

Tommi Mensonen

TYÖNANTAJAMAINEN KEHITTÄMINEN RAKENNUSALALLA

TYÖNANTAJAMAINIEN KEHITTÄMINEN RAKENNUSALALLA

Tommi Mensonen
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Liiketoiminnan kehittäminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Tommi Mensonen

Opinnäytetyön nimi: Työnantajamaineen kehittäminen rakennusalalla

Työn ohjaaja: Hanna Okkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 65

Aihe tutkimukseen saatiin suomalaiselta rakennusalan yhtiöltä. Toimeksiantaja halusi selvittää tärkeimmät asiat, jotka vaikuttavat ihmisten mielestä eniten työnantajamaineeseen, kun he ovat hakemassa uutta työpaikkaa. Kilpailu alansa ammattilaisista on kovaa, varsinkin suurten asutuskeskusten alueella, joten kilpailijoita paremman työnantajamaineen avulla toimeksiantaja olisi tällaisille henkilöille houkuttelevin vaihtoehto uudeksi työnantajaksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajalle työnantajamaineen kannalta tärkeimmät asiat, joita ihmiset arvostavat työnantajassaan. Toimeksiantajalle oli tarkoituksena antaa myös kehitysehdotuksia kyseisiin asioihin liittyen, jotta heidän toimintansa kehittyisi ja parantuisi ihmisten tärkeiksi kokemien asioiden suhteen.

Työn tavoitteena oli auttaa toimeksiantajaa parantamaan työnantajamainettaan töitä hakevien rakennusalan ammattilaisten silmissä. Toinen epävirallisempi tavoite oli tehdä nykyisen henkilöstön kynnystä vaihtaa työnantajaa korkeammaksi, kun työnantajassa tärkeiksi kokemia asioita kehitetään ja parannetaan.

Työn tietoperusta muodostui monipuolisista lähteistä saadusta materiaalista. Tällaisia materiaaleja ovat eri tutkijoiden tekemät kirjalliset teokset, artikkelit ja tilastot, joista työhön saatiin tietoa tutkimuksen tekemistä varten. Lähestymistapana työssä käytettiin tapaustutkimusta. Tämä johtui siitä, että työssä käytettiin kyseiselle lähestymistavalle olennaisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten havainnointia ja tilastoiden tulkittamista. Tapaustutkimuksen avulla toimeksiantaja saa ajankohtaista tietoa työnantajamaineeseen liittyvistä asioista, jonka lisäksi se auttaa ratkaisemaan tutkimusongelmaa kehitysehdotusten avulla.

Kehittämistyön tuloksista huomataan, että toimeksiantaja voi parantaa ja kehittää toimintaansa, jotta heistä tulee rakennusalan parhaimman työnantajamaineen omaava yritys. Työn tulokset kuvastavat toimeksiantajan nykyistä tilannetta työnantajamaineeseen vaikuttavien asioiden osalta. Tuloksissa huomataan mahdolliset kehityskohteet asioille, joiden pohjalta niille esitetään kehitysehdotuksia.

Työn tuloksia voi hyödyntää, kun halutaan saada tietoa asioista, jotka parantavat työnantajamainetta ja tekevät yrityksestä houkuttelevamman työnantajan. Jos tulevaisuudessa tehdään uusia tutkimuksia työnantajamaineeseen liittyen, tätä tutkimusta voi hyödyntää niiden tekemisessä.

Asiasanat: työnantajamaine, työilmapiiri, joustavuus, merkityksellisyys, johtaminen, palkka, mielekyys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development

Author: Tommi Mensonen

Title of thesis: Developing employer reputation in the construction sector

Supervisor: Hanna Okkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 65

The topic for the research came from a Finnish construction company. The client wanted to find out the most important things that most affect employer reputation when people are looking for a new job. Competition for professionals in the field is fierce, especially in large population centers, so with a better employer reputation than competitors, the client would be the most attractive option for these individuals as a new employer.

The purpose of the study was to find out the most important things for the client in terms of employer reputation that people value in their employer. The client was also intended to give development suggestions on these issues so that their operations would develop and improve in relation to the things people consider important.

The goal of the work was to help the client improve their employer reputation in the eyes of construction professionals seeking work. Another informal goal was to make the threshold for the current staff to change employers higher when things considered important in the employer are developed and improved.

The knowledge base of the work consisted of material obtained from various sources. Such materials are written works, articles, and statistics made by different researchers, from which information was obtained for the research. A case study approach was used in the work. This was because the work used data collection methods essential for this approach, such as observation and interpretation of statistics. With the help of case study, the client gets up-to-date information on matters related to employer reputation, and it also helps to solve the research problem with the help of development suggestions.

From the results of the development work, it is noticed that the client can improve and develop their operations so that they become the company with the best employer reputation in the construction industry. The development suggestions mentioned will help the client develop their operations in relation to the issues mentioned in the work.

The results of the work can be utilized when you want to know the things that make the employer's reputation better and the company more attractive as an employer. If new research is done on employer reputation in the future, this research can be utilized in doing so.

Keywords: Employer reputation, Work atmosphere, Flexibility, Meaningfulness, Leadership, Salary

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
	1.1 Toimeksiantaja	8
	1.2 Tavoite, tutkimuskysymys, rajaus ja tietoperusta	8
	1.3 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä	9
2	TYÖNANTAJAMAINE	11
3	MIELEKKÄÄT TYÖTEHTÄVÄT	15
	3.1 Työtehtävien mielekkyyteen vaikuttavia asioita	15
4	PALKKA	17
	4.1 Rahapalkan määräytyminen ja sen maksaminen	17
	4.2 Tulospalkkaus	18
	4.3 Aineeton palkka	18
	4.4 Luontoisedut	19
	4.4.1 Verotettavat edut	19
	4.4.2 Verovapaat edut	21
5	TYÖILMAPIIRI, TYÖYHTEISÖ SEKÄ TYÖKAVERIT	22
	5.1 Työilmapiiriin ja työyhteisöön vaikuttavia asioita	22
6	TYÖN JOUSTAVUUS SEKÄ TASAPAINO VAPAA-AJAN JA TYÖN VÄLILLÄ	24
	6.1 Joustavan työn määritelmä ja muodostuminen	24
7	TYÖN MERKITYKSELLISYYS	28
	7.1 Merkityksellisyyteen vaikuttavia asioita	28
8	JOHTAMINEN JA ESIHENKILÖTYÖSKENTELEY	30
	8.1 Yleiset käytössä olevat johtamistyyli	30
9	TYÖN TOTEUTUS	35
	9.1 Aineistonkeruumenetelmät ja lähestymistapa	35
	9.2 Työn toteuttaminen	36
	9.3 Luotettavuus	39
	9.4 Eettisyys	41
10	TULOKSET	43
	10.1 Työtehtävien mielekkyyden toteutuminen	43
	10.2 Palkitsemisen toteutuminen	44
	10.3 Työilmapiiri toimeksiantajayrityksessä	46

10.4	Työn joustavuuden ja vapaa-ajan huomioiminen	47
10.5	Työn merkityksellisyyden kokeminen	48
10.6	Johtaminen ja esihenkilötyöskentely toimeksiantajayrityksessä	49
11	POHDINTA	52
11.1	Tavoitteen täytyminen	52
11.2	Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	54
	LÄHTEET	60

1 JOHDANTO

Suomessa rakennusalalla uusien työmaiden aloittaminen on vähentynyt huomattavasti vuonna 2023. Yksi olennainen syy tähän on lainojen korkojen nousu, jonka seurauksena uusien asuntojen myynti on vähentynyt. Kun uusia rakennushankkeita ei ala entiseen tapaan, heijastuu se rakennusalalla työttömyyden kasvuna. (Valtiovarainministeriö 2023a, 8–9.) Valtiovarainministeriö (2023a, 12) on kertonut varsinkin asuinrakentamisen pudonneen todella paljon, kun taas toimitilojen rakentaminen on pysynyt samalla tasolla aikaisempiin vuosiin nähden.

Monissa eri tiedotusvälineissä on kerrottu rakennusalalla toimivien yritysten konkurssista. Konkurssreja on esiintynyt niin pienempien kuin suurempien alan yritysten joukossa, jonka seurauksena monet alan ammattilaiset ovat menettäneet työpaikkansa. Tiedotusvälineissä on myös kerrottu lomautusten lisääntyneen. Nämä asiat ovat johtaneet siihen, että monet rakennusalan ammattilaiset etsivät itselleen työpaikkaa, sillä parhaille tekijöille on vielä kuitenkin runsaasti ottajia isojen yritysten joukossa. Työnantajamaineen merkitys korostuu tällaisen henkilön valitessa uutta työnantajaa monen eri vaihtoehdon väliltä (Adams 2022).

Tämä tutkimus pitää sisällään kuusi asiaa, joita työntekijät arvostavat heidän työnantajassaan ja joilla on merkitystä työnantajamaineeseen. Tutkimukseen on kerätty tietoa kyseisistä asioista ajankohtaisista tilastoista, jotta tutkimuksen toimeksiantaja saisi ajankohtaiset tiedot siitä, miten he voisivat parantaa työnantajamainettaan näiden asioiden perusteella. Rakennusalalla osaajista käydään tiukkaa kamppailua varsinkin isojen asutuskeskusten lähellä. Kohdeyritykselle on todella tärkeää saada palkattua palvelukseensa alan parhaimmat henkilöt, jotta he pystyisivät vahvistamaan asemaansa suurimpien rakennusyhtiöiden joukossa, sillä monipuolinen osaaminen on valttikortti urakkasopimuksia hankittaessa. Opinnäytetyössä tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa parantamaan työnantajamainettaan tuomalla heidän tietoonsa ihmisten eniten arvostamat asiat työnantajassa, jonka lisäksi heille annetaan tätä varten kehitysehdotuksia nykytilanteeseen peilaten. Näiden asioiden seurauksena, työn toimeksiantaja muuttuu houkuttelevammaksi vaihtoehdoksi henkilöille, jotka hakevat töitä. Paremman työnantajamaineen ansiosta, myös nykyinen henkilöstö voi olla enistää sitoutuneempaa.

1.1 Toimeksiantaja

Kehittämistyön toimeksiantajana toimii Jatke Oy. Jatke Oy on perustettu vuonna 2009 ja se toimii Jatke-konsernin emoyhtiönä. Jatke-konserni toimii talonrakennusalalla ja ydinliiketoiminta tapahtuu konsernin tytäryhtiöiden toimesta, kun taas emoyhtiö hoitaa konsernin hallinnolliset toimet. Pääliiketoiminta-alueina toimivat pääkaupunkiseutu, Tampereen seutu ja Turun seutu. Näille alueille toimeksiantajan tytäryhtiöt rakentavat asuntoja ja toimitiloja, jonka lisäksi korjausrakentaminen ja julkisivurakentaminen kuuluvat valikoimaan. Vuoden 2022 liikevaihto oli 390 miljoonaa euroa, josta syntyi liikevoittoa 16,2 miljoonaa euroa, joka on 4,2 %. Konserni työllistää 378 henkilöä, joista 323 ovat joko toimistolla tai työmaalla työskenteleviä toimihenkilöitä. Toimihenkilöiden lisäksi konserni työllistää 55 työntekijää. (Jatke 2023, Avainluvut.)

Jatke-konsernilla on visiona olla ”tunnetusti paras suomalainen rakennusyhtiö”. Tähän liittyy olennaisesti hyvä työnantajamaine, sillä konserni haluaa tarjota työntekijöilleen parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen. (Jatke 2023, Strategia.) Kun maine on hyvä niin nykyisen henkilöstön, kuin töitä hakevien henkilöiden silmissä ja mielissä, auttaa se konsernia saavuttamaan visionsa.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymys, rajaus ja tietoperusta

Tutkimuksen tavoite on auttaa kohdeyritystä parantamaan mainettaan työnantajana niin nykyisen henkilöstön kuin myös töitä hakevien ihmisten silmissä. Kun maine on kilpailijoita parempi, hakevat rakennusalan ammattilaiset mieluummin töihin kohdeyritykseen. Tämän lisäksi jo valmiiksi yrityksessä työskentelevien henkilöiden kynnys vaihtaa työpaikkaa kasvaa suuremmaksi, kun työssä viihdytään paremmin. Yleisesti ottaen, mitä parempi maine yrityksellä on ihmisten silmissä, sen houkuttelevampi työnantaja se on ja sitä useampi haluaa olla osa yritystä.

Työssä on tarkoitus käsitellä työnantajamainetta yleisesti, jonka lisäksi jokaista kuutta tärkeintä työnantajamaineeseen vaikuttavaa asiaa käsitellään yksitellen. Asioista kerrotaan ensin teoriaa, eli mitä asiat tarkoittavat ja mitä kaikkea ne pitävät sisällään. Tämän jälkeen keskitytään siihen, että kuinka kyseiset asiat toteutuvat yrityksessä tällä hetkellä. Kun jokainen asia on käsitelty, annetaan kohdeyritykselle kehitysehdotuksia toiminnan parantamista ja kehittämistä varten. Tarkoituksena olisi, että kohdeyritys alkaisi myös panostamaan yhä enemmän esille nouseviin asioihin, kun huomataan se, kuinka tärkeitä ne ovat ihmisille.

Työn tutkimuskysymyksiä voidaan pitää, että kuinka työnantajamaine vaikuttaa henkilöiden päätöksiin hakea työpaikkaa kyseisestä yrityksestä. Myös se, että kuinka henkilöiden omat kokemukset ja mielipiteet vaikuttavat yrityksen työnantajamaineeseen, voidaan pitää tutkimuskysymyksenä.

Työhön on valittu tilastoissa kuusi eniten vastauksia ja ääniä saanutta asiaa, joilla on henkilöiden mielestä eniten vaikutusta mielikuvaan työnantajasta. Tutkimuksessa käytetyt tilastot ovat peräisin eri lähteistä, joten kyseessä on laadullinen tutkimusmenetelmä. Toimeksiantajan henkilöstön osalta ei olla tehty erillistä kyselyä, joten tämän takia kyseessä ei ole määrällinen tutkimusmenetelmä. Työn rajauksen ansiosta työstä ei tule liian laaja ja kohdeyritys saa silti tietoonsa haluamansa asiat. Tämän lisäksi toimeksiantaja saa kehitys- ja parannusehdotuksia kyseisiin asioihin liittyen. Tilastojen ja tutkimusten lisäksi työssä on käytetty tietoperustana erilaisia artikkeleita, jotka käsittelevät olennaisesti työssä esille nostettuja asioita.

1.3 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Työn tutkimusongelmana on se, että toimeksiantajan on haastavaa saada rakennusalan ammattilaisia töihin yritykseen. Toimeksiantajalla on paljon suuria kilpailijoita omilla pääliiketoiminta-alueilla, joten osaavista rakennusalan ammattilaisista käydään tiukkaa kamppailua. Myös se, kuinka rakennusalan ammattilaisia saataisiin helpommin töihin kohdeyritykseen paremman työnantajamaineen ansiosta, liittyy tutkimusongelmaan. Rakennusalalla ammattitaitoisesta työvoimasta on pulaa, jonka takia se on alan yritysten suurimpia ongelmia, sillä se vaikuttaa olennaisesti tuotannon kasvuun (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021,7).

Työssä pyritään ymmärtämään, kuinka työnantajamaine vaikuttaa henkilöiden halukkuuteen hakea töitä niin toimeksiantajalta kuin muilta alan yrityksiltä. Kun työnantajamainetta ja siihen vaikuttavia asioita ymmärretään, voidaan toimintaa kehittää ja parantaa. Työssä annetaan kehitysehdotuksia, joiden avulla toimeksiantaja voi parantaa työnantajamainettaan ihmisten silmissä, jolloin siitä muodostuu houkuttelevampi työnantaja. Kun toimeksiantajan maine on parempi kuin muilla rakennusalan yrityksillä, on se ihmisille kiinnostavin vaihtoehto uudeksi työnantajaksi.

Seuraavaksi työssä kerrotaan työnantajamaineesta yleisesti, jonka jälkeen vuorossa on jokaisen tutkimuksessa kuuden tärkeimmän asian joukkoon nousseen asian teoriapohjainen käsittely. Kun jokaisesta asiasta on kerrottu teoriaa tarpeeksi, on vuorossa työn toteuttamiseen liittyvistä asioista

kertominen. Tällaisia asioita ovat muun muassa eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät seikat. Kun työn toteuttamiseen liittyvät asiat on käyty läpi, vuorossa ovat työn tulosten julkistaminen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka nämä tärkeimmiksi koetut asiat toteutuvat toimeksiantajan konsernissa. Viimeisenä työssä on vuorossa osio, joka sisältää pohdintaa muun muassa työn tavoitteen toteutumisesta. Kyseinen osio sisältää myös kehitysehdotuksia työn toimeksiantajalle, joiden avulla he pystyisivät parantamaan ja kehittämään työnantajamaineeseen oleellisesti vaikuttavia asioita.

2 TYÖNANTAJAMAINE

Maine muodostuu erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, joita ihmiset käyvät toistensa kanssa. Maineen muodostumiseen vaikuttavat jokaisen henkilökohtaiset mielipiteet ja näkemykset asioista. Samalla kuitenkin myös asiat, joita käsitellään julkisesti esimerkiksi mediassa, vaikuttavat ihmisten mielipiteiden ja mielikuvien muodostumiseen. Maine voi olla suuri erottava tekijä kahden samanlaisen yrityksen välillä riippuen siitä, onko maine hyvä vai huono. (Aula & Heinonen 2011, 12.)

Aika liittyy olennaisesti maineeseen. Menneisyydellä, nykyisyydellä ja tulevaisuuden odotuksilla on merkitystä siihen, että millaiseksi ihmiset kokevat yrityksen maineen. Yritys ilman mainetta onkin mahdotonta. Esimerkiksi silloin, jos yritys on uusi, määrittävät sen maineen ihmisten silmissä ne henkilöt, jotka työskentelevät yrityksessä. Tai jos yritys toimii huonomaineisella alalla, se leimataan ihmisten silmissä heti huonomaineiseksi, eikä yrityksen maineen saaminen hyvälle tasolle ole helppoa, sillä ihmisten mielikuvat asioista eivät muutu helposti. (Aula & Heinonen 2011, 14–15.)

Hyvä maine pitää sisällään kaksi asiaa; ihmisten täytyy tuntea yritys nimeltä sekä maineelta, jotta yrityksestä osataan puhua ja viestiä. Tähän liittyy olennaisesti se, että millaisen kertomuksen yritys on luonut itsestään; kuinka se viestii menneestä, kuinka se kertoo tulevaisuuden tavoitteista ja kuinka se tulee saavuttamaan tavoitteensa. Toinen asia, joka liittyy maineeseen, on arvostelma. Se voi olla myönteistä tai kielteistä. Hyvän arvostelman voi saada esimerkiksi silloin, kun yritys toteuttaa jonkin työn asiakkaalle hyvin ja kohtuuhintaisesti. Näin ollen asiakas antaa hyvän arvostelun sekä hyvät suositukset yritykselle, jos joku toinen mahdollinen asiakas kysyy heidän mielipidettään yrityksestä. (Pitkänen 2001, 17–18.) Hyvä maine on myös yrityksille kilpailuetu muun muassa ammattitaitoisen henkilökunnan saamisessa omaan yritykseen. Yrityksen on nykyisin osattava olla kiinnostava sekä vastuullinen. Yritysten täytyy osata hakea itselleen lisäarvoa asioista, jotka koetaan tärkeiksi. Näin ihmisille, jotka hakevat töitä, muodostuu positiivinen kuva yrityksestä ja se koetaan hyvän maineen omaavaksi. (Pitkänen 2001, 7,9.)

Tunteilla on suuri vaikutus siihen, että millainen maine yrityksellä on. Millainen yleinen tunne ihmisillä on yrityksestä, arvostetaanko yritystä, ihaillaanko yritystä sekä tunnetaanko yritystä kohtaan luottamusta. Jos tunteet ovat positiivisia, yrityksen maine on hyvä. (Aula & Heinonen 2011, 16–17.) Yrityksen henkilöstöpolitiikalla on suuri vaikutus näihin tunteisiin. Jos yrityksessä henkilökuntaa

kohdellaan hyvin, tuottaa se ihmiselle positiivista mielikuvaa siitä, että yritys välittää henkilökunnastaan. Tällainen mielikuva auttaa suuresti yritystä siinä vaiheessa, kun heidän on tarpeen rekrytoida lisää uusia ammattilaisia yrityksen palkkalistoille. (Pitkänen 2001, 77.)

Maineella koetaan olevan neljä vaikutusmekanismia. Näitä ovat arvostus-, arvo- ja suojavaikutus sekä vaikutus hyväksi tulemiseen. Hyvä maine saa aikaan kunnioitusta sekä arvostusta ihmisten silmissä kilpaileviin yrityksiin nähden. Se vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen tulokseen ja hyvän maineen omaava yritys selviää kriiseistä helpommin ja pienemmin vahingoin, kuin huonon maineen omaava yritys. Hyvä maine auttaa yritystä menestymään myös tulevaisuudessa. Tähän yhtenä syynä on se, että hyvän maineen omaavat yritykset saavat halvemmalla parempia resursseja, kuten työvoimaa käyttöönsä tai rahoittajat suostuvat lainaamaan yritykselle pääomaa halvemmalla. (Aula & Heinonen 2011, 20–21, 24.)

On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että maine voi muuttua suuntaa sekä toiseen. Mainetta ei myös pysty kopioimaan miltään toiselta yritykseltä, vaan se on uniikki. Maineen rakentaminen vaatii yhteistyötä yrityksen ja sidosryhmien välillä. Maineen rakentumiselle on olemassa tietyt perusperiaatteet, jotka auttavat maineen hyväksi rakentamisessa. Näitä pilareita ovat kestävä liiketoiminta, julkinen elämä, yrityksen tarkoitus sekä laajennettu kulttuuri. (Aula & Heinonen 2011, 34.)

