



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MINNA VIRTA

Kestävällä johtamisella kestävä työntekijäkokemus

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Virta, Minna: Kestävällä johtamisella kestävä työntekijäkokemus
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalous
Helmikuu 2023
Sivumäärä: 59

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia, voidaanko kestävällä johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen, ja sitoutuuko henkilökunta kestävä kehityksen tavoitteisiin. Kestävä kehitys vaatii kestävää johtamista sekä toimenpiteitä yhteiskunnan kaikilta tahoilta. Ammattikorkeakoulut ovat keskeisessä roolissa tulevaisuuden osaajien kouluttamisessa. Hyvä työntekijäkokemus lisää organisaatioiden kyvykkyyttä kilpailla tulevaisuuden osaajista.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsiteltiin kestävä kehitystä ammattikorkeakoulun näkökulmasta ja kestävää johtamista, työhyvinvoinnin johtamista sekä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuus kirjoitettiin ammattikirjallisuuden ja luotettavien verkkolähteiden sekä aiemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin yhdistämällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruu toteutettiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, jonka vastausaika oli 7.- 16.12.2022. Tutkimuksen analysointi tehtiin laadullisin menetelmin. Tutkimuksessa selvitettiin henkilökunnan mielenkiintoja, joten tutkimustulosta ei voida yleistää.

Tutkimustulokset osoittavat, että henkilökunta on valmis sitoutumaan kestävä kehityksen toimenpiteisiin. Tavoitteet ja toimenpiteet on kuitenkin määriteltävä selkeämmin organisaation jokaiselle tasolle, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Kestävä kehityksen toimenpiteet ja saavutetut tulokset edellyttävät paljon parempaa viestintää henkilökunnalle. Tutkimustulosten perusteella kestävällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen.

Avainsanat: Kestävä kehitys, kestävä johtaminen, työntekijäkokemus

Abstract

Virta Minna: With sustainable leadership to sustainable employee experience
Bachelor's thesis
Business Administration
February 2023
Number of pages: 59

The purpose of the thesis was to study whether sustainable leadership can influence employee experience and whether staff commits to the goals of sustainable development. Sustainable development requires sustainable leadership and measures from all areas of society. Universities of applied sciences have a key role to play when it comes to training future talents. A good employee experience increases the ability of organizations to compete for the talents of the future.

The theoretical part of the thesis dealt with sustainable development from the perspective of the university of applied sciences and sustainable leadership, leadership and well-being at the workplace and factors affecting employee experience. The theory section was written based on professional literature and reliable online sources, as well as previously conducted research.

The empirical part of the thesis was carried out by combining quantitative and qualitative research methods. The data collection was carried out using a semi-structured questionnaire, the response period of which was 7th to the 16th of December 2022. The research was analysed using qualitative methods. The research investigated the opinions of the staff, so the research result cannot be generalized.

The results showed that staff are ready to commit to sustainable development measures. However, the goals and measures must more clearly defined for each level of the organization, so that goals can be met and achieved. Sustainable development measures and achieved results require much better communication to staff. Based on the research results, sustainable leadership can influence employee experience.

Keywords: Sustainable development, sustainable leadership, employee experience

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS	6
2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	6
2.2 Teoreettinen viitekehys.....	6
2.3 Opinnäytetyön rajaus.....	8
2.4 Toimeksiantaja	8
3 KESTÄVÄ KEHITYS	9
3.1 Kestävän kehityksen tavoitteet	9
3.2 Kestävä kehitys Suomessa	10
3.3 Kestävä kehitys ammattikorkeakouluissa	11
4 KESTÄVÄ JOHTAMINEN	13
4.1 Kestävä johtajuus	13
4.1.1 Ekologinen kestävyys	16
4.1.2 Taloudellinen kestävyys.....	17
4.1.3 Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys	18
4.2 Kestävä työhyvinvoinnin johtaminen	18
5 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	20
5.1 Työntekijäkokemuksen muodostuminen.....	20
5.2 Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä	22
5.3 Yhteisöllisyys	26
5.4 Merkityksellisyys.....	28
5.5 Diversiteetti.....	29
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	31
6.1 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät	31
6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	33
7 TUTKIMUSTULOKSET	34
7.1 Tulokset.....	34
7.2 Johtopäätökset	44
7.3 Toimintaehdotukset	48
8 POHDINTA	49
LÄHTEET	52
LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN SAATEKIRJE	57
LIITE 2: KYSELYLOMAKE	58

1 JOHDANTO

Kestävä kehitys koostuu ekologisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta kestävydestä. Kestävä kehitys vaatii johtamista ja kestävä johtajan tulee huomioida tasapuolisesti kaikki kestävä kehityksen osa-alueet. Työelämä on parhaillaan murroksessa, ja se vaatii kestävä johtamista, koska tulevaisuudessa korostuvat työelämän sosiaaliset ja inhimilliset näkökulmat sekä yhteisöllisyys, työn merkityksellisyys ja työhyvinvointi. Työntekijäkokeemus on noussut myös viime aikoina yhdeksi puheenaiheeksi asiakaskokemuksen rinnalle organisaatioissa. Työnantajat, jotka haluavat panostaa työntekijäkokemukseen, saavat sitoutuneimmat työntekijät.

Ammattikorkeakoulut ovat keskeisessä roolissa kestävä kehityksen osaamisen kannalta. Tulevaisuudessa opiskelijat saattavat työskennellä ammateissa, joita ei ole vielä olemassa. Tämä tuo haastetta ammattikorkeakouluille, koska kestävä kehitys vaatii uusia vastuullisia toimintamalleja, joiden avulla eri alojen toimijat voivat tulevaisuudessa ratkoa kestävä kehitykseen liittyviä ongelmia. Samalla ammattikorkeakoulujen tulee varmistaa henkilökunnan kestävä kehityksen osaaminen ja tarjota mahdollisuus laajentaa osaamista. Oppiminen on jatkuvaa ja jokaisen tulee huolehtia oman osaamisen ylläpitämisestä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi kestävä kehitystä, kestävä johtamista ja kestävä työhyvinvoinnin johtamista sekä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Teorian lähteenä käytetään laadukasta alan kirjallisuutta, luotettavia ja tunnettuja verkkolähteitä sekä vahvistetaan aiemmin tehdyillä tutkimuksilla. Tutkimuksen empiirisessä osiossa esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutus ja tutkimuksen tulos. Tutkimuksen lopuksi esitetään johtopäätökset, toimintasuositukset sekä pohdinta. Tutkimus on tärkeä, jotta kestävä kehityksen toimenpiteitä, kestävä johtamista sekä työntekijäkokeemusta voidaan kehittää.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kestävän kehityksen tavoitteisiin sitoutumista toimeksiantajan henkilökunnan keskuudessa sekä kartoittaa, voidaananko kestävällä johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa, jota voidaan hyödyntää kestävän kehityksen toimenpiteiden suunnittelussa sekä työntekijäkokemuksen rakentamisessa, kestävän johtamisen näkökulmasta tulevaisuudessa. Tutkimusongelma voidaan määritellä seuraavasti: ”Voidaanko kestävällä johtamisella saavuttaa kestävä työntekijäkokemus, ja sitoutuuko henkilökunta kestävän kehityksen toimenpiteisiin tavoitteiden saavuttamiseksi?”.

Tutkimukselle voidaan asettaa seuraavat tavoitteet:

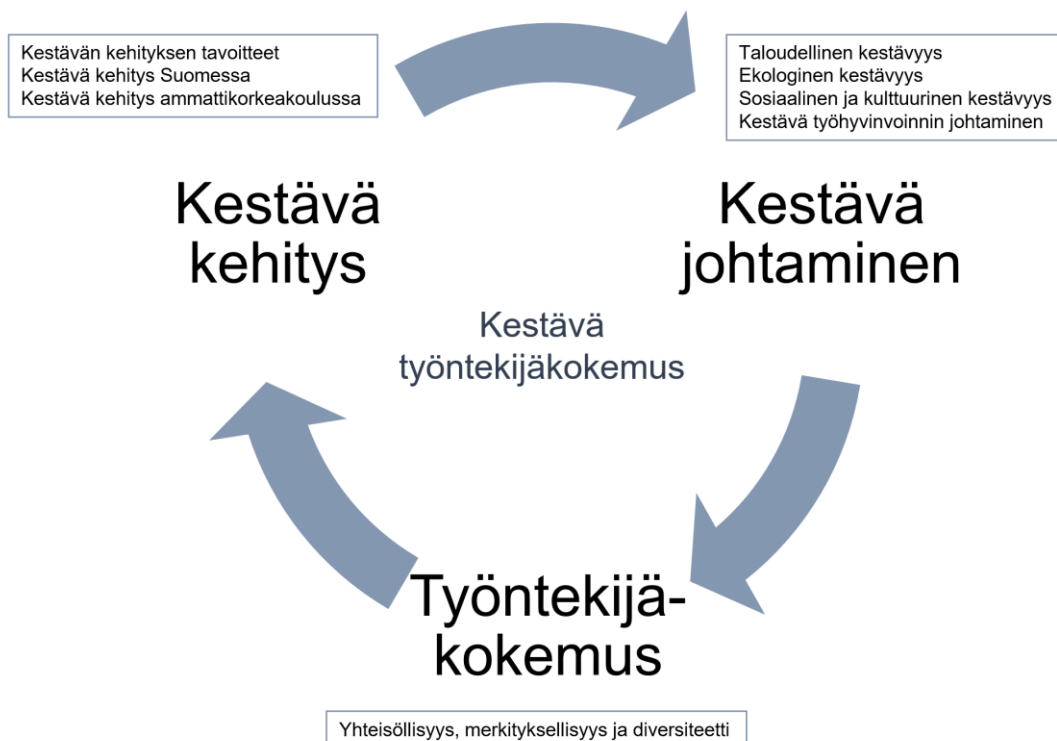
- Mitkä ovat kestävän kehityksen tärkeimmät tavoitteet?
- Sitoudutaanko kestävän kehityksen toimenpiteisiin?
- Ovatko toimenpiteet hiilijalanjäljen pienentämiseksi riittävät?
- Voidaanko kestävällä johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen?
- Lisääkö kestävä johtaminen työhyvinvointia?
- Mitkä asiat vaikuttavat työntekijäkokemukseen?
- Onko yhteisöllisyydellä vaikutusta työhyvinvointiin?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys toimii tutkimuksen teorian ja empiirisen osion yhdistävänä tekijänä. Teoreettisella viitekehyksellä luodaan tutkimukselle selkeä kehys, jonka avulla voidaan tarkastella tutkimusaineistoa erilaisten näkökulmien kautta sekä varmistetaan tutkimuksen pysyminen käsitteellisesti johdonmukaisessa järjestyksessä (Vilkkä, 2021, s. 38).

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kestävän kehityksen globaalin toimintasuunnitelman sekä tavoitteiden jalkautumista yhteiskunnan eri tasoille. Kestävää kehitystä käsitellään ammattikorkeakoulujen näkökulmasta. Selvitetään mitä on kestävä johtaminen, ja kestävä työhyvinvoinnin johtaminen sekä mitä taloudellisella, ekologisella, sosiaalisella ja kulttuurisella kestävyydellä tarkoitetaan. Teoriaosuudessa käsitellään myös työntekijäkokemuksen muodostumista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Työn merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä tarkastellaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Diversiteettiä ja työyhteisön moninaisuutta tarkastellaan kestävän johtamisen sekä työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

Teoreettinen viitekehys muodostuu siis kestävästä kehitystä, kestävästä johtamisesta, työntekijäkokemusta, työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä, merkityksellisyyttä sekä diversiteettiä käsittelevistä aineistoista. Kuviossa 1 esitetään tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, sen tarkoitus on antaa kokonaisvaltainen käsitys tutkimuksesta sekä opinnäytetyön rakenteesta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

2.3 Opinnäytetyön rajaus

Kestävän kehityksen näkökulmasta, tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajataan ulkomailta tapahtuvat kestävän kehityksen hankkeet, YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden 169 alatavoitetta, ja kaikki muut koulutusmuodot kuin ammattikorkeakoulut. Ammattikorkeakoulun opiskelijat eivät ole mukana tutkimuksessa. Tutkimuksessa ei selvitetä tai vertailla johtajien toimintaa. Tutkimuksessa ei kartoiteta toimeksiantajan henkilökunnan työhyvinvoinnin nykytilaa, eikä kehitetä työntekijäkokemusta.

2.4 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Satakunnan ammattikorkeakoulu eli SAMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu toimii Suomen länsirannikolla ja kouluttaa osaajia työelämän tarpeisiin, painottuen teollisuuteen. Satakunnan ammattikorkeakoulun neljä kampusta sijaitsevat Porissa, Raumalla, Kankaanpäässä ja Huittisissa. Henkilökuntaa on yhteensä noin 400 ja opiskelijoita noin 6000. Satakunnan ammattikorkeakoulun osaamisalueita ovat hyvinvointi ja terveys, logistiikka ja meriteknologia, palveluliiketoiminta sekä teknologia. (SAMK, 2022a; SAMK, 2022b.)

Satakunnan ammattikorkeakoulussa toimii kestävän kehityksen ja vastuullisuuden kehitysryhmä. Se koostuu henkilökunnan jäsenistä ja opiskelijakunta Sannakon edustajasta. Ryhmän tavoite on edistää ja selvittää kestävän kehityksen toimenpiteitä Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Ryhmä vastaa myös kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelman laatimisesta vuoden 2022 aikana. Satakunnan ammattikorkeakoulussa on meneillään opintosuunnitelmien uudistus. Opintosuunnitelmiin sisällytetään alakohtaista kestävän kehityksen osaamista ja suunnittelussa huomioidaan myös taloudellinen kestävyys. Satakunnan ammattikorkeakoulussa toiminta on monikulttuurista ja kansainvälistä, vuonna 2021 oppilaitoksessa oli 76 eri kansalaisuutta, joten tasa-arvo ja eettisyys korostuvat toiminnassa. (Saarinen, 2022; SAMK, 2022b; SAMK, 2022c).

3 KESTÄVÄ KEHITYS

3.1 Kestävän kehityksen tavoitteet

Kestävän kehityksen perimmäinen tarkoitus on turvata parempi elämänlaatu nykyisille sekä tuleville sukupolville, sen avulla pyritään vastuulliseen talouskasvuun, oikeudenmukaiseen yhteiskunnalliseen kehitykseen ja tehokkaiseen ympäristön suojeluun. (Cavagnaro, 2017, s. 21.) Kestävä kehitys on siis kaikkea sellaista toimintaa, jolla pyritään turvaamaan tuleville sukupolville mahdollisuudet ylläpitää hyvinvointia sekä käyttää luonnonvaroja (Bärlund & Perko, 2013, s. 10). Tämä tarkoittaa, että kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa on huomioitava aina tasavertaisesti talous, ihmiset sekä ympäristö (YM, 2022).

Kestävän kehityksen globaali toimintasuunnitelma eli Agenda 2030 on suunnitelma, jonka YK:n jäsenmaat ovat yhdessä sopineet vuonna 2015, ja asettaneet tavoitteet kestävä kehityksen edistämiseksi vuosille 2016–2030. (UM, 2022). Kestävän kehityksen tavoitteet ovat kaikille samat, maiden kehitystasosta riippumatta, tällä varmistetaan, ettei mikään maa jää kehityksessä jälkeen. Kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää panostusta kaikilta yhteiskunnan jäseniltä. Kestävä kehitys vaatii toimenpiteitä myös paikallishallinnoilta ja yksityissektorilta, vaikka Agenda 2030:n toimeenpanosta, ja tavoitteiden saavuttamisesta vastaakin Suomen hallitus. (Suomen YK-liitto, 2022a; VN, 2022a, s. 7.)

Tässä opinnäytetyössä ei syvennyttä kestävä kehityksen globaaleihin toimenpiteisiin tarkemmin, mutta on hyvä huomioida, että Suomen toimenpiteet ja tavoitteet ovat osa globaalia suunnitelmaa. Agenda 2030:n mukaan jokaisella valtiolla on osaltaan vastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisella kansallisesti, saavutetaan tavoitteet myös globaalisti. Suomi on sitoutunut kantamaan osaltaan globaalin vastuun ja tarjoamaan tukea Agenda 2030:n toteutumiseksi globaalisti. (VN, 2022a, s. 56.) Kuviossa 2 esitetään kestävä kehityksen 17 tavoitetta.



Kuvio 2. Kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto)

3.2 Kestävä kehitys Suomessa

Suomen kestävän kehityksen toimikunnan laatima suunnitelma on nimeltään Agenda 2030 -tiekartta. Tämä suunnitelma ohjaa suomalaista yhteiskuntaa kohti globaaleja kestävän kehityksen tavoitteita. Suomi raportoi kestävän kehityksen tavoitteiden toimeenpanosta YK:lle. Ensimmäisen raportin Suomi toimitti YK:lle vuonna 2016. Suomen hallitus päätti vuonna 2017, että tavoitteiden saavuttamisen edistymistä raportoidaan jatkossa joka neljäs vuosi. (VN, 2020, s. 10; VN, 2022b, s. 8.)

Suomen kestävän kehityksen toimikunta on tunnistanut kuusi muutosaluetta, joissa Suomen tulee toimia seuraavien vuosien aikana, jotta globaalit tavoitteet saavutetaan. Muutosalueet ovat keskenään hyvin erilaisia, ja yhteiskunnan muutosvalmiudet näiden alueiden kohdalla saattavat olla myös hyvin eri tasolla. Muutokset voivat olla haastavia, koska ne saattavat edellyttää koko yhteiskunnan ajattelutavan muutosta. Suomi on kuitenkin yksi kestävän kehityksen toiminnan edelläkävijöistä, ja Suomessa edistetään yhteisiä tavoitteita eri alojen toimijoiden kanssa. (Suomen YK-liitto, 2022a; UM, 2022; VN, 2022b, s. 9.)

Suomen kestävä kehityksen toimikunta on valinnut yhdeksi muutosalueeksi sivistys, osaaminen ja kestävät elämäntavat. ”Sivistys näkyy ja vaikuttaa yhteiskunnassa osaamisena, luovuutena, yli sukupolvien ulottuvana vastuuntuntona ja vastuunkantona. Sivistys ei siis ole vain ajattelua tai pohdintaa vaan käytännön tekoja.” Muita muutosalueita ovat monimuotoisuutta ja hiilineutraaliutta vahvistava metsien, vesien ja maan käyttö. Hyvinvointia edistävä ruokajärjestelmä. Hyvinvointi, terveys ja yhteiskunnallinen osallisuus. Kestävä energijärjestelmä. Hyvinvointia edistävä talous ja työ sekä kestävä kulutus. (VN, 2022a, s. 13, 20.)

Suomessa koulutuspolitiikan tavoitteena on, että kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet koulutukseen aina korkeakouluun asti. Suomen vauraus perustuu koulutukseen, tutkimukseen ja innovaatioihin perustuvaan kasvuun. Suomessa koulutusta on kehitetty lisäämällä huomiota hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Perustaidot, uuden oppiminen ja kyky pitää osaamista yllä, ovat keskeisessä roolissa työelämässä, maailmassa tapahtuvien muutosten keskellä. Keskeiset painopisteet ovat oppimistaidot, osaamislähtöisyys, ongelmanratkaisu-, stressinhallinta- ja monilukutaidot sekä luova ja kriittinen ajattelu. (VN, 2020, s. 62.)

