioita, joihin toivotaan muutosta. Ne asiat, mitä henkilöstö pitää tärkeinä ja vaalittavina asioina työyhteisökulttuurissa, ilmenevät sellaisinaan jo nykyisessä kulttuurissa.

Opinnäytetyön hyötynä toimeksiantajayritykselle on saada nykytilan selvittämisen myötä näkemys kokemuksista vallitsevaan työyhteisökulttuuriin liittyen. Koostetun näkemyksen pohjalta voidaan halutessa laatia tarkempia ja kohdennettumpia jatkosuunnitelmia työyhteisökulttuurin vaalimiseksi tai kehittämiseksi. Tämä on tärkeä osatekijä siinä, että hoitokoti Peltola säilyy sote-alan vetovoimaisena työnantajana ja houkuttelee alan parhaita osaajia myös tulevaisuudessa. Kehittämällä ja edistämällä työyhteisöjen ja työntekijöiden työhyvinvointia voidaan vaikuttaa niin kansantalouden kestävyteen kuin sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuteen.

ASIASANAT:

työyhteisökulttuuri, organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Management of Social and Health Services and Business Degree Programme

2023 | 46 pages, 9 attachment pages

Anu Virtanen

WORK COMMUNITY CULTURE IN A COMMUNAL AND SUPPORTIVE HOUSING SERVICE – CASE STUDY

The aim of this thesis was to find out what is the work community culture in Peltola nursing home. The goal was to map out the view of employees, supervisors and the management team perceived the current state of the work community culture. The thesis was completed as a part of an assignment done for the nursing home in Peltola.

The thesis consists of a theoretical framework that deals with work community culture as a concept and its importance to the organization. The research part was implemented as a qualitative case study, where the obtained material was analyzed with the help of inductive content analysis. The research material was collected in a workshop organized for the personnel and in a theme group interview of the management team and supervisors. For the members of the working community, the purpose of the workshop was to be able to think aloud and explore new ideas towards the working community in Peltola nursing home. Therefore, the thesis is based on the experiences of the members of the working community.

Based on the results, it can be concluded that Peltola nursing home has a strong work community culture based on community, which the directors of the family business at the time have influenced with their operating methods and management. The sense of belonging among the personnel is particularly strong and the sense of community is perceived as an important asset. What is significant, is the change in work community culture over the years. The previously very authoritarian organization has clearly changed into a more equal direction, listening more to the personnel. The members of the work community seem to be quite satisfied with the current culture, even though issues have been brought up which the members of the work community hope to change. The things that personnel consider important and cherished in the work community culture are already manifested as such in the current culture.

The benefit of this thesis for the commissioning company is to get a view of the experiences in relation to the prevailing work community culture. On the basis of the compiled vision, if desired, more precise and targeted follow-up plans can be drawn up to cherish or develop the work community culture. This is an important factor in the nursing home Peltola remaining an attractive employer in the health and social care sector and attracting the best experts in the field in the future. By developing and promoting the well-being of work communities and employees, it is possible to influence the sustainability of the national economy as well as the attractiveness of the social and health sector.

KEY WORDS:

work community culture, organizational culture, company culture

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys	2
2 TYÖYHTEISÖKULTTUURI TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ	4
2.1 Työyhteisökulttuuri Edgar H. Scheinin mukaan	5
2.2 Organisaatiokulttuuri Geert Hofsteden mukaan	7
2.3 Työyhteisökulttuurien tarkastelu Kulmala & Rosvallin mukaan	9
2.4 Alakulttuurit	10
2.5 Työyhteisökulttuurin tehtävät ja merkitys	10
2.6 Työyhteisökulttuurin johtaminen	11
2.7 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä	13
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	14
3.1 Kohdeorganisaation esittely	14
3.2 Laadullinen tutkimus	15
3.3 Tapaustutkimus	16
3.4 Aineistonkeruu	17
3.4.1 Henkilöstöä osallistava työpaja	17
3.4.2 Johtoryhmän ja esimiesten teemaryhmähaastattelu	18
3.5 Aineistonkeruun toteutus	18
3.6 Aineiston analysointi	20
3.7 Tulosten esittäminen	21
4 TUTKIMUSTULOKSET	22
4.1 Työyhteisökulttuuri	23
4.2 Arvot ja vaalittavat asiat	24
4.3 Tabut	26
4.4 Alakulttuurit	27
4.5 Kehittämiskohteet	28
4.6 Työyhteisökulttuurin näkyminen johtamisessa	30
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1 Tutkimustulosten vertailua	38
6 ARVIOINTIA	40

6.1 Tutkimusprosessin arviointi	40
6.2 Tutkimuksen eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti	41
6.3 Mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet	43
LÄHTEET	44
LIITTEET	47
Liite 1: Henkilöstötyöpajan kutsu	
Liite 2: Henkilöstötyöpajan alustus	
Liite 3: Henkilöstötyöpajan vastauslomake	
Liite 4: Teemahaastattelurunko	
KUVAT	
Kuva 1: Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 1997)	5
Kuva 2: Organisaatiokulttuurin kehät Hofsteden mallin mukaan.....	8

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten hoitokoti Peltolan henkilöstö kokee yrityksen työyhteisökulttuurin. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen työyhteisökulttuurin osatekijät ja lisätä sitä kautta tietoisuutta työyhteisökulttuurin merkityksestä. Tutkimusongelmaa lähestytään kaikkien yrityksessä työskentelevien näkökulmasta. Tutkimus keskittyy työyhteisön kulttuuriin ilmiönä. Luvuissa 3 ja 4 perehdytään tähän lisää.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii työyhteisökulttuurin käsite. Teoreettinen viitekehys pohjautuu lukemaani kirjallisuuteen. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on avata lukijalle työyhteisökulttuurin käsitettä, sen eri osa-alueita ja merkitystä organisaation toiminnan kannalta. Teoreettinen viitekehys eli työyhteisökulttuurin käsite määritellään luvussa 2.

Idea tähän opinnäytetyöhön lähti yhteisestä ideointipalaverista yhdessä Peltolan hoitokodin yksikön johtajan kanssa. Aihevalintaan kannusti omat työelämässä tehdyt havainnot ja kokemukset erilaisista työyhteisökulttuureista. Itse olen 25-vuotisella työurallani kokenut, että parhaat ja motivoivimmat työpaikkani ovat selkeästi olleet sellaisia, joissa on vallinnut hyvä ja kannustava työyhteisökulttuuri. Valitsin tämän aiheen, koska itseäni kiinnostaa tietää lisää työyhteisökulttuurista ja siihen vaikuttavista asioista. Aihe on ajankohtainen, sillä sote-alan työvoimapula ja henkilöstön sitoutuminen ovat aikamme suurimpia työvoimapolitiittisia haasteita. Sote-alan vetovoiman lisäämiseksi tulee tehdä työtä. Hyvä työyhteisökulttuuri houkuttelee työntekijöitä, helpottaa rekrytointia ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioonsa.

Työyhteisökulttuuri on jokaisessa organisaatiossa erilainen ja muodostuu joko tiedostamatta tai johtamalla. Työyhteisökulttuuri koskee jokaista työyhteisön jäsentä ja sillä on suuri merkitys niin työhyvinvoinnissa, työn tekemisen tavoissa kuin työssä viihtyvyydessäkin. Hoitokoti Peltolan työyhteisökulttuuria ei ole aiemmin tutkittu omana erillisenä kokonaisuutenaan. Tärkeä askel työyhteisökulttuurin vahvistamiseksi on tiedostaa ja ymmärtää millainen työyhteisökulttuuri yrityksessä on tällä hetkellä.

Työyhteisökulttuurilla on valtava voima, sen on jopa sanottu syövän strategioita aamupalaksi. Näin ollen se vaikuttaa hyvin paljon myös siihen, miten yritys menestyy. Hyvä työyhteisökulttuuri voi toimia kilpailuetuna; parhaimmillaan se houkuttelee puoleensa

alan parhaita työntekijöitä, saa heidät sitoutumaan ja helpottaa rekrytointia. Pahimmillaan työyhteisökulttuuri voi aiheuttaa yhteisön jäsenissä voimattomuuden tunnetta, ikään kuin työyhteisökulttuuri olisi näkymätön voima, johon ei itse voi vaikuttaa.

Opinnäytetyö hoitokoti Peltolan johdolle ja henkilöstölle arvion työyhteisökulttuurin nykytilasta. Opinnäytetyö antaa tulosten pohjalta ehdotuksia siihen, mitä asioita kannattaisi vaalia ja mitä lähteä kehittämään. Nämä ovat tärkeitä osatekijöitä myös siinä, että Peltola säilyy sote-alan vetovoimaisena työnantajana ja houkuttelee alan parhaita osaajia myös tulevaisuudessa. Kehittämällä ja edistämällä työyhteisöjen ja työntekijöiden työhyvinvointia voidaan vaikuttaa niin kansantalouden kestävyYTEEN kuin sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuteen. Työyhteisökulttuurin laaja-alaisen ja merkittävän vaikutuksen vuoksi tämän opinnäytetyön aihe sekä tulokset ovat toimeksiantajayritykselle kiinnostavia tulevaisuuden kannalta.

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan henkilöstölle järjestettävänä työpajana sekä johtoryhmän ja esimiesten teemaryhmähaastatteluna, joissa molemmissa työyhteisön jäsenet pääsevät itse ääneen pohdiskelemaan työyhteisönsä kulttuuria. Tavoitteena on selvittää millä lailla työntekijät kokevat työyhteisössä vallitsevan kulttuurin ja mistä se muodostuu. Opinnäytetyö perustuu siis työntekijöiden, esimiesten ja johtoryhmän kokemuksiin. Työpajatyöskentelyssä ja teemaryhmähaastattelussa esille tulleiden asioiden perusteella laadin yhteenvedon tuloksista, joita käsitellään luvussa 5. Luvussa 6 analysoidaan ja pohditaan saatuja tuloksia. Luvussa 7 arvioidaan tutkimusprosessia, tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Opinnäytetyön hyötynä toimeksiantajayritykselle on saada nykytilan selvittämisen myötä näkemys kokemuksista vallitsevaan työyhteisökulttuuriin liittyen. Koostetun näkemyksen pohjalta voidaan halutessa laatia tarkempia ja kohdennettumampia jatkosuunnitelmia työyhteisökulttuurin vaalimiseksi tai kehittämiseksi.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen henkilöstö kokee yrityksen työyhteisökulttuurin. Tavoitteena on saada työyhteisökulttuurin nykytilan selvittämisen myötä näkemys työyhteisön kokemuksista vallitsevaan työyhteisökulttuuriin liittyen. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan halutessa laatia tarkempia ja kohdennettumampia jatkosuunnitelmia työyhteisökulttuurin vaalimiseksi tai kehittämiseksi.

Tutkimusongelmaa lähestytään koko henkilöstön, esimiesten ja johtoryhmän näkökulmasta. Tutkimus keskittyy työyhteisökulttuuriin ilmiönä. Tutkimuskysymys on: Miten hoitokoti Peltolan henkilöstö kokee yrityksen työyhteisökulttuurin?

Työntekijöiden, johtoryhmän ja esimiesten kokemuksen lisäksi haluan myös selvittää mitä asioita työntekijät yleisesti arvostavat hyvässä työyhteisökulttuurissa eli mikä heille on tärkeää. Sen lisäksi kartoitan mahdollisia työyhteisökulttuurin kehittämiskohteita.

2 TYÖYHTEISÖKULTTUURI TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ

Käsite ”työyhteisökulttuuri” vakiintui johtamisalalle 1980-luvun puolivälissä. Työyhteisökulttuurilla on monta nimeä: työkulttuuri, toimintakulttuuri, yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri. Nimestä huolimatta kyse on samasta ilmiöstä. Sanalla ”kulttuuri” tarkoitetaan tietylle ryhmälle ominaisia piirteitä, jotka tekevät siitä omanlaisensa ja ainutlaatuisen, erilaisen kuin kaikki muut. (Schein 1987, 32.)

Kun ajattelet työyhteisökulttuuria, todennäköisesti tunnistat jonkun muodon, miten ihmiset organisaatiossa toimivat toistensa kanssa ja miten he tekevät työtään – ”tavan, jolla asioita täällä tehdään”. Yleisin näkemys on, että kulttuurissa on kyse ihmisten välisistä suhteista organisaatiossa. (Schein 2009, 42.) Scheinin mukaan tämä popularisoitu määritelmä tosin voi johtaa harhaan sillä kulttuurissa on kysymys useista tekijöistä ja suhteista.

Organisaatiokulttuurit eroavat monissa suhteissa kansallisista kulttuureista. Organisaatio on eriluonteinen sosiaalinen järjestelmä kuin kansakunta; jo yksistään siitä syystä, että organisaation jäsenillä on yllensä ollut jokin mahdollisuus vaikuttaa siihen liittymiseensä, kuulua siihen vain työaikana ja mahdollisuus lähteä siitä jonakin päivänä. (Hofstede 1993, 38.)

Kulttuuri työyhteisössä koostuu selvästi määritetyistä tai sanomatta jääneistä arvoista ja normeista, jotka ovat muodostuneet esimerkiksi aikaisempien tapahtumien, vahvojen persoonallisuuksien tai tietoisien kehittämistyön tuloksena. Työyhteisökulttuuri luo työyhteisön jäsenien välille yhteenkuuluvuuden tunteen. (Bengt & Lövingsson 2006, 57.)

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen piirissä erotetaan tavallisesti kaksi pääsuuntausta mieltää kulttuuri: ”organisaatiolla on kulttuuri” ja ”organisaatio on kulttuuri”. Ensimmäisen näkemyksen mukaan kulttuuri on yksi organisaation muuttujista siinä missä mikä tahansa muukin osa-alue ja siihen voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin. Toisen näkemyksen mukaan organisaatio on itsessään kulttuuri eikä kulttuuria voi erottaa omaksi tekijäkseen. Näistä ensimmäisellä on pidemmät juuret historiassa, kun taas jälkimmäinen on noussut valtavirraksi myöhemmin ja on nykyisin todella suosittu tapa puhua kulttuurista metaforana, jolloin kulttuuria on kaikki. (Kulmala & Rosvall 2022, 23.)

Sisäisessä kulttuurissa yrityksen historialla on keskeinen rooli ja vaikutus yrityksessä vallitsevaan yrityskulttuuriin. Historia näyttäytyy epäsuorasti juuri henkilöstön käyttäytymisessä, tavoissa sekä muissa organisaatiokulttuurisissa ilmiöissä. (Aro 2018, 116). Työyhteisökulttuurin vaikutus organisaation sisäiseen toimintaan on poikkeuksetta merkityksellinen. Työyhteisökulttuurin syntyminen ja merkitys organisaation historiassa on usein suurelta osin tiedostamatonta, mutta silti se vaikuttaa aina organisaation työympäristöön. Organisaatio, joka jättää työyhteisökulttuurinsa huomioimatta tai kieltää oman historiansa, menettää helposti kaiken uskottavuutensa ympäristönsä silmissä. Tämä puolestaan haastaa oleellisesti muutosten ja uudistusten onnistumisen. Organisaation aito historia välittyy parhaiten hiljaisen tiedon kautta erilaisissa käytäväkeskusteluissa ja muisteluissa. Näissä hetkissä tiedon kerääminen ja dokumentointi olisi tärkeää ja vahvistaisi organisaation omaa pääomaa. Samalla se vahvistaisi myös organisaation historiallista perspektiiviä ja loisi sitä kautta myös jatkuvuutta ja uskottavuutta organisaatioon. (Aro 2018, 116 - 118).

2.1 Työyhteisökulttuuri Edgar H. Scheinin mukaan

Työyhteisökulttuurin tutkimuksen uranuurtaja MIT:n professori Edgar H. Schein (1987, 36) jakaa organisaatiokulttuurin tunnetuksi tullessa ns. jäävuorimallissaan (kuva 1) kolmeen tasoon: näkyvään, välittömästi pinnan alla olevaan ja näkymättömään tasoon.



