



Sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen

Tanja Hiivanainen & Anni Svanfors

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen

Tanja Hiivanainen & Anni Svanfors
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2024

Tanja Hiivanainen, Anni Svanfors

Sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen

Vuosi

2024

Sivumäärä

92

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Danfossille. Tarkoituksena oli tutkia Danfossin sisäistä työnantajamielikuvaa, eli sitä, millaisena työnantajana Danfoss nähdään henkilöstön keskuudessa Vaasan toimipisteessä, sekä antaa kehitysehdotuksia sisäisen työnantajamielikuvan parantamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus rakentuu organisaatiokulttuurista, työntekijäkokemuksesta, työnantajamielikuvasta ja sisäisestä työnantajamielikuvasta. Teorian ydin käsittelee sisäistä työnantajamielikuvaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineiston keruumenetelmänä toimi sähköinen kyselylomake, joka oli saatavilla Danfossin Vaasan konttorilla QR-koodin avulla tuotannon työntekijöille ja ylemmille toimihenkilöille lähetettiin sähköpostitse linkki. Kyselyyn vastasi yhteensä 180 henkilöä, joista 121 toimivat ylempänä toimihenkilönä ja 59 työntekijänä. Kyselylomakkeen lisäksi järjestettiin Danfossin HR-tiimin kanssa yhteinen työpaja, jossa esiteltiin kyselytutkimuksen tulokset ja pohdittiin yhdessä kehitysideoita sisäisen työnantajamielikuvan parantamiseksi.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että Danfossin sisäistä työnantajamielikuvaa voidaan pitää pääpiirteittäin hyvänä, mutta kehitettävääkin löytyi. Ylemmät toimihenkilöt olivat tyytyväisempiä työnantajaansa kuin tuotannon työntekijät, jonka vuoksi toimihenkilöiden kokemusta sisäisestä työnantajamielikuvasta voidaan pitää positiivisempänä. Myös nuoremmat työntekijät ja lyhyemmän työuran Danfossilla tehneet olivat kokonaisuudessaan tyytyväisempiä työnantajaansa, verrattuna vanhempiin työntekijöihin ja pidemmän uran tehneisiin.

Asiasanat: sisäinen työnantajamielikuva, organisaatiokulttuuri, työntekijäkokemus

Tanja Hiivanainen, Anni Svanfors

Improving Internal Employer Image

Year

2024

Pages

92

This thesis was commissioned by Danfoss. The purpose was to examine the internal employer image at Danfoss, or how Danfoss is perceived as an employer among the staff at the Vaasa office, and to provide suggestions for improving this image.

The theoretical part of the thesis examines organizational culture, employee experience, employer branding, and internal employer image. The core of the theory deals with internal employer image and the factors affecting it. The empirical part of the study was conducted as a quantitative research. The data collection method was done through an electronic questionnaire, which was available at Danfoss' Vaasa office via a QR code for production workers, and a link was sent by email to senior staff. A total of 180 people responded to the survey, of which 121 were senior staff and 59 were production workers. In addition to the questionnaire, a workshop was organized with Danfoss' HR team to present the survey results and jointly discuss ideas for improving the internal employer image.

The results of the study indicate that Danfoss' internal employer image can generally be considered good, but there is room for improvement. Senior staff were more satisfied with their employer than production workers, which means that the senior staff experienced the internal employer image in more positive way. Additionally, younger employees and those with a shorter tenure at Danfoss were overall more satisfied with their employer compared to older employees and those with a longer tenure.

Keywords: internal employer image, organizational culture, employee experience

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.....	8
3	Organisaatiokulttuuri	9
3.1	Organisaatiokulttuurin johtaminen ja rakentaminen	10
3.2	Organisaatiokulttuurin vaikutus työnantajamielikuvaan	12
4	Työntekijäkokemus	13
5	Työnantajamielikuva.....	15
5.1	Työnantajamielikuvan rakentaminen ja kehittäminen	17
5.2	Työnantajamielikuva voimavarana	18
6	Sisäinen työnantajamielikuva.....	20
6.1	Yrityksen maine ja arvot	21
6.2	Rekrytointi ja perehdytys	22
6.3	Työympäristö ja työhyvinvointi	24
6.4	Johtaminen	26
6.5	Urakehitys.....	26
6.6	Palkitseminen työssä	28
7	Kyselytutkimus.....	29
7.1	Kysely menetelmänä.....	30
7.2	Kyselyn toteutus.....	31
7.3	Kyselyn kokonaistulokset.....	34
7.4	Kyselyn tulokset: toimihenkilöt	37
7.5	Kyselyn tulokset: työntekijät.....	42
7.6	Tulosten erot henkilöstöryhmittäin.....	48
7.7	Kokonaistyytyväisyys, eNPS ja avoimet kysymykset.....	51
7.8	Yhteenveto tuloksista	57
8	Työpaja	59
8.1	Työpaja menetelmänä.....	60
8.2	Työpajan tulokset	61
9	Johtopäätökset	63
10	Kehitysideat	64
11	Pohdinta	65
	Kuviot	70
	Kuvat	71

1 Johdanto

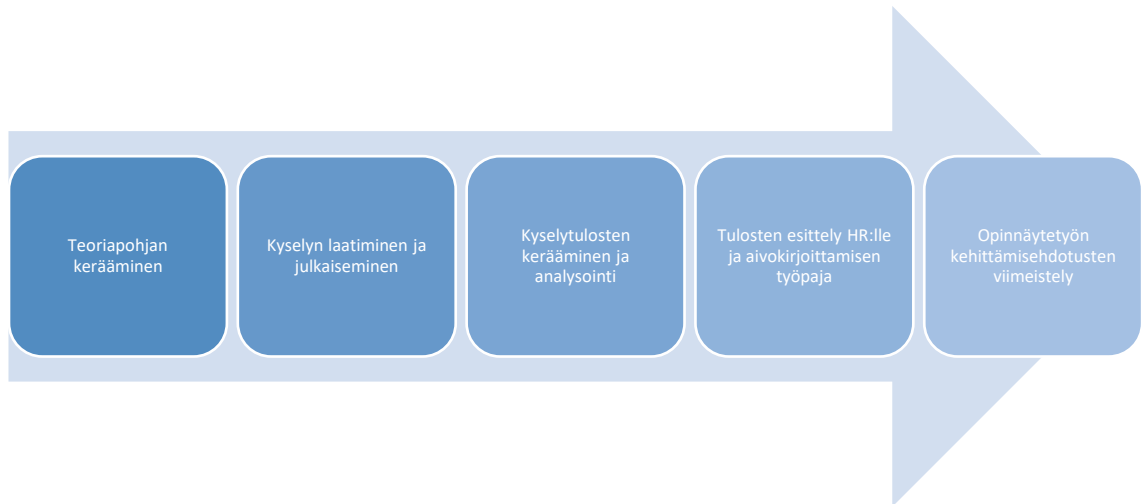
Nykyisessä kilpailullisessa työmarkkinatilanteessa hyvän työvoiman houkuttelevuus ja sitoutuminen on keskeinen haaste yrityksille. Sisäisen työnantajamielikuvan merkitys korostuu, koska se vaikuttaa suoraan henkilöstön sitoutumiseen ja organisaation tehokkuuteen ja se heijastuu myös ulospäin, vaikuttaen mm. siihen, kuinka vetovoimainen yritys on työnhakijoiden silmissä. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, millaisena työnantajana yritys koetaan sisäisesti, ja tunnistaa mahdolliset kehityskohteet. (Parment, Dyhre & Lutz 2017, 7-8.)

Danfoss on vuonna 1933 perustettu yritys, joka alun perin valmisti venttiilejä ja muita laitteistoa jäähdytys- ja ilmastointijärjestelmiin. Nykypäivänä Danfoss on johtava kansainvälinen yritys, joka työllistää globaalisti yli 42 000 henkilöä. Danfossilla on laaja valikoima erilaisia tuotteita ja ratkaisuja eri teollisuudenaloille. Kestävä kehitys ja ympäristövastuu on yksi yrityksen keskeisimmistä tavoitteista. Yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen innovatiivisia ratkaisuja, jotta asiakkaalla on mahdollisuus vähentää hiilijalanjälkeään ja energiakulutusta. Danfossin toiminta-alueet kattavat laajan valikoiman teollisuudenaloja, kuten rakennustekniikka, teollisuusautomaatio, ruoka- ja juomateollisuus sekä liikenne. Yritys tarjoaa tuotteinaan muun muassa säätöventtiilejä, moottoreita, hydraulijärjestelmiä ja taajuusmuuttajia. Danfoss on vahvasti sitoutunut innovaatioon ja tutkimukseen, joka on mahdollistanut yrityksen menestyksen. Tuotekehitys, uusien teknologioiden kehittäminen ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ovat yrityksen kaiken toiminnan keskiössä. (Danfoss 2024.)

Suomessa työskentelee reilu 1000 danfossilaista, joista 620 työskentelee Vaasassa (tiedot otettu Danfossin intranetistä tammikuussa 2024). Vaasan toimipisteeltä löytyy toimistorakennus ja sen yhteyteen rakennettu tuotantotila. Tuotannon koko on noin 36 000 neliometriä, eli noin neljän jalkapallokentän verran, ja linjoilla kootaan ja kaapitetaan taajuusmuuttajia. Vaasassa työskentelee 400 ylempää toimihenkilöä, joista tässä työssä käytämme nimitystä toimihenkilö, sekä 220 tuotannon työntekijää, heistä käytämme tässä työssä nimitystä (tuotannon) työntekijä. Toimihenkilöt työskentelevät vaihtelevasti mm. hankinnan, tuotekehityksen, myynnin sekä hallinnon parissa, eli ns. toimistotyön parissa. Tuotannon työntekijät tekevät tuotannon puolella suorittavaa työtä, jossa he kokoavat ja kaapittavat taajuusmuuttajia.

Danfoss ei teetä säännöllisesti koko henkilökuntaa koskevia henkilöstötyytyväisyyskyselyjä ja tämän takia päädyttiin tähän opinnäytetyön aiheeseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Danfossin sisäistä työnantajamielikuvaa, eli sitä, millaisena työnantajana Danfoss koetaan henkilöstön keskuudessa Vaasan toimipisteessä, sekä antaa kehitysehdotuksia sisäisen työnantajamielikuvan parantamiseksi. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaisena työnantajana Danfossia pidetään kyseisessä toimipisteessä ja millaisia eroja mahdollisesti ilmenee eri henkilöstöryhmien näkemyksissä. Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: Millainen on Danfossin sisäinen työnantajamielikuva Vaasan toimipisteessä ja miten sitä

voi kehittää? Alakysymyksiä olivat: Miten tuotannon työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöiden työnantajamielikuvat eroavat toisistaan? Vaikuttaako sukupuoli, työnkuva, työvuodet tai henkilön ikä työnantajamielikuvaan?



Kuvio 1: Opinnäytetyön vaiheet

Opinnäytetyön vaiheet on esitelty kuviossa 1. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimuksen lähtökohtana toimi aiempi tutkimustieto, joka korostaa organisaatiokulttuurin merkitystä työnantajamielikuvan rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta. Toimeksiantajan pyynnöstä kysely rajattiin koskemaan ainoastaan henkilöitä, joilla ei ole esihenkilövastuuta. Toimeksiantaja kiinnosti erityisesti erot toimihenkilöiden ja tuotannon työntekijöiden sisäisessä työnantajamielikuvassa. Kyselyllä pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman laaja otos Danfossin Vaasan toimipisteen henkilöstöstä. Anonyymien kyselyyn avulla saatiin objektiivista tietoa eri henkilöstöryhmien näkemyksistä, ja tulokset mahdollistivat tarkemman kuvan sisäisen työnantajamielikuvan tilasta. Kyselyn tulosten keräämisen ja analysoinnin jälkeen pidettiin työpaja yhteistyössä Danfossin HR-osaston kanssa. Kyselytulosten esittelemisen ja avoimen keskustelun lisäksi, työpajassa tutustuttiin aivokirjoittamiseen, jonka avulla pyrittiin löytämään ratkaisuja niihin kyselytuloksiin, jotka olivat saaneet heikoimmat tulokset. Opinnäytetyön tulosten ja kehitysehdotusten tarkoitus oli auttaa Danfossia vahvistamaan asemaansa houkuttelevana työnantajana ja säilyttämään kilpailukykyä dynaamisella työmarkkinalla.

2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä, jotka ovat olennaisia työn kannalta. Käsitteet avataan, jotta lukijalla saisi selkeän käsityksen niiden merkityksestä ja soveltamisesta tässä opinnäytetyössä. Nämä käsitteet muodostavat teoreettisen viitekehyksen, jonka pohjalta opinnäytetyössä analysoidaan ja tulkitaan Danfossin työntekijöiden ja toimihenkilöiden kokemuksia ja mielikuvia yrityksestä.