3.3 Kestävä kehitys ammattikorkeakouluissa

Suomen kaikki 24 ammattikorkeakoulua ovat sitoutuneet noudattamaan Arenen eli ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston laatimaa kestävä kehityksen ja vastuullisuuden ohjelmaa nimeltä ”kestävät, vastuulliset ja hiilineutraalit ammattikorkeakoulut”. Ammattikorkeakoulujen kestävä kehityksen ohjelmaa ja tavoitteita ohjaa myös Agenda 2030 sekä lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön laatimat kestävä kehityksen linjaukset. Opetus- ja kulttuuriministeriö seuraa ja arvioi kestävä kehityksen linjausten toteutumista. Ammattikorkeakoulut ovat keskeisessä roolissa osaajien ja osaamisen tuottamisessa, jolla tuetaan yhteiskunnan sekä työ- ja elinkeinoelämän vastuullista ja kestävä kehitystä. (Arene, 2020, s. 3; Arene, 2022, s. 3; OKM, 2022.)

Ammattikorkeakouluuyhteisöt ovat asettaneet yhteiset tavoitteet kädenjäljen kasvattamiseksi ja jalanjäljen vähentämiseksi, jotka on määrä saavuttaa osaan henkilöstön ja TKI-toiminnan avulla (Arene, 2020, s. 4). TKI-toiminnalla tarkoitetaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Yleisesti kaikella toiminnalla on vaikutusta, koska jokainen jättää ympärilleen väistämättä jälkiä. Kädenjäljellä kuvataan kaikkea vastuullista sekä hyvää toimintaa, ja jalanjäljen jättäminen on pääsääntöisesti sellaista toimintaa, jolla on negatiivisia vaikutuksia. (Kalliomäki, 2022.)

Ammattikorkeakouluissa kädenjäljen kasvattamisella tarkoitetaan kaikkea sitä vaikutusta yhteiskunnan sekä työelämän muutokseen, joka on tarkoitus saavuttaa koulutuksen sekä TKI-toiminnan avulla syntyvällä osaamisella. Jalanjäljen vähentämisellä tavoitellaan hiilineutraalisuutta vuoteen 2030 mennessä, ja tavoitteen saavuttamista seurataan vuosittain hiilijalanjätkilaskennan avulla. (Arene, 2020, s. 4.) Yksinkertaisimmillaan hiilineutraalisuus tarkoittaa, että tuotetaan vähemmän päästöjä, kuin niitä voidaan sitoa ilmakehästä hiilinieluun (EP, 2022). Ammattikorkeakoulujen keskeisimmät kehittämistoimenpiteet liittyvät Arenen mukaan kiinteistöihin, matkoihin, liikkumiseen sekä ruokapalveluihin ja muihin hankintoihin. (Arene, 2020, s. 9.)

Ammattikorkeakoulussa kestävän kehityksen tavoitteena on, että jokaisella opiskelijalla on valmistuessaan perustaidot kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta. Tavoitteena on myös lisätä koulutusten saavutettavuutta sekä tarjota TKI toiminnan avulla ratkaisuja kestävyysaasteisiin. (Arene, 2020, s. 6–7.) Ammattikorkeakoulut työnantajana lupaavat toimia taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti vastuullisesti sekä läpinäkyvästi. Ammattikorkeakoulut varmistavat, että henkilöstö on tietoinen kestävän kehityksen linjauksista ja uudet työntekijät perehdytetään asiaan. Henkilöstölle tarjotaan myös mahdollisuutta kestävän kehityksen osaamisen laajentamiseen. (Arene, 2020, s. 8.)

4 KESTÄVÄ JOHTAMINEN

4.1 Kestävä johtajuus

Kestävä johtajuus on kokonaisvaltaista vastuuta ihmisten johtamisesta sekä asiakokonaisuuksien hallinnasta. Organisaatioita johdetaan vastuullisesti edistäen ihmisten ja luonnon hyvinvointia siten, että sillä tuotetaan lisäarvoa yrityksen omistajille sekä koko yhteiskunnalle. Kestävää johtajuutta määrittelevät yleensä seuraavat piirteet: ”tahto, avoimuus, mahdollistaminen ja yhteistyö”. (Bärlund & Perko, 2013, s. 104, 141.) Puhutaan myös eettisestä johtamisesta, joka vaatii monenlaisia taitoja, joilla edistetään yhtäaikaaisesti sekä hyvinvointia, että tuottavuutta. Kestävällä johtamisella edistetään myös ekologisuuksia, osaamista, hyvinvointia sekä tasa-arvoa. (Heiskanen, 2018, s. 71; Viitala, 2021, luku 4, kohta vastuullisuus.) Leal ym., vuonna 2020 tekemän tutkimuksen mukaan, kestävän johtajan keskeisiä taitoja ovat monimutkaisten asioiden hallinta, pitkän aikavälin ajattelu sekä kyky haastaa sekä innovoida. Nämä taidot auttavat myös henkilöstöä sitoutumaan ja motivoitumaan. (Leal ym., 2020, s. 12.)

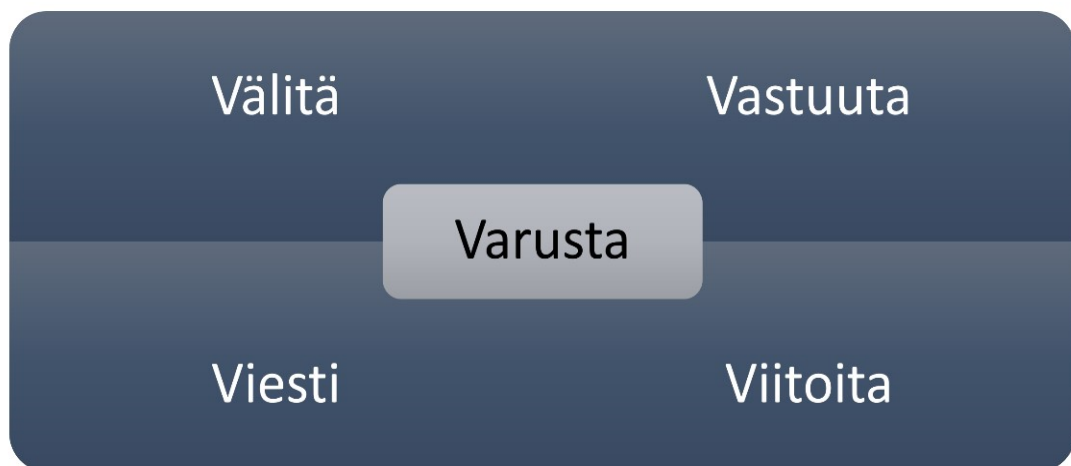
Yrityksen johtoryhmän ja yrityksen johtajien on ymmärrettävä kestävän johtamisen yritysvastuu omalla osa-alueellaan. Johtajien tehtävä on jalkauttaa vastuullisuuden toimenpiteet organisaation kaikille tasolle, jolloin tulokset voidaan saavuttaa. Yritysvastuu tulee olla osa yrityksen strategiaa ja tavoiteasetantaa sekä kaikessa toiminnassa tulee huomioida kannattava liiketoiminta. Vastuullisuus on lisännyt viime aikoina yritysten globaalia kilpailukykyä, ja näin ollen johtajilla on velvollisuus huolehtia vastuullisuusasiat kuntoon, koska pelkkä sääntöjen noudattaminen ei ole enää nykyään riittävää. Vastuullisuudella varmistetaan myös se, että yrityksen toiminta on yhteiskunnallisesti hyväksyttävää. Kestävä johtaja seuraa lainsäädännön muutoksia ja yrityksessä varaudutaan niihin ajoissa. Johdon sitoutuminen on todettu tärkeimmäksi ja tehokkaimmaksi keinoksi edistää yrityksen kestävää johtamista. (Bärlund & Perko, 2013, s. 108, 141, 181; Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 121, 123.)

Vastuullisuusjohtaja on usein myös muutosjohtaja, ja keskeistä on rohkeus sekä yrityksen vahva tahto tehdä asiat toisin. Kun vastuullista yrityskulttuuria lähdetään jalkauttamaan, organisaatioiden eri osastojen väliltä on mahdollista purkaa syntyneitä siiloja. ”Vahva arvopohja ja yhteiset vastuullisuustavoitteet ovat organisaatiota läpileikkaavia ja yhdistäviä tekijöitä.” (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 121, 124.)

Kestävässä johtamisessa, kuten esihenkilötyössä yleensäkin, kyse on palveluammattista, ja esihenkilöiden on tarkoitus auttaa tiimejään onnistumaan. Puhutaan myös palvelevasta johtamisesta, jossa tarkoitus on kehittää ihmisiä organisaatioissaan sekä lisätä heidän hyvinvointiaan. Kestävällä johtajuudella panostaan sukupuolten, sukupolvien ja kulttuurien väliseen tasa-arvoisuuteen ja hienotunteisuuteen sekä avoimuuteen. Johtajan tehtävä on luoda luottamuksen ilmapiiri, jotta työntekijät sitoutuvat organisaatioon, ja ovat motivoituneita tavoitteiden saavuttamiseen. Kestävän johtajuuden organisaatioissa rekrytoinnissa panostetaan taustaltaan ja kulttuuriltaan monipuolisiin työntekijöihin. (Bärlund & Perko, 2013, s. 116, 181; Luukka, 2019, s. 308.)

Kestävään johtajuuteen kuuluu rehellinen ja läpinäkyvä viestintä, niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Vuosikertomusten ja tilinpäätös- sekä vastuullisuusraporttien avulla yritykset viestivät henkilöstölle, sidosryhmille sekä sijoittajille yhtiön taloudellisesta tilanteesta, ja kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisesta sekä niiden tulevaisuudesta. Kestävä johtajuus pyrkii myös luonnon ja ekosysteemin suojelemiseen. Yritysten tulee ymmärtää ja selvittää toimintansa aiheuttamat ympäristövaikutukset. Organisaatioiden vastuulla on kouluttaa ja perehdyttää työntekijät ympäristöä säästäviin toimintatapoihin sekä kehittämään uusia menetelmiä, jolla negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää. Yhteisöjen ja kulttuurien hyvinvointi kuuluu myös kestävään johtajuuteen. Tarkoitus on suojella eri yhteisöjä ja kulttuureita erilaisten yhteistyöohjelmien avulla, joiden avulla haetaan ratkaisuja eri sidosryhmien kautta esimerkiksi väkivaltaan, köyhyyteen ja ihmisoikeuksiin liittyvissä asioissa. (Bärlund & Perko, 2013, s. 122, 133, 183.)

Kestävän johtamisen näkökulmasta työn merkityksellisyyttä voidaan kuvata viiden V:n mallilla, joka on syntynyt Meaningful Work Finland ry ja Oikotie Oy:n vuonna 2018 tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella, jossa selvitettiin suomalaisen työn merkityksellisyyttä. Kuviossa 3 esitetään viiden V:n malli merkityksellisyyden johtamisesta.



Kuvio 3. Viiden V:n malli

Kestävä johtaja välittää työntekijöistään sekä arvostaa jokaisen tekemää työtä. Johtaja viitoittaa tietä omalla esimerkillään, pitämällä yllä omaa motivaatiota, koska se vaikuttaa myös työntekijöihin. Työntekijöille annetaan vastuuta ja vapautta tehdä päätöksiä omaan työhön liittyvissä asioissa sekä mahdollisuus osallistua yhteiseen päätöksentekoon. Kuten aiemmin todettiin, viestintä on erityisen tärkeää, jotta jokaisella työyhteisön jäsenellä on yhteneväinen käsitys tavoitteista sekä toimintatavoista, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Viides V eli varusta, tarkoittaa, että työntekijöille varataan riittävät resurssit ja välineet, joilla työ on mahdollista tehdä hyvin sekä huolehditaan oikeudenmukaisesta palkasta ja hyvistä työoloista. (Aaltonen ym., 2020, s. 131–132; Ruokojoki, 2019.)

Kestävä johtaminen, kuten johtaminen yleensäkin, pitää sisällään niin pehmeitä kuin kovia arvoja. Kovilla arvoilla tarkoitetaan kustannusnäkökulmaa ja pehmeillä arvoilla voimavaranäkökulmaa. ”Kova HRM on rationaalinen lähestymistapa, joka korostaa henkilöstön resurssiluonnetta. Pehmeä HRM on

lähestymistapa, joka korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta.” (Viitala, 2021, luku 1, kohta 1.3.)

Työelämässä etenkin milleniaalit eli Y-sukupolven työntekijät vaativat ihmisläheisempää johtamista, jossa korostuvat pehmeät arvot. Empatiakyky, kommunikointitaidot, palautteen antaminen, kannustava johtamistyyli sekä aito halu auttaa onnistumaan ovat nykyään keskeisiä odotuksia hyvälle johtamiselle. Hyvä johtaja antaa työntekijöille mahdollisuuden ottaa vastuuta ja toteuttaa itseään ilman mikromanageerausta, eikä valvo yksityiskohtaisesti kaikkea tekemistä. On kuitenkin huomioitava, että johtamisen psykologian näkökulmasta kyseessä ei kuitenkaan ole yleinen kasvatus- tai auttamistehtävä, jolla pyritään tekemään työntekijöistä parempia ihmisiä myös työelämän ulkopuolella. (Peltonen, 2019; Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, kohta ”johtamisen psykologia”).

4.1.1 Ekologinen kestävyys

Kestävän kehityksen perusehtona on luonnon hyvinvoinnista huolehtiminen, biologisen monimuotoisuuden säilyttäminen ja ekosysteemin suojeleminen. Kestävän kehityksen näkökulmasta ihmisten taloudellinen ja aineellinen toiminta on suhteutettava luonnon kantokykyyn. Tämä edellyttää kansainvälistä yhteistyötä, ja siksi kestävän kehityksen tavoitteet ovat kaikille maille samat. Ekologisen kestävyuden näkökulmasta on noudattava varovaisuuden periaatetta. Ennen toimiin ryhtymistä on arvioitava kustannukset, mahdolliset riskit sekä haitat. Haitat on hyvä pyrkiä torjumaan ja ennalta ehkäisemään ennen niiden muodostumista. (Bärlund & Perko, 2013, s. 122; YM, 2020.)

Yritykset, organisaatiot ja henkilöstö ovat keskeisessä roolissa ekologisen kestävyuden tavoitteiden saavuttamisessa. Yritykset ohjaavat nykyään henkilöstöä toimenpiteisiin, joilla voidaan vähentää energian kulutusta ja päästöjä, kuten matkustamisen vähentämiseen, vähäpäästöisempiin kulkuneuvoihin siirtymiseen, virtuaalipalaverien suosimiseen sekä paikkariippumattomaan työnteeseen. Yritysten on pohdittava ekologisen kestävyuden näkökulmasta kestävätkö sen palvelut ja tuotteet kestävän kehityksen vaatimuksia, ja onko kaikki

mahdolliset toimenpiteet tehty energiankulutuksen sekä kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi. Lisäksi yritysten tulee suunnitella aikataulut hiilineutraalisuuden saavuttamiseksi. (Kasvio & Räikkönen, 2010, s. 10–11.) Yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa luonnonhyvinvointiin tekemällä kestäviä hankintoja. Hankintojen kriteerit vaihtelevat toimialoittain, mutta niissä on huomioitava aina myös sosiaaliset ja eettiset näkökulmat. (Bärlund & Perko, 2013, s. 180.)

4.1.2 Taloudellinen kestävyys

Taloudellisella kestävyydellä varmistetaan tasapainoinen kasvu, joka ei saa perustua jatkuvalle velkaantumiselle tai varaintojen hävittämiselle. Taloudellisen ulottuvuuden yhtenä perusvaatimuksena on turvata kannattava liiketoiminta, ja huolehtia organisaatioiden kilpailukyvyistä, jotta ihmiset voivat luottaa työpaikkojen säilymiseen erilaisista suhdannevaihteluista huolimatta. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiot ovat riittävän kilpailukykyisiä tulevaisuutta ajatellen, jotta ne pystyvät maksamaan oikeudenmukaisesti palkat työntekijöille sekä suoritus sidosryhmille. Taloudellinen vastuu ajatellaan usein vain kannattavuutena ja voiton tuottamisena, mutta sillä tarkoitetaan myös vastuullista veronmaksua sekä yritysten rahoituspohjan kunnossapitoa. Taloudellinen vastuu on lisäksi korruption vastaista toimintaa. Kestävä talous luo pohjan myös sosiaaliselle kestävyydelle. (Kasvio & Räikkönen, 2010, s. 21–22; Kasvio, 2014, s. 135; Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 22; YM, 2020.)

Osaamisen kehittäminen ovat keskeisessä roolissa tulevaisuudessa. Suomessa on tasa-arvoinen koulutusjärjestelmä ja tällä pyritään varmistamaan koko potentiaalinen käyttöön saaminen väestötasolla. Digitalisaation myötä osa työtehtävistä päättyy, ja muutosvaiheissa yritysten tulee reagoida riittävän ajoissa henkilöstön uudelleenkouluttamiseen tai muihin kompensatioihin. Tulevaisuuden työ tulee olla ekologisesti kestävä, mutta sen lisäksi se on oltava myös sosiaalisesti kestävä. Työelämässä korostuu luovuuden sekä innovatiivisuuden merkitys. ”Kestävän työelämän taloudellinen ja inhimillinen ulottuvuus linkittyvät toisiinsa entistä vahvemmin”. (Kasvio & Räikkönen, 2010, s. 18; Kasvio, 2014, s. 136.)

4.1.3 Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys

Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys mahdollistaa hyvinvoinnin siirtymisen sukupolvelta toiselle. Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys on ihmisten oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua sekä moninaisuuden hyväksymistä. Sosiaalisesti kestävä kehitys turvaa ihmisille mahdollisuuden vaikuttaa omaan elämään, ja olla osallisena yhteisöllisyyteen sekä yhteiskuntaan. Sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmasta tavoitteena on turvata töiden jakautuminen kohtuullisen tasapuolisesti työikäisten kansalaisten kesken, jotta heikoimmassa asemassa olevat ihmiset eivät jää työelämän ulkopuolelle.

Maailmanlaajuisesti sosiaalisia ongelmia ovat koulutusten järjestäminen, köyhyys, ruoka- ja terveydenhuolto sekä sukupuolten välinen epätasa-arvo. Näillä on vaikutusta myös ekologiseen ja taloudelliseen kestävyYTEEN. Kulttuurisesti kestävä kehitys pyrkii säilyttämään kulttuurien perinteet, tavat, kielen sekä arvostamaan ja kunnioittamaan kaikkien oikeuksia. Kulttuurisen kestävyYDEN tavoite on myös edistää rauhaa sekä turvata asuinolot sekä tasapuoliset oikeuspalvelut kaikille. Yhteistyön ja kumppanuuden kautta pyritään tukemaan kestäväN kehityksen toimeenpanoa globaalisti. (Kasvio & Räikkönen, 2010, s. 17; KEKE, 2022; THL, 2021; YM, 2020.)