Kuva 1: Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 1997)

Ensimmäinen taso on *artefaktitaso, eli näkyvä taso*. Siihen kuuluvat tekniikka, toimitilat, prosessit, tapahtumat, tunnukset, toimintatavat, järjestelmät, organisaatiokaaviot, rakenteet ja perinteet, eli kaikki se mitä voi nähdä, kuulla ja tuntea.

Toinen taso on *pinnanalainen taso*, joka pitää sisällään arvot, valinnat, tavoitteet, päätelmät, maailmankuvan, organisaation yhtenäisyyden, epävirallisen organisaation, vallitsevat käsitykset, puskaradion ja klikit.

Kolmas taso on *tiedostamaton taso*. Tämä osa on kulttuurin pohjimmainen osa, johon kuuluvat erilaiset perusoletukset, ihmisten vuorovaikutussuhteiden luonne, näkemykset todellisuudesta, ajasta, paikasta ja yrityksen suhteesta ympäristöön. Syvällä tiedostamattomassa lymyää siis perustavanlaatuisen olettamusten taso, johon kuuluvat sellaiset uskomukset ja oletukset, joita ei kyseenalaisteta.

Luukan (2019, 32) mukaan tärkein oppi Scheinin mallissa on se, että kulttuuri itsessään ei muutu vain kulttuurisia artefakteja muuttamalla. Jos artefaktit, olivat ne sitten rituaaleja tai uusia toimintatapoja, ovat yrityksen arvojen tai perusolettamusten kanssa ristiriidassa, ne eivät kestä organisaatiossa vaan kuihtuvat pois.

Kulttuuri syntyy Scheinin (1987, 41 - 42) mukaan oppimalla, ryhmässä syntyneiden kokemusten kautta. Koska kulttuuri on osoittautunut toimivaksi, se opetetaan myös uusille jäsenille. He sisäistävät, miten organisaatiossa nähdään ja ratkaistaan eri tilanteet sekä millaisia tunteita niihin liittyy. Kun kokemukset ovat yhteisiä ja ne ovat auttaneet menestymään, aletaan niitä pitämään oikeina ja tarpeellisina. Kulttuuri on siis historiallisten kokemustensa summa ja organisaation liima, joka pitää sen kasassa ja toimivana. (Kuusela 2015, 47).

Karlöf & Lövingsson (2006, 57 - 58) avaavat Scheinin (1987) määrittelemiä organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia näin:

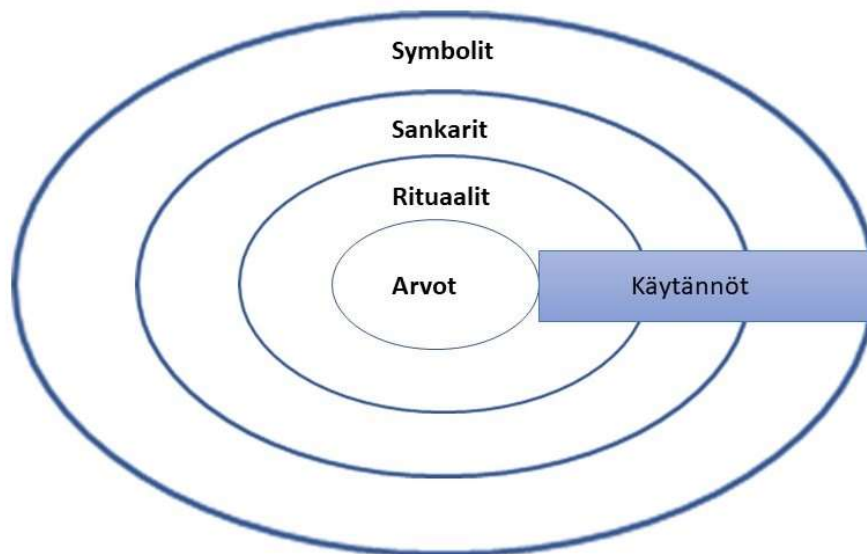
1. *Millaiseksi organisaation ja ulkomaailman välinen suhde koetaan?* Johdammeko kehitystä vai seuraammeko passiivisesti ulkomaailman kehittymistä?
2. *Näkemyks ihmisten teoista.* Ovatko työntekijät luonnostaan aktiivisia ja aloitteellisia vai passiivisia ohjeiden odottajia? Ovatko tekomme rationaalisia vai impulsiivisia ja tunteiden ohjaamia?
3. *Miten organisaation päätyy "totuuteen"?* Tapahtuuko se tietojen keräämisen, analysoinnin ja jatkuvien kokeilujen kautta, asioista perillä olevien ihmisten sanomisten perusteella vai konsensuskeskustelujen tuloksena?

4. *Organisaation aikaperspektiivi.* Onko painopiste tulevaisuudessa, nykyhetkessä vai menneisyydessä? Miten pitkälle tulevaisuuteen organisaatio suunnittelee?
5. *Oletukset ihmisluonnosta.* Ovatko ihmiset pohjimmiltaan hyviä, pahoja vai ympäristön muokkaamia?
6. *Ihmisten väliset suhteet.* Onko sopivaa näyttää tunteensa avoimesti? Miten työntekijöiden tulee suhtautua toisiinsa? Miten päätökset tehdään?
7. *Asennoituminen ristiriitoihin.* Miten suhtaudumme erimielisyyteen ja miten käsittelemme sitä?

Edellä mainittuja ulottuvuuksia voidaan yhdistää eri tavoin, jolloin voidaan analysoida ja määrittää monia kulttuureja. (Karlöf & Lövingsson 2006, 57 - 58.) On myös hyvä muistaa, että yhdessä organisaatiossa saattaa olla vahvan ja dominoivan kulttuurin lisäksi useita erilaisia alakulttuureja. Näihin palaamme lisää alaluvussa 2.4.

2.2 Organisaatiokulttuuri Geert Hofsteden mukaan

Geert Hofstede on tehnyt tutkimusta organisaatiokulttuurien vuorovaikutuksiin liittyen. Hänen mukaansa yksilön ajatus-, tunne- ja toimintamalleja voi kutsua mielen ohjelmoinniksi. Mielen ohjelmointi koostuu persoonallisuudesta, kulttuurista ja ihmisluonteesta. Ihmisluonne on kaikille yhteinen. Sen päällä on kulttuuri, joka ohjaa ryhmän käyttäytymistä, asenteita ja arvoja, ja ne ovat kaikki opittuja asioita. Ylimmällä tasolla on persoonallisuus, joka muokkautuu luonteenpiirteiden ja kokemuksen perusteella. (Hofstede 2010, 6). Kulttuurin ilmenemismuotoja voidaan Hofsteden (2010, 7) mukaan kuvata neljällä käsitteellä, joita ovat symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot.



Kuva 2: Organisaatiokulttuurin kehät Hofsteden mallin mukaan

Symbolit ovat sanoja, eleitä, kuvia tai käsitteitä, jotka ovat tunnistettavissa saman kulttuurin sisällä. Ne voivat liittyä statussymboleihin ja vaikkapa pukeutumiseen ja hiustyyliin. Uusia symboleja kehittyy ja vanhoja katoaa ja siksi ne ovat Hofsteden uloimmalla kehällä. (Hofstede, 2010, 8).

Sankarit puolestaan ovat hahmoja tai roolimalleja, joiden perusteella syntyy standardeja ihmisten käyttäytymiselle. Ne voivat olla kuvainnollisia tai oikeita henkilöitä. Sillä mitä asioita johto pitää tärkeinä ja hyvinä, on merkitystä sankarihahmojen kehittämisessä. Yhdessä työpaikassa sankari on hahmo, joka uskaltaa rikkoa sääntöjä, kun taas toisessa hahmo, joka noudattaa sääntöjä tarkasti (Hofstede 2010, 8; Lämsä & Hautala 2013, 181).

Rituaalit ovat jokapäiväisiä toistuvia tapoja ja sosiaalisesti merkittäviä, niitä ovat esimerkiksi toisten huomioonottaminen, erilaiset seremoniat ja tavat. Rituaaleilla tarkoitetaan siis toimintoja, jotka itsessään ovat tarpeettomia yrityksen päämäärien saavuttamiseksi, mutta jotka nähdään sosiaalisesti välttämättöminä. Ne määrittävät vuorovaikutusta ja vahvistavat organisaation arvoja. Näitä voivat olla esim. kokous- ja neuvottelukäytännöt, tavat puhutella asiakkaita ja kollegoja. (Lämsä & Hautala 2013,182; Hofstede 2010, 9).

Kehän keskipisteestä löytyvät *arvot*. Ne ovat taipumuksia, joilla erotellaan erilaisia asiantiloja kuten hyvä vastaan paha, sallittu vastaan kielletty tai järjenvastainen vastaan rationaalinen. (Hofstede 2010, 9). Hofsteden mallissa kehät halkaisevat käytännöt.

Rituaalit, sankarit ja symbolit näkyvät ulkopuolisille tarkkailijalle ja ne voivat muuttua tai kehittyä ajan saatossa. Arvot puolestaan muuttuvat hitaasti. (Hofstede 2010, 9, 19).

2.3 Työyhteisökulttuurien tarkastelu Kulmala & Rosvallin mukaan

Kulmalan ja Rosvallin (2009, 20-21) mukaan työyhteisökulttuureja voidaan tarkastella niissä tunnistettujen neljän ominaisuuden näkökulmasta:

Ensinnäkin työyhteisökulttuuri on *jaettu ilmiö*. Se ei voi olla olemassa vain yhdelle ihmiselle, eikä se ole yksilöiden yhdistettyjen ominaisuuksien keskiarvo. Työyhteisökulttuuri ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteisissä arvoissa, käyttäytymisessä ja oletuksissa. Jaettu kulttuuri koetaan useimmiten yhteisön yhteisten kirjoittamattomien normien ja odotusten kautta.

Toiseksi työyhteisökulttuuri on *läpileikkaava*. Se läpäisee organisaation eri tasoja ja näkyy laajasti käyttäytymistapoina, rituaaleina, tarinoina ja kuvina. Näkymättömällä tasolla yrityskulttuuri vaikuttaa yhteisön asenteisiin, motivaatioihin ja oletuksiin. Jaetun ja läpileikkaavan kulttuurin näkökulmasta merkittävää on se, miten laajasti yhteisön normit vaikuttavat käyttäytymiseen ja miten normien vastaiseen käytökseen organisaatiossa reagoidaan.

Kolmanneksi työyhteisökulttuuri on *vaistomainen*. Ihmisinä meillä on luontainen kyky tunnistaa ryhmän kulttuuri ja asettua siihen, ilman että kulttuuria tarvitsisi erikseen selittää.

Viimeisenä työyhteisökulttuuri on *kestävä*. Se vaikuttaa ryhmän jäsenten ajatteluun ja käyttäytymiseen pitkällä aikavälillä. Kulttuuriin kytkeytyvä käyttäytyminen on ylisukupolvista, mikä osaltaan tekee kulttuurista niin voimakkaan. Kestävän luonteensa vuoksi kulttuurissa vaikuttavat normit ja uskomukset jatkavat usein vaikutustaan vielä senkin jälkeen, kun niiden alkuperäinen olemassaolon syy on jo poistunut tai menettänyt merkityksensä.

(Kulmala & Rosvall 2022, 20 - 21.)

2.4 Alakulttuurit

Työyhteisökulttuurikeskusteluja jakaa näkemys, jossa pohditaan onko työyhteisöllä yksi kulttuuri, josta vallitsee yksimielisyys vai onko organisaatiossa monia erilaisia alakulttuureja. Yhdysvaltalainen organisaatiokulttuureita tutkinut Joanne Martin (1992, 130 - 32) tunnistaa tähän kolme erilaista näkökulmaa:

- integraatio eli yhdentyminen
- fragmentaatio eli pirstaloituminen ja
- differentaatio eli erilaistuminen

Integraationäkökulmassa kulttuuri ymmärretään siten, että kaikilla organisaation jäsenillä on samanlainen käsitys työyhteisökulttuurista. Jäsenten ajattelutapa, toiminta ja tulkinnat heitä ympäröivistä asioista ovat samankaltaiset. Fragmentaationäkökulma on yhteydessä jälkimoderniin ajattelutapaan. Sen mukaan ei ole johdonmukaista, yhtenäistä ja vakaata organisaatiokulttuuria. Sen sijaan organisaatiokulttuurit ovat ristiriitaisia, epäselviä, moninaisia ja jatkuvasti muuttuvia. Differentiaationäkökulmassa otetaan huomioon organisaation alakulttuurit. (Lämsä & Hautala 2004, 178.)

Organisaatiossa saattaa olla nähtävissä myös erilaisia osakulttuureja, joita voivat olla esimerkiksi johtamisen kulttuuri, yksiköiden tehtäväperusteinen kulttuuri, maantieteelliseen etäisyyteen perustuva ryhmäkulttuuri ja hierarkiaan perustuva työyhteisökulttuuri. (Schein 1987, 25.)

Luukan (2019, 113) mukaan alakulttuurit ovat osa elinvoimaista yrityskulttuuria. Ne eivät saa olla ristiriidassa emokulttuurin arvojen ja perusolettamusten kanssa vaan paikallisia tulkintoja siitä. Alakulttuurit voivat toimia pääkulttuurin puutteiden sekä heikkouksien täydentäjinä. On myös riski, että alakulttuurit alkavat heikentämään pääkulttuuria, jos alakulttuurien toimintatavat tai ajattelumallit poikkeavat suuresti pääkulttuurista. Se voi aiheuttaa konflikteja, jännitteitä tai väärinkäsityksiä kulttuurien jäsenten välille. (Harisalo, 2021, 194 - 195)

2.5 Työyhteisökulttuurin tehtävät ja merkitys

Kulttuuri työyhteisössä koostuu selvästi määritetyistä tai sanomatta jääneistä arvoista ja normeista, jotka ovat muodostuneet esimerkiksi aikaisempien tapahtumien, vahvojen

persoonallisuuksien tai tietoisesti kehittämissä tuloksena. Työyhteisökulttuuri luo työyhteisön jäsenien välille yhteenkuuluvuuden tunteen. (Karlöf & Lövingsson 2006, 57.)

Kulttuuria voi kuvata sosiaalisesti voimaksi, joka yhdistää ihmiset ja saa yhteisön onnistumaan tai epäonnistumaan. Se ohjaa sitä, mitä teemme, mihin kiinnitämme huomiota ja mitä pidämme tärkeänä. Mutta kulttuurissa ei ole kyse vain säännöistä, ohjeista tai annetusta käsikirjoituksesta. Se on tapa toimia yhdessä, joka syntyy lähes itsestään sosiaalisissa tilanteissa. (Forssén & Kuusela 2021, 32.)

Yrityksen kulttuuri on paitsi liima, yhdistävä integrointitekijä, myös seula tai suodatin, minkä läpi asiat tapahtuvat. Kulttuurin tapa toimia ratkaisee kuinka onnistuneesti operatiivinen toiminta ja strategia realisoituvat strategiseksi kilpailukyvyksi. Jokaisessa organisaatiossa on oma erilainen kulttuurinsa, jota ei voi kopioida. Sen takia kulttuuri on niin uniikki kilpailutekijä. (Anttonen 2022, 122.)

Työyhteisökulttuurin tehtävät ovat jaoteltavissa Lämsän ja Uusitalon (2002, 179) mukaan kolmeen päätehtävään:

1. Yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille
Työyhteisökulttuuri tarjoaa vastauksen kysymykseen, keitä ja millaisia olemme. Mitä selvemmin yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet ovat julkilausuttuja ja hyväksytyjä, sitä selvemmin yhteinen identiteetti muodostuu.
2. Ihmisten sitouttamisen edistäminen organisaation perustehtävään
Sen sijaan, että ihmiset ajattelisivat omaa etuaan, yhteinen kulttuuri voi edistää sitoutumista koko organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan. Esimerkiksi jäsenten yhteinen ”maailmantulkinta” edistää sitoutumista.
3. Ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen
Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan sille, miten työpaikalla on sopivaa käyttäytyä. Se vakauttaa ihmisten keskinäistä yhteistoimintaa.