Organisaatiokulttuuri - organisaatiokulttuuri viittaa yrityksen tai organisaation arvoihin, käytäntöihin ja normeihin, jotka ohjaavat sen toimintaa ja työntekijöiden käyttäytymistä. Kulttuuri on ihmisten tapa toimia, kun kukaan ei ole näkemässä. (Leidenschaft 2024.)

Työnantajamielikuva - työnantajamielikuva on käsitys, jonka ihmiset muodostavat yrityksestä työnantajana, perustuen heidän kokemuksiinsa ja mielikuviinsa yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuvan muodostaminen ei vaadi työsuhdetta kyseisen työnantajan kanssa. Työnantajamielikuva muodostuu useista eri osatekijöistä, kuten esimerkiksi palkasta, eduista, ura- ja kehittymismahdollisuuksista, työilmapiiristä ja työympäristöstä. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75-76.)

Sisäinen työnantajamielikuva - sisäinen työnantajamielikuva viittaa yrityksen työntekijöiden käsitykseen ja kokemuksiin omasta työnantajastaan sekä työpaikan ilmapiiristä, johtamistyylistä ja mahdollisuuksista urakehitykseen. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu siitä, miten organisaatio lunastaa antamansa lupaukset henkilöstölle. (Kaijala & Tolvanen 2020, 63-65; 68-69.)

Työntekijäkokemus - työntekijäkokemus kuvaa työntekijän kokemuksia ja tunteita työpaikalla, mukaan lukien työtehtävät, työympäristö, organisaatiokulttuuri ja suhde työnantajaan. Työntekijä kokemus alkaa rekrytointiprosessista ja loppuu työsuhteen päättymiseen. Työntekijäkokemusta kehittämällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. (Fambition 2024.)

Toimihenkilö - toimihenkilö viittaa tässä opinnäytetyössä Danfossilla ylempinä toimihenkilöinä työskenteleviin henkilöihin. Heidän tehtäviinsä voi kuulua esimerkiksi suunnittelua, hallintoa, kirjanpitoa tai asiantuntijatyötä.

Työntekijä - työntekijä viittaa tässä opinnäytetyössä niihin henkilöihin, jotka työskentelevät Danfossin tehtaassa muun muassa tuotantolinjoilla kokoonpanijoina, eli suorittavan työn parissa.

3 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri tulee latinankielisestä sanasta *cultura*, viljelys. Luukan (2019, 17) mukaan kulttuuri on kuin maanviljelyä - molemmissa pitää ensin kylvää sopiva kasvualusta, jotta päästään tulevaisuudessa korjaamaan satoa. Tunnetuin mallinnus organisaatiokulttuurille on Edgar Scheinin luoma (kuvio 2). Schein (2009, 30-35) jakoi 1980-luvulla organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon, näkyvään, arvojen ja uskomusten ja perusoletuksien tasoon. Ylimmällä tasolla ovat artefaktit, eli kaikki näkyvä ja konkreettinen asia yrityksessä, kuten toimitilat, järjestelmät, logot, organisaatiokaaviot, prosessit, tapahtumat ja perinteet. Keskimmäisellä tasolla ilmaistut arvot ja uskomukset kuvastavat esimerkiksi yrityksen strategiaa, missiota ja arvoja. Nämä elementit ovat enemmän piilossa ja vaikuttavat ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen. Alimmalla tasolla ovat perusoletukset, jotka ovat organisaatiokulttuurin perusta. Perusoletukset tapahtuvat usein tiedostamatta ja ovat kaikkein vaikeimpia muuttaa. Kulmala ja Rosvall (2022) kehuvat Scheinin mallin kattavaa lähestymistapaa kulttuurin analysointiin: malli huomioi sekä kulttuurin ulkoiset, helposti havaittavat piirteet että sisäiset, piilossa olevat tekijät ja lisäksi se käsittelee sekä tiedostettuja että tiedostamattomia kulttuurin elementtejä.



Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin mallinnus (mukaillen Schein 2009)

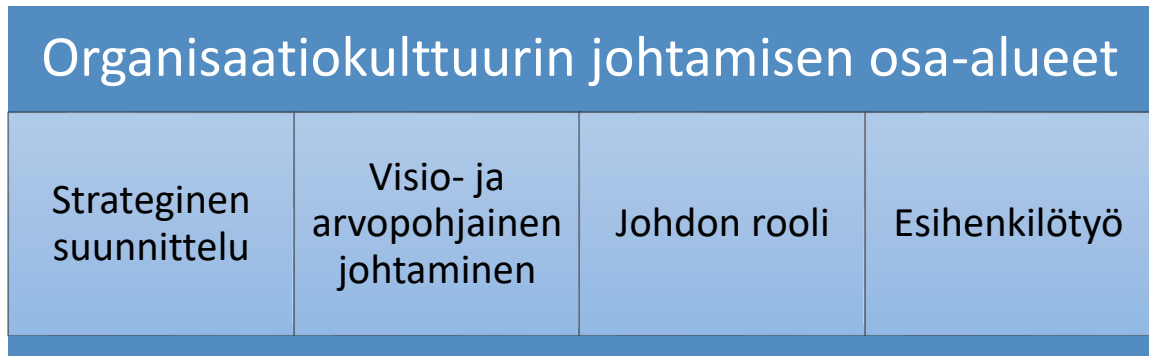
Organisaatiokulttuuri mahdollistaa yrityksen menestyksen. Organisaatiokulttuuri on kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole paikalla näkemässä (Leidenschaft 2024). Luukka (2019, 23) toteaa kulttuurin olevan näkymätöntä liimaa ja sen ohjaavan organisaation jäsenten toimintaa arvojen, normien ja merkityksen kautta. Kauhanen (2015, 25) määrittelee kulttuurin olevan ihmisten käyttäytymiseen vaikuttava tekijä, jota ei voida käsin koskettaa. Organisaatiokulttuurin kuusi keskeisintä ominaisuutta ovat kulttuurin sidonnaisuus ryhmään, kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla, kulttuuria luodaan yhdessä ryhmän sisällä, kulttuuri on opittavissa ja opetettavissa, sekä kulttuuri on jaettu ja aina yksilöä vahvempi (Luukka 2019, 23).

Pihan (2017, 134-135) mukaan, ”yrityskulttuuri on kaikki”. Maailma muuttuu jatkuvasta, jonka vuoksi organisaatioiden on pysyttävä vauhdissa mukana. Oikeanlaisella yrityskulttuurilla voidaan nopeuttaa yrityksen muutosvauhtia, eli oikeanlainen yrityskulttuuri on voimavara. Luukka (2019, 32) sekä Kupiainen, Kulmala ja Rosvall (2023) ovat todenneet, että organisaatiokulttuuri on kilpailuetu, mikäli sen perusolettamuksena on ihmisten kunnioittaminen ja arvostaminen. Kulttuurin ei tule olla kaikkea kaikille, vaan sen tarkoitus on säilyttää nykyinen henkilökunta ja houkutella yritykseen uusia lahjakkuuksia (Luukka 2019, 134).

Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa kulttuuri, eli yrityksen tapa toimia. Kulttuuri on muovaantunut tietynlaiseksi ajansaatossa ja sen muuttaminen nopeasti ei ole mahdollista. Tämä johtuu siitä, että ihmiset rakentavat kulttuuria toimimalla yhdessä ja että kulttuuri on hyvin monisyinen. Joskus voi olla tarpeellista muuttaa organisaatiokulttuuria, jolloin tarvitaan johtajuutta. Tarkoituksellisesti toteutettua muutosta kutsutaan manipulatiiviseksi kulttuurin muutokseksi, jolloin päämääränä on esimerkiksi vahvistaa liiketoimintastrategiaa tukevia erityispiirteitä. Kulttuuri voi muuttua myös itsestään, jolloin puhutaan evolutiivisesta muutoksesta. Tämän kaltaisen muutoksen voi aiheuttaa esimerkiksi yrityksen kohtaama kriisi tai organisaation jäsenten vaihtuminen. Tavallisesti organisaatiokulttuuri muovautuu sekä suunnitelmallisen että evolutiivisen muutoksen yhdistelmän seurauksena. (Viitala & Jylhä 2019, 291.)

3.1 Organisaatiokulttuurin johtaminen ja rakentaminen

Harisalo (2021, 196-197) toteaa, että ”kulttuuri on johtamisen tulos, ja sen merkityksen seuraaminen edellyttää johtamista.”. Piha (2017, 141-143) korostaa, että johtamattomana yrityskulttuuri voi estää yritystä menestymästä ja aiheuttaa haittaa liiketoiminnalle. Jotta yrityskulttuuria voidaan johtaa, tulee ensin määritellä, mitä se on, mitä se pitää sisällään ja kuinka sitä arvioidaan. Usein yritykset kompastuvat siihen, että johtavat kulttuurin sijaan sen ilmentymiä tai ovat yksinkertaisesti määrittäneet sen väärin, esimerkiksi henkilökunnan virkistyspäiviksi tai pingiksen pelaamiseen tauoilla. Mikä on yritykselle sopiva kulttuuri, on Kulmalan ja Rosvallin (2022, luku 1) mukaan sellainen, joka tukee yritystä tavoitteiden saavuttamisessa ja luo pohjaa menestymiselle.



Kuvio 3: Organisaatiokulttuurin johtamisen osa-alueet (tiedot: Harisalo 2021; Piha 2017; Kulumala & Rosvall 2022; Kauhanen 2015; Kuusela 2015; Schein 2009)

Kauhanen (2015, 15-18) painottaa tavoitteellisen johtamisen tärkeyttä organisaatioissa. Hänen mukaansa arvot, visio ja toiminta-ajatus tulee olla määriteltynä, jotta organisaatiota voidaan ylipäättänsä johtaa (kuvio 3). Yrityksen toiminta-ajatus, eli missio, vastaa kysymykseen miksi organisaatio on olemassa ja mitä asiakkaiden tarpeita pyritään täyttämään, eli mitä organisaation toiminnalla halutaan saavuttaa. Yrityksen arvot toimivat ohjenuorana sille, miten henkilöstön tulisi yrityksessä toimia. Arvojen tulisi näkyä ja säilyä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Visio on usein kunnianhimoinen ja sen tehtävä on kuvastaa organisaation haluttua tavoitetilaa lähivuosina.

Organisaatiokulttuuri mielletään usein erilliseksi ja yrityksen toiminnasta irralliseksi asiaksi. Näin ei kuitenkaan ole, sillä kulttuuri on yrityksen strategian, rakenteen ja mission heijastuma. Yritys ei voi saavuttaa tavoittelemiaan asioita, ellei sen kulttuuri ja ihmisten toiminta edistä sitä. (Piha 2017, 143.) Organisaatiokulttuurin johtaminen vaatii esihenkilön ja johdettavien yhteistyötä. Esihenkilön tärkein tehtävä on saada johdettavat innostumaan ja tekemään yhdessä töitä kohti yrityksen tavoitteita. Puhutaan samaistumisesta, kun esihenkilö saa ryhmän seuraamaan itseään. Ryhmä motivoituu tavoitteista, haluaa olla osa työyhteisöä ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä ja auttaa ryhmää onnistumaan. (Kuusela 2015, 133-135.)

Organisaatiokulttuurin johtamisessa ja rakentamisessa esihenkilön ja johdon käyttäytyminen on primaarinen mekanismi. Johdolla ja esihenkilöillä on organisaatioissa keskeinen rooli, jonka vuoksi on erittäin tärkeää, että he omalla esimerkillään johtavat toivotunlaista käytöstä ja arvoja yrityksessä. Alaiset tarkkailevat jatkuvasti esihenkilöiden käyttäytymistä, esimerkiksi miten he reagoivat kriiseihin, millaista käyttäytymistä palkitaan, millaisia asioita mitataan ja seurataan. Sekundaarisena mekanismina ovat mm. organisaationmalli- ja rakenne, toimistotilat, arvot ja uskomukset, prosessit ja erilaiset tapahtumat. Esimerkiksi yrityksen toimistotilojen tulee olla sellaiset, joissa halutunlaista kulttuuria voidaan ylläpitää.

Vahvistamalla organisaation arvoja ja uskomuksia varmistetaan siitä, että organisaation jäsenet omaksuvat ja noudattavat haluttuja arvoja ja uskomuksia. (Schein 2009, 113-114.)

Keskeisin rooli yrityskulttuurin johtamisella ja kehittämällä on johdolla. Kuten aikaisemmin todettua, johdon ja esihenkilöiden toimintaa seurataan jatkuvasti. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilöasemassa työskentelevät tiedostavat, että heidän käyttäytymisellään on keskeinen vaikutus kulttuurin vahvistamiseen tai heikentämiseen. Johtajien asenteet, asiat, joista he puhuvat ja joita he korostavat, vaikuttavat suoraan kulttuuriin. (Viitala & Jylhä 2019, 291.)