4.2 Kestävä työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään lakisääteiset sekä vapaaehtoiset työhyvinvointia edistävät tekijät. Näillä tarkoitetaan työkykyä ylläpitävää toimintaa (tyky) sekä työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa (tyhy). Kyse on kuitenkin laajemmasta tehtäväkokonaisuudesta, jolla tavoitellaan työyhteisön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Yrityksen johto linjaa strategian, jolla työhyvinvointia ylläpidetään sekä edistetään. Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeistä on tunnistaa työn fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät sekä pyrkiä tavoitteellisesti vähentämään näitä kuormitustekijöitä. (Viitala, 2021, luku 3, kohta 3.10.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että ihmiset voivat työssään hyvin ja heillä on hyvä työkyky, joka koostuu kolmesta eri osa-alueesta, fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä työkunnosta. Työhyvinvointia voidaan edistää monella tavalla, mutta työhyvinvoinnin edistäminen on kuitenkin yhteistyötä. Työkyky koostuu monista eri asioista, vastuu sen vaalimisesta kuuluu niin työntekijöille, kuin työnantajille. Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajia huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työaikana. Työnantajien vastuulla on perehdyttää työntekijät työpaikan turvallisuusohjeisiin sekä oikeanlaisiin työmenetelmiin. (Manka & Manka, 2016, s. 68; Työsuojelu.fi, 2022; Viitala & Jylhä, 2019, luku 4, kohta työhyvinvointi.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää lisäämällä myönteisiä voimavaroja ja pitämällä työn kuormittavuus kohtuullisena. ”Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä (vuorovaikutuksellisia) ja rakenteellisia (organisatorisia) tekijöitä” (Manka & Manka, 2016, s. 69). Myönteisiä voimavaratekijöitä ovat oikeudenmukaisuus, työn palkitsevuus, hyvä johtaminen, tavoitteiden selkeys, työaikojen joustavuus, selkeät työroolit, työsuhteen varmuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kehittää sitä. Positiivisia vuorovaikutuksellisia voimavaratekijöitä ovat ystävällisyys, hyvä ilmapiiri, arvostus ja toimiva työyhteisö. (Manka & Manka, 2016, s. 68; Viitala & Jylhä, 2019, luku 4, kohta ”työn vaatimusten”.)

Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, ja hyvinvoiva työntekijä on tuottava. Työhyvinvointiin vaikuttaa monet tekijät, kuten työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön käytännöt sekä rakenteet. Työhyvinvointi on koko työyhteisön yhteinen asia ja sitä kannattaa kehittää, koska se välittyy myös asiakkaille. Kun organisaatiossa työhyvinvointi lisääntyy, samalla lisääntyy myös tuottavuus. Kun työntekijät voivat hyvin, se näkyy positiivisena työn vireenä, ja sitoutumisena työnantajaan. Hyvinvoivat työntekijät oppivat ja kehittyvät paremmin ja suoriutuvat työstään hyvin sekä yhteistyö on sujuvampaa. Se näkyy myös hyvänä työntekijäkokemuksena sekä vetovoimaisena työyhteisönä. (TTK, n.d; Viitala, 2021, luku 4, kohta työhyvinvointi.)

Kestävän johtajuuden yksi periaatteista on yksilön työhyvinvoinnin tukeminen. Tämä edellyttää työntekijöiden tasa-arvoista, reilua ja oikeudenmukaista

kohtelua, kestävä johtaja ei hyväksy työpaikkakiusaamista missään muodossa. Kestävä johtaminen perustuu rehellisyyteen, kunnioitukseen, palveluun ja yhteisöllisyyteen ja siinä korostuu avoimuus sekä luotettavuus. (Bärlund & Perko, 2018, s. 116–117, 120; Sydänmaanlakka, 2022, s. 84.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilön on oltava läsnä ja huolehdittava, että jokainen työntekijä saa palautetta työstään, jotta työssä voi kehittyä. Hyvää johtamista on, että jokainen työntekijä tietää mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Tällä on suora vaikutus työn hallinnan tunteeseen. Työssä jaksamiseen on kiinnitettävä huomiota, koska nykyään työskennellään jatkuvan muutoksen ja paineen alla. Osaamisen ja työn haasteiden väliseen tasapainoon tulee kiinnittää huomiota, jotta se ei johda pitkällä aikavälillä uupumukseen. Johtaminen vaatii empatiaa ja on yleisesti hyvin tunnepitoinen prosessi. Johtamisen tarkoitus on luoda merkityksellisyyttä toimintaan ja onnistunut johtaminen sitoo ihmiset yhteen tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita. (Juuti & Vuorela, 2015, luku, 7, kohta yhteiset tarinat; Sydänmaanlakka, 2022, s. 113; TTL, 2022a.)

5 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

5.1 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Työntekijäkokemus muodostuu työntekijän ja työnantajan vuorovaikutuksessa syntyvistä tuntemuksista sekä ajatuksista työtä, työnantajaa ja työympäristöä kohtaan työsuhteen elinkaaren kaikissa yhtymäkohdissa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kohta 4.1.) Kestävä työntekijäkokemus ei synny itsestään, vaan sitä tulee johtaa. Ihmiset ovat erilaisia, ja heitä motivoi erilaiset asiat eri elämäntilanteissa. Työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus siitä, miten odotukset täyttyvät työnteon ja yrityskulttuurin välillä. (Luukka, 2019, s. 119, 128–129.) Organisaatioilla pitää olla selkeä ja yhtenäinen käsitys siitä, mitä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan, jotta sitä voidaan johtaa tavoitteellisesti.

Työntekijäkokemuksen kannalta keskeistä on, että organisaatiota johdetaan työntekijälähtöisellä johtamistyyllillä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kohta 4.1, 4.12.) Myös työntekijän ja organisaation arvojen kohtaaminen vaikuttaa työntekijäkokemukseen suuresti (Kaihua ym., 2020, s. 8). Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemus rakentuu kolmesta kokemusympäristöstä, kulttuurisesta, teknologisesta ja fyysisestä ympäristöstä (s. 59).

Talent Vectia Oy:n tekemän työntekijäkokemuksen tila 2020- tutkimuksen mukaan työntekijäkokemus muodostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat yhteisöllisyys ja ilmapiiri, suunta ja tavoitteet, osaaminen ja haasteiden tasapaino sekä autonomia, joiden keskiössä on merkityksellisyys. Tutkimuksessa työntekijäkokemuksen tärkeimmiksi vaikuttimiksi koettiin työn merkityksellisyys, itse- ja yhdessä ohjautuva työskentely, kokemus omasta osaamisesta ja vapaus tehdä työtä parhaaksi katsomalla tavalla sekä mahdollisuudet kehittyä työssä. (Talent Vectia Oy, 2020, s. 6, 24.)

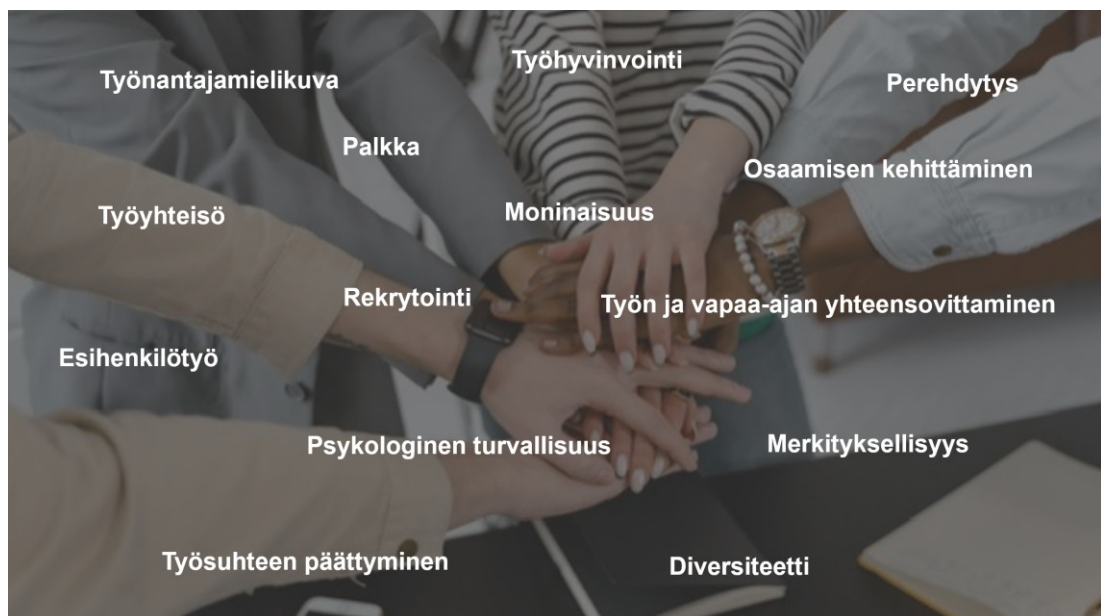
On todettu, että hyvällä asiakaskokemuksella ja hyvällä työntekijäkokemuksella on vahva sidonnaisuus keskenään, ja siksi työntekijäkokemuksesta on tullut tärkeä puheenaihe organisaatioissa. Työilmapiirin vaikutus työntekijäkokemukseen on tunnistettu suureksi, vaikka siihen vaikuttavatkin monet asiat. Yleisesti kyse on kuitenkin tunteesta. (Aro ym., 2018, s. 32.) Työntekijäkokemuksen syvyys vaihtelee, ja vain osa kokemuksista jää mieleen. Nämä ovat usein sellaisia kokemuksia, joista on syntynyt muistoja tai ne herättävät tunteita. Työntekijäkokemukset voivat olla arkipäiväisiä, tietoisia, mieleenpainuvia, merkityksellisiä sekä mullistavia kokemuksia. Keskeistä on kuitenkin se mihin kokemukseen organisaatiot haluavat panostaa. (Myllyntaus & Huhta, 2021, kohta 4.6.3.)

Kun työntekijä osallistuu työssään eri käytänteisiin työsuhteen elinkaaren aikana ja saa niistä onnistumisen kokemuksia, syntyy positiivinen työntekijäkokemus. Kokemukseen vaikuttavat lisäksi tasa-arvoinen kohtelu sekä vastavuoroinen luottamus. Työntekijäkokemuksen kokonaisvaltainen johtaminen vaatii työntekijöiden tuntemista yksilötasolla. Työnantajan on tunnettava työntekijät ja se on mahdollista saavuttaa vain avoimen vuorovaikutuksen kautta.

Viestinnän avoimuus, monikanavaisuus ja läpinäkyvyys luovat luottamuksen ilmapiiriä. Positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa myös työntekijöiden työhyvinvointiin, uuden oppimiseen sekä yleisesti auttaa työntekijöitä voimaan paremmin. (Kaihua ym., 2020, s. 8; Luukka, 2019, s. 129, 336.)

5.2 Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä

Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä on monenlaisia ja keskeisempiä esitetään kuviossa 4. Niiden vaikutus jokaisen yksilön työntekijäkokemukseen on hyvin henkilökohtainen.



Kuvio 4. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä

Mielikuva työnantajasta alkaa muodostua jo siinä vaiheessa, kun työntekijät tutustuvat yritykseen etsiessään tietoa mahdollisesta työnantajasta, yrityksen verkkosivujen tai sosiaalisten medioiden kanavista. Työntekijäkokemuksen ensiaskeleet otetaan jo tässä vaiheessa, yrityksestä muodostuneen mielikuvan kautta. Näiden mielikuvien kautta, työnhakijoille muodostuu myös odotuksia työnantajaa kohtaan, ja työntekijäkokemuksen kannalta olennaista on, että odotukset vastaavat todellisuutta. (Kaihua ym., 2020, s. 12.)

Rekrytointiprosessilla voidaan vaikuttaa onnistuneesti työntekijäkokemukseen. Laadukas rekrytointiprosessi on helppo, selkeä ja tarkkaan pohdittu, ja auttaa valitsemaan oikeat henkilöt oikeaan tehtävään. Työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeä luoda rehellinen kuva työstä ja yrityskulttuurista, jotta työntekijän on mahdollisimman helppo päästä mukaan työyhteisöön sekä onnistua työssään. (Kaihua ym., 2020, s. 15–16.) Rekrytointiprosessin loppuvaiheella on suuri merkitys työnantajamielikuvan kannalta. Hyvin hoidettu viestintä hakijoille vaikuttaa yrityksestä muodostuvaan mielikuvaan, sekä siihen miten hakijat viestivät yrityksestä rekrytointiprosessin päätyttyä.

Perehdytyksellä on suuri vaikutus työntekijäkokemukseen. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi, ja pääsee mahdollisimman nopeasti mukaan työyhteisöön sekä kiinni uuteen työtehtävään. Laadukas perehdytysuunnitelma ja sen toteutumisen seuranta ohjaa perehdytettävää sekä perehdyttäjää, työtehtävien ja työturvallisuuden kannalta keskeisten asioiden läpikäymiseen. Tällä toimintatavalla varmistetaan osaamisen kehittymisen sekä työyhteisön pelisääntöihin ja yrityskulttuuriin tutustuminen. Perehdytys on jatkuvaa toimintaa, joten sitä tarvitaan aina, kun työmenetelmissä tai työtehtävissä tulee muutoksia. (TTL, 2022c.)

Osaamisella on vaikutus työntekijäkokemukseen, se on edellytys myös työstä suoriutumiseen. ”Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista”. Oppiminen on jatkuvaa prosessia, se on uuden omaksumista sekä vanhasta pois oppimista, johon jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa omalla aktiivisuudellaan. Osaamista voidaan hankkia kehittämällä yksilöiden osaamista, rekrytoimalla uusia työntekijöitä tai hankkimalla osaamista organisaation ulkopuolelta. Valitaan menetelmäksi mikä tahansa tai kaikkien yhdistelmä, tulee laatuun, tehokkuuteen ja taloudellisuuteen kiinnittää huomiota sekä tehdä koulutuksiin ja valmennukseen osallistuminen työntekijöille hyödylliseksi ja helpoksi. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4, kohta osaaminen; Viitala, 2021, luku 3, kohta 3.6.)

Tehdystä työstä ja osaamisesta on työntekijälle maksettava palkkaa tai muuta sovittua korvausta. Tarkastellaan tätä nyt työntekijäkokemuksen

näkökulmasta. Palkka harvoin yksistään toimii motivaation lähteenä, vaikka se on useilla perimmäinen syy käydä töissä. Palkan merkitys vaihtelee yksilön ja tehtävien mukaan. Pienipalkkaisille sen merkitys korostuu, jotta perustarpeet saadaan tyydytettyä, kun taas on ammattiryhmiä, joille se toimii motivaation lähteenä, kuten bonusjärjestelmään kuuluvat työntekijät. Palkan tulee kuitenkin olla riittävällä tasolla, kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen suhteessa markkinaaan sekä toisiin työntekijöihin. Työntekijöiden väliset palkkavertailut aiheuttavat helposti epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja kateutta, siksi työnantajan on palkkojen suhteen oltava avoin, reilu ja systemaattinen. (Luukka, 2019, s.359, 362; Viitala, 2021, luku 3, kohta 3.5.)

Esihenkilötyöllä on suora vaikutus työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin, mutta se edellyttää vastavuoroisuutta, johon jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tunnesäätelyn avulla voidaan luoda myönteisiä tunteita ja vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Esihenkilö ei yksin pysty vaikuttamaan positiiviseen työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin. Esihenkilöiltä odotetaan oikeudenmukaista päätöksen tekoa ja reilua työn organisointia sekä eettisten arvojen noudattamista, mutta esihenkilöt eivät kuitenkaan ole kaikkien asioiden asiantuntijoita. (Kaihua ym., 2020, s. 31; Manka & Manka, 2016. s.141–143.)

Moninaisuus tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on monenlaisia ominaisuuksia. Jokaisen tulee voida kokea tulevansa kunnioitetuksi omana itsenään, identiteettiin kuuluvista eroista huolimatta, myönteisessä ilmapiirissä. Työyhteisön moninaisuuteen kuuluvat kaikki vähemmistöryhmät, ja jokaisella on oikeus tuntee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ilman pelkoa syrjinnästä. Yksinkertaisesti ajateltuna kyse on erilaisuuden arvostamisesta. (KK, 2022.) Diversiteettiä eli monimuotoisuutta tarkastellaan myöhemmin luvussa 5.5.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on yksi keskeinen asia hyvän työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Työntekijöiden elämäntilanteet vaihtelevat ja siksi on tärkeää, että työnantaja voi tarvittaessa joustaa työajoissa. Etätö ja liukuvat työajat mahdollistavat työntekijöille ajankäytön yksityiselämän puolella. Yhdenvertaisuuden vuoksi käytännöistä on kirjattava pelisäännöt ja niitä sovelletaan kaikkiin työntekijöihin tasapuolisesti, ottaen huomioon kuitenkin

haastavat perhetilanteet tai muut erityistilanteet, joihin esihenkilöllä on mahdollisuus antaa joustoa. (TTL, 2022d.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta positiivinen työntekijäkokemus syntyy, kun työhyvinvoinnin osa-alueet ovat keskenään tasapainossa. Työhyvinvointi voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen, joilla on vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon sekä sen myötä työntekijäkokemukseen. Kuviossa 5 esitetään eri osa-alueet.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen, 2016, s. 28)

Työntekijäkokemus ei pääty työsuhteen päättymiseen. Organisaatioissa käydään yleensä työntekijän kanssa loppukeskustelut, jossa työntekijällä on mahdollisuus kertoa tunteistaan ja ajatuksistaan. Jos työntekijä on tullut irtisanoetuksi tuotannollisista ja taloudellisista syistä, voi työnantaja mahdollisuuksien mukaan tukea työntekijän uudelleen työllistymisessä tai ainakin ohjata työntekijä ottamaan yhteyttä oikeisiin tahoihin. Nämä asiat hyvin hoidettuna vaikuttavat sekä positiiviseen työntekijäkokemukseen, että työnantajamielikuvaan. (Kaihua ym., 2020, s. 44.) Työntekijäkokemukseen vaikuttavat myös yhteisöllisyys, merkityksellisyys ja psykologinen turvallisuus, mutta näistä aiheista tarkemmin seuraavissa luvuissa.

5.3 Yhteisöllisyys

Yhteisöt ovat ihmisryhmiä, jotka tekevät yhteistyötä samojen yhdessä sovittujen tavoitteiden eteen, kuten työyhteisöt. Yhteisöllisyys rakentuu ja sitä rakennetaan useista eri osatekijöistä ja sen syntyyn vaikuttaa monenlaiset tekijät. Yleisellä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan koko työyhteisöä, kun taas erityisellä yhteisöllisyydellä pienempää kokonaisuutta, kuten organisaation yksikköä tai tiimiä. Yhteisöllisyys on tärkeää myös työntekijäkokemuksen sekä työ- tai opiskeluilmapiiirin luomisen näkökulmasta. (Lehtonen, 2022.)

Yhteisöllisyyden tunteen syntyyn vaikuttaa henkilökohtainen kokemus tilanteesta, jossa työntekijä on ollut tekemisissä toisten kanssa ja tunne siitä, miten hän on tullut kuulluksi. Yhteisöllisyys syntyy yhdessä tekemällä, positiivisten kokemusten kautta. Yhteenkuuluvuuden tunne kehittyy toiset huomioonottamalla ja kohtelemalla muita, kuten haluaisi itseä kohdeltavan. Yrityskulttuurilla ja työympäristöllä on suuri vaikutus yhteisöllisyyteen. Organisaatiossa, joissa vallitsee yhteisöllisyyden kulttuuri sekä matala hierarkia, toisia on helppo lähestyä. Yhteisöissä on kuitenkin monenlaisia persoonia, joista toiset saattavat olla ujoja tai muuten estyneitä muodostamaan sosiaalisia suhteita helposti. Henkilökohtaiset asiat vaikuttavat siihen, miten työntekijää kiinnostaa luoda yhteisöllisyyttä. Yksinkertaisesti töissä saattaa olla myös liian kiire, ettei yhteisöllisyyttä ehditä rakentamaan. (Lehtonen, 2022.)

