

Osallistavan työkuulttuurin kartoitus lahtelaisissa keskisuurissa yrityksissä

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi

2021

Juho Helppi

Tiivistelmä

Tekijä(t) Helppi, Juho	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 35 sivua, 2 liitettä	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Osallistavan työkuulttuurin kartoitus lahtelaisissa keskisuurissa yrityksissä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin, miten Lahden keskisuuret yritykset hyödyntävät työntekijöidensä näkemyksiä ja ideoita työympäristön, työtehtävien ja työprosessien kehittämisessä, ja miten työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuutensa omaan työhön, työympäristöön, sekä oman osaamisen kehittämiseen. Työn tarkoituksena oli kartoittaa osallistavan työkuulttuurin nykytilaa Lahden keskisuurissa yrityksissä, sekä tarjota tietoa ja menetelmiä liiketoiminnan kehittämisen keinoista, sekä tarjota pohjaa mahdollisille jatkotutkimuksille.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsiteltiin osallistavaan työkuulttuuriin liittyviä aiheita yleisellä tasolla. Teoreettinen viitekehys koostui liiketoiminnan kehittämisestä, perehdytyksestä, osallistavasta esimiestyöstä sekä kehittämiskäytännöistä.</p> <p>Tutkimuksen perusjoukko oli rajattu Lahden keskisuuriin yrityksiin, jotka työllistivät 50–249 henkilöä. Empiriaosuuden aineiston kerääminen toteutettiin määrällisenä strukturoituna internet -kyselynä, joka lähetettiin sähköpostitse 78 yritykselle tai yrityksen edustajalle. Vastaukset olivat anonyymeja ja vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 16.</p> <p>Kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa kokee pystyvänsä vaikuttamaan työnsä sisältöön ja työtehtäviin sekä kehittämään osaamistaan yrityksessä joko hyvin tai melko hyvin. Suurin osa vastanneista kokee myös pystyvänsä tekemään paljon päätöksiä liittyen työympäristöön sekä työtehtäviinsä. Suurin osa vastaajista tuo myös näkemyksensä ja ideansa esiin yrityksen sisällä lähes aina. Saatujen tulosten perusteella vastaajat kokevat osallistavan työkuulttuurin toteutuvan, mutta 75 % vastaajista kokevat kuitenkin tarvetta sen kehittämiseksi.</p>		
Asiasanat osaamisen kehittäminen, osallistaminen, perehdyttäminen, työpaikkakulttuuri, yrityskulttuuri		

Abstract

Author(s) Helppi, Juho	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 35 pages, 2 appendices	
Title of Publication Mapping of participative work culture in Lahti-based medium-sized companies		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Abstract <p>The objective of the study was to research how Lahti-based medium-sized companies utilize the views and ideas of their employees regarding development of the work environment, work tasks and work processes, and how employees perceive their possibility to influence their own work, work environment and development of their own skills. The theoretical part of the study consisted of topics related to participative work culture at a general level such as business development, employee orientation, participative management, and development practices.</p> <p>The study population was limited to medium-sized companies in Lahti, which employed 50–249 people. The data collection of the empirical part was carried out as a quantitative structured internet survey, which was sent by e-mail to 78 companies or company representatives. The responses were anonymous and a total of 16 responses to the questionnaire were received.</p> <p>Most of the respondents to the survey feel that they can influence the content and tasks of their work and develop their skills in the company either well or fairly well. Most respondents also feel that they can make a lot of decisions related to the work environment as well as their work tasks. Most respondents also almost present their views and ideas within the company. Based on the results obtained, the respondents feel that participative work culture is present, but 75 % of the respondents still feel the need to develop it further.</p>		
Keywords competence development, participative work, employee orientation, workplace culture, organizational culture		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Liiketoiminnan kehittäminen.....	4
2.1	Osaamisen kehittäminen ja organisaation oppiminen	4
2.2	Yrityskulttuuri.....	6
2.3	Lean	8
2.4	Henkilöstön osallistaminen	9
3	Perehdytys.....	11
4	Osallistava esimiestyö	13
5	Kehittämiskäytännöt	15
5.1	Aloitteen ja aloitetoiminnan määritelmä.....	15
5.2	Kehittämisprosessin vaiheet	15
6	Tutkimus.....	17
6.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset	17
6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	18
6.3	Tutkimustulosten esittely, analysointi ja päätelmät.....	18
7	Johtopäätökset ja pohdinta	29
8	Yhteenveto	32
	Lähteet	34

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Kyselyn saateviesti

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, miten Lahden keskisuuret yritykset hyödyntävät työntekijöidensä näkemyksiä ja ideoita työympäristön, työtehtävien ja työprosessien kehittämisessä, sekä miten työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa omaan työhön, työympäristöön, työtehtäviin ja työprosesseihin. Tarkoituksena oli selvittää, jäävätkö työntekijöiden, mahdollisesti toteuttamiskelpoiset ideat ja näkemykset usein ”käytäväkeskustelujen” tasolle, vai huomioidaanko ja kannustetaanko ideoiden ja näkemysten esiintuomista osana yrityksen sisäistä kulttuuria, päivittäisjohtamista sekä aloitekäytäntöjä, ja kirjataanko niitä esimerkiksi johonkin tietokantaan, josta ideoita voidaan jatkojalostaa tai josta arvioidaan ideoiden toteutuskelpoisuus käytännössä. Uuden työntekijän aloittaessa työt, saattaa hän nähdä työympäristön sekä työtehtävät uudesta näkökulmasta, ja tuoda uudenlaista näkökulmaa yritykseen tai organisaatioon. Laajemmin tarkasteltuna, opinnäytetyön aihe liittyy osallistavan työkulttuurin kartoittamiseen ja sen kehittämiseen yrityksissä. Aihe oli valittu tekijän kiinnostuksesta kartoittaa Lahden keskisuurten yritysten osallistavan työkulttuurin nykytilaa, sekä tarjota tietoa ja menetelmiä liiketoiminnan kehittämisen keinoista.

Työn arjessa on monenlaisia erilaisia pulmia, jotka ovat esteenä työn sujumuudelle ja ne rasittavat työyhteisöä. Työn kehittämisen lähtökohtana on, että lisäämällä työyhteisöjen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja aktiivista toimijuutta oman työn hallitsemiseksi ja kehittämiseksi voidaan parhaiten edesauttaa työhyvinvointia. (Työterveyslaitos.) Jos työntekijällä on usko siihen, että hän hallitsee tilanteen, on hänellä joko konkreettisia keinoja tai ajatuksia, jotka auttavat hänen oletuksessaan selviytyä tilanteesta. Nämä ajatukset tai keinot, olivat ne sitten todellisia tai uskomuksia, takaavat että työntekijä tarttuu haasteisiin. Jos työntekijä uskoo selviytyvänsä, hän toimii omien uskomustensa mukaisesti ja antaa sen eteen kaikkensa. Tällöin työntekijä usein myös selviytyy haasteista. Jos työntekijä epäilee omaa selviytymistään, on tilanne päinvastainen. Jos usko omaan selviytymiseen ja kykyihin puuttuu, työntekijä ei pyri selviytymään haasteista. (Kiviranta 2010, 27.) Henkilöstön osallistaminen on prosessi, jossa hyödynnetään henkilöstön työpanosta sitouttamaan heidät organisaation menestykseen. Jos henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon, joka vaikuttaa henkilöstön työn hallinnan tunteeseen sekä itsenäisyyteen, heistä tulee motivoituneimpia, sitoutuneempia yritykseen, tuotteliaampia, ja tyytyväisempiä työhönsä. (Judge & Robbins 2017, 157.)

Kun tutkimusaineisto kerätään itse, on päätettävä mikä tiedonkeruumenetelmä soveltuu tilanteeseen parhaiten tutkimusongelman perusteella. Internetin kautta toteutettavat kyselyt ovat yleistyneet nopeasti viime vuosina. Ongelmaksi usein muodostuu kyselyssä sen kohdentaminen oikealle kohderyhmälle, ja ratkaistavaksi jää miten tieto tutkimuksesta saadaan

tutkittaville ja miten mahdollisimman onnistuneesti varmistetaan, että kyselyyn vastaavat ainoastaan otokseen kuuluvat henkilöt. Myös useat vastauskerrat samalta henkilöltä tulee estää. (Heikkilä 2014, 17.)

Kartoittavalla tutkimuksella tarkoitetaan vapaamuotoista tutkimusta, jonka tarkoitus on valaista ongelmaa ilman järjestelmällistä tiedon keruuta ja analyysia. Kartoittavaa tutkimusta käytetään monesti esitutkimuksena, jolla pyritään löytämään sopivia vastausvaihtoehtoja ja luokituksia tutkimuslomakkeessa oleviin kysymyksiin, sekä selittäviä tekijöitä ilmiölle. (Heikkilä 2014, 13.)

Heikkilän (2014, 12–13) mukaan tutkimuksen perusjoukko on se kohteena oleva joukko, josta halutaan tietoa. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko tutkitaan, ja osatutkimuksessa ainoastaan tietty perusjoukon otos eli osajoukko tutkitaan.

Tutkimuksen perusjoukko oli rajattu Lahden keskisuuriin yrityksiin, jotka työllistävät 50–249 henkilöä. 50–249 henkilöä työllistäviä keskisuuria yrityksiä oli tutkimuksen tekohetkellä Lahdessa 117 (Fonecta). Tutkimuslomake (liite 1) toteutettiin Google Docs -palvelua hyödyntäen, ja kysely lähetettiin sähköpostitse saatesanoin (liite 2) yhteensä 78 yritykselle, joiden sähköpostiosoite tai yrityksen edustajan sähköpostiosoite oli löydettävissä julkisesti. Internetkysely oli avoinna vastaajille viikon ajan toukokuussa 2021, ja saatujen vastauksien kokonaismäärä oli 16.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on: minkälainen on osallistavan työkuiltuurin nykytila Lahtelaisissa keskisuurissa yrityksissä? Alakysymyksenä on: onko Lahden keskisuurissa yrityksissä tarvetta osallistavan työkuiltuurin kehittämiseksi? Opinnäytetyön tarkoituksena on yleisluontoisesti tarkastella ja tutkia aihealuetta, ja antaa pohjaa mahdollisille jatkotutkimuksille tai opinnäytetöille, sekä tarjota liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä menetelmiä opinnäytetyön tietoperustan pohjalta.

Tutkimuslomakkeessa kysymyksen tarpeellisuus on harkittava tarkasti, ettei esitetä epäolennaisia kysymyksiä, joilla ei ole informaatioarvoa (Heikkilä 2014, 30). Kyselylomake sisälsi 14 kysymystä, joissa sovellettiin vaihtelevasti valmiita vastausvaihtoja, ja kyselylomakkeen yksi kysymys sisälsi yhden vapaan kentän vastausta varten. Kyselyn kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoreettisessa viitekehysessä käsiteltyihin aiheisiin.

Teoreettinen osa tutkimuksesta rakentaa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Tutkijan on tehtävä ratkaisu siitä, mitä käsitteitä sisällyttää viitekehyseseen ja mitkä ovat käsitteiden väliset johdonmukaiset suhteet. Teoreettinen viitekehys muodostaa kattavan kokonaisuuden tutkimuksessa. (Pitkäranta 2014, 66.)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu liiketoiminnan kehittämisestä, jonka alaluvuissa käsitellään osaamisen kehittämistä ja organisaation oppimista, yrityskulttuuria, lean-ideologiaa sekä henkilöstön osallistamista. Seuraavissa pääluvuissa käsitellään perehdytystä, osallistavaa esimiestyötä sekä kehittämiskäytäntöjä. Opinnäytetyön lopussa tarkastellaan, havainnollistetaan ja analysoidaan tutkimustulokset, sekä tehdään niiden pohjalta päätelmiä ja yhteenveto.

2 Liiketoiminnan kehittäminen

2.1 Osaamisen kehittäminen ja organisaation oppiminen

Osaamisen taso, käyttö ja sen kehittäminen on vahvasti sidonnainen yrityksen kilpailukykyyn. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on vaalia, kehittää, uudistaa sekä hankkia tarkoituksenmukaista osaamista pohjautuen yrityksen strategiaan. Näistä syntyneiden tulosten olisi tarkoitus näkyä yrityksessä loppujen lopuksi parempana taloudellisena tuloksena. Osaaminen pohjautuu vahvasti yksilöön ja on yritykselle elintärkeä. Organisaation oppimista (organizational learning) voidaan tarkastella yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston näkökulmasta. Yksittäisen työntekijän oppiminen ei välttämättä riitä uudistamaan yrityksen toimintaa tarpeeksi näkyvästi, joten joukkoistettu oppiminen (ryhmäoppiminen) vaikuttaa laajemmalti yrityksen toimintaan ja isoihin kokonaisuuksiin. Tällä ajatuksella rakennetaan siis uudistettu ajattelu- ja toimintamalli laajemmalle joukolle. Niin kuin yksilöönkin, myös organisaatioon jää tietoa, esimerkiksi toimintamallien, innovaatioiden, merkkien ja asioiden muodossa. Tätä kutsutaan organisaation muistiksi (organizational memory), joka säilyy organisaation sisällä myös silloinkin, kun ihmiset ovat sieltä lähteneet. (Viitala 2014, 138–139.) Itsensä kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen on oleellista työntekijöille, työn etsijöille sekä kaikille yrityksille ja organisaatioille. Organisaatio, joka on ajassa kiinni ja osaava, on myös tuottava sekä tehokas. Osaamisen kehittäminen ei ole kannattavaa ikuisesti ainoastaan ulkoisten tai teknisten tekijöiden vuoksi. Osaamisen kehittämisen keskiössä on ihminen, ja kun yksilön motivaatio on sisäistä, on osaamisen kehittämiseen sijoittaminen kannattavaa. (Koulutus.fi 2019.)