Hyvin johdettu organisaatiokulttuuri antaa myös taloudellista hyötyä. Yhden henkilön vaihdoksen kokonaiskustannukset voivat vastata 6-9 kuukauden palkkakustannuksia. Henkilökunnan vaihtuvuus saadaan pidettyä minimissään, mikäli työnantaja onnistuu luomaan vahvan työnantajamielikuvan ja sitouttamaan henkilöstön yritykseen. Tutkimuksien mukaan tämä voi laskea rekrytointikustannuksia 50 prosenttia. (Denison 2024.)

3.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus työnantajamielikuvaan

Ilmapiiri on tärkeä osa organisaatiokulttuuria. Ilmapiirin sanotaan kuvaavan tunnelmaa ja usein myös organisaatiokulttuurista sanotaan, että sen voi aistia. Työpaikalla vallitsevalla ilmapiirillä on merkitystä. Hyvällä ja turvallisella työilmapiirillä on positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen ja siihen, miten yksilö kokee työnantajansa. Turvallisessa ilmapiirissä henkilöstö on valmis ottamaan riskejä ja ponnistelemaan enemmän yhteisten tavoitteiden eteen. Lannistava ja negatiivinen ilmapiiri sen sijaan syö innovatiivisuutta ja tuottavuutta, sillä ihmiset pelkäävät virheitä ja näiden seuraamuksia. (Viitala & Jylhä 2019, 299.)

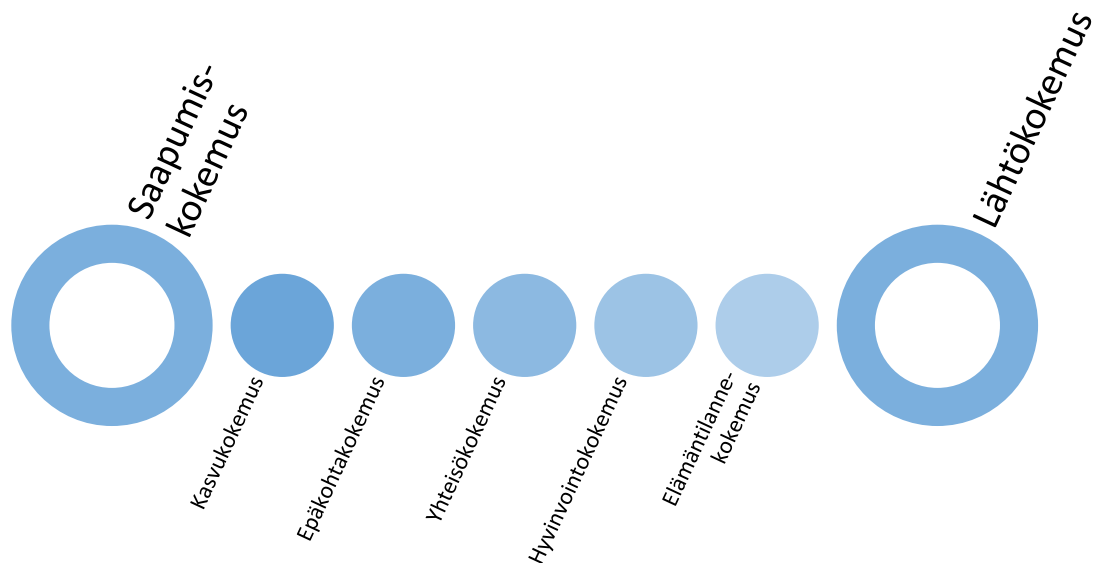
Hyvin johdettu organisaatiokulttuuri voi olla kilpailuetu. Työnhakijat tutkivat yhä useammin yrityksen arvoja ennen hakemista avoimeen työtehtävään. Kulttuurilla voidaan sitouttaa ihmiset yritykseen pitkäksi aikaa, parantaa tehokkuutta ja resilienssiä. (Kulmala, Kupiainen, Rosvall, 2023.) Duunitorin uusimman rekrytointitutkimuksen mukaan hakijat turhautuvat työnhaun alkumetreillä, jos yritys ei ole kertonut palkasta, työpaikan kulttuurista tai jos hakijoiden on vaikea erottaa työnantajat toisistaan. (Vaisto 2023, 4.)

Parmentin, Dyhren ja Lutzin (2017, 7-13) mukaan organisaatiokulttuurin luoma työnantajamielikuva on ratkaiseva tekijä tulevaisuuden työmarkkinalla. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmiset kokevat työpaikkansa ja miten he kertovat siitä muille. Tämä kokemus voi puolestaan vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana sekä kykyyn säilyttää lahjakkaita henkilöitä. Positiivinen organisaatiokulttuuri voi parantaa työnantajamielikuvaa esimerkiksi avoimuuden, yhteistyön ja henkilöstön arvostamisen kautta. Tämä puolestaan voi lisätä ihmisten sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Huono organisaatiokulttuuri voi päinvastoin johdattaa huonoon maineeseen, henkilöstön korkeaan vaihtuvuuteen ja vaikeuksiin houkutellessa uusia

osaajia. Tästä syystä organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen menestyksen ja työnantajamielikuvan kannalta.

4 Työntekijäkokemus

Työnantajakokemus, eli employee experience (EX), on yksilön henkilökohtainen kokemus työnantajastaan (Luukka 2019, 128). Työntekijäkokemus on laajempi kokonaisuus, joka muodostuu niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmista. Työntekijäkokemus muodostuu kaikesta niistä tunteista ja ajatuksista, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa työntekijän ja työnantajan välillä. Se kattaa kaiken, mikä liittyy työhön, työympäristöön ja työnantajaan. Työntekijäkokemuksen avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa henkilöstölle. Lisäarvo näyttäytyy esimerkiksi työtyytyväisyytenä, työhyvinvointina, liiketoimintahyötynä ja erottautumisena muista työnantajista ja kilpailijoista. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.)



Kuvio 4: Työntekijän kokemuspolku (tiedot: Fambition 2023)

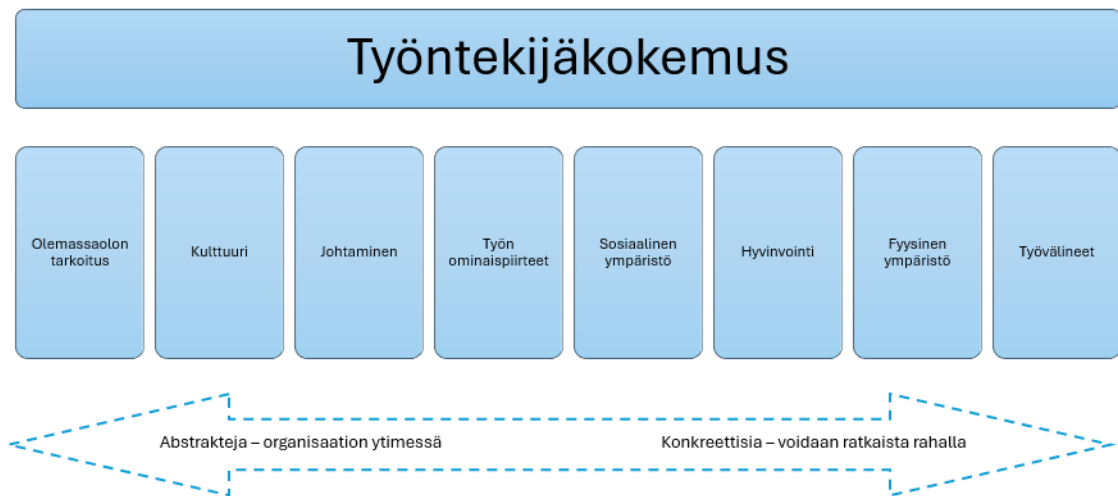
Työntekijäkokemusta voidaan havainnollistaa Fambitionin (2023) laatiman kokemuspolun avulla (kuvio 4). Se kuvastaa työntekijän vuorovaikutusta ja sitoutumista yritykseen uransa eri vaiheissa ja sitä, kuinka jokainen osa-alue vaikuttaa kaikkiin muihin osa-alueisiin. Polku alkaa potentiaalisten hakijoiden houkuttelemisesta ja rekrytoinnista yritykseen ja päättyy työstä irtisanoutumiseen. Fambitionin kuvaama kokemuspolku on merkittävä osa työnantajamielikuvaa, sillä se muodostaa työntekijälle käsityksen siitä, minkälaista yrityksessä on työskennellä. Positiivinen kokemuspolku houkuttelee uusia talenteja yritykseen ja vahvistaa

työnantajakuva, kun taas negatiivinen voi aiheuttaa haasteita rekrytointiin ja heikentää yrityksen mainetta.

Työntekijäkokemukselle on määritetty viitekehys, joka koostuu Huhdan ja Myllyntauksen (2021, luku 4) mukaan kahdeksasta eri osa-alueesta: olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö ja työvälineet (kuvio 5). Heidän mukaansa jokaisen yrityksen tulisi määrittää oma viitekehyksensä, jotta yritys voi tehdä tietoisia päätöksiä siitä, mihin näistä elementeistä tulisi panostaa. Huomioitavaa on, että kyseiset elementit ovat eriarvoisia yksilöille, sillä kaikki eivät motivoitu samoista asioista.

Olemassaolon tarkoitus viittaa yrityksen perusarvoihin ja missioon, joiden pohjalta työntekijät voivat kokea työnsä merkitykselliseksi. Kun ihmiset näkevät työnsä osana suurempaa tavoitetta tai arvoa, se voi lisätä motivaatiota ja sitoutumista. Kulttuuri puolestaan kuvaa yrityksen käytäntöjä, normeja ja arvoja, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja vuorovaikutusta. Yrityksen kulttuuri voi joko edistää tai estää avointa kommunikointia, yhteistyötä ja luovuutta. Hyvä kulttuuri tukee yksilöiden tunnetta siitä, että heitä arvostetaan ja heidän panoksensa on merkityksellistä. Johtaminen kattaa tavat, joilla yritystä ja sen ihmisiä johdetaan. Tämä sisältää selkeät tavoitteet, esihenkilöiden osaamisen ja heidän kykynsä kommunikoida tiimiläisten kanssa. Laadukas johtaminen luo selkeyttä, tarjoaa palautetta ja kannustaa kehittymiseen. Huono johtaminen taas voi aiheuttaa turhautumista ja alentaa motivaatiota. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.)

Työn ominaispiirteet määrittävät työn luonteen ja siihen liittyvät vaatimukset. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työn monipuolisuutta, haasteellisuutta ja autonomiaa. Monipuolinen ja haastava työ voi olla erittäin motivoivaa, kun taas yksitoikkoinen ja rajoitettu työ voi vähentää kiinnostusta. Sosiaalinen ympäristö, joka käsittää ihmisten väliset suhteet ja yhteistyön, on myös tärkeä osa-alue. Hyvä sosiaalinen ympäristö voi luoda vahvan yhteisöllisyyden tunteen ja lisätä henkilöstön hyvinvointia. Hyvinvointi on laaja käsite, joka sisältää yksilöiden fyysisen ja henkisen terveyden sekä yrityksen tarjoamat hyvinvointipalvelut. Kun yritys panostaa henkilökunnan hyvinvointiin, se voi vähentää sairauspoissaoloja ja parantaa työkykyä. Fyysinen ympäristö liittyy työpaikan fyysisiin olosuhteisiin, kuten tilojen suunnitteluun, ergonomiaan ja turvallisuuteen. Hyvin suunniteltu fyysinen ympäristö tukee tehokkuutta ja vähentää fyysisestä työstä johtuvia riskejä. Lopuksi työvälineet käsittävät kaiken työn suorittamiseen tarvittavan, kuten laitteet, ohjelmistot ja muut resurssit. Toimivat ja ajantasaiset työvälineet helpottavat työntekoa ja vähentävät teknisten ongelmien aiheuttamaa turhautumista. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.)



Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen viitekehys (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021)

Luukan (2019, 128-129) mukaan hyvä työntekijäkokemus ei tapahdu itsestään, vaan sitä tulisi johtaa. Vain tuntemalla ja ymmärtämällä henkilöstöä, on yrityksellä mahdollisuus johtaa työntekijäkokemusta. Tätä varten yrityksen tulee määrittää oma työnantajalupaus, eli employee value proposition (EVP). Työnantajalupaus on lupaus henkilöstölle tarjottavasta kokemuksesta, jonka henkilöstö saa yritykseltä vastineeksi antamastaan työpanoksesta. Määritettyjen lupauksien tulee olla aitoja ja realistisia, jotta voidaan saavuttaa positiivinen työntekijäkokemus.