Yhteisöllisyyttä ja työyhteisöä tulee kehittää jatkuvasti, jotta se pysyy tuloksekkaana ja hyvinvoivana. Kehittämiseen pitää osallistua jokaisen, jotta siinä onnistutaan. Jatkuvalla kehittämisellä pyritään siihen, että jokaisen työntekijän voimavarat saadaan hyödynnettyä täysimääräisenä. Ihanteellista olisikin avata organisaation päämääriä eri henkilöiden näkökulmista, koska näin saadaan varmistettua organisaatiolle entistä parempi suunta. Yleensä työntekijät tuntevat oman työnsä parhaiten, ja parhaat kehitysideat löytyvät sieltä, mutta se vaatii kestävältä johtajalta avointa mieltä kuunnella jokaisen työntekijän mielipiteitä, ei vain äänekkäimpien. (Juuti & Vuorela, 2015, luku 3, kohta työyhteisön kehittäminen.)

Sosiaalinen pääoma syntyy työyhteisön ja yhteisöllisyyden välisestä vuorovaikutuksesta. Hyvä ja reilu vuorovaikutus luovat hyvän pohjan tuloksekkaille työyhteisöille. Sosiaalisella pääomalla vahvistetaan työyhteisöissä sellaista toimintaa, jolla edistetään vastavuoroisuutta, luottamuksen syntymistä sekä verkostoitumista. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia, etenkin, jos erilaisuutta ei hyväksytä tai sosiaalisista suhteista muodostuu liian tiiviitä kuppikuntia, joiden toiminta aiheuttaa työyhteisössä huonoa ilmapiiriä. Tiivistetysti voidaan sanoa, että sosiaalinen pääoma syntyy toimivasta työyhteisöstä sekä hyvästä kestävästä johtamisesta. (Manka & Manka, 2016 s. 132, 134; Roos & Mönkkönen, 2018, s. 30.)

Yhteisöllisyyttä tukee myös organisaation korkea psykologinen turvallisuus. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa jokainen voi olla oma itsensä ja uskaltaa ottaa ryhmässä riskejä tulematta nolatuksi. Se näkyy avoimena vuorovaikutuksena ja rohkeutena tuoda esille omia mielipiteitä sekä ongelmia. Yleisesti se ilmenee hyvänä ja sujuvana yhteistyönä sekä kunnioituksena erilaisuutta kohtaan. Organisaatiot, joissa on korkea psykologinen turvallisuus, henkilöstö on sitoutuneempaa työhön sekä koko organisaatiota kohtaan. Psykologinen turvallisuus ”tukee uudistumista, luovaa ajattelua, innovaatioiden tuottamista ja riskien ottamista”, sekä virheistä pyritään aina oppimaan. Psykologinen turvallisuus luo myös hyvän pohjan tehdä yhteistyötä yli tiimirajojen, koska vahvan luottamuksen ilmapiirissä on kaikkien helpompi tehdä yhteistyötä. On myös havaittu, että jos organisaatiosta puuttuu luottamus, työntekijät alkavat ajaa vain omaa etua ja tiimien yhteiset voimavarat menevät hukkaan. (Aro ym., 2018, s. 128; TTL, 2022b, s. 2.)

Tunteet tarttuvat työyhteisössä, niin hyvässä kuin pahassa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työstä palautumisella on keskeinen merkitys työilmapiiriin. Palautumisella tarkoitetaan sitä, että autonominen hermosto siirtyy lepotilaan ja ihminen rauhoittuu, siksi on tärkeää huolehtia työnkuormittavuuden ja palautumisen välisestä tasapainosta. Työntekijät, jotka ovat palautuneet työstä hyvin ovat yleensä myönteisiä ja yhteistyöhaluisia sekä jakavat tätä tunnetta myös toisiin. Huonosti työstä palautuneet taas käyttäytyvät kärsimättömästi, kiukkuisesti sekä ovat pessimistisiä. Palautuminen vaatii myönteisiä tunteita,

ja siihen voidaan vaikuttaa riittävän pitkällä ja hyvälaatuisilla yöunilla sekä hyvällä työilmapiirillä. (Aro ym., 2018, s. 101–102.)

Työyhteisöt ovat harvemmin täydellisiä, mutta tavoite on, että se on riittävän hyvä, jotta työyhteisössä vallitsee työrauha. Työnteon häiriötekijöihin puututaan sekä työntekoa edistäviä ja ylläpitäviä asioita lisätään. Työilmapiiri ja myönteisiä tunteita syntyy ystävällisyydestä, yhdessä onnistumisesta, toisten tukemisesta ja auttamisesta sekä hyvällä huumorilla. Kestävällä johtamisella voidaan tukea myönteisiä tunteita ja luoda yhteisöllisyyttä. Mitä enemmän työntekijät voivat vaikuttaa asioihin, tuntea osaavansa työnsä, olevansa merkityksellisessä yhteydessä muihin ihmisiin, sitä enemmän sillä on vaikutusta positiivisiin tunteisiin sekä työn merkityksellisyyteen. (Aro ym., 2018, s. 31, 181.)

5.4 Merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys on henkilökohtainen kokemus siitä, miten merkitykselliseksi henkilö kokee oman työnsä sekä kokemusta siitä, että työ itsessään sisältää hyviä asioita. Ihmiset tarvitsevat merkityksellisyyden tunnetta myös muilta elämän osa-alueilta, jotta voivat kokea elämässään kokonaisvaltaista merkityksellisyyden tunnetta. Yksin merkityksellinen työ ei riitä kattamaan tätä tunnetta. Merkityksellisyyden rooli korostuu työelämässä käsillä olevassa murroksessa. Tulevaisuudessa inhimillisen vuorovaikutuksen lisäksi luova asiantuntijuus tulee olemaan työn avainominaisuuksia, ja työt tulevat vaatimaan enemmän itsenäistä tai ryhmässä tapahtuvaa luovaa ja innovatiivista ratkaisun tuottamista, joita ohjaa ihmisten motivaation laatu. Merkityksellisyyden tunteen luomisessa tiimitasolla on tärkeä huolehtia yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämisestä. Työn merkityksellisyyden kannalta on keskeistä sanoittaa tiimin olemassaolon tarkoitus ja jokaisen roolin merkitys yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä yhteisvastuullisuuden korostaminen tiimin menestyksen varmistamiseksi. (Aaltonen ym., 2020, s. 245; Pessi ym., 2017, s. 106, 108–109)

Työn merkityksellisyyden huippukokemukset eli flow-kokemukset ovat hetkiä, jolloin koetaan hyvän olon tunteita, kun jokin asia saadaan onnellisesti valmiiksi tai työ sujuu hyvin ilman ongelmia, tuottaen onnistumisen iloa. Kestävän johtamisen näkökulmasta sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta on hyvä huomioida, että flow-tilaan pääseminen edellyttää vaativissa tehtävissä keskittymistä noin 15–20 minuuttia. Tämä vaatii tulevaisuudessa työkuulttuurin muutosta, koska ei voida olettaa, että työntekijät ovat aina tavoitettavissa, ja esimerkiksi vastaavat yhteydenottopyyntöihin välittömästi, ajanhallinnan johtamiseen sekä keskeytyksettömän työajan varmistamiseen tulee kiinnittää huomiota. (Aaltonen ym., 2020, s. 222–223.)

Flow-tilan saavuttamisen kannalta on keskeistä, että työntekijän osaaminen vastaa työn haastavuutta, koska liian vaativat tehtävät aiheuttavat ahdistusta ja riittämättömyyden tunnetta sekä liian vähän haasteita sisältävät tehtävät aiheuttavat myös ahdistusta ja turhautumista. Selkeä päämäärä ja tavoitteet auttavat säilyttämään motivaation ja palautteet auttavat työntekijöitä kehittymään työssään. (Aaltonen ym., 2020, s. 222–223.) ”Vahvan innovatiivisuuden, eettisyyden ja ihmisiä tukevan kulttuurin on todettu olevan yhteydessä suurempaan merkityksellisyyden kokemukseen” (Aaltonen ym., 2020, s. 133)

5.5 Diversiteetti

Diversiteetti eli monimuotoisuus tarkoittaa ihmisten keskinäistä erilaisuutta iän, sukupuolen, seksuaalisen suuntautumisen, etnisen taustan, vammaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, koulutustaustan sekä perhetilanteen osalta. Jokaisella on velvollisuus kunnioittaa eriäviä mielipiteitä, ja tarkastella omia ajatuksia sekä uskomuksia erilaisuuden edessä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää työnantaja laittamasta työntekijöitä näiden ominaisuuksien perusteella eriarvoiseen asemaan. Erilaisten ryhmien edustajilla tulee olla yhdenvertaiset oikeudet toimia ryhmässä, tuntien osallisuutta sekä hyväksyntää. Organisaatioissa, joissa monimuotoisuutta tuetaan, tehdään monenlaisia toimenpiteitä myös esteettömyyden ja saavutettavuuden varmistamiseksi sekä varmistetaan, että apuvälineitä on helposti saatavilla. Viestintä on monikanavaista ja

selkeää sekä yrityksen sosiaalinen ympäristö tukee erilaisia työntekijöitä. Yrityksen arvot tukevat moninaisuutta ja taloudelliset asiat eivät aseta esteitä moninaisuudelle. (Kansonen & Nissilä, 2022, s. 132–133; THL, 2022; TTL, 2022b, s. 4; Turunen, A, 2020.)

Diversiteetti on aiheena hyvin laaja ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, tässä opinnäytetyössä aihetta tarkastellaan kestävän johtamisen sekä työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Työyhteisöt moninaistuvat nykyään nopealla tahdilla, ja tämä haastaa organisaatioiden johtajia monikulttuurisuuden kehittämisessä, vastuu on esihenkilöillä, mutta uudistus lähtee ylhäältä käsin. Työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää, miten monimuotoisuuden suhtaudutaan, koska monimuotoisuutta edistävien tekojen kautta yritys viestii vastuullisuudestaan. (Kansonen & Nissilä, 2022, s. 133; Turunen, A, 2020.) Moninaisuuden tarkoituksenmukaisella kehittämisellä ja tavoitteiden asettamisella, saavutetaan tulevaisuudessa kilpailuetu. Se voidaan nähdä yrityksen voimavarana, se lisää innovatiivisuutta, organisaation uudistumiskyvykkyyttä, vetää puoleensa osajia sekä vaikuttaa henkilöstötyytyväisyyteen. (Kansonen & Nissilä, 2022, s. 131, 144.)

Erilaisuutta on monenlaista, se voi olla näkyvää sekä piilossa olevaa. Näkyvillä tarkoitetaan ulkonäköä, käytöstapoja ja pukeutumista, ja piilossa olevilla persoonallisuutta, luonteenpiirteitä, arvoja, elämäntilannetta. Esihenkilön tulee tuntee työntekijöiden näkymätön erilaisuus niiden osalta, joilla on vaikutusta työnteon kannalta. Ihmiset tekevät usein päätelmiä oman mielikuvan perusteella ja pitävät näitä tulkitsemiaan asioita todellisena. Johtajat saattavat valita tiimiinsä henkilöitä, jotka perustuvat omaan kokemukseen hyvistä ominaisuuksista ja jättää toisenlaiset valitsematta. On vahvan johtajuuden merkki, kun uskaltaa kyseenalaistaa omat uskomukset erilaisuuden edessä, ja rekrytoida taustaltaan ja koulutukseltaan erilaisia työntekijöitä sekä itseään osaavampia työntekijöitä. (Jabe, 2017, luku 1, kohta 1.2.)

Työntekijäkokemuksen kannalta keskeistä on, että jokainen työntekijä voi kokea työyhteisössään olonsa turvalliseksi, eikä kenenkään tarvitse käyttää voimavarojaan taustansa peittelyyn, kuuluessaan johonkin vähemmistöryhmään.

Jokaisella työntekijällä tulee olla taustasta riippumatta yhdenvertaiset mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön yhteisiin asioihin, osallistua koulutuksiin sekä edetä uralla omana itsenään. (TTL, 2022e.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusote tarkoittaa lähestymistapaa, jolla tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan. Tutkimusongelman luonne ratkaisee tutkimusotteen valinnan. Tutkimusotteilla on lisäksi omat tutkimusmenetelmät, kuten aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Tutkimusmenetelmä voi olla laadullinen eli kvalitatiivinen tai määrällinen eli kvantitatiivinen. Näiden tutkimusotteiden yhdistäminen on myös mahdollista ja perusteltua, kun sillä pyritään minimoimaan eri menetelmien puutteita sekä täydentämään toisiaan. (Kananen, 2014, s. 143; Kananen, 2019, s. 25–27.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään mistä tietyssä ilmiössä on kyse, ja se mahdollistaa syvällisemmän näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aihetta kuvataan mittaamisen sijaan, koska se sisältää yleensä sellaisia asioita, joita ei voida helposti mitata. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistämään asioita, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti induktiivista prosessia, mutta täysin induktiivinen analyysi on melko vaikea toteuttaa, koska havaintoja ja asioita on vaikea kuvata ilman ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen, 2017, s. 16, 20.) Kvalitatiivisen tutkimuksen ”tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen” (Kananen, 2017, s. 35).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään lukuja ja oleellista on, että tutkimusaineisto kerätään suurelta määrältä tutkittavia. Kvantitatiivisessa

tutkimuksessa tutkitaan asioita, jotka ovat mitattavissa ja tiedetään mistä asiassa on kyse. Määrällinen tutkimus pohjautuu usein laadulliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään yleensä deduktiivista prosessia eli teorioita testataan ja niitä pyritään soveltamaan käytäntöön sekä teorioita testataan hypoteesien avulla. Määrällinen tutkimus perustuu asian kuvaamiseen ja tutkimiseen numeroiden ja tilastojen kautta sekä tavoitteena on perustella muuttujia koskevia väitteitä näiden välisten yhteyksien avulla. (Alasuutari, 2011, luku 2, kohta ”kvantitatiivisen analyysin”; Kananen, 2014, s. 26; Kananen, 2019, s. 80.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteena käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää, jossa hyödynnetään myös laadullista tutkimusotetta. Strukturoidut kysymykset ovat määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös strukturoituja kysymyksiä, jonkin ilmiön ymmärtämiseen. (Kananen, 2017, s. 94.) Henkilöstökysely toteutetaan anonyyminä eli vastausten perusteella ei voida tunnistaa vastaajan henkilöllisyyttä. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua kyselylomaketta (liite 2), jolla tarkoitetaan lomaketta, joka sisältää avoimia kysymyksiä, valmiita väittämiä asteikolla 1–5 sekä monivalintakysymyksiä. Haastattelukysymykset ovat kaikille samassa järjestyksessä ja koottu opinnäytetyön viitekehysten mukaan.

Puolistrukturoitu kyselylomake valikoitui aineistonkeruu menetelmäksi, koska sen avulla jokaisella toimeksiantajan henkilökunnan jäsenellä on yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua tutkimukseen. Aikataulullisesti puolistrukturoidun lomakehaastattelun toteutus on helpompaa kuin teemahaastattelut, koska kysely toteutetaan juuri ennen joulua, 7.- 16.12.2022 välisenä aikana. Kyselyn vastauslinkki toimitetaan saatekirjeen (liite 1) mukana keskitetysti, toimeksiantajan viestinnän kautta ja muistutusviesti lähetetään vielä muutama päivä ennen vastausajan päättymistä. Kysely lähetetään 484 henkilölle. Vastauksia kyselyyn tuli 77 kappaletta, joten vastausprosentti jäi varsin alhaiseksi sen ollessa 15,9 %. Kyselyn ajankohdalla saattaa olla vaikutusta vastausten määrään. Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan kuitenkin enemmän laatua kuin määrää. Opinnäytetyö sisältää määrällisen tutkimuksen piirteitä ja

määrällisen tutkimuksen analysointimenetelmät ovat tarkkaan määritelty. Tämä opinnäytetyö ei sisällä laajempia hypoteesiolettamia vaan tässä tutkitaan henkilökunnan mielipiteitä, joten vastausten tulkinta on enemmän sanallista kuin numeerista. Avointen vastausten tulkinnassa käytetään sisällönanalyysiä, joka perustuu värikoodaukselle. Koodauksen tarkoituksena on tiivistää ja selkeyttää aineisto sekä sen avulla voidaan aineistosta kaivaa esille olennaiset asiat (Kananen, 2017 s.136). Väreillä koodaaminen tarkoittaa, että tekstistä korostetaan halutut osat eri väreillä, jotta ne on helpompi yhdistää asiakokonaisuuksiksi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioidaan luotettavuusmittareilla, joista käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustuloksen pysyvyyttä eli miten toistuvasti ja luotettavasti käytetty mittari mittaa tutkittua ilmiötä. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli mitaako käytetty mittari juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoitus mitata. Virheiden mahdollisuus tuloksissa on huomattava, jos vastaajat ajattelevat asiasta eri tavalla kuin tutkija oletti, siksi tutkimuksen suunnittelu ja aineiston analyysi on tehtävä huolella. (Kananen, 2014, s. 147; Vilkkä, 2021, luku 7, kohta pätevyys.)