Kestävässä liiketoiminnassa yrityksen on kohdeltava henkilöstöään hyvin, kuten myös muita resurssejaan. Tämän lisäksi yrityksen on pyrittävä siihen, että sen toiminta ei aiheuta mitään vahinkoa tai tuhoa. Kestävän liiketoiminnan tarkoitus on olla sekä eettistä että taloudellista. (Aula & Heinonen 2011, 34–35.)

Yrityksen tarkoituksen osalta kannattaa miettiä, että onko sen tarkoituksena vain voiton maksimointi, vai onko yrityksellä muitakin tarkoituksia, esimerkiksi yhteiskunnan kannalta. Hyvän maineen saavuttamiseksi on ensin mietittävä, että mikä on yrityksen perimmäinen tarkoitus, ja kuinka siitä viestitään ulospäin. (Aula & Heinonen 2011, 35–36.)

Kuva, joka yrityksestä välittynyt julkisuuteen, muodostaa suuren osan maineesta. Esimerkiksi se kuinka yrityksestä puhutaan eri medioissa, kuten lehdissä tai sosiaalisessa mediassa, vaikuttaa ihmisten mielikuvaan yrityksestä ja sen maineesta. Myös se, kuinka yrityksen henkilökunta puhuu yrityksestä muille ihmiselle, vaikuttaa yrityksen maineeseen. (Aula & Heinonen 2011, 36.)

Hyvä yrityskulttuuri pitäisi pyrkiä jakamaan yrityksen omien sidosryhmien kanssa. Maineen rakentaminen tapahtuu yhteistyössä näiden toimijoiden välillä. Yritykselle olisi tärkeää pystyä jakamaan samoja arvoja ja toimintatapoja heidän sidosryhmiensä kanssa. Hyvät suhteet sidosryhmiin, samanlaiset toimintatavat sekä samanlaiset arvot, helpottavat yhteistyötä ja näin ollen hyvän maineen rakentaminen helpottuu. (Aula & Heinonen 2011, 37.)

Hyvässä yrityskulttuurissa toiminta on läpinäkyvää, sallivaa sekä avointa. Näin yrityksessä pystytään puhumaan jokaisesta asiasta ja jokaisella työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Läpinäkyvä toiminta auttaa työntekijää ymmärtämään omien työtehtäviensä merkitystä, jonka ansiosta työtä tehdään tehokkaammin. (Leppänen 2021).

Jos yrityksen maine työnhakijoiden joukossa on huono, ammattitaitoisilla työnhakijoilla on tällöin paljon neuvotteluvoimaa, sillä he pystyvät valitsemaan uuden työnantajan monista eri vaihtoehdoista. Jos työnantajamaine on huono, on sillä mahdollisesti isoja taloudellisia vaikutuksia, kun yritys rekrytoi uutta henkilöstöä. Kolme tärkeintä asiaa huonon maineen muodostumisessa ovat huoli työpaikan turvallisuudesta, toimimattomat tiimit ja huono johtaminen. Hyvää mainetta taas luovat päinvastaiset asiat, kuten työpaikan vakaus, urakehitysmahdollisuudet ja mahdollisuus työskennellä hyvässä tiimissä. (Burgess 2016.)

Huonon maineen on arvioitu maksavan yritykselle rekrytointivaiheessa noin 10 % enemmän verrattuna siihen, jos yrityksellä olisi hyvä maine rekrytoitavien henkilöiden keskuudessa. Kuitenkaan kaikkia yrityksen haluamia henkilöitä ei saada palkattua edes tämän verran palkkaa korottamalla. Suuri osa ammattitaitoisista henkilöistä kieltäytyy työskentelemästä huonon maineen omaavasta yrityksessä, eivätkä yritykset ole halukkaita maksamaan ylimääräistä palkkaa oman maineensa takia. (Burgess 2016.)

Burgess (2016) kertoo, että ensimmäinen asia, joka yrityksen täytyy tehdä, on selvittää mikä heidän maineensa on ihmisten keskuudessa. Tällaisten selvitysten avulla yritys saa myös selville ne asiat, jotka työnhakijoita huolettavat. Myös arvolupausten pitäisi olla selvillä. Yrityksen on hyvä tietää, että mikä omaa henkilöstöä motivoi työskentelemään joka päivä yrityksen eduksi. Kun nämä asiat on saatu selville, yritys voi alkaa luomaan rekrytointikampanjaa näiden asioiden ympärille, joka luo kiinnostusta yritystä kohtaan haluttujen työnhakijoiden joukossa. Myös se, että ihmiselle puhutaan oikealla tavalla, vaikuttaa maineeseen. Kun viestit kohdennetaan oikealla tavalla ja oikealle ryhmälle ihmisiä, työnantajamaine heidän keskuudessaan paranee.

Hyvän maineen saavuttaminen lähtee kuitenkin siitä, että työnantaja pystyy lunastamaan asiat, jotka se on luvannut omille työntekijöillensä. Yrityksessä olevilla työntekijöillä on suuri vaikutus siihen, että millaiseksi yrityksen maine muodostuu muiden ihmisten silmissä. Jos yrityksen omat työntekijät puhuvat omasta työnantajasta hyvää, muun muassa uusien työntekijöiden rekrytoiminen on jatkossa helpompaa. (Jensen Clayton 2018.)

Jensen Clayton (2018) kertoo, että maine muodostuu monen eri asian yhteistuloksena. Työnantajan on pystyttävä muun muassa tarjoamaan työntekijöilleen kilpailukyisiä palkkioita ja heidän pitäisi pystyä erottumaan kilpailusta monien muiden yritysten joukosta. Työnantajan onkin tehtävä paljon töitä eri sidosryhmien kanssa muodostaakseen hyvän työnantajamaineen.

Yhteenvedon voidaan todeta, että maine muodostuu monen eri asian kokonaisuuksista. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on avainasemassa maineen muodostumisessa. Toiminnan avoimuus ja lupausten pitäminen ovat tärkeitä. Luvatut asiat on pystyttävä lunastamaan yrityksen päivittäisen toiminnan kautta. (Ruokalahti 2021.)

3 MIELEKKÄÄT TYÖTEHTÄVÄT

Jokainen voi vaikuttaa itse siihen, että kuinka mielekkäänä työtehtävät koetaan. Yleensä työn tekemisen mielekkyyteen vaikuttaa muun muassa se, että kokeeko henkilö tekevänsä kiinnostavaa työtä ja kokeeko hän olevansa innostunut työtehtävästään sekä kuinka osaava hän on. (Kasvumoottori 2023, luku 2, Työn sisällön mielekkyys.) Kappale käsittelee yleisesti työn mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä.

3.1 Työtehtävien mielekkyyteen vaikuttavia asioita

Olisi hyvä, jos työntekijät työskentelisivät sellaisissa työtehtävissä, joissa he pystyisivät hyödyntämään omia henkilökohtaisia vahvuuksiaan. Tämä on kuitenkin vaikeaa, sillä vahvuuksia ei aina tunnisteta, jolloin ne jäävät hyödyntämättä. Vahvuudet voivat jäädä hyödyntämättä myös silloin, kun työtehtävät tai henkilöiden asemat yrityksessä ovat sellaisia, että ne eivät mahdollista vahvuuksien hyödyntämistä. (Kasvumoottori 2023, luku 2, Työn sisällön mielekkyys.) Kuitenkin ihmisten vahvuuksia olisi hyvä pyrkiä tunnistamaan paremmin. Ihmisten vahvuuksien tunnistamista on tutkittu, ja tutkimusten mukaan 70 % työntekijöistä kokee, että heidän vahvuuksiaan ei tunnisteta, jolloin ne jäävät hyödyntämättä. Vahvuuksia on erilaisia; on olemassa omassa ammatissa ja työtehtävissä olevia taitoja sekä vahvuuksia, mutta on myös olemassa psykologisia vahvuuksia, jotka jäävät usein tunnistamatta. Jos työntekijät kokevat, että heidän vahvuuksistaan ei olla edes kiinnostuneita, alkavat he kokemaan itsensä aliarvostetuiksi. Tämä vähentää muun muassa luottamusta ja yhteistyötä, joilla on vaikutusta työn mielekkyyden kannalta. Lähiesimiehen roolia vahvuuksien tunnistamisessa ei voi liiaksi korostaa. (Wenström 2020, luku 6.)

Työtehtävien mielekkyyttä voi lisätä sillä, että työ ja siitä aikaansaatu panos koetaan merkitykselliseksi. Olisikin hyvä, jos työssä voitaisiin tavoitella asioita, joilla saadaan aikaiseksi jotain hyödyllistä ja hyvää. Liika tuijottaminen erilaisiin suoritussmittaristoihin on haitallista työtehtävien mielekkyyden kannalta, sillä silloin katse on tiukasti välineellisissä asioissa. Tällöin ne asiat unohtuvat, joita pohjimmillaan työllä tavoitellaan. (Valtaamo 2023.) Työn merkityksellisyyteen vaikuttaa myös suuresti se, että työtehtävät sopivat omiin arvoihin ja, että henkilöt kokevat sillä olevan tarkoitusta esimerkiksi yhteiskunnan toiminnan kannalta (Solomon 2023.)

Työelämässä niin organisaatioilla kuin työntekijöillä on tavoitteita, joita pyritään saavuttamaan. Henkilöillä on myös omia mielenkiinnon kohteita, eli toisten asioiden tekemisestä innostutaan enemmän, kuin jonkin toisen asian tekemisestä. Kuitenkin aina ei pystytä tekemään sellaisia työtehtäviä, jotka ovat mielenkiintoisia ja innostavia, vaan välillä työelämässä joudutaan tekemään hieman tylsempiäkin työtehtäviä. Työntekijät pitäisikin pystyä sitouttamaan yrityksen tavoitteisiin, sillä se luo mielekkyyttä työtehtäviä kohtaan, sekä se parantaa yhteishenkeä yrityksen sisällä. (Kasvumooottori 2023.)

Jos henkilöillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, ovat työtehtävät mielekkäämpiä. Jos henkilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä esimerkiksi työtehtävien järjestyksen tai työmenetelmien osalta, on sillä positiivisia vaikutuksia muun muassa toimintakyvyn kannalta. (Raito 2021.) Jos henkilöillä on mahdollista vaikuttaa työtehtäviin, henkilöt eivät koe työtä liian stressaavaksi ja kuormittavaksi. Muun muassa jatkuva kiire ja liian suuri työmäärä aiheuttavat työntekijöille stressiä ja väsymystä, joka vaikuttaa negatiivisesti työn mielekkyyteen. Erilaiset joustot työnantajan puolelta muun muassa työaikojen ja työskentelytapojen suhteen, auttavat työntekijöitä jaksamaan paremmin työssä. (Työterveyslaitos 2023a.)

Luontenvahvuuksilla on myös osansa siihen, kuinka paljon mielekkyyttä työtä kohtaan koetaan. Jokaisella on omia luontaisia vahvuuksia ja heikkouksia, jotka tunnistamalla voidaan saavuttaa paljon hyötyä. Kun vahvuudet tunnistetaan ja niitä päästään käyttämään, ihmiset kokevat enemmän onnistumisen tunteita ja he jaksavat työssä paremmin. (Aktan-Collan & Eerola 2023). Luontenvahvuuksien tunnistamisen avuksi on olemassa erilaisia harjoituksia ja testejä, kuten VIA-testi. Testissä vastataan erilaisiin kysymyksiin, jonka perusteella testin päätyttyä saadaan tietoon omat henkilökohtaiset vahvuudet järjestyksessä. Viisi ylintä asiaa, ovat jokaisen omia ydinvahvuuksia. (Sandberg 2023.) Kun ihmiset näkisivät omat tuloksensa, joutuisivat he pohtimaan sitä, kuinka vahvuuksia voitaisiin hyödyntää jokapäiväisissä työtehtävissä ja kuinka heikkouksia voitaisiin kehittää paremmiksi. Tämän seurauksena henkilöt tulisivat kokemaan luultavasti paljon enemmän onnistumisen tunteita työtehtävistä, kun he osaisivat hyödyntää niissä omia vahvuuksiaan.

4 PALKKA

Palkalla tarkoitetaan korvausta, jonka työntekijä ansaitsee työnantajalta tekemästään työsuorituksesta. Palkalla tarkoitetaan yleensä rahallista korvausta, mutta sitä voidaan maksaa myös luon- toisetujen muodossa. (Erto 2023.) Palkka voi olla myös aineetonta. Aineeton palkitseminen vai- kuttaa muun muassa henkilöstön motivaatioon. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhteistuloksena. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 36.) Tässä kappaleessa tarkastellaan sitä, kuinka palkka voi määräytyä ja miten palkka on maksettava.

4.1 Rahapalkan määräytyminen ja sen maksaminen

Henkilön palkka sovitaan hänen sekä työnantajan välisessä työsopimuksessa. Jos alalle on sol- mittu työehtosopimus työntekijä- ja työnantajaliittojen välillä, on palkan oltava vähintään työehtoso- pimuksessa sovitun minimipalkan suuruinen. Työehtosopimuksissa on myös sovittu kaikista palk- kaan tulevista lisistä, kuten kokemuslisistä. Jos jollain alalla ei ole työehtosopimusta, palkan on oltava kohtuullinen. (Erto 2023.) Palkantason sopiminen voi olla tällöin hankalaa, mutta tällaisessa tapauksessa apuna voi käyttää erilaisia tilastoja. (Työsuojelu.fi 2022).

Palkan maksaminen voi perustua monella eri tavalla; palkkaa voidaan maksaa muun muassa tun- tipalkkana, urakkapalkkana, kuukausipalkkana tai provisiopalkkana. Esimerkiksi palkka voi olla ko- konaan provisiopalkkaa, tai osa palkasta voi olla kiinteää tuntipalkkaa, jonka päälle työsuoritusten perusteella maksetaan provisiota. (Erto 2023.)

Palkanmaksukausien pituus riippuu siitä, mikä on aikapalkan peruste. Työsopimuslain mukaan esi- merkiksi tuntipalkalla työskenteleville henkilöille palkkaa on maksettava vähintään kahdesti kuu- kaudessa. Myös urakkapalkalla työskenteleville henkilöille palkkaa on maksettava kaksi kertaa kuukaudessa. Kerran kuukaudessa palkkaa maksetaan silloin, jos palkan määräytymisen perus- teena on viikko tai sitä pidempi aika. Kuitenkin palkkakausi voi olla poikkeuksellisesti myös yli kuu- kauden mittainen, jos työntekijälle maksetaan provisiota tai voittopalkkioita. Kuitenkin työntekijän on saatava kuukausittain kiinteä pohjapalkka, ja tällöinkin maksukausi saa olla korkeintaan 12 kuu-

kautta pitkä. Palkanmaksukausi päättyy, kun työntekijän työsuhde tulee päätökseen. Tällöin työnantajan on maksettava erääntyneet saatavat työntekijän tilille niin, että ne ovat nostettavissa työsuhteen viimeisenä päivänä. Työehtosopimuksessa on kuitenkin voitu sopia laskenta-ajasta, joka voi vaikuttaa siihen, milloin työntekijä saa lopputilin tililleen. (Työsuojelu.fi 2022.)

Palkan on oltava työntekijän ilmoittamalla pankkitilillä viimeistään palkanmaksupäivänä. Palkka on kuitenkin mahdollista maksaa myös jonain toisena päivänä, kuin virallisena maksupäivänä, jos siitä on sovittu työehtosopimuksessa. Poikkeuksellisesti palkan maksaminen voidaan suorittaa käteisellä. Tämä on mahdollista vain pakottavista syistä. Esimerkiksi pankkitilin puuttuminen työntekijän osalta, on pakottava syy. Jos palkka maksetaan käteisellä, työnantajan on saatava työntekijän allekirjoittama kuitti tai jokin muu todistus maksetusta suoritteesta.

Työnantajan on vielä toimitettava työntekijälle palkkalaskelma jokaisesta palkanmaksukaudesta, josta työntekijä voi tarkistaa saatavansa. Palkkalaskelmia varten on laadittu ohjeistus, että mitä kaikkia tietoja sen on pidettävä sisällään. Kuitenkin palkkalaskelmasta pitää olla selkeästi nähtävissä palkan suuruus ja kuinka palkka on määräytynyt. (Työsuojelu.fi 2022.)

4.2 Tulospalkkaus

Tulokseen perustuvan palkan tarkoitus on motivoida ja kannustaa työntekijää saavuttamaan hänen työlleen asetetut tavoitteet ja jopa ylittämään ne. Tulospalkkaus on yksi osa henkilön palkitsemista ja se täydentääkin muita palkkauksen osia. (Valtionvarainministeriö 2023b.) Tulospalkka on siis rahana maksettavat ylimääräinen korvaus, joka perustuu saavutettuihin tavoitteisiin (Tilastokeskus 2023). Kuitenkin tulospalkan pitää liittyä yrityksen strategiaan ja sitä pitää päivittää samalla, kun strategiaa päivitetään (Ylikorkala ym. 2018,125). Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi työmaan urakasta saatu tarpeeksi suuri kate tai jonkin uudistuksen vieminen käytäntöön nopeasti. Kuitenkin asioille on yhteistä se, että niiden toteutumisesta on hyötyä yritykselle.

4.3 Aineeton palkka

Jokaista henkilöä ei voi motivoida pelkästään aineellisilla palkkioilla. Tällöin katseet pitää kääntää aineettomaan palkitsemiseen. Aineettoman palkitsemisen tapoja ovat muun muassa erilaiset ar-

vostukset ja mahdollisuudet vaikuttaa eri asioihin. Omaan henkilökohtaiseen työtehtävään vaikuttaminen koetaan yhdeksi tärkeimmäksi aineettoman palkitsemisen muodoksi. Myös kehittymisen mahdollistaminen ja riittävän arvostuksen antaminen henkilöstölle ovat tärkeitä aineettoman palkitsemisen muotoja. (Ylikorkala 2018, 38.)

Aineeton palkitseminen on myös hyvin kustannustehokasta, sillä se on käytännössä ilmaista ja muun muassa osoittamalla arvostusta henkilöstöä kohtaan, voi olla pitkälle kantavia positiivisia vaikutuksia. Aineettomassa palkitsemisessa on kuitenkin olemassa muutamia tärkeitä asioita, jotka olisi hyvä ottaa huomioon. (O'Flaherty, Sanders & Whillans 2021.)

Aineettoman palkitsemisen kannalta on hyvin tärkeää se, että keneltä palkinto tulee, milloin palkinto tulee, tehdäänkö palkitseminen julkiseksi ja onko palkinto mietitty huolellisesti, jotta sen yksityiskohdat ovat kunnossa. Esimerkiksi yrityksen johdolta tai muilta keskeisiltä sidosryhmiltä tuleva julkinen tunnustus hyvin sujuneen projektin jälkeen, on tapa palkita henkilöstöä aineettomasti. Jos vielä palkintoon panostetaan ja sitä varten nähdään vaivaa, arvostavat henkilöt sitä enemmän kuin normaalisti. (O'Flaherty ym. 2021.)

4.4 Luontoisedut

Luontoisetuja on olemassa monia erilaisia. Perinteisimmät luontoisedut ovat ravintoetu, puhelinetu, asuntoetu sekä autoetu. Luontoisetuja on olemassa sellaisia, jotka ovat verotettavaa tuloa, mutta myös sellaisia, jotka ovat työntekijälle verovapaita tiettyyn rajaan asti. Esimerkiksi liikuntaan ja vapaa-ajan viettoon työnantaja voi tarjota työntekijöilleen erilaisia etuja, jotka ovat verovapaita. (Vero 2023.) Myös erilaiset vakuutusedut sekä lomaedut, voivat olla työnantajan tarjoamien etujen valikoimassa (YTY 2023).

4.4.1 Verotettavat edut

Autoedun kohdalla kyseessä voi olla vapaa autoetu tai pelkkä auton käyttöetu. Vapaan autoedun ja käyttöedun suurin ero on se, että vapaassa autoedussa työnantaja vastaa autoilun kustannuksista, mutta käyttöedussa työntekijä joutuu maksamaan vähintään polttoaineeseen liittyvät kustannukset. Etuuksien verotettavan arvon suuruuteen vaikuttaa muun muassa se, milloin auton käyt-

töönottovuosi on ollut, paljonko autoon on hankittu lisävarusteita sekä ylipäänsä auton hankintahinta. (YTY 2023.) Vuoteen 2025 asti vähäpäästöisistä autoista saa kuitenkin vähennystä. Vähennyksen suuruus riippuu auton hiilidioksidipäästöistä sekä auton käyttämästä polttoaineesta. (Autoalan tiedotuskeskus 2023.)

Toinen autoihin liittyvä verotettava etu on autotallietu. Kyseisellä edulla tarkoitetaan sitä, että työnantaja on vuokrannut työntekijän autolle autotallipaikan hänen asuntonsa läheisyydestä (Vero 2023). Verotettavan tulon arvo riippuu siitä, että millä alueella autotalli sijaitsee. Pääkaupunkiseudulla verotettava arvo on luonnollisesti muuta Suomea korkeampi. Sijainnin lisäksi hintaan vaikuttaa myös se, että onko autotalli lämmin vai kylmä. (Veronmaksajain keskusliitto 2022.)