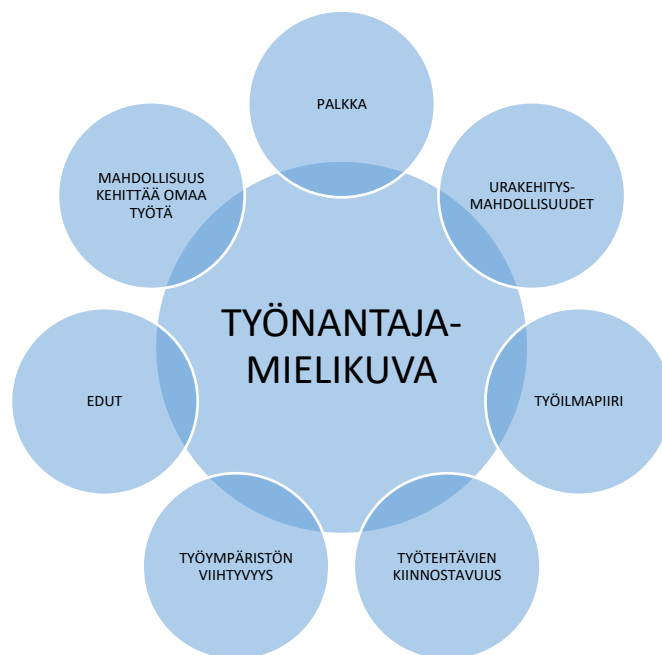
5 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva on käsitteenä suhteellisen tuore ja kirjallisuudessa usein puhutaan työnantajabrändistä tai työnantajakuvasta, joilla kuitenkin tarkoitetaan lähes samaa asiaa. Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yksilön kokemaa subjektiivista kokemusta yrityksestä työnantajana ja työnantajabrändillä taas yrityksen mainetta työnantajana. Molemmilla termeillä on yhteys yrityksen maineeseen ja houkuttelevuuteen työnantajana ja työnantajamielikuvaa voidaan pitää työnantajabrändin synonyymina. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2 & 5.)

Luukka (2019, 135) toteaa yrityskulttuurin heijastavan työnantajamielikuvaa, jonka vuoksi hänen mielestään sopivampi termi olisi työnantajakuva. Myös Viitala (2021, 44) sekä Korpi, Laine ja Soljasalo (2013, 67) puhuvat työnantajakuvasta ja toteavat tämän olevan organisaation yleinen maine, sekä ihmisten käsitys työnantajasta. Huhta ja Myllyntaus (2021, 36) määrittävät työnantajabrändin olevan organisaation ajatus siitä, millaisena työnantaja nähdään sekä lupauksena organisaation tarjoamasta työpaikasta. Parmentin ym. (2017, 7) mukaan työnantajabrändi on työnantajan tarjoamat taloudelliset, psykologiset ja toiminnalliset edut, eli työnantajan tavaramerkki. Tavaramerkki kattaa erilaisia hyödykkeitä, kuten esimerkiksi

palkan, erilaiset kokemukset, edut ja kehittymismahdollisuudet. Ajan myötä myös tunnetason piirteet ovat nousseet tärkeäksi osaksi työnantajabrändiä, samalla, kun työmarkkinat ovat muuttuneet kovemmiksi ja polarisoituneemmiksi.

Työnantajamielikuva muodostuu erilaisista osatekijöistä (kuvio 6), joista merkityksellisimpiä ovat palkka, urakehittymismahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuudet. Urakehittymismahdollisuudet yrityksessä ovat isossa arvossa, kun potentiaalinen hakija etsii uutta työpaikkaa. Yksilön itseluottamus ja motivaatio kasvaa, mikäli hänellä on mahdollisuus kehittyä työssään ja saada uusia haasteita. Työn tulee olla mielenkiintoista ja houkuttelevaa. Tarjolla olevat työtehtävät, tuotteet ja palvelut määrittävät sen, millaisia työnhakijoita yritys houkuttelee. Työilmapiirillä on suuri vaikutus työnantajamielikuvaan ja sen muodostumiseen. Kannustava ilmapiiri lisää työnimua, parantaa tuloja ja poistaa stressiä. Hyvä työilmapiiri näkyy myös ulkoisessa työnantajamielikuvassa, jonka vuoksi sen merkitystä ei pidä väheksyä. Erilaiset oman työn kehittämismahdollisuudet luovat mielekkyyttä työpäiviin ja voivat parantaa yrityksen liikevoittoa, kunhan opittu asia vietiin myös käytäntöön. Palkkauksella on merkitystä, kun työnhakija pohtii, hyväksyykö hän saadun työtarjouksen, mutta se ei ole merkittävin seikka työnantajamielikuvan muodostumisessa. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75-76.)



Kuvio 6: Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (tiedot: Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75-76.)

Hyvin rakennettu työnantajamielikuva viestii hakijoille yrityksen tarinan ja sen, ketä yrityksessä työskentelee ja millaisissa tehtävissä. Työnantajamielikuvaa voidaan pitää vahvana, jos yrityksessä työskentelevät henkilöt oma-aloitteisesti jakavat positiivisia kokemuksiaan

työnantajastaan lähipiirilleen. Hyvä työnantajamielikuva auttaa potentiaalisia hakijoita päättämään, onko yritys heille oikea työpaikka. Viestinnän tulee olla rehellistä ja läpinäkyvää. Työnhakijat kiinnittävät nykypäivänä enemmän huomiota palkan ohella tarjottaviin etuihin, jonka vuoksi nämä on hyvä tuoda mahdollisimman näkyvästi esille. (Matikka 2023.)

Hyvällä työnantajamielikuvalla yritys säästää lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, sillä työnhakijat lähettävät avoimia työhakemuksia yritykselle, jolla on tällöin mahdollisuus valita parhaat tekijät ilman virallista rekrytoinnin avaamista. Henkilöstö sitoutuu yritykseen pidemmäksi aikaa ja tällä vähennetään rekrytointikustannuksia. Hyvän työnantajamielikuvan yhteydessä puhutaan palvelu-tuotto-ketjusta, eli miten tyytyväiset ja sitoutuneet ihmiset vaikuttavat suoraan asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen liikevaihtoon. Tämän ajatuksen mukaan henkilöstö on ratkaiseva tekijä korkean asiakasarvon tuottamisessa, ja tästä syystä pitää huolehtia heistä, jotka huolehtivat asiakkaista. (Parment ym. 2017, 9.)

Työnantajamielikuvan merkitys yrityksille on kasvanut viime vuosina merkittävästi, esimerkiksi rekrytoinnin muodossa. Työnhakijat etsivät tietoa yrityksistä sosiaalisesta mediasta ja luottavat yrityksessä työskentelevien sanomaan enemmän kuin työpaikan rekrytointi-ilmoitukseen. Työnantajamielikuva on riippuvainen organisaatiokulttuurista, sen arvoista ja elinvoimaisuudesta. (Mosley 2015, 1-5.) Duunitorin vuonna 2023 teettämän rekrytointitutkimuksen mukaan jopa 33 prosenttia hakijoista ovat jättäneet hakematta yritykseen töihin, koska ovat kuulleet huonoja arvioita kyseisestä työnantajasta (Vaisto 2023, 4). Tutkimuksen perusteella vastaajista 48 prosenttia, eli lähes puolet, on jättänyt hakematta työpaikkaa, koska työnantaja ei ole vakuuttanut. Vakuuttamattomuus työnantajassa tarkoittaa esimerkiksi huonoa mainetta, tuntemattomuutta yrityksenä, huonoa viestintää, epäselvyyttä tehtävässä tai palkassa. Hakija ei siis pysty muodostamaan minkäänlaista kokonaiskuvaa rekrytoivasta yrityksestä. (Vesala 2023, 15.)

5.1 Työnantajamielikuvan rakentaminen ja kehittäminen

Työnantajamielikuvan rakentamisen ja kehittämisen keskiössä on ymmärrys yrityksen omasta kulttuurista, arvoista, visiosta ja missiosta. (Luukka 2019, 135). Jokaisella yrityksellä on työnantajabrändi, mutta se ei välttämättä tue työnantajan strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen vision tulisi heijastua työnantajanbrändistä. Visio kuvastaa yrityksen tavoitetta muutaman vuoden päästä, joten yrityksen tulisi tunnistaa tulevaisuuden tarvittava osaaminen. Työnantajabrändin rakentamisessa on tärkeää tunnistaa työyhteisölle tärkeät teemat ja selvittää, miksi ihmiset haluavat työskennellä kyseisessä yrityksessä. (Vaisto 2024.)

Työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittäminen ja johtaminen edellyttää siis työntekijäymmärrystä. Organisaation tulee kerätä ja analysoida tietoa sekä palkkailistoilta löytyviltä että hakijoilta pysyäkseen tietoisina heidän mielikuvistaan, tarpeistaan ja toiveistaan. Työntekijäymmärryksen tavoitteena on tiedolla johtaminen. Työntekijäymmärryksen avulla

on mahdollista luoda ylivertaista lisäarvoa, joka mahdollistaa positiivisen työntekijäkokemuksen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70-71 & 120-121.) Positiivisen työntekijäkokemuksen avulla vahvistetaan työnantajamielikuvaa. Työntekijäkokemus muodostuu kaikista kosketuspisteistä, joita työntekijän ja työnantajan välillä tapahtuu. (Franz 2019.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvän työntekijäkokemuksen perustana on luottamus. Laaksomiehen (2023) mukaan vahvan luottamuksen kulttuuri rakentuu kolmesta osa-alueesta: uskottavuudesta, kunnioituksesta ja oikeudenmukaisuudesta. Uskottavuus merkitsee sitä, että henkilöstö kokee johtajien olevan päteviä, rehellisiä ja avoimia kommunikoimaan. Kunnioitus puolestaan ilmenee siinä, että yrityksessä työskenteleviä kohdellaan ammattilaisina ja yksilöinä, joilla on elämää työn ulkopuolella. Oikeudenmukaisuus taas tarkoittaa sitä, että organisaatio tarjoaa kaikille tasavertaiset ja reilut mahdollisuudet menestyä. Näiden elementtien taustalla on sitoutuminen monimuotoisuuteen, tasa-arvoon ja osallistamiseen, mikä on olennaista luottamuksen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.

Korpi ym. (2013, 69-72) mukaan työnantajamielikuva rakentuu viidestä eri osatekijöistä, palkka, urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuudet. Sosiaalinen media on nykyaikana erityisen suosittu paikka jakaa kokemuksiaan työnantajasta. Yrityksessä työskentelevien kirjoitukset ja kommentit omasta työnantajastaan vahvistavat sisäistä työnantajamielikuvaa joka kerta. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen viestimä työnantajamielikuva vastaa todellisuutta, eli esimerkiksi yksilöiden tekemiä sosiaalisen median kirjoituksia. Kaikki yrityksen julkaisemat ja julkaisemattomat kirjoitukset ja sisältö rakentavat työnantajamielikuvaa. Tämän vuoksi voidaan sanoa, että työnantajamielikuvaa rakennetaan jatkuvasti.

Johdon tehtävänä on määrittää työnantajakuvan tavoitetila ja saada koko organisaatio mukaan sen kehittämiseen. Yrityksen tulee olla tietoinen sen tulevaisuuden osaamistarpeista, eli tavoitetilan taustalla ovat yrityksen missio, visio, tavoitekulttuuri ja strateginen kyvykkyys. Johdon tulee selvittää, onko työnantajalupaus riittävän uniikki ja houkutteleva, jotta saadaan säilytettyä olemassa olevat osaajat ja rekrytoitua uusia kykyjä. Yhteistyöllä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa tavoitetaan tulevaisuuden talentteja ja rakennetaan samalla hyvää työnantajamielikuvaa. Yhtä lailla osallistuminen erilaisiin kampanjoihin tai mentorointi ohjelmiin on hyvä keino luoda modernia ja vahvaa työnantajamielikuvaa nuorten keskuudessa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 68-69.)

5.2 Työnantajamielikuva voimavarana

Yrityksen kasvun edellytys on pätevä henkilökunta. Parhaat osaajat saavat parhaat työpaikat ja parhaat työnantajat vetävät puoleensa parhaat tekijät. (Parment ym. 2017, 35.) Vetovoimaisen työpaikan luominen edellyttää työnantajabrändi-lupauksen onnistumista. Positiivinen työntekijäkokemus muodostuu, kun työnantaja pystyy lunastamaan asettamansa

työnantajalupauksen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.) Työnantajalupaus, eli EVP = employer value proposition, on kuvaus siitä, mitä työnantaja tarjoaa henkilöstölleen ja miksi kinnattaa työskennellä juuri kyseisellä työnantajalla. Työnantajalupauksen tulee olla selkeä, todennukainen, konkreettinen, erottuva ja tunteisiin vetoava. Usein organisaatiokulttuuri heijastuu työnantajalupauksessa. Mikäli yritys ei pysty lunastamaan työnantajalupaustaan on useimmiten tuloksena tyytymätön henkilökunta ja huono työnantajakokemus. (Dyhre & Parment 2013, 93-105.)