Osaamisen kehittämisellä tulee olla selkeät tavoitteet ja tarkoituksena on saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittämistä, että se heijastuu toiminnan tehostumisena, laadun kehittymisenä, sekä lopulta yrityksen menestyksessä sekä kannattavuuden paranemisena. Valtaosa kehittämisestä on aikaa vievää, ja yrityksellä usein onkin ristiriita nykyisen muutospauhdin ja sisäistämiseen vaaditun ajan välillä. Osaamisen kehittämisen suunnittelulla yritys mahdollistaa tarvittavan osaamisen lisäämisen ja varmistamisen. Keinoja tähän ovat esimerkiksi olemassa olevan ja tulevaisuudessakin arvokkaan osaamisen sitouttaminen yritykseen, investoinnit henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ostamalla tai lainaamalla osaamista, sekä siirtämällä tarpeettomiksi käyneet tai vanhentuneet osaamiset pois yrityksestä. (Viitala 2014, 150.)

Uuden osaamisen hyödyntäminen dynaamisessa organisaatorakenteessa on hankalampaa, ja organisaation oppiminen on tästä syystä tullut haastavammaksi. Osaamisen kehittäminen ei ole enää yksilön suoritus vaan tarvitsee vuorovaikutusta ja keskustelua monien

eri asiantuntijoiden kanssa. Dynaamisessa toimintaympäristössä nykyorganisaatiossa myös organisaation osaamisen kehittäminen vaatii toimintakulttuurin jatkuvaa kehittämistä. Tiedon on kuljettava avoimesti ja oppimisen mahdollistava turvallisuuden tunne on tultava työyhteisön rakentavasta vuorovaikutuksesta. Yksilöitä arvostava ja keskusteleva toimintakulttuuri mahdollistaa yksilöllisen osaamisen hyödyntämisen. (Kesti 2013, 121.) Organisaation kehittämiselle koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen on oleellista. Henkilöstön koulutus on organisaatiolle investointi, jolla organisaatio odottaa tuottavuuden ja kompetenssien paranemista. Osaamisen lisääntymisen varmistamisen mittaamisen lisäksi pitää varmistaa myös mahdollisuudet hyödyntää uutta osaamista. Hyödyntäminen tarkoittaa organisaation työmenetelmien ja toimintatapojen kehittämistä siten, että tavoitteet saavutetaan uuden osaamisen avulla. (Kesti 2013, 126.) Vasta arjen muutoksilla, muutosten vaikuttavuudella on merkitystä rahallisesti mitattavien hyötyjen kanssa yritykselle (Vättö 2019).

Tehtäväkierrolla voidaan saavuttaa uusia näkökulmia työtehtävien selkeyttämiseen sekä organisaation kehittämiseen. Tehtäväkierrolla pystytään järjeistämään toistuvia prosesseja sekä rutiineja, jolloin energiaa ja aikaa jää laajemmin toimintojen kehittämiseen tai esimerkiksi uusien palvelujen luomiseen. Uusin silmin katsottuna on selkeästi helpompi huomioida tiettyjen tehtävien tarpeettomuus, sekä toimintoja joita tulisi tehdä, joka ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö pidempään samassa tehtävässä oleva pystyisi kehittämään omaa tai tiimensä työtä. (Bergman & Korhonen 2019, 67.)

Yksityisellä sekä julkisella sektorilla kohdataan samankaltaisia haasteita henkilöstön osaamistarpeiden suhteen. Uudenlaista osaamista edellytetään nopeasti muuttuvassa digitalisoituvassa työssä, sekä työn sisältö muuttuu olemassa olevan henkilöstön kannalta esimerkiksi tekoälyn tuomien muutosten takia. Valmentamalla voidaan uudistaa osa olemassa olevasta henkilöstöstä noudattamaan uudenlaisia toimintatapoja, mutta osaaminen ei ole uudistettavissa osalle haluttomuuden tai puutteellisten kykyjen takia. Organisaatiot joutuvat pohtimaan ratkaisua tähän ongelmaan. Esimerkkeinä asiaan on onnistuttu löytämään ratkaisuja sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta yt-menettelyjen kautta, hyödyntäen esimerkiksi toimintojen uudelleen organisoimista ja henkilöstön uudelleen sijoittamista. Irtisanomisiin on turvauduttu, jos uutta luontevaa tehtävää ei ole onnistuttu löytämään, ja samanaikaisesti on voitu hankkia uutta osaamista rekrytoimalla uusia ihmisiä. Työnantajakuva on tärkeässä asemassa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Kisa on kovaa parhaiden osaajien suhteen ja työnantajakuvan merkitys on vaikuttava, mahdollisten työnhakijoiden kiinnostuksen kannalta heidän hakiessa työpaikkaa juuri tietystä organisaatiosta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 9–10.)

2.2 Yrityskulttuuri

Yrityskontekstissa määriteltynä, kulttuurilla luodaan pohja sellaiselle toiminnalle, jota tarvitaan organisaation menestykseen (Luukka 2019, 17). Esimiestyössä kokeneemmat tietävät, että nykypäivänä hyvän työntekijän ominaisuuksiin kuuluu myös paljon muutakin, kuin alalta tai vastaavissa tehtävissä hankittu riittävä työkokemus sekä alan koulutus. Nämä kaksi asiaa korreloivat vähäisesti menestymiseen työssä, kun niitä verrataan esimerkiksi kehittämiskykyyn, yhteistyökykyyn, sekä kunnianhimoon. Myös hyvät työntekijät tietävät, että hyvä palkka, tunnetut tuotteet sekä kannattavuus ovat vain osa hyvää työpaikkaa kuvaavista asioista, monien muiden asioiden joukossa. Nykypäivänä niin kutsutut pehmeät tekijät ovat merkittäviä yhtäläisyyksiä kelpo esimiehen, hyvän työntekijän, sekä tavoitellun työpaikan välillä. Pehmeitä tekijöitä ovat esimerkiksi kulttuuri, kompetenssi, yhteinen arvo maailma, tahto tukea toisia, suoraselkäisyys, avoimuuteen pohjautuva kommunikaatio, sekä tunneäly. Motivoitunutta työntekijää sekä esihenkilöä yhdistävät halukkuus ottaa sekä delegoida vastuuta. Kokemus työn merkityksellisyydestä liittyy erottamattomasti vastuun kantamiseen. Ammatillista osaamista eli substanssia edellytetään toki asiantuntijalta, kuin myös esimieheltä, mutta aikaisemmin opittu asia ei välttämättä riitä, vaan osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Sopivan kehitysympäristön puuttuessa, tekijä siirtyy herkästi muualle parempaan kasvupaikkaan ja sopivampaan kulttuuriin. Keskeisenä kilpailukeinona on aina ollut kehittyvän ja kyvykkään organisaation luominen. Nykyään, osaavan henkilöstön kysynnän ohittaneena sen tarjonnan, varteenotettavaksi kilpailukeinoksi on muodostunut tavoitelluimpien kykyjen houkuttelemisen yrityskulttuurin, arvojen, kollegoiden, sekä kehittymismahdollisuuksien avulla. Työnantajakuva näyttelee merkittävää roolia, ja kasvuyritykset tarjoavat pohjaa itsensä toteuttamiselle sekä kehittymiselle. Esimiestyö on muuttunut asijaohitamisesta, sopivan sekä osallistavan työskulttuurin rakentamiseen sekä organisaation tukemiseen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 24–25.)

Työpaikkojen tulee saada kaikki mukaan pohtimaan oman toiminnan haasteita sekä tulevaisuutta, jolloin saadaan myös työntekijät miettimään mahdollisia oman työnsä muutoksia. Työntekijät osaavat silloin hakea myös sellaista tietoa, jota he tarvitsevat muutoksissa. Uusia haasteita voi ennakoida, keräämällä uuteen haasteeseen tarvittavaa tietoa. Uuden tiedon omaksumista ei voida kenellekään pakottaa, vaan sitä pitää henkilökohtaisesti kokea tarvitsevansa tai haluta. Useat johtajat toteavat, että yksi merkittävimmistä johtamishaasteista on oppimishalun ylläpitäminen. Useilla aloilla koetaan erityisesti digitalisoitumisen takia epävarmuutta tulevaisuudesta, ja parhain tapa selvitä tästä on varmistaa oma muutos- ja oppimiskyky. (Ojala 2018, 22–23.)

Nykyään nuoret, jotka astuvat työelämään ovat oppineet työstämään erilaisia asioita sekä opiskelemaan yhdessä, ja heillä on hyvä valmius toimia tiimin jäsenenä. Monimuotoisuutta, eli diversiteettiä on hyvä olla sopivasti työyhteisöissä. Nuoret, sekä ylipäänsä uudet työntekijät tuovat mukanaan uutta näkökulmaa yritykseen tai organisaatioon. (Kaijala & Tolvanen 2020, 59.)

Yrityksen läpinäkyvyys näkyy avoimuutena tuotteiden ja palveluiden suhteen, mutta henkilöstöpolitiikassa läpinäkyvyys näkyy päätösten perusteluina, sekä avoimena keskusteluna päätösten takana olevista perusteista, sekä mahdollisuutena tuoda esiin uusia näkökantoja. Läpinäkyvyys henkilöstöpolitiikassa on avointa tiedonkulkua, jossa hyödynnetään tehokkaasti erilaisia menetelmiä ja kanavia. (Kaijala & Tolvanen 2020, 91.) Jos yrityksen arvoihin kuuluu avoimuus, mutta asia ei ilmene konkreettisesti työpaikalla jokapäiväisessä elämässä, on asialle aiheellista tehdä jotain pikaisesti (Heinimäki 2018, 10).

Usealle organisaatiolle on määritetty arvot joiden mukaan olisi tarkoitus toimia, ja konkreettiset ohjeet arvojen mukaiseen toimintaan. Arvot onkin tarkoitus tuoda arkeen, eikä pelkät jalot sanat johtoryhmältä mitenkään kosketa työpaikan arkea. Todelliset arvot tulevat näkyviksi vasta arjessa ja on mahdottomuus arvostaa jotakin periaatteessa, mutta ei käytännössä. (Heinimäki 2018, 9–10.)

Edistyksellisenä työpaikkana voidaan pitää sellaista, joka mahdollistaa henkilöstön kehittämisen ja antaa heille riittävän haastavia työtehtäviä. Jos organisaatio on syvä, eli sisältäen kaikkia henkilöstöryhmiä, yhtenäisen johtamiskulttuurin rakentaminen on sitä vaikeampaa mitä suppeampi työn sisältö henkilöstöllä on. Ylin johto ja päällikkötaso voivat eriytyä omaan johtamismaailmaansa, ja oman ryhmän muodostaa työnjohtotaso, joka kamppailee aivan erilaisten ongelmien äärellä. Johto saattaa sokeutua tällaisille ongelmille, koska he eivät tiedä minkälaisia paineita suppea osaaminen ja yksinkertaiset työn sisällöt aiheuttavat työnjohdolle. Ylin johto voi omalla näköalattomuudellaan ajaa työnjohdon itseään vastaan ja lopulta yrityksen vakaviin hankaluuksiin. (Otollinen 2016, 28–29.)

Työyhteisön toimivuuden ja sen kehittämisen kannalta pahin sudenkuoppa on työyhteisön monitasoisuus. Samat toimintamallit sekä säännöt eivät toimi käytännössä samalla tavalla organisaation kaikilla tasoilla. Yrityksen arvot koetaan eri tavalla käytännössä, ja monesti työntekijätasolla niistä ei ole tietoaakaan. (Otollinen 2016, 63.) Organisaation, tässä tapauksessa omistajien ja johdon käsitys ihmisestä määrittää lopulta kaiken mikä liittyy yrityskulttuuriin. Arvomaailma, toimintamallit sekä rakenteet ovat johdon ihmiskäsityksen heijastuksia. Organisaation johdon ihmiskäsityksen ollessa negatiivinen, kulttuuri rakentuu epäluottamuksen ja valvonnan ympärille. Jos organisaation ihmiskäsitys on myönteinen, yrityskulttuurin keskiössä ovat esimerkiksi avoimuus ja luottamus. (Luukka 2019, 183.)