Työnantaja on voinut tarjota jollekin yrityksen työntekijälle mahdollisuuden asua lähempänä työpaikkaansa, jolloin henkilöllä on käytössään asuntoetu. Asuntoedun verotettava arvo riippuu asuntoedun tapaan monista asioista, kuten asunnon sijainnista ja sen pinta-alasta. Jos asunto sijaitsee esimerkiksi pääkaupunkiseudulla, on verotettava arvo luonnollisesti korkeampi, kuin asunnon sijaitessa muualla Suomessa. Verohallinto on määritellyt arvot asuntoedun laskemista varten. (Vero 2023.)

Edellä olevien etujen lisäksi, työnantaja voi kustantaa työntekijän puhelimen, jonka lisäksi he maksavat siitä aiheutuvat kustannukset muun muassa vapaan internetin käytön ja henkilökohtaisten puheluiden osalta. Tällöin henkilöllä on käytössä puhelinetu, joka on verotettavaa tuloa. (YTY 2023.)

Lounasetu on osittain verovapaa etuisuus, jonka työnantaja voi halutessaan tarjota työntekijälle. Lounasetua annetaan työntekijöille kuukausittain käynnissä olevan kuukauden työpäivien lukumäärän verran. Lounasedusta 75 % maksaa työntekijä itse ja 25 % on verovapaata. Lounaseduille on kuitenkin määritelty veroviraston puolesta minimi- ja maksimiarvot niin yhdelle ostokerralle, kuin päiväkäytölle. Myös ladattavan edun arvon määrä per päivä pitää olla minimi- ja maksimiarvojen välillä. (Edenred 2023a) On kuitenkin hyvä muistaa, että lounasedun arvo muuttuu vuosittain verottajan päätöksen mukaan.

4.4.2 Verovapaat edut

Työnantaja voi tarjota monia työsuhde-etuja henkilöstölleen, jotka ovat työntekijöille verovapaita tiettyihin rajoituksiin saakka. Nämä edut ovat yleensä sellaisia, joiden tarkoitus on tukea työntekijöiden hyvinvointia.

Yksi yleisimmistä verovapaista eduista on liikunta- ja kulttuurietu. Edun tarkoituksena on tukea henkilöstön virkistymistä sekä harrastamista vapaa-ajalla. Etu on työntekijälle verovapaa 400 euroon asti. Verottaja on määritellyt säännökset, jotka määrittelevät mitkä kaikki aktiviteetit lasketaan liikunnaksi sekä kulttuuriksi. (Yrittäjät 2023.) Myös hierontaetu on henkilöstölle verovapaata 400 euroon saakka per vuosi. Tätä etua voi käyttää muun muassa urheiluhierontaan ja fysioterapiaan. (Smartum 2023.)

Työnantajalla on myös mahdollisuus tarjota työntekijöilleen verovapaasti terveydenhoitoon liittyviä etuisuuksia. Laissa on kerrottu minimivaatimukset sille, että millaista työterveyshuoltoa työnantajan on tarjottava henkilöstölle. Kuitenkin työnantaja voi halutessaan tarjota laajempia terveydenhuoltopalveluita. (Terveystalo 2021.) Tällaisten palveluiden lisäksi työnantaja voi halutessaan tarjota henkilöstölleen erillisen hammashoitoedun. Verovapaasti sitä voidaan tarjota henkilöstölle 3000 euron edestä per vuosi. (Edenred 2023b).

Työnantajille on tarjottu mahdollisuus myös tukea henkilöstön matkustamista työpaikalle. Tähän tarkoitukseen työnantaja voi tarjota polkupyöräedun sekä työsuhdematkalipun. Molemmat näistä eduista ovat verotonta tuloa tiettyyn euromäärään asti per vuosi. Työsuhdematkalipun osalta tämä raja on 3400 euroa vuodessa, kun taas polkupyöräedun osalta raja on 1200 euroa vuodessa. Kuitenkin, jos työntekijällä on käytössä polkupyöräetu sekä työsuhdematkalippu, lasketaan niiden arvot yhteen. Yhdessä nämä edut ovat verovapaita vuodessa 3400 euroon asti. Esimerkiksi jos työntekijän polkupyörä kustantaa vuodessa 1200 euroa, on hänellä käytettävänä vuodessa 2200 euroa verotonta työsuhdematkalippuetuutta. (Vero 2023.)

Viimeisimpänä työnantajilla on mahdollista tarjota henkilöstölle laajempaa vakuutusturvaa. Myös vakuutusten osalta laki velvoittaa työnantajan hankkimaan määrätyt vakuutukset henkilöstöä varten. Halutessaan työnantaja voi kuitenkin tarjota henkilöstölleen vapaaehtoisesti parempia ja laajempia vakuutusturvia muun muassa tapaturmien varalle. Työnantaja voi myös tarjota henkilöstölleen ihan uusia vakuutuksia, kuten eläketurvan. (Vero 2023.)

5 TYÖILMAPIIRI, TYÖYHTEISÖ SEKÄ TYÖKAVERIT

Tämä kappale käsittelee sitä, kuinka työilmapiirillä, työyhteisöllä ja työkavereilla on vaikutusta työnantajamaineeseen. Kappaleessa kerrotaan jokaisesta asiasta, kuinka suuri vaikutus niillä on ihmisille.

5.1 Työilmapiiriin ja työyhteisöön vaikuttavia asioita

Hyvä työilmapiiri koostuu monista eri asioista ja se on jokapäiväistä toimintaa. Jos ilmapiiri on hyvä, työskentely on tehokasta ja tuottoisaa. Toisinsanottuna tavoitteisiin päästään helpommin, kun kaikki työskentelevät yhteisen asian puolesta sujuvasti. Olisikin hyvä, jos työyhteisössä olisi samanlaisia ihmisiä muun muassa arvojen sekä asenteiden puolesta. (Haho 2020.)

Hyvän työilmapiirin ansiosta ihmisten on helpompi lähteä aamuisin töihin, se saa aikaan niin sanottua työnimua. Hyvän työilmapiirin ansiosta muun muassa sairauspoissaolot vähenevät ja siksi olisi tärkeää huolehtia, että mitään turhia epäkohtia ei pääse muodostumaan, jotka vahingoittaisivat tätä hyvää yhteishenkeä. Jos niin käy, olisi hyvä puuttua siihen heti, sillä jokainen yksilö vaikuttaa omalta osaltaan siihen, kuinka hyvä työilmapiiri hänen yksikössään on. (Finla 2020.)

Luottamus on tärkeää, kun puhutaan hyvästä työilmapiiristä. Jokainen työyhteisön jäsen rakentaa omalta osaltaan luottamusta muihin työyhteisön jäseniin. Kun työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa, saa se aikaan hyvää ja rakentavaa keskustelua, jossa uskalletaan tuoda jokaisen omia mielipiteitä esille ilman turhaa pelkoa. (Finla 2020.)

Kun työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri, on kritiikin esittäminen ja sen käsittely helpompaa ja rakentavaa. Jos kritiikki ja erilaiset näkemykset esitetään hyvin ja niistä saadaan aikaa hyvää keskustelua, voi se auttaa työyhteisöä kehittymään. Tämä johtuu siitä, että jokainen osapuoli joutuu miettimään sekä käsittelemään omaa toimintaansa ja toisten henkilöiden mielipiteitä. (Finla 2020.)

Hyvän työyhteisön muodostumiseen vaikuttaa moni asia. Keskeisimpiä tunnuspiirteitä hyvän työyhteisön osalta on, että työkuultuuri on avointa, kaikilla on yhteiset tavoitteet ja jokaisella on työh-

teisössä selkeä rooli. Myös erilaisuuden suvaitseminen, sujuva yhteistyö ja kannustava sekä positiivinen ilmapiiri, vaikuttavat siihen millaiseksi työyhteisö muodostuu. Olisi myös hyvä asia, jos työyhteisössä kannustettaisiin sekä motivoitaisiin henkilöstöä kehittämään itseään ja opiskelemaan lisää uusia asioita. Tässä, kuten myös koko työyhteisön osalta, esihenkilöllä on todella iso rooli sen toimivuuden kannalta. (Forman 2016.)

Työyhteisöllä on iso rooli työhyvinvoinnin ja työkuvan kannalta. Jos työyhteisö on hyvä, se tukee ja auttaa ihmisiä kokemaan positiivisia tunteita työtä kohtaan, jolloin ihmiset voivat töissä hyvin. Jos kuitenkin työkaverilla on jotain ongelmia, hyvä työyhteisö havaitsee nämä ongelmat aikaisessa vaiheessa. Tämän ansiosta henkilölle pystytään antamaan tukea jo varhaisessa vaiheessa, eikä ongelmia tarvitse jäädä miettimään yksin. Hyvän työyhteisön tuen avulla myös esimerkiksi pitkältä sairauslomalta työelämään takaisin palannut henkilö jaksaa paremmin työssä, sillä hän saa tukea muilta työyhteisöön kuuluvilta henkilöiltä. (Forman 2016.)

Pidemmän päälle on myös hyvä, että jokaisella on työkaveri, jonka kanssa voi käsitellä asioita ja kokemuksia. Työkaverin ei välttämättä tarvitse olla vapaa-ajalla lähin ystävä, mutta olisi hyvä, että työkaverin kanssa pystyisi jakamaan niin ammatillisia asioita kuin myös vapaa-ajan asioita. (Williams 2018.)

Työkaverin merkitys tulee esiin, kun työyhteisössä tapahtuu jotain mullistavaa. Jos työntekijällä ei ole ketään, joka jakaa samoja ajatuksia ja tunteita, aiheuttaa se epävarmuutta. Myös kukaan muu ei pakolla ymmärrä yhtä hyvin työhön liittyviä asioita, kuin oma työkaveri. Työntekijä saa työkaveriltaan ymmärrystä, sillä he ovat yleensä samalla aaltopituudella. (Williams 2018.)

Työssä vietetään paljon aikaa. Olisikin hyvä, jos työkaveri pystyy tekemään työstä, sekä muutenkin päivistä, miellyttävämpiä. Hyvä työkaveri on muun muassa kunnioittava, yhteistyökykyinen ja hän osaa tarjota tarvittaessa tukea. Tällainen työkaveri osaa antaa muille tunnustusta ja on valmis auttamaan, jos häneltä pyydetään apua. (Mielenihmeet 2019).

6 TYÖN JOUSTAVUUS SEKÄ TASAPAINO VAPAA-AJAN JA TYÖN VÄLILLÄ

Tämä kappale sisältää tietoa siitä, mitä joustavalla työllä tarkoitetaan. Joustavaan työhön liittyy olennaisesti myös vapaa-ajan ja työn välinen tasapaino. Kappaleessa kerrotaan jokaisesta näistä asiasta.

6.1 Joustavan työn määritelmä ja muodostuminen

Joustava työ on laaja käsite ja se pitää sisällään työtä, joka ei ole ajasta tai paikasta sidonnaista. Eri teknologiset välineet mahdollistavat joustavan työn tekemisen. Esimerkiksi puhelimella ja tietokoneella saadaan tavoitettua kollegat nopeasti, jonka lisäksi tietoliikenne mahdollistaa tiedon etsimisen nopeasti. (Työterveyslaitos 2023b.)

Joustavasta työstä on tulossa koko ajan suositumpaa. Joustavan työskentelyn avulla voidaan saada houkutelua yritykseen töihin jopa uusia työntekijöitä, sillä se tuo ihmisille todella paljon mahdollisuuksia sovittaa esimerkiksi työ- ja perhe-elämää yhteen. Se myös auttaa ihmisiä suunnittelemaan paremmin omaa päiväänsä, sillä aikaa ei aina kulu matkustamiseen työpaikan ja kodin välillä. Joustavat työtavat mahdollistavat myös sen, että ihmisten ei välttämättä tarvitse muuttaa työpaikan lähelle, vaan he voivat asua kauempana kiinteästä työpaikasta. Siitä onkin tulossa suuri kilpailuvaltti, kun työnantaja palkkaa uusia työntekijöitä yritykseen, sillä ihmiset kaipaavat joustavuutta työn tekemiseen. (International Workplace Group 2019.)

Jos työnantaja on valmis joustamaan työntekijöitä kohtaan, ovat myös työntekijät suuremmalla todennäköisyydellä valmiita joustamaan työnantajaa kohtaan sitä tarvittaessa. Eri elämäntilanteet vaikuttavat suuresti ihmisiin ja esimerkiksi erilaiset työajat voivat sopia työntekijöille paremmin kuin joustamattomat työajat. (Hakkarainen 2022.)

On kuitenkin olemassa myös riski siitä, että työaika ja vapaa-ajan raja hämärtyy työntekijöiden osalta. Kun työvälineet ovat kotona, voi se houkutella joitain työntekijöitä tekemään työtehtävät loppuun, vaikka työaika olisikin päättynyt aikoja sitten. Olisikin hyvä pitää tällaiset työtunnit ylhäällä, jotta ne voidaan lopulta korvata työntekijöille esimerkiksi rahana tai vapaana. Kuitenkin tällainen

työ kuormittaa helposti, sillä työntekijä ei pääse palautumaan työpäivästään. Näin ollen muun muassa tuottavuus ja luovuus kärsivät, jolloin voittajia ei ole. Onkin tärkeää pyrkiä välttämään liian pitkiä työpäiviä. Erityisesti tällaisia peräkkäisiä työpäiviä, jotka venyvät liian pitkiksi, olisi tärkeää välttää. (Työterveyslaitos 2023c.)

Työelämän ja vapaa-ajan välille olisi tärkeää löytää tasapaino. Työnantajan ja työntekijän olisi hyvä sopia toimenpiteistä, joiden avulla työelämä sekä työn ulkopuolinen elämä pystytään sovittamaan yhteen. Jos tämä onnistuu, tukee se henkilöstön ja koko työyhteisön hyvinvointia. (Työelämään.fi 2023.)

Jos työ ja vapaa-aika ovat terveellä tavalla tasapainossa, pystyvät työntekijät hoitamaan työtehtävänsä niin, että hommat hoituvat aikataulussa ja heille jää riittävästi vapaa-aikaa henkilökohtaisten asioiden tekemiseen. Tällaisen terveen tasapainon löytäminen on hyvin tärkeää, sillä se ehkäisee muun muassa työuupumuksen ja fyysisten vammojen muodostumisen riskejä. Fyysisiä vammoja voi seurata esimerkiksi siitä, että työasennot ovat pielessä, tai työ on muuten fyysisesti rasittavaa. (Mielenihmeet 2022.)

Jotta työnteko olisi tuottavaa ja tehokasta, on henkilön pystyttävä palautumaan riittävästi vapaa-ajalla. Tämä voi kuitenkin olla hankalaa varsinkin silloin, jos työvälineitä, kuten tietokonetta, kannetaan kotiin. Näin joillekin voi syntyä houkutus siitä, että he esimerkiksi vastailevat sähköpostiviesteihin vapaa-ajalla, jolloin työstä ei päästä palautumaan. Olisikin hyvin tärkeää pystyä jättämään työvälineet työpaikalle työpäivän jälkeen, jotta ajatukset työstä voitaisiin unohtaa työpaikalta poistumisen jälkeen. Tällöin työstä pystytään palautumaan niin fyysisesti että henkisesti. Fyysistä palautumista auttavat muun muassa erilaiset harrastukset liikunnan parissa. Varsinkin silloin, jos työ on istumatyötä, olisi hyvä olla liikuntaa sisältäviä harrastuksia. Kuitenkin rentoutumiselle ja leppämisellekin on jätettävä riittävästi aikaa. (Työterveyslaitos 2023c.) Olisikin hyvä, jos työpäivän jälkeiselle ajalle osattaisiin suunnitella jotain mieluista tekemistä. Kun ihmisellä on jotain mitä odottaa, auttaa se pitämään mielen positiivisena työpäivän ajan. Työpäivän aikana taas taukojen merkitys korostuu. Tauot olisi hyvä pitää säännöllisesti, jotta työpäivän aikana ajatukset saadaan hetkeksi pois työtehtävistä. Esimerkiksi pieni jumppatuokio piristää kummasti mieltä työpäivän keskellä. (Koulutus.fi 2021.)

Työn ulkopuolisilla sosiaalisilla suhteilla on suuri vaikutus, kun puhutaan vapaa-ajasta. Vaikka työ voi olla kiinnostavaa ja mielenkiintoista, olisi hyvä osata jättää aikaa myös kavereille sekä omille

läheisille. (Työelämään.fi 2023.) Varsinkin perhe-elämä on hyvä ottaa tarkasti huomioon. Sillä on suuri vaikutus siihen, että millaista työnteko on. Eli onko työnteko joustavaa ja mahdollistaako se muun elämän yhteensovittamisen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Jos työnantaja ottaa hyvin huomioon työntekijöiden perhe-elämän ja on valmis tarvittaessa joustamaan, tuottaa se vetovoimaa yritystä kohtaan työntekijämarkkinoilla. Myös erilaiset perhevapaat ja hoitojärjestelyt voivat tulla kysymykseen, jotta vanhemmat pääsevät viettämään tarvittavaa aikaa lapsien kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Työntekijät, joilla on pieniä lapsia, haluaisivat enemmän joustoa heidän työhönsä. Suuri osa vanhemmista kokee, että työstä on haittaa heidän perhe-elämäänsä. Tämä johtuu muun muassa siitä, kun työpäiviä joudutaan venyttämään liiallisten työtehtävien takia. Etätyö onkin tällaisten työntekijöiden suosiossa, jos vain heidän työtehtävänsä sen mahdollistavat. Yleensä tällaiset työt ovat korkeammin koulutetuilla, muun muassa asiantuntijoina työskentelevillä, henkilöillä. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2023.)

Työpaikalla voi olla monia erilaisia käytäntöjä, joilla tuetaan sitä, että työntekijät pystyisivät paremmin sovittamaan työn ja muun elämän yhteen. Työnantaja voi tukea henkilöstöä monella eri tavalla. Esimerkiksi erilaiset palvelut, jotka helpottavat ja tukevat ihmisten arkea, auttavat varmasti henkilöstöä muun muassa jaksamaan paremmin työelämässä. Kuitenkin onko työnantajalla tähän resursseja käytettävänä, on toinen asia. Kuitenkin jo se, että henkilöstö ja heidän perhe-elämänsä huomioidaan ja sitä ollaan valmiita tukemaan eri tavoin, on jo iso asia henkilöstölle. Jos työnantajalla on vielä sovittuna kirjalliset tavoitteet ja säännöt sille, miten henkilöstöä tuetaan heidän vapaa-aikansa osalta, on jo iso merkitys, sillä näin nämä sovitut asiat ovat kaikille selvillä. Näin ollen kaikki tiedostavat, että millaisia oikeuksia heillä on esimerkiksi etätyön suhteen. Etätyön lisäksi erilaiset joustot työajoissa, auttavat henkilöstöä todella paljon sovittamaan muuta elämää ja työelämää yhteen. (Työterveyslaitos 2023d.)

Hyvien käytäntöjen ja tahdon avulla, työnantaja voi aloittaa matkan kohti perheystävällisempää työpaikkaa. Työpaikalla olisikin hyvä keskustella monista asioista koko henkilöstön kesken, johtoportaan suorittavaan tasoon saakka, jotta jokaisen tason näkemykset ja mielipiteet otettaisiin huomioon. Esimerkiksi se, että ottaako työnantaja omassa strategiassaan huomioon sitä, että henkilöstöllä on jokaisella yksilölliset elämäntilanteet ja tehdäänkö mahdollisten tavoitteiden eteen asioita, jotka vaikuttavat niiden toteutumiseen. Myös työpaikan yleinen suhtautuminen perhe-elämään

ja eri elämäntilanteisiin on hyvä keskustelun aihe, kuten myös keinot, joilla perhe-elämää tuetaan. Myös se, että onko esihenkilöillä tarpeeksi tietotaitoa ja koulutusta siihen, että elämäntilanteita tunnistetaan ja niihin osataan reagoida, on hyvä aihe keskustelulle. (Työterveyslaitos 2023d.)

Työn ja perhe-elämän yhteensovittamista voidaan myös edistää tasa-arvoisella kohtelulla, sekä kaikenlaisen syrjinnän pois kittkemisellä. Myös se, että työsuhteisiin alettaisiin panostamaan enemmän esimerkiksi tekemällä vakituisia työsopimuksia määräaikaisten työsopimusten sijaan, on yksi tällainen keino, sillä se luo turvallisuuden tunnetta. Ei kuitenkaan pidä unohtaa sitä, että työkuormalla on suuri vaikutus muun elämän ja työelämän yhteensovittamiseen. Jos työkuormaa vähennetään ja sitä ei päästetä kasvamaan liian suureksi, työntekijät eivät väsy työpäivien aikana. Tämän ansiosta he jaksavat näin ollen panostaa enemmän perhe-elämään. Henkilöt, jotka ovat yksinhuoltajia tai heidän perheenjäsenensä vaatii erityistä hoitoa, pitäisi olla mahdollista tukea, jotta heidän työskentelynsä onnistuisi muun elämän rinnalla. (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos 2023.)

7 TYÖN MERKITYKSELLISYYS

Kappaleessa käsitellään sitä, mitä työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan ja kuinka eri henkilöt voivat sitä kokea. Kappaleessa huomataan se, että merkityksellisyyden kokeminen on hyvin yksilöllistä.

7.1 Merkityksellisyyteen vaikuttavia asioita

Ihmisille on tärkeää tehdä työtä, jonka he kokevat olevan tärkeää ja tekemisen arvoista. Jos työntekijät kokevat työn olevan tällaista, ovat he sitoutuneempia ja tehokkaampia, joka auttaa yritystä menestymään. Kun työ koetaan merkitykselliseksi, auttaa se muodostamaan isompia tiimejä, jotka toimivat tehokkaasti. Tehokkaiden tiimien muodostuminen toki edellyttää sitä, että jokainen tiimin jäsen tietää tavoitteet ja päämäärät, johon halutaan päästä. Näin he tunnistavat sen, että kuinka heidän työnsä vaikuttaa isossa kuvassa esimerkiksi yritykseen tai yhteiskuntaan. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 56.)