Kun organisaatiossa vallitsee luottamus työnantajan ja henkilöstön kesken, se heijastuu monin tavoin positiivisesti tuloksiin. Näissä organisaatioissa työntekijävaihtuvuus on merkittävästi alhaisempi verrattuna kilpailijoihin. Tämä vakauttaa työvoimaa ja vähentää rekrytointikustannuksia samalla kun säilytetään osaamista ja kokemusta organisaatiossa. Korkean luottamustason kulttuurit ovat myös innovatiivisempia. Ihmiset ovat rohkeampia tuomaan esiin uusia ideoita ja kokeilemaan uusia lähestymistapoja, mikä edistää luovuutta ja tuottavuutta. Kun henkilöstöllä on täysi luottamus työnantajaansa, he ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia tarjoamaan parasta mahdollista palvelua asiakkaille. Tämä johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen, mikä puolestaan vahvistaa organisaation mainetta ja liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. (Laaksomies 2023.)

Työntekijäkokemus on osa työnantajamielikuvaa ja yrityksen hyvä maine tekee organisaatiosta vetovoimaisen työpaikan, johon halutut osaajat löytävät töihin. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.) Organisaatiokulttuuri ja työnantajan lupaukset ja odotukset muodostavat työntekijäkokemuksen. Mikäli työnantajan lupaukset pettävät ja kulttuuri ei ole toivotunlaista, ilmenee tyytymättömyyttä ja sitoutumattomuutta. Työntekijäkokemus on aina henkilökohtainen kokemus ja kuvaa nimenomaisesti yksilön kokemusta työnantajastaan. Kuten aikaisemmin todettua, tulee organisaatiokulttuuria johtaa, mutta yhtä lailla toivotunlainen työntekijäkokemus saavutetaan johtamalla. (Luukka 2019, 128.)

Työnantajamielikuvan ollessa hyvä myös työilmapiirin on positiivinen ja syntyy innovaatiota. Innovointi on uusien ideoiden ja erilaisten ratkaisujen syntymistä, jota on positiivisessa työilmapiirissä helppo jakaa. Vahvalla työnantajamielikuvalla yritys on vetovoimainen työpaikka, jonka vuoksi potentiaaliset työnhakijat lähestyvät yritystä myös avointen hakemusten avulla. Työnhakijoiden taso paranee, hakemuksia vastaanotetaan enemmän ja yrityksellä on mahdollisuus poimia parhaat osaajat joukosta. On tärkeää, että hakijan ennalta muodostama mielikuva ja todellinen kokemus kohtaavat, sillä tällä on positiivisia vaikutuksia perehdyttämisen näkökulmasta. Työn oppiminen ja tiimiytyminen nopeutuu, henkilö sitoutuu yritykseen pidemmäksi aikaa ja palkan merkitys pienenee. Hyvän työnantajamielikuvan kokeva henkilö kykenee myös käsittelemään pettymyksiä paremmin ja yleinen asenne työntekoa kohtaan on positiivisempi. (Korpi ym. 2013, 75-76.)

6 Sisäinen työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva jaetaan kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoisen. Sisäinen työnantajamielikuva on yrityksessä työskentelevien kokemus yrityksestä työnantajana. Ulkoinen työnantajamielikuva sen sijaan miten ulkopuoliset henkilöt, esimerkiksi yhteistyökumppanit tai työnhakijat, näkevät yrityksen työnantajana. Kehittämällä ja rakentamalla sisäistä työnantajamielikuvaa vaikutetaan myös yrityksen ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Yrityksen ulkoinen työnantajamielikuva on usein heijastuma sisäisestä työnantajamielikuvasta, jonka vuoksi sisäiseen työnantajamielikuvan rakentamiseen tulisi yrityksissä panostaa. Hyvällä sisäisellä työnantajamielikuvalla rakennetaan siis myös hyvää ulkoista työnantajamielikuvaa. (Korpi ym. 2013, 67-69.)

Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu siitä, miten yrityksen antamat lupaukset henkilöstölle konkretisoituvat käytännössä ja vaikuttavat heidän kokemukseensa työskentelystä yrityksessä. Tällöin puhutaan Employee Value Propositionista (EVP) ja Employee Experiencestä (EX), eli työnantajalupauksesta ja työntekijäkokemuksesta. Hyvällä johtamisella ja henkilökunnan huolehtimisella on suuri vaikutus sisäiseen työnantajamielikuvaan. Paras mainos yritykselle on tyytyväinen henkilöstö. Sisäistä työnantajamielikuvaa tulisi seurata ja mitata, jotta yritys on tietoinen nykytilanteesta. Tänä päivänä on tarjolla erilaisia ulkopuolisten yritysten tarjoamia kyselyitä, esimerkiksi Great Place To Work ja Academic Work. Kyselyiden avulla voidaan mitata työntekijäkokemusta ja tekijöiden luottamusta eri kokoisissa organisaatioissa, sekä yritysten tunnettavuuteen perustuvaa houkuttelevuusindexiä. Yrityksen työnantajamielikuvan kehittäminen lähtee sisäisen mielikuvan kehittämisestä. Oleellista on, miten työnantajalupaus toteutuu käytännössä. Yrityksen tulee selvittää, mitkä asiat ovat henkilöstön mielestä kunnossa ja mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota tai parantaa. Sisäiseen työnantajamielikuvaan on useita erilaisia vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen työnantajamielikuvan syntymiseen ja kehittymiseen koko työntekijän kokemuskaaren ajan yrityksessä (kuvio 7). (Kaijala & Tolvanen 2020, 63-65; 68-69.)



Kuvio 7: Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (mukailien Kaijala & Tolvanen 2020)

Brett Minchington, yksi maailman johtavista työnantajamielikuvan tutkijoista, puhuu työnantajamielikuvan tärkeydestä. Minchingtonin mukaan sekä asiakkaat että henkilöstö äänestävät jaloillaan, jonka vuoksi sisäisen työnantajamielikuvan merkitys on suuri. Kilpailu parhaista osaajista on kovaa, mikä pakottaa yritykset valitsemaan strategisen lähestymistavan työnantajamielikuvan kehittämiseen. Minchingtonin mukaan yritykset, jotka investoivat työnantajamielikuvaan ja huolehtivat henkilökunnastaan hyvin, kasvattavat liikevaihtoaan ja saavat positiivista kansainvälistä huomiota. (Niipola 2016.)

6.1 Yrityksen maine ja arvot

Maailmankuulu johdon konsultti Patrick Lencioni jakaa arvot neljään eri tyyppiin: ydinarvot, tavoiteltavat arvot, sattumalta syntyneet arvot ja minimistandardit, jotka kuvaavat organisaation kulttuuria eri näkökulmista. Nämä arvot voivat olla jo olemassa tai toivottuja tavoitteita, ja ne voivat syntyä luonnollisesti ilman tietoista suunnittelua. Perinteiset strategiset arvot puolestaan ovat organisaation suunniteltuja tavoitteita ja periaatteita, jotka ovat kirjattu liiketoimintasuunnitelmaan ja ne ohjaavat yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmia ja päätöksentekoa. Lencioniin arvoilla on merkittävä vaikutus organisaation kulttuuriin ja toimintaan, kun taas strategiset arvot liittyvät organisaation menestyksen kannalta keskeisiin pitkän aikavälin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. (Kulmala & Rosvall 2022, luku 1.)

Organisaation kulttuuri ja toimintatavat hahmottuvat henkilöstölle arvojen perusteella, mikä vaikuttaa heidän kokemukseensa ja sitoutumiseensa. Patrick Lencionin jaottelu neljään eri

arvotyyppiin tarjoaa ymmärrystä siitä, miten arvot ohjaavat organisaation toimintaa. Ydinarvot ovat niitä, jotka jo näkyvät päivittäisessä päätöksenteossa ja ovat osa organisaation DNA:ta. Tavoiteltavat arvot ovat niitä, joita kohti organisaatio pyrkii ja jotka heijastavat haluttua suuntaa. Sattumalta syntyneet arvot ovat luonnollisesti muodostuneita toimintatapoja ja minimistandardit ovat vähimmäisodotuksia käyttäytymiselle. (Kulmala & Rosvall 2022, luku 1.)

Arvojen kommunikoinnissa on tärkeää huomioida niiden erilaiset tyypit. Yrityksen todelliset arvot ilmenevät teoissa, joten ne eivät välttämättä vaadi jatkuvaa julkituomista, kun taas tavoiteltavista arvoista on hyvä viestiä. Arvojen ja toimintaperiaatteiden yhteydessä on tärkeää, että ne ovat linjassa organisaation todellisen toiminnan kanssa ja että niiden merkitys ymmärretään kaikilla tasoilla. Yhteiset toimintaperiaatteet auttavat luomaan yhtenäistä käyttäytymistä ja ennaltaehkäisevät mahdollisia konflikteja ja väärinymmärryksiä. Ei-toivottuun käytökseen puuttuminen on osa arvojen puolustamista ja sitä odotetaan erityisesti johdon toimesta. (Kulmala & Rosvall 2022, luku 1.)

Organisaation arvojen merkitys sisäisessä työnantajamielikuvassa korostuu siten, että ne ohjaavat käyttäytymistä, päätöksentekoa ja toimintaa kaikilla tasoilla. Arvojen tulisi olla linjassa organisaation toiminnan kanssa ja niiden tulisi heijastua käytännön toimissa, jotta ne muodostaisivat vahvan pohjan organisaation kulttuurille ja sisäiselle ilmapiirille. Kun kulttuuri ja ilmapiiri ovat hyviä, henkilöstö vie sanoillaan ja olemuksellaan positiivista viestiä ulospäin, mikä vaikuttaa organisaation maineeseen. Tämä toimii myös toiseen suuntaan - mikäli ihminen kokee epäkohtia työssään, hän ei suosittele työnantajaansa ja voi aiheuttaa tälle mainehaittoja. (Kulmala & Rosvall 2022, luku 1.)

Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu organisaation jäsenten näkemyksistä ja kokemuksista työnantajastaan. Työntekijän hyvä maine luo positiivisen ilmapiirin ja lisää henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Kun henkilö kokee ylpeyttä ja arvostusta työnantajaansa kohtaan, se parantaa työtyytyväisyyttä ja vähentää työpaikan vaihtamisen halua. Lisäksi hyvä maine houkuttelee ja säilyttää korkealaatuista työvoimaa, sillä yritys tulee houkuttelevaksi työpaikaksi, jossa halutaan työskennellä pitkäaikaisesti. Yrityksen maine heijastuu henkilöstöön ja vaikuttaa heidän kauttaan ulospäin. Positiivinen maine antaa henkilöstölle lisää luottamusta yrityksen menestykseen ja tulevaisuuteen ja vahvistaa yrityksen brändiä ja kilpailukykyä rekrytoitaessa uutta työvoimaa. Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, ja hyvä maine toimii katalyyttinä tämän voimavaran kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Luoma 2018, luku 9.)

6.2 Rekrytointi ja perehdytys

Houkuttelu-valinta-poistuma -malli selittää, miten yrityskulttuuri käytännössä vahvistaa itseään. Kun yksilöt hakeutuvat itselleen sopiviin kulttuureihin, yritys valitsee kulttuuriin sopivia

henkilöitä ja samalla kulttuuriin sopimattomat lähtevät omasta halustaan muualle. Tämä vahvistava kierre tekee kulttuurista entistä tiiviimmän ja vastustuskykyisemmän muutoksille ja ulkoisille vaikutteille. Kulttuuriyhteensopivuus olikin vuonna 2022 toiseksi tärkein tekijä rekrytointipäätöksille kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan. (Kulmala & Rosvall 2022, luku 1.)

Rekrytoijien kannattaa kuitenkin pitää mielessä, että samankaltaisten henkilöiden palkkaaminen voi kaventaa yrityksen diversiteettiä eli monimuotoisuutta ja siten heikentää sen innovointi- ja suorituskykyä. Viime vuosina on noussut esiin käsite "kulttuuritäydennys" (culture add), jossa organisaatioon tuodaan ihmisiä, jotka tuovat uusia näkökulmia ja kehittävät nykykulttuuria uuteen suuntaan. Tämä antaa johdolle mahdollisuuden joko vakauttaa ja vahvistaa nykykulttuuria tai uudistaa sitä kohti haluttua suuntaa rekrytointipäätösten kautta. Yrityksen rekrytointipäätökset ovat siten merkittävä mahdollisuus kulttuurin kehittämiseen. (Kulmala & Rosvall 2022, luku 1.)