2.3 Lean

Lean-ajattelun perustana on tavoite lisätä arvoa asiakkaalle poistamalla hukkaa, eli tuottamatonta turhaa toimintaa prosessin eri vaiheissa. Lean-ajattelun mallin on aikoinaan kehittänyt Toyota, ja se oli suunnattu teollisuuden tuotannon tehostamiseen niin, että jokainen työntekijä tuntee ja tietää tarkoin oman roolinsa osana koko tuotantoketjua. Tuotantoketjuun tarvittavista parannuksista päätökset tehdään alimmalla mahdollisella tasolla. Mutta silti Lean-ajattelua toimintana johdetaan organisaation ylätasolta alatasolle, koska se perustuu kokonaisuuden hallintaan. Lean on alun perin suunniteltu teollisuuden alan näkökulmasta, mutta sitä voidaan hyödyntää myös lisäämään arvontuotantoa erilaisissa projekteissa ja prosesseissa myös asiantuntijatyössä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 95–96.)

Lean-ajattelun mukaan teollisuudessa Suomessa arvoa tuottavan työn osuus on joidenkin arvioiden mukaan vain noin 10 %. Tällä tarkoitetaan työtä, joka luo itse tuotteelle arvoa ja josta asiakas on myös valmis maksamaan. (Otollinen 2016, 68.)

”Tiedän lukuisia työyhteisöjä, joissa työntekijät ovat tehneet ehdotuksia, millä tuottavuutta voisi tehostaa, mutta kukaan ei ole ottanut niitä vakavasti. Tämä on johtanut siihen, että ehdotuksia ei enää tehdä vaan todetaan: ”Tehdään sitten päin persettä näitä hommia, kun kerran pomot niin haluaa.” (Otollinen 2016, 69.)

Hukka voidaan määritellä arvoa tuottamattomaksi tekemiseksi, josta asiakas ei ole halukas maksamaan. Ylituotanto aiheuttaa ongelmia sekä myös muita hukkan muotoja. Ylituotanto johtaa turhien asioiden käsittelyyn, siirtelyyn ja pidempiin toimitusaikoihin. Asiantuntijatyössä ylituotantoa voivat esimerkiksi olla turhat mittaamiset tai palaverit, jotka toteutetaan kyseenalaistamatta näiden tarkoitusta. Kaikki keskeneräiset työt asiantuntijatyössä, jotka ovat aloitettu mutta joita ei ole vielä saatettu valmiiksi, aiheuttavat hukkaa. Odottaminen aiheuttaa hukkaa, jos esimerkiksi odotetaan hyväksyntöjä, päätöksiä, tai tarvittavia lisätietoja esimerkiksi kollegoilta tai asiakkailta. Tietotyössä voidaan hukaksi määritellä myös ylimääräinen liike, joka voi tarkoittaa esimerkiksi tiedon manuaalista syöttämistä järjestelmien välillä, useiden sovellusten käyttämistä ja liikkumista näiden välillä. Siirtäminen aiheuttaa hukkaa, joka asiantuntijatyössä voi olla tiedon tai työn siirtämistä osastolta toiselle tai henkilöltä toiselle. Virheet ja uudelleen tekeminen aiheuttavat hukkaa, ja ne aiheuttavat kumuloituvaa vaihtelua työketjun edetessä, joten tärkeimpänä on virheettömyys ketjun

alkupäässä. Uudelleen tekemistä aiheuttavat myös väärinkäsitykset, häiriöt sekä keskeytykset. Epätarkoituksenmukainen käsittely, voi aiheuttaa ylimääräisten asioiden tekemisen, joista ei ole lopulta kenellekään hyötyä. Epätarkoituksenmukaista käsittelyä voi ilmetä silloin, kun varsinaista työtä ei ole tarpeeksi tai yhteisestä riittävästä laatutasosta ei ole sovittu yhdessä. Tätä voidaan pitää asiantuntijatyössä esimerkiksi lopputuloksen loputtomalla viilauksella. Hukan poistamisen tulisi olla keino eikä päämäärä, ja sen aiheuttajaa tulisi ymmärtää enemmän. (Tokkola 2015, 25–28.)

Lean-ajattelu hyödyntää tehokkaasti työntekijöiden kolmea perustarvetta työntekoon liittyen: oppimista, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, sekä arvostusta ja palautetta johdolta. Lean-johtaminen on maailman levinnein johtamisfilosofia, ja se soveltuu kaikkiin toimialoihin ja toimintoihin. Lean-ajattelun oleellisin idea pohjautuu työntekijöiden osallistamiseen, yhdessä oppimiseen sekä kehittämiseen. Lean-filosofian arvoina ovat avoimuus ja luottamus, jotka antavat tilaa ongelmien esiintuomiselle, koska se mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Arvona on myös oppimiskeskeisyys, jonka mukaan työntekijän kasvu vaikuttaa myös organisaation kasvuun, ja osallistumista jatkuvaan parantamiseen lisätään tiimilähtöisyydellä. (Mannermaa 2018, 139.)

2.4 Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstön osallistaminen on prosessi, joka hyödyntää työntekijöiden panosta, ja jonka tarkoituksena on kasvattaa työntekijöiden sitoutumista organisaation menestykseen. Jos työntekijät ovat sitoutuneita päätöksiin, jotka kasvattavat heidän itsenäisyyttään ja kontrollia työelämässä, työntekijöistä tulee motivoituneimpia, organisaatiokollisempia, tuotteliaimpia, sekä tyytyväisempiä työhönsä. Hyödyt eivät koske ainoastaan yksilöitä, vaan myös tiimeille annettaessa enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, tiimien työmoraali sekä suoriutuminen kasvaa. Prosessin menestyksen kannalta, henkilöstön osallistamisessa on otettava huomioon paikalliset ja kansalliset käytännöt. Osallistavalle johtamiselle (participative management) on yleistä yhteinen päätöksenteko, jossa alaisilla on merkittävä päätöksentekovalta suhteessa lähiesihenkilöidensä kanssa. Osallistavaa johtamista on toisinaan pidetty yleisenä ratkaisuna huonoon työmoraaliin ja alhaiseen tuottavuuteen. Todellisuudessa osallistavan johtamisen toimivuuden mahdollistaa alaisten todellinen luottamus ja usko johtajiin. Johtajien tulisi välttää pakkokeinoja, ja sen sijaan painottaa alaistensa päätöksenteon vaikutuksia organisaatiotasolla. Monia Länsi-Eurooppalaisia yrityksiä vaaditaan harjoittamaan edustavaa osallistamista (representative participation), jossa organisaation valtaa jaetaan uudelleen, asettamalla työntekijät tasa-arvoisempaan asemaan suhteessa johtoryhmään ja osakkeenomistajiin, osallistamalla osa työntekijöistä päätöksentekoon. (Judge & Robbins 2017, 157–158.)

Yrityksien kriisitilanteissa on useimmiten kysymys siitä, että toimintakulttuuriin tai toimintaan halutaan saada muutos. Onnistumisen avaimet ovat tähän yritysjohdolla. Yleensä on toiveena saada pysyvä muutos aikaan, joka vaatii myös muutosprosessin tekemistä yhdessä. Yhdessä selvitetään ensiksi nykytila sekä haluttu tavoitetila. Jos haaste koskee koko työyhteisöä, koko työyhteisön pitää osallistua siihen. Harva muutosprosessi ei koske koko työyhteisöä. Konkreettinen esimerkki toimintamallista muutosprosessin läpiviemiseksi voisi olla seuraava:

- Johtajan on tehtävä selväksi lähimmille johdettavilleen, että projekti koskee kaikkia, eikä kenelläkään ole yksinoikeutta astua projektista sivuun.
- Analysoidaan ja kuvataan nykytilanne osallistavasti.
- Määritetään tavoitetila osallistavasti.
- Sovitaan toimenpiteistä osallistavasti.
- Sovitaan vastuuhenkilöt.
- Luodaan tavoiteaikataulu osallistavan prosessin avulla.
- Sovitaan seurannasta.

Seuraavana päätetään, pystytäänkö prosessi toteuttamaan omin voimin, ulkoistetaanko se, vai hyödynnetäänkö molempia vaihtoehtoja. Osallistamisen osaamisen puuttuessa, on hyödyllistä valmentaa esimiehet projektinvetäjiksi omien alaistensa kanssa, jolloin projekti sitouttaa kaikkia. Jos koko projekti ulkoistetaan, on vaarana toimintamallin palautuminen entiselleen vähän ajan päästä. Myös kokonaan ulkoistettu projekti tulee useasti paljon kalliimmaksi. (Otollinen 2016, 36–37.)

Työyhteisön ja työpaikan turvallisuus on yksi tärkeimmistä asioista, ja turvallisuuskulttuuri on parantunut suuresti viime vuosina. Suuret yritykset, joilla on käytettävissään huomattavat resurssit työturvallisuuden kehittämiseen, ovat toimineet suunnannäyttäjinä. Turvallisuuskulttuurin rakentamisessa päästään parhaisiin tuloksiin osallistamalla koko henkilöstö. (Otollinen 2016, 94.) Yrityksen arvojen toivotaan ohjaavan kaikkea tekemistä yrityksessä, ja myös arvoprosessi, jossa luodaan yrityksen arvot, voidaan toteuttaa osallistavasti yhdessä henkilöstön kanssa ja pohtia yhdessä, miten arvot ohjaavat toimintaa käytännössä päivittäisessä tekemisessä (Otollinen 2016, 95–96).

3 Perehdytys

Käsitteenä perehdytys tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka liittyvät uuden työntekijän oppimiseen työpaikasta, sen tavoista, ihmisistä, sekä työhönsä liittyvistä odotuksista. Työnopastus on yksi osa perehdytystä, johon kuuluvat kaikki ne asiat, jotka varsinaisesti liittyvät itse työn tekemiseen. Työsuojelulainsäädäntö sisältää useita määräyksiä, jotka velvoittavat työnantajaa perehdytyksen järjestämisestä. Lähin esimies vastaa käytännössä perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta sekä valvonnasta. Hän voi delegoida perehdyttämisen osa-alueita esimerkiksi opastukseen liittyviä tehtäviä muulle koulutetulle työhönopastajalle, mutta päävastuu säilyy aina esimiehellä ja linjajohdolla. Työpaikalla työskentelevien ulkopuolisten työntekijöiden perehdytyksen vastuu on vastaanottavalla sekä lähettävällä työnantajalla, jonka käytännön toteutuksesta tulee sopia molempien työnantajaosapuolten kesken. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Perehdyttämishjelmaan, jonka laatii henkilöstöasiantuntija, vaikuttavat tulevat työtehtävät sekä työsuhteen kesto. Tarvittavaan perehdyttämisen tasoon vaikuttavat perehdytettävän henkilön ammattitaito, ikä, työkokemus sekä tulevan työroolin sisältö. Esimieheksi perehdytettävä vaatii laajemman perehdyttämishjelman kuin muihin rooleihin perehdytettävä työntekijä. Myös positiivinen yrityskuva näyttelee tärkeää roolia. Ei ole yhdentekevää, miten esimerkiksi kesäapulaisen tai harjoittelijoiden perehdytys toteutetaan. Negatiivinen mielikuva yrityksestä pysyy mielessä pitkään, eikä sen muuttaminen ole helppoa. (Österberg 2014, 115–118.) Otollinen (2016, 12) mukaan opetamme myös omaa maailmankatsomustamme ja asenteitamme, samalla kun perehdytämme uutta työntekijää tai opetamme uutta työtä tai taitoa.

Hyvin hoidettu perehdyttäminen on aikaa vievää, mutta siihen käytetty aika maksaa itsensä takaisin, kun työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ilman muiden ohjausta. Perehdyttämisen laajuus riippuu työsuhteen kestosta sekä tulevista työtehtävistä. Kokeneemalla tulokkaalla perehdyttämisyksikkö on usein lyhyempikestoisen kuin nuorella, jolla on vähemmän ammattiosaamista ja työkokemusta. Kokeneempi tulokas on usein aktiivisempi ja oma-aloitteisempi kuin vähemmän ammattiosaamista ja työkokemusta omaava nuori työntekijä. Myös perehdytettävän ammattitausta vaikuttaa perehdyttämiseen, jos tekijä omaa kokemusta esimerkiksi samansisältöisistä tehtävistä tai samalta alalta. Uusi työpaikka on kuitenkin aina uusi, ja sisältää omat tavoitteensa, työskentelytapoineen ja ihmisineen. Esimieheksi perehdytettävä vaatii laajemman perehdyttämishjelman. Kerran perusteellisesti mietitty perehdytysohjelma edesauttaa sen käyttöönoton helppoutta sekä sen muodostumisesta yleiseksi toimintatavaksi. Hyvin suunniteltua ja käyttöönotettua

perehdyttämishjelmaa on myös helppo tarvittaessa päivittää, koska perehdyttämishjelmaa ei voida kerran tehtynä pitää samanlaisena käyttökelpoisena. (Joki 2018, 111–114.)