2.6 Työyhteisökulttuurin johtaminen

Organisaation perustajat luovat työyhteisökulttuurin alustan joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Heidän vaikutuksensa kulttuurin muokkautumiseen on siis hyvin merkittävä. (Schein ja Schein 2017, 204). Työyhteisökulttuuri tapahtuu, jos sitä ei johdeta.

Toivotunlainen kulttuuri sen sijaan saadaan vain johtamalla. (Luukka 2019, 34.) Työyhteisökulttuurin johtamisessa on tärkeää ymmärtää nykykulttuurin vahvuuksia ja sen pohjalta miettiä, miten niitä voi hyödyntää tarvittavien muutosten johtamisessa (Kulmala ja Rosvall, 2022, 31).

Työyhteisökulttuurin johtamisessa on kolme vaihetta; ymmärtää mennyttä, tiedostaa nykytilanne ja kirkastaa visio tulevasta. Vanhan huomiointi ja sen kunnioittaminen on yksi merkittävimmistä opeista yrityskulttuurin johtamisessa. Osoittamalla ymmärrystä siitä, mistä on tultu, johtaja luo paremmat edellytykset saada ihmisiä mukaan sinne, mihin ollaan menossa. (Kulmala ja Rosvall, 2022, 34)

Muutosta ei saada aikaan ilman nykytilan ymmärrystä. Organisaatiot eivät itsessään muutu, vaan ihmisten käyttäytyminen muuttuu. Kun johto alkaa kiinnittää huomioita johonkin asiaan ja mittamaan sitä, se yleensä muuttuu. Johdon huomio on muutoksen syvin mekanismi. Onkin siis tärkeää määritellä tarkkaan mitä ryhdytään mittaamaan muutoksen tekemisessä. (Luukka 2019, 43, 82, 97; Piha 2017, 156).

Johtajalta vaaditaan kykyä tunnistaa johtamansa kulttuurin syvärakenteet, jolloin myös organisaatiomuutosta on helpompi johtaa. Erityisesti johtajan on ymmärrettävä, miten organisaatiokulttuuri työpaikalla ilmenee. (Laaksonen ja Ollila 2017, 110 - 112.)

Työyhteisökulttuuri on yksittäistä ihmistä vahvempi, mutta yksittäinen ihminen voi siitä huolimatta vaikuttaa kulttuurin muuttumiseen. Esimerkiksi yrityksen uusi johtaja voi kehittää ja muuttaa kulttuuria puhdistamalla johtoa eli hankkiutumalla eroon aikaisemman kulttuurin peräänkuuluttajista, jolloin maaperä on alttiimpi muutoksille. Toinen tapa on taistella vanhoja arvoja ja toimintatapoja vastaan, mutta haasteena on vanhojen tapojen tiukassa istuminen. Tämä tapa ei toimi keski-ikäisissä yrityksissä. Kolmantena tapana on oppia ymmärtämään vanhaa kulttuuria, ja tuoda pikkuhiljaa uusia toimintatapoja yritykseen, ja samalla häivyttää ja korvata vanhoja pois. Tällöin puhutaan kulttuurievoluutiosta ja tämä on vanhoille organisaatioille ainoa vaihtoehto. (Piha 2017, luku 4.5.2.)

Kaikkein tärkeintä on kuitenkin ymmärtää, että kulttuurin muuttaminen on h i d a s t a. Kulttuurin johtaminen edellyttää päättäväisyyttä, pitkäjänteisyyttä, tavoitteellisuutta ja kumppaneita. Yksin et voi kulttuuria muuttaa, et vaikka olisit kuka. (Luukka 2019, 102).

2.7 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Työyhteisökulttuurista löytyy paljon tutkimustietoa, määritelmiä, teorioita ja näkemyksiä, joiden pohjalta on mahdollista luoda riittävän hyvä ymmärrys siitä, mistä on kyse. Työyhteisökulttuurien tutkijat ovat pitkälti samaa mieltä, että työyhteisökulttuuri on ryhmän ominaisuus ja jokaisessa työyhteisössä on omanlaisensa kulttuuri. Työyhteisökulttuuri on usein tiedostamaton perusoletuksiin nojaava ajatus- ja toimintamalli. Työyhteisökulttuuri rakentuu yhteisten kokemusten ja historian kautta mutta sitä voidaan myös johtaa.

Lopulta työyhteisökulttuuri konkretisoituu ihmisten arkisissa kokemuksissa ja on ennen kaikkea inhimillinen asia. Ei ole työyhteisökulttuuria ilman yhteisöä eikä yhteisöä ilman yksilöitä. Työyhteisökulttuurin merkitys yritykselle konkretisoituu joka päivä siinä, miten ihmiset toimivat yhteisen tavoitteen eteen. Kulmala ja Rosvall (2022, 24) tiivistävät kulttuurin seuraavasti: ”Työyhteisökulttuuri toimii liimana yrityksen perustehtävän, suunnan, ihmisten ja toiminnan välillä. Työyhteisökulttuuri määrittää sen, miten yksilöt ja ryhmät todellisuudessa toimivat sekä keskenään että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä.”

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Hoitokoti Peltola on vuonna 1964 perustettu yksityinen ympärivuorokautista yhteisöllistä ja tuettua asumista tarjoava mielenterveyskuntoutujien hoitokoti Turussa. Hoitokoti Peltolalla on pitkä ja mielenkiintoinen historia mielenterveystyön saralla Turussa. Alalla tapahtuvista yritysfuusioista huolimatta se on säilynyt koko 59-vuotisen historiansa Peltosen suvun omistuksessa. Pitkän historiansa vuoksi yrityksen kehityskaari sisältää monenlaisia vaiheita sekä muutostilanteita.

Yrityksen perustehtävänä on asiakkaidensa eli mielenterveyskuntoutujien laaja-alainen tuki ja ohjaus arjen hallinnassa ja asumisen taidoissa. Jokaiselle asiakkaalle laaditaan kuntoutus- ja palvelusuunnitelma ja sitä arvioidaan säännöllisesti. Asumisen tuen lisäksi perustyöhön sisältyy henkilökunnan tukea ja ohjausta mm. kuntoutumisen ja hoidon toteuttamisessa. Asiakkaan osallisuuden edistäminen yhteiskunnassa sekä asiakkaan asioissa tapahtuva verkostotyö eri toimijoiden kesken ovat myös olennaisia osia perustyössä. Peltolan arvolupaus on ”tuottaa asiakkailleen elämänmakuista asumista ja askeleita eteenpäin” (Törnblom 2021, 11).

Hoitokoti Peltola työllistää Turun Vasaramäessä 19 vakituista työntekijää ja vaihtelevan määrän osa-aikaisia keikkatyöntekijöitä. Yrityksen toinen toimipiste, tehostettua yhteisöllistä asumista ja tuettua asumista tarjoava yksikkö, avattiin vuonna 2020 Koivulaan. Vasaramäki on toimipisteistä vanhempi ja suurempi noin 70 asukkaan kapasiteetillaan. Moniammatilliseen henkilökuntaan kuuluu lähihoitajia, sairaanhoitajia, toimintaterapeutti, mielenterveyshoitajia, kuntohoitaja sekä jalkahoitaja. Toimintaa tukevaan henkilökuntaan kuuluu keittiötyöntekijöitä, talonmies sekä siistijä. Henkilökunnasta noin 35% on ollut talossa yli 10 vuotta. Peltola on suosittu harjoittelupaikka opiskelijoiden keskuudessa.

Peltolan hoitokodin arvot kiteytyvät kolmeen sanaan: ”Luotan. Kunnioitan. Innostun.” Arvot on käyty osallistavasti läpi henkilökunnan kanssa pohtien, miten ne kohdistuvat asiakkaaseen ja miten ne näkyvät käytännössä. Arvoista on teetetty näyttävät taulut, jotka ovat näkyvästi esillä yksiköiden seinillä. Missiolla vastataan siihen, miksi Peltolan hoitokoti on olemassa. Peltolan missiona on ”Mielellä on merkitystä”. Peltolan visio vuoteen 2025 asti on ”Peltolasta kuuluu hyvää”. Visio on purettu auki niin, että hoitokoti Peltolan tavoite on olla ykkösvaihtoehto asiakkaille ja työntekijöille sekä luotettu kumppani

hyvinvointialueille. Yhteisöllisen ja tuetun asumisen palvelut kannattavat, älykäs hyvinvointiteknologia palvelee laatua ja prosesseja sekä alentaa kustannuksia ja brändi kantaa ja toimii. Edellä mainittujen asioiden lisäksi visioon on sisällytetty liikevaihtoon, tulokseen ja kapasiteettiin liittyviä tavoitteita. Arvojen, vision ja mission toteuttamiseen pyritään strategian avulla, jonka pääpainopisteitä on viisi: henkilöstö, uuden asumisyksikön avaaminen, brändin johtaminen, kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kannattavuuden parantaminen. Henkilöstöstrategian kulmakivinä ovat mm. työhyvinvointi, osaaminen ja alan vetovoimaisena työnantaja oleminen. (Mukaillen Törnblom 2021, 18 - 20.)

Tämä opinnäytetyö siis palvelee Peltolan strategiatyötä, eikä pelkästään henkilöstöstrategian osalta. Brändi nojaa vahvasti työyhteisökulttuuriin ja kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kannattavuuden parantaminen edellyttävät osaavaa ja työhönsä sitoutunutta henkilöstöä. Opinnäytetyön tutkimus tehdään nimenomaan Peltolan Vasaramäen yksikön työyhteisökulttuuria tutkien. Tutkija itse on työskennellyt yksikössä kevästä 2020 lähtien.

3.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla on mahdollista tarkastella tutkittavien näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä ja saada ymmärrystä ihmisten toiminnasta tietyssä ympäristössä (Kiviniemi 2015, 74). Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan vallitsevaa todellisuutta ja tässä tapauksessa sitä tietoa, joka on nimenomaisesti ihmisten omissa kokemuksissa koskien työyhteisön kulttuuria.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii mielestäni parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimustavaksi, sillä tarkoituksena on kuvata ja tulkita spesifiä ilmiötä, syventää ymmärrystä kohdeyrityksen työyhteisökulttuurista ja hankkia uutta tietoa. Laadullinen tutkimus on joustava, mikä edesauttaa kerätyn aineiston syvällistä analyysiä. Tutkittavan ilmiön kuvaaminen ymmärrettävästi käy tehokkaimmin hyödyntämällä kertomuksia pelkkien määrällisten tunnuslukujen sijaan. Kun tutkimuksen avulla halutaan selvittää ja kuvailla ihmisten ajattelua, käyttäytymistä ja mielipiteitä, on laadullinen tutkimusmenetelmä paras valinta. (Kananen 2008, 32.)

Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen vaatii tutkimusaineiston keräämistä, mitä varten on olemassa erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Menetelmistä voidaan käyttää vain yhtä tai sitten yhdistää eri menetelmiä täydentämään toisiaan. Yleisimmin käytetyt

aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä dokumentteihin perustuva tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.) Tässä tapauksessa käytän henkilöstöä osallistavaa työpajaa ja teemaryhmähaastattelua.

3.3 Tapaustutkimus

Opinnäytetyöni on selittävä tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, joka tutkii nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa; ja tai/kun ilmiön ja elämäntilanteen rajat eivät ole selvät; ja/tai jossa käytetään monia evidenssin lähteitä (Yin 1987, 23). Hoitokoti Peltola edustaa yhtä tutkittavaa tapausta sote-alalla ja sen työyhteisökulttuuria tarkastellaan tässä tapaustutkimuksessa omana ilmiönään.

Tapaustutkimus on siis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä; tässä tapauksessa hoitokoti Peltolan työyhteisökulttuurista. Sen avulla yritetään selvittää jotakin, mikä ei ole ennestään tiedossa ja johon tarvitaan lisävalaisua. Sen avulla pyritään oppimaan tapauksesta sekä vastaamaan kysymyksiin: miten ja miksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Tapaustutkimuksen aineiston hankinnassa erilaisten tietolähteiden käyttö on lähes perusedellytys. Rober K. Yin:in (1994, 99 - 105) mukaan tapaustutkimuksen tiedonhankinnan tavoiksi soveltuvat esimerkiksi erilaisten tallenteiden ja dokumenttien tutkiminen, suora ja osallistuva havainnointi ja tilanteeseen sopivat haastattelut. Yin:in mukaan tutkija voi valita tai painottaa tutkimukseensa parhaiten soveltuvia tutkimusmetodeja.

Selittävässä tapaustutkimuksessa selitetään tapausta ja etsitään vastausta, miksi tapaus on juuri sellainen. Siinä ollaan kiinnostuneita tosielämän tapahtumien välisistä syy-seuraus-suhteista. Tavoitteena on, että tutkimuksen myötä kehitettyä teoriaa on mahdollista hyödyntää myöhemmin toisissa tutkimuksissa ja eri tilanteissa. Tutkimuksen myötä kehitetyllä teorialla on tarkoitus selittää tapauksesta tehtyjä havaintoja. (Erikson & Koistinen 2005, 9–13.)

Tapaustutkimuksessa luotettavuuden toteutuminen edellyttää sitä, että toisen tutkijan on voitava toteuttaa tarkalleen sama prosessi ja päätyä samantyyppisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tapaustutkimusraportin luonteeseen siis kuuluu, ettei tutkimuksen tuloksia välttämättä voida soveltaa suoraan vastaavanlaiseen toiseen tapaukseen. Luotettavuuden mittarina sen sijaan voidaan pitää sitä, että toimittaessa vastaavan kaltaisissa olosuhteissa vastaavilla resursseilla on mahdollista päästä samaan lopputulokseen.

Luotettavuuden varmistamiseksi Yin (1994, 81) peräänkuuluttaakin tutkimusprosessin huolellista dokumentointia kaikissa tutkimustyön vaiheissa.

Tapaustutkimus on kertaluontoinen. Sen avulla on mahdollista kehittää uusia teoreettisia ideoita ja hypoteeseja syistä, jotka ovat johtaneet tiettyihin käytänteisiin. Näitä uusia teorioita voidaan tutkia lisää seuraavissa tapaustutkimuksissa, jolloin tapaustutkimus voi toimia esitutkimuksena. (Erikson & Koistinen 2005, 11–14.)

3.4 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmää valitessa tavoitteena oli työyhteisössä työskentelevien ihmisten kokemusten kuuleminen ja mahdollisimman kattavien vastausten saaminen tutkimuskysymyksen kannalta. Opinnäytetyön empiirinen aineistokeruu tehdään kahdella eri menetelmällä: henkilöstöä osallistavalla työpajalla ja esimiesten ja johtoryhmän teemaryhmähaastattelulla. Molemmissa menetelmissä käytetään viittä samaa peruskysymystä (liitteet 3 ja 4), joiden avulla pyritään mahdollisimman tarkasti selvittämään, miten yrityksen henkilöstö kokee työyhteisökulttuurin, mitä siltä toivotaan ja mitkä ovat sitä jarruttavia asioita. Lisäksi teemahaastattelussa pureudutaan vielä syvällisemmin työyhteisökulttuurin johtamiseen liittyviin asioihin. Kysymysten asettelua on ohjannut luvun 2 teoreettinen viitekehys ja itse tutkimuskysymys.

3.4.1 Henkilöstöä osallistava työpaja

Henkilöstöä osallistava työpaja valittiin menetelmäksi, koska siinä toteutuu ihmisille tärkeä kuulluksi tuleminen tunne. Osallistamisessa lähtökohtana on jokaisen osallistujan asiantuntijuuden hyödyntäminen. On kuitenkin huomioitava, että myös samaa työtä tekevillä henkilöillä on eriäviä mielipiteitä siitä, miten työtä tulee tehdä ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. (Koli ym. 2010, 46.) Muita selkeitä hyötyjä ovat mahdollisuus hyödyntää hiljaista tietoa, sekä vahvistaa yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunteita (Hakola ym. 2019, 153.) Työpajan tarkoituksena oli saada selville, miten henkilöstö kokee nykyisen vallitsevan työyhteisökulttuurin; mitkä ovat sitä edistäviä asioita ja mitkä jarruttavia.