Työn merkityksellä on ominaista muuttua työuran ja eri elämänvaiheiden aikana. Esimerkiksi juuri työelämään tulleella henkilöllä voi olla täysin erilaiset syyt työn tekemiselle, kuin mitä ne ovat jo vuosia työelämässä olleelle perheelliselle henkilölle. Kyseiset henkilöt arvostavat eri asioita, jonka kautta he kokevat työlleen merkitystä. (Aaltonen ym. 2020, 71.)

Kuten edellä mainitusta asioista voidaan huomata, se mikä koetaan merkitykselliseksi, on jokaisen yksilön henkilökohtainen asia. Mikä on toisille tärkeää ja merkityksellistä, se ei pakolla ole toisille ollenkaan tärkeää. Kuitenkin jokaisella on halu tehdä työtä, joka on itselleen mielekästä sekä merkityksellistä. (Aaltonen ym. 2020, 84–85.)

Koska työn merkityksellisyyteen liittyviä asioita on tutkittu vuosikymmeniä, tutkimustulokset ja niiden teoriat edustavat kyseisenä aikana vallalla olevia käsitteitä. Esimerkiksi 1970-luvulla tehdyissä tutkimuksissa keskityttiin siihen, että kuinka työn merkityksellisyyteen vaikutti vain itse työtehtävät ja niistä saatava palaute. 2000-luvulle tultaessa teorioihin on alettu ottamaan mukaan eri ominaisuuksia, jotka liittyvät sosiaalisiin suhteisiin, työkontekstiin sekä tiedollisiin asioihin. Tällaisia asioita

ovat muun muassa työn monimutkaisuus, sosiaaliset suhteet ja erilaiset riippuvuudet henkilöiden välillä sekä olosuhteet, joissa työtä tehdään. (Aaltonen ym. 2020, 87–89.)

Työn merkityksellisyyttä voi kuitenkin vielä käsitellä laajemmilla tasoilla. Esimerkiksi kuinka työ vaikuttaa yhteiskunnallisella ja globaalilla tasolla, voi olla ihmisille merkityksellistä. Muun muassa hyödyttävätkö työtehtävät yhteiskunnan hyvinvointia tai onko työ kestävää ympäristön kannalta, voi olla suuri merkitys joillekin ihmisille, kun heiltä kysytään, että mikä luo heille merkityksellisyyttä työssä. (Aaltonen ym. 2020, 99.)

Nykyään ihmisille pitäisi pyrkiä tarjoamaan sellaista työtä, jossa he voisivat kokea, että heidän työtehtävillään on tarkoitus laajemman kokonaisuuden onnistumisen takia. Kun he ymmärtävät, että jokin laajempi kokonaisuus ei voi onnistua tai toimia ilman heidän työpanostaan, he kokevat työtehtävällä olevan merkitystä. Hyvät päämäärät auttavat ihmisiä löytämään merkitystä siihen, että miksi he tekevät juuri kyseistä työtä. Myös se, että ihmiset pääsisivät tekemään työtehtäviä, jotka he kokevat mieluisiksi ja joissa he pääsisivät toteuttamaan itseään, luo merkityksellisyyttä työtä kohtaan. Ei kuitenkaan tule unohtaa, että työssä olisi hyvä olla asioita, joita ihmiset itse arvostavat. (Martela & Pessi 2018.) Jos työssä päästään myös käyttämään omia vahvuuksia, luo se merkityksellisyyden tunnetta (Vuori 2023).

Myös muiden mielipiteillä on väliä sille, että pidetäänkö omaa työtä merkityksellisenä. On olemassa työtehtäviä, joita ihmiset pitävät suurella arvossa. Sitten on taas olemassa sellaisia työtehtäviä, joita ei arvosteta. Tällaisia työtehtäviä suorittavia henkilöitä ei huomioida, kun he tekevät työnsä hyvin. Jos taas työ hoidetaan huonosti tai työn tekemisen aikana tapahtuu virheitä, palautetta tulee välittömästi. Kuitenkin tästä voidaan huomata, että asiat eivät suju ilman, että kyseisiä työtehtäviä tehdään. Näin työntekijät voivat saada työlleen siitä merkityksellisyyttä, vaikka muut eivät sitä arvostaisikaan. Vaikka merkityksellisyys muodostuu monista eri asioista, niin ei olisi pahitteeksi, jos kaikkia työtehtäviä kohtaan osoitettaisiin arvostusta. (Aaltonen ym. 2020, 102–106.)

8 JOHTAMINEN JA ESIHENKILÖTYÖSKENTELEY

Johtaminen on toimintaa, jossa olemassa olevien ihmisten työpanosta ja muita voimavaroja osataan hankkia, kohdentaa sekä hyödyntää oikein, jotta asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Johtamisen päätarkoituksena onkin saada erilaiset ihmiset työskentelemään yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2012, 19–20.) Tässä kappaleessa käydään läpi eri johtamistyyliä, jotka ovat nykyisin suosittuja ja yleisesti käytössä olevia tyyliä johtaa ihmisiä työelämässä.

8.1 Yleiset käytössä olevat johtamistyyliä

Jotta esihenkilö voi johtaa tehokkaasti alaisiaan, on hänellä oltava oma johtamistyyliänsä. Johtamistyyliä vaikuttaa siihen, kuinka alaiset näkevät oman esihenkilönsä. Johtamistyyliä vaikuttaa muun muassa omat ja organisaation asettamat tavoitteet ja se, kuinka asetetut tavoitteet meinataan saavuttaa. Kuitenkin omalla innostuksella on suuri vaikutus johtamisessa. Esihenkilön on hyvä olla avoin palautteelle ja hänen on oltava valmis tarvittaessa muuttamaan omaa johtamistyyliänsä. Oman johtamistyyliä löytää parhaiten kokeilemalla eri johtamistyyliä, sillä erilaiset tavat soveltuvat eri tiimeille ja eri tapauksiin. (IMD 2023.)

Johtamistyyliä määrittää sen tavan, kuinka esihenkilönä työskentelevä henkilö muun muassa johtaa omaa tiimiään, kuinka hän reagoi yllättäviin asioihin ja kuinka hän toteuttaa sekä kehittää strategiaa. Oma johtamistyyliä on tärkeää tiedostaa. Tällöin henkilö pystyy kehittämään omia johtamistaitojaan, kun hän tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Useilla johtajilla ja esihenkilöillä on käytössä monia eri johtamistyyliä. Jos johtamistyyliä ei ole tiedossa, palautteen kerääminen omalta esihenkilöltä ja omilta alaisilta on hyvä tapa ottaa siitä selvää. Palautteen ansiosta omaa toimintaa voi mukauttaa päivittäiseen johtamiseen. (IMD 2023.)

Johtamistyyliä on useita erilaisia. Nykyisin kuusi yleisintä johtamistyyliä ovat transformatiivinen johtaminen, delegatiivinen johtaminen, arvovaltainen johtaminen, transaktionaalinen johtaminen, osallistava johtaminen ja palveleva johtaminen. (IMD 2023.)

Tranformatiivisessa, eli muutosjohtamisessa, korostetaan sananmukaisesta muutosta ja siinä alaisia pyritään innostamaan hyödyntämään heidän potentiaalinsa täysin, jonka avulla he saavuttavat

asioita, joita he eivät uskoneet saavuttavansa. Muutosjohtajuudessa johtajilla ja esihenkilöillä on kyky keskittyä tulevaisuuteen. He pyrkivät miettimään etukäteen, että mitä tavoitteiden saavuttamiseksi täytyisi tehdä. He myös ymmärtävät, että organisaation täytyy muuttua ja sopeutua muutoksiin, jos organisaatio haluaa menestyä. He myös osaavat auttaa alaisiaan saavuttamaan täyden potentiaalinsa, sekä kehittämään vahvuuksia ja heikkouksia paremmaksi. Muutosjohtajilla on siis kyky saada alaisensa innostumaan asioista ja seuraamaan johtajansa esimerkkiä (IMD 2023.)

Delegatiivisessa johtamistyyliässä johtajilla ja esihenkilöillä on suuri luotto alaisiinsa, että he hoitavat työtehtävänsä hyvin. He mahdollistavat työntekijöille luovuuden ja kokemuksen käyttämisen, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Vaikka kyseistä johtamistyyliä pidetään ”hällä väliä” -tyylinä, voi se kuitenkin olla toimiva, jos alaiset ovat työssään päteviä ja kykeneväisiä ottamaan vastuuta työstään. Johtamistyylistä voi kuitenkin aiheutua erimielisyyksiä ja se saattaa jakaa johtajan oman tiimin kah-tia. Myös tiimin uusille henkilöille tämä johtamistyyli voi tuoda haasteita, sillä heille voi olla esimerkiksi epäselvää se, että kuka kantaa vastuun työn tuloksista. (IMD 2023.)

Arvovaltaista johtamistyyliä käyttävät esihenkilöt pitävät itseään esikuvana ja niin sanottuna mentorina alaisilleen. He olettavat, että johtajien esimerkkiä tulee seurata, jolloin he pystyvät sanelemaan asiat. Alaisten kuuluisi tehdä asiat juuri sillä tavalla, kuin heidän johtajansa sanovat. Arvovaltaisille johtajille on ominaista motivoida sekä innostaa ympärillä olevia henkilöitä ja he ohjaavat, kannustavat ja motivoivat tiimiään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Myös palautteen antaminen on heille tärkeää. Arvovaltaista johtamistyyliä käytettäessä pitää tuntea oman tiimin jäsenet hyvin, jotta palautetta voidaan antaa yksilöllisesti, joka auttaa jatkossa organisaatiota menestymään. Tämä vaatii johtajilta myös paljon sopeutumista, jos heidän tiiminsä koko tulee kasvamaan. Kuitenkin arvovaltainen johtamistyyli ei sovi kaikille tiimeille ja se voi aiheuttaa negatiivisia tunteita tiimin jäsenissä, sillä johtamistyyli on hyvin dominoiva. (IMD 2023.)

Transaktionaalisessa johtamistyyliässä erilaiset palkkiot sekä rangaistukset näyttelevät suurta roolia. Tätä johtamistyyliä kutsutaan niin sanotusti esimiesjohtajuudeksi, sillä johtamistyyliässä korostuu johtamisen rakenne. Tämä johtuu siitä, että alaisten motivaation ei oleteta olevan tarpeeksi hyvä, jotta annetut työtehtävät hoituisivat. Tämän seurauksena johtajat ovat asettaneet alaisille selkeät tavoitteet, jotka täytettyään heidät tullaan palkitsemaan luodun palkitsemisjärjestelmän mukaisesti sovitulla tavalla. Johtamistyyliille on ominaista roolien ja vastuiden tarkka määrittely, joka voi aiheuttaa muutoksia työmäärissä. Johdonmukaisuus on hyvin tärkeää asetettujen tavoitteiden ja kannustimien välillä ja ne on pyrittävä pitämään houkuttelevina, tai muuten tulos voi heikentyä. Johtajat

kuitenkin korostavat sitä, että vanhojen tapojen noudattaminen on tärkeämpää ja parempaa, kuin minkään muutoksen tekeminen totuttuihin tapoihin. (IMD 2023.)

Osallistavaa johtamistyyliä voidaan pitää niin sanotusti demokraattisena johtajuutena, sillä siinä alaisia ja muita työntekijöitä otetaan mukaan päättämään asioista. Näin ollen tätä johtamistyyliä käyttävät johtajat eivät tee päätöksiä yksin oman mielensä mukaan, vaan he antavat muille työntekijöille mahdollisuuden kertoa asioista oman näkemyksensä ja mielipiteensä ennen päätöksen tekemistä. Jotta tätä johtamistyyliä voidaan käyttää, vaatii se johtajilta muun muassa kykyä jakaa vastuuta muille työntekijöille, jonka lisäksi johtajan tulisi omata hyvät kommunikointitaidot. Osallistava johtaminen rohkaisee yhteistyöhön ja pyrkimyksenä on saada tehtyä päätökset tiiminä. Vaikka kyseinen johtamistyyli on yleinen, ovat viime vuosina muuttuneet työtavat vaikeuttaneet tiimien toimintaa, sillä tiimit eivät enää pakolla tapaa kasvokkain, kuten ennen. Jotta johtamistyyli olisi mahdollinen myös etänä työskenteleville tiimeille, täytyy viestinnän olla avointa, spontaania ja rehellistä. Avoimen ja rehellisen viestinnän tarkoituksena on rohkaista tiimin jäseniä esittämään asioista omia mielipiteitään. Johtamistyylin pääasiallinen tarkoitus onkin pyrkiä luomaan luottamusta kaikkien tiimin jäsenten välillä, ja viestintä näyttelee siinä suurta roolia. (IMD 2023.)

Palvelevassa johtamistyyliässä korostuvat esihenkilön ja alaisten väliset suhteet. Esihenkilön tehtävä on tehdä kaikkensa auttaakseen alastaan saavuttamaan potentiaalinsa täysin. Esihenkilöiden on ymmärrettävä alaisiaan monin eri tavoin, kuten esimerkiksi tavoitteiden ja kykyjen osalta, jotta palveleva johtaminen olisi mahdollista. Johtamistyyliille on kuitenkin ominaista päätöksentekoprosessin eettisyys, eli päätöksien tavoite on hyödyttää mahdollisimman montaa henkilöä eikä vain muutamaa tiettyä henkilöä. Tämän ansiosta luovuus ja ongelmanratkaisukyky paranevat ja tiimin jäsenet uskaltavat paremmin tuoda omia näkökantojaan esiin eri asioista. Myös kommunikaation parantuminen niin johtajasta työntekijään, voi olla yksi palvelevan johtamisen suurista hyödyistä. Tällöin mahdollisia konflikteja voidaan ennaltaehkäistä ja työympäristö pysyy rauhallisena, jolloin ihmisten välit pysyvät hyvinä. Näiden asioiden tuottama uskollisuus voi merkitä tuottavuuden kasvua. (IMD 2023.)

Johtamistyyliä voi siis olla monia erilaisia. Johtamistyyliillä on suuri merkitys siihen, että kuinka tehokas ja hyvinvoiva esihenkilön oma tiimi on. Jokaisella ihmisellä on muitakin motivaattoreita käydä töissä, kuin vain pelkkä palkka. Esihenkilöiden johtamistyyli vaikuttavat suuresti henkilöiden haluun työskennellä yrityksessä ja tiimissä. (Safeer 2023, luku 8, Management Style Matters.)

Hyviin johtamistyyliin kuuluu se, että alaisten annetaan olla mukana päättämässä asioita, jotta muutoksia on helpompi hyväksyä ja omaksua käytäntöön. Johdettaville on myös osattava antaa riittävästi vastuuta, mahdollisuus käyttää omaa henkilökohtaista luovuutta ja kokemusta työtehtävien toteuttamiseen, niin että ennalta asetetut ohjeet ja odotukset täyttyvät. Tämän takia tavoitteiden säännöllinen seuraaminen on tärkeää, jonka lisäksi on hyvä tarkastella työn määrää ja vaativuutta. Työtä tekevää henkilöä ei ole tarkoitus yli- tai alikuormittaa ja kyseiselle henkilölle pitäisi pystyä tarjoamaan sopivan haastavia työtehtäviä. Tällaisella työn määrän arvioimisella varmistetaan se, että tiimin jäsenet kokevat jokaisen osallistuvan tasaisen paljon projektin suorittamiseen. (Safeer 2023, luku 8, Management Style Matters.)

Safeer (2023, luku 8, Management Style Matters) kertoo, että hyvälle johtamistyylielle on ominaista myös se, että alaisille on osattava antaa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja se olisi hyvä kertoa julkisesti. Esihenkilön ei tule ottaa kunniaa alaistensa hyvin tehdystä työstä, vaan hänen täytyy osata olla nöyrä ja tyytyväinen siihen, että hänellä on osaavia alaisia. Tällaisille alaisille on myös pyrittävä tarjoamaan riittävät ja tarvittavat resurssit, jotta projektit onnistuvat yhtä hyvin kuin ennen. Myös se, että esimies osaa tunnustaa omat virheensä ja pyytää niitä anteeksi, ovat hyvien johtamistyylien perusasioita. Kukaan ei ole aina oikeassa ja myös esihenkilön pitää osata olla tarpeeksi nöyrä tunnustamaan virheensä, sillä se auttaa rakentamaan positiivista ilmapiiriä tiimin keskuudessa.

Vaikka työn joustavuutta ja työn sekä muun elämän tasapainoa on käsitelty myös erillisenä kappaleena, on se pakko nostaa esiin myös johtamistyyleistä puhuttaessa, sillä se liittyy oleellisesti hyvään johtamiseen. Koska jokaisen henkilökohtaisessa elämässä tapahtuu yllättäviä asioita, esihenkilön tulisi kannustaa alaisiaan olemaan avoimia, jotta tällaisista yllättävistä asioista pystytään keskustelemaan, jonka ansiosta muun muassa stressitasot työpaikalla vähenevät. Myös se, että esihenkilö vaatii alaisiaan pitämään lomansa ja vapaansa niin, että työtehtäviin ei kosketa, on tärkeää. Tämä perustuu siihen, että jos esimerkiksi henkilökohtaiset ongelmat perhe-elämän osalta tuodaan työpaikalle, vaikuttaa se negatiivisesti moniin asioihin, kuten muun muassa tehokkuuteen. Kun perhe-elämästä saadaan pidettyä huolta vapaapäivinä ja lomajaksoilla, ei tällaisia ongelmia yleensä synny niin paljoa. Lomien ja vapaiden aikana ihmiset saavat myös levähtyä ja nohduettua työt, jolloin töihin palataan virkeämpänä ja tehokkaampana. (Safeer 2023, luku 8, Management Style Matters.)

Vaikka johtamistyyliä ja erilaisia strategioita on paljon erilaisia, esihenkilön on tärkeää osata johtaa hyvinvointia. Safeer (2023, luku 8, BE A FORCE OF CHANGE) kertoo alaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen olevan tärkeää, sillä terve ja hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työstä hyvin ja tehokkaasti. Hyvinvointiin liittyvien ongelmien sivuuttaminen voi johtaa turhiin sairauspoissaoloihin ja henkilöstön vaihtumiseen. Safeer (2023, luku 8, COMMUNICATE OFTEN AND VARY THE MESSENGER) mainitsee, että hyvinvointiin liittyvistä asioista pitää kuitenkin viestiä oikein ja säännöllisesti, mieluiten monen eri henkilön toimesta. Myös saavutukset hyvinvointiin liittyvien asioiden osalta kannattaa viestiä laajemman porukan tietoisuuteen, sillä se voi kannustaa muita tiimejä pyrkimään samaan saavutukseen kuin mihin esihenkilön oma tiimi on päässyt.

Jos hyvinvointikulttuuria lähdetään luomaan alusta, vaatii se paljon työtä. Esihenkilöllä on kuitenkin tässä hyvin keskeinen rooli, sillä hänen täytyy toimia hyvänä esimerkkinä alaisilleen. Avoimen ilmapiirin merkitys korostuu hyvinvointikulttuurin luomisessa, sillä silloin asioista ja mielipiteistä uskalletaan keskustella niin kuin ne ovat. Näistä asioista huolimatta terveellisen, onnellisen ja joustavan tiimikulttuurin luominen vie aikaa samalla tavalla kuin muutkin muutokset organisaatiossa. Vanhat käyttäytymistavat ja vanhat asenteet ovat voineet juurtua syväälle organisaatiossa oleville henkilöille, joten haasteita uuden kulttuurin luomisessa tulee riittämään. Varsinkin suurissa organisaatioissa uuden kulttuurin luominen on hidasta. (Safeer 2023, luku 8, THAT'S A WRAP.) Kuitenkin riittävän ajan kanssa nämä uudet hyvinvointikulttuurin asiat ovat henkilöiden hyväksyttävissä ja näin ollen muutos tapahtuu.

Yhteenvetona voidaan todeta, että hyvät johtamistyyliä pitävät sisällään paljon samoja asioita, vaikka esihenkilöillä voi olla käytössä erilaiset johtamistyyliä. Hyvinvoinnin johtaminen on todella tärkeää jokaiselle johtajalle ja heidän tulisi pyrkiä edistämään alaisten hyvinvointia ja terveyttä kaikilla mahdollisilla tavoilla.

9 TYÖN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa on kerrottu työn tekemiseen liittyvistä asioista, kuten aineistonkeruumenetelmistä, tutkimusongelmasta ja työn luotettavuudesta. Kappaleessa käsitellään myös työn eettisyyden toteutumista.

9.1 Aineistonkeruumenetelmät ja lähestymistapa

Aineistonkeruun osalta työssä on hyödynnetty laadullisia menetelmiä. Työssä on hyödynnetty monia valmiita tilastoja, joita on ollut saatavilla eri lähteistä (Vilkkä 2015, 94). Nämä lähteet tullaan esittelemään myöhemmin, kun kerron työn toteuttamisesta. Laadullisen tutkimuksen menetelmistä myös havainnointia, on käytetty tutkimuksessa. Tutkimuksessa on hyödynnetty niin osallistuvaa kuin ei-osallistuvaa havainnointia. (Jyväskylän yliopisto 2015). Muun muassa työilmapiirin ja työyhteisön tiiviyn selvittämisessä näitä molempia havainnoinnin menetelmiä on pystytty hyödyntämään. Esimerkiksi se, kuinka oman työyhteisön jäseniä ollaan valmiita auttamaan sekä tukemaan työtehtävissä, tai kuinka työyhteisön jäsenet tulevat keskenään toimeen, voidaan havainnoida muun muassa jokapäiväisen käyttäytymisen mukaan. Tarkkailu onkin hyvä keino toteuttaa havainnointia edellä mainituissa asioissa, sillä niissä voi tapahtua nopeasti muutoksia (Vilkkä 2015, 142).