Työnopastukseen ja perehdytykseen kannattaa käyttää riittävästi aikaa, koska perusteellinen ja huolellinen toiminta näkyy lopulta yrityksen liiketoiminnassa positiivisena tuloksena. Heikosti toteutettu työnopastus saattaa tulla yritykselle huomattavan kalliiksi. Tuotteita saatetaan joutua vaihtamaan, tai yritys joutuu tekemään takuukorjauksia, ja epäonnistunut työnopastus saattaa johtaa myös uusiin henkilöstöhankintoihin. (Otollinen 2016, 119.) Jotkut työnantajat ovat hyviä hyödyntämään uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa organisaatiosta: pienet ja isot piirteet, joita emme enää huomaamme, voivat olla itsestäänselvyksiä ulkopuoliselle (Harpelund 2019, 38).

4 Osallistava esimiestyö

Työntekijöiden osaaminen hyödynnetään, kun työntekijöitä kannustetaan olemaan aktiivisia ja heille mahdollistetaan osallistuminen päätöksentekoon ja suunnitteluun. Osallistava johtaja antaa henkilöstölle valtaa yhteistyöhön sekä vuorovaikutukseen. Henkilöstön osallistaminen mahdollistaa parempien tulosten saavuttamisen, ja se edistää henkilöstön työhyvinvointia sekä sitoutumista. Yhteistyötä arvostetaan oppivan organisaation mallissa, jossa sallitaan näkökulmien vaihto, kaikkien osapuolten osallistuminen, kyseenalaistaminen, kokeileminen, asioiden kehittäminen, kilvoittelu, sekä korjaaminen ja täydentäminen. Osallistavassa johtamisessa on kyse organisaation toiminnan kehityksestä, jossa hyödynnetään henkilökunnan ideoita. Sillä pyritään saavuttamaan parempia tuloksia koko organisaation tasolla, kuin yksittäisten työntekijöidenkin tasolla. Kun henkilö pääsee vaikuttamaan päätöksiin itse, hän hyväksyy ne luontevammin verrattuna siihen, jos päätökset sanellaan ylhäältä alas. (Heilmann, 2018.)

Ihmiset hakevat vastavuoroisuutta sosiaalisissa tilanteissa, tunteakseen yhteistyön antoisalta. Vastavuoroisuus ohjaa ihmisiä olemaan mieluiten tekemisissä niiden kanssa, joilta voi kokea saavansa jotain. Ilmiötä voidaan kutsua sosiaalisesti vaihdoksi, joka pohjautuu tiedon, ajatusten, palvelusten tai osaamisen vaihtoon. Ihmiset toivovat hyviä ideoita, keskusteluita, ajatuksia sekä tukea. Vastavuoroisuuden mukaan autamme heitä, jotka auttavat myös meitä. Ihmissuhteissa pyrimme tasapuolisuuteen sekä oikeudenmukaisuuteen, joka voi olla tietoista tai tiedostamatonta toimintaa. (Kuusela 2013, 76.) Esihenkilö voi helpottaa tiimin kanssa uusien henkilöiden liittymistä työyhteisöön. Antamalla uudelle työntekijälle mahdollisuuden kertoa tehtävästään sekä itsestään, varmistamalla että uusi työntekijä tutustuu kaikkiin henkilöihin, sekä pyytämällä uudelta työntekijältä näkemyksiä ja ottamalla ne huomioon, esihenkilö helpottaa liittymistä työyhteisöön. Työyhteisöön liittymistä helpottavat myös eri tilaisuuksiin osallistuminen, huolehtimalla ettei uusi työntekijä jää yksin kahvitai lounastauoilla, sekä kohtelemalla uutta työntekijää heti alusta asti tiimin kokovaltaisena jäsenenä. (Kuusela 2013, 72.)

Johtamista voidaan pitää toimintana, jolla on tarkoitus aikaansaada tuloksia ihmisten avulla ja yhteistyössä heidän kanssaan. Organisaation arvot heijastuvat arjen toiminnoissa, strategisten linjausten mukaan, ja niiden vahvuus testataan haastavissa tilanteissa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 86.) Arvostavaan johtamiseen kuuluu kiinnostuksen osoittaminen ja ajan antaminen sekä myös se, että tukee vaikutusmahdollisuuksia sekä hallinnan tunnetta. Hallinnan tunne muodostuu mahdollisuudesta vaikuttaa tilanteen kehittymiseen sekä mahdollisuuteen tehdä päätöksiä. Jokaiseen meistä on sisäänrakennettu pyrkimys vaikuttaa tilanteen hallintaan, ja ilman sitä tuntuu kuin ajelehtisimme, ja toimisimme vain toisten tahdon

alaisuudessa. Tunne pärjäämisestä liittyy vahvasti hallinnan kokemukseen ja hallinnan tunne kasvaa, mitä rohkeammin pystyy kanssakäymiseen muiden kanssa. Tämä kasvattaa itseluottamusta samanlaisiin tilanteisiin, ja hallinnan tunne kasvaa. Työyhteisössä tarvitaan hallinnan tunteen lisäksi myös vaikutusmahdollisuuksia. Vaikutusmahdollisuuksien puuttessa työssä, tiimi rutinoituu tekemään asiat samanlailla kuin aina. Tai lamaantuu odottamaan muutosta, jotta saisi mahdollisuuksia vaikuttaa ja tilaa tehdä. (Kuusela 2013, 82.)

Ihmiset kokevat tulleensa arvostetuiksi, kun heille annetaan mahdollisuus osallistua hankalienkin asioiden ideointiin ja ratkaisujen etsimiseen. Kun he ovat itse olleet ideoimassa, he kokevat myös, että heidän osaamistaan on hyödynnetty ja he ovat valmiina sitoutumaan edessä oleviin muutoksiin. Osallistamisessa auttaa luottamus ihmisiin ja usko siihen, että ihmiset ymmärtävät vaikeatkin päätökset ja sen että kaikkia ideoita ei pystytä toteuttamaan, kunhan heille vain annetaan mahdollisuus osallistua yhteisiin keskusteluihin. Positiivinen ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa vaikeidenkin asioiden käsittelemisen yhdessä sekä rakentavasti. Ihmiset pystyvät ajattelemaan laajemmin ja monipuolisemmin, ja ottamaan erilaiset näkökulmat huomioon, kun ympärillä on positiivinen ja luottamuksellinen henki. Huolien ja pelon täyttämässä ilmapiirissä uusien ideoiden syntyminen estyy, kun ajattelu kaventuu ja tärkeimmäksi asiaksi nousee oma selviytyminen. (Tiililä 2016, 63–64.)

5 Kehittämiskäytännöt

5.1 Aloitteen ja aloitetoiminnan määritelmä

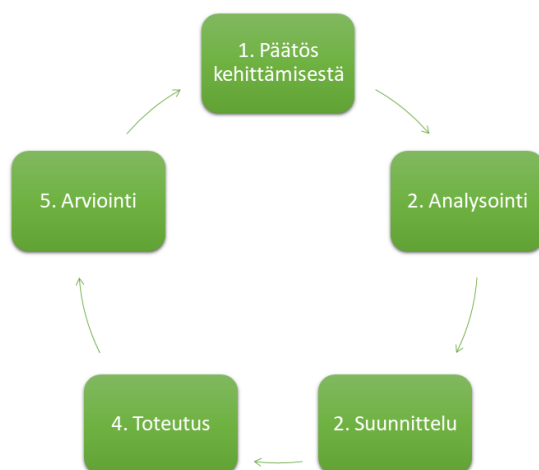
Erkamon (2017) mukaan aloitteella tarkoitetaan ongelman määrittämistä ja ratkaisun ehdottamista kyseiseen ongelmaan. Konkreettinen ehdotus ongelman parantamiseksi olisi teoriassa olennaista, mutta ongelmakohtaan ja sen luonteen osoittaminen on useasti käytännössä huomattavasti tärkeämpää kuin itse ratkaisuehdotus. Toiminnan kehittämiseen liittyvät parhaat ideat tulevat usein niiltä, jotka ovat tekemisissä päivittäin erilaisten ongelmakohtien parissa omassa työssään. Aloitteiden tekeminen tulisi olla jokaisen työntekijän vapaus ja vastuu, jolla hyödynnetään koko organisaation osaamista sekä potentiaalia.

Aloitetoiminnalla tarkoitetaan organisaation toiminnan kehittämiseksi tarkoitettujen ehdotusten järjestelmällistä keräämistä ja niiden kehittämistä toteutukseen asti. Työntekijöiden rohkaiseminen tuoda esiin ideoita on olennaista prosessin elinvoimaisuuden näkökulmasta. Vanhahtava tapa on hyödyntää aloitelaatikkoa tai tussitaulua, joilla kerätään ideat aloitetoimikunnan tai vastaavan käsiteltäviksi, jossa aloitteet arvioidaan ja niistä parhaimmat toteutetaan. Modernimpi aloitetoiminta toteutetaan suurimmaksi osin digitaalisesti. Teollisuudessa aloitetoiminta on yleisesti toiminut tapana, jolla kuullaan työntekijöiden käytännölliset parannusehdotukset, mutta tietotyössä aloitetoiminta voi paljastaa strategisempia ideoita, jotka voivat olla luonteeltaan merkittäviä. Työntekijän ehdottaessa hyviä uusia toimintatapoja käyttöön laajemmin koko organisaatiossa, organisaatio pystyy luomaan taloudellisia hyötyjä. Säästöt voivat olla rahallisia tai ajallisia, ne voivat liittyä pienentyneihin kustannuksiin, tulojen lisäämiseen, laadun tai prosessien paranemiseen. Parhaimmassa tapauksessa aloitetoiminta aiheuttaa positiivisen kierteen, jossa yksittäinen pieni parannus johtaa toiseen. Aktiivisella ja kannustavalla aloitetoiminnalla yritys parantaa myös kilpailukykyä, pysyessään aktiivisena ympäristön muutoksissa ja kehittämällä jatkuvasti toimintaansa. (Erkamo 2017.)

5.2 Kehittämisprosessin vaiheet

Kehittämisprosessin vaiheet (kuva 1) soveltuu käytettäväksi yksittäisen arjessa esiintyvän ongelman tai käytännön ratkaisuun, sekä myös työkaluna strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Kehittämisprosessiin tarvittava aikajänne riippuu käyttötarpeesta. Kehittämisprosessi käynnistetään tiimin tai muun organisaatiotahon toimesta vastuuhenkilön johdolla. Toimintaympäristön muutos tai asiakas- esimies- tai työntekijäkokemus voivat synnyttää idean kehittämiseen. Kehittämisprosessin vastuuhenkilö resursoi kehittämisen, tekee tavoiteasetelmat, seuraa kehitysprosessin etenemistä, sekä sitoutuu hankkeeseen osallistamalla tekemiseen itse. Kehittämisprosessin päätöksen jälkeen tehdään lähtötilan

analysointi, tai muu tarpeellinen selvitys asiasta, jota kehitetään. Analysoinnilla tai selvityksellä luodaan samalla yhteinen käsitys kehittämisprosessista sekä tavoitteena olevasta hyvästä halutusta tilanteesta. Analysoinnilla kerätään tietoa mittareista ja tunnusluvuista, jotka ovat olemassa työpaikalla ja haastatteluilla voidaan kartoittaa henkilöstön kokemuksia. Suunnitteluvaiheessa päätetään vastuhenkilöt sekä projektiryhmä, ja sovitaan resursseista, aikatauluista, seurantatavoista sekä tarvittavasta budjetista. Projektiryhmä on vastuussa toteutussuunnitelmasta, ratkaisujen ideoinnista, viestinnästä sekä henkilöstön osallistamisesta. Kehittämisprosessin toimenpiteiden toteutuksen aikana tarkastellaan toteutusta, sekä täydennetään suunnitelmaa saatujen seurantatietojen mukaan. (Mäkinen, 2017.)



Kuva 1. Kehittämisprosessin vaiheet (mukailtu Mäkinen 2017)

Suunnitelmaa muutetaan tarpeen mukaan, sekä pidetään huoli henkilöstön osaamisesta ja perehdytyksestä. Kehittämisprosessin arvioinnissa on mielekästä tarkastella myös projektin toteutustapaa, viestintää sekä organisointia, saatujen tulosten ohella. Tulevien kehittämisprosessien kannalta, on hyödyllistä analysoida myös oppimista projektin aikana. Arviointivaiheessa suunnitellaan miten tulokset viestitään yhteistyökumppaneille, sekä tehdään suunnitelma jatkosta noudattaen jatkuvan kehittämisen periaatetta. (Mäkinen, 2017.) Tavoitteena jatkuvalla henkilöstölähtöisellä kehittämisellä on, että organisaation oppimista edistetään tekemisellä ja jalostamalla kokemuksia, joista organisaatio oppii jatkuvasti uusia keinoja kehittää tuloksellisuutta ja tuottavuutta, kuitenkin tinkimättä työelämän ja palveluiden laadusta (Sitra 2016).