Koska vuorotyötä tekevässä organisaatiossa koko henkilöstöllä ei luonnollisestikaan ole mahdollista osallistua työpajaan niin työpajassa pohdittuihin kysymyksiin oli mahdollista vastata nimettömänä kyselylomakkeella vielä viikon ajan työpajan jälkeen.

3.4.2 Johtoryhmän ja esimiesten teemaryhmähaastattelu

Teemaryhmähaastattelu valittiin, koska sillä saadaan syventävää tietoa aiheesta. Tarkoitus on keskustella johtoryhmän ja esihenkilöiden omista kokemuksista ja näkemyksistä vapaasti, mutta kuitenkin pitää keskustelu tietyssä aihekokonaisuudessa. Teema-haastattelussa haastattelija voi vaihdella kysymysten sanamuotoja, kysymyksiä voi lisätä ja tarvittaessa tarkentaa tai jopa poistaa, jos se ei sovellu tilanteeseen. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006).

Teemahaastattelu on osoittautunut menetelmäksi, joka sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Keskustelunomainen tietojenkeruumenetelmä saa tutkittavat suopeiksi tutkimukselle, ja vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. Teemahaastattelu on menetelmä, joka hyvin toteutettuna ottaa huomioon ihmisen sekä ajattelevana että toimivana olentona. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 8). Haastattelu nauhoitettiin, jolloin haastattelijan oli helpompi keskittyä keskusteluun. Lisäksi haastattelun nauhoittaminen mahdollisti sen litteroinnin ja saatuihin vastauksiin palaamisen tutkimuksen analysointivaiheessa.

3.5 Aineistonkeruun toteutus

Henkilöstötyöpajan kutsu (liite 1) lähetettiin kaikille työntekijöille yrityksen sisäisessä järjestelmässä 18.2.2023. Kutsu oli myös printattuna näkyvästi esille yrityksen henkilöstötiloissa.

Työpaja järjestettiin torstaina 9.3.2023 klo 13.30 - 15.00. Osallistujia oli paikalla yhteensä 21 henkeä. Opinnäytetyön aihe oli esitelty henkilöstölle jo aiemmin huhtikuussa 2022 tutkimussuunnitelman muodossa, erään henkilöstöpalaverin yhteydessä. Tilaisuuden aluksi tutkimuksen tekijä kertasi lyhyesti tutkimuksen aiheen, tarkoituksen ja kuinka tilaisuudesta saatua materiaalia tullaan käyttämään. Alussa käytiin läpi myös vastaajien anonymiteetti tutkimuksessa ja kerrottiin osallistujien oikeudet. Työpajaan osallistujia

informoitiin siitä, että he voivat halutessaan perua osallistumisensa ja sanomisensa missä tahansa vaiheessa, myös työpajan jälkeen. Tämän jälkeen tutkija alusti lyhyesti työyhteisökulttuurista käsitteenä ja ohjeisti, miten työskentely tapahtuu (liite 2).

Työpaja toteutettiin ns. fläppitaulutekniikalla. Osallistujat jaettiin viiteen sattumanvaraisesti muodostettuun ryhmään. Neljässä ryhmässä ryhmäkoko oli neljä henkeä ja yhdessä ryhmässä viisi henkeä. Kahdella ryhmällä osallistujalla oli kielimuurieste, johon toinen sai avuksi tulkkausta samaa kieltä puhuvalta. Kukin ryhmä työsti kuuden minuutin ajan vastauksia annettuun kysymykseen. Kuuden minuutin jälkeen kukin ryhmä siirtyi seuraavalle fläpille seuraavan kysymyksen pariin. Näin kukin ryhmä kävi ryhmänä läpi kaikki viisi työyhteisökulttuuria käsittelevää kysymystä.

Itse työskentelyosuus kesti tehokkaat 5 x 6 minuuttia eli reilu puoli tuntia. Aika käytettiin hyväksi; salin valtasi puheensorina ja fläpit täyttyivät teksteistä. Kaikkien ryhmien käytyä kaikki kysymykset läpi kukin pienryhmä esitteli yhden fläpin vastaukset koko ryhmälle. Jokaisen fläpin esittelyn jälkeen oli varattu aikaa mahdolliselle keskustelulle aiheesta. Tässä kohtaa viikkoa, torstai-iltapäivänä, mitään erityisen vilkasta keskustelua ei enää kummunnut mutta joitakin kommentteja ja ajatuksia esitettiin, jotka on litteroitu mukaan aineistoon.

Koska vuorotyötä tekevässä organisaatiossa koko henkilöstöllä ei luonnollisestikaan ollut mahdollista osallistua työpajaan niin työpajassa pohdittuihin kysymyksiin oli mahdollista vastata nimettömänä kyselylomakkeen välityksellä vielä työpajan jälkeen (liite 3). Vastausaikaa työpajan jälkeen oli viikko. Nimettömänä vastaamiseen kannustettiin myös, jos työpajassa tuli mieleen sellaisia asioita, joita ei halunnut siellä sanoa ääneen. Tässä alleviivattiin myös sitä, että kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja ketään ei tulla niistä tunnistamaan. Lomakevastauksia palautui lopulta hie-man pidennettyyn määräaikaan mennessä neljä kappaletta.

Viikko ennen johtoryhmän ja esimiesten teemaryhmähaastattelua haastateltaville lähetettiin teemahaastattelurunko (liite 4) ja lyhyt alustus aiheesta työyhteisökulttuuri. Haastateltavia pyydettiin valmistautumaan haastatteluun etukäteen tutustumalla aiheeseen ja miettimällä kysymyksiä etukäteen. Haastattelutilanteen alussa, ennen nauhoituksen aloittamista, kävin läpi haastateltavien kanssa sen, että haastattelu nauhoitetaan, litteroidaan ja se on vain tutkijan käytössä ja tietoturvalisessä säilytyksessä. Kävin läpi myös haastateltavien oikeudet. Huolellinen haastateltavien informointi ja riittävät suostumukset muodostavat perustan eettiselle ja lainmukaiselle tutkimukselle. Aikaa haastattelulle

oli varattu tunti ja se käytettiin. Osallistujia oli yhteensä kolme; toimitusjohtaja, yksikön johtaja ja tiimivastaava. Toinen tiimivastaavista oli lomalla mutta sain häneltä kirjallisen vastauksen haastattelukysymyksiin. Talousjohtaja oli estynyt osallistumasta. Johtoryhmään kuuluva Koivulan yksikön johtaja jätettiin tarkoituksella pois haastattelusta, sillä tutkimuksen kohteena on nimenomaan Vasaramäen yksikkö.

3.6 Aineiston analysointi

Aloitin aineiston analysoinnin kirjoittamalla henkilöstötyöpajassa työstetyt fläpit puhtaaksi. Yhdistin niihin tilaisuudessa esitetyt kommentit aiheesta ja myöhemmin palautetut kyselylomakkeiden vastaukset, joita tuli yhteensä neljä kappaletta.

Teemaryhmähaastattelun nauhoitteen purin kirjalliseen muotoon eli litteroin. Lisäsin mukaan saamani yhden osallistujan kirjalliset vastaukset. Litteroitua aineistoa kertyi 25 sivua. Litteroidussa haastattelussa oli runsaasti välisanoja, hokemia sekä sellaista tietoa, jonka ei todettu olevan keskeistä tämän tutkimuksen kannalta. Nämä tiedot rajasin tutkimuksen ulkopuolelle helpottamaan aineiston käsittelyä. Lopullinen litteroitu haastattelu tiivistyi lopulta 15 sivuun tekstiä.

Tutkimuksen aineistoa käsittelin sisältöanalyysin keinoin. Valitulla menetelmällä pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä selkeä kuvaus yleisessä muodossa (Hirsjärvi ym. 2007, 260). Laadullisen tutkimuksen analyysissä aineisto useimmiten hajotetaan ensiksi pienempiin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen kokonaisuudeksi. Analyysiä on mahdollista tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Nämä eroavat toisistaan siten, että analyysi ja luokittelu perustuvat joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehukseen. Analyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa sekä nostamaan aineistosta esiin merkityksiä, jonka pohjalta tuloksia on mahdollista kytkeä laajempaan kontekstiin ja aiempiin tutkimustuloksiin. Tutkimusaineisto ja siitä löydetyt merkitykset ohjaavat aineiston analyysiä ja käytettävät analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun ohjaamana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–105, 108–118.)

Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa analyysissä tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta toiminnan logiikka tai kertomus. Aineisto pelkistetään ja tiivistetään tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten ohjaamina. Johdonmukaisen ryhmittelyn päätteeksi

muodostuu aineistosta käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli, jolloin kokonaisuuden merkitys hahmottuu. (Vilka 2021, 135.) Tässä tutkimuksessa päädyin käyttämään aineistolähtöistä sisältöanalyysiä, jossa tutkija pyrkii poistamaan aineistosta epäolennaiset asiat ja tiivistämään sekä ryhmittelemään saatua tietoa. Aineiston analysointivaiheessa hyödynnettiin työpajakysymysten teemoja, joiden pääotsikoiden alle litteroitu ja pelkistetty aineisto ryhmiteltiin.

3.7 Tulosten esittäminen

Raportoidessa tutkimusaineistoa siitä nostetaan esiin tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä. Tutkimusraportissa esitetään yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä katkelmia aineistosta eli sitaatteja. Niiden tarkoituksena on havainnollistaa teemoittelua ja samalla tarjota lukijalle jälkiä siitä, mihin tutkija teemoittelunsa pohjaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.). Tutkimuksen tulokset esitetään seuraavassa kappaleessa.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulosten viisi pääteemaa ovat työyhteisökulttuuri, arvot ja vaalittavat asiat, tabut, alakulttuurit ja työyhteisökulttuurin kehittämiskohteet. Teemoista nousi empiirisen aineiston pohjalta toistuvia asioita, jotka kuvasin oheiseen taulukkoon. Taulukon tarkoitus on selventää saatuja tutkimustuloksia. Tässä luvussa kerron tarkemmin tuloksista. Kursivoidut kohdat tekstissä ovat suoria sitaatteja aineistosta ja niiden tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle mihin tutkija johtopäätöksensä perustaa.

Pääteemat	
Työyhteisökulttuuri	Tiivis Yhteisöllinen Hyväksyvä Avoin Huumorintajuinen Huomioiva Perheyritys Vuosien saatossa madaltunut hierarkia Toimelias Värikäs Muuttuva Sopeutuva
Arvot ja vaalittavat asiat	Saa olla oma itsensä Avoimuus Yhteishenki Yhteisöllisyys Ammatillisuus Aito kohtaaminen Tasavertaisuus Tunneälykyys
Asiat, joista ei puhuta tarpeeksi / Tabut	Firman talous Työn kuormittavuus Työssäjaksaminen Työuupumus Negatiivisuuden kierre

	Ongelmista puhuminen kuppikunnissa Kiire
Alakulttuurit	Uudet vs. vanhat työntekijät Johto vs. henkilöstö Yksiköiden omat alakulttuurit Kaveriryhmien omat kulttuurit
Työyhteisökulttuurin kehittämiskohteet	Negatiivisuus Vuorovaikutus ja viestintä johdon ja henkilökunnan välillä Työyhteisötaidot Palkitseminen Työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen vielä paremmin Kiire

4.1 Työyhteisökulttuuri

Henkilöstötyöpajan ensimmäinen kysymys ”Kuvaile omin sanoin työpaikkasi työyhteisökulttuuria” nosti esiin erityisesti sen, että työpaikalla jokainen voi olla vapaasti oma itsensä ja kulttuuri on varsin hyväksyvä. Jokainen saa tehdä työtä omalla persoonallaan ja erilaiset työn tekemisen tavat ja mallit hyväksytään. Työyhteisön keskinäisestä luottamuksesta kertoo se, että omaa pätevyyttä ei tarvitse todistella;

”ei tarvitse olla sisar hento valkoinen”.

Kollegoiden apuun ja ammattitaitoon luotetaan;

”kaikki auttavat tarvittaessa toisiaan ja tekevät asioita, oli ammattinimike mikä vaan”.

Kulttuuri koetaan avoimeksi, luottamukselliseksi ja värikkääksi. Ilmapiiiri on kannustava ja kollegoita huomioidaan kysymällä ”mitä kuuluu”. Työkavereita pidetään mukavina ja heidän kanssaan vietetään myös vapaa-aikaa. Erityisesti huumori huomioitiin kannattelevana voimavarana. Opiskelijamyönteisyys, uusien työntekijöiden lämmin vastaanotto ja hyvä perehdytys saivat kiitosta. Työpajan keskustelussa työyhteisökulttuurin moninaisuutta kuvailtiin

”ainutlaatuisena kokemuksena, jota ei pysty välttämättä sanoittamaan vaan se pitää itse kokea”.

Työyhteisökulttuurin koettiin myös kehittyneen parempaan suuntaan ja hierarkian maldaltuneen. Jälkeenpäin palautetuissa lomakkeissa analysoitiin sitä, että organisatiomuutosten, säästötoimenpiteiden ja henkilökunnan vaihtuvuuden myötä kulttuuri etsii vielä itseään ja on jatkuvasti muuttuva ja sopeutuva. Samalla kritisoitiin negatiivisuutta ja sitä, että toisinaan on varottava sanojaan. Negatiivisena piirteenä koettiin myös

”johdon kaavoihin kangistuminen”

mainiten tässä kohtaa esimerkkinä ns. johdon keskustelut työntekijöiden kanssa ristiriitatilanteissa.

Teemaryhmähaastattelun osallistujan mielestä Peltolan hoitokodin työyhteisökulttuuri kiteytyy pitkälti lauseissa:

”Tuli ekana mieleen, että tiimi on se juttu mistä kaikki lähtee. Kaikki vähän tiimin kautta, että kaikki tekee yhteistyössä.”

”Me tehdään tavanomaisia asioita tavanomaista paremmin”.

4.2 Arvot ja vaalittavat asiat

Toinen kysymys ” Mikä meille tässä työyhteisössä on tärkeää? Mitä haluamme vaalia?” keräsi henkilöstötyöpajassa eniten vastauksia. Vastauksissa nousi esille paljon samoja asioita, joita vastaajat olivat kertoneet, kun kuvailivat nykyistä työyhteisökulttuuria. Se on tietenkin positiivinen asia ja kertoo siitä, että nykyinen työyhteisökulttuuri on lähellä sitä mitä vastaajat oikeastikin arvostavat työyhteisökulttuurissaan.

Tärkeimmäksi asiaksi koettiin ensisijaisesti se, että jokainen saa olla oma itsensä; ei tarvitse mukautua muottiin. Työyhteisön yhteishenki, yhteisöllisyys ja yhteen hiileen puhaltaminen koettiin erityisen hyväksi ja vaalittavan arvoiseksi asiaksi. Vastauksissa mainittiin myös avoimuus, lämpö, huumori, muista huolehtiminen ja toisten tunteiden huomioiminen. Arvoa sai myös ammatillisuus, tasavertaisuus ja aito kohtaaminen. Yhteistyö kaikkien välillä koettiin sujuvaksi ja tämän toivottiin jatkuvan näin jatkossakin. Yhteisön arvostus nousi esiin monessa kommentissa:

”ilman meidän porukkaa ei olisi näin hyvää hoitokotia”

”yhteishenki ja porukan kasassa pysyminen”

Työkaverin auttaminen ja tukeminen koettiin ensiarvoisen tärkeäksi ja se, että

”jokaisella on tiedossa työn tarkoituksen sydän”.