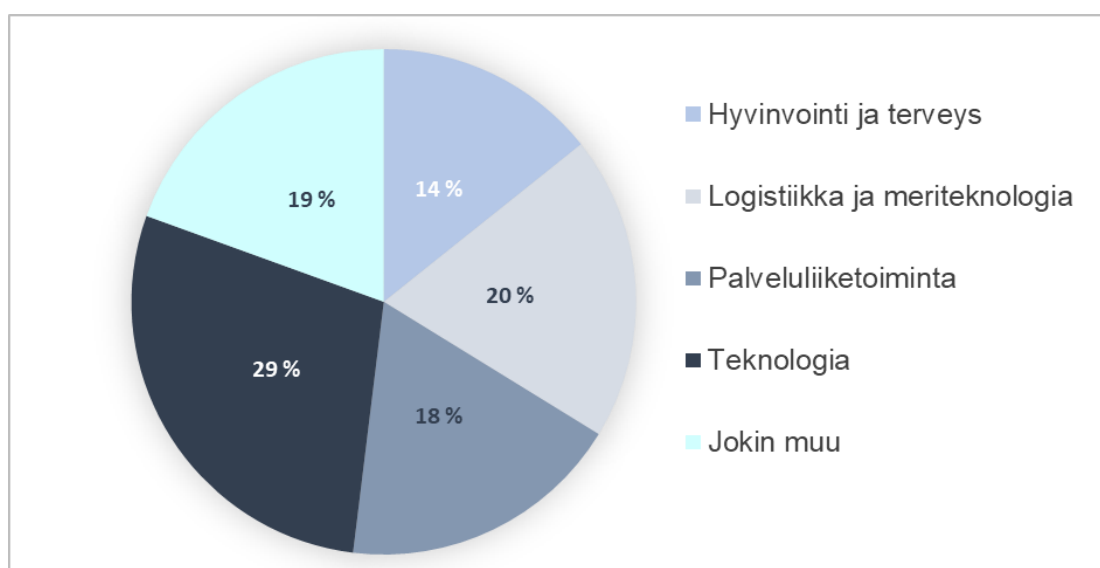
Tarkasteltaessa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, tutkijalla on suuri vastuu ja siksi opinnäytetyön dokumentaatio on yksi tärkeimmistä asioista työn uskottavuuden kannalta. Laadullista tutkimusta voidaan pitää yleisesti luotettavana, kun tutkimusprosessi on kuvattu kokonaisvaltaisesti ja läpinäkyvästi. Silti luotettavuuden arviointi voi olla haastavaa, koska siihen ei ole mitään yksiselitteistä sääntöä. (Kananen, 2014, s. 150–153.) Tutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi ja siksi ei voida päätellä, että tutkimustulos edustaa koko Satakunnan ammattikorkeakoulun henkilöstön näkemystä. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää melko luotettavana, koska vastauksia tuli kaikilta osamaisalueilta sekä ammattiryhmien edustajilta. Avoimet kysymykset täydentävät sekä tukevat strukturoituja kysymyksiä sekä vastaukset auttavat ratkaisemaan tutkimusongelmaa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Tulokset

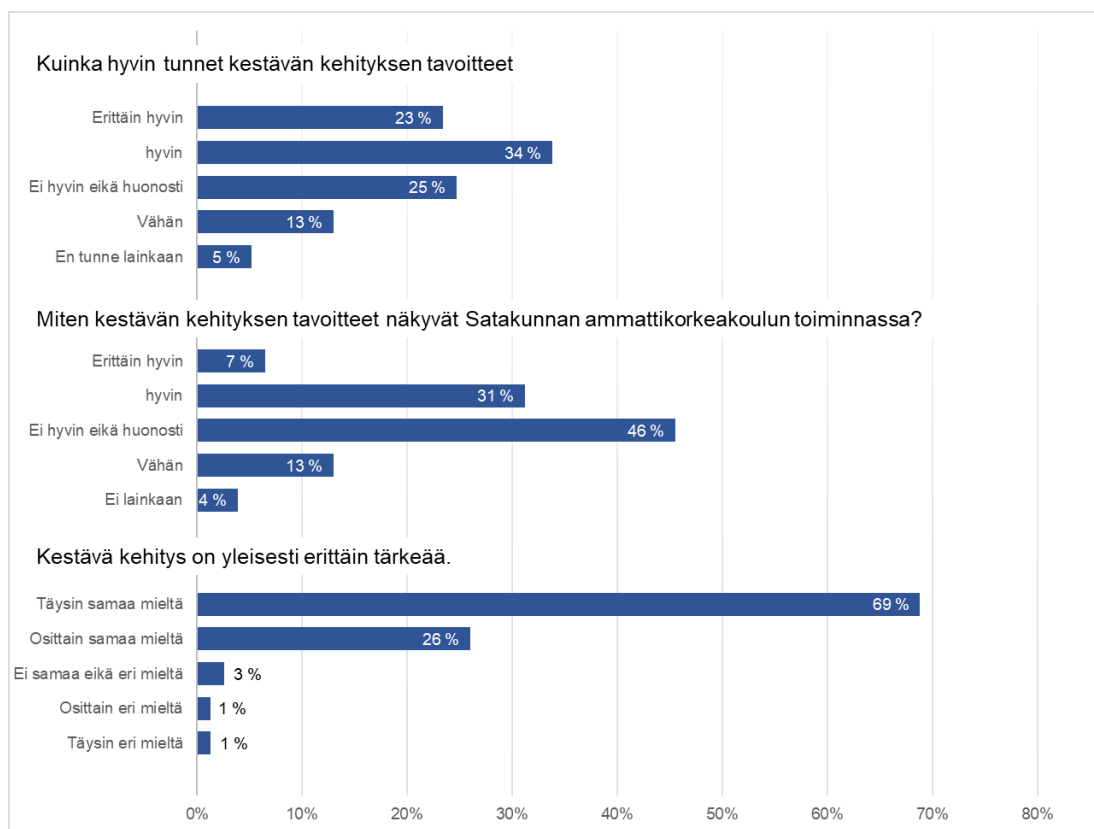
Tutkimuksessa pääongelmana on selvittää toimeksiantajan henkilökunnan sitoutumista kestäväen kehityksen tavoitteisiin, ja kestäväen johtamisen vaikutusta työntekijäkokemukseen. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkimuksessa selvitetään sitoudutaanko kestäväen kehityksen toimenpiteisiin, mitkä ovat kestäväen kehityksen tärkeimmät tavoitteet sekä ovatko toimenpiteet hiilijalanjäljen pienentämiseksi riittävät. Voidaanko kestäväällä johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen, lisääkö kestävä johtaminen työhyvinvointia ja mitkä asiat vaikuttavat työntekijäkokemukseen sekä onko yhteisöllisyydellä vaikutusta työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tulokset esitetään sanallisesti ja tarkemmat yksityiskohdat tutkimustuloksista ovat nähtävillä kuvioissa. Tutkimukseen vastanneet ovat Satakunnan ammattikorkeakoulun henkilökuntaa. Kyselyyn vastanneista 57 % kuuluu opetushenkilöstöön, 21 % kuuluu tutkimuskeskuksen henkilöstöön ja 22 % kuuluu muuhun Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöön. Kuviossa 6 esitetään vastausten jakautuminen eri osaamisalueiden kesken.



Kuvio 6. Vastausten jakautuminen osaamisalueittain

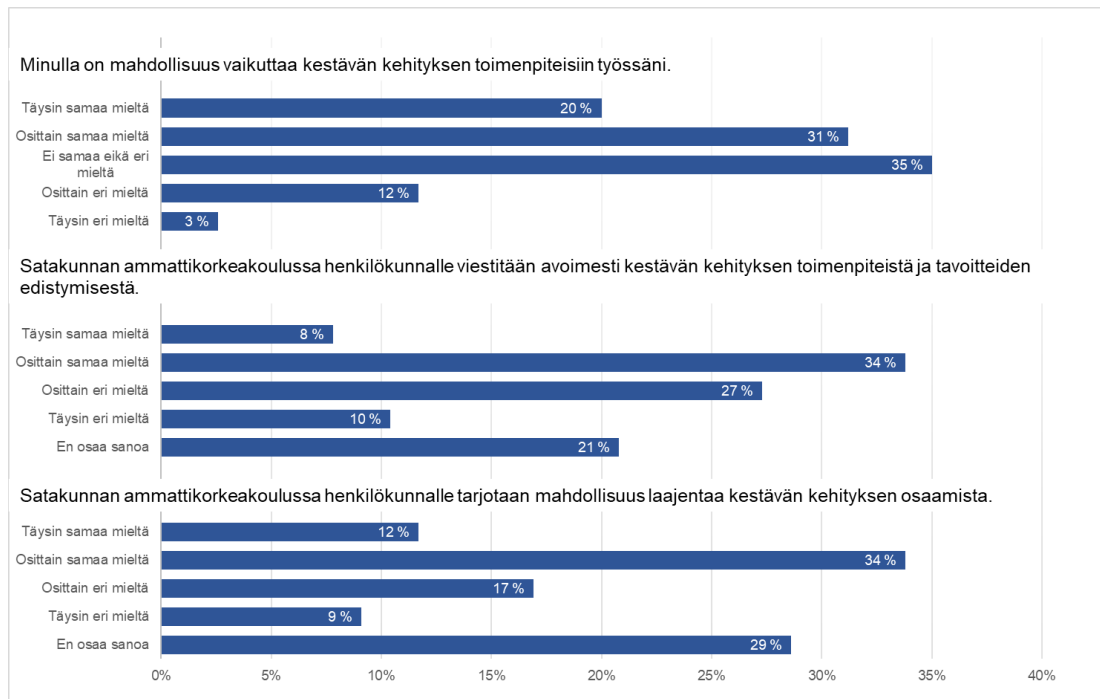
Kyselyn aluksi henkilökuntaa pyydettiin vastaamaan yleisiin kysymyksiin kestävästä kehityksestä. Vastausten perusteella yhteensä 57 % tuntee kestäväen kehityksen tavoitteet, joko erittäin hyvin tai hyvin. Kysymys miten kestäväen kehityksen tavoitteet näkyvät Satakunnan ammattikorkeakoulun toiminnassa jakaa mielipiteitä, vastaajista 46 % on sitä mieltä, että ne eivät näy hyvin eikä huonosti. Vastanneista 69 % on sitä mieltä, että kestävä kehitys on yleisesti erittäin tärkeää. Kuviossa 7 esitetään vastausten jakautuminen.



Kuvio 7. Kestävä kehitys yleisesti

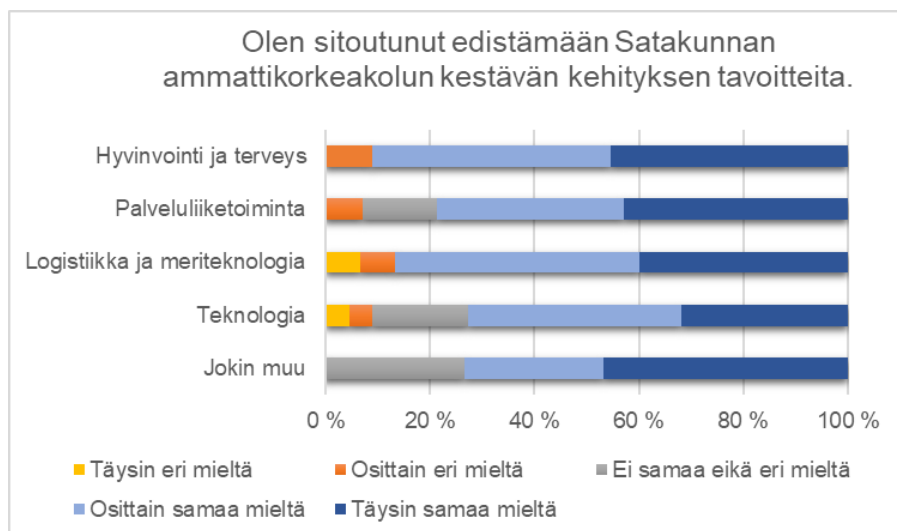
Vastaajista yhteensä 51 % on täysin tai osittain samaa mieltä, että henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa kestäväen kehityksen toimenpiteisiin omassa työssä. Vastaajista yhteensä 42 % on täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökunnalle viestitään avoimesti kestäväen kehityksen toimenpiteistä ja tavoitteiden edistymisestä. Vastaajista yhteensä 46 % on täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökunnalle tarjotaan mahdollisuutta laajentaa

kestävän kehityksen osaamista, mutta 29 % ei osaa sanoa, onko se mahdollista. Kuviossa 8 esitetään vastausten jakautuminen.



Kuvio 8. Henkilökunnan mahdollisuudet vaikuttaa kestävään kehitykseen

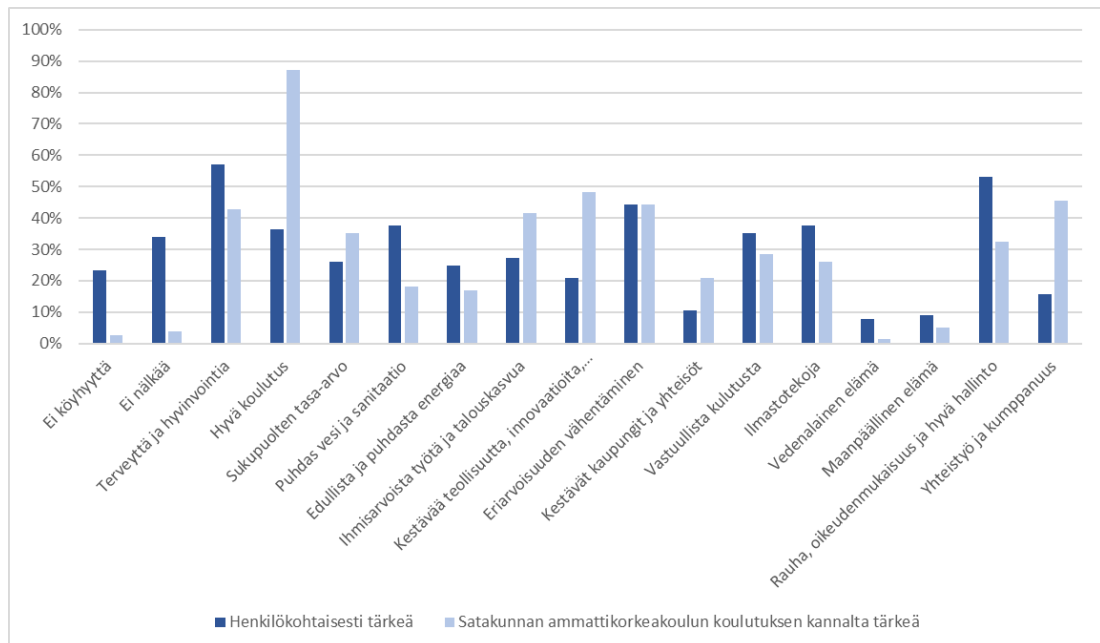
Kyselyyn vastanneista yhteensä 79 % on täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että he ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita edistämään Satakunnan ammattikorkeakoulun kestävän kehityksen tavoitetta. 13 % ei ole samaa eikä eri mieltä sekä loput 8% ovat joko osittain tai täysin eri mieltä. Kuviossa 9 esitetään vastausten jakautuminen osaamisalueittain.



Kuvio 9. Kestävän kehityksen tavoitteisiin sitoituminen

Henkilökuntaa pyydettiin valitsemaan viisi (5) kestävän kehityksen tavoitetta, jotka olivat heille henkilökohtaisesti tärkeitä sekä viisi (5) kestävän kehityksen tavoitetta, jotka ovat tärkeitä Satakunnan ammattikorkeakoulun koulutuksen kannalta. Henkilökohtaisesti tärkeät kestävän kehityksen tavoitteet ovat terveyttä ja hyvinvointia (57 %), rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto (53 %), eriarvoisuuden vähentäminen (44 %), ilmastotekoja (38 %), puhdas vesi ja sanitaatio (38 %).

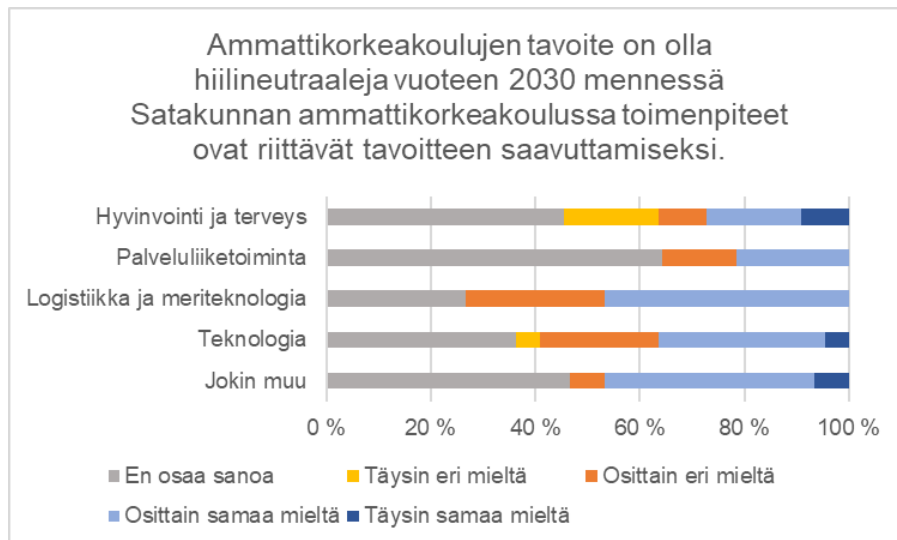
Satakunnan ammattikorkeakoulun koulutuksen kannalta tärkeimmät kestävän kehityksen tavoitteet ovat hyvä koulutus (87 %), kestävää teollisuutta, innovaatioita, infrastruktuureita (48 %), yhteistyö ja kumppanuus (46 %), eriarvoisuuden vähentäminen (44 %), terveyttä ja hyvinvointia (43 %). Kuviossa 10 esitetään vastausten jakautuminen.



Kuvio 10. Tärkeimmät kestävän kehityksen tavoitteet

Henkilökunnalta kysyttiin ovatko Satakunnan ammattikorkeakoulun toimenpiteet riittävät, jotta saavutetaan ammattikorkeakoulujen tavoite olla hiilineutraaleja vuoteen 2030 mennessä. Vastaajista 43 % ei osaa sanoa, ovatko toimenpiteet riittävät ja 30 % on osittain samaa mieltä ja seitsemän prosenttia on

osittain erimieltä, mutta kukaan ei ole täysin samaa eikä täysin eri mieltä asiasta. Kuviossa 11 esitetään vastausten jakautuminen osaamisalueittain.



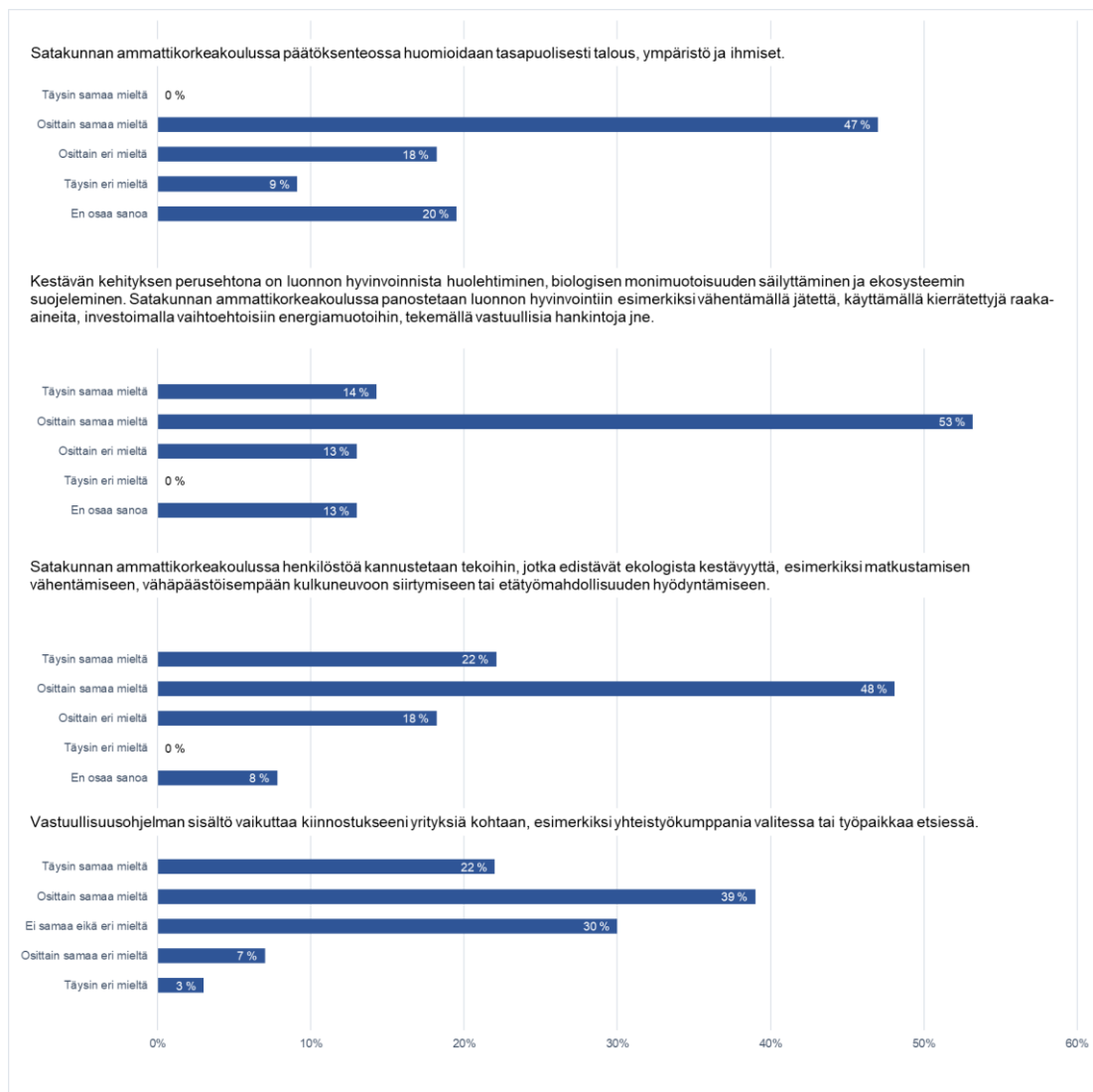
Kuvio 11. Tavoitteena hiilineutraali ammattikorkeakoulu

Kestävä kehitys vaatii johtamista ja päätöksen teossa pitää aina ottaa huomioon talous, ympäristö sekä ihmiset. Vastaajilta kysyttiin, huomioidaanko Satakunnan ammattikorkeakoulussa päätöksenteossa tasapuolisesti talous, ympäristö ja ihmiset. Vastaajista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä ja 47 % oli osittain samaa mieltä, mutta 20 % ei osaa sanoa huomioidaanko ne tasapuolisesti.