Rekrytointivaiheessa on tärkeää kuvata selkeästi tehtäväkuva ja vastuut sekä viestiä yrityksen kulttuurista ja arvoista. Rekrytointiprosessin on oltava avoin ja osallistava, jotta hakijat saavat realistisen kuvan siitä, millainen työympäristö ja yritys heitä odottavat. Lisäksi rekrytoivan organisaation on pidettävä huolta siitä, että lupaukset lunastetaan ja että hakijoiden odotukset vastaavat todellisuutta. (Kaijala 2016, luku 3)

Kaijala (2016, luku 3), Hietala, Kaivanto ja Pystynen (2023, luku 1) sekä Soumyasanto (2019) korostavat perehdytyksen merkitystä työnantajakuvan luomisessa ja henkilöstön sitouttamisessa. Laadukas perehdytys auttaa uutta henkilöä sopeutumaan työympäristöön, ymmärtämään yrityksen toimintatavat ja kulttuurin sekä luo positiivisen kuvan työnantajasta. Panostus perehdytykseen viestii työnantajan arvostuksesta uusia henkilöitä kohtaan ja vahvistaa yrityksen mainetta houkuttelevana työnantajana. Kilpailussa osajista perehdytys on ratkaiseva tekijä, ja hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys luo vankan perustan sitoutumiselle, mikä puolestaan edistää organisaation menestystä ja kilpailukykyä.

Onnistunut perehdytysprosessi luo vankan perustan uuden henkilön menestykselle organisaatiossa ja edistää positiivisen työnantajamielikuvan rakentumista. Perehdyttäminen alkaa jo ennen varsinaista työn aloittamista, kun uudelle henkilölle annetaan rekrytointivaiheessa tietoa yrityksen kulttuurista ja tulevasta työnkuvasta. Tervetuliaispostit ja pienet huomionosoitukset luovat positiivisen ensivaikutelman ja auttavat uutta henkilöä sopeutumaan nopeasti uuteen ympäristöön. Oikea-aikainen ja kattava perehdytys varmistaa, että rekrytoitu kykenee pian luomaan oman paikkansa organisaatiossa ja ymmärtää yrityksen toimintatavat sekä arvot. Näin henkilö pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ottamaan vastuuta omasta työstään, mikä edistää hänen sitoutumistansa ja motivaatiota. Positiivinen perehdytyskokemus vahvistaa luottamusta työnantajaan ja lisää halua sitoutua organisaatioon pitkäaikaisesti. Hyvin

toteutettu perehdytys varmistaa myös uuden henkilön työpanoksen hyödyntämisen mahdollisimman nopeasti. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2023, luku 1; Viitala & Jylhä 2019, 274-275.)

Huonosti toteutettu perehdytys sen sijaan jättää vastapalkatun epävarmaksi ja saattaa heikentää hänen suhdettaan työnantajaan, mikä vaikuttaa negatiivisesti työnantajamielikuvaan. Puutteellinen perehdytys voi johtaa siihen, että henkilö ei kykene omaksumaan yrityksen arvoja ja toimintatapoja, mikä heikentää hänen mahdollisuuksiaan menestyä työtehtävissään. Perehdytyksen epäonnistuessa laatuvirheiden määrä kasvaa ja henkilön työmotivaatio heikkenee. Lisäksi huonosti toteutettu perehdytys voi luoda negatiivisen kuvan työnantajasta ja heikentää yrityksen houkuttelevuutta työmarkkinoilla. Palkatun sitoutumattomuus ja alhainen motivaatio voivat johtaa heikkoon työsuoritukseen ja jopa työsuhteen ennenaikaiseen päättymiseen, mikä lisää rekrytointikustannuksia ja vaikeuttaa osaajien saamista tulevaisuudessa. (Hietala ym. 2023, luku 1; Viitala & Jylhä 2019, 275.)

6.3 Työympäristö ja työhyvinvointi

Perinteinen näkemys työhyvinvoinnista pelkkänä oireiden puuttumisena ja työn fyysisen ja psyykkisen rasittavuuden vähentämisenä ei enää ole riittävä. Työhyvinvoinnin käsitteen kehityksessä on noussut esiin tarve huomioida työssä, työorganisaatiossa sekä teknologiassa tapahtuvat muutokset. On ymmärretty, että työhyvinvointiin vaikuttavat myös myönteiset tekijät, kuten innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus työssä. Henkilöstön kokemus työn merkityksellisyydestä ja mahdollisuudesta vaikuttaa työhönsä lisäävät työhyvinvointia. Näin ollen työhyvinvointia ei enää nähdä vain negatiivisten tekijöiden poissaolona vaan myös myönteisten voimavarojen läsnäolona työympäristössä, mikä edellyttää uudenlaista näkökulmaa ja lähestymistapaa työhyvinvoinnin määrittelyssä ja kehittämisessä. (Manka, M-L. & Manka, M. 2023, luku 2.)

Työpsykologian näkökulmasta työn merkityksellisyys on tärkeä voimavara yksilön hyvinvoinnille. Se edellyttää psykologisen tarpeentyydytyksen täyttymistä, johon kuuluu muun muassa autonomia työssä, pätevyys ja aikaansaaminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne ja muut yksilölliset psykologiset tarpeet. Työpsykologian tutkimuksessa korostetaan työn voimavaratekijöiden merkitystä, kuten vaikutusmahdollisuuksia, pätevyyden tunnetta ja sosiaalista vuorovaikutusta, jotka kaikki edistävät työhyvinvointia ja yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työn merkityksellisyyden ymmärtäminen voi parantaa jaksamista ja työssä viihtymistä myös kiireen keskellä. (Manka, M-L. & Manka, M. 2023, luku 2.)

Työn voimavarat voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: yksilöllisiin, yhteisöllisiin ja rakenteellisiin. Yksilölliset voimavarat liittyvät ihmisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja resursseihin, kuten hänen ammatilliseen osaamiseensa, itsetuntoonsa, motivaatioon ja kykyynsä selviytyä stressistä. Nämä voivat vaikuttaa siihen, miten yksilö kokee työnsä ja kuinka hyvin hän pystyy suoriutumaan siitä. Yhteisölliset voimavarat liittyvät työyhteisön vuorovaikutukseen ja

ilmapiiriin. Näihin voivat kuulua esimerkiksi hyvät ihmissuhteet työtovereiden kanssa, avoin ja kannustava viestintä sekä tiimin yhteinen päämäärä ja sitoutuminen sen saavuttamiseen. Yhteisölliset voimavarat voivat lisätä henkilön tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja tuesta työyhteisössä. Rakenteelliset voimavarat ovat organisaation tarjoamia resursseja ja työolosuhteita, kuten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, riittävät työvälineet ja -tilat, sekä selkeät työnkuvat ja tavoitteet. Nämä voimavarat voivat vaikuttaa henkilön työkuorman hallintaan ja kokemukseen siitä, että hänellä on tarvittavat resurssit tehtäviensä suorittamiseen. Esimerkiksi työilmapiiri, työkuorman hallinta ja aktiivinen työnteko ovat osoittautuneet voimavaroiksi työssä. (Manka, M-L. & Manka, M. 2023, luku 2.)

Positiiviset voimavarat työssä voivat vaikuttaa myönteisesti työnantajamielikuvaan useilla tavoilla. Kun työpaikalla panostetaan henkilöstön hyvinvointiin ja voimavarojen kehittämiseen, se viestii siitä, että työnantaja välittää ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan. Tämä voi lisätä sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä työnantajaa kohtaan. Lisäksi positiiviset voimavarat, kuten työn merkityksellisyys, autonomia ja pätevyys, voivat luoda myönteisen ilmapiirin työpaikalla ja edistää työyhteisön hyvinvointia. Tämä parantaa työnantajamielikuvaa. Lisäksi, kun ihmiset kokevat työn iloa ja innostusta, se voi näkyä myös heidän työssään saavutettavissa tuloksissa ja asiakaspalvelussa, mikä voi edelleen vahvistaa työnantajamielikuvaa positiivisena ja ammattimaisena. (Manka, M-L. & Manka, M. 2023, luku 2.)

Stressi voi vaikuttaa ihmiseen monin eri tavoin. Se voi aiheuttaa fyysisiä oireita, kuten päänsärkyä, vatsavaivoja ja univaikeuksia. Lisäksi se voi heikentää henkistä hyvinvointia ja aiheuttaa mielialan laskua, ahdistusta ja masennusta. Työstressi voi myös vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen ja työtehokkuuteen, mikä voi johtaa virheisiin ja ongelmiin työpaikalla. Lisäksi pitkittyneenä se voi aiheuttaa vakavia terveysongelmia, kuten sydän- ja verisuonitauteja sekä masennusta. Työstressi voi myös vaikuttaa ihmisen välisiin sosiaalisiin suhteisiin ja aiheuttaa konflikteja työyhteisössä sekä heikentää työmotivaatiota ja sitoutumista työhön. (Viitala & Jylhä 2019, 241-243; Manka M-L. & Manka M. 2023, luku 2)

Työnantajan rooli henkilöstön palautumiseen työstressistä ja työn kuormituksesta on merkittävä. Työn rakenteelliset piirteet, kuten vuorotyö ja pitkät työviikot, sekä liialliset työn vaatimukset, kuten fyysinen kuormittavuus ja aikapaineet, hidastavat palautumista. Myös epäoikeudenmukainen johtaminen ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet luovat epäedullisen suhteen palautumiselle. Työnantajan tehtävänä onkin varmistaa, että työolosuhteet ja -vaatimukset eivät ylitä henkilöstön voimavaroja. Tämä edellyttää muun muassa joustavia työaikajärjestelyitä, tukea stressinhallintaan sekä avointa ja kannustavaa ilmapiiriä, joka mahdollistaa yksilöiden tarpeiden ilmaiseamisen ja tuen saamisen. Lisäksi työnantajan tulisi harkita, miten palauttavia hetkiä voisi sisällyttää työpäivään, esimerkiksi mahdollistamalla lyhyitä rentoutumishetkiä tai tarjoamalla hierontaa työpaikalla. (Manka, M-L. & Manka, M. 2023, luku 6.)

6.4 Johtaminen

Johtamisen laadulla ja piirteillä on suora vaikutus siihen, miten henkilöstö kokee organisaation ja sen tarjoamat työolosuhteet. Esimerkiksi reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi sekä psykologinen ja emotionaalinen tuki luovat positiivisen ilmapiirin, joka edistää henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Johtamisen vaikutus ulottuu myös alaisten motivaatioon ja luovuuteen. Innostava ja valtuuttava johtaminen rohkaisee yksilöitä ottamaan vastuuta omasta työstään ja osallistumaan aktiivisesti organisaation kehittämiseen. Kun henkilöstö kokee organisaation arvostavan heidän panostaan ja tarjoavan mahdollisuuksia kehittyä ja vaikuttaa, sisäinen työnantajakuva vahvistuu. (Manka, M-L. & Manka, M. 2023, luku 5.)

Liiketoiminnan kannattavuus riippuu yrityksen tuloksesta. Hyviä tuloksia saadaan hyvällä suorituksen johtamisella, jossa esihenkilön rooli on äärimmäisen tärkeä. Esihenkilön tulee osoittaa suunta ja antaa raamit, joiden puitteissa alaiset pääsevät asetettuihin tavoitteisiin. Esihenkilön on kyettävä viestimään selkeästi jokaiselle alaiselleen mitkä hänen tavoitteensa ja tehtävänsä ovat. Yhtä tärkeää on tukea, auttaa ja kannustaa tiimiläistä, sekä antaa hänelle palautetta tehdystä työstä. Suorituksen johtamisen näkökulmasta myös yksilöiden osaamista tulee kehittää ja samoin hyödyntää jo hankittua osaamista yrityksessä. (Hyppänen 2013, luku 2.)

Duunitorin vuonna 2023 tekemään rekrytointitutkimukseen osallistui 3626 henkilöä Suomesta. Heistä 35 prosentilla työsuhde on päättynyt ensimmäisen 12 kuukauden aikana ja näistä henkilöistä 38 prosenttia on ilmoittanut irtisanoutuneensa huonon johtamisen vuoksi. Toiseksi yleisin ilmoitettu syy irtisanoutua on ollut huono työilmapiiri (33 prosenttia). (Vaisto 2023, 4.)

Henkilöstö vaatii työnantajalta hyvää johtamista. Dyhren ja Parmentin (2013, 64-66) mukaan työntajat mieltävät hyvän johtajan valmentavaksi, kannustavaksi, kuuntelevaksi ja tunteälykkääksi. Johtajan tulee kannustamisen ja positiivisen vahvistamisen, eikä kritiikin, kautta auttaa alaisiaan saavuttamaan annetut tavoitteet. Hyvän johtajan ominaisuuksina nähdään myös kommunikaatiokyky, luotettavuus, empaattisuus, kyky kuunnella ja tukea alaisiaan, sekä alaisten huomioiminen esimerkiksi palkitsemisen ja erilaisten keskusteluiden muodossa.

6.5 Urakehitys

Organisaatiossa on erityisen tärkeää tunnistaa ne ainutlaatuiset vahvuudet, joilla erotutaan kilpailijoista, sekä keskittyä näiden ydinosamaisalueiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen strategiassa. Monet yrityksen kokevat, että sen arvo muodostuu ihmisten hallussa olevasta osaamisesta. Organisaation jäsenten hallussa olevaa tietoa, taitoa ja kokemusta kutsutaan inhimilliseksi pääomaksi. Usein organisaatioissa puhutaan hiljaisesta tiedosta, joka on näkymättömyyksiä, eli jonkun henkilön oppimaa, jota ei ole kirjallisesti mihinkään jaettu. Inhimillistä

pääomaa tulee vaalia ja johdon tulee varmistaa, että organisaatiossa on selkeä suunnitelma, miten henkilöstön osaamista kehitetään ja miten heidät pidetään talossa. (Viitala 2013, 170-173.)