Työpajassa tunnistettiin myös se, että erimielisyydet ratkaistaan työyhteisössä keskustelemalla ja näin halutaan tehdä jatkossakin. Työvuoroitoiden joustavuutta, henkilökuntaetuja (mainittuna mm. tyhy-toiminta) osataan arvostaa ja niistä halutaan pitää kiinni.

Teemaryhmähaastattelussa yhteishenki, keskinäinen luottamus ja arvostus ja yhteen hiileen puhaltaminen nousivat tärkeimmiksi vaalittaviksi asioiksi:

”Ja sitten just se hyvä yhteishenki. Tulee hyvä palautetta. Se, mikä on aina ilahduttavaa kerta toisensa jälkeen, että kun meillä tulee uusia työntekijöitä tai meillä tulee harjoittelijoita niin jengi on ihan silleen, että ”vitsi tää on mahtava porukka”. Ja viimeksi eilen tuli uusi työntekijä kysymään, että kun hänen ystävänsä olisi kiinnostunut myös työskentelemään täällä, koska hän nyt niin on kehunut tätä paikkaa ja hän sanoi, että on paras työpaikka missä hän on koskaan ollut.”

”Aivan tippa linssissä oon kuunnellut myös sitä, että kun tuolla keittiössä on nyt viime vuoden aikana käynnistetty yhteistyö Specian erityisammattipiston kanssa. Sieltä on tullut opiskelijoita ja miten he ovat kuvanneet sitä, että täällä heidät on otettu vastaan aivan poikkeuksellisella tavalla. Jokainen sanoo ”huomenta”, heidän kanssaan jutellaan ja kysytään ”mitä sulle kuuluu”. Se on ollut sellainen herättelevä, koska itselle se tuntuu vähän itsestään selvältä, että näin pitääkin tehdä. Mutta sitten se ei kuitenkaan ole joka paikassa niin. Sitten kun hekin ovat omalla tavallaan erityisiä ja siinä heidän, niin kun vuorovaikutuksessa ja käyttäytymisessä voi olla, semmoista jotain erityisyyttä. He on täällä saaneet kokea sen, että ok, työpaikoilla voi olla mukavaakin ja he voivat olla osa sitä yhteisöä huolimatta siitä minkälaisia he ovat.”

”Ja just se, että halutaan, että porukka haluaa, että kaikki hyväksytään ja on niin kun osa tätä kaikkea. Se on semmoinen mikä välittyy tosi tärkeänä jokaisesta. Ettei ole jotain yksittäistä henkilöä, joka on vähän semmoinen ulkopuolinen vaan heti otetaan mukaan ja kutsutaan työpaikan ulkopuolella illanviettoihin ja tämmöisiin. Että se on semmoinen,

että heti napataan kiinni ja että ”nyt oot yksi meistä, tervetuloa!”. Nähdään, että se uusi tyyppi on mahdollisuus eikä uhka.”

4.3 Tabut

Kolmas kysymys ”Mitkä mielestäsi ovat ne asiat, joista emme puhu tarpeeksi? Onko meillä tabuja?” kirvoitti paljon asioita fläpille, joista kuitenkin ei herunut henkilöstötyöpajassa syvällisempää keskustelua. Välittömästi nimetyiksi tabuiksi koettiin firman talous ja tämän hetkinen tilanne, joista henkilökunta ei kokenut saavansa tarpeeksi tietoa. Stressiä ja kiirettä koettiin vähäteltävän ja usein ohitettavan sillä, että ”sille nyt vaan ei voi mitään.” Jatkuva kiire luo työyhteisöön stressiä ja painetta ja vaikuttaa näin ollen vääjäämättä kaikkiin. Raskaiden asiakkaiden aiheuttama kuormitus ja henkilökunnan turvallisuus koettiin myös sivuutettavan turhan usein. Työssäjaksamisesta ja työuupumuksesta puhuminen koettiin tabuksi. Kommunikaatiokulttuurissa olisi monen ryhmän mielestä parannettavaa sillä negatiivisen puheen kierteeseen ei koettu puuttuttavan tarpeeksi.

Kokemuksena esiin nousi myös se, että ongelmista tulisi puhua koko työyhteisön kesken eikä ns. kuppikunnissa;

”Jos ei pidä toisen tavasta tehdä asioita, on vaikea sanoa suoraan. Yleisesti selän takana puhuminen ja johtopäätösten tekeminen ”kuulopuheiden” perusteella”.

Tabuna koettiin myös syrjivät asenteet mm. kansallisuuden, kielitaidon tai seksuaalisen suuntautumisen takia. Henkilökunta kaipasi yksimielisesti lisää arvostusta; lisää kehuja ja kiittämistä kaikille.

Teemaryhmähaastattelussa puhuttiin pitkään työyhteisötaidoista.

”Se on vanha termi, alaidot, puhutaan nykyään sitten työyhteisötaidoista. Välillä musta tuntuu, että me ei puhuta tarpeeksi siitä ja unohtuu se, että myöskin esihenkilöillä pitäisi olla työrauha.”

”Aika vähän me saadaan myös kiitosta esihenkilöinä. Se on vaan itsestään selvää, että me tehdään joku asia tai vaihdetaan jotkut vuorot tai otetaan huomioon toive ja tehdään. En sano, että aina, että kyllä on niitäkin ketkä sitten kiittää ja on silleen ”Jee, kiva!””

”Joitain asioita pidetään itsestään selvänä. Esimerkki yhden työntekijän kohdalta, että hänellä oli, olkoon nyt, että hänen työpäivänsä olisi kestänyt vaikka kolmeen saakka ja sitten hänellä oli oma tärkeä meno, jonne hänen piti lähteä kahdelta. Ja sitten hän oli tullut vaan töihin jo aiemmin. Hänen ajatus oli, että se työaika olisi pitänyt laittaa alkaamaan sitten jo sieltä aiemmin kun hän on vaan sitten saapunut tänne työpaikalle vaikkei ole itse työntekoa silloin vielä aloittanutkaan. Tämä siis sen takia ettei hän mene miinukselle, kun hän lähtee aiemmin sinne omalle tärkeälle menolle. Kun sekin on jo jousto, että hän voi lähteä töistä aiemmin. Saitteko kiinni? Kun on monia työpaikkoja, joista ei todellakaan lähdetä tuntia aiemmin sen takia, että on oma meno, koska sen voisi varata myös muuhun ajankohtaan.”

Mahdollisia tabuja teemaryhmähaastattelun osallistujat pohdiskelivat näin:

”Kun välillä kuulee joissain yhteyksissä sitä tai jossain palautteessa mitä on ollut, että pitäisi enemmän rohkaista ihmisiä puhumaan ja tuomaan mielipiteitä julki. Mutta sitten taas mun korvaan on kyllä koko ajan kuulostanut siltä, että se ei ole mikään ongelma, että täällä tuodaan asioita julki. Toisinaan tuntuu, että kaikki mitä kuulee, niin on vaan sitä, että miksi tää on näin ja miksei tehdä sitä ja tätä. Mä en näe, että se olisi täällä ongelma, että ihmiset ei uskalla sanoa.”

”Mutta toki sitten jos heillä on siellä paljon asioita vielä jemmassa, niin siitä tietysti ei voi tietää.”

4.4 Alakulttuurit

Neljäs kysymys ”Onko meillä Peltolassa yksi yhteinen kulttuuri vai monta alakulttuuria? Miten näet näiden vaikutuksen yhteenkuuluvuuden tunteeseen?” jakoi eniten mielipiteitä. Valtaosa työpajan ryhmistä koki, että työpaikalla on yksi yhteinen kulttuuri mutta alakulttuureja eriteltiin näin

- yksiköiden omat alakulttuurit
- päivävuoron tekijät ja ne, jotka tekevät kaikkia työaikavuoroja
- vanhat ja uudet työntekijät
- toiset ovat läheisempiä keskenään kuin toiset
- johto vs. rivityöntekijät

Vaikka erilaisia alakulttuureja tunnistettiin, niin yleinen mielipide tuntui olevan

”olemme kuitenkin yhtä jengiä”.

Useassa vastauksessa korostui, että johdolla tuntuu olevan oma kulttuurinsa ja työntekijöillä omansa. Se aiheuttaa työpajan osallistujien mielestä vastakkainasettelua. Johtoryhmän mainittiin erkaantuneen erilleen ja suhtautuvan toisinaan välinpitämättömästi kentällä ilmeneviin arjen haasteisiin.

Teemaryhmähaastattelussa mahdollisia alakulttuureja pohdittiin näin:

”Niin ehkä semmoisia klikkejä on. Täällä on sekä niitä vanhoja työntekijöitä, jotka ovat olleet täällä tosi monia vuosia. Sitten on näitä uudempia. Siinä välissä on toimintatavat muuttuneet ja vanhat työntekijät osittain ehkä vielä pitää kiinni siitä vanhasta ja uudet tulee suoraan elämään tätä uutta aikaa niin... Siitä selkeästi välillä tulee semmoista, että kun vanhat työntekijät joskus muistelee, että piti aina olla rätti kädessä ja näyttää ainakin siltä, että siivoaa ja sitten taas tänä päivänä ollaan siitä tultu pois, että se ei ole se meidän ydintehtävä olla rätti kädessä. Se toiminta on asukkaan kuntouttamista ja heitä mahdollisimman pitkälle siihen ohjataan ja tuetaan.”

”Alakulttuureja syntyy ihan siis tiimeittäin. Apilan porukka on Apilan porukkaa ja Mansikka-Mustikka Mansikka-Mustikkaa ja sairaanhoito sitten omansa, jotka siinä arjessa väkisinkin syntyy. Sitten ehkä vielä ovat ne työntekijät jotka tekee vaan päivävuoroa ja ovat siellä illoissa vähemmän.”

”Silloin kun meillä oli vielä Lemminkäisenkadun yksikkö niin niillä oli usein omat jutut siellä. Jos oli jotain yhteisiä linjoja, niin sitten ne keksi semmoisen jonkun pienen mausteen.”

”Aikaisemmin se oli silleen, että täällä oli selkeästi pari lääniä, jotka tukeutuivat tiettyihin persooniin ja heidän johtamistapoihinsa. Nykyisin on selkeämpi organisaatio.”

4.5 Kehittämiskohteet

Viides kysymys ”Mitä asioita muuttaisit nykyisessä työyhteisökulttuurissa?” keräsi listan hyviä kehittämiskohteita. Työpajan osallistujien keskuudessa eniten toivottiin muutosta negatiivisuudessa vellomiseen ja siihen, että asioista ei aina vain valitettaisi. Sen koe-taan helposti tarttuvan muihin ja siitä halutaan selkeästi pois. Huonot asenteet ja negatiivinen suhtautuminen asioihin vaikuttavat muiden henkilöiden tapaan suhtautua asioihin ja jatkuva valittaminen saa helposti myös muiden mielialan laskemaan.

Johdon ja työntekijöiden välille toivottiin enemmän läpinäkyvyyttä, kommunikointia ja sitä, että johto osoittaisi enemmän arvostusta työntekijöitä kohtaan. Työntekijöiden mielipiteitä toivottiin otettavan enemmän huomioon. Työnteon tapoihin toivottiin muutosta siinä, että aloitetut työtehtävät vietäisiin loppuun asti tai osattaisiin ainakin delegoida niin, että asiat tulevat hoidettua valmiiksi. Työkiertoa toivottiin myös, jotta näkisi välillä muutakin kuin oman tehtävänsä ja pystyisi tätä kautta laajentamaan perspektiiviä. Vanhojen asioiden ja tapojen haikailu tulisi lopettaa ja pitää katse enemmän tässä hetkessä ja tulevaisuudessa.

Yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseksi toivottiin vapaa-ajan keskusteluryhmiin kutsuttavan jatkossa kaikki, eikä valikoidusti. Jokainen saa sen jälkeen valita itse haluaako kuulua kyseiseen ryhmään vai ei.

Konkreettisia mainittuja kehittämiskohteita olivat toiveet saada työterveyshuolto laajemmaksi, lääkärin perustarkastukset säännöllisiksi sekä palkkauksen porsaanreikien poistaminen. Jälkimmäistä selvennettiin hälytysrahan maksamisella tuplavuoroissa, joka toimenpiteenä osoittaisi arvostusta ylitöitä tekevää henkilökuntaa kohtaan. Ylityökorvausta pidetään edelleen liian pienenä.

Teemaryhmähaastattelussa kehittämiskohteiksi esiin nostettiin jälleen työyhteisötaidot:

”Mutta ehkä just se vielä, että osalla työyhteisön jäsenistä on sisäistämättä se ajatus, että tämä on kuitenkin työpaikka. Koskaan työpaikoilla ei varmaan päästä semmoiseen tilanteeseen, että kaikki on täydellistä. En tiedä onko ne nyt semmoisia välttämättä kulttuuriin liittyviä, juuri meidän kulttuuriin liittyviä asioita, että ne on ehkä sitten tällaisia yksittäistapauksia.”

Johto toivoi myös henkilöstön osaavan arvostaa jo saavutettuja etuja:

”Se on osa ihmisyyttä, että sä otat itsestään selvytenä tiettyjä asioita mitä sulle tapahtuu. Sitten sä vaan sokeudut niihin ja se olisi sitten jokaisen oma henkilökohtainen juttu nähdä etuoikeudet mitä sulla jo on, koska sä oot tyytyväisempi silleen. Sulla voi olla kaikki hyvin mutta sitten sä olet pettynyt, että minkä takia mulla ei ole vielä paremmin.”

”Johto kokee, että henkilökuntaa kohtaan on sitä joustoa ja saa itse myös päättää asioista.”

4.6 Työyhteisökulttuurin näkyminen johtamisessa

Johtoryhmän ja esimiesten teemaryhmähaastattelussa puhuttiin alkuun pitkään Peltolan hoitokodin historiasta ja sen johtajuudessa tapahtuneista muutoksista. Perheyriytyksen johdossa ovat aina olleet Peltosen suvun jäsenet ja heillä jokaisella on ollut omat tyykinsä johtaa yritystä. Seuraava suora haastattelusitaatti kuvaa tilannetta reilu 10 vuotta sitten:

”Oli se aika kun täällä oli itse asiassa kolme johtajaa. Täällä oli johtaja A, johtaja B ja johtaja C. He olivat tietty kaikki kolme sukua keskenään. Silloin heillä oli sen tyyppinen johtamistyyli, että he jakoivat työt niin, että yksi oli aina viikon kerrallaan täällä. Teknisesti joku johtajista oli paikalla koko ajan. Yövuoroissakin. Ja silleen meni viikkoja ja sitten ne huilasi jokainen vuorollaan pari viikkoa. He tekivät töitä jokainen omalla tavallansa.”

Johtamistyyli oli vuosikymmeniä hyvin hierarkkinen:

”Kaikilla omistajilla oli se hyvä puoli, että asiakas oli ykkönen. Saattoi muodostua tilanteita, joissa johtajalla saattoi olla eri näkemys asiakkaan edusta ja hän toimi tilanteissa oman näkemyksensä mukaisesti.”

”Kun johtaja C jäi eläkkeelle niin johtaja B jäi tänne 5-6 vuodeksi. Johtaja B:stä tuli silloin se ylin auktoriteetti. Johtaja C:llä oli progressiivinen tapa, että hän ajoi tänne muutoksia, tuotteistusta ja puhui muun muassa kulttuurista. Tämän lisäksi meillä oli semmoinen kolmikanta rakennettu johtajan C aikana, sisäinen johtoryhmä, jossa katsottiin nää arjen asiat ja siinä ei ole ollut ihan hirveästi mitään semmoista ohjausta sitten enää johtajan B puolesta. Sitten se kaikki oli ok.”

Teemahaastattelun toinen osallistuja kertoo kokemuksistaan näin:

”Silloin oli ehkä jotain rippeitä vielä jäljellä siitä vanhasta kulttuurista. Muistan mun ensimmäisen henkilökuntapalaverin, johon mä oon osallistunut. Siellä oli aika kiivastakin keskustelua asukkaiden kuljettamisesta omalla autolla ja mä menin siihen sitten sanomaan oman mielipiteeni. Se oli silloin vielä vähän sitä, että henkilökuntapalavereissakin piti hieman miettiä mitä uskaltaa sanoa.”