Lähestymistapana tutkimuksessa on käytetty tapaustutkimusta. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan 'mitä' ja 'miten' -tyyppisiin kysymyksiin. Myös se, että tutkittava aihe on ajankohtainen ilmiö nykyaikana, vaikutti tapaustutkimuksen valintaan työn lähestymistavaksi. (Eriksson & Koistinen 2005, 4–5.)

Tapaustutkimuksen eri muodoista, työ sijoittuu kollektiivisen tapaustutkimuksen alle. Työssä käsitellään monia asioita ja niiden avulla pyritään siihen, että tutkittavista asioista saataisiin parempi ymmärrys teoriaosuuksien ansiosta. (Eriksson & Koistinen 2005, 9–10.)

9.2 Työn toteuttaminen

Kehittämällä tarkoitetaan konkreettista toimintaa, jolle on määritelty ennalta tietty tavoite, ja joka pyritään saavuttamaan. Tavoitteen määrittämisellä on tärkeä rooli kehittämistoiminnassa ja se voidaan määrittellä joko ulkoapäin tai itse. Yleensä tavoitteet määritellään ulkoapäin. Esimerkiksi organisaation johto määrittää strategian ja tavoitteet, joiden perusteella toimintaa aletaan kehittää päämäärien saavuttamiseksi. Jos kehittämistä tehdään toimijalähtöisesti, tapahtuu kehittäminen avoimessa ympäristössä. Tällöin työssä edetään vaiheittain, jonka vuoksi tavoitteita ei voida määrittellä työn alussa, vaan ne muotoutuvat työn aikana yhteisymmärryksessä. Kehittämisen avulla toimintatapoihin ja -rakenteisiin voidaan tavoitella muutosta parantamalla ja muuttamalla prosesseja. Tämän ansiosta prosesseista tulee paremmin toimivia sekä tehokkaampia. Kehittämistoiminta aloitetaan yleensä silloin, kun esimerkiksi jossain asiassa, prosessissa tai toimenpiteessä havaitaan olevan jokin ongelma, joka on hyvä ratkaista. Kehittämistoiminta voi kuitenkin myös tähdätä tulevaisuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16.) Esimerkiksi yritys voi haluta kehittää jo jotain olemassa olevaa tuotetta paremmaksi ja tehokkaammaksi, jotta se vastaisi paremmin kuluttajien vaatimuksia tuotetta kohtaan.

Tutkimussuunnitelman tarkoituksena on auttaa työn etenemisessä. Tutkimussuunnitelmaa tarvitaan muun muassa silloin, kun haetaan lupaa tutkia jotain asiaa. Se myös estää ryhmässä tehtävässä tutkimuksessa erilaista poukkoilua asioiden välillä, sillä tutkijaryhmä on sopinut työn toteuttamistavoista ja käytettävistä menetelmistä keskenään tutkimussuunnitelmassa. Suunnitelman tekemiseen on hyvä varata aikaa, sillä huolellinen suunnittelu nopeuttaa työvaihetta. Sisällön osalta tutkimussuunnitelmassa on asioita, joihin tutkija tai tutkijat voivat sitoutua. Suunnitelmaan kirjataan muun muassa työssä käytettävät menetelmät, yhteistyökumppanit, aikataulu, teoreettinen viitekehys ja monia muita asioita. (Vilka 2015, 75.) Ensimmäinen vaihe työssäni oli tutkimussuunnitelman laatiminen. Kun suunnitelma oli tarpeeksi hyvällä tasolla, pystyi sen perusteella ja avulla lähteä toteuttamaan itse tutkimusta.

Tutkimuksen tekemisen ensimmäinen vaihe oli etsiä tutkimustuloksia ja tutkimusartikkeleita, joissa oli listattuna eri asioita, joita työntekijät arvostavat työnantajassa. Lähteet sisälsivät paljon erilaisia tilastoja. Vaatimuksena näille lähteissä löytyville tilastoille oli se, että niiden tekijä on tiedossa, tutkimukseen osallistujien määrä on tiedossa ja vastausten määrä per asia on tiedossa. Jos nämä kaikki vaatimukset täyttyivät, lähteitä pystyttiin hyödyntämään työssä. Vastaajien ja vastausten

määrä piti olla siksi tiedossa, jotta niistä pystyi luomaan tiedoston Excelliin vertailua varten. Excelissä listasin jokaisen tutkimuksessa ääniä saaneen asian omaksi kohdakseen. Kuitenkin tässä vaiheessa tein yhdistelyitä asioiden osalta, jos ne tarkoittivat käytännössä samaa asiaa. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi työilmapiiri, työyhteisö ja työkaverit sekä johtaminen ja esihenkilötyöskentely. Tämän jälkeen laskin jokaisen tutkimuksen ja kyselyn vastaajien yhteismäärän yhteen, kuten myös jokaisen asian saamat äänet jokaisen tutkimuksen osalta. Näin sain tietooni sen, että kuinka paljon tutkimuksiin ja kyselyihin on vastannut ihmisiä, ja voinko pitää sitä riittävänä määränä. Jos kyselyiden vastaajamäärä oli ilmoitettu tarkasti, mutta vastaukset oli ilmoitettu prosentteina, laskin ilmoitettujen prosenttimäärien mukaan kyseistä asiaa äänestäneet henkilöt jakamalla prosenttimäärän kyselyyn vastanneiden määrästä.

Tilastoja, joita hyödynsin työssäni ovat Academic Workin Ypai-opas vuodelta 2022, Baronan työelämä tutkimus vuodelta 2023, Panu Luukan Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? -teoksesta otettu tilasto, Suomalaisen työn liiton vuoden 2016 selvitys työelämään liittyen ja T-Median vuoden 2020 selvitys siihen, mitkä kriteerit vaikuttavat eniten työpaikan valintaan. Koin nämä tilastot tarpeeksi laadukkaiksi ja selkeiksi, jotta niistä voidaan ottaa asioita tutkimustani varten. Työssä on hyödynnetty myös toimeksiantajan omia vuosittaisia henkilöstötutkimuksia, joiden toteuttamisesta on vastannut Innolink. Henkilöstökyselyissä oli kysymyksiä työnantajamaineeseen vaikuttavista asioista, kuten työilmapiiristä ja palkkauksesta. Kyselyt sisälsivät perinteisiä arviointeja, joiden lisäksi henkilöt pystyivät antamaan myös sanallista palautetta. Sanallisia vastauksia ja arviointeja on hyödynnetty niin työhön nostettujen tärkeimpien asioiden listaamisessa, kuin myös kehitysehdotusten laatimisessa. Esimerkiksi jos monet henkilöt ovat nostaneet esiin henkilöstötutkimuksessa samoja asioita, on niiden pohjalta pyritty keksimään tapa, jolla kyseistä asiaa voitaisiin parantaa. Työssä hyödynnetyt henkilöstötutkimukset ovat vuosilta 2022 ja 2023, mutta ne ovat nähtävillä vain toimeksiantajan intranetissä.

Kun kuusi kirjoitettavaa asiaa oli selvillä, aloin etsimään lähdemateriaalia teoriaa varten. Kun olin mielestäni löytänyt tarpeeksi lähteitä, alkoi teorian kirjoittaminen. Kuitenkin aivan ensimmäisenä näin tarpeelliseksi kirjoittaa teoriaa työnantajamaineesta, sillä mielestäni se oli tarpeellista määrittää työn alussa. Vasta tämän jälkeen oli vuorossa tutkimuksessa nousseiden asioiden kirjoittaminen teorian osalta. Teoriaosuuksien valmistuttua, vuorossa oli kirjoittaminen siitä, että kuinka asiat toteutuvat kohdeyrityksessä. Varsinkin tässä vaiheessa on käytetty havainnointia ja tarkkailua siitä, että miten esimerkiksi joissain tilanteissa käyttäytyään. Havainnointia on tehty jo ennen tutkimuksen tekemistä, mutta tutkimuksen aikana havainnointeja on kirjattu ylös muistiin.

Tutkimuksen aikana tehtiin havaintoja työilmapiiriin liittyen. Havainnot on tehty 9.12.2022 ja 9.6.2023. Näillä päiväyksillä oli konsernin kesäjuhlat Hämeenlinnassa ja pikkujoulut Helsingissä. Näihin tapahtumiin osallistui paljon porukkaa jokaisesta konsernin yhtiöstä, joten tämä tarjosi hyvän mahdollisuuden havainnoida ja tarkkailla sitä, että kuinka henkilöt toimivat kyseisessä tilaisuudessa. Tällä tarkoitan esimerkiksi sitä, että kuinka paljon eri yhtiöistä olevat henkilöt ovat tekemisissä toistensa kanssa, vai pysyvätkö he vain itselleen tuttujen henkilöiden seurassa. Huomiota kiinnitettiin näin ollen ihmisten käyttäytymiseen itselleen vieraampien henkilöiden seurassa. Havainnointi oli edellä mainituissa tapahtumissa sekä tarkkailevaa että osallistuvaa. Tarkkaileva havainnointi sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan havainnoida ihmisten käyttäytymistä tietyissä tilanteissa ja ympäristöissä toisten ihmisten seurassa. Osallistuvaa havainnointia tapahtui silloin, kun menin itse juttelemaan sellaisten henkilöiden kanssa, jotka eivät olleet itselleni tuttuja. Tällainen niin sanottu kenttätyö on hyvin yleistä osallistuvassa havainnoinnissa ja se vaatii, että tutkija pääsee sisään yhteisöön, jota hän on tutkimassa ja joista hän haluaa tehdä havainnoiteja. Myös havainnointien suuntaaminen, tässä tapauksessa työilmapiiriin vaikuttaviin asioihin, on yleistä niin tarkkailevalle kuin osallistuvalla havainnoinnille. (Vilka 2006, 43–44.) Näissä tilaisuuksissa kirjasin havainnot puhelimen muistioon, josta havainnot siirrettiin tietokoneelle heti tilaisuuden tullen analysointia varten. Analysoiminen mahdollistaa tehtyjen havaintojen ryhmittelyä, joka mahdollistaa myöhemmin tehtävän tulosten tulkitsemisen (Vilka 2006, 81). Tulosten analysoimisessa pyrin listaamaan tekemiäni havaintoja jokaisen konsernin yhtiön alle, jotta näkisin muun muassa sen, että onko jonkin tietyn yhtiön henkilöt vähemmän tekemisissä toisten yhtiöiden henkilöiden kanssa ja viettävätkö he aikaa vain omassa porukassaan. Tämän seurauksena pystyin tekemään johtopäätöksiä työilmapiiristä muun muassa sen osalta, että kuinka avoin se on koko konsernin kesken vai onko se sulkeutuneempaa joissakin yhtiöissä. Johtopäätösten tekeminen vaatii paljon vertailua tehtyjen havaintojen välillä (Vilka 2006, 87). Tämän seurauksena saatiin selville se, että millaisia työilmapiirejä konsernin eri yhtiöillä on toisiinsa verrattuna. Tehtyjen johtopäätösten avulla voitiin antaa kehitysehdotuksia työilmapiiriin parantamiseksi avoimempaan suuntaan.

Kun asioiden toteutumista toimeksiantajalla oli mietitty, oli aika alkaa pohtimaan ja miettimään kehitys- ja parannusehdotuksia näihin esille nostettuihin asioihin. Vaikka jotkin asiat olivatkin hyvässä kunnossa toimeksiantajalla, jokaiseen kuuteen asiaan pyrittiin löytämään joitain kehittämis- ja parannusehdotuksia.

Viimeisenä vaiheena työssä oli kertoa työvaiheista, tutkimusmenetelmistä, aineistonkeruutavoista, tutkimusongelmasta, sekä pyrkiä todistamaan tutkimuksen luotettavuus. Myös johdannon ja pohdinnan kirjoittaminen muun muassa tutkimuksen hyödyllisyydestä, kuuluivat työn loppuvaiheisiin.

9.3 Luotettavuus

Tieteellisten tutkimusten valvonta on tärkeä tehtävä, joka on eri tiedeyhteisöjen vastuulla. Työelämään painottuvilla tutkimuksilla on kuitenkin monia eri arvioijia, jotka tekevät arviointia omasta näkökulmastaan katsoen. Esimerkiksi tutkimuksen tilaajat, tutkimuksen tekijät ja tutkimuksen lukijat arvioivat tekstiä eri näkökulmista ja eri kriteerein. Tämän takia tutkimusta arvioidaan koko ajan. (Vilka 2015, 188–189.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen, että tutkimuksen kohde ja tutkimuksessa käytetty materiaali ovat yhteensopivia. Teoriaosiossa ei myös saa olla sattumanvaraisuutta, eikä siihen saa vaikuttaa mikään tutkimuksen kannalta epäolennainen tekijä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan oma käytös, sillä hänen rehellisyytensä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijan jokaisella teolla, päätöksellä ja ratkaisulla on vaikutusta siihen, kuinka luotettava tutkimuksesta lopulta tulee. Luotettavuutta täytyykin arvioida jokaisen asian ja päätöksen kohdalla, jonka takia tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan koko tutkimuksen ajan. Toisin sanoen, tehdyt valinnat ja päätökset on pystyttävä perustelemaan ja kuvaamaan, jonka lisäksi ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta täytyy arvioida tutkimukselle asetettujen tavoitteiden perusteella. Tutkijan tulisi myös olla mahdollisimman puolueeton. Tämä voi olla kuitenkin haastavaa, sillä yleensä tutkimuksen tekijä kuuluu johonkin yhteisöön tai organisaatioon, jolle tutkimusta toteutetaan. (Vilka 2015, 196–198.)

Koska tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä, arvioidaan luotettavuutta sen perusteella. Tutkimuksessa käytetty materiaali sekä tutkimuksen kohteena oleva asia, sopivat yhteen. Myös teoriaosio ei sisällä mitään sattumanvaraista tietoa. Koska tutkimuksen tekijän rehellisyys on yksi olennaisin asia luotettavuuden kannalta, aiemmin työssä on kerrottu tutkimuksen tekovaiheista sekä tehtyjä päätöksiä ja valintoja on perusteltu. Esimerkiksi se, että miksi työhön aineistonkeruuvaiheessa on valittu tietynlaisia tilastoja ja mitkä kriteerit valinnoille oli, on kerrottu. Myös omista valinoista joidenkin samaa tarkoittavien asioiden yhdistämiseksi, on kerrottu läpinäkyvästi luotettavuuden takia. Tutkimuksessa käytetyistä tilastoista saatiin yhteenlaskettua

tarpeeksi suuri määrä vastauksia ja ääniä. Nämä asiat parantavat tutkimuksen luotettavuutta ja pienentävät sattumanvaraisuuden todennäköisyyttä.

Tutkimuksen luotettavuuden yksi tekijä on puolueettomuus. Olen töissä toimeksiantajan palveluksessa, mutta tutkimuksessa asioista on kerrottu rehellisesti, jotta työstä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty toimeksiantajalle. Ilman tarpeeksi kriittistä näkökulmaa työhön nostettuja asioita kohtaan, mitään parannettavaa ja kehitettävää ei löytyisi. Tämän perusteella puolueettomuus toteutuu ainakin osittain, sillä se ei ole täysin mahdollista työskennellessäni työn toimeksiantajalla.

Kun opinnäytetyöhön valitaan lähteitä, on hyvä muistaa olla tarpeeksi kriittinen niitä kohtaan. Lähdekritiikki tarkoittaa sitä, että tutkija arvioi lähteiden laadun ennen kuin hän käyttää niiden sisältöä työssään. Laadukkaat lähteet parantavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua, kun taas huonoilla lähteillä on päinvastainen vaikutus. Lähdekritiikki pitää sisällään paljon asioita. Näitä ovat muun muassa lähteen julkaisuajankohta ja tiedon ajanmukaisuus, kuka lähteen on kirjoittanut tai luonut ja mikä heidän asemansa on tutkijana sekä asiantuntijana, ja jos lähteessä ei mainita henkilötietoa, onko lähde julkaistu luotettavan organisaation toimesta. Myös se, että onko lähteen teksti vertaisarvioitu muiden asiantuntijoiden toimesta, vaikuttaa lähteen laatuun. Internetissä toimivat myös 'Vastuullinen tiede' ja 'Julkaisufoorumi' -nimiset verkkosivut, joista voi tarvittaessa käydä katsomassa, että millaisen tasoluokituksen jokin julkaisu on saanut. Tämä voi auttaa, kun arvioidaan lähteen laatua. (Vilka 2021, 120–121.)

Työssäni olen pyrkinyt käyttämään monipuolisesti eri lähteitä niin tutkijoiden luomista teoksista erilaisiin artikkeleihin, joita asiantuntijat ja eri organisaatiot ovat julkaisseet. Monipuoliset ja aiheeseen sopivat lähteet ovat tärkeä asia opinnäytetyössä. Työssä onkin hyvä käyttää monipuolisesti eri tiedonhakupöytäkirjoja. (Humak University of Applied Sciences 2023.) Olen myös pitänyt lähdekritiikin mielessä, kun olen käyttänyt erilaisia lähteitä. Olen muun muassa tarkastanut tiedon ajantasaisuuden, sekä lähteen julkaisijan taustat niin henkilöiden kuin organisaatioiden osalta. Näin koen, että valitsemani lähteet ovat tarpeeksi monipuolisia ja laadukkaita, jotta ne parantavat tutkimuksen luotettavuutta.

9.4 Eettisyys

Tutkimusetiikka pohjautuu pitkälti hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tutkimusetiikkaa tarkastellaan koko tutkimuksen ajan tutkimuksen ideoimisesta sen tulosten tiedottamiseen. Jokaisella tutkijalla on velvollisuus noudattaa hyvän tieteellisen käytännön tapoja samalla tavalla ja tutkimusetiikka tarkoittaakin yleisesti sovittuja sääntöjä, joita tutkimuksen toteuttajan tulee noudattaa. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytettävät menetelmät tiedonhankinnan ja tutkimuksen osalta on hyväksytty tiedeyhteisön toimesta. (Vilka 2015, 41.)

Vilka (2015, 42) kertoo, että tutkimuksen on joko pystyttävä tuottamaan jotain uutta tietoa, tai sitten tutkimuksen avulla vanhaa ja olemassa olevaa tietoa voidaan käyttää hyödyksi uudella tavalla. Myös huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus tutkimuksen teossa, kuuluvat olennaisesti hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkimuksen tekijän tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä ja heidän saavutuksiaan. Lähdeviittauksilla on suuri merkitys asiassa, sillä viittauksien avulla omat ja muiden saavuttamat tulokset voidaan esittää oikein.

Vilppi ja piittaamattomuus ovat kaksi ryhmää, joihin kaikki tutkimusetiikassa oleva epärehellinen toiminta jaetaan. Vilppiin lasketaan kaikki ne tapaukset, joissa tietoa vääristellään tai toisten tutkijoiden ja julkaisijoiden tuotoksia plagioidaan. Plagiointi on kuitenkin helppoa välttää käyttämällä sitaatteja oikein. Piittaamattomuuteen kuuluvat sellaiset tapaukset, kun tutkijan tietojen ja taitojen katsotaan olevan jollain tapaa puutteellisia. Jotta epärehelliset ja vilpilliset toimintatavat pystyttäisiin välttämään, kannattaa tutkijan miettiä ennen tutkimusta, että millaiseen tutkimukseen omat taidot riittävät. Olisi myös hyvä miettiä sitä, että kuinka eettisesti kestävä tutkimus saataisiin tuotettua, sillä vilpillisen toiminnan takia tutkija saattaa menettää oman uskottavuutensa, jota on vaikea saada myöhemmin takaisin. (Vilka 2015, 43–44.)

Kun tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi ovat toteutettu laadukkaasti, on sillä positiivinen vaikutus hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen kannalta. Myös tarkka ja huolellinen viittaus-ten tekeminen on yksi hyvän tieteellisen käytännön perusasioita. Myös riittävä avoimuus ja kontrolloitavuus vaikuttavat hyvään tieteelliseen käytäntöön. Esimerkiksi rahoittajista ja mahdollisista salassapitovelvollisuuksista on mainittava tutkimuksessa, mutta muun muassa henkilöiden nimiä ei saa julkaista ilman heidän lupaansa. Hyvä tutkimus on myös edistävä, eli se tuottaa jotain uutta tietoa tai uusia näkökulmia. Tämän lisäksi hyvän tieteellisen käytännön mukaan täytyy muistaa se, kuka tutkimuksen omistaa ja miten tutkimus tallennetaan sen myöhempää hyödyntämistä varten.

Tutkimuksen tekijän on hyvä vielä muistaa se, että hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyvä avoimuus on hänen vastuullansa. Tutkimuksesta tulee tiedottaa asiaankuuluvalla tavalla ja tulokset pitää olla julkisesti nähtävillä tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. Esimerkiksi salassapitovelvollisuuden piirissä olevia tutkimuksia ei tarvitse julkistaa ollenkaan tai kokonaan. (Vilka 2015, 45–50.)

Havainnoinnin osalta tutkimuksessa ei esiinny mitään henkilötietoja, joista havainnointien kohteena olleet henkilöt voisi tunnistaa. Myös muut arkaluontoiset asiat, kuten ammattinimikkeet ja etniset taustat on jätetty kertomatta. (Vilka 2006, 59–60.) Aikaisemmin on vain mainittu se, että henkilöt, jotka ovat osallistuneet niihin tapahtumiin, joissa havainnointia on tapahtunut, ovat olleet monista konsernin eri yhtiöistä. Myös henkilöiden tietosuojasta on pidetty mahdollisimman hyvää huolta. Esimerkiksi se, että kukaan ulkopuolinen ei näe mitään tehdyistä muistiinpanoista, on tärkeää. Muistiinpanot pitääkin säilyttää mahdollisimman hyvin ja turvallisessa paikassa. (Vilka 2006, 61–62.) Esimerkiksi itse tekemäni muistiinpanot on säilytetty ensin puhelimesta, joka ei aukea ilman oikeaa sormenjälkeä. Tämän jälkeen muistiinpanot siirrettiin tietokoneelle analysointia varten, jotka ovat monen eri salasanalla ja tunnistusvaiheen takana.

Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta. Esimerkiksi muiden tutkijoiden tekemiin teoksiin ja lähteisiin on viitattu ja tietoa ei ole plagioitu. Näin ollen tutkimuksessa kunnioitetaan muiden tutkijoiden aikaansaamia tuloksia ja kirjoittamia teoksia, joista heillä annetaan ansaittu tunnustus. Heidän tutkimuksensa ja teoksensa ovat mahdollistaneet myös tämän tutkimuksen toteutumisen. Tutkimuksesta on myös kerrottu ja tiedotettu avoimesti, ja tutkimuksen tulokset ovat julkisesti nähtävillä. Aiemmissa kappaleissa on kerrottu avoimesti tutkimuksen toteuttamisesta ja aineistonkeräämisestä eettisellä tavalla.

10 TULOKSET

Tämä tuloksista kertova kappale sisältää tietoa siitä, kuinka aiemmin työssä esille nousseet kuusi asiaa toteutuvat toimeksiantajan arkisessa toiminnassa.

10.1 Työtehtävien mielekkyyden toteutuminen

Epävirallisissa keskusteluissa kuultujen asioiden osalta voi tehdä johtopäätöksen siitä, että toimeksiantajalla jää vahvuuksia hyödyntämättä. Esimerkiksi kaikissa työtehtävissä ei pääse etenemään ylöspäin riittämättömän koulutustason takia, vaikka työntekijällä olisi työstään paljon kokemusta, jonka kautta osaamista ja ammattitaitoa on kertynyt. Näin työntekijät eivät pakolla pääse hyödyntämään täyttää potentiaaliaan työtehtävissään, vaikka heillä olisi riittävästi ammatillista osaamista tehdä vaativampiakin työtehtäviä.

Jotta ammatillisia vahvuuksia ei jäisi hyödyntämättä, pitäisi päättävässä asemassa olevien henkilöiden ymmärtää, että alemman koulutuksen, mutta enemmän työkokemusta omaava henkilö voi olla pätevämpi hoitamaan työtehtäviä, kuin korkeamman koulutuksen omaava henkilö. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikkia asioita ei opita koulussa opiskelemalla, vaan ihminen kehittyy kyseisiä työtehtäviä tekemällä. Merkittävä osa suomalaisista on kertonut, että työtä opitaan sitä tekemällä, vaikka oppimista varten on olemassa monia eri tapoja ja sitä tapahtuu jatkuvasti. (Arola, Jämsén & Ryky 2020).

Yrityksessä osa työntekijöistä kokee oman työnsä vähemmän merkitykselliseksi, varsinkin tukitoiminnoissa, joka vaikuttaa työn mielekkyyteen. Tämä johtuu pääosin siksi, että heidän saamansa arvostus ylimmän johdon osalta ei ole heidän mielestään riittävää. Heidän tekemäänsä työpanostaan ei aina arvosteta tai he eivät saa suorituksistaan riittävää kiitosta. Työn merkityksellisyys muodostuu ymmärrettävyydestä, päämääräisyydestä sekä arvokkuudesta (Martela 2020, 10). Näin ollen yrityksen henkilöstöllä ei pakolla ole täyttää tietoa siitä, että miten paljon tukitoiminnot mahdollistavat sitä, että yrityksen ydinliiketoiminta sujuu ongelmitta. Myös jokaisella henkilöllä ei ole pakolla tiedossa yrityksen päämäärät. Päämäärät olisi hyvä saada kerrottua jokaiselle selkeästi, sillä yhteisten päämäärien eteen ollaan valmiita tekemään töitä. Jokaisen olisi hyvä saada selvyyttä sille,

että mikä heidän työtehtävänsä tarkoitus on päämäärien saavuttamisen kannalta. Riittävä vuorovaikutus on siis todella tärkeää, ja sen tulisi toimia jokaisen portaan välillä. (Mäkelä 2020.)

Yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat keskusteluiden mukaan tyytyväisiä siihen, kuinka työjärjestelyihin voidaan vaikuttaa. Yrityksessä on esimerkiksi tehty etätöitä varten omat säännökset. Etätyöskentely ei kuitenkaan ole toimialan takia mahdollista rakennustyömailla suorittavaa työtä tekeville henkilöille, mutta varsinkin toimistotyötä tekevät henkilöt pystyvät tekemään etätöitä yrityksen oman ohjeistuksen mukaisesti. Yritys on myös hyvin joustava työaikojen suhteen mahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi jos työntekijällä sattuu olemaan jokin pakottava meno työaikana, työnantaja on valmis joustamaan työajoissa niin, että työntekijä pääsee hoitamaan menonsa. Yrityksessä ollaan siis valmiita joustamaan työn tekemiseen liittyvissä asioissa niin paljon kuin mahdollista, kunhan vain työt hoituvat aikataulussa.

10.2 Palkitsemisen toteutuminen

Kohdeyrityksessä palkanmaksuun vaikuttaa se, että työskenteleekö henkilö työntekijänä vai toimihenkilönä. Työntekijöillä palkanmaksu tapahtuu kahden viikon välein perjantaisin, kun taas toimihenkilöillä on käytössä kuukausipalkka, joka maksetaan kuun viimeisenä pankkipäivänä. Toimihenkilöillä palkan suuruus on neuvoteltavissa, sillä heillä on käytössä sopimuspalkkaus. Työntekijöillä palkka määräytyy työehtosopimuksen mukaisesti taulukkopalkasta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Työkohtaisen palkanosan maksaminen on yrityksessä harvinaista. Kuitenkin myös työntekijät voivat vaikuttaa palkkansa suuruuteen neuvottelemalla esihenkilöiden kanssa henkilökohtaisen palkanosan suuruudesta.

Tulospalkkioiden osalta yrityksessä on käytössä erilaiset määräytymisperusteet työmaalla työskenteleville toimihenkilöille ja toimistolla työskenteleville toimihenkilöille. Työmaalla työskentelevien henkilöiden osalta palkkio riippuu muun muassa siitä, että kuinka tuottoisa työmaa on ollut, eli kuinka paljon siitä jää voittoa. Toimistoilla työskentelevät henkilöt saavat tulospalkkioita silloin, jos koko konsernin tulos on ollut tarpeeksi hyvä päättyneellä tilikaudella.

Aineettoman palkitsemisen osalta toimeksiantaja on parantanut toimintaansa ajan kuluessa. Toimeksiantaja muun muassa palkitsee aina konsernin järjestämissä kesäjuhlissa vuoden työntekijän. Vuoden työntekijän valintaan varten henkilöstö voi ehdottaa henkilöitä, joista erillinen raati tekee

valinnan. Kesäjuhlien lisäksi toimeksiantajan eri yhtiöt järjestävät henkilöstölleen pikkujoulut, jossa juhlitaan muun muassa vuoden töiden kääntymistä loppusuoralle. Toimeksiantajalla on myös pyritty siihen, että henkilöstö pystyisi vaikuttamaan työhönsä muun muassa työn joustavuuden ja työntekopaikkojen osalta. Nämä asiat kuitenkin esitellään omana kappaleenaan, sillä ne nousivat tutkimuksessa esiin omana asianaan, koska kaikki henkilöt eivät pidä näitä asioita palkkana tai palkitsemisena. Koulutuksen ja kehittymisen mahdollistamisen osalta toimeksiantaja on parantanut toimintaansa, sillä he järjestävät erilaisia koulutuksia ja opintoja henkilöstölleen säännöllisesti.

Henkilöstöllä on myös käytössään paljon etuisuuksia. Jokaiselle henkilölle tarjottavia etuisuuksia ovat liikunta- ja kulttuurietu, polkupyöräetu, hierontaetu sekä hammashoitoetu. Lounasetu sekä puhelinetu tarjotaan toimihenkilöasemassa työskenteleville henkilöille, kun taas autoetua tarjotaan henkilöille, jotka ovat pääsääntöisesti ylempiä toimihenkilöitä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Asuntoedun ja autotalliedun tarpeellisuus arvioidaan erikseen jokaisen sitä pyytävän henkilön osalta, mutta nämä etuisuudet eivät ole yleisiä. Toimeksiantaja tarjoaa henkilöstölleen myös laajemmat terveydenhuoltopalvelut, kuin mitä laki määrää pakolliseksi. Myös vakuutusten osalta toimeksiantaja tarjoaa paremmat ja laajemmat vakuutukset muun muassa vapaa-ajan harrastuksia varten. Toimeksiantajalla on todellinen tahtotila panostaa henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin etuisuuksien avulla.

Toimeksiantajan tekemissä sisäisissä henkilöstötutkimuksissa reilusti suurin osa on todennut olevansa tyytyväinen saamaansa palkkaan ja etuisuuksiin. Nämä taloudelliset tekijät ovat varmasti yksi iso syy sille, että miksi työpaikan vaihtaminen on hyvin vaikeaa. Toimeksiantajan eri yhtiöihin on tullut paljon uusia henkilöitä töihin, joten pidän sitä merkinä siitä, että toimeksiantaja maksaa hyvin kilpailukykyistä palkkaa kilpailijoihinsa nähden. Henkilöstökyselyissä monet kuitenkin käsittävät palkan vain aineellisena, jonka seurauksena aineetonta palkkaa ei oteta huomioon. Tämä on kuitenkin varsin yleistä, että palkaksi mielletään vain aineellinen korvaus. Sen huomaa tutkimuksen tuloksista, sillä osa asioista voisi jopa mennä aineettoman palkan alaisuuteen, mutta ne ovat nousseet tutkimuksessa käytetyissä materiaaleissa omiksi asioikseen.

10.3 Työilmapiiri toimeksiantajayrityksessä

Toimeksiantaja on tehnyt monia henkilöstötutkimuksia, jotka ovat sisältäneet kysymyksiä työyhteisöstä sekä yleisestä ilmapiiristä. Tutkimukset ovat kertoneet, että työilmapiirin koetaan olevan todella hyvällä tasolla. Tätä tukevat myös havainnot muun muassa yrityksen järjestämistä juhlista. Myös epäviralliset keskustelut yrityksessä työskentelevien henkilöiden kanssa, tukevat väitettä. Tämä väite kuitenkin pätee omien havaintojen osalta vain omassa yhtiössä tai lähityöyhteisössä työskentelevien henkilöiden keskuudessa. Kun henkilöiden pitäisi olla tekemisissä esimerkiksi henkilön kanssa, jonka kanssa hän ei työskentele päivittäin, ei häntä pakolla huomioida mitenkään yhteisissä tilaisuuksissa tai hänen kanssaan ei keskustella paljoa, vaan tilanteesta yritetään paeta nopeasti tutumpien henkilöiden pariin.

Kun muista yrityksistä tulleita henkilöitä on haastateltu esimerkiksi yrityksen intraan tuleviin uutisiin, ovat he jatkuvasti kehuneet sitä, kuinka hyvin heidät on otettu vastaan. Moni heistä on myös kuullut yrityksen hyvästä ja tiiviistä yhteishengestä, joka on lopulta vaikuttanut päätökseen tulla töihin toimeksiantajayritykseen. Myös yrityksen tekemisissä rekrytoinneissa ja rekrytointi-ilmoituksissa on painotettu sitä, että töihin etsitään niin sanottua hyvää tyyppiä. Myös tämä vaikuttaa siihen, että miksi työyhteisö koetaan yrityksen yhdeksi vahvuudeksi, sillä töissä olevat henkilöt tuottavat positiivista energiaa jokapäiväiseen työhön.

Kun keskustelut ja havainnot lyödään yhteen, voidaan todeta varsinkin työmailla sijaitsevien työyhteisöiden olevan todella tiiviitä, sekä jokaisen tulevan hyvin keskenään toimeen. Myös se, että työyhteisössä saa tukea, apua sekä jokainen voi olla oma itsensä esimerkiksi huumorin osalta, on hyvä asia.

Ainoa huonompi asia, joka on noussut keskusteluissa enemmän esiin, on se, että etätöytöiden yleistyessä työyhteisöjen jäsenet ovat alkaneet työskentelemään enemmän erillä toisistaan. Tämä on vaikuttanut siihen, että työyhteisöjä ei enää koeta niin tiiviiksi, kuin ne joskus olivat. Tämä koskee henkilöitä, jotka työskentelevät toimistoilla.

10.4 Työn joustavuuden ja vapaa-ajan huomioiminen

Olen käynyt paljon epävirallisia keskusteluita vuosien varrella eri henkilöiden kanssa, jotka työskentelevät toimeksiantajayrityksessä. Osa näistä henkilöistä on vielä töissä toimeksiantajalla ja osa henkilöistä on ehtinyt vaihtaa työnantajaa. Kun keskustelut ovat sivunneet sitä, että mikä nykyisessä yrityksessä on todella hyvää ja mikä on isoin muutos aikaisempiin työpaikkoihin verrattuna, esiin on noussut se, kuinka hyvin yritys on valmis joustamaan muun muassa työajan suhteen. Näin ollen ihmiset pystyvät hoitamaan omia henkilökohtaisia asioita työajalla. Jos jokin pakottava meno sattuu päällekkäin töiden kanssa, voi työt lopettaa aiemmin, jos pakottava meno sitä vaatii. Henkilöstön perheetkin otetaan huomioon. Tästä on esimerkkinä se, että lapsia päästään kuljettamaan harrastuksiin, vaikka työpäivä olisi kesken. Sama toimii myös omaa henkilöstöä kohtaan; esimerkiksi jos joku esimerkiksi pelaa jotain joukkuelajia ja hänen täytyy päästä lähtemään töistä hieman aikaisemmin pelireissun takia, tämä onnistuu.

Etätöiden tekeminen on yleistynyt viime vuosien aikana, eikä nähtävissä ole enää paluuta vanhaan. Toisin sanoen etätöiden tekeminen on yleistynyt sellaisissa työtehtävissä, joissa se on helposti mahdollista. Varsinkin isoissa kaupungeissa, joissa tehdään muun muassa paljon hallinnollisia töitä, etätöiden suosio on suurempaa, kuin muualla Suomessa. Rakennusalalla etätöiden tekeminen on luonnollisesti vähäisempää, kuin monilla muilla aloilla. Kuitenkin hallinnollisia töitä tekevät henkilöt pystyvät työskentelemään etänä. (Leskinen 2022.) Etätyöt ovatkin yleistyneet myös kohdeyrityksessä muun muassa asiantuntijoina työskentelevien henkilöiden keskuudessa. Etätöiden tekeminen on jatkunut henkilöiden oman halun mukaan; osa on palannut tekemään suurimmaksi osaksi töitä kiinteälle toimipisteelle, kun taas osa on jatkanut etätöiden tekemistä. Toimeksiantaja on luonut omat suosituksensa etätöiden tekemistä varten. Näin pyritään siihen, että jokaisella olisi samanlaiset säännöt, oikeudet ja mahdollisuudet etätöiden tekemiseen. Ohjeistuksella pyritään kuitenkin myös siihen, että työkavereita välillä nähtäisiin, eikä vuorovaikutus tapahtuisi pelkästään verkkoyhteyksien välityksellä. Näin pyritään pitämään huolta myös siitä, että yhteishenki säilyy hyvänä. Kuitenkaan jokaisessa työtehtävässä etätyöt eivät onnistu yrityksen toimialan takia.

Toimeksiantajayritys panostaa myös henkilöstön vapaa-aikaan. Yritys tarjoaa henkilöstölleen muun muassa jo aiemmin mainitun liikunta- ja kulttuuriedun, jonka lisäksi yrityksellä on käytössään lomamökit Levillä sekä Tahkolla, joita henkilöstö voi vuokrata. Näiden lisäksi henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia osallistua erilaisiin työnantajan tarjoamiin liikuntamahdollisuuksiin. Näiden lisäksi yrityksellä on käytössä kausikortteja monien eri pääsarjatasoilla olevien urheiluseurojen peleihin,

joita henkilökunta voi käydä halutessaan katsomassa. Toimeksiantaja panostaa tosissaan siihen, että vapaa-aikana henkilöstöllä olisi mahdollista tehdä mieluisia ja haluamiaan asioita. Näin myös työasiat unohdettaisiin työpäivän päätteeksi, eikä aiemmin mainittuja haittavaikutuksia, kuten uupumusta, pääsisi syntymään.

10.5 Työn merkityksellisyyden kokeminen

Toimeksiantajayrityksellä on monia eri työtehtäviä, jotka vaihtelevat laajasti, ulottuen rakennustyömailla suoritettavista tehtävistä aina toimistoilla hoidettaviin tehtäviin. Työmailla työskentelee muun muassa työnjohtajia ja rakennusmiehiä, kun taas toimistoilla työskentelee muun muassa kirjanpidon sekä reskontrien parissa työskenteleviä henkilöitä. Koska muun muassa työmailla ja toimistoilla työskentelevien henkilöiden työskentelyolosuhteet ja työnkuvat eroavat suuresti toisistaan, merkityksellisyyttä voidaan kokea hyvin erilaisista asioista. Työn merkityksellisyys syntyy kullekin henkilölle pääasiassa onnistumisen kokemuksista sekä muiden antamasta arvostuksesta heidän työtehtäviään kohtaan.

Työmailla työskenteleviä henkilöitä arvostetaan suuresti, sillä he toteuttavat työn, joka lopulta tuottaa rahaa yrityksen kassaan. Työmailla työskenteleviä henkilöitä on myös suurin osa yrityksen koko henkilöstöstä, joten he tietävät mitä kenenkin työ pitää sisällään ja kuinka se vaikuttaa heidän oman työnsä onnistumiseen, sekä koko yrityksen onnistumiseen muun muassa taloudellisesti. Kuten aiemmin on mainittu, yrityksessä ollaan tyytyväisiä palkkaukseen ja siihen, kuinka henkilöstön muu elämä otetaan huomioon. Tämän takia suuri osa henkilöstöstä kokee työlleen merkityksellisyyttä.

Toimistoilla työskentelevien henkilöiden osalta työ koetaan pääosin merkitykselliseksi. Samoin kuten työmailla työskentelevien henkilöiden osalta, myös toimistotyötä tekevät henkilöt ovat pääosin tyytyväisiä palkan tasoon ja työn joustavuuteen. Kuitenkin epävirallisten keskusteluiden aikana on noussut esiin se, että joistakin henkilöistä tuntuu siltä, että heidän työtään ei arvostettaisi riittävästi. Jos esimerkiksi työtehtävät hoidetaan hyvin, yrityksen johtohenkilöt tai työmailla työskentelevät henkilöt harvoin antavat kiitosta työpanoksesta. Vasta silloin, kun työtehtävässä on tehty virhe tai siinä on muuten epäonnistuttu, heidät huomataan. He tekevät niin sanotusti näkymätöntä työtä, joka huomataan vasta silloin, kun jokin menee pieleen tai jokin asia ei ole mennyt suunnitellusti. Keskusteluissa tällaista työtä tekevien henkilöiden kanssa on kuitenkin käynyt ilmi, että he arvostavat omaa työtään. Jos esimerkiksi reskontrassa työskentelevät henkilöt eivät maksaisi laskuja tai

laskuttaisi asiakkaita, yrityksen rahavirta katkeaisi. Tämä johtaisi siihen, että yritys ei pystyisi toimimaan pitkään. Tai jos palkat jätettäisiin maksamatta, niin kuinka kauan työmailla työskentelevät henkilöt olisivat valmiita jatkamaan työn tekemistä.

10.6 Johtaminen ja esihenkilötyöskentely toimeksiantajayrityksessä

Johtamiseen vaikuttaa monet eri asiat. Varsinkin suurissa yrityksissä, joissa on paljon henkilöstöä, löytyy monenlaisia johtajia. Heillä on omat, ajan myötä muotoutuneet johtamistyylinsä ja -tapansa. Joillakin johtajilla ja esihenkilöillä on käytössään tietty johtamistyyli ja -teoria, kun taas toiset sekoittavat erilaisia johtamistyyliä, soveltaen niiden ominaispiirteitä tilanteen mukaan. Johtamistapoihin vaikuttavat todennäköisesti muun muassa henkilön ikä, koulutustausta sekä sosiaaliset että viestintätaidot. Iän ja koulutustaustan perustelun sille, että johtamistyyli ja johtamisteoriat ovat muuttuneet paljon vuosien varrella. Näin ollen jollekin kokeneemmalle johtajalle on aikoinaan voinut iskostua jokin tiettyä aikana pinnalla ollut johtamistapa, jota hän nykyään käyttää. Henkilö, joka on toiminut johtajana tai esihenkilönä lyhyemmän ajan, on saattanut opiskella johtamista erilaisista lähtökohdista. Nykypäivän johtamistavat eroavat merkittävästi esimerkiksi 1980-luvun käytännöistä. Myös sosiaalinen elämä ja viestintätavat ovat myös muuttuneet paljon vuosien kuluessa. Esimerkiksi nykyisin on olemassa paljon uusia tapoja viestiä työyhteisössä menneisyyteen verrattuna. Työskentely voi osittain tapahtua etänä, jolloin esimerkiksi sähköpostia käytetään viestintään ja Teams-sovellusta hyödynnetään palaverien pitämiseen. Ihmisten asenne työtä kohtaan on myös muuttunut, sillä nykyään perhe-elämällä ja vapaa-ajalla on täysin erilainen arvostus kuin ennen.