6 Tutkimus

6.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset

Kvantitatiivisella, eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät prosenttiosuuksiin sekä lukumääriin. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tarpeeksi edustavaa ja suurta otosta. Aineiston keräämiseksi hyödynnetään yleensä vakiomallisia tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällistä tutkimusta hyödyntämällä saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta sillä ei pystytä tarpeeksi selvittämään syitä asioihin. (Heikkilä 2014, 15.) Määrälliseen tutkimukseen tarvittava tieto voidaan hankkia rekistereistä, muiden keräämistä tilastoista, tietokannoista, tai tieto voidaan kerätä itse (Heikkilä 2014, 16). Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta, sekä sen päätösten ja käyttäytymisen syitä. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin ”Miksi?”, ”Miten?” tai ”Millainen?”. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu vähemmän strukturoidusti ja usein aineisto on tekstimuodossa, mutta selvää rajausta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen aineistonkeruutavoissa ei voida kuitenkaan määrittää. (Heikkilä 2014, 15.)

Strukturoidut eli suljetut kysymykset ovat kysymyksiä, joihin annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Suljetut kysymykset ovat asianmukaisia silloin, kun vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen, ne ovat selvästi rajatut, sekä niitä on rajoitetusti. (Heikkilä 2014, 49.)

Tutkimus toteutettiin strukturoituna internet -kyselynä, jossa hyödynnettiin määrällistä tutkimusmenetelmää, ja johon sovellettiin mittareina laadulliseen tutkimukseen mielletäviä asteikkoja. Tutkimuksen perusjoukko rajattiin Lahden keskisuuriin yrityksiin, jotka työllistivät tutkimuksen toteuttamishetkellä 50–249 henkilöä. Tehdylle rajaukselle oli yhteensä 117 yritystä Fonectan yrityshakupalvelun mukaan, joista 78 yrityksen tai yrityksen edustajan sähköpostiosoitteet olivat löydettävissä julkisesti yrityksen internet sivuilta. Kyselylomake (liite 1) lähetettiin saatesanoin 78 yritykselle tai yrityksen edustajalle, ja vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 16.

Kyselylomakkeesta vain yksi kysymys oli pakollinen, jolla määritettiin yrityksen edustajan rooli yrityksessä. Kyselylomake sisälsi yhteensä 14 kysymystä, joista yhdeksään oli annettu vastausvaihtoehdoksi asteikolta 1–4 yksi valinta. Määritelmät asteikolle vaihtelivat kysymyksen mukaan. Kolmeen kysymykseen vastausvaihtoehdoiksi annettiin joko kyllä tai ei -vaihtoehdot ja yksi kysymyksistä sisälsi avoimen kentän, johon vastanneita oli 9. Päättökysymyksenä oli tarkoitus vastata kysymykseen: ”minkälainen on osallistavan työkuultuurin nykytila lahtelaisissa keskisuurissa yrityksissä?”. Alakysymyksenä pyrittiin

vastaamaan kysymykseen: ”onko Lahden keskisuurissa yrityksissä tarvetta osallistavan työkultuurin kehittämiseksi?”.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten tarkkuutta, ja tulokset tutkimuksesta eivät saa olla sattumanvaraisia. Etenkin kyselytutkimuksissa on kannattavaa jo otanta suunniteltaessa huomioida mahdollista vastaamatta jättäneiden määrää, eli katoa, joka voi nousta joskus suureksikin. Luotettavien tulosten varmistamiseksi on myös huomioitava, että otos edustaa tutkittavaa perusjoukkoa kokonaisuudessaan (Heikkilä 2014, 28.) Tutkimukseen vastanneet eroavat yleensä vastaamatta jättäneisiin ja kato vääristää tuloksia aina, joskus enemmän ja joskus vähemmän (Heikkilä 2014, 76). Kyselyn vastausprosentti oli 20,5 %, joka on laskettu vastanneiden määrä (16) jaettuna määrällä (78), joille kysely lähetettiin ($n/N \cdot 100$).

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että kuinka hyvin tai huonosti on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa ensisijaiseksi nousevat onnistuneet kysymykset, joilla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan. Selkeissäkin asioissa voi esiintyä systemaattista virhettä, joka voi syntyä aineiston keruutavoista, ja voi ilmetä esimerkiksi asioiden kaunisteluna, valehteluna tai vähättelemisenä. Tulokset voivat kuvata enemmänkin toivottavaa suhtautumista asioihin, kuin todellista suhtautumista. Tutkimuksen validiteetin kannalta on olennaista korkea vastausprosentti, edustava otos, sekä relevantit kysymykset, jotka vastaavat tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 177–178.)

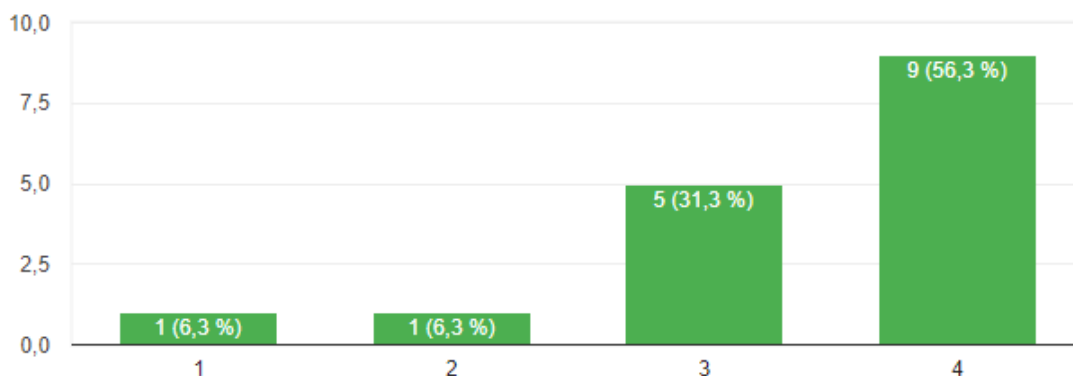
6.3 Tutkimustulosten esittely, analysointi ja päätelmät

Ensimmäisen kysymyksen vastaustulokset (kuva 2) jakaantuivat asteikolla 1–4, jossa vaihtoehto 1 oli määritetty mittaamaan ”Huonosti” ja vaihtoehto 4 määritetty mittaamaan ”Hyvin”. Vastaajia ensimmäiseen kysymykseen oli yhteensä 16, ja ne jakautuivat kahta vastausta lukuun ottamatta joko vaihtoehtoon 3 tai 4. Vastaajista suurin osa koki voivansa vaikuttaa työnsä sisältöön ja työtehtäviin joko hyvin tai melko hyvin.

Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön ja työtehtäviin



16 vastausta



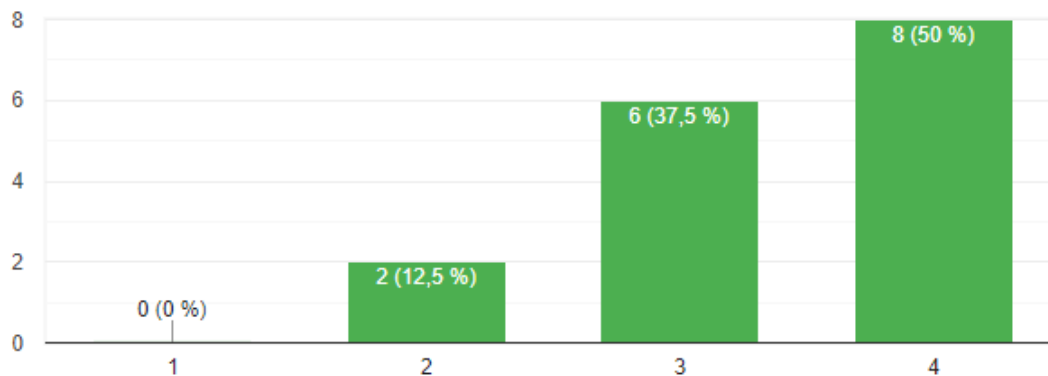
Kuva 2. Kysymys 1 vastaukset

Toisen kysymyksen vastaustulokset (kuva 3) jakaantuivat asteikolla 1–4, jossa vastausvaihtoehto 1 oli määritetty mittaamaan ”Huonosti” ja vaihtoehto 4 määritetty mittaamaan ”Hyvin”. Vastaajista suurin osa koki pystyvänsä kehittämään osaamistaan yrityksessä tai organisaatiossa, jossa työskentelee joko hyvin tai melko hyvin. Kaksi vastaajista melko huonosti.

Pystyn kehittämään osaamistani yrityksessä tai organisaatiossa jossa työskentelen



16 vastausta



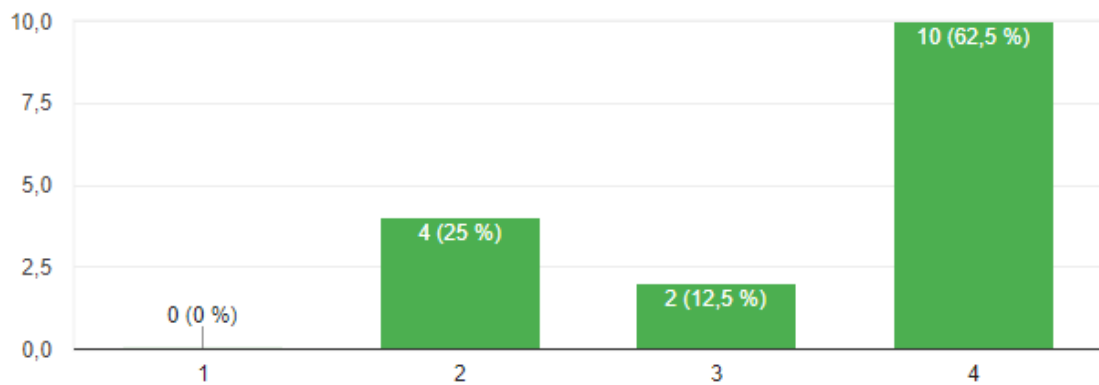
Kuva 3. Kysymys 2 vastaukset

Kolmannen kysymyksen vastaustulokset (kuva 4) jakaantuivat asteikolla 1–4, jossa vastausvaihtoehto 1 oli määritetty mittaamaan ”En juurikaan” ja vaihtoehto 4 määritetty mittaamaan ”Paljon”. Suurin osa vastaajista koki pystyvänsä tekemään paljon tai melko paljon päätöksiä liittyen työympäristöön.