Nykytilanne on se, että johto on antanut enemmän vastuuta henkilökunnalle ja kokee, että henkilökunta tietää ja osaa hoitotyön. Johdolla on luottamus työntekijöidensä ammattitaitoon. Yksi teemaryhmähaastattelun osallistujista kuvailee asiaa näin:

”Näen, että työntekijät tietävät hyvin monet asiat paljon paremmin kun mitä mä tiedän, että ei mulla ole siihen ... sanotaan näin, että mä luotan.”

Luottamus ilmenee hyvin seuraavassa teemaryhmähaastatteluu osallistujan kertomassa arjen sattumuksessa:

”Se mua kyllä huvitti. Työntekijä X. Menin siivouskomeroon säätämään ilmanvaihtoa ja hän istui tuolilla siinä ja selasi kännykkää siellä komerossa. Ja sitten me kummatkin katsottiin toisiamme. Kun mä en odottanut, että siellä on ketään, koska se oli kiinni se ovi. Hän ei tietty olettanut, että sinne tulee just sillä hetkellä ketään. Sitten me kummatkin katsotaan toisiamme et ”what?!?” Sitten kummatkin rävähtävät nauramaan. Mikä on tiedätkö sä hirmu hyvä asia. Mulle se oli vaan hyvä merkki, että me kummatkin ruvettiin nauramaan sitä tilannetta. Että mä en ajattele, että hän on laiska. Ja hän ei koe itseänsä laiskaksi, jos hän nyt sitten viestittelee jonnekin.”

Työyhteisökulttuurin osalta puhuttiin paljon perheyrittäjyyden vaikutuksesta kulttuuriin. Haastattelussa kerrottiin tällainen perheyrittäjyyttä kuvaava metafora:

*”Joku kuvaili sitä, että Yhdysvalloissa on länsirannikko, joka on sitä San Francisco-Kalifornia-aluetta. Sitten on itärannikko, joka on New York ja ne lähialueet. Mä muistan miten ne sanoo sen tarkalleen kun kuvailee sitä kulttuuria... Että jos sulla tulee rengasrikko länsirannikolla, niin kaikki on tosi pahoillaan sun puolesta ja taputtaa selkään. Mutta ne ei tee mitään. Sitten taas itärannikolla ne sanoo sulle, että ***** idiootti, että minkä takia sä menit tällaisen onnettomuuden itsellesi aiheuttamaan. Mutta sitten ne vaihtaa sen renkaan sulle samaan aikaan. Ehkä tää perheyrittäjä on ollut enemmän sitä itärannikkoa.”*

Perheyrittäjyyden ehdottomaksi eduksi nostettiin päätöksenteon ketteryys:

”Ehdoton etu on se, että organisaatio on ketterä. Kun tulee mikä tahansa pulma arjessa, isompi tai pienempi, niin se saadaan yleensä aika nopeasti ratkaistua koska ei tarvitse soitella sinne Helsingin pääkonttorille, että mites nyt tehdään.”

Teemaryhmähaastattelussa alleviivattiin rekrytointiprosessin helpompaa kaavaa perheomisteisessa yrityksessä versus kunnallinen puoli:

”Kunnallisella puolella jos hakija hylätään rekrytointiprosessissa niin siinä täytyy olla tietyt perusteet. Hakuperuste on se sun CV. Jos se on pätevin ja sillä on eniten julkaisuja jä jätät sen rannalle niin sitten se on syrjintää. Ja sitten se voi tehdä siitä päätöksestä

valituksen ja se voi edetä oikeuteen. Ehkä siinä on joku, että se on se järjestelmä leivottu vinoon. Täällä Peltolassa me palkataan ketä me koetaan parhaaksi.”

Työyhteisökulttuurin vaikutus näkyy suoraan rekrytoinneissa:

”Miten se hyvä kulttuuri tietysti näkyy myöskin, niin on just se, että rekrytointi tuntuu jotenkin käyneen helpommaksi. Just esimerkiksi tästä tulevasta kesästä. Saatiin tekijät opiskelijoista ja viime kesän kesätyöntekijöistä eli ei tarvitse perehdyttää ketään. Ja samaten nyt tää, kun eilen tuli uutinen yhden työntekijän lähdöstä. Se aiheuttaa rekrytointitarpeen niin tosiaan sitten tuli jo työntekijä jutuille, että ”hei, mun kaveri olisi kiinnostunut jos tänne palkataan” Ja hakemus tulikin jo. Tavallaan se hyvä henki kantaa näin, että tänne halutaan töihin. Tänä vuonna, vaikka ei ole ollut kesärekryä edes käynnissä, niin silti mä olen saanut neljä vai viisi yhteydenottoa. Että hei ”onko teillä kesätöitä”. Tai että ”olis sin kiinnostunut työskentelemään teille”. Se on kiitos tämän kulttuurin mikä täällä on.”

”Toi on ihan huippujuttu. Säästää aikaa ja sitten vähentää henkilöstöriskiä niin sanotusti talouden termein. Että meille tulee hyviä tyyppejä tänne töihin, koska me tarvitaan ne hyvät tyypit, jotta me voidaan ylläpitää se hyvä meininki.”

Johtamisessa on kiinnitetty erityistä huomiota työyhteisöön soveltuvien henkilöiden rekrytointiin:

”Ollaan lähdetty siitä, että pitää saada just oikeat tyypit taloon. Olen alkanut rekrytoinneissa tosi paljon enemmän painottaa sitä, että sen sijaan, että katsoo, että kuinka pitkä se CV on ja mitä siellä on, niin luottaa siihen fiilikseen mikä siitä henkilöstä tulee. Että hän on hyvä tyyppi ja soveltuu tähän meidän yhteisöön.”

Rekrytointi luo tukevan pohjan työyhteisökulttuurille. Rekrytointiprosessissa on huomiotava, millaisia ihmisiä halutaan organisaatiossa työskentelevän ja jaetaanko samoja arvoja. Pelkästään ammattitaidon tai muun osaamisen perusteella rekrytointia ei kannata tehdä, koska lopulta eniten työntekoon vaikuttaa se, miten henkilö sopii organisaatioon ja tiimiin. Nämä vaikuttavat koko tiimin työviihtyvyyteen sekä työmotivaatioon. Mikäli henkilövalinnat tehtäisiin pelkästään ammattitaidon perusteella, on riskinä, että henkilö ei sovi kyseisen organisaation kulttuuriin ja näin ollen todennäköisesti heikentäisi koko tiimin toimivuutta. (Rossi 2012, 54 – 75.)

Henkilöstötyöpajan jälkeisessä arviointilomakkeessa viimeisenä kohtana oli vielä arvioida työpaikan työyhteisökulttuuria kouluarvosana-asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin huono, 10 = paras mahdollinen). Tähän kysymykseen vastasi vain kolme henkilöä, joten näin

pienen vastausprosentin takia tuloksia ei oteta tässä tutkimuksessa huomioon. Lomakkeen kohdassa "muita ajatuksia tai kommentteja aiheeseen liittyen" hyvää palautetta johtamis- ja vuorovaikutustaidoistaan sai yksikön johtaja.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön lähtökohtana oli vastata tutkimuskysymykseen: miten hoitokoti Peltolan henkilöstö kokee yrityksen työyhteisökulttuurin? Tutkimusaineisto koottiin henkilöstöä osallistavassa työpajassa ja esimiesten ja johtoryhmän teemaryhmähaastattelussa. Tutkimus toteutettiin maaliskuussa 2023.

Tulokset osoittivat, että kohdeorganisaatiossa vallitsee vahva yhteisöllisyyteen nojaava työyhteisökulttuuri, johon kulloisetkin perheyhtymien johtajat ovat toimintatavoillaan ja johtamisellaan vaikuttaneet. Yrityksen työyhteisökulttuuri on muuttunut vuosien saatossa. Aikaisempi hyvin autoritääriinen ylhäältä alaspäin johdettu organisaatio on muuttunut selkeästi tasavertaisempaan, henkilöstöä enemmän kuuntelemaan suuntaan. Työntekijät ja johto tuntuvat olevan varsin tyytyväisiä nykyiseen työyhteisökulttuuriin, vaikka tuovatkin esille aiheita, joihin toivotaan muutosta. Ne asiat, mitä henkilöstö pitää tärkeinä työyhteisökulttuurissa, ilmenevät sellaisinaan jo nykyisessä kulttuurissa.

Hoitokoti Peltolassa vallitsee vahva yhteisöllisyys. Töitä tehdään positiivisella asenteella ja työyhteisön ammattitaitoon ja tukeen luotetaan vahvasti. Työntekijät välittävät vilpittömästi työyhteisöstään ja toisistaan. Henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne on erityisen vahva ja yhteisöllisyys koetaan tärkeäksi voimavaraksi. Toisten huomioiminen ja tukeminen ovat muovanneet kulttuurin yhteisölliseksi. Työyhteisön tunneälykkyyden selityksenä saattaa osaltaan olla se, että työyhteisön jäsenet ovat lähes kaikki mielenterveys-työn ammattilaisia ja näin jo koulutuksensa puolesta pystyvät havainnoimaan, reagoimaan ja keskustelemaan muut huomioonottavasti.

Tutkimustulokset kuvastavat arvostusta sitä kohtaan, että jokainen saa olla työyhteisössä oma itsensä ja tehdä töitä omalla persoonallaan; ei tarvitse mukautua muottiin. Työ koetaan merkitykselliseksi ja tarkoitukselliseksi. Työkavereita pidetään mukavina ja heidän kanssaan vietetään myös vapaa-aikaa. Yhdessä vietetty vapaa-aika ja yhteiset tilaisuudet henkilökunnan kesken ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvointia edistävän yhteisöllisyyden kannalta, sillä näissä epävirallisissa tilanteissa kulttuuri välittyy yhteisössä. Erityisesti huumori huomioitiin kannattelevana voimavarana. Huumori auttaa työntekijöitä keventämään omaa työtään ja työyhteisön keskinäistä ilmapiiriä.

Paasivaara ja Nikkilä (2010) kirjoittavat, että työyhteisökulttuuri vaikuttaa päivittäiseen hyvinvointiimme tai pahoinvointiimme työyhteisössä, mikä vaikuttaa myös elämäämme

työyhteisön ulkopuolella. Jos työyhteisössä viihtyy eikä koe henkisiä ongelmia, myös vapaa-aika on ”vapaata”. Jos työyhteisökulttuuri on positiivinen, työyhteisön huolia ja murheita ei tarvitse tuoda kotiin. Negatiivinen työyhteisökulttuuri sen sijaan saattaa lisätä masennusta ja siirtää epävarmuuden ja huolien tunteet kotiin ja perhe-elämään. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 64.)

Työyhteisössä tunnistettiin useita alakulttuureja. Tämä vahvistaa Scheinin teoriaa siitä, organisaatiossa saattaa olla nähtävissä erilaisia osakulttuureja, joita voivat olla esimerkiksi johtamisen kulttuuri, yksiköiden tehtäväperusteinen kulttuuri, maantieteelliseen etäisyyteen perustuva ryhmäkulttuuri ja hierarkiaan perustuva työkulttuuri (Schein 1987, 25). Tässä tapauksessa hoitokoti Peltolan alakulttuurit kuitenkin vahvistavat yhtenäiskulttuuria paikkaamalla ja täydentämällä sen puutteita ja vajavaisuuksia ja toimimalla yhtenäiskulttuuria vahvistavina voimina. Työyhteisön koettiin yksimielisesti olevan tunnistetuista alakulttuureista huolimatta ”yhtä”.

Peltolan rekrytointiprosessissa on vahvasti painotettu ”oikeiden tyyppien valitsemista”. Tällä tarkoitetaan sitä, että hakijan substanssiosaamisen ja laajan cv:n rinnalla vaakakupissa on painanut rekrytoivan henkilön persoonallisuus, työyhteisöön sopivuus ja kyky oppia työtehtävät. Tällä varmastikin on ollut hyvin merkittävä osuus työyhteisökulttuurin muodostumisessa sellaiseksi kuin se on. Toisaalta taas työyhteisökulttuuri itsessään on voinut osaltaan mukauttaa uusia työntekijöitä vallitseviin tapoihin ja käytäntöihin. Pidempään yrityksessä työskennelleet henkilöt ovat voineet siirtää ajan saatossa hyväksi havaittuja toimintatapoja uusille työntekijöille. Hyvä ja monipuolinen perehdytys työsuhteen alussa on myös omiaan luomaan hyvää pohjaa uuden työntekijän työyhteisöön sopeutumiselle.

Työn tekemisessä kritiikkiä sai jatkuva kiireen tuntu ja se, että asialle ei tehdä mitään. Mielenkiintoista on, voiko jatkuva kiire viestittää työntekijän kehnosta organisointitaidosta tai työyhteisön ongelmista. Pitäisikö työntekijöille kouluttaa enemmän työajan hallintaa, ajankäyttöä ja priorisointitaitoja vai onko ongelma esimerkiksi työnjohdollinen? Se ei tässä tutkimuksessa selvinnyt. Huomioonotettavana seikkana kiireen kokemuksessa on noteerattava korona-ajan runsaat poissaolot, pitkätkin sairaslomat ja sitä kautta syntyvä henkilöstövaje työvuoroissa. Pidempään jatkuva alimiehityksellä töiden tekeminen saattaa aiheuttaa tunteen alati läsnä olevasta kiireestä. Kiireen ja stressin alla on kuitenkin hyvä muistaa oma asennoitumisensa ja ilmaisunsa ettei aiheuta enempää ahdistusta muille työntekijöille.

Ongelmista puhuminen kuppikunnissa kertoo osittain lukkiutuneen työyhteisön oireesta. Kuppikuntien syntymiselle ja kehittymiselle otollista maaperää ovat työyhteisöt, jotka ovat jääneet johtajilta unohduksiin ja joissa tiukka hierarkkinen reviirijattelu ja heikot vuorovaikutustaidot luovat vastarintaliikkeille mahdollisuuden syntyä. Työyhteisön kannalta kuppikuntien heikkous on se, että ne toimivat usein melko näkymättömästi eivätkä siten tarjoa työyhteisölle vaihtoehtokeskustelua eivätkä uusia käytäntöjä. Seurauksena voi olla laajenevia ihmissuhdeongelmia, pyrkimyksiä vaihtaa työpaikkaa, ja ellei siinä onnistuta, sitoutumisen heikentymistä, stressioireita ja toistuvaa sairastelua. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 114 - 115.)

Negatiivisuudessa vellominen mainittiin työyhteisökulttuurin osaongelmana mutta tutkijan tulkinta on, että kyse ei ole laajemmasta ilmiöstä vaan koskee pikemminkin yksittäisiä henkilöitä. Sen vaikutusta muihin työntekijöihin ja sitä kautta koko työyhteisökulttuuriin ei kuitenkaan voi vähätellä. Mahdollista on, että henkilökohtainen kuormitus näkyy tällä tavoin väsyneenä ja kyynisenä käyttäytymisenä työyhteisössä. Siitä tullaankin työuupumukseen ja työssäjaksamiseen, jotka mainittiin asioina, joista ei puhuta työyhteisössä tarpeeksi. Niissä varmastikin eskaloituu yksilön itsensä kokema työn kuormitus. Kiviniemen (2007) mukaan myötätuntouupumista sekä työuupumusta kokevat lähes kaikki ihmissuhdetyötä tekevät jossakin vaiheessa työuransa aikana. Näiden uupumisten tunnistaminen sekä myöntäminen ja niihin avun hankkiminen koetaan vaikeaksi. Usein näihin liitetään häpeän ja epäonnistumisen tunnetta. Tämän vuoksi tärkeää olisi uupumisten ennaltaehkäiseminen. (Kiviniemi ym. 2007, 163 - 164.)