Sisäinen rekrytointi edistää ihmisten motivaatiota. Lisäksi se tuo organisaatioon tiimiläisiä, jotka tuntevat useita osia organisaatiosta, mikä voi tuoda uusia näkökulmia. Kun ihmiset vaihtavat tiimiä, he myös oppivat tuntemaan enemmän kollegoita. Kaikki tämä vahvistaa me-henkeä ja positiivista vaikutelmaa, jota nämä henkilöt sitten välittävät ympäristölleen. (Parment ym. 2017, 111-112.) Panostamalla yksilöiden urakehitykseen ja henkilökohtaiseen kasvuun yritykset pystyvät pienentämään henkilöstön vaihtuvuutta. Ihmisten nähdessä, että heidän kehittymiseensä panostetaan, he kokevat itsensä tärkeänä osana organisaatiota ja motivoituvat antamaan parhaansa. Erityisesti huippuosaaajat ovat alttiita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli he eivät koe saavansa tarpeeksi tukea urakehitykseensä ja henkilökohtaiseen kasvuunsa. Kunnianhimoisille ihmisille kehittymismahdollisuudet ovat usein jopa tärkeämpiä kuin palkka. (Haapala & Lehtipuu 2021, luku 5.)

Työn muuttuessa tylsäksi ja epämiellyttäväksi ihminen menettää motivaationsa ja työn imu kärsii, tällöin tuottavuus vähenee. Työn merkityksellisyyden tunteen uupuessa aletaan etsiä haasteita organisaation ulkopuolelta. Työn imussa työskentelevä henkilö kokee työnsä merkitykselliseksi ja innostuneeksi. Työn imu koostuu tarmosta, omistautumisesta ja syventymisestä työhön. Riittävä vaihtelevuus työtehtävissä, vastuu, itsenäisyys, kehittymismahdollisuudet, esihenkilön tuki ja arvotus sekä vaikuttamismahdollisuudet lisäävät työn imua. Työn tuunaus on yksi tapa lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Toimenkuva ei muutu, mutta tehtävänkuvan puitteissa voidaan tehdä muutoksia. Tällä tavoin voidaan lisätä työn mielekkyyttä ja yllä pitää työn imua. Työtä voidaan muokata innostavammaksi kysymällä henkilöstön ideoita ja kehityskohteita, sekä tarjoamalla lisää haasteita. Tutkimusten perusteella työssä tylsistymiseen liittyy kolme keskeistä tekijää: uusien ja kiinnostavien asioiden oppimisen puute, kyvyttömyys keskittyä itselle merkityksellisiin tehtäviin ja työn sujuvuutta häiritsevät tekijät, jotka heikentävät työn hallinnan tunnetta. (Ylikorkala, Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman 2018, 45-46.)

Osaamisen jatkuva kehittäminen on olennainen osa oppivaa työyhteisöä, sillä se vahvistaa organisaation kykyä sopeutua nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Oppiminen organisaatiossa tapahtuu yleisesti organisaation tavoitteiden kanssa linjassa olevalla tasolla, ja se edellyttää ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Työpaikalla tapahtuva oppiminen on ensisijaisen tärkeää, ja kokemustiedon välittymisen kannalta epämuodollinen ilmapiiri on välttämätön. Jännittynyt ilmapiiri ja henkinen kuormittuneisuus sen sijaan estävät oppimista ja voivat johtaa sairastumiseen sekä oppimisilmapiirin köyhtymiseen. Vaikka useimmat työpaikat suhtautuvat myönteisesti uuden oppimiseen, osaamisen kehittäminen kohdistuu usein vahvimmin niihin, joilla jo valmiiksi on hyvät lähtökohdat osaamisen ja kehittymisen

suhteen. Tämä voi synnyttää sosioekonomisen aseman mukaista eriarvoisuutta organisaation sisäisessä työnantajamielikuvasa. (Manka, M-L. & Manka, M. 2023, luku 4.)

6.6 Palkitseminen työssä

Palkitseminen käsitteenä (rewarding, compensation, remuneration) käsittää rahapalkan ja kaikki muut taloudelliset etuudet, joita henkilöstö saa tehdyn työn korvaukseksi. Henkilöstö antaa yritykselle oman työpanoksensa, ideansa ja osaamisensa käyttöön ja saa tästä vastineeksi taloudellisen palkkion, eli palkan. Yrityksissä on usein haasteena luoda toimivia ja innostavia palkitsemisjärjestelmiä. Toiselle on tärkeää status ja kuukaudessa maksettava palkka, kun taas toiselle riittää mielenkiintoiset työtehtävät ja toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. (Viitala & Jylhä 2019, 275-276.) Jotta organisaatio olisi tietoinen henkilökuntansa ja potentiaalisten työnhakijoiden motivaatiotekijöistä ja taustoista, tulisi heidän selvittää nämä tekijät esimerkiksi kyselyiden avulla. Ilman tietoa näistä tekijöistä, ei organisaatiolla ole mahdollisuutta palkita ja johtaa oikeilla keinoilla. (Kauhanen 2015, 100.)

Luukan (2019, 143-146) mukaan ihmistä ei voi motivoida, mutta organisaatio voi luoda työympäristön, jossa ihminen motivoituu. Samoin Viitala ja Jylhä (2019, 230-233) toteavat, että yksilön motivaatioon voi vaikuttaa korkeintaan luomalla edellytyksiä - keskustelemalla ja tarjoamalla erilaisia näkökulmia henkilön omien motivaatiotekijöiden löytämiseen. Työmotivaatio määrittää työn tekijän toiminnalle suunnan ja voiman. Työmotivaatio muodostuu yksilön persoonallisuuden, työtehtävän ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Motivaatiolähteet ovat erilaisia jokaisella ja usein ne pohjautuvat henkilön omiin arvoihin. Motivaatio voi olla tietoista tai tiedostamatonta ja vaihdella tilanteen mukaan. Kun jokin asia tuntuu palkitsevalta, syntyy motivaatio. Palkkiot voivat olla sisäisiä tuntemuksia, jolloin puhutaan sisäisestä motivaatiosta tai ulkoisia, jolloin puhutaan palkasta tai muusta taloudellisesta hyödykkeestä. Usein ihmiset pyrkivät valitsemaan työnsä sen mielekkyyden vuoksi, jolloin palkalla ja luontaiseduilla ei ole niin suurta merkitystä. Toisinaan ulkoisen motivaation varassa aloitettu työ voi johtaa sisäiseen motivaatioon. Tämä on mahdollista, mikäli henkilö on joutunut pakon edessä valitsemaan työn turvatakseen taloutensa ja myöhemmin huomaa nauttivansa kyseisestä työtehtävästä.

Palkitsemisstrategia luodaan ylimmässä johdossa ja se on olennainen osa henkilöstöstrategiaa. Strategiassa määritellään, miten yritys tulee asemoitumaan palkitsemiseen työnantajana suhteessa kilpailijoihin. Käytännössä esimerkiksi voidaan päättää hankkia alhaisemmalla palkalla opiskelijoita osa-aikatyöhön yritykseen ja sietää sen vuoksi mahdollisesti korkea vaihtuvuus tietyissä positioissa. Strategiassa myös määritellään, miten yritys haluaa palkita henkilökuntaa, mistä halutaan palkita, millainen budjetti tähän on varattu ja mitä keinoja on käytössä. Palkitsemispolitiikka Viitalan (2013) mukaan käsittää käytännön toimintatavat, joilla palkitseminen toteutetaan. Erilaisia palkitsemispolitiikkoja voivat olla esimerkiksi työsuhdejoustot,

jotka näkyvät käytännössä mahdollisuutena muuttaa työsuhdetta väliaikaisesti osa-aikaiseksi tai ottaa palkatonta lomaa työstä. Näitä henkilöstö eivät välttämättä koe palkitsemiseksi, vaan mieltävät enemmänkin työnantajan tarjoamiksi eduiksi. (Viitala 2013, 140-142.)

Palkitsemista voidaan tehdä taloudellisesti ja aineettomasti. Taloudellinen palkitseminen, eli palkka, on korvaus tehdystä työstä. Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urakkapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkio tarkoittaa työtä itseään, joustavia työaikoja ja erilaisia kehitys- ja urapolkuja työpaikalla. Sosiaalisiin palkkioihin lukeutuvat palaute, statussymbolit, työyhteisön edustaminen ja julkiset tunnustukset, esimerkiksi kunniamerkit. (Kauhanen 2015, 119-126.)

Tänä päivänä parhaista osajista käydään kamppailua ja työnhakijat valitsevat työnantajansa tarkoin. Hakijat vaativat työnantajilta enemmän kuin ennen, jonka vuoksi tarjotut edut ja joustomahdollisuudet voivat erottaa työnantajan toisesta. Tänä päivänä on yleistä tarjota monia erilaisia rahanarvoisia etuja, esimerkiksi vapaa-ajan vakuutuksia, kattavia terveystalvituksia, työhyvinvointiin liittyviä etuja ja palveluita, sekä kulttuuri- ja liikuntaseteleitä. (Dyhre & Parment 2013, 54 ja Viitala & Jylhä 2019, 276.)

7 Kyselytutkimus

Valli ja Aalto (2015, 17) toteavat, että tutkimusaineiston ja -menetelmät valinnassa on tärkeintä ensin määrittää tutkimuksen tavoite, tämä ohjaa kohti oikeita aineistonkeruuta ja -analysointimenetelmiä. Heikkilän (2015, 13-17) mukaan tieteellistä tutkimusta on kahdenlaista, teoreettista ja empiiristä. Empiiristä tutkimusta voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla, kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti. Kvantitatiivinen, eli määrällinen, tutkimus on tapa selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineistoa kerätään standardoiduilla lomakkeilla ja selvitetään eri asioiden välisiä suhteita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia metodeja, eli tutkimustekniikoita. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi ja se vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisen tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää vastauksien juurisyyn selvittämättömyyttä. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruuta menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi, kokeelliset tutkimukset, internetkyselyt ja strukturoidut haastattelut.

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin määrällinen kyselyanalyysi, joka toteutettiin Microsoft Forms-kyselylomakkeen avulla. Kysymyksissä päädyttiin strukturoituihin kysymyksiin ja kahteen avoimeen kysymykseen, joilla pyrittiin selvittämään Danfossin sisäistä työnantajamielikuvaa ylempien toimihenkilöiden ja tuotannon työntekijöiden keskuudessa.

7.1 Kysely menetelmänä

Vallin ja Aaltolan (2015, 112-115) sekä Heikkilän (2014, 18) mukaan verkkokyselymenetelmä on hyvä valinta tutkimusaineiston hankintaan, sillä se vähentää esimerkiksi tulkintaa siitä, mitä vastaaja on todellisuudessa tarkoittanut ja sillä saadaan vastaaja vastaamaan jokaiseen haluttuun kysymykseen. Kyselylomaketta käytettäessä säästetään aikaa ja resursseja, sekä voidaan esittää arkaluontoisempia kysymyksiä kohdejoukolle, sillä anonymiteetti säilyy. Ennen lomakkeen lähetystä kohdejoukolle tulisi lomaketta aina testata ensin, tällä varmistetaan tulosten ja raportin luotettavuutta.

Heikkilän (2014, 46-47) mukaan selkeä, johdonmukainen ja huoliteltu lomake, joka alkaa helpolla kysymyksellä ja päättyy syvempiin kysymyksiin, koetaan usein mielekkääksi. Lomakkeen selkeät aloituskysymykset motivoivat vastaajia osallistumaan ja herättävät kiinnostuksen tutkimusta kohtaan. Hyvin toteutetussa kyselylomakkeessa kysymykset ovat huolellisesti järjestetty, etenevät loogisesti, jokainen kysymys käsittelee vain yhtä asiaa ja kysymyksien tarpeellisuutta on pohdittu. Vehkalahti (2014, 25) toteaa, että strukturoidulla kysymyksillä saadaan luotua selkeitä teemoja vastauksista analyysia varten ja pakotettua vastaajat valitsemaan vähintään yksi annetuista vaihtoehdoista. Valmiit vastausvaihtoehdot tuovat selkeyttä tulosten mittauksiin ja helpottavat vastausten käsittelyä.