Vastaajilta kysyttiin, panostetaanko Satakunnan ammattikorkeakoulussa luonnon hyvinvointiin, esimerkiksi vähentämällä jätettä, käyttämällä kierrätettyjä raaka-aineita, investoimalla vaihtoehtoihin energiamuotoihin, tekemällä vastuullisia hankintoja, koska kestävän kehityksen perusehtona on luonnon hyvinvoinnista huolehtiminen, biologisen monimuotoisuuden säilyttäminen ja ekosysteemin suojeleminen. Vastaajista yhteensä 67 % on täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että niihin panostetaan.

Vastaajilta kysyttiin myös, kannustetaanko Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökuntaa tekoihin, jotka edistävät ekologista kestävyyttä, kuten matkustamisen vähentämiseen, vähäpäästöisempään kulkuneuvoon siirtymiseen tai etätyömahdollisuuden hyödyntämiseen. Vastaajista yhteensä 70 % on

täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että niihin kannustetaan. Lisäksi selvitettiin, vaikuttaako vastuullisuusohjelman sisältö kiinnostukseen yrityksiä kohtaan, esimerkiksi yhteistyökumppania valitessa tai työpaikkaa etsiessä. Vastaa- jista yhteensä 61 % on täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että se vaikuttaa. Kuviossa 12 esitetään vastausten jakautuminen.



Kuvio 12. Taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen kestävyys

Vastaa- jilta kysyttiin avoimessa kysymyksessä, mitä muuta he haluavat sanoa kestävästä kehityksestä. Vastauksia kysymykseen tuli 17 kappaletta. Satakun- nan ammattikorkeakoulun kestävä- n kehityksen tavoitteet koetaan osittain epä- selviksi ja sitoutuminen tavoitteisiin tästä johtuen haastavaksi. Vastaa- jien

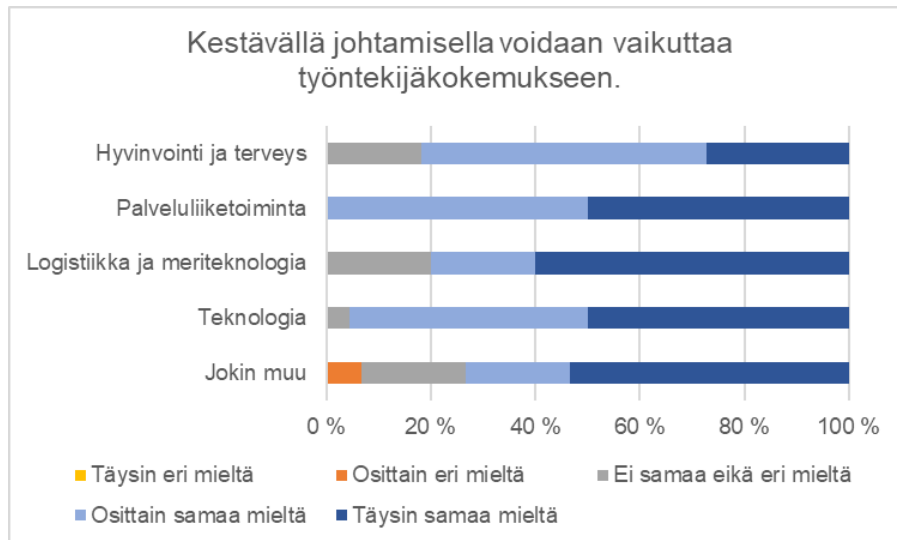
mielestä kestävä kehitys pitää tuoda osaksi yrityksen strategiaa ja koulutusohjelmien sisältöä.

Kestävän kehityksen tavoitteet ja niiden sisällön tuntemus vaatii osaamista myös kouluttajilta. Kestävän kehityksen toimenpiteiden tulokset on hyvä tuoda paremmin esille ja tehdä enemmän käytännön tekoja sekä teot eivät saa olla tavoitteiden kanssa ristiriidassa. Vastaajien mielestä pienillä teoilla ja valinnoilla jokainen voi vaikuttaa kestävään kehitykseen. ”Kestävä kehitys tarkoittaa myös jostain pidättäytymistä - mikä ei välttämättä tarkoita onnettomampaa elämää.” Jokaisen vastuulla on myös viestiä omalle työyhteisölleen muutoksen tarpeesta.

Vastaajien mielestä kestävästä kehityksestä puhutaan usein ilmastotekoina, mutta se on muutakin kuin ilmastotekoja. 17 kestävän kehityksen tavoitetta koetaan osittain päällekkäisiksi. Kestävässä kehityksessä tulee huomioida myös taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen puoli. Kestävä kehitys pitää nähdä kokonaisuutena. Toimenpiteitä tulee tehdä siten, ettei pienten yksityiskohtien korjaaminen vaaranna koko kestävää kehitystä. Osa vastaajista kyseenalaistaa Agenda 2030, eikä pidä sitä lainkaan turvallisena.

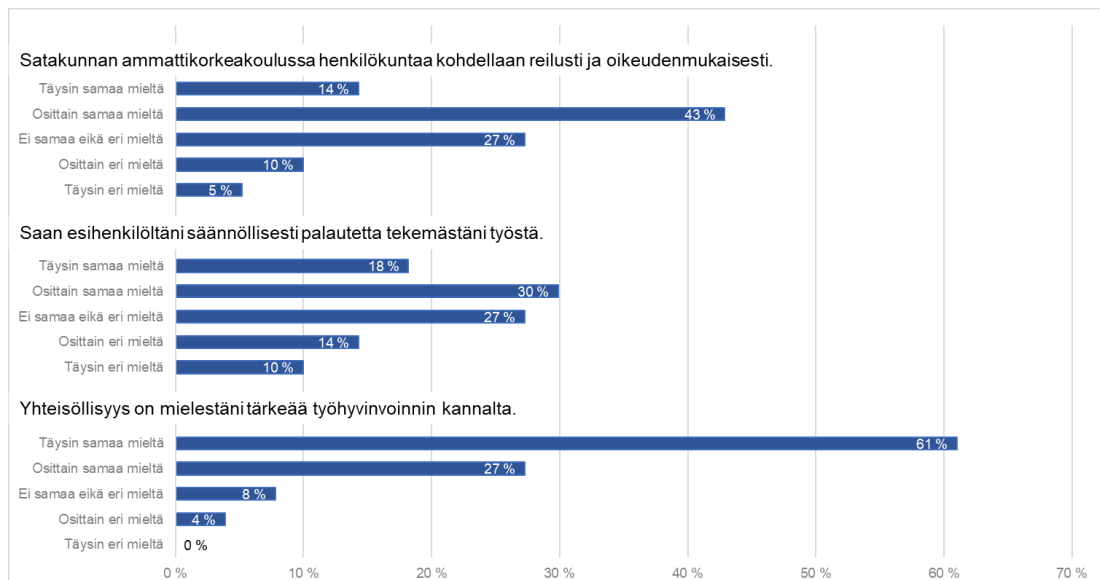
Vastaajien mielestä Satakunnan ammattikorkeakoulu tukee hyvin etätyötä sekä liikkumisen vähentämistä, mutta ekologista kestävyyttä voidaan lisätä vielä sähköauton latauspisteillä ja hankkimalla Satakunnan ammattikorkeakoulun käyttöön sähköautoja. Kehitysehdotuksena esitetään myös sähköisiä työsuhteepyöriä, joiden avulla voidaan edistää useampaa kestävän kehityksen osa-aluetta.

Henkilökunnalta kysyttiin, voidaanko kestävällä johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Vastaajista yhteensä 87 % on täysin tai osittain samaa mieltä, että sillä voidaan vaikuttaa. Vastaajista 12 % ei ole samaa eikä eri mieltä, yksi prosentti on osittain eri mieltä, mutta kukaan ei ole täysin eri mieltä asiasta. Kuviossa 13 esitetään vastausten jakautuminen osaamisalueittain.



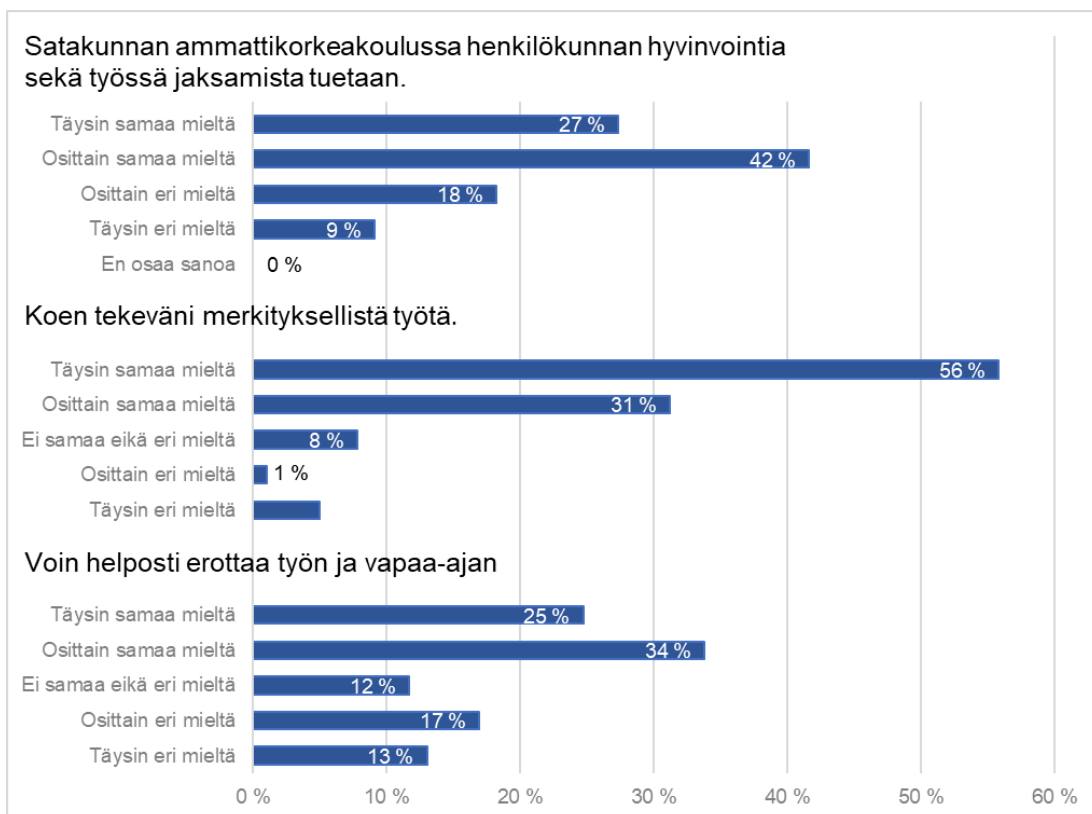
Kuvio 13. Kestävän johtamisen vaikutus työntekijäkokemukseen

Vastaajista yhteensä 57 % on täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökuntaa kohdellaan reilusti ja oikeuden mukaisesti. Vastaajista 48 % on täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että esihenkilöltä saadaan säännöllisesti palautetta. Vastaajista yhteensä 88 % on täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että yhteisöllisyys on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Kuviossa 14 esitetään vastausten jakautuminen.



Kuvio 14. Esihenkilötyö ja yhteisöllisyys

Vastaajilta kysyttiin, tuetaanko Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökunnan hyvinvointia ja työssä jaksamista. Lisäksi vastaajilta kysyttiin työn merkityksellisyydestä sekä työn ja vapaa-ajan erottamisesta. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että hyvinvointia ja työssä jaksamista tuetaan. 56 % vastaajista kokee tekevänsä merkityksellistä työtä sekä 25 % pystyy täysin erottamaan työn ja vapaa-ajan. Kuviossa 15 esitetään vastausten jakautuminen.



Kuvio 15. Inhimillinen työelämä

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä sekä olla oma itsensä. Henkilökunnalta kysyttiin tuntevatko he työyhteisönsä psykologisesti turvalliseksi. Vastaajista 34 % on täysin samaa mieltä ja 35 % osittain samaa mieltä, että työyhteisö on psykologisesti turvallinen. 14 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja 12 % on osittain eri mieltä sekä viisi prosenttia on täysin eri mieltä asiasta.

Diversiteetti eli monimuotoisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Vastaajista 56 % on täysin samaa mieltä ja 34 % on osittain samaa mieltä. Viisi prosenttia ei ole samaa eikä eri mieltä, neljä prosenttia on osittain eri mieltä ja yksi

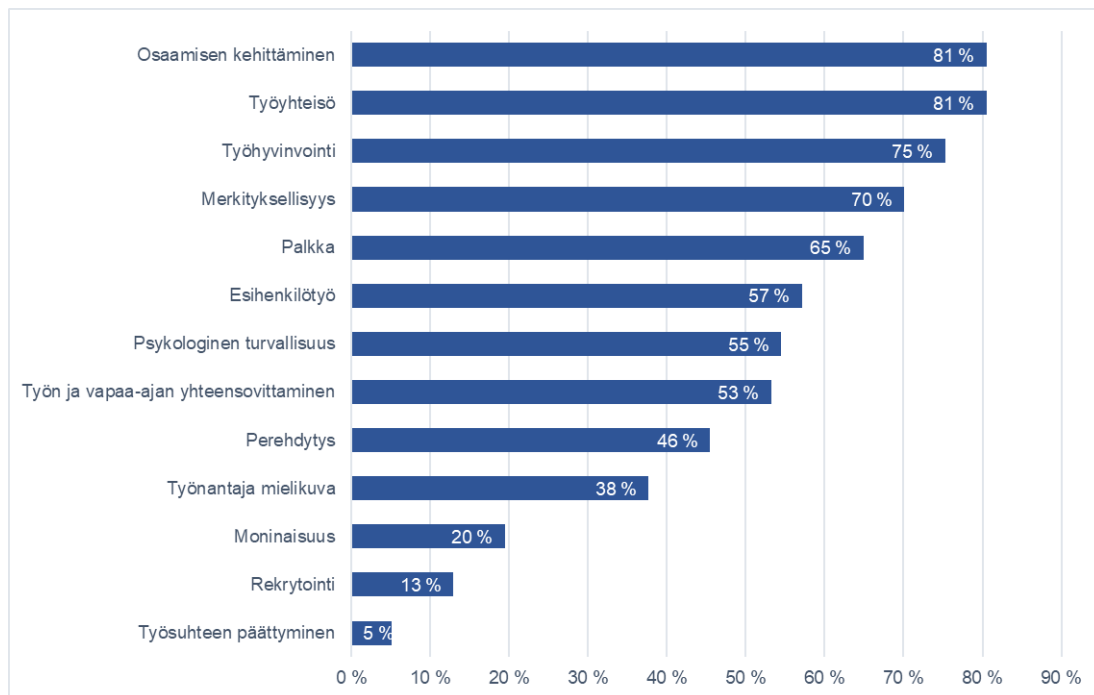
prosentti on täysin eri mieltä. Tässä kysymyksessä oli käynyt kyselylomakkeella virhe, monimuotoisuuden tilalla oli moninaisuus, joten vastaajat ovat voineet tulkita tämän kysymyksen eri tavoin.

Vastaajilta kysyttiin avoimessa kysymyksessä, miten kestävää johtamista voisi edistää, vastauksia kysymykseen tuli 10 kappaletta. Vastaajat arvostavat etätyötä ja siihen toivotaan enemmän joustavuutta. Vastaajien mielestä pehmeät arvot tulee näkyä paremmin yrityksen strategiassa. Hyvinvointiin ja yhdessä tekemiseen pitää panostaa jatkossa enemmän. Kehittämistyölle pitää antaa enemmän aikaa, jotta uudet ideat voivat syntyä, jatkuva kiireen tunne ei edistä luovuutta.

Kestävä johtaminen vaatii toimintatapojen uudistamista, ja käsitteestä on hyvä puhua tiimeissä sekä hyödyntää koko henkilöstön osaamista ja taitoja. Yhdenvertaisuuteen tulee kiinnittää huomiota, jotta myös muut kuin suomenkieliset henkilökunnan jäsenet huomioidaan viestinnässä paremmin. Kehitysehdotuksena esitetään tavoitesuunnitelmaa tiimeille, jossa määritellään tavoitteet, miten niitä seurataan ja miten voimavarat käytetään sekä mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vastaajilta kysyttiin lisäksi avoimessa kysymyksessä, millaisia asioita pitäisi edistää, jotta saavutetaan kestävä työntekijäkokemus, vastauksia kysymykseen tuli 9 kappaletta. Vastaajien mukaan esihenkilötyön kehittämisellä, ammatillisen roolin kasvattamisella sekä toiminnan läpinäkyvyydellä voidaan edistää kestävää työntekijäkokemusta. Asiantuntijaorganisaation johtamiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta saavutetaan hyvä työntekijäkokemus.

Henkilökunnalta kysyttiin työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita ja heitä pyydettiin valitsemaan keskeisemmät asiat, jotka vaikuttavat henkilökohtaisesti omaan työntekijäkokemukseen, vastausmäärää ei rajattu. Kuviossa 16 esitetään vastausten jakautuminen.