Palkitsemisesta puhuttiin niin henkilöstötyöpajassa kuin teemaryhmähaastattelussa. Henkilöstötyöpajan viesti oli, että johto ei arvosta tarpeeksi työntekijöitään ja kiitosta ja kannustusta saisi olla paljon nykyistä enemmän. Tiettyjen etuuksien, mm. hälytysrahan puuttuminen tuplavuoroissa ja ylityökorvausten määrä koettiin aineellisina esimerkkeinä, että johto ei arvosta tarpeeksi työntekijöidensä panosta. Johto puolestaan koki asian niin, että työntekijät eivät osaa arvostaa jo olemassa olevia etuuksia kuten henkilöstön toiveita työvuorosuunnittelussa ja joustavuutta työaikojen suhteen. Nämä asiat otetaan liian usein itsestäänselvytenä. Kun henkilöstö on tyytyväinen palkitsemiseensa, se on johtamisen väline, jolla yritys pystyy ohjaamaan henkilöstöään strategisilla tavoitteillaan kohti. Tällöin myös palkitsemiseen käytetyt resurssit eivät valu hukkaan, vaan niillä on toivottuja, myönteisiä vaikutuksia. Aineettomilla ns. psykologisilla palkkioilla on huomattava merkitys henkilöstön kannustamisen kannalta (Hakonen 2015, 39 - 40). Palaute ja arvostus ovatkin esimiesten keskeisimpiä keinoja palkita alaisiaan. Koska aineistossa

korostui esimiesten rooli alaisten palkitsemisessa, selkeäksi kehitysehdotukseksi nouseekin siten esimiesten ja johdon tukeminen eri keinoin palkitsemiskäytäntöjen suhteen. Henkilöstön kanssa puheeksi voisi ottaa jo olemassa olevat etuudet ja käydä vuoropuhelua siitä mitkä ovat palkitsemisen suhteen kaikkia tyydyttäviä realistisia keinoja.

Aineistossa tuli esille, että henkilöstö ei koe saavansa tarpeeksi tietoa firman taloudellisesta tilanteesta, johto vaikuttaa välinpitämättömältä ja henkilöstöä ei osallisteta tarpeeksi päätöksentekoon. Nämä kolme asiaa tuntuvat synnyttävän railoa johdon ja henkilökunnan välille. Tärkeää olisi selvittää minkälaisista kokemuksista tarkalleen kumpuaa henkilökunnan kokemus siitä, että johto on välinpitämätön. Onko henkilökunta esimerkiksi tuonut esille kehittämistarpeita ja johto ei ole niihin aktiivisesti tarttunut ja ongelmat ovat jääneet ratkaisematta vai onko kysymys siitä, että dialogia ei ole tarpeeksi. Henkilöstötyöpajan vastauksista kumpuaakin selkeä kehittämistarve johdon ja henkilökunnan väliseen viestintään. Työyhteisöviestinnän kolme kulmakiveä ovat Elisa Juholinin (2021) mukaan yhteisöllisyys (kulttuuri), vaikuttaminen dialogin hengessä ja relevantin tiedon saatavuus ja vaihdanta. Ne ovat hänen mukaansa melkein kuin usko, toivo ja rakkaus. Ihmisten kuulluksi tulemisen tarpeen toteutuminen, osallistaminen keskusteluun ja päätöksentekoon sekä riittävä informointi vahvistaa ns. hyvän kierrettä. Se, miten kommunikoinne ympärillämme olevien ihmisten kanssa, heijastuu suoraan työyhteisökulttuuriin ja sitä kautta myös työn tuloksiin. Onnistuneen vastavuoroisen ja kehittävän kommunikoinnin vastuu on keskustelun molemmilla osapuolilla. (Juholin 2021.)

Kommunikaatioon ja viestintään liittyvät läheisesti työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot tarkoittavat hyvää vuorovaikutusta ja toisten huomioimista. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että jokainen osaa käyttäytyä hyvin, noudattaa työpaikan sääntöjä ja jakaa työyhteisöön kannustavaa ilmapiiriä yli työrooli- ja yksikkörajojen. Oma asenne on siis merkittävässä pääroolissa. Muistamisen arvoista on se, että esimieskin on ihminen. Työyhteisötaitoihin kuuluu oman ja muiden työntekijöiden roolin ja merkityksen ymmärtäminen, hyvät vuorovaikutustaidot, sekä kyky antaa ja saada niin hyvää kuin rakentavaa palautetta. Työyhteisötaitoja ovat myös yhteisten pelisääntöjen merkityksen ymmärtäminen ja niiden toteuttamisessa riittävä itsensä johtamisen taito. (Salminen 2015, 135.) Työyhteisössä olisikin ensiarvoisen tärkeää säännöllisesti käydä läpi työyhteisötaitoihin liittyviä asioita, jotta ne nousisivat työyhteisökulttuurin vahvuudeksi ennemminkin kuin sitä heikentäväksi tekijäksi.

Tutkijalle itselleen hoitokoti Peltolan uniikki työyhteisökulttuuri näyttäytyy Asterix-sarjakuvien pienen gallialaisen kylän kaltaisena yhteisönä. Asterixissa pieni gallialainen kylä

taistelee jatkuvasti suuren Rooman valtakunnan miehitysyriksiä vastaan. Kyläyhteisö muodostuu hyvin erilaisista ja värikkäistä persoonista, jotka kuitenkin kaikki puhaltavat yhteen hiileen sillä tuloksella, että gallialainen kylä säilyy itsenäisenä. Peltolan työyhteisökulttuuria voisi verrata tuohon pienen gallialaisen kylän me-henkeen, jossa kaikenlaiset persoonat sallitaan, kaikilla on oma arvokas tehtävänsä ja yhteisön monimuotoisuus tekee siitä rikkaan ja mielenkiintoisen. Hoitokoti Peltola ei ole taipunut kilpailussa kansallisten hoivajättien ja suurten palveluntuottajien rinnalla vaan on säilyttänyt oman uniikin kulttuurinsa, joka varmastikin on osaltaan selittämässä myös sen menestystä.

5.1 Tutkimustulosten vertailua

Työyhteisökulttuurin osalta on tehty paljon tutkimuksia. Poimin tähän tutkimuksen vertailukohdiksi kaksi sote-alan työyhteisökulttuureja koskevaa YAMK-opinnäytetyötä.

Anita Kemppainen (2021) on YAMK-opinnäytetyössään ”Organisaatiokulttuuri asumispalveluissa henkilöstön näkökulmasta” tutkinut kuopiolaisen asumispalveluyrityksen organisaatiokulttuuria. Kemppaisen saamien tulosten mukaan asumispalveluiden kulttuuri oli yrityksessä monitasoinen ja vaikutti henkilöstön toimintaan ja käyttäytymiseen työyhteisössä. Asumispalveluiden kulttuurissa vaikuttivat niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät, jotka yhdessä mahdollistivat yrityksen menestymisen ja kasvun. Asumispalveluiden kulttuuri näyttäytyi sekä vahvana että yhtenäisenä ja siitä voitiin tunnistaa yhteisöllisyys, luottamus, eettisyys ja työn merkityksellisyys. Etenkin yhteisöllisyys vahvisti asumispalveluiden hyvää ilmapiiriä ja hyvällä ilmapiirillä koettiin olevan vaikutusta asiakkaiden hyvinvointiin ja kokemukseen palvelusta. Yhteisöllisyys vaikutti positiivisesti myös henkilöstön työhyvinvointiin. Henkilöstölle oma työpaikka oli monella tapaa hyvin merkityksellinen ja tärkeä. Kulttuuria vahvisti hyvä luottamuksellinen vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä. Henkilöstö suhtautui muutoksiin myönteisesti ja luonnollisena osana työn arkea. Välittömiä huolenaineita toivat kuitenkin kasvava työvoimapula sote-alalla ja siihen liittyvät epävarmuudet henkilöstön riittävydestä. Myös työaikaa toivottiin enemmän työn suunnitteluun ja kehittämiseen. (Kemppainen 2021, 2.) Yhteisinä piirteinä molemmissa tutkimuksissa näyttäytyy yhteisöllisyys, luottamus ja työn merkityksellisyys. Tämä vahvistaa näiden kolmen tekijän positiivista merkitystä työyhteisökulttuuriin näkökulmasta.

Pauliina Tuominen (2023) on kirjoittanut YAMK-opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen muodossa ”Organisaatiokulttuurin vahvistaminen Suomen sosiaali- ja terveysalalla.” Sen

tulokset osoittavat, että organisaatioiden tulisi tuntea paremmin oma kulttuurinsa, henkilöstönsä ja hierarkia. Tulosta voidaan pitää yllättävänä, sillä olisi luontevaa olettaa, että oma organisaatio, sen työntekijät ja kulttuuri ovat toimijoilleen hyvinkin tuttuja. Toisaalta tämä löydös vahvistaa muun muassa Scheinin (1987, 23, 42, 60, 64, 148) korostamaa ajatusta siitä, että kulttuuri on monitahoinen ja syvällinen ilmiö, jota ei voi helposti organisaatiossa tunnistaa, vaan sen esiin saaminen vaatii ymmärrystä ja ponnisteluja. Kulttuuria on helppo ymmärtää väärin tai huonosti ja luottaa tulkinnoissa vain omaan intuitioon sen sijaan, että näkisi vaivaa ja kärsivällisyyttä työyhteisökulttuurin paljastamiseksi. (Tuominen 2023, 39.)

Hyvin mielenkiintoisena pidän myös Tuomisen kirjallisuuskatsauksessa löytämää Yrjösen tutkimusta, jossa hän pohtii, voivatko terveydenhuollon kulttuurin perusolettamukset kroonistua ja siirtyä sukupolvilta toisille. Ajatuksen taustalla on tutkimustulos, jonka mukaan useissa väitöskirjoissa, noin 25 vuoden ajalta, toistuu terveydenhuollossa samansuuntaisia perusoletuksia, kuten jatkuva kiireen tuntu ja asioiden arvojärjestys. (Yrjönen 2018, 44.) Kroonistumisen estämiseksi tulisikin sosiaali- ja terveydenhuollon opiskelijoille saada jo osaksi opintoja osuus, jossa käsitellään organisaatiokulttuuria sekä sen merkitystä ja vaikutusta työyhteisössä. Näin olisi mahdollista tehdä näkyväksi perusoletuksia, jotka eivät enää ole todellisuutta tai palvele työn tämän päivän tavoitteita. Sosiaali- ja terveysalan uudenlaisen, tämän hetken todellisuutta kuvaavan kulttuurin tunnistaminen ja vahvistaminen voisi lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista työhönsä. (Tuominen 2023, 40). Kinnunen (2015, 181) toteaaakin, että tietoinen kulttuurin ymmärrys ja analysointi voi olla sekä yksilöä että työyhteisöä vapauttavaa ja vahvistavaa.

6 ARVIOINTIA

Tässä luvussa arvioin tutkimusprosessia, tulosten luotettavuutta ja pohdin mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

6.1 Tutkimusprosessin arviointi

Tutkimuksen aihetta ideoitin yhdessä yksikön johtajan kanssa loppusyksystä 2021. Se löytyi lopulta melko helposti. Samana syksynä 2021 kirjoitin ensimmäisen aihion tutkimussuunnitelmaksi. Ohjaava opettaja löytyi keväällä 2022 ja tuolloin myös esittelin tutkimussuunnitelman henkilöstöpalaverissa. Tämän jälkeen keskityin pitkälti teoriaopintojeni loppuunsaattamiseen. Varsinaiseen tutkimuksen tekoon palasin vasta marraskuussa 2022. Tutkimusaineisto kerättiin maaliskuussa 2023 ja sen analyysiin, johdopäätöksiin, pohdintaan ja viimeistelyyn keskityin melko intensiivisesti huhti- ja toukokuussa 2023. Työ valmistui suunnittelemani aikataulussa.

Lähdin tutkimaan hoitokoti Peltolan työyhteisökulttuuria tietämättä etukäteen millaisen aineiston saan kerättyä kasaan ja millaisia tulokset tulevat tarkalleen ottaen olemaan. Olen itse työskennellyt kohdeyrityksessä kevästä 2020 lähtien. Olen pitänyt mielessä koko tutkimusprosessin ajan, että roolini työyhteisössä voi hyvinkin vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen. Työn teon arjessa olen kuullut ja osallistunut sellaisiin keskusteluihin ja tilanteisiin, jotka vääjäämättä ovat pyrkineet vaikuttamaan ajatteluuni ja kyseisen työyhteisön kulttuurin hahmottamiseen. Olen kuitenkin tietoisesti pyrkinyt pitämään työni ja tutkimukseni erillisinä.

Opinnäytetyön tekeminen itselleni läheiseen työyhteisöön oli mielenkiintoista ja opettavaista. Koin prosessin aikana niin kirjoittamisen ”flow”ta kuin monia vaikeita ja haastavia hetkiä, jolloin eteneminen takkuili. Näin jälkeenpäin osaan kuitenkin nimetä ahdistuksen aiheuttaneet tekijät. Ne eivät olleet varsinaisesti tutkimukseen tekoon liittyviä vaan omaan ajankäyttöni liittyviä. Paine saada asioita aikaiseksi itselleni asettamassa aikataulussa muodostui usein pääni sisäiseksi peikoksi, joka kummitteli ajatuksissa liikaa. Koin stressiä siitä, että sinä aikana, jonka olin varannut työn kirjoittamiseen, minun tulisi edetä vähintäänkin harppauksin. Valtaosa ajasta kului edellisen kirjoittamiskerran muisteluun ja työn punainen lanka oli hukassa. Työskentelyn loppusuoralla opin itselleni tehokkaamman tavan tehdä opinnäytetyötä pari tuntia joka päivä, jolloin tekeminen pysyi

paremmin mielessä ja aloittaminen sujui nopeasti. Prosessi myös säilyi tuoreena mielessä joka päivä ja ratkaisuja ja ideoita syntyi pitkin päivää muun tekemisen lomassa. Näin jälkeempäin voisin neuvoa itseäni, että olisinpa ottanut käyttöön tämän tehokkaamman työskentelytyylin jo aikaisemmin. Usean päivän kestävät kirjoitussessiot eivät välttämättä tuota yhtä hyvää tulosta kuin parin tunnin päivittäinen intensiivinen tekeminen.

Kilimanjarot on tehty ylitettäväksi ja ne ylitetään askel kerrallaan. Elefantti syödään palasina. Työ on tehty ja se on opettanut paljon. Työyhteisökulttuuri on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja sitä ei ehkä koskaan voi täysin selkeästi sanoittaa tai ymmärtää. Olen opinnäytetyöprosessin aikana oppinut, että työyhteisökulttuurin tulkitseminen monen eri teorian avulla auttaa näkemään ja ymmärtämään siihen olennaisesti kuuluvia elementtejä. Yksi merkittävimmistä havainnoista itselleni oli se, kuinka iso merkitys työyhteisökulttuurissa on yrityksen johdolla ja esimiehillä. Henkilöstön puolelta kiinnostusta osallistumiseen ja ideointiin on olemassa ja tämä kiinnostus johdon tulisi hyödyntää, sillä työyhteisön jäsenten osallistaminen on myös takuvarma keino motivointiin.

Itselleni jäi se olo, että olen tietyllä tapaa nähnyt työyhteisökulttuurin tutkimuksen kautta suoraan hoitokoti Peltolan sieluun. Työyhteisön jäsenten jakamat kokemukset ovat aiheuttaneet itsessäni paljon eri tunnetiloja ja saaneet pohtimaan asioita syvällisemmin. Liikutukseltakaan ei ole vältytty. Intensiivisimmässä kirjoitusvaiheessa olen tuntenut eläneeni joka solulla Peltolan henkeä. Opinnäytetyön kirjoittaminen oli pitkä mutta antoisa prosessi. Sain arvokasta osaamista suuren kokonaisuuden hallinnassa. Opin pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä. Päällimmäisenä mielessä on ilo ja kiitollisuus antoisasta matkasta ja työn valmistumisesta.