Pystyn tekemään päätöksiä liittyen työympäristöön

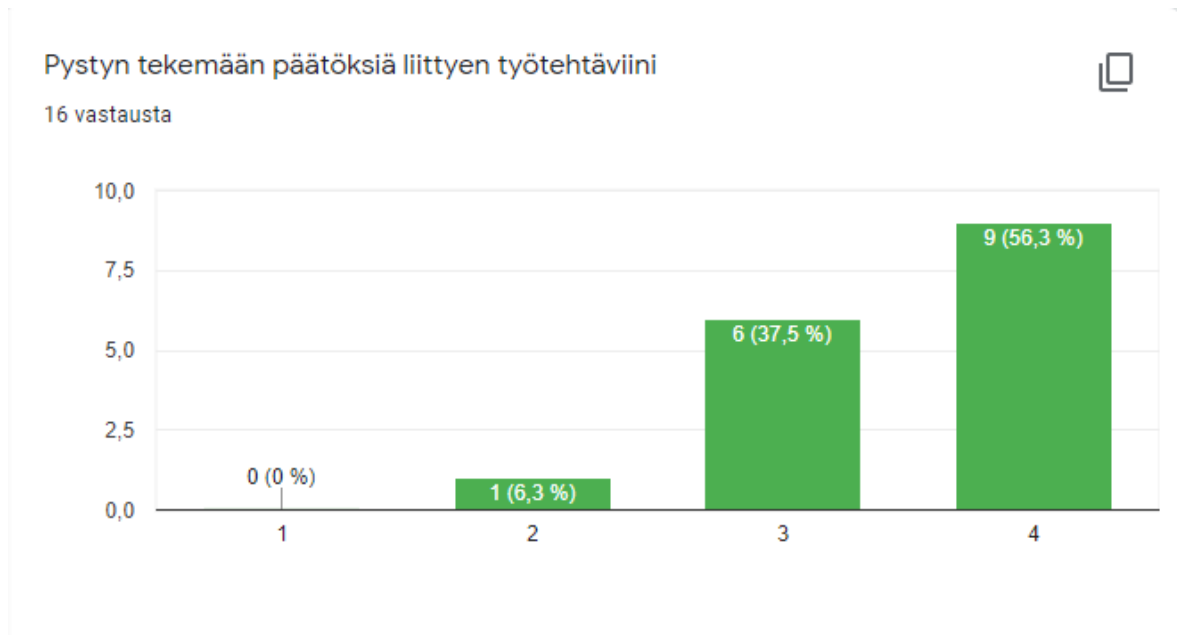


16 vastausta



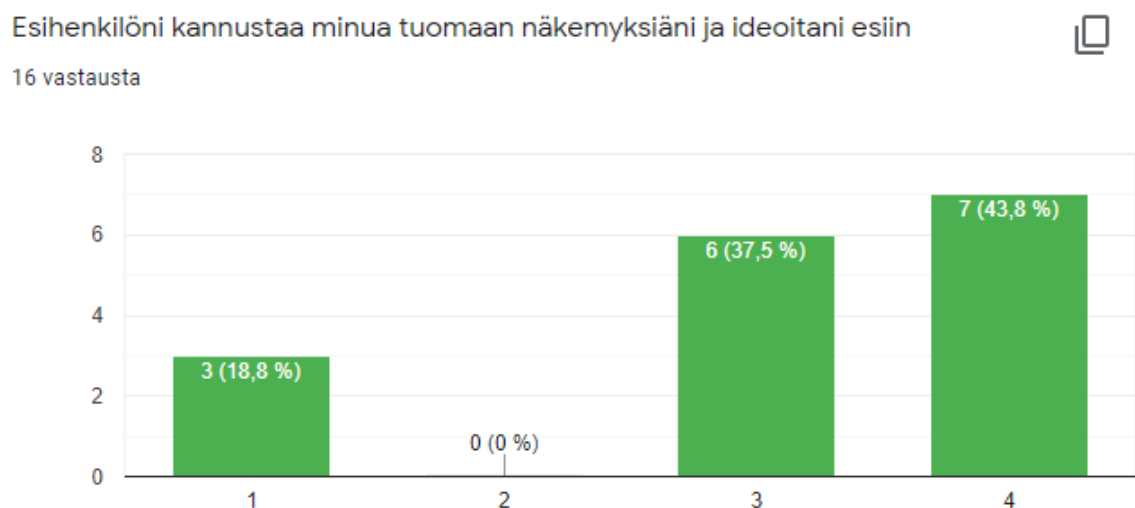
Kuva 4. Kysymys 3 vastaukset

Neljännän kysymyksen vastaustulokset (kuva 5) jakaantuivat asteikolla 1–4, jossa vastausvaihtoehto 1 oli määritetty mittaamaan ”Huonosti” ja vaihtoehto 4 määritetty mittaamaan ”Hyvin”. Vastaajista suurin osa koki pystyvänsä tekemään päätöksiä liittyen työtehtäviinsä joko hyvin tai melko hyvin.



Kuva 5. Kysymys 4 vastaukset

Viidennen kysymyksen vastaustulokset (kuva 6) jakaantuivat asteikolla 1–4, jossa vastausvaihtoehto 1 oli määritetty mittaamaan ”Huonosti” ja vaihtoehto 4 määritetty mittaamaan ”Hyvin”. Vastaajista suurin osa koki esihenkilönsä kannustavan näkemysten ja ideoiden esiintuomista joko hyvin tai melko hyvin, ja kolme vastaajista huonosti.



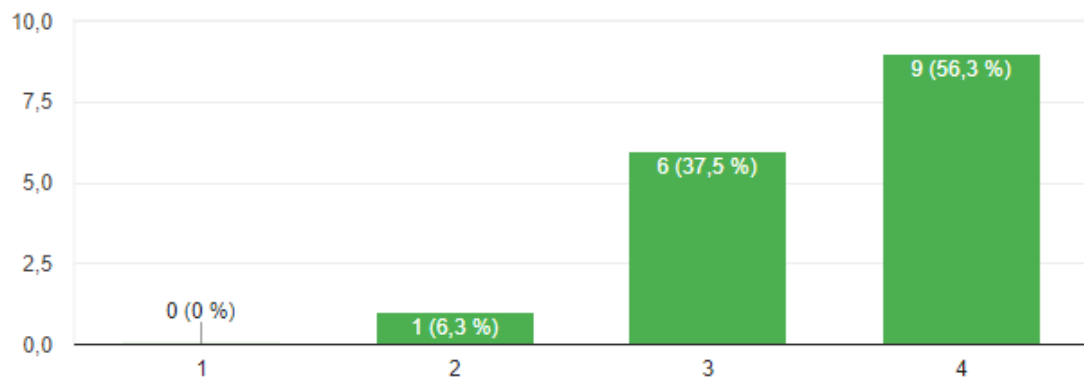
Kuva 6. Kysymys 5 vastaukset

Kuudennen kysymyksen vastaustulokset (kuva 7) jakaantuivat asteikolla 1–4, jossa vastausvaihtoehto 1 oli määritetty mittaamaan ”En juurikaan” ja vaihtoehto 4 määritetty mittaamaan ”Lähes aina”. Hieman yli puolet vastaajista koki tuovansa näkemyksensä ja ideansa esiin yrityksen sisällä lähes aina, ja hieman alle 40 % vastaajista ”siltoin tällöin”.

Tuon näkemykseni ja ideani esiin yrityksen sisällä



16 vastausta

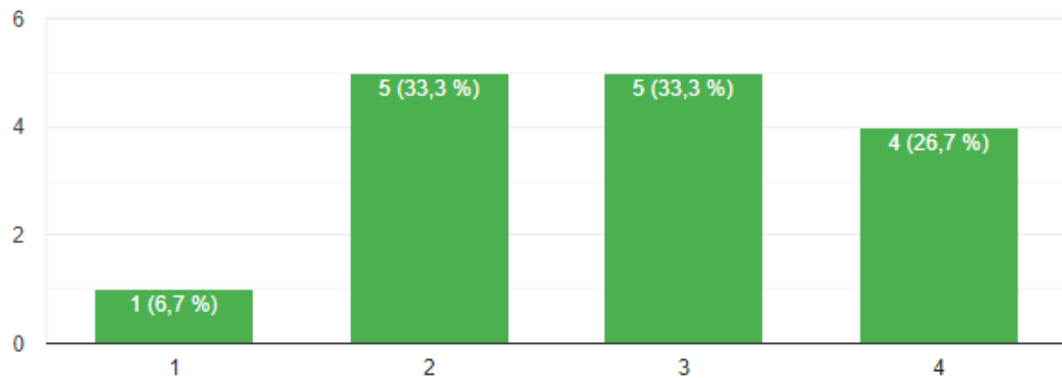


Kuva 7. Kysymys 6 vastaukset

Seitsemännen kysymyksen vastaustulokset (kuva 8) jakaantuivat asteikolla 1–4, jossa vastausvaihtoehto 1 oli määritetty mittaamaan ”Ei juurikaan” ja vaihtoehto 4 määritetty mittaamaan ”Lähes aina”. 15 vastaajasta 4 koki, että heidän näkemyksiään ja ideoitaan huomioitiin heidän perehdytyksessä lähes aina. Suurin osa vastaajista valitsi vaihtoehdon 2 ”harvoin” tai 3 ”siltoin tällöin”.

Näkemyksiäni ja ideoitani huomioitiin perehdytyksessäni

15 vastausta

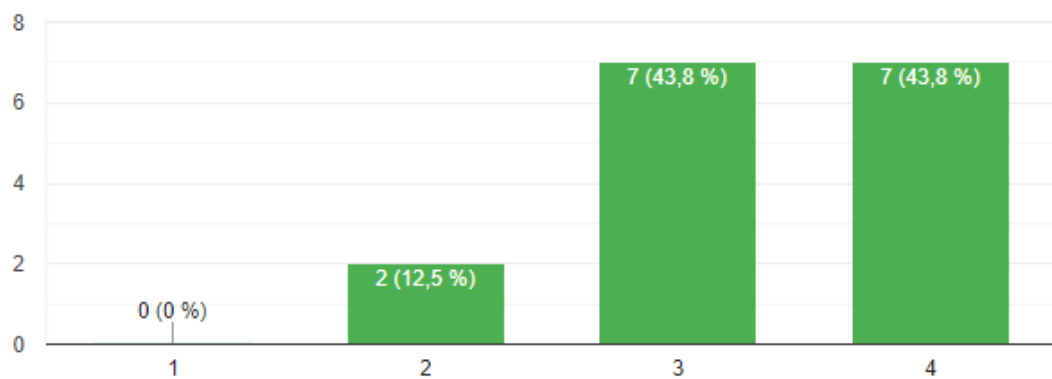


Kuva 8. Kysymys 7 vastaukset

Kahdeksannen kysymyksen vastaustulokset (kuva 9) jakaantuivat asteikolla 1–4, jossa vastausvaihtoehto 1 oli määritetty mittaamaan ”Ei juurikaan” ja vaihtoehto 4 määritetty mittaamaan ”Lähes aina”. Suurin osa vastaajista koki, että heidän näkemyksiään tai ideoita kuunnellaan ja niistä keskustellaan lähes aina tai silloin tällöin.

Näkemyksiäni tai ideoitani kuunnellaan ja niistä keskustellaan

16 vastausta



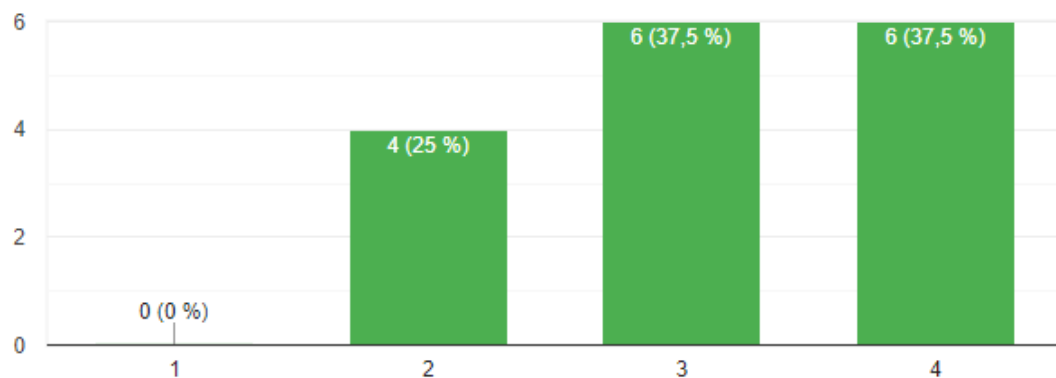
Kuva 9. Kysymys 8 vastaukset.

Yhdeksännen kysymyksen vastaustulokset (kuva 10) jakaantuivat asteikolla 1–4, jossa vastausvaihtoehto 1 oli määritetty mittaamaan ”Ei juurikaan” ja vaihtoehto 4 määritetty mittaamaan ”Lähes aina”. Neljäsosa vastaajista koki, että heidän ideoitansa tai näkemyksiä toteutetaan käytännössä vain harvoin. Suurin osa vastaajista koki, että lähes aina tai silloin tällöin.

Ideoitani tai näkemyksiäni toteutetaan käytännössä



16 vastausta



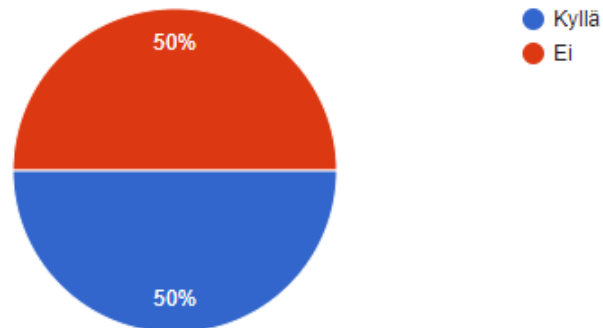
Kuva 10. Kysymys 9 vastaukset

Kysymyksen 10 vastausvaihtoehtoina oli joko ”Kyllä” tai ”Ei”. Vastaustulokset (kuva 11) jakaantuivat tasan puoliksi kaikkien vastanneiden kesken. Kysymykseen vastanneista kymmenestä esihenkilöstä, kuudella oli mahdollisuus kirjata idea tai aloite. Neljästä työntekijästä, vain yhdellä oli mahdollisuus kirjata idea tai aloite. Kahdesta asiantuntijasta toinen vastasi ”Kyllä” ja toinen ”Ei”.

Minulla on mahdollisuus kirjata idea tai aloite johonkin kirjallisesti (esim. aloitejärjestelmä / aloitelaatikko)



16 vastausta

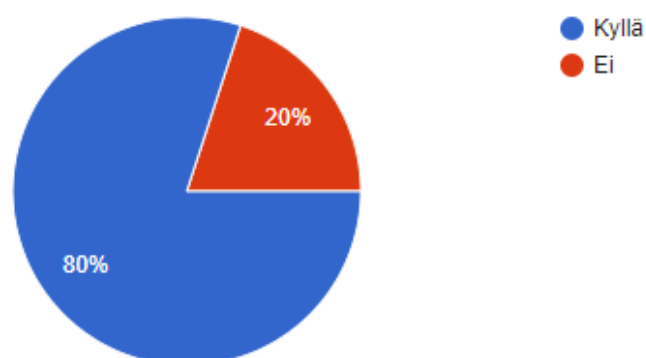


Kuva 11. Kysymys 10 vastaukset

Kysymyksen 11 vastausvaihtoehtoina oli joko "Kyllä" tai "Ei". Suurin osa vastanneista (kuva 12) olivat sitä mieltä, että heidän ideoidensa toteutuskelpoisuus ja hyöty arvioidaan.