Toimeksiantajan toteuttamissa henkilöstökyselyissä on ollut kysymyksiä liittyen esihenkilötyöskentelyyn. Yleisesti ottaen yrityksen esihenkilöt ovat saaneet alaisiltaan hyviä arviointeja, mutta kuitenkin jotain hajontaa esihenkilöiden välillä esiintyy. Yksi syy tähän voi olla esihenkilöiden ajanpuute jokaiselle alaiselleen kiireellisten projektien tai suuren työkuorman vuoksi. Lisäksi on mahdollista, että joidenkin esihenkilöiden johtamistavat eivät ole kaikkien alaisten mieleen.

Henkilöstökyselyissä on ollut kohtia, jotka käsittelevät viestintää. Viimeisimmässä henkilöstökyselyssä viestintä sai hyvät arvostelut, ja sen osalta arvioinnit olivat parantuneet edellisiin kyselyihin verrattuna. Toimeksiantajan panostus viestintäosastoon on osaltaan johtanut tähän. Kuitenkin avoimiin kysymyksiin tulee palautetta viestinnästä ja siitä, miten kaikki tieto ei välity alaspäin. Hen-

kilöstö arvostaa sitä, että johtajat ja esihenkilöt viestisivät asioista tarpeeksi, sillä heidän viestintäänsä pidetään yhtenä tärkeimpänä taitona työelämässä. Jos viestintä on huonoa, se voi vaikuttaa jopa negatiivisesti tulokseen, sillä johtajien päättämät asiat jäävät henkilöstölle epäselviksi ja asioista syntyy helpommin väärinkäsityksiä. (Nyman 2021, 14.) Voidaankin nähdä, että vaikka erilliseen viestintäosastoon on panostettu, se ei yksistään riitä varmistamaan tehokasta ja ymmärrettävää viestintää. Johtajien ja esihenkilöiden olisi alettava viestimään alaistensa kanssa paremmin ja useammin ajankohtaisista asioista, jotta oleellinen tieto välittyisi jokaiselle henkilölle ymmärrettävästi. Näin väärinkäsitykset vähentyisivät ja työstä voisi tulla tehokkaampaa.

Johtaminen toimeksiantajayrityksessä on monipuolista, mikä osittain johtuu esihenkilöiden erilaisista taustoista. Heidän työhistoriansa, koulutustaustansa ja kokemuksensa esihenkilön tehtävistä vaihtelevat suuresti.

Osalla esihenkilöistä on käytössään hyvin tuloksenhakuinen johtamistyyli, jossa tavoitteisiin pitää päästä keinolla millä hyvänsä. Heidän mukaansa työt on tehtävä tavalla, joka on aiemmin todettu hyväksi. He eivät haluaisi uudistaa hyväksi kokemiaan toimintatapoja, jonka lisäksi vastuut ja roolit ovat määritelty tarkasti. Tällaiset esihenkilöt edustavat jo kokeneempaa joukkoa yrityksen esihenkilöistä. Tällainen johtamistyyli on eniten transaktionaalista tyyliä, mutta myös arvovaltainen johtamistyyli voi olla kyseessä. Tämän perustelen sillä, että esihenkilöt haluavat töiden tapahtuvan heidän mielestään parhaalla tavalla. Heidän mielestään työtehtävästä ei voi suoriutua hyvin millään muulla tavalla. Nämä johtamistyyliä ovat eniten käytössä työmailla työskentelevillä esihenkilöillä.

Toimeksiantajayrityksessä esihenkilöiden suosituimmat johtamistyyliä kuuluvat delegatiiviseen ja palvelemaan johtamiseen. Kyseisten johtamistyylien yleistymiseen voi vaikuttaa se, että esihenkilöasemaan on tullut nuorempia henkilöitä ja heillä on myös ollut saatavilla paljon koulutuksia esihenkilönä toimimisesta. Vaikka kyseiset johtamistyyliä yleistyvät koko ajan enemmissä määrin myös työmailla, nämä johtamistyyliä ovat eniten käytössä toimistoilla työskentelevillä esihenkilöillä. Näiden johtamistyylien suosio toimistotyöskentelyssä perustuu varmasti osittain siihen, että järjestelmät, työskentelytavat ja työtehtävät muuttuvat koko ajan ja ne ovat niin monipuolisia, että esihenkilön on mahdotonta hallita kaikkia näitä asioita. Näin ollen he ovat niin sanotusti pakotettuja luottamaan alaisiinsa ja mahdollistamaan heidän työnsä onnistumisen.

Osallistava johtamistyyli on myös yleistymässä toimeksiantajayrityksessä, mutta se näyttelee vielä hyvin pientä roolia, sillä esimerkiksi monet päätökset tehdään vain johtajien ja esihenkilöiden kesken. Näin ollen päätöksenteossa ei aina oteta huomioon työntekijöiden ja alempien toimihenkilöiden mielipiteitä, jonka vuoksi heidän näkemyksensä asioista saattavat jäädä huomioimatta.

11 POHDINTA

Tässä kappaleessa on tarkoitus pohtia muun muassa sitä, että onko tutkimuksessa päästy aiemmin mainittuun tavoitteeseen. Kappale sisältää myös pohdintaa siitä, että kuinka käyttökelpoinen tutkimus on niin toimeksiantajayritykselle, kuin myös muille tutkijoille, jotka tekevät tutkimuksia työnantajamaineeseen liittyen. Lopuksi kappale sisältää kehitysehdotuksia toimeksiantajalle, joiden avulla he pystyvät parantamaan ja kehittämään toimintaansa jokaisen asian osalta.

11.1 Tavoitteen täytyminen

Työn tavoitteena ja tarkoituksena oli saada kohdeyritykselle tietoon ne asiat, jotka vaikuttavat nykyisin ihmisten mielestä eniten työnantajamaineeseen, jotta toimeksiantaja voisi parantaa näitä asioita. Näin ollen toimeksiantajan työnantajamaine parantuisi, mikä tekisi heistä entistä houkuttelevamman työnantajan kilpailijayrityksiin verrattuna. Työssä oli vielä tarkoituksena antaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia näihin asioihin. Tutkimuskysymyksenä työssä oli, kuinka työnantajamaine vaikuttaa henkilön päätökseen hakea työpaikkaa tietystä yrityksestä.

Mielestäni tutkimuksen tarkoitus täyttyi. Tutkimuksessa käytetyistä tilastoista saatiin laadukkaasti selville asiat, joita ihmiset nykyisin arvostavat työnantajassa. Näin ollen toimeksiantaja voi aloittaa arvioinnin näiden asioiden suhteen ja ryhtyä toimenpiteisiin niiden kehittämiseksi ja parantamiseksi. Annetut kehitysehdotukset asioihin liittyen auttavat toimeksiantajaa kehittämään toimintaansa. Näin ollen tutkimuksen tavoite täyttyy, sillä työ auttaa toimeksiantajaa parantamaan työnantajamainettaan, sillä nyt heillä on tiedossa tärkeimmät asiat, jotka ihmisten mielestä vaikuttavat työnantajamaineeseen. Tutkimuksessa on annettu heille kehitysehdotuksia työnantajamaineen parantamiseksi. Näin ollen toimeksiantaja tulee saamaan lisää houkuttelevuutta työntekijämarkkinoilla rakennusalan ammattilaisten osalta, jonka lisäksi nykyisen henkilöstön kynnys vaihtaa työnantajaa muuttuu suuremmaksi. Näen, että tutkimuksesta on hyötyä sekä toimeksiantajalle että muille toimijoille. Tutkimuskysymykseen saatiin myös vastaus. Kun työnantajamaineen kannalta tärkeimmät asiat ovat kunnossa, ihmiset hakevat mieluummin töihin tällaiseen yritykseen.

Tutkimuksen ansiosta toimeksiantaja voi huomata sen, että monet työnantajamaineeseen vaikuttavat asiat liittyvät vahvasti toisiinsa. Esimerkiksi työn merkityksellisyden kokeminen ja työn mielekkyys ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, sillä ne muodostuvat osittain samoista asioista. Tai esimerkiksi työajan joustoon liittyvät vaikutusmahdollisuudet voivat toimia palkitsemiskeinoina, mutta ne voidaan myös nähdä erillisinä tekijöinä. Koska moni asia liittyy toisiinsa, johtaa se siihen, että jo pienillä toimenpiteillä voi saada aikaan paljon parannusta moniin ihmisten tärkeiksi kokemiin asioihin. Nämä asiat eivät yleensä vaadi paljoa eri resurssien käyttämistä, vaan ne ovat toteutettavissa pienillä panostuksilla.



Tutkimus tuotti myös uutta tietoa. Ihmisten arvostamat asiat työnantajassa muuttuvat ajan kuluessa. Tämän vuoksi esimerkiksi kymmenen vuotta sitten tehdyt tutkimukset samasta aiheesta saattavat näyttää erilaisilta. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että työelämään on tullut uusi sukupolvi, jonka arvostamat asiat eroavat ainakin osittain työelämästä poistuneiden sukupolvien arvostamista asioista. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työnantajamaineeseen liittyviä asioita on syytä tutkia ja tarkastella myös tulevaisuudessa, sillä asiat tulevat todennäköisesti muuttumaan ajan kuluessa.

Näin ollen tutkimus tarjoaa jatkuvuutta ja se voi toimia ainakin osittain pohjana samankaltaiselle tutkimukselle.

11.2 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Sekä luonteenvahvuuksien että ammatillisten vahvuuksien tunnistamiseen keinoina olisivat säännöllisesti toteutettavat vahvuuskeskustelut. Vahvuuskeskusteluiden avulla vahvuudet saadaan muun muassa esimiehen tietoon, minkä ansiosta niitä voidaan hyödyntää paremmin. Myös työtiimien muodostaminen helpottuu, jos tiedetään tiimin jäsenten vahvuudet ja heikkoudet. Näin ollen tiimiin voidaan ottaa henkilöitä, jotka ymmärtävät toisiaan paremmin. Tämän seurauksena muun muassa tiimin suorituskyky on parempi kuin päinvastaisessa tilanteessa. (Vuori 2023.)

Olisi hyvä, jos jokainen johtoportaan työskennevä henkilö saataisiin ymmärtämään se, että kuinka tärkeää jokaisen henkilön työpanos on yrityksen laadukkaan toiminnan kannalta. Kun ymmärrystä tulisi enemmän, henkilöstölle osattaisiin jakaa enemmän kiitosta. Tämän ansiosta henkilöstö näkisi, että heidän työllään on merkitystä yrityksen tuloksen kannalta. Tämä toisi varmasti lisää mielekkyyttä työn tekemiseen. Samalla syntyisi myös vuorovaikutusta johdon sekä muun henkilöstön välillä, joka taatusti nostattaisi niin yhteishenkeä kuin motivaatiota, kun henkilöstö näkisi yrityksen johdon olevan kiinnostunut heidän työstään. Samalla johdon olisi helppo kertoa henkilöstölle, että kuinka heidän työnsä auttaa yritystä pääsemään sen asettamiin tavoitteisiin. Tämä auttaisi varmasti sitouttamaan henkilöstöä yritykseen ja sen tavoitteisiin.

Jos henkilöstöä alettaisiin osallistamaan yrityksen kehittämiseen ja päätöksentekoon liittyvissä asioissa, ratkaisisi se monia ongelmia. Ensinäkin se loisi vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden välille, jonka lisäksi se parantaisi yhteistyötä. Johdolla ei myöskään ole pakolla samaa tietotaitoa jokaisesta asiasta ja työtehtävästä, joita yrityksen henkilöstö tekee. Osallistamisen avulla saataisiin työntekijöiden ja asiantuntijoiden mielipiteitä esimerkiksi siitä, kuinka jotkin asiat olisivat helposti ja tehokkaasti toteutettavissa. Tai kuinka jotkin asiat olisi parasta tehdä, jotta saataisiin aikaan paras mahdollinen lopputulos. Osallistamisen ansiosta jokainen yrityksessä työskennevä henkilö tietäisi myös tarkasti oman tehtävänsä, jonka ansiosta he olisivat työssään hyvin itseohjautuvia. Tämä auttaisi henkilöstöä motivoitumaan sekä innostumaan työstään. He myös kokisivat työnsä enemmän merkitykselliseksi, jos he pääsisivät päättämään ja kertomaan mielipiteitään asioista, jotka vaikuttavat heidän työtehtäviinsä. Osallistamisen avulla henkilöstöä voidaan sitouttaa paremmin

yrittäjien tavoitteisiin, kun he ovat itse päässeet kertomaan omia näkemyksiään eri asioihin liittyen. (Valmennustrio 2019.)

Vaikka asioiden yhteydessä puhuttiin myös merkityksellisuuden parantamisesta, liittyvät edellä mainitut asiat olennaisesti siihen, kuinka mielekkääksi työtehtävät koetaan.

Palkitsemisen osalta koen, että itse palkan suuruuden osalta toimeksiantajalla ei ole kehitettävää, sillä varsinkin toimihenkilöt voivat vaikuttaa palkkansa suuruuteen, sillä heillä on käytössään sopimuspalkkaus. Toisin sanoen henkilöt sopivat ja neuvottelevat palkkansa esihenkilöidensä kanssa. Työntekijöillä palkkaus muodostuu työehtosopimuksen mukaan. He myös voivat neuvotella itselleen suuremman palkan esihenkilöidensä kanssa, sillä taulukkopalkan lisäksi heillä on käytössä henkilökohtainen palkanosa, joka on yksi vaikuttava tekijä heidän kokonaispalkkaansa.

Se missä palkkauksessa olisi kehitettävää, on mielestäni tulospalkkausjärjestelmä. Toimeksiantajalla on käytössä tulospalkkausjärjestelmä, joka työmailla olevilla toimihenkilöillä perustuu työmaalle asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteita ovat muun muassa työmaasta saatava kate eli voitto ja mahdollisten virheiden määrä lopputarkastuksessa. Toimistoilla olevilla toimihenkilöillä, kuten tukitoimissa työskentelevillä asiantuntijoilla, tulospalkan saaminen riippuu siitä, että saavuttaako koko konserni asetetun tulostavoitteensa. Joillekin toimistoilla työskenteleville toimihenkilöille tulospalkkaa voidaan maksaa myös yhtiökohtaisesti.

Tulospalkkauksessa on mielestäni ongelmana se, että se ei ole kaikille tasapuolinen. Perustelen tämän sillä, että kaikki henkilöt eivät pysty vaikuttamaan työpanoksellaan siihen, että maksetaanko heille tulospalkkiota vai ei, vaikka he hoitaisivatkin työnsä mallikkaasti. Tämä epäkohta koskee oikeastaan kokonaan vain toimistoilla työskenteleviä toimihenkilöitä, sillä työmaatoimihenkilöille on annettu selkeät tavoitteet, joiden toteutumisella tulospalkka määräytyy. Näin ollen palkkion saaminen on riippuvainen heidän omasta tekemisestensä. Toimistoilla tukitoiminnoissa, kuten talouden ja tietotekniikan parissa työskentelevillä henkilöillä ei kuitenkaan ole samanlaista mahdollisuutta vaikuttaa omalla tekemisellään tulospalkkion saamiseen, sillä se määräytyy konsernin vuotuisen tuloksen perusteella. Mielestäni tällaisten työtehtävien parissa työskenteleville henkilöille tulisi luoda oma tulospalkkausjärjestelmä. Jos uusi tulospalkkiojärjestelmä luotaisiin, sen pitäisi olla sidoksissa henkilöiden työtehtäviin, jotta se olisi tasapuolisempi työmailla työskentelevien toimihenkilöiden kanssa. Tällöin jokainen pystyisi vaikuttamaan palkkion saamiseen. Se, että mitkä asiat

vaikuttaisivat palkkion määräytymiseen ja suuruuteen, jää yrityksen päätettäväksi. Kuitenkin tällaisia mittareita voisi olla esimerkiksi erilaiset arvioinnit, joita tehdään muun muassa vuosittaisessa henkilöstökyselyssä koko henkilöstön osalta, sekä tehokkuus mahdollisten uudistusten toteutuksessa muun muassa eri järjestelmien osalta. Tämä mahdollistaisi sen, että jokainen voisi omalla tekemisellään olennaisesti vaikuttaa siihen, että saako hän tulospalkkiota. Tulospalkkausjärjestelmän tulisi olla läpinäkyvä, jotta palkkioiden määräytymisperusteet olisivat kaikkien tiedossa. Joustavuus on myös tärkeää, sillä määräytymisperusteita pitää voida tarvittaessa muokata. On myös tärkeää, että järjestelmä on helposti ymmärrettävä jokaiselle henkilölle. Palkkioiden olisi oltava riittäviä suoriutumiseen verrattuna ja palkitsemisen pitäisi olla oikeudenmukaista. Olisi myös hyvä seurata säännöllisesti sitä, että ovatko tulospalkkioihin oikeuttavat mittarit täyttymässä. (Ylikorkala ym. 2018, 125–127.)

Henkilöstöllä on myös runsaasti työsuhte-etuja käytettävinaan. Ehkä suurin asia, johon voisi tehdä muutoksia, on hieronta- sekä hammashoitoetu. Näihin etuisuuksiin on mahdollista käyttää liikunta- ja kulttuurietua. Saldoa siis siirretään toisesta etuudesta toiseen. Jo se, että eduille ladattaisiin täysin omaa saldoa, olisi iso muutos edellä mainittuun tapaan. Tämä olisi kuitenkin suuri kustannuskysymys, joten olisi pohdittava tarkkaan, että kuinka paljon lisäarvoa se lopulta tuottaisi henkilöstölle.

Loppujen lopuksi palkitsemista olisi hyvä miettiä tarkasti sellaisten henkilöiden toimesta, joilla olisi käsitys erilaisista työtehtävistä ja niiden vaatimuksista. Erillinen palkitsemisvaliokunta olisi hyvä keino tasapuolistaa palkitsemista ja heidän avullaan palkitsemisjärjestelmää voitaisiin kehittää. Kun erillinen työryhmä pohtii yhdessä palkitsemisjärjestelmää, se on luultavasti monipuolinen ja vaikuttava, jonka yrityksen johto voi hyväksyä. (Ylikorkala ym. 2018, 18–19.) Mielestäni tällainen työryhmä olisi hyvä tapa yrittää uudistaa palkitsemisjärjestelmää, jotta se olisi selkeä, tasapuolinen ja houkutteleva. Tällainen ryhmä osaisi varmasti kehittää sellaisen palkitsemisjärjestelmän, joka ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon aineellisen ja aineettoman palkitsemisen. Tarvittaessa apuna he voivat käyttää esimerkkinä Suomen Palkitsemiskeskuksen luomaa palkitsemissalkkua. Henkilö, joka vastaa yrityksessä palkitsemisesta, voi käyttää haluamiaan palkitsemismuotoja, jonka lisäksi niitä voi tarpeen mukaan muokata halutunlaiseksi. Palkitsemissalkku mahdollistaa muun muassa kyseleyiden tekemisen eri tavoista, joita voi hyödyntää palkitsemisessä. Tämä mahdollistaa käytössä olevien tapojen hyötysuhteen arvioimisen. (Ylikorkala ym. 2018, 36–37.)

Jokaisen työyhteisön jäsenen omat toimet ja vuorovaikutus ovat perusta sen toiminnalle. (Sarkkinen 2017). Työyhteisön, työilmapiirin sekä työkavereiden on todettu olevan yksi toimeksiantajan vahvuuksista. On kuitenkin olemassa keinoja, joiden avulla työilmapiiriä ja työyhteisöä voidaan muuttaa tiiviimmäksi ja paremmaksi.

Työyhteisöjen tiiviyyttä voitaisiin yrittää lisätä järjestämällä säännöllisesti jotain yhteistä tekemistä, johon kaikki osallistuisivat. Esimerkiksi työyhteisön kesken voitaisiin mennä syömään ja viettämään aikaa erilaisten liikunnallisten aktiviteettien parissa. Tämä varmasti vahvistaisi tiimihenkeä. Varsinkin etätöiden yleistyessä, olisi hyvä välillä nähdä työkavereita kasvotusten. Esimerkiksi yrityksen järjestämiin tapahtumiin osallistuu paljon henkilöitä eri yhtiöistä. Jos tilaisuuksissa on esimerkiksi virallisempaa ruokailua, jossa jokaiselle on merkattu istumapaikat, voisi paikkajaon tehdä niin, että eri yhtiöiden henkilöitä on sekaisin toistensa vieressä. Näin ollen henkilöiden välillä tapahtuisi kommunikointia, jonka seurauksena henkilöt tutustuisivat toisiinsa paremmin. Tällainen paikkojen tekeminen olisi varmasti tarpeellista, sillä muuten henkilöt pysyvät usein vain itselleen tuttujen henkilöiden seurassa.

Toimeksiantajalla on myös käytössä omat keinonsa ja käytäntönsä siihen, jos työyhteisössä tapahtuu epäasiallista käytöstä. Näin siihen puututaan heti vaadittavilla toimenpiteillä. Täten työyhteisöihin ei pääse syntymään negatiivista tunnelmaa epäasiallisen käytöksen takia. Kuitenkin jos epäasiallista käytöstä havaitaan missään muodossa, olisi siitä hyvä saada heti tietoa. Välttämättä aina tietoa ei kuitenkaan saada, sillä esimerkiksi joku ei jostain syystä uskalla tehdä asiasta ilmoitusta, jos ylempi arvoinen henkilö käyttäytyy häntä kohtaan epäasiallisesti. Tällaisten tilanteiden osalta olisi hyvä kehittää käyttöön joitain ilmoituskanavia, joihin voi tehdä ilmoituksen nimettömänä. Täten epäasiallisesti käyttäytynyt henkilö ei saa tietää ilmoituksesta ennen kuin sitä aletaan käsittelemään.