6.2 Tutkimuksen eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen sensitiivisen aiheen vuoksi huomion kiinnittäminen eettisten seikkojen toteutumiseen on ollut minulle tärkeää. Tutkimuksen eettisyyttä sekä työpajaosallistujien ja haastateltavien henkilöiden yksityisyyden säilymistä olen pyrkinyt kunnioittamaan koko tutkimuksen ajan. Tämä on tarkoittanut sitä, että olen henkilökohtaisesti kerännyt, analysoinut ja säilyttänyt aineistoa. Tutkittaville on ennen tutkimusta varmistettu oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti tai kieltäytyä kokonaan osallistumasta. Tutkittavilla henkilöillä oli myös oikeus keskeyttää osallistumisensa ilman kielteisiä seurauksia heille itselleen. Pyrin turvaamaan työpajaan osallistuvien ja haastateltavien anonymiteetin häivyttämällä tarkan tunnistamisen mahdollistavat tiedot opinnäytetyöstä.

Raportoidessani tuloksia en ole numeroinut tai muutoin nimennyt/ryhmitellyt tutkittavien kommentteja, perustuen siihen, ettei tutkittavien kommentteja ja kokemuksia yhdistämällä olisi edes välillisesti mahdollista tunnistaa ketään sitaateista yhdeksi ja samaksi henkilöksi. En ole lisännyt aineistoon mitään, enkä jättänyt siitä mitään oleellista pois.

Tutkijan tulee aina arvioida tutkimuksen reliabiliteettia. Arviointi on tärkeää tulosten luotettavuuden kannalta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja johdonmukaisuutta. Tutkimuksen reliabiliteetin varmistaminen on vaikeaa silloin, jos tutkimusta ei voida toistaa. Uusi tutkimuskaan ei takaa reliabiliteettia, sillä tutkittava aihe saattaa ajansaatossa muuttua. (Kananen 2011, 125 - 126.) Tutkimuksen oikeellisuus eli validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata.

Tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus tulisi olla tavoitteena jokaisessa tutkimuksessa. Henkilöstötyöpajan ja teemaryhmähaastattelun kaltaiset tavallista pehmeämmät menetelmät tekevät oikeutta juuri todellisuuden moni-ilmeisyydelle. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia siitä näkökulmasta, saataisiinko samanlainen tulos jos käytettäisiin erilaisia tiedonkeruutapoja, tai jos tiedot olisi kerännyt joku toinen henkilö.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ilmiötä, jota ei ole koskaan aiemmin tutkittu. Tutkimuksen tuloksena muodostui kuvaus Peltolan hoitokodin ainutlaatuisesta työyhteisökulttuurista, jonka tuloksista on haastavaa muodostaa laajempia yleistyksiä. Jos tutkimuksen olisi tehnyt toinen henkilö niin on mahdollista, että hänen tulkintansa ei välttämättä olisi samanlainen.

Tutkimusprosessin loppusuoralla mieleeni tuli täydentävä aineistonkeruutapa, jota en valitettavasti ehtinyt aikataulusyistä toteuttamaan. Henkilökuntapalaverissa toteutettava Kahoot! -äänestys Scheinin organisaatiokulttuuriteorian seitsemästä ulottuvuudesta olisi tuonut huomattavaa lisäarvoa aineistoon. Se jäi nyt tässä tutkimuksessa toteuttamatta mutta sen avulla olisi pystynyt määrittelemään tarkemmin työyhteisökulttuurin ulottuvuuksia.

Laadullisen tutkimusmenetelmän arvioinnissa tarkastellaan tutkijan tekemiä valintoja ja tekoja sekä ratkaisuja. Tutkijan on siis pystyttävä perustelemaan ja kuvaamaan tarkasti tutkimusprosessin aikaiset valinnat ja ratkaisut, sekä kuinka niihin on päädytty. Tutkijan täytyy pystyä myös arvioimaan, ovatko hänen tekemänsä ratkaisut tutkimuksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisia. Tutkija voi myös lisätä tutkimustekstiin suoria

sitaatteja aineistosta, jolloin sitaatit ovat yhtenä keinona avaamassa lukijalle sitä, millä perusteella tutkija on tehnyt tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2013, 228.) Oma analyysipolkuni nojaa vahvasti suoriin sitaatteihin. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista kehittää hypoteeseja syistä, jotka ovat johtaneet tiettyihin käytänteisiin. Näitä olen pyrkinyt tuloksissa pohtimaan.

Tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan siirtää muihin työyhteisöihin tai konteksteihin, koska tutkimani työyhteisö on itsessään ainutkertainen. Vaikka voin tehdä yleistettäviä tulkintoja tämän työyhteisön kulttuurista niin jokaisen työyhteisön kulttuuri on täysin omanlaisensa ja muokkautuu juuri niiden henkilöiden mukaan, jotka siellä työskentelevät. Teoriaa voi tietenkin soveltaa ja tehdä vertailuja työyhteisöjen välillä. Koska aineistonkeruumenetelminäni olivat teemaryhmähaastattelu ja henkilöstöä osallistava työpaja, jossa yksilöt vastaavat esitettyihin kysymyksiin sen hetkisen tunnetilan, tiedon ja työyhteisön yleistilan perusteella, niin samaan työyhteisöön eri aikana tehty aineistonkeruu saattaisi tuottaa erilaisia vastauksia. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida siis suoraan yleistää. Tämä tutkimus voi kuitenkin tuoda työyhteisökulttuuria ja siihen liittyviä ilmiöitä tarkastelun alle myös muissa työyhteisöissä.

6.3 Mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet

Hoitokoti Peltolan 59-vuotinen historia, nykypäivä ja tulevaisuus yhteisöllisen ja tuetun asumispalveluiden saralla tarjoaa paljon jatkotutkimuksen aiheita. Luonnollinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla työyhteisökulttuurin kehitys mikäli sitä lähdetään tämän tutkimuksen pohjalta tekemään. Tutkija itse kiinnostui tutkimuksen aikana hoitokodin historiasta ja sen eri johtamistyyleistä vuosikymmenten aikana. Työyhteisökulttuurin kehittämässä olennaista on tuntee historia, sillä menneisyys ja sen selittäminen vaikuttavat vahvasti siihen miten ymmärrämme nykyisyyttä. Osoittamalla ymmärrystä siitä mistä on tultu, voidaan luoda paremmat lähtökohdat saada ihmisiä mukaan sinne, minne ollaan menossa. Kiinnostavimmat tarinat liittyvätkin monesti yrityksen perustamisen hetkiin; mistä ja miten yritys syntyi, ketkä olivat mukana ja miten yritys on selvinnyt erilaisista haastavista aikakausista ja suurista muutoksista. Tähän olisin mielelläni perehtynyt lisää mm. haastatteleamalla hoitokodin entisiä johtajia ja työntekijöitä mutta tutkimukselle varattu aika ei valitettavasti riittänyt siihen. Tutkimusta voisi myös laajentaa ottamalla aineistoon mukaan Koivulan yksikön ja etsimällä yksiköiden työyhteisökulttuureista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä – Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.
- Anttonen, R. 2022. Kulttuuri voittaa kuusnolla. Yrityskulttuurin puheenvuoro hallitushuoneesta. Ketterät Kirjat Oy.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.
- Forssén, M-K. & Kuusela, S. 2021. Luottamuskulttuuri – työyhteisön voimavara. Value Books Oy.
- Hakola, I., Hiila, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tuuma.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. Tietosanoma. 2. uudistettu painos 2008 painoksesta.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, A. 2013. Tutki ja kirjoita. 15–17. painos. Helsinki: Tammi.
- Hofstede G, Hofstede G J, Minkov M. 2010. Cultures and organisations. Software of the mind.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Juholin, E. 2021. Kolme pointtia työyhteisöviestinnästä. <https://mif.fi/kolme-pointtia-tyoyhteisoviestinnasta/> Viitattu 10.5.2023.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Rafting Through the Thesis Process. Step by step guide to thesis research. JAMK University of Applied Sciences. Jyväskylä.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kempainen, A. 2021. Organisaatiokulttuuri asumispalveluissa henkilöstön näkökulmasta. YAMK-opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.5.2023.
- Kinnunen, J. 2018. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lamintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kiviniemi, L, Läksy, M-L, Matinlauri, T, Nevalainen, K, Ruotsalainen, K, Seppänen, U-M & Vuokila-Oikkonen, P. 2007. Minä mielenterveystyön tekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koli, A., Launis, K., Rauas-Huuhtanen, S. & Schaupp, M. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Tekes
- Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy.
- Lämsä, H. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Martin, J. 1992. Cultures in organizations. Three perspectives. New York: Oxford University Press.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.
- Piha, K. 2017. Konflikti päivässä: kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus> Viitattu 19.4.2023
- Salminen J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 1. painos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Ritva Liljamo, Asko Miettinen. Weilin+Göös.
- Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Esa Print Oy.
- Schein, E.H. ja Schein, P. 2017. Organizational culture and leadership. 5. painos. New Jersey: Wiley.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. - 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, P. 2023. Organisaatiokulttuurin vahvistaminen Suomen sosiaali- ja terveysalalla. YAMK-opinnäytetyö, LAB-ammattikorkeakoulu.
- Törnblom, R. 2021. Hoitokoti Peltolan strategiapäivä -esitys. Viitattu 12.5.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit [verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5> Viitattu 10.1.2023.

Vilka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä [verkkokirja]. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731> Viitattu 30.4.2023.

Yin, R. 1994: Case study Research. Design and Methods. Newbury Park, CA: Sage Publications.

LIITTEET

LIITE 1

LÄMPIIMÄSTI TERVETULOJA

PELTOLAN TYÖYHTEISÖ-

KULTTUURIN TYÖPAJAAN

TORSTAINA 9.3.2023

KLO 13.30 - 15.00 ruokasalissa.

Tilaisuudessa pohdiskellaan porukalla Peltolan työyhteisökulttuuria. Työpajan tuloksia hyödynnetään Anun YAMK-opinnäytetyössä. Tilaisuus on tarkoitus pitää hyvin "kansantajuisena" eikä siihen osallistuminen vaadi ennakkovalmistautumista.

Tilaisuus on vapaaehtoinen mutta järjestäjä toivoo vilpittömästi, että kaikki kynnelle kykenevät pääsisivät osallistumaan. Jos sinulla on este etkä pääse paikalle mutta haluat siitä huolimatta osallistua, niin olethan yhteydessä Anuun.

Tilaisuudessa leivoskahvitarjoilu ja lopuksi arvotaan nippu Smartum-seteleitä.

LIITE 2

Henkilöstötyöpajan työskentelyn alustus



3. "TYÖYHTEISÖKULTTUURIT SYÖVÄT STRATEGIOITA AAMUPALAKSI."

Peter-Drucker
Liikkeenjohdon konsultti

TORSTAI-
ILTAPÄIVÄN
9.3.2023 KLO
13.30-15 AGENDA

1. Kahvit, verensokerin nostatus ja lyhyt alustus aiheeseen työyhteisökulttuuri
2. Jakaantuminen ryhmiin
3. Työskentelyvaihe 5 x 6 min
4. Käydään tulokset yhdessä läpi, keskustelu
5. Arvonta
6. Mahdollisuus jättää (nimeätöntä) palautetta



TYÖYHTEISÖKULTTUURI

Työyhteisökulttuurilla on monta nimeä: työkuulttuuri, toimintakulttuuri, yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri.

Sanalla "kulttuuri" tarkoitetaan tietylle ryhmälle ominaisia piirteitä, jotka tekevät siitä omanlaisensa ja ainutlaatuisen, erilaisen kuin kaikki muut. (Schein 1987, 32).

Työyhteisökulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan organisaation jäsenten eli kaikkien samassa työyhteisössä työskentelevien henkilöiden keskuudessa vallitsevia toimintatapoja ja yhteisiä perusarvoja

5

TYÖYHTEISÖKULTTUURI KOOSTUU SELVÄSTI MÄÄRITETYISTÄ TAI SANOMATTA JÄÄNEISTÄ ARVOISTA JA TOIMINTATAVOISTA, JOTKA OVAT MUODOSTUNEET ESIMERKIKSI

- AIKAISEMPIEN TAPAHTUMIEN,
- VAHVOJEN PERSOONALLISUUKSIEN TAI
- TIETOISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSENA.

TYÖYHTEISÖKULTTUURI LUO TYÖYHTEISÖN JÄSENIENTÄ VÄLILLE YHTEENKUULUVUUDEN TUNTEEN

(Bengt & Lövingsson 2006, 57.)

6

TYÖYHTEISÖKULTTUURIN SYNTY



Kulttuuri syntyy Scheinin (1987) mukaan oppimalla, ryhmässä syntyneiden kokemusten kautta. Koska kulttuuri on osoittautunut toimivaksi, se opetetaan myös uusille jäsenille. He sisäistävät, miten organisaatiossa nähdään ja ratkaistaan eri tilanteet sekä millaisia tunteita niihin liittyy.



Kulttuuri on siis historiallisten kokemustensa summa ja organisaation liima, joka pitää sen kasassa ja toimivana.
(Kuusela 2015, 47)

7

TYÖYHTEISÖKULTTUURIN JÄÄVUORIMALLI EDGAR H. SCHEININ MUKAAN



TYÖSKENTELYOSUUS 5 X 6 MIN PIENRYHMISSÄ

Kuivale omin sanoin työpaikkasi työyhteisökulttuuria.

Mikä meille tässä työyhteisössä on tärkeää? Mitä haluamme vaalia?

Mitkä ovat mielestäsi asiat, joista emme puhu tarpeeksi? Onko meillä tabuja?

Onko meillä Peltolassa yksi yhteinen kulttuuri vai monta alakulttuuria? Miten näet näiden vaikutuksen yhteenkuuluvuuden tunteeseen?

Mitä asioita muuttaisit nykyisessä työyhteisökulttuurissa?

9

YHTEENVETO JA KESKUSTELU



11

KIITOS OSALLISTUMISESTASI!



LIITE 3

PELTOLAN TYÖYHTEISÖKULTTUURIN TYÖPAJA 9.3.2023

1. Kuvaile omin sanoin työpaikkasi työyhteisökulttuuria:
2. Mikä meille tässä työyhteisössä on tärkeää? Mitä haluamme vaalia?
3. Mitkä ovat mielestäsi asiat, joista emme puhu tarpeeksi? Onko meillä tabuja?
4. Onko meillä Peltolassa yksi yhteinen kulttuuri vai monta alakulttuuria? Miten näet näiden vaikutuksen yhteenkuuluvuuden tunteeseen?
5. Mitä asioita muuttaisit nykyisessä työyhteisökulttuurissa?

Muita ajatuksia tai kommentteja aiheeseen liittyen:

Arvioin työpaikkani työyhteisökulttuuria kouluarvosana-asteikolla 4-10
(4=erittäin huono, 10=paras mahdollinen)

4 5 6 7 8 9 10

(ympyröi sopivin vaihtoehto)

Iso kiitos osallistumisestasi 😊

LIITE 4

Peltolan työyhteisökulttuuri

Johtoryhmän ja esihenkilöiden teemahaastattelu ke 12.4.2023 klo 9 - 10

HAASTATTELURUNKO

1. Kuvaile omin sanoin Peltolan hoitokodin työyhteisökulttuuria.
2. Mikä meille tässä työyhteisössä on tärkeää?
3. Mitä haluamme vaalia?
4. Mitkä ovat mielestäsi asiat, joista emme puhu tarpeeksi?
5. Onko meillä tabuja?
6. Onko meillä Peltolassa yksi yhteinen kulttuuri vai monta alakulttuuria?
7. Miten näet mahdollisen useamman alakulttuurin vaikutuksen yhteenkuuluvuuden tunteeseen?
8. Mitä asioita muuttaisit nykyisessä työyhteisökulttuurissa?
9. Miten työyhteisökulttuuri näkyy johtamisessa?
10. Miten kiteyttäisit Peltolan työyhteisökulttuurin; tekeekö jokin asia/tekijä siitä uniikin verrattuna muiden yritysten työyhteisökulttuureihin?