Ideoideni toteutuskelpoisuus ja hyöty arvioidaan

15 vastausta

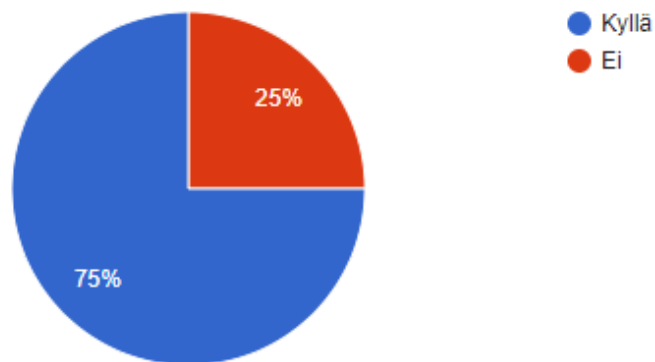


Kuva 12. Kysymys 11 vastaukset

Kysymys 12 vastausvaihtoehtoina oli joko ”Kyllä” tai ”Ei”. Vastaustuloksista (kuva 13) voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista koki tarvetta osallistavan työkuulttuurin kehittämiseksi heidän työskentelemässä yrityksessä tai organisaatiossa.

Koetko, että osallistavan työkuulttuurin kehittämiseksi olisi teidän yrityksessä / organisaatiossa tarvetta?

16 vastausta



Kuva 13. Kysymys 12 vastaukset

Kysymys 13 sisälsi avoimen vastauskentän kysymykseen: ”Miten osallistava työkuulttuuri näkyy teillä, tai miten toivoisit sen näkyvän?”. Kysymykseen vastasi yhteensä 9 vastaajaa, ja vastauksina saatiin seuraavia kommentteja:

Todellisina toteutuksina eikä vain puheina aiheen ympäriltä

En osaa sanoa

Kaikkia kuunneltaisiin ja uusia ideoita kokeiltaisiin rohkeammin.

Saamme vaikuttaa omaan työnkuvaamme mutta lopulliset päätökset työnkuvasta tekevät esihenkilöt

Jokainen voi tuoda näkemyksensä esiin pelkäämättä seurauksia. Itsenäiseen ajatteluun kannustetaan, tai oikeastaan on mahdoton olla täällä töissä jos ei tee niin.

Edistämme itseohjautuvaa toimintatapaa ja kulttuuria tälläkin hetkellä. Siihen liittyy vahvasti osallistava tapa toimia

Minun mielestä varsinkin päätöksenteossa osallistavan työkuulttuurin esteenä on sukupolvien välinen ero. Vanhemmat johtajat ovat tottuneet siihen, että johtoportaassa tehdään päätöksiä ja niiden mukaan mennään. Minusta välillä olisi hyvä kuunnella työntekijöitä/toimihenkilöitä joiden työhön päätökset käytännössä vaikuttavat. Pienemmistä ja käytännön asioista pystymme sopimaan tiiminä (tai itsenäisesti), mutta isomman linjan päätökset tuntuvat välillä tulevan todella puun takaa ja suunta saattaa olla ihan muuta kuin mikä olisi tiimin yhteinen näkemys. Olen itse alle 30v., minun sitoutumistani heikentää se tunne kun omaa työtäni koskeva päätös on jo tehty ja saan tietää siitä viimeisenä. Vielä jos mitään keskustelua aiheesta ei käydä etukäteen esimiehen/tiimin kanssa.

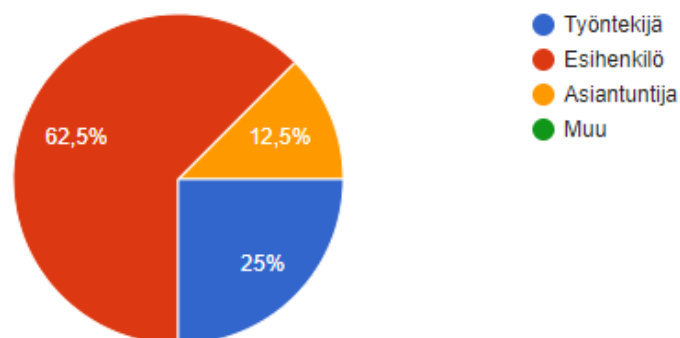
Hierarkioita ei ole, ilmapiiri on avoin, ja kaikkien kanssa voi keskustella.

Vuoropuhelua on henkilöstön kanssa ja vuosittainen henkilöstökysely. Mietintä, miten oma työ ja yrityksen strategia kohtaavat on tärkeää ja sitä voimme parantaa.

Kysymys 14 vastausvaihtoehdot olivat joko "Työntekijä" tai "Esihenkilö", "Asiantuntija" tai "Muu". Vastaustuloksista (Kuva 14) näkyy, että hieman yli puolet vastanneista toimii esihenkilön roolissa yrityksessä, ja neljäsosa vastaajista työntekijöinä.

Mikä on roolisi yrityksessä?

16 vastausta



Kuva 14. Kysymys 14 vastaukset

Kysymys 14 oli myös ainoa pakollinen kysymys vastaajalle. Kysymyksiin 7 ja 11 jätti vastaamatta yksi henkilö, ja vastaamatta jättäminen muihin kysymyksiin oli ohjeistettu vaihtoehdoksi, mikäli vastaaja ei ole mitään mieltä tai ei tiedä. Kyselyyn vastanneista 62,5 %

työskenteli esihenkilön roolissa, jonka voidaan olettaa vaikuttavan saatujen vastausten laatuun. Teoriaosuudessa mainittiin näkökulma, jonka mukaan johtamista voidaan pitää toimintana, jolla on tarkoitus aikaansaada tuloksia ihmisten avulla ja yhteistyössä heidän kanssaan, johon voidaan olettaa liittyvän vahvasti esimerkiksi näkemysten ja ideoiden vaihto eri osapuolten kesken. Tämä voi vaikuttaa tiettyjen kyselyssä olevien kysymysten vastausten laatuun, esihenkilön roolissa toimivien hyväksi.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Kyselyyn vastanneista henkilöistä, suurin osa koki pystyvänsä vaikuttamaan työnsä sisältöön ja työtehtäviin, sekä kehittämään osaamistaan yrityksessä joko hyvin tai melko hyvin. Tämä vahvistaa teoriaosuudessa käsiteltyä näkökulmaa, jossa edellytetään uudenlaista osaamista nopeasti muuttuvassa digitalisoituvassa työssä. Vastaukset tukevat myös yleisesti monia muita teoriaosuudessa käsiteltyjä aiheita, joissa osallistavaan työskentelyyn vaikuttavat monet erilaiset tekijät.

Suurin osa vastanneista koki pystyvänsä tekemään paljon päätöksiä liittyen työympäristöön, sekä hyvin tai melko hyvin päätöksiä liittyen työtehtäviinsä. Tämä vahvistaa teoriaosuudessa käsiteltyä näkemystä osallistavasta johtamisesta, jolle on yleistä yhteinen päätöksenteko. Teoriaosuudessa mainittiin, että työntekijöiden osaamista hyödynnetään, kun heille mahdollistetaan osallistuminen päätöksentekoon sekä suunnitteluun ja heitä kannustetaan olemaan aktiivisia. Vastaukset vahvistavat myös tätä näkökulmaa. Erityisesti tämän kysymyksen vastauksissa on kuitenkin otettava huomioon, että suurin osa kyselyyn vastanneista työskentelivät esihenkilön roolissa.

Suurin osa koki esihenkilönsä kannustuksen ideoiden tai näkemysten esiintuomiselle joko hyväksi tai melko hyväksi, joka myös tukee teoriaosuudessa olevia osioita osallistavasta johtamisesta sekä työntekijöiden osaamisen hyödyntämisestä. Vastanneista suurin osa tuo myös kyselyn perusteella omat ideansa tai näkemyksensä esiin joko lähes aina tai silloin tällöin. Tämä vahvistaa teoriaosuudessa käsiteltyä näkemystä läpinäkyvyydestä henkilöstöpolitiikassa, sekä myös osaamisen hyödyntämisestä.

15 vastaajasta 4 koki, että heidän näkemyksiään ja ideoitaan huomioitiin heidän perehdytyksessään lähes aina, mutta suurin osa vastaajista joko harvoin tai silloin tällöin. Teoriaosuudessa mainittiin, että jotkut työnantajat ovat hyviä hyödyntämään uusien työntekijöiden uutta näkökulmaa organisaatiosta, ja vastauksilla on tähän näkökulmaan neutraali vaikutus.

Suurin osa vastaajista koki, että heidän näkemyksiään ja ideoitaan kuunnellaan ja niistä keskustellaan, sekä niitä toteutetaan käytännössä joko lähes aina tai silloin tällöin. Tämä tukee useita teoriaosuudessa mainittuja näkökulmia. Yksilöitä arvostava ja keskusteleva toimintakulttuuri mahdollistaa henkilökohtaisen osaamisen hyödyntämisen, henkilöstöpolitiikassa läpinäkyvyys näkyy päätösten perusteluina, sekä avoimena keskusteluna päätösten takana olevista perusteista, sekä mahdollisuutena tuoda esiin uusia näkökantoja. Vastaukset vahvistavat myös teoriaosuudessa mainittuja asioita hallinnan tunteesta, oppivasta organisaatiosta sekä osallistamisesta.

Vastanneista vain puolella oli mahdollisuus kirjata idea tai aloite esimerkiksi aloitelaatikkoon tai aloitejärjestelmään. Kysymykseen vastanneista kymmenen toimi esihenkilön roolissa, kolme työntekijänä, sekä kaksi asiantuntijana. Esihenkilöistä kuudella oli mahdollisuus kirjata aloite, työntekijöistä vain yhdellä. Vastauksia tarkasteltaessa kokonaisuutena, vastaukset eivät vahvista tai heikennä teoriaosuudessa käsiteltyä näkökulmaa, jossa aloitteiden tekeminen tulisi olla jokaisen työntekijän vapaus ja vastuu, ja jolla hyödynnetään koko organisaation osaamista sekä potentiaalia. Suurin osa kuitenkin koki, että heidän ideoidensa toteutuskelpoisuus ja hyöty arvioidaan. 75 % vastanneista koki osallistavan työkuulttuurin kehittämiseksi tarvetta yrityksessä tai organisaatiossa, jossa työskentelevät.

Kysymykseen ”Miten osallistava työkuulttuuri näkyy teillä, tai miten toivoisit sen näkyvän?” vastanneiden kommenttien perusteella, toivottiin esimerkiksi osallistavan työkuulttuurin kehittämistä todellisina toteutuksina eikä vain puheina aiheen ympärillä. Toiveena myös oli, että kaikkia kuunneltaisiin ja uusia ideoita kokeiltaisiin rohkeammin. Yhden vastaajan mielestä päätöksenteossa osallistavan työkuulttuurin esteenä oli sukupolvien välinen ero. Avoin kentän kysymyksessä nousi esiin myös kommentteja siitä, että keskustelua käydään, näkemyksiä voi tuoda esiin pelkäämättä seurauksia, ja vaikutusmahdollisuuksia on ainakin osittain.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden luotettavuuden eli reliabiliteetin heikentävänä tekijänä voidaan pitää vastaajien katoa, vastausprosentin kyselyyn ollessa 20,5 %. Myös opinnäytetyön kyselyyn liittyvien yritysten henkilöstön julkisesti saatavilla olevat sähköpostiosoitteet olivat pääsääntöisesti esihenkilön roolissa työskentelevien sähköpostiosoitteita, jonka voidaan olettaa vaikuttavan vastaajien rooleihin yrityksissä, ja täten vastaustuloksiin. Kokonaisuudessaan myöskään koko rajattua perusjoukkoa, 117 yritystä ei voitu tutkia kokonaan, koska vain 78 yrityksen sähköpostin yhteystiedot olivat löydettävissä julkisesti. Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistettäviä päätelmiä lahtelaisten keskisuurten yritysten osallistavan työkuulttuurin nykytilasta, vaan tuloksia voidaan pikemminkin pitää suuntaa antavina.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä kyselylomakkeen kysymysten perusteella, joilla pyrittiin saamaan vastaus tutkimuksen pää- ja alakysymykseen. Aineiston keruuta-voissa validiteettia olisi voinut vahvistaa esimerkiksi lähettämällä kyselystä muistutus tutkitaville, jolla olisi pyritty kasvattamaan vastausprosenttia. Tutkimuksen validiteettia vahvistaa relevantit kysymykset, mutta heikentää kyselyn vastausprosentti sekä koko perusjoukon puuttuminen tutkimuksesta.