Työilmapiiriä voisi yrittää kehittää siten, että jokaisen työntekijän tekemää työtä kohtaan osoitettaisiin enemmän arvostusta. Kun työyhteisöön kuulevat henkilöt osaisivat arvostaa jokaisen tekemää työpanosta antamalla siitä kiitosta, työilmapiiri ja työkulttuuri muuttuisivat paremmaksi. Jokainen henkilö ei välttämättä tunne sitä, kuinka toisen tekemä työ vaikuttaa isossa kuvassa eri asioihin. Tämän seurauksena hän ei pidä toisen henkilön tekemää työtä yhtä arvokkaana kuin omaansa. Tämä vaatisikin sitä, että nämä työtehtävät tehtäisiin tutuiksi esimerkiksi tekemällä talouden parissa työskentelevien henkilöiden tiimistä esittely yrityksen intraan. Kun toisten tekemää työtä alettaisiin

arvostamaan enemmän ja siitä annettaisiin asianmukaista arvostusta ja kiitosta, loisi se koko ajan uutta positiivista ja kannustavaa työkuulttuuria.

Näkisin myös, että viestinnän olisi hyvä olla avointa ja asiat tulisi kertoa rehellisesti jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Mielestäni avoin viestiminen asioista lisää uskottavuutta ja luotettavuutta yritystä sekä työyhteisöä kohtaan. Näin henkilöt uskaltaisivat puhua asioista avoimesti, ja heillä olisi koko ajan ajankohtainen tieto niistä asioista, jotka koskevat heitä ja heidän työyhteisöään. Jokainen myös pääsisi purkamaan niin positiivisia kuin negatiivisia tunteitaan tuntematta pelkoa tai häpeää kyseisistä asioista.

Työn joustavuus ja henkilöstön muu elämä on pyritty ottamaan huomioon yrityksessä. Muun muassa etätöiden tekemistä varten tehdyn ohjeistuksen avulla pyritään siihen, että jokainen voi halutessaan tehdä tietyn määrän työtä etänä.

Kuitenkin kyseinen ohjeistus on tehty oikeastaan vain hallinnollisia töitä tekeviä henkilöitä varten. Olisikin hyvä miettiä, että voisiko myös työmailla työskentelevät toimihenkilöt, eli esimerkiksi työjohtajat tai työmaainsinöörit, tehdä etätöitä. Ymmärrettävästi etätöiden tekeminen on heille hyvin paljon hankalampaa työtehtävien luonteen takia. Kuitenkin myös heillä on sellaisia työtehtäviä, joita he tekevät tietokoneilla. Esimerkiksi heillä on palavereita projektien aikana, joista ainakin osaan voi osallistua etänä sijainnista riippumatta. Tässä olisikin hyvä tilaisuus miettiä, että jos työmaalla on paljon toimihenkilöitä ja tietokoneella hoidettavia työtehtäviä on paljon, voitaisiinko tällöin työskennellä etänä. Yleensä tällaiset työt vaativat enemmän keskittymistä ja se voi olla työmailla hankalaa erilaisten häiriötekijöiden takia. Etätyössä tai hybridityössä tällaiset työtehtävät saataisiin tehtyä rauhassa ja henkilö pystyisi keskittymään paremmin kyseisiin työtehtäviin (Työterveyslaitos 2023e). Näin työn joustavuutta voitaisiin parantaa kyseisissä työtehtävissä työskentelevien henkilöiden osalta. Tämä vaatii kuitenkin paljon keskustelua oman esihenkilön ja varsinkin oman työyksikön välillä. Jopa siis rakennusalla työ voi olla jokaisen kohdalla joustavaa. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022.)

Koska jokainen kokee merkityksellisyyttä eri asioista, on sen parantaminen kaikilta osin hankalaa. Kuitenkin se, että työtehtävien osalta pyrittäisiin siihen, että jokainen pystyisi tekemään itselleen mieluisia työtehtäviä, parantaisi varmasti kokemusta työn merkityksellisyyttä kohtaan. Myös se, että esihenkilö antaa alaiselleen kuvan siitä, että esihenkilö välittää hänestä ja on valmis antamaan hänelle tarpeeksi resursseja käyttöön työssä onnistumista varten, auttaa luomaan merkitystä työlle.

Myös tarpeellinen viestintä tavoitteista, vaikutusmahdollisuudet työn tekemiseen ja johtajien oma esimerkki vaikuttavat siihen, että kuinka merkitykselliseksi henkilö kokee omat työtehtävänsä. (Elo 2022.) Jos esimerkiksi moni henkilö tekee samanlaista työtä, voi työtehtäviä yrittää jakaa niin, että jokainen saisi tehtäväkseen haluamiaan mieluisia työtehtäviä. Aina tämä ei tietenkään ole mahdollista, mutta ainakin epämieluisien tehtävien määrää voitaisiin näin vähentää jakamalla niitä eri henkilöiden välillä.

Myös arvostuksen antaminen jokaiselle työtehtävälle olisi tärkeää. Arvostuksen puute voi osittain johtua myös siitä, että kaikki eivät tiedä mitä toisen työtehtäviin kuuluu ja kuinka kyseinen työtehtävä vaikuttaa muihin asioihin. Jos taas tietoa työtehtävien sisällöstä olisi enemmän, luultavasti arvostuksen ja kiitollisuuden määrä kaikkia työtehtäviä kohtaan kasvaisi, joka voisi luoda kyseisiä työtehtäviä tekevälle henkilölle lisää merkityksellisyyden tunnetta. Näin ollen jokainen henkilö huomattaisiin myös silloin, kun työt hoidetaan hyvin, eikä pelkästään silloin, kun jokin asia on pielessä. Kuitenkin suurimpana kehitysehdotuksena näen sen, että kaikkea työtä olisi hyvä oppia arvostamaan ja huomioimaan johtoportaan lähtien. Kuitenkaan muita tärkeitä asioita, kuten riittävien resurssien tarjoamista ja vaikuttamismahdollisuuksien antamista, ei saisi unohtaa. Tämä kuitenkin onnistuu vain riittävän vuorovaikutuksen avulla.

Nykyisin esihenkilöille ja johtajille on tarjolla paljon erilaisia koulutuksia heidän omaan työhönsä. Myös viestimiseen on tarjolla paljon erilaisia koulutuksia, joista olisi hyötyä esihenkilöille. Viestintä on todella laaja kokonaisuus, joten sitä olisi hyvä opiskella jatkuvasti. Jo esimerkiksi se, että esihenkilö osaa antaa palautetta innostavasti ja rakentavasti, vaatii paljon viestimisen taitoja, niin sanallisia kuin ei-sanallisia viestintäkeinoja käyttäen. Olisikin hyvä, jos yritys ottaisi tavaksi sen, että esihenkilöiden olisi säännöllisesti osallistuttava koulutuksiin, jos he saavat huonompaa palautetta jostakin tärkeästä johtamisen osa-alueesta vuosittaisessa henkilöstökyselyssä.

Esihenkilöiden olisi hyvä harjoittaa säännöllisesti reflektointia omasta toiminnastaan. Reflektointiin apua ja vinkkejä saadaan varmasti johtamiskoulutuksissa ja erilaisissa valmennuksissa, mutta reflektioimisesta olisi hyvä ottaa säännöllinen tapa. Säännöllinen reflektointi omasta toiminnasta pakottaisi johtajia ja esimiehiä tarkastelemaan omaa toimintaansa, joka mahdollistaa kehittymisen asioissa, jotka he kokevat kehityskohteiksi. Säännöllinen reflektio auttaa esihenkilöitä kehittymään paremmiksi omassa työssään.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent, 56, 71, 84–84, 87–89, 99, 102–106.

Ahomäki, Meiju, Levola, Maria & Partanen, Etta 2022. Henkilöstötutkimus 2022 - Koko Jatke-konsernin tulokset. Vaatii käyttöoikeuden. Hakupäivä 12.4.2023.

Ahomäki, Meiju, Levola, Maria & Partanen, Etta 2023. Henkilöstötutkimus 2023 – Tiivistelmä. Vaatii käyttöoikeuden. Hakupäivä 12.4.2023.

Academic Work 2022. YPAI-opas – Kuinka tulla houkuttelevaksi työnantajaksi?, 8. Hakupäivä 15.4.2023. https://publications.academicwork.fi/YPAI_2022_Insights_Guide_FI/#page=1

Adams, Bryan 2022. Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Management. Hakupäivä 26.12.2023. [Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace \(hbr.org\)](#)

Aktan-Collan, Katja & Eerola, Hannaleena 2023. Luonteenvahvuudet. Hakupäivä 16.4.2023. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01323/luonteenvahvuudet>

Arola, Milma, Jämsen, Perttu & Ryky, Pinja 2020. Mahdollisuus oppia auttaa pärjäämään elämässä. Hakupäivä 16.4.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mahdollisuus-oppia-auttaa-parjaamaan-elamassa/>

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum, 12, 14–15, 16–17, 20–21, 24, 34–35, 36, 37.

Autoalan tiedotuskeskus 2023. Työsuhdeautojen verotus. Hakupäivä 21.4.2023. https://www.aut.fi/tieliikenne/liikenteen_verotus/tyosuhdeautojen_verotus

Barona 2023. Työelämä tutkimus 2023. Hakupäivä 15.4.2023. https://2579361.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2579361/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4tutkimus%202023_p%C3%A4%C3%A4tulokset.pdf

Burgess, Wade 2016. A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire. Hakupäivä 7.1.2024. [A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire \(hbr.org\)](#)

Edenred. 2023a. Lounasedulla arki maistuu paremmalta. Hakupäivä 20.4.2023. <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/lounari?hsCtaTracking=edff5e37-e435-47d1-8e35-45aae1c7dd8b%7Ca1ff8da9-5d7f-4b69-b76c-e04a7d6630ca>

Edenred 2023b. Hammashoitoetu pistää hymyilemään. Hakupäivä 1.5.2023. https://edenred.fi/fi/tyonantaja/hammashoito?gclid=EA1aIQobChMlwseljcbU_gIVswqiAx0nJwx-TEAAYASAAEgI5TvD_BwE

Elinkeinoelämän keskusliitto 2021. Elinkeinoelämän keskusliiton Suhdannebarometri – Huhtikuu 2021, 7, Hakupäivä 8.1.2024 <https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/04/SB-huhtikuu-2021.pdf>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022. Voiko työ joustaa rakennusalalla, Skanska?. Hakupäivä 20.5.2023. https://www.ely-keskus.fi/web/monipaikka/etusivu/-/asset_publisher/fY0E3KdN-tOHb/content/skanska-joustotyö

Elo 2022. Työnantaja, näin lisäät kokemusta työn merkityksellisyydestä. Hakupäivä 21.5.2023. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2022/tyonantaja-nain-lisaat-kokemusta-tyon-merkityksellisyydesta>

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 4–5, 9–10, 27.

Erto 2023. Palkka. Hakupäivä 19.4.2023. <https://www.erto.fi/tietopankki/palkka>

Finla 2020. Hyvä työilmapiiri on jokaisen vastuulla. Hakupäivä 2.5.2023. <https://finla.fi/blogi/hyva-tyoilmapiiri-on-jokaisen-vastuulla/>

Forman, Pauli 2016. Tärkeä, muuttuva työyhteisö. Hakupäivä 6.5.2023. <https://www.pauliforma.fi/rantaradanvarrelta/tyoyhteiso/>

Haho, Annu 2020. Hyvä työilmapiiri – tämän päivän superfoodia. Hakupäivä 2.5.2023. <https://puheenvuoro.uusisuomi.fi/annu-haho/hyva-tyoilmapiiri-taman-paivan-superfoodia/>

Hakkarainen, Kaisa 2022. Joustava työ auttaa jaksamaan. Hakupäivä 15.5.2023.

<https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/joustava-tyo-auttaa-jaksamaan/>

Humak University of Applied Sciences 2023. Opinnäytetyön tiedonhankinta: Lähteet opinnäytetyössä. Hakupäivä 21.11.2023

<https://humak.libguides.com/onttiedonhaku>

IMD 2023. The 6 most common leadership styles & how to find yours. Hakupäivä 7.11.2023.

<https://www.imd.org/reflections/leadership-styles/>

International Workplace Group 2019. Tutkimus osoittaa: työntekijät hylkäävät työtarjouksia joustamattomilta työnantajilta. Hakupäivä 15.5.2023. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-osoittaa-tyontekijat-hylkaavat-tyotarjouksia-joustamattomilta-tyonantajilta?publisherId=69817630&releaseId=69868685>

Jatke 2023. Avainluvut, Strategia. Hakupäivä 21.11.2023. <https://jatke.fi/meista/avainluvut/>

Jensen Clayton, Sarah 2018. How to Strengthen Your Reputation as an Employer. Hakupäivä 20.1.2024. <https://hbr.org/2018/05/how-to-strengthen-your-reputation-as-an-employer>

Jyväskylän yliopisto 2015. Havainnointi eli observointi. Hakupäivä 20.5.2023.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>

Kangasmaa, Niko 2021. Hammashoitoetu tukee henkilöstön työkykyä. Hakupäivä 23.4.2023.

<https://eazybreak.fi/site/fi/hammashoitoetu-tukee-henkiloston-tyokykyja/>

Kasvumoottori 2023. Työmotivaatio ja työn imu, luku 2, Työn sisällön mielekkyys. Hakupäivä 14.4.2023. <https://kasvumoottori.fi/lessons/tyon-sisallon-mielekkyys/>

Koulutus.fi 2021. 7 vinkkiä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi. Hakupäivä 15.5.2023.

<https://www.koulutus.fi/artikkelit/7-vinkkia-tyo-ja-vapaa-aika-tasapainoon-20690>

Leppänen, Nelli 2021. Kannustava yrityskulttuuri parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja suorituskykyä. Hakupäivä 20.5.2023. <https://kasvuopen.fi/kannustava-yrityskulttuuri-parantaa-tyontekijoiden-tyytyvaisyytta-ja-suorituskyky/>

Leskinen, Tatu 2022. Etätö lisääntyi monilla toimialoilla, maakunnissa palattiin lähityöhön. Hakupäivä 18.5.2023.

<https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/etatyo-lisaantyi-useimmilla-toimialoilla-maakunnissa-palattiin-lahityohon/>

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten?. Helsinki: Alma Talent, 122–125.

Martela, Frank 2020. Työn tuuli-merkityksellinen työ- mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeätä juuri nyt?. Helsinki: HENRY ry, 10. Hakupäivä 16.4.2023.

https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

Martela, Frank & Pessi, Anne B. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9, Artikkelit 363. Hakupäivä 21.5.2023. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

Mielenihmeet 2019. Hyvä työkaveri: kymmenen käskyä. Hakupäivä 6.5.2023.

<https://mielenihmeet.fi/hyva-tyokaveri-kymmenen-kaskya/>

Mielenihmeet 2022. Mikä merkitys on terveellä työn ja vapaa-ajan tasapainolla?. Hakupäivä 16.5.2023. <https://mielenihmeet.fi/terve-tyon-ja-vapaa-ajan-valinen-tasapaino/>

Mäkelä, Anna 2020. Johtaja, näin johdat merkitystä – Nämä 4 asiaa lisäävät merkityksellisyyttä työssä. Hakupäivä 16.4.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/merkityksellinen-tyo>

Nyman, Peter 2021. Viesti, Vaikuta, Vakuuta. Helsinki: Kauppakamari, 14.

O’Flaherty, Shibeal, Sanders, Michael T. & Whillans, Ashley 2021. Research: A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost. Hakupäivä 4.1.2024. [Research: A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost \(hbr.org\)](https://hbr.org/2021/01/research-a-little-recognition-can-provide-a-big-morale-boost/)

Pitkänen, Kati 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj, 7,9,17–18,77.

Raito, Petteri. 2021. Mahdollisuus vaikuttaa lisää työn mielekkyyttä. Hakupäivä 14.4.2023.

<https://tekijalehti.fi/2021/04/15/mahdollisuus-vaikuttaa-lisaa-tyon-mielekkyytta/>

Ruokolahti, Riku 2021. Mistä syntyvät maine ja luottamus?. Hakupäivä 6.5.2023. <https://www.fing-ridlehti.fi/mista-syntyvat-maine-ja-luottamus-2/>

Safeer, Richard 2023. A Cure for the Common Company. Hoboken: John Wiley & Sons, luku 8, Management Style Matters, BE A FORCE OF CHANGE, COMMUNICATE OFTEN AND VARY THE MESSENGER, THAT'S A WRAP. Hakupäivä 13.1.2024. <https://learning.oreilly.com/library/view/a-cure-for/9781119899969/c08.xhtml#head-2-101>

Sandberg, Erja 2023. Via Character Strengths – testiohjeet. Hakupäivä 16.4.2023. https://sujuvanhanke.files.wordpress.com/2017/05/via-ohjeet_sandberg.pdf

Sarkkinen, Maija 2017. Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta. Hakupäivä 6.5.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta>

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus, 19–20.

Smartum 2023. Hierontaetu. Hakupäivä 23.4.2023. <https://www.smartum.fi/hierontaetu>

Solomon, Liz 2023. What is Meaningful Work, Anyways?. Hakupäivä 16.4.2023. <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/what-is-meaningful-anyways>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen. Hakupäivä 17.5.2023. <https://stm.fi/perhe-elama-ja-tyo>

Suomalaisen työn liitto 2016. Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys. Hakupäivä 26.3.2023. https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2016/09/Tyontekijat-ja-tyonantajat_tutki-mustiivistelma2016.pdf

T-Media Oy 2020. Työntajakuvatutkimus: Tehtävien mielenkiintoisuus on tärkein työpaikan valintakriteeri yli palkkatason. Hakupäivä 10.4.2023. <https://t-media.fi/tyonantajakuvatutkimus-2020/>

Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos 2023. Työn ja perheen yhteensovittaminen. Hakupäivä 17.5.2023. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/hyvinvointi-ja-terveys/tyon-ja-perheen-yhteensovittaminen>

Terveystalo 2021. Lakisääteinen työterveyshuolto. Hakupäivä 30.4.2023. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/lakisaaiteinen-tyoterveyshuolto>

Tilastokeskus 2023. Tulospalkkaus. Hakupäivä 3.12.2023. <https://www.stat.fi/meta/kas/tulospalkkaus.html>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press, 14–16.

Työelämään.fi 2023. Työ ja vapaa-aika. Hakupäivä 16.5.2023. <https://tyoelamaan.fi/mina-tyoelamassa/tyo-ja-vapaa-aika/>

Työsuojelu.fi 2022. Palkanmaksu. Hakupäivä 19.4.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/palkka/palkanmaksu>

Työterveyslaitos 2023a. Näin ehkäiset työstressiä. Hakupäivä 16.4.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus/nain-ehkaiset-tyostressia>

Työterveyslaitos 2023b. Joustava työaika. Hakupäivä 15.5.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika>

Työterveyslaitos 2023c. Työn ja vapaa-ajan tasapaino. Hakupäivä 16.5.2023. <https://www.ttl.fi/opimateriaalit/palautu-aivotyossa-tietopankki/tyon-ja-vapaa-ajan-tasapaino>

Työterveyslaitos 2023d. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Hakupäivä 17.5.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyour/tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen>

Työterveyslaitos 2023e. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Hakupäivä 20.5.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Ylikorkala, Anna, Hakonen, Anu, Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent, 18–19, 36–37, 125–127.

Valmennustrio 2019. Henkilöstön aito osallistaminen on menestyksen perusta. Hakupäivä 14.4.2023. <https://valmennustrio.fi/blogit/henkiloston-aito-osallistaminen-on-menestyksen-perusta/>

Valtaamo 2023. Mistä on työn mielekkyys tehty?. Hakupäivä 14.4.2023.

<https://www.valtaamo.fi/mista-on-tyon-mielekkyys-tehty/>

Valtiovarainministeriö 2023a. Rakentaminen 2023–2024, 8–9,12. Hakupäivä 28.12.2023.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165120/VM_2023_61.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtiovarainministeriö 2023b. Tulospalkkaus. Hakupäivä 3.12.2023. [Tulospalkkaus - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165120/VM_2023_61.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vero 2023. Työsuhde-edut. Hakupäivä 21.4.2023. <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhdeedu/>

Veronmaksajain Keskusliitto 2022. Autotallietu 2023. Hakupäivä 21.4.2023. <https://www.veronmaksajat.fi/neuvot/henkiloverotus/tyo-elake-ja-etuudet/palkansaajan-tulot/2022/autotallietu-2023/#50978425>

Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi, 43–44, 59–60, 61–62, 81, 87.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus, 41, 42, 43–44, 45–50, 75, 94, 142, 188–189, 196–198.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 120–121.

Vuori, Krista 2023. Vahvuuksien käyttö lisää työn imua ja merkityksellisyyden kokemusta. Hakupäivä 16.4.2023. <https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonantajille/vahvuuksien-kaytto-lisaa-tyon-imua-ja-merkityksellisyyden-kokemusta>

Wenström, Sanna 2020. Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus, luku 6.

Williams, Hugh 2018. The Importance of Having a Work Partner. Hakupäivä 2.5.2023. https://medium.com/@hugh_data_science/the-importance-of-having-a-work-partner-5a7d33549d19

Yrittäjät 2023. Liikunta- ja kulttuurietu 2023. Hakupäivä 21.4.2023. <https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/tyosuuhde/palkka-ja-muut-korvaukset/liikunta-ja-kulttuurietu/>

YTY 2023. Luontoisedut. Hakupäivä 19.4.2023. <https://www.yty.fi/tietopankki-tyosuhteesta-2/palkkaus/luontoisedut.html>