Kuvio 16. Työntekijäkokemus Satakunnan ammattikorkeakoulussa

Vastaajien mielestä, tärkeimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät ovat osaamisen kehittäminen, työyhteisö ja työhyvinvointi. Vastausten perusteella rekrytointi ja työsuhteen päättymisen ovat työntekijäkokemukseen vähiten vaikuttavia tekijöitä. Avointen vastausten mukaan vastaajat ovat silti sitä mieltä, että rekrytointiprosessissa tulee huomioida työntekijäkokemuksen lisäksi hakijakokemus. Työsuhteen päättymiseen tulee kiinnittää erityisesti huomiota, jotta työntekijälle jää selkeä ja hyvä kuva Satakunnan ammattikorkeakoulusta. Tasapuolisuus on kestävä työntekijäkokemuksen kannalta olennaista sekä työstä saatavan korvauksen tulee olla suhteessa työn määrään.

7.2 Johtopäätökset

Tämän osion tarkoituksena on vastata tutkimuskysymykseen. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat kestävä kehityksen tärkeimmät tavoitteet. Satakunnan ammattikorkeakoulun koulutuksen kannalta tärkein kestävä kehityksen tavoite on hyvä koulutus. Tämä on tavallaan itsestäänselvyys, koska tarkoitus on kouluttaa tulevaisuuden osaajia. Tärkeitä tavoitteita koulutuksen kannalta ovat myös kestävä teollisuus, innovaatioita, infrastruktuureita, yhteistyö ja

kumppanuus, eriarvoisuuden vähentäminen ja terveyttä ja hyvinvointia. Henkilökunnan mielestä henkilökohtaisesti tärkein kestävä kehityksen tavoite on terveyttä ja hyvinvointia. Tärkeitä tavoitteita ovat myös rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto, eriarvoisuuden vähentäminen, ilmastotekoja sekä puhdas vesi ja sanitaatio.

Satakunnan ammattikorkeakoulun koulutuksen kannalta tärkeimmät tavoitteet ovat linjassa Arenen vuonna 2021 tekemän tutkimuksen kanssa, jossa vastaavaa asiaa kysyttiin eri ammattikorkeakoulujen henkilökunnalta. Arenen tutkimuksessa tärkeimmät tavoitteet koulutuksen kannalta olivat hyvä koulutus ja kestävä teollisuus, innovaatioita, infrastruktuureita ja terveyttä ja hyvinvointia ja yhteistyö ja kumppanuus ja ihmisarvoista työtä ja talouskasvua (Arene, 2021). Tärkeimmät tavoitteet ovat myös linjassa Suomen kestävä kehityksen strategian kanssa, kuten tässä opinnäytetyössä aiemmin todettiin Suomen kestävä kehityksen toimikunta on valinnut yhdeksi muutosalueeksi sivistys, osaaminen ja kestävä elämäntavat. Ihmisten on helpompi sitoutua tavoitteisiin, jotka koetaan myös henkilökohtaisesti tärkeiksi, tässä tutkimuksessa henkilöstön mielestä tärkeitä kestävä kehityksen tavoitteita koulutuksen kannalta sekä henkilökohtaisesti ovat eriarvoisuuden vähentäminen ja terveyttä ja hyvinvointia.

Tutkimuksessa selvitettiin, sitoudutaanko kestävä kehityksen toimenpiteisiin. Kyselyyn vastanneista yhteensä 79 % ovat täysin tai osittain samaa mieltä, että he sitoutuvat edistämään kestävä kehityksen tavoitteita. Kun henkilökunta on sitoutunut, saavutetaan parhaiten asetetut kestävä kehityksen tavoitteet. Tavoitteet tulee olla selkeät, jotta jokainen tietää mitä toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi tulee tehdä sekä niiden toteutumista pitää seurata. Lisäksi selvitettiin ovatko toimenpiteet hiilijalanjäljen pienetämiseksi riittävät. Ammattikorkeakouluilla on tavoite olla hiilineutraaleja vuoteen 2030 mennessä. 43 % kyselyyn vastanneista ei tiedä ovatko Satakunnan ammattikorkeakoulun toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi riittävät. Tämä kestävä kehityksen tavoite oli selkein, mutta toimenpiteet ja niiden edistyminen on henkilökunnalle epäselvä. Tutkimuksen mukaan tähän vaikuttaa liian vähäinen viestintä kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisesta.

Tutkimuksessa selvitettiin, voidaanko kestäväällä johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Täysin tai osittain samaa mieltä on yhteensä 87 % kyselyyn vastanneista, että sillä voidaan vaikuttaa. Kuten tässä opinnäyteyössä aiemmin todettiin, kestävää johtamista määrittelee tahto, avoimuus, mahdollistaminen ja yhteistyö. Kestäväällä johtamisella edistetään ekologisuutta, osaamista, hyvinvointia sekä tasa-arvoa. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että Satakunnan ammattikorkeakoulussa kannustetaan henkilökuntaa tekoihin, jotka edistävät ekologista kestävyyttä ja luonnon hyvinvointiin panostetaan sekä päätöksenteossa huomioidaan tasapuolisesti talous, ympäristö ja ihmiset. Kestävän johtamisen koulutuksia on hyvä järjestää säännöllisesti esihenkilöille, jotta osaaminen laajenee myös johtamistyössä.

Tutkimuksessa selvitettiin, lisääkö kestävä johtaminen työhyvinvointia. Kestävän johtajuuden yksi periaate on yksilön hyvinvoinnin tukeminen. Tutkimuksen mukaan, kestävä kehityksen tavoitteista, terveyttä ja hyvinvointia, on henkilökunnalle tärkein tavoite sekä työhyvinvointi on kolmanneksi tärkein asia, joka vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Henkilökunnan mielestä työhyvinvointi on erittäin tärkeä asia, ja pehmeät arvot pitäisi näkyä enemmän yrityksen strategiassa, joten kestäväällä johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Vastaajista yhteensä 69 % on täysin tai osittain samaa mieltä, että Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökunnan hyvinvointia ja työssä jaksamista tuetaan.

Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä asiat vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemus ja siihen vaikuttavat tekijät ovat hyvin henkilökohtaisia. Tutkimuksen mukaan Satakunnan ammattikorkeakoulun henkilökunnan viisi tärkeintä työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijää ovat osaamisen kehittäminen, työyhteisö, työhyvinvointi, merkityksellisyys ja palkka. Talent Vectian tekemässä työntekijäkokemuksen tila 2020 -tutkimuksessa korostui myös samoja vaikuttimia.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko yhteisöllisyydellä vaikutusta työhyvinvointiin. Yhteisöllisyys on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta ja vastaajista yhteensä 88 % on täysin tai osittain samaa mieltä tästä asiasta.

Tutkimuksen mukaan myös toiseksi tärkein asia, joka vaikuttaa työntekijäkokemukseen on työyhteisö. Kuten tässä opinnäytetyössä aiemmin todettiin, yhteisöllisyys on tärkeää työilmapiirin luomisen näkökulmasta ja ilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin. Työilmapiiri ja myönteisiä tunteita syntyy ystävällisyydestä, yhdessä onnistumisesta, toisten tukemisesta ja auttamisesta sekä yhteisöllisyyttä tukee myös organisaation korkea psykologinen turvallisuus.

Tarkasteltaessa tutkimusta kokonaisuudessaan, voidaan todeta, että kestäväällä johtamisella voidaan saavuttaa kestävä työntekijäkokemus. Tämä vaatii mahdollisesti toimintatapojen uudistamista ja koulutusta, mutta kestävä johtamisen avulla voidaan parantaa työntekijäkokemusta, työhyvinvointia, turvata kestävä liiketoiminta sekä edistää kestävää kehitystä. Tulevaisuuden työelämä vaatii inhimillisiä työelämän taitoja, ja tämä luo haasteita myös johtajuuteen. Satakunnan ammattikorkeakoulussa suurin osa kokee tekevänsä merkityksellistä työtä sekä yli puolet pystyy erottamaan työn ja vapaa-ajan. Työntekijäkokemusta kehitettäessä on hyvä pohtia, miten kestäväällä johtamisella voidaan tukea myös niitä, jotka eivät tällä hetkellä pysty erottamaan työtä ja vapaa-aikaa.

Tutkimuksen mukaan henkilökunta on sitoutunut edistämään kestävä kehityksen tavoitteita. Yli puolet tuntee kestävä kehityksen tavoitteet, joko erittäin hyvin tai hyvin, ja suurin osa piti kestävää kehitystä erittäin tärkeänä. Noin puolet vastaajista oli myös täysin tai osittain sitä mieltä, että vastuullisuusohjelman sisältö vaikuttaa kiinnostukseen yrityksiä kohtaan. Vajaa puolet oli täysin tai osittain samaa mieltä, että on mahdollisuus vaikuttaa kestävä kehityksen toimenpiteisiin omassa työssä. Viestintä kestävä kehityksen toimenpiteistä ja edistymisestä jakoi vastaajien mielipiteitä. Vastaajista jopa 21 % ei osannut sanoa viestitäänkö niistä henkilökunnalle. Vastaajista 29 % ei osannut sanoa tarjotaanko henkilökunnalle mahdollisuutta laajentaa kestävä kehityksen osaamista. Satakunnan ammattikorkeakoulussa on tärkeä suunnitella, miten kestävä kehityksen osaamista laajennetaan henkilökunnan keskuudessa sekä miten näistä mahdollisuuksista viestitään henkilökunnalle.

Kuten tässä opinnäytetyössä aiemmin todettiin, kestävään johtajuuteen kuuluu rehellinen ja läpinäkyvä viestintä. Avoin viestintä ja läpinäkyvyys auttaa tavoitteisiin sitoutumista ja kestäväen kehityksen osaamisen laajentamista. Yrityksen johto ja esihenkilöt ovat vastuussa viestinnästä, mutta henkilökunnalla on vastuu seurata viestintäkanavia ja jakaa tietoa myös muille, jotta viestintä tavoittaa jokaisen. Kestäväen kehityksen tavoitteet ja toimenpiteet on tärkeä määritellä organisaation kaikille tasoille, jotta tavoitteet saavutetaan. Jokaisen työntekijän tavoitteet tulee linkittää Satakunnan ammattikorkeakoulun ylätasoon kestäväen kehityksen tavoitteisiin.

7.3 Toimintaehdotukset

Tutkimuksen vastausaika oli 7.- 16.12.2022, joten tämä opinnäytetyö perustuu sen hetkiseen tilanteeseen. Kestäväen kehityksen toimenpiteiden tuominen osaksi jokapäiväistä toimintaa vaatii suunnitelman ja tavoitteet, joita jokainen sitoutuu edistämään. Satakunnan ammattikorkeakoulun kestäväen kehityksen kehitysryhmän vastuulla on ollut laatia vuoden 2022 aikana vastuullisuusohjelma, joten en tee siitä toimintaehdotusta tämän tutkimuksen pohjalta, vaikka sen puute selvästi tutkimuksesta välittyy. Satakunnan ammattikorkeakoulun henkilökunnalla on valtava määrä osaamista, joten jokaisen ammattitaitoa kannattaa hyödyntää.

Satakunnan ammattikorkeakoulussa kestäväälle kehitykselle on hyvä avata sisäinen kanava, joka mahdollistaa avoimen tiedottamisen ja yhteisvastuullisen toiminnan. Kanavalle kannattaa kerätä materiaalia, jota jokainen voi hyödyntää opintosuunnitelmia ja koulutusmateriaaleja tehdessä sekä koulutusvideoita, joita myös henkilökunta voi hyödyntää oman osaamisen laajentamissa.

Opetusmateriaalien teossa kannattaa hyödyntää eri ammattiryhmien edustajia, koska näkemys asiasta laajenee ja tämän avulla varmistetaan koulutusmateriaalien tasalaatuisuus. Kun materiaalit ovat yhteiskäytössä, säästää se työaikaa ja resursseja. Kanavalla on hyvä olla mahdollisuus avoimeen keskusteluun sekä mahdollisuus jakaa osaamista viestien avulla, jotta ne ovat kaikkien

hyödynnettävissä. Osallistamalla henkilökuntaa kestävä kehityksen tavoitteiden asetantaan ja toimenpiteiden suunnitteluun, asiasta tulee kaikkien yhteinen asia. Jatkotutkimuksena ehdotan kestävä kehityksen materiaalipankin, videokirjaston ja viestintäkanavan kehittämistä.

Läpinäkyvyys kestävässä johtamisessa vaatii avointa viestintää. Viestintäsuunnitelmaan on hyvä lisätä myös kestävä kehityksen osuus, jotta viestintä tavoittaa henkilökunnan kaikki jäsenet, myös muut kuin suomenkieliset. Lisäksi on hyvä varmistua, että henkilökunnalla on tieto, miten ja missä asioista viestitään. On hyvä pohtia, jos henkilökunnalle jo nyt viestitään kestävä kehityksen tavoitteista ja toimenpiteistä sekä niiden edistymisestä, että miksi tämä viestintä ei saavuta kaikkia. Kestävä kehitys asiana kannattaa lisätä myös perehdytysuunnitelmaan, jotta uudet työntekijät saavat tarvittavat tiedot jo työsuhteen alussa sekä mahdollisuuden lisätä kestävä kehityksen osaamista.

8 POHDINTA

Tutkimuksellisen opinnäytetyön alkuvaiheessa tarkoituksena oli tehdä kvalitatiivinen tutkimus ilman toimeksiantajaa. Suunnitelmana oli haastatella eri ammattiryhmien edustajia ja tutkia aihetta yleisesti. Suunnitelma muuttui opinnäytetyön aiheenvalinnan yhteydessä. Toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa käydyn keskustelun myötä, päädyin tekemään opinnäytetyöni toimeksiantajalle ja kohderyhmäksi sovittiin toimeksiantajan henkilökunta. Tämä valinta osoittautui hyväksi ja toi tutkimukselle merkityksellisyyttä. Henkilöstökyselyissä saattaa vastausprosentti jäädä usein alhaiseksi ja tässäkin tutkimuksessa olisin toivonut vastauksia enemmän. Jos tutkimuksessa olisi käytetty ainoastaan määrällistä tutkimusmenetelmää, tutkimus ei olisi onnistunut, liian alhaisen vastausprosentin takia.

Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet, henkilöstökyselyn vastauksista saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä ne auttoivat ratkaisemaan

tutkimusongelman, tämä on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista. Luotettavuutta tukee myös yhteneväiset vastaukset, sekä tutkimustulosten tulokinnan objektiivisuus, koska Satakunnan ammattikorkeakoulun toiminta ei ole tuttua. Johtopäätökset ja suositukset on luotu kyselyn vastausten perusteella, joten tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida melko hyväksi. Tutkimuksen hyödynnettävyyttä arvioitaessa, voidaan todeta, ettei merkittävää uutta tietoa syntynyt, mutta kehityskohteet tulivat selkeästi esille. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sisäisen viestinnän, kestävän johtamisen ja työntekijäkokeimuksen kehittämisessä. Henkilöstökyselyn tuloksia voidaan myös vertailla seuraavan henkilöstökyselyn yhteydessä ja tutkia miten tulokset ovat muuttuneet.

Tutkimuksen aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen sekä merkityksellinen. Aihe on tunteita herättävä ja se vaatii yrityksiltä rohkeutta tehdä asioita eri tavalla, ja mahdollisesti kulttuurin muutosta sekä inhimillistä esihenkilötyötä. Aihetta pidetään organisaatioissa usein itsestäänselvyytenä, mutta kuitenkin työpahoinvointi on lisääntynyt tutkimusten mukaan huomattavasti tänä päivänä, ja se maksaa suuria summia rahaa. Kestävä kehitys, kestävä työelämä ja kestävä työntekijäkokemus vaatii yrityksiltä toimenpiteitä, jotka eivät saa jäädä puheentasolle. Vastuullisuus pitää näkyä ekologisessa, taloudellisessa, sosiaalisessa sekä kulttuurisessa kestävydessä. Aihe on kuitenkin hyvin laaja ja sitä voitaisiin pohtia hyvin erilaisista näkökulmista.

Aiheen rajaaminen oli todella tärkeää opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Kestävää johtamista ja työntekijäkokeimusta ei ole vielä kovin paljon tutkittu, joten lähdemateriaalin hankkiminen oli hieman haastavaa. Suurena apuna oli Satakunnan ammattikorkeakoulun todella hyvä kirjasto, jossa on todella laaja valikoima lähdekirjallisuutta myös e-kirjoina, ja kirjastossa on erinomainen palvelu. Jos tekisin tutkimuksen uudelleen, en luultavasti yhdistäisi näin isoja aiheita keskenään, koska se mahdollistaisi tietyn aiheen syvällisemmän tutkimuksen sekä kehittämisen.

Tutkimuksen eettiset näkökulmat huomioitiin tässä opinnäytetyössä siten, että ennen tutkimuksen aloittamista tutkimukselle haettiin tutkimuslupa sekä tehtiin

opinnäytetyösopimus. Arenelta varmistettiin, että heidän puolestaan tutkimuksen toteuttamiselle ei ole estettä, eikä heillä ole vastaavaa tutkimusta menossa samaan aikaan. Henkilöstökysely toteutettiin anonyyminä ja kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastausten ja tulosten esityksen perusteella ei voida tunnistaa henkilöllisyyttä. Aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja tutkimuksen tulokset on esitetty luotettavasti kerätyn aineiston pohjalta. Opinnäytetyön saavutettavuudesta huolehdittiin asianmukaisesti. Syvällisemmän analyysin olisi saanut teemahaastatteluiden avulla, mutta tämä menetelmä oli sopiva tähän opinnäytetyöhön. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin mielipiteitä, joten jos tämä tutkimus tehtäisiin uudelleen, vastaukset saattaisivat poiketa osittain toisistaan, koska mielipiteet vaihtelevat tilanteiden mukaan. Tämän tutkimuksen tulosta ei voida siis yleistää.

Opinnäytetyöprosessia arvioitaessa voidaan todeta, että se sujui hyvin. Se on ollut työläs, mutta opettavainen ja olen oppinut paljon aiheesta sekä tieteellisen tutkimuksen menetelmistä. Vaikein prosessin vaihe oli siirtyä teoriaosuudesta empiiriseen osuuteen. Tutkimussuunnitelmaa tehdessä tätä siirtymävaihetta olisi pitänyt pohtia tarkemmin. Tein virheen, koska en suunnitellut tarkkaan, miten tutkimuksen tulokset haluan esittää. Jos tekisin tutkimuksen uudelleen, asettaisin strukturoidut kysymykset eri tavalla. Strukturoitujen kysymysten vastaukset olisi helpompi esittää, jos kysymykset ovat lyhyempiä. Tässä opinnäytetyössä kysymysten avaaminen oli perusteltua, jotta kysymykset ymmärretään samalla tavalla, koska tutkimustulosten analysointi tehtiin laadullisin menetelmin. Opinnäytetyöprosessiin kului aikaa noin neljä kuukautta. Haasteita tuotti päivätyön ja opintojen yhtensovittaminen. Aina asioita voisi tehdä hieman paremmin, mutta olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen.