Vastausta tutkimuksen pääkysymykseen: ”minkälainen on osallistavan työkuulttuurin nykytila lahtelaisissa keskisuurissa yrityksissä?” ei voida tutkimustulosten perusteella tehdä, joten

vastaus pääkysymykseen on ”ei tiedossa”. Samalla vastausta alakysymykseen: ”Onko Lahden keskisuurissa yrityksissä tarvetta osallistavan työkuulttuurin kehittämiseksi?” ei voida tutkimustulosten perusteella tehdä, joten vastaus alakysymykseen on ”ei tiedossa”. Tarkemmat vastaukset pää- ja alakysymykseen voidaan saada mahdollisilla jatkotutkimuksilla.

Kyselyyn vastanneiden puolesta, suurin osa kuitenkin koki, että heidän mielestään osallistavan työkuulttuurin kehittämiseksi on tarvetta yrityksessä tai organisaatiossa, jossa he työskentelevät. Opinnäytetyön keskeisimpänä sisältönä oli, miten osallistava työkuulttuuri ja sen kehittäminen liittyy moninaisesti yrityksen tai organisaation eri toimintoihin, kuten yrityskulttuuriin, osaamisen kehittämiseen, esimiestyöhön, perehdytykseen, sekä kehittämiskäytäntöihin. Aikaisempia opinnäytetöitä kyseisen aiheen ympäriltä ei löytynyt opinnäytetyön kirjoittamishetkellä, joten jatkotutkimukset aiheesta voisivat olla aiheellisia kohdennettuna esimerkiksi tarkemmin pelkästään joko työntekijöihin tai esihenkilöihin. Jatkotutkimusideana olisi mahdollista keskittyä esimerkiksi lahtelaisten keskisuurten yritysten, tai yksittäisen lahtelaisen keskisuuren yrityksen aloitetoiminnan kehittämiseen.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia osallistavan työkuulttuurin nykytilaa lahtelaisissa keskisuurissa yrityksissä. Tarkoituksena oli kartoittaa miten Lahden keskisuuret yritykset hyödyntävät työntekijöidensä näkemyksiä ja ideoita työympäristön, työtehtävien ja työprosessien kehittämisessä, sekä miten työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa omaan työhön, työympäristöön, työtehtäviin ja työprosesseihin. Aihe oli valittu tekijän mielenkiinnosta kartoittaa kyseisten yritysten osallistavan kulttuurin nykytilaa, sekä tarjota tietoa ja menetelmiä liiketoiminnan kehittämisen keinoista yleisesti sekä tarjota pohjaa mahdollisille jatkotutkimuksille tai opinnäytetöille aiheen ympäriltä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehksessä käsiteltiin yleisesti liiketoiminnan kehittämistä, osaamisen kehittämistä ja organisaation oppimista, yrityskulttuuria, lean-ideologiaa, henkilöstön osallistamista, perehdytystä, osallistavaa esimiestyötä sekä kehittämiskäytäntöjä.

Tutkimuksen perusjoukko oli rajattu Lahden keskisuuriin yrityksiin, jotka työllistävät 50–249 henkilöä. 50–249 henkilöä työllistäviä keskisuuria yrityksiä oli tutkimuksen tekohetkellä Lahdessa 117, joista 78 yrityksen tai yrityksen edustajan sähköpostiosoitteet olivat löydettävissä julkisesti. Tutkimuksen pohjana toimi kvantitatiivinen, strukturoitu internet -kyselylomake, joka lähetettiin saatesanoin sähköpostitse 78 yritykselle tai yrityksen edustajalle. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi yhteensä 16 henkilöä.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä, suurin osa koki pystyvänsä vaikuttamaan työnsä sisältöön ja työtehtäviin, sekä kehittämään osaamistaan yrityksessä joko hyvin tai melko hyvin. Suurin osa vastanneista koki pystyvänsä tekemään paljon päätöksiä liittyen työympäristöön, sekä hyvin tai melko hyvin päätöksiä liittyen työtehtäviinsä. Suurin osa koki esihenkilönsä kannustuksen ideoiden tai näkemysten esiintuomiselle joko hyväksi tai melko hyväksi. Vastanneista suurin osa tuo myös kyselyn perusteella omat ideansa tai näkemyksensä esiin joko lähes aina, tai silloin tällöin. Suurin osa vastaajista koki, että heidän näkemyksiään ja ideoitaan huomioitiin heidän perehdytyksessään joko harvoin, tai silloin tällöin. Suurin osa vastaajista koki, että heidän näkemyksiään ja ideoitaan kuunnellaan ja niistä keskustellaan, sekä niitä toteutetaan käytännössä joko lähes aina, tai silloin tällöin. Vastanneista vain puolella oli mahdollisuus kirjata idea tai aloite esimerkiksi aloitelaatikkoon tai aloitejärjestelmään. Suurin osa kuitenkin koki, että heidän ideoidensa toteutuskelpoisuus ja hyöty arvioidaan. 75 % vastanneista koki osallistavan työkuulttuurin kehittämiseksi tarvetta yrityksessä tai organisaatiossa, jossa työskentelevät.

Kysymykseen ”Miten osallistava työkuulttuuri näkyy teillä, tai miten toivoisit sen näkyvän?” vastanneiden kommenttien perusteella, toivottiin esimerkiksi osallistavan työkuulttuurin kehittämistä todellisina toteutuksina eikä vain puheina aiheen ympärillä. Toiveena myös oli,

että kaikkia kuunneltaisiin ja uusia ideoita kokeiltaisiin rohkeammin. Yhden vastaajan mielestä päätöksenteossa osallistavan työkuulttuurin esteenä oli sukupolvien välinen ero. Avoin kentän kysymyksessä nousi esiin myös kommentteja siitä, että keskustelua käydään, näkemyksiä voi tuoda esiin pelkäämättä seurauksia, ja vaikutusmahdollisuuksia on ainakin osittain. Kyselyyn vastanneista 62,5 % työskenteli esihenkilön roolissa.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli: ”minkälainen on osallistavan työkuulttuurin nykytila Lahtelaisissa keskisuurissa yrityksissä?” ja alakysymyksenä: ”onko Lahden keskisuurissa yrityksissä tarvetta osallistavan työkuulttuurin kehittämiseksi?”. Tutkimustulosten perusteella vastauksia ei voida kuitenkaan yleistää koskemaan kaikkia Lahtelaisia keskisuuria yrityksiä, joten molempiin kysymyksiin saatiin vastauksena ”ei tiedossa”. Tuloksia voidaan pikemminkin pitää suuntaa antavina, ja jatkotutkimukset aiheesta ovat aiheellisia.

Lähteet

Bergman, T. Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä : käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Erkamo, H. 2017. Aloitetoiminta – määritelmä ja parhaat käytännöt. Viima Solutions Oy. Viitattu 24.5.2021. Saatavilla <https://www.viima.com/fi/blogi/aloitetoiminta-mit%C3%A4-se-on-ja-miten-onnistua>

Fonecta Oy. Finder. Viitattu 25.5.2021. Saatavilla <https://www.finder.fi/>

Harpelund, C. 2019. Onboarding : Getting New Hires off to a Flying Start. First edition. United Kingdom: Emerald Publishing.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Heilmann, P. 2018. Johtaja, innosta osallistumaan!. Työterveyslaitos-blogi 7.11.2018. Viitattu 15.5.2021. Saatavilla <https://www.ttl.fi/blogi/innosta-osallistumaan/>

Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka : etiikka ja työyhteisö. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Judge, T. Robbins, S. 2017. Essentials of organizational behavior. 14. painos. Harlow: Pearson Education.

Kaijala, M. Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi?. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Talentum Media.

Koulutus.fi. 2019. Mitä on osaamisen kehittäminen?. Educations Media Group. Viitattu 27.5.2021. Saatavilla <https://www.koulutus.fi/oppaat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630>

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas : mikä, miksi, miten?. Helsinki: Alma Talent.

Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja : turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Helsinki: Alma Talent.

- Mäkinen, P. 2017. Kehittämisprosessin vaihemalli. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 19.5.2021. Saatavilla <https://ttk.fi/files/5741/Kehittamisprosessin-vaihemalli.pdf>
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen : keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari Oy / Helsingin seudun kauppakamari.
- Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Tampere: Mediapinta Oy.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.
- Sitra. 2016. Jatkuvan kehittämisen toimintamalli. Viitattu 22.5.2021. Saatavilla <https://www.lupatehdatoisin.fi/jatkuvan-kehittamisen-toimintamalli/>
- Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä!. 1. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy / Helsingin seudun kauppakamari.
- Tokkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum.
- Työterveyslaitos. Työn kehittäminen. Viitattu 16.4.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vättö, K. 2019. Resepti osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden mittaamiseen?. HENRY ry. Viitattu 7.4.2021. Saatavissa <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit-ja-kuukauden-kasvo/2019/09/resepti-osaamisen-kehittamisen-vaikuttavuuden-mittaamiseen.html>
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari

Liite 1. Kyselylomake

26.5.2021

Osallistavan työkuultuurin kartoitus

Osallistavan työkuultuurin kartoitus

Tämä kysely liittyy LAB-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyöhön. Kyselyn vastaukset ovat anonyymeja, eikä vastausten perusteella voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia tai yrityksiä. Kyselyllä on tarkoitus kartoittaa osallistavan työkuultuurin nykytilaa Lahtelaisissa keskisuurissa yrityksissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota tietoa ja menetelmiä liiketoiminnan kehittämisen keinoista, sekä tarjota pohjaa mahdollisille jatkotutkimuksille. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus.fi- palvelussa, josta opinnäytetyön voi käydä lukemassa. Kysely on avoinna 21.5.2021 asti.

Ota kantaa väittämiin asteikolla 1-4.

Jos et ole mitään mieltä tai et osaa sanoa, voit jättää valinnan tyhjäksi.

Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön ja työtehtäviin

	1	2	3	4	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin

Pystyn kehittämään osaamistani yrityksessä tai organisaatiossa jossa työskentelen

	1	2	3	4	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin

Pystyn tekemään päätöksiä liittyen työympäristöön

	1	2	3	4	
En juurikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Paljon

Pystyn tekemään päätöksiä liittyen työtehtäviini

	1	2	3	4	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin

Esihenkilöni kannustaa minua tuomaan näkemyksiäni ja ideoitani esiin

	1	2	3	4	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin

Tuon näkemykseni ja ideani esiin yrityksen sisällä

	1	2	3	4	
En juurikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lähes aina

Näkemyksiäni ja ideoitani huomioitiin perehdytyksessäni

	1	2	3	4	
Ei juurikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lähes aina

Näkemyksiäni tai ideoitani kuunnellaan ja niistä keskustellaan

	1	2	3	4	
Ei juurikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lähes aina

Ideoitani tai näkemyksiäni toteutetaan käytännössä

	1	2	3	4	
Ei juurikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lähes aina

Minulla on mahdollisuus kirjata idea tai aloite johonkin kirjallisesti (esim. aloitejärjestelmä / aloitelaatikko)

- Kyllä
 Ei

Ideoideni toteutuskelpoisuus ja hyöty arvioidaan

- Kyllä
 Ei

Koetko, että osallistavan työ kulttuurin kehittämiseksi olisi teidän yrityksessä / organisaatiossa tarvetta?

- Kyllä
 Ei

Miten osallistava työ kulttuuri näkyy teillä, tai miten toivoisit sen näkyvän?

https://docs.google.com/forms/d/1D518MBgy6oZtpb4ZBwNSQxcrb8qb1IHt6OFjP8kQk/edit#response=ACYDBNh9JO9t_OSao9Qcd14nmJWZrG... 3/4

Mikä on roolisi yrityksessä? *

- Työntekijä
 Esihenkilö
 Asiantuntija
 Muu



Juho Helppi

14. toukok.



Moikka,

Teen tutkimusta osallistavan työkuulttuurin nykytilasta Lahtelaisissa keskisuurissa yrityksissä LAB-ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinnon opinnäytetyöhöni. Toivoisin, että käyt vastaamassa omalta osaltasi kyselyyn! 😊

Kyselyyn vastaaminen on nopeaa, n. 2-3 min, ja se on toteutettu Google Forms- palvelua käyttäen. Kysely on anonyymi. Linkki kyselyyn alta:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSefp6DG7T-3fg_GJGfbx43VvPlfwAvKcqg4WW7OXgr-IZ3UIA/viewform?usp=sf_link

Opinnäytetyöni tarkoitus on kartoittaa osallistavan työkuulttuurin nykytilaa Lahtelaisissa keskisuurissa yrityksissä, sekä tarjota keinoja ja menetelmiä liiketoiminnan kehittämisen keinoista, sekä tarjota pohjaa mahdollisille jatkotutkimuksille.

Ystävällisin terveisin:

Juho Helppi
opiskelija
LAB-ammattikorkeakoulu