Moilanen, Ojasalo ja Ritalahti (2022) toteavat, että vaikka verkkokyselyssä on useita hyötyjä, kuten sen toteuttamisen nopeus ja helppous, saavutettavuus ja tilastojen analysoinnin helppous (tilastojen työstäminen Excelin ja SPSS:n avulla), on muistettava, että menetelmässä on myös heikkouksia. Näistä merkittävin on tutkimustulosten pinnallisuus - kun vastausvaihtoehdot ovat suljettuja, jää tulkinnat ja syvemmät ajatukset aiheesta tutkimatta. Muita heikkouksia ovat valmiiden vastausvaihtoehtojen rajallisuus ja täten sopivuus vastaajan mielipiteen kanssa. Toisaalta anonymina toteutettuun kyselyyn voi olla helpompi vastata totuudenmukaisesti arkaluontoisista aiheista, kuten päihhteiden käytöstä tai kiusaamisesta.

Tutkimusta tehdessä tulee huomioida sen luotettavuus, eli reliabiliteetti ja pätevyys, eli validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten tarkkuutta ja kuvataan, kuinka hyvin on saatu mitattua haluttua asiaa. Kyselytutkimuksessa tämä tarkoittaa kuinka hyvin annetuilla vastauksilla saadaan ratkaistua tutkimusongelma. Hyvin suunnitellussa kyselylomakkeessa kysymykset ovat tarkoin harkittuja ja kattavat koko tutkimusongelman. Kysymykset tulee olla helposti ymmärrettävissä, jotta väärintulkintaa ei tapahtuisi. Validin tutkimuksen toteutumista edesauttaa perusjoukon tarkka määrittely, korkea vastaajaprosentti ja edustavan otoksen saaminen. Ilman tarkkaan määriteltyjä käsitteitä ja muuttujia mittaustulokset eivät voi olla päteviä. (Heikkilä 2014, 27 ja 177.)

Reliabiliteetti kertoo tulosten luotettavuuden. Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten toistettavuutta, eli tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Sattumanvaraisuutta voidaan

välttää valitsemalla tarpeeksi suuri otoskoko. Liian pieni otos on herkempi sattumanvaraisuudelle kuin suuri otos. Kyselytutkimuksissa on tärkeää huomioida poistuma, eli kato. Poistumalla tarkoitetaan lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää. Tutkijan on pysyttävä kriittisenä ja tarkkana koko tutkimuksen ajan, jotta virheiden mahdollisuus jää mahdollisimman pieneksi. Virheitä voi syntyä esimerkiksi tuloksia tulkittaessa, tietoja kerätessä ja syötettäessä. Luotettavuutta lisää tutkijan kyky valikoida itselleen sopivat analysointimenetelmät, eli sellaiset, jotka hän hallitsee. (Heikkilä 2014, 27-28 ja 177-178.)

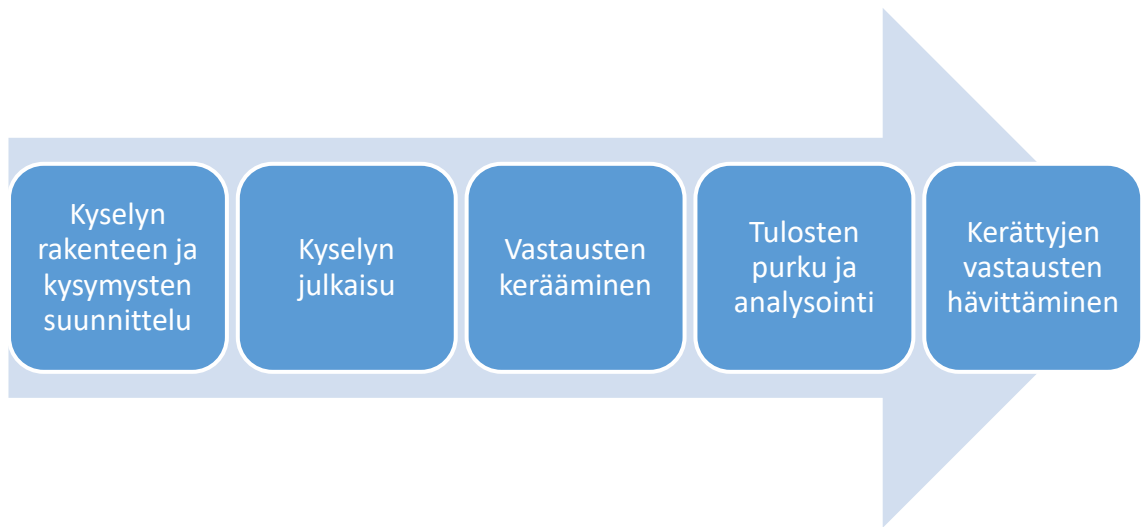
Kyselylomakkeen mukana tulisi lähettää saatekirje, jossa selitetään tutkimuksen aihe ja tavoite ja mihin tuloksia käytetään ja missä ne julkaistaan. Saatekirjeessä tulisi käydä ilmi kyselyn vastausaika, kyselyn tekijät ja mahdollinen tilaaja. Lisäksi on tärkeää vahvistaa kyselyn olevan anonyymi. Vastausmääriä voi myös pyrkiä nostamaan kertomalla miksi ja kuinka tärkeää jokaisen vastaajan panos on, tutkimustulosten parantamiseksi. Lopuksi saatekirjeessä tulisi vielä kiittää osallistujia jo etukäteen. (Moilanen, Ojasalo ja Ritalahti 2022, luku 4.)

7.2 Kyselyn toteutus

Opinnäytetyön tutkimusaineisto hankittiin verkkokyselymenetelmällä, tarkemmin sanottuna Microsoft Forms-lomakkeen avulla. Kyselytutkimuksen vaiheet ovat kuvattuna tarkemmin kuviossa 8. Kyselylomake (liite 2) toimitettiin henkilöstölle saatekirjeen (liite 1) kera ja vastausaika oli neljätoista vuorokautta. Toimihenkilöille lomake lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen kera ja työntekijöille toimitettiin tuotannon taukotiiloihin kyselyyn johtava QR-koodi ja saatekirje, sillä työntekijöillä ei ole tietokoneita käytössään työn suorittavan luonteen vuoksi. Lisää näkyvyyttä kyselylle saatiin käytävillä ja taukotiiloissa olevien elektronisten näyttöjen sekä esihenkilöiden kautta. Houkuttelevuutta lisätäksemme sovimme toimeksiantajamme kanssa arpovamme tuotepalkinnot vastaajien kesken. Koska kysely toteutettiin anonyyminä, luotiin toinen kyselylomake, jota kautta arvontaan pääsi osallistumaan jättämällä yhteystiedot erikseen. Kyselylomakkeeseen pystyi vastaamaan kahden viikon ajan. Kun vastausaika oli umpeutunut, kävimme tulokset läpi ja analysoimme ne, verraten eri henkilöstöryhmiä toisiinsa. Opinnäytetyön valmistuttua kyselytutkimuksessa kerätyt vastaukset hävitettiin.

Kyselyn kysymykset jaettiin teemoihin ja niitä työstettiin työnantajan kanssa, jotta ne vastaisivat mahdollisimman kattavasti tutkimuskysymykseen: Millainen on Danfossin sisäinen työnantajamielikuva Vaasan toimipisteessä ja miten sitä voi kehittää? Lisäksi halusimme selvittää vastaukset alakysymyksiimme: Miten tuotannon työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöiden työnantajamielikuvat eroavat toisistaan? Vaikuttaako sukupuoli, työnkuva, työvuodet tai henkilön ikä työnantajamielikuvaan? Tavoitteiden saavuttamiseksi valitsimme kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska se mahdollistaa kattavan ja tilastollisesti analysoitavan aineiston keräämisen laajalta vastaajajoukolta. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä myös mahdollistaa eri ryhmien, esimerkiksi toimihenkilöiden ja työntekijöiden tulosten vertailun, sillä

kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin ”mikä”, ”missä”, ”paljonko” ja ”kuinka usein” (Heikkilä 2015, 15). Strukturoitujen kysymyksiä avulla varmistimme, että tulokset olivat vertailukelpoisia eri vastaajaryhmien välillä. Kvantitatiivinen tutkimus mahdollisti erilaisten tilastollisten analyysimenetelmien käytön, joiden avulla pystyimme tekemään luotettavia johtopäätöksiä Danfossin sisäisestä työnantajamielikuvasta ja pystyimme aineiston avulla erottelemaan eri vastaajaryhmien kokemukset toisistaan.



Kuvio 8: Kyselytutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyön luotettavuutta vahvistettiin tavoittamalla laaja vastaajajoukko. Kyselytutkimuksen linkki tai QR-koodi jaettiin kaikille tuotannon työntekijöille ja toimihenkilöille. Tarpeeksi suuren otannan avulla varmistettiin myös, että kato, eli vastaamatta jättäneiden osuus ei ole liian suuri. Kyselylomake toteutettiin täysin anonymisti vastaajille, eikä vastaajista kerätty sellaista dataa, josta heidät voitaisiin tunnistaa. Lomakkeesta toimitettiin kaikille vastaajille yhteinen linkki tai QR-koodi, joka lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.

Kyselylomaketta lähdettiin rakentamaan toimeksiantajan toiveiden ja opinnäytetyön teorian pohjalta. Kyselylomakkeen (liite 2) alussa kerätään kohdejoukon taustatiedot; ikä, työsuhteen pituus, työsuhteen laatu, sukupuoli ja työnimike. Lomakkeelta löytyi myös kysymys mahdollisesta esihenkilövastuusta ja mikäli vastaaja valitsi vaihtoehdon ”kyllä” hänet ohjattiin välittömästi lomakkeen loppuun, sillä tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan ylempiä toimihenkilöitä ja tuotannon työntekijöitä, eli esihenkilöt jätettiin toimeksiantajan pyynnöstä tutkimuksen ulkopuolelle.

Kyselylomakkeen laatimiseen käytettiin reilusti aikaa ja varmistettiin, että kysymykset vastaavat tutkimusongelmiin. Kyselylomake pyrittiin rakentamaan loogisesti ja jokaisen teeman alussa vastaajille avattiin, mistä teemasta vastauksia haluttiin saada. Kysymysten muotoa

pohdittiin tarkoin, yhteistyössä työnantajan kanssa, jotta kysymykset mittaisivat sitä, mitä haluttiin selvittää ja jotta ne olisivat mahdollisimman helppoja ymmärtää. Lomakkeelle sisällytettiin myös kaksi avointa kysymystä, jotta voitiin luoda konkreettisia kehitysehdotuksia. Kyselylomaketta testattiin ja palautetta kerättiin toimeksiantajalta ja opinnäytetyön tekijöiden perheenjäseniltä.

Kyselylomakkeella käytettiin teemoja, joiden laadinnassa hyödynnettiin Fambitionin (2023) mallinnusta työntekijän kokemuspoluta. Kyselylomake perustui työnantajamielikuvan kysymyksiin, ja koska sisäinen työnantajamielikuva muodostuu pitkälti työntekijäkokemuksesta, päätimme ensimmäisessä teemassa kerätä tietoa tästä. Kysymykset liittyivät esimerkiksi työn merkityksellisyyteen, palkkaukseen, palautumiseen, työkuormaan ja perehdytykseen. Toisessa osiossa teemana oli työyhteisö, ja kysymykset käsittelivät muun muassa työilmapiiriä. Kolmannen osion teema käsitteli esihenkilötyötä. Tämän osion kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan esihenkilöiden tunneälyä sekä kuuntelu- ja motivointikykyä. Neljännessä teemassa lähestyttiin vastaajia ura- ja kehittymismahdollisuuksien kysymyksillä ja viidennessä teemassa käsiteltiin organisaatiokulttuuriin liittyviä kysymyksiä. Työntekijäkokemus kattaa työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset, tunteet ja havainnot työpaikastaan, ja se vaikuttaa suoraan siihen, millainen mielikuva työntekijöillä on työnantajastaan. Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät, kuten työn merkityksellisyys, palkkaus ja edut, työympäristö ja -ilmapiiri, esihenkilötyö, urakehitysmahdollisuudet ja organisaatiokulttuuri, olivat kaikki edustettuina kyselylomakkeessamme. Tästä syystä kyselymme keskittyi näihin teemoihin. Jätimme kyselylomakkeesta pois Fambitionin mallinnuksesta löytyvän lähtökokemuksen, sillä kaikki kyselyyn vastaavat olivat vastausajankohtana työsuhteessa.

Mittausasteikkona kyselyssä hyödynnettiin Likertin asteikkoa. Vastausvaihtoehdot asteikolla ovat 1-5, jossa 1 tarkoittaa vastaajan olevan täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Luku 3 on asteikon keskipiste, joka tarkoittaa neutraalia vastausta. Lomakkeella oli lisäksi kaksi avointa kysymystä, jotka olivat vastaajille vapaaehtoisia. Kysymyksissä pyydettiin nimeämään kolme asiaa, jotka tekevät Danfossista hyvän työnantajan ja kolme asiaa, joita Danfoss voisi työnantajana parantaa. Avoimet kysymykset jätettiin tarkoituksella vapaaehtoisiksi, jotta vastaukset toisivat aitoja mielipiteitä esiin ja täten enemmän