Kiitos kaikille henkilöstökyselyyn vastanneille sekä toimeksiantajalle, ilman teitä tätä opinnäytetyötä ei olisi ollut mahdollista toteuttaa. Kiitos opinnäytetyön ohjaajalle tuesta ja avusta opinnäytetyöprosessin aikana. Kiitos myös perheeleni kaikesta tuesta opintojeni aikana.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. <https://www.ellibrary.com>

Arene. (24.11.2020). Kestävä, vastuullinen ja hiilineutraali ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulujen kestävä kehityksen ja vastuullisuuden ohjelma. Haettu 4.11.2022 osoitteesta <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/kestava-vastuullinen-ja-hiilineutraali-ammattikorkeakoulu-ammattikorkeakoulujen-kestavan-kehityksen-ja-vastuullisuuden-ohjelma/>

Arene.(21.5.2021), Ammattikorkeakoulujen henkilöstö kestävä kehitystä ja vastuullisuutta edistämässä. Haettu 30.1.2023 osoitteesta <https://www.arene.fi/ajankohtaista/ammattikorkeakoulujen-henkilosto-kestavaa-kehitysta-ja-vastuullisuutta-edistamassa>

Arene. (30.5.2022). Kestävä ja vastuullinen tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toiminta ammattikorkeakouluissa. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2022/09/arene-2022-kestava-ja-vastuullinen-TKI.pdf>

Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T., & Rämö, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.

Bärlund, A. & Perko, S. (2013). Kestävä johtajuus. Talentum.

Cavagnaro, E. (2017). Three Levels of Sustainability. Taylor and Francis. <https://ebookcentral.proquest.com/>

EP. (8.9.2022). Europarlamentti. Mitä hiilineutraalius tarkoittaa ja miten se saavutetaan 2050 mennessä. Haettu 12.12.2022 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20190926STO62270/mita-hiilineutraalius-tarkoittaa-ja-miten-se-saavutetaan-2050-menessa>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. <https://www.ellibrary.com>

Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto.fi>

Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uudistettu painos.). PS-Kustannus. <https://www.ellibrary.com>

Kalliomäki, K. (27.4.2022). Vero. Kädenjälki kertoo vastuullisuudesta. Haettu 11.12.2022 osoitteesta https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vastuullisuusraportti/kadenjalki/

Kasvio, A. (2014). Kestävä työ ja hyvä elämä. Gaudeamus, Helsinki.

Kasvio, A. & Räikkönen, T. (2010). Kohti kestävää työelämää. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-020-1>

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto.fi>

Koipijärvi, T., & Kuvaja, S. (2020). Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali (2., uudistettu painos.). Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto.fi>

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. (2020) Positiivinen työntekijäkokemus. Opas esimiehille. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-371-3>

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KK. (2022). Kulttuurista kaikille. Mitä on moninaisuus. Haettu 8.12.2022 osoitteesta https://www.kulttuuriakaikille.fi/moninaisuus_mita_on_moninaisuus

KEKE. (2022). Kestävän kehityksen edistäminen. Kulttuurinen kestävä kehitys. Haettu 12.12.2022 osoitteesta <https://keke.bc.fi/Kestava-kehitys/suomi/kulttuurinen/>

Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., Kovaleva, M. (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. Sustainability (Basel, Switzerland), 12(9), 3761. <https://doi.org/10.3390/su12093761>

Lehtonen, T. (25.5.2022) Yhteisöllisyyden polut ja kompastuskivet. <https://blogs.uwasa.fi/ajatusyhteys/2022/05/25/yhteisollisyyden-polut-ja-kompastuskivet>

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent.

Manka, M. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Media.

Morgan, J. & Goldsmith, M. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley. <https://ebook-central.proquest.com/>

Kansonen, M & Nissilä, L. (2022). Diversiteetistä yhteisön supervoima- ammattirekrytoijan näkökulmia moninaisuuden edistämiseen. Teoksessa A. Mäki (toim.), Johtamisvainu: Näkemyksellisyyttä johtamiseen (s. 130–149). Basam Books.

OKM. (2022). Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kestävä kehitys ja Agenda 2030 opetus- ja kulttuuriministeriössä. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://okm.fi/kestava-kehitys>

Pietiläinen, V., & Syväjärvi, A. (2019). Johtamisen psykologia – kohti tulevaa. Teoksessa Johtamisen psykologia. PS Kustannus. <https://www.el-library.com>

Peltoranta, J. (2019). HR viesti. Nuoret ammattilaiset arvostavat pehmeätä johtamista. Haettu 26.11.2022 osoitteesta <https://www.hrviesti.fi/natiivi/1148/nuoret-ammattilaiset-arvostavat-pehmeata-johtamista>

Pessi, A. B., Martela, F., Syrjänen, T., Jantunen, E. & Aaltonen, T. (2017). Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Pessi A, Martela, F, Paakanen (toim.), Myötätunnon mullistava voima (s. 104–122). PS-kustannus.

Roos, S., & Mönkkönen, K. (2018). Ihmisiksi työssä: Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta (2. painos.). UNIpress.

Ruokojoki, M. (12.11.2019). Teen työtä, jolla on tarkoitus – mistä elementeistä syntyy työn merkityksellisyys. Haettu 25.11.2022 osoitteesta <https://www.vibemetrics.com/uutiset/mista-elementeista-syntyy-kokemustyon-merkityksellisyydesta/>

Saarinen, I. (8.3.2022). SAMK. Opetussuunnitelmien uudistustyötä tehdään kestävän kehityksen näkökulmasta. Haettu 8.12.2022 osoitteesta <https://www.samk.fi/uutiset/opetussuunnitelmien-uudistustyota-tehdaan-kestavan-kehityksen-nakokulmasta/>

SAMK. (2022a). Osaamisalueet. Haettu 17.11.2022 osoitteesta <https://www.samk.fi/osaamisalueet/>

SAMK. (2022b). Tietoa meistä. Haettu 17.11.2022 osoitteesta <https://www.samk.fi/tietoa-meista/>

SAMK. (2022c). Kestävä kehitys ja vastuullisuus. Haettu 17.11.2022 osoitteesta <https://www.samk.fi/tietoa-meista/strategia-ja-johtaminen/kestava-kehitys/>

Suomen YK-liitto. (2022a). Kestävä kehitys. Kestävän kehityksen tavoitteet. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>

Suomen YK-liitto. (2022b). Kestävä kehitys. Toimeenpanon seuranta. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys/toimeenpanon-seuranta>

Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen. Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto.fi>

Talent Vectia Oy. (2020). Haasteena merkityksellisen tulevaisuuden rakentaminen. Työntekijäkokemuksen tila 2020 tutkimustulokset. Haettu 15.11.2022 osoitteesta https://renewal.talentvectia.com/hubfs/Ty%C3%B6ntekij%C3%A4kokemuksen%20tila%202020_Tutkimustulokset.pdf

THL. (21.9.2021). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Hyvinvointi- ja terveys-erot. Sosiaalisesti kestävä kehitys. Haettu 14.11.2022 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/tavoitteet/sosiaalisesti-kestava-kehitys>

THL. (27.9.2022). Monimuotoisuus työpaikan voimavarana. Haettu 7.12.2022 osoitteesta <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin/iisisti-toihin-opas/monimuotoisuus-tyopaikan-voimavarana>

TTL. (2022a). Työterveyslaitos. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Haettu 15.11.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

TTL. (2022b). Työterveyslaitos. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. [https://www.ttl.fi/file-download/download/public/117093psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa-tulostettava%20\(1\).pdf](https://www.ttl.fi/file-download/download/public/117093psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa-tulostettava%20(1).pdf)

TTL. (2022c). Työterveyslaitos. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Haettu 28.11.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>

TTL. (2022d). Työterveyslaitos. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Haettu 28.11.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen>

TTL. (2022e). Työterveyslaitos. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. Haettu 7.12.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>

TTK. (n.d). Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointi. Haettu 15.11.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Turunen, A. (30.03.2020). Helsingin Ekonomien työelämänryhmä. Moninaisuuden johtaminen johdon tehtävä. Keskustelua työelämästä. Haettu

7.12.2022 osoitteesta <https://heko.fi/keskustelua-tyoelamasta-moninaisuuden-johtaminen-johdon-tehtavana/>

Työsuojelu.fi. (2.11.2022). Vastuut työsuojelussa. Haettu 15.11.2022 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-tyosuojelussa>

UM. (2022). Ulkoministeriö. Agenda 2030 – Kestävän kehityksen tavoitteet. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. <https://www.ellibslibrary.com>

Viitala, R. k. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com>

Heiskanen, E. (2018). Eettinen johtaminen. Teoksessa E. Heiskanen, Arvo-vallankumous: Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä (s. 71–89). Edita.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

VN. (2020). Valtioneuvosto. Voluntary National Review 2020 FINLAND: Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-947-9>

VN. (2022a). Valtioneuvosto. Kestävän kehityksen toimikunnan strategia 2022–2030: Luonnon kantokyvyn turvaava, hyvinvoiva ja globaalisti vastuullinen Suomi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-496-5>

VN. (2022b). Valtioneuvosto. Kestävän kehityksen toimikunnan Agenda2030-tiekartta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-024-0>

YM. (2020). Ympäristöministeriö. Mitä on kestävä kehitys. Haettu 4.11.2022 osoitteesta <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN SAATEKIRJE

Hei,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta tradenomin tutkintoon johtavassa monimuotokoulutuksessa, Rauman kampuksella. Teen opinnäytetyötäni kestävän kehityksen ja kestävän johtamisen vaikutuksesta työntekijäkokemukseen. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää kestävän kehityksen tavoitteisiin sitoutumista sekä voidaanko kestävällä johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen.

Henkilöstökysely on tarkoitettu Satakunnan ammattikorkeakoulun henkilökunnalle. Tutkimukseen on myönnetty tutkimuslupa Satakunnan ammattikorkeakoululta. Vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömänä. Käsittelen palautuneita vastauksia luottamuksellisesti ja toimitan vastaukset eteenpäin siten, että yksittäiset vastaukset eivät ole yksilöitävissä. Tutkimusaineisto kerätään tätä opinnäytetyötä sekä Satakunnan ammattikorkeakoulun kestävän kehityksen toimenpiteiden suunnittelua varten, ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Kaikilla vastauksilla on tärkeä merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta, arvostan suuresti kyselyyn käyttämäsi aikaa.

Pyydän ystävällisesti vastaamaan kyselyyn seuraavan linkin kautta <https://forms.gle/Qfyc9P42ccH6p9bw8> 16.12.2022 mennessä.

Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Lämmin kiitos osallistumisesta!

Minna Virta

Tutkimus valmistuu helmikuun 2023 loppuun mennessä, ja se julkaistaan osoitteessa www.theseus.fi. Vastaan mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiin. Kysymykset voi lähettää sähköpostilla osoitteeseen minna.virta@student.samk.fi.

The survey is only conducted in Finnish because the language of the thesis is Finnish.

LIITE 2: KYSELYLOMAKE

Kestävä kehitys

Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan jatkuvaa ja ohjittua toimintaa niin maailmantaloudessa, alueellisesti kuin paikallisesti, jotta nykyisillä ja tulevilla sukupolville on hyvät mahdollisuudet elämiseen.

Agenda2030 on globaali kestävä kehityksen suunnitelma, jossa on määritelty 17 tavoitetta, jotka ovat kaikille malle sopivat, kehityksessä riippumattomat. Kestävän kehityksen tavoitteille pyritään vähentämään eriaroisuutta ja ihmisoikeuksien rikkoutusta kaikkialla maailmassa.

Ammattikorkeakoulujen kestävä kehityksen ohjelman tavoite on saavuttaa kestävä, vastuullinen ja hiljallein ammattikorkeakoulun vuoteen 2030 mennessä. Tämä saati toimeenpäästä myös Satakunnan ammattikorkeakoululta.

[Kijaudu Googleen](#), jotta voit tallentaa edistymisesi. Lue lisää [#Puoliin](#)

Kuinka hyvin tunnet kestävä kehityksen tavoitteet? *

1 2 3 4 5

En tunne lainkaan Erittäin hyvin

Miten kestävä kehityksen tavoitteet näkyvät Satakunnan ammattikorkeakoulun toiminnassa? *

1 2 3 4 5

Ei lainkaan Erittäin hyvin

Kestävä kehitys on yleisesti erittäin tärkeää. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Olen sitoutunut edistämään Satakunnan ammattikorkeakoulun kestävä kehityksen tavoitteita

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa kestävä kehityksen toimeenpääntöön omassa työssäni.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökunnalle viestitään avoimesti kestävä kehityksen toimeenpääntä ja tavoitteiden edistymisestä. *

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä Erittäin hyvin

Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökunnalle tarjotaan mahdollisuus laajentaa kestävä kehityksen osaamista. *

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä Erittäin hyvin

Ammattikorkeakoulujen tavoitte on olla hillinraaleja vuoteen 2030 mennessä. Satakunnan ammattikorkeakoulussa toimeenpääntä ovat riittävät tavoitteet saavuttamiseksi. *

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä Erittäin hyvin

Agenda2030 kestävä kehityksen toimeenpääntö on 17 tavoitetta. *
Välise viisi (5) tavoitetta, jotka ovat **sinulle henkilökohtaisesti** tärkeitä.

Ei köyhyyttä
 Eriliskää
 Terveyst ja hyvinvointia
 Hyvä koulutus
 Suupuolten tasa-anno
 Puhtas vet ja sanitaatio
 Edullista ja puhtasta energiaa
 Ihmisaaroista työtä ja talouksaava
 Kestävää teollisuutta, innovaatioita, infrastruktuureita
 Erarouisuuden väheneminen
 Kestävät kaupungit ja yhteisöt
 Vastuullista kuluttamista
 Ilmastotekoja
 Vedenalainen elämä
 Maapäällinen elämä
 Rauha, oikeudemukaisuus ja hyvä hallinto
 Yhteistyö ja kumppanuus

Agenda2030 kestävä kehityksen toimeenpääntö on 17 tavoitetta. *
Välise viisi (5) tavoitetta, jotka ovat mielestäsi tärkeimmät Satakunnan ammattikorkeakoulun koulutuksen kannalta.

Ei köyhyyttä
 Eriliskää
 Terveyst ja hyvinvointia
 Hyvä koulutus
 Suupuolten tasa-anno
 Puhtas vet ja sanitaatio
 Edullista ja puhtasta energiaa
 Ihmisaaroista työtä ja talouksaava
 Kestävää teollisuutta, innovaatioita, infrastruktuureja
 Erarouisuuden väheneminen
 Kestävät kaupungit ja yhteisöt
 Vastuullista kuluttamista
 Ilmastotekoja
 Vedenalainen elämä
 Maapäällinen elämä
 Rauha, oikeudemukaisuus ja hyvä hallinto
 Yhteistyö ja kumppanuus

Mitä muita haluaisit sanoa kestävä kehityksestä? *

Oma vastauksesi _____

<p>Kestävä johtaminen</p> <p>Kestävää johtamista ei kehitellä yksin, vaan se on osa yrityksen ja yhteiskunnan kehitystä ja onnistumista. Kestävää johtamista edistävät kaikki ihmiset ja yhteisöt, joihin yritys vaikuttaa.</p>	<p>Voin helposti erottaa työn ja vapaa-ajan *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>	<p>Vastuujohtajien sisältö vaikuttaa kirkon toimintoihin yhä useammin, esimerkiksi yhteistyökumppanien välillä tai työpaikalla etätyössä.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>
<p>Miten kestävä johtaminen voi edistää yrityksen toimintaa?</p> <p>Oma vastauksesi _____</p>	<p>Miten kestävä johtaminen voi edistää yrityksen toimintaa?</p> <p>Oma vastauksesi _____</p>	<p>Mitä työntekijöiden vaikutus elementtejä ovat sinun työntekijöiden toimintoihin? Valitse niin monta kuin haluat.</p> <p><input type="checkbox"/> Työntekijän mielikuvitus</p> <p><input type="checkbox"/> Reaktiviteetti</p> <p><input type="checkbox"/> Pätevyys</p> <p><input type="checkbox"/> Osamisen kehittäminen</p> <p><input type="checkbox"/> Moninaisuus</p> <p><input type="checkbox"/> Paikka</p> <p><input type="checkbox"/> Motivaatio</p> <p><input type="checkbox"/> Työntekijän motivaatio</p> <p><input type="checkbox"/> Työntekijän osaaminen</p> <p><input type="checkbox"/> Työntekijän tunne</p> <p><input type="checkbox"/> Työntekijän turvallisuus</p> <p><input type="checkbox"/> Esikäsitys</p> <p><input type="checkbox"/> Työntekijän osaaminen</p> <p><input type="checkbox"/> Työntekijän osaaminen</p> <p><input type="checkbox"/> Työntekijän osaaminen</p>
<p>Kestävä johtaminen</p> <p>Kestävää johtamista ei kehitellä yksin, vaan se on osa yrityksen ja yhteiskunnan kehitystä ja onnistumista. Kestävää johtamista edistävät kaikki ihmiset ja yhteisöt, joihin yritys vaikuttaa.</p>	<p>Kestävällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden toimintaan.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>	<p>Yhteistyö on mielestäni tärkeä työntekijöiden toimintoihin.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>
<p>Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökunnan hyvinvointia sekä työssä jaksamista tuetaan.</p> <p><input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p> <p><input type="radio"/> Ollaan samaa mieltä</p> <p><input type="radio"/> Ollaan eri mieltä</p> <p><input type="radio"/> Täysin eri mieltä</p> <p><input type="radio"/> En osaa sanoa</p>	<p>Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökuntaa kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>	<p>Satakunnan ammattikorkeakoulussa saavutetaan laadukkaita tuloksia.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>
<p>Kestävää johtamista ei kehitellä yksin, vaan se on osa yrityksen ja yhteiskunnan kehitystä ja onnistumista. Kestävää johtamista edistävät kaikki ihmiset ja yhteisöt, joihin yritys vaikuttaa.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus on tärkeä työntekijöiden toimintoihin.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>	<p>Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökuntaa kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>
<p>Kestävää johtamista ei kehitellä yksin, vaan se on osa yrityksen ja yhteiskunnan kehitystä ja onnistumista. Kestävää johtamista edistävät kaikki ihmiset ja yhteisöt, joihin yritys vaikuttaa.</p>	<p>Kestävällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden toimintaan.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>	<p>Satakunnan ammattikorkeakoulussa saavutetaan laadukkaita tuloksia.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>
<p>Kestävää johtamista ei kehitellä yksin, vaan se on osa yrityksen ja yhteiskunnan kehitystä ja onnistumista. Kestävää johtamista edistävät kaikki ihmiset ja yhteisöt, joihin yritys vaikuttaa.</p>	<p>Yhteistyö on mielestäni tärkeä työntekijöiden toimintoihin.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>	<p>Satakunnan ammattikorkeakoulussa henkilökuntaa kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Täysin eri mieltä <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä</p>
<p>Osamisuus *</p> <p><input type="radio"/> HYYO</p> <p><input type="radio"/> LOMF</p> <p><input type="radio"/> PNTA</p> <p><input type="radio"/> TECH</p> <p><input type="radio"/> „Jokin muu, kuin yllä oleva</p>	<p>Osamisuus *</p> <p><input type="radio"/> HYYO</p> <p><input type="radio"/> LOMF</p> <p><input type="radio"/> PNTA</p> <p><input type="radio"/> TECH</p> <p><input type="radio"/> „Jokin muu, kuin yllä oleva</p>	<p>Osamisuus *</p> <p><input type="radio"/> HYYO</p> <p><input type="radio"/> LOMF</p> <p><input type="radio"/> PNTA</p> <p><input type="radio"/> TECH</p> <p><input type="radio"/> „Jokin muu, kuin yllä oleva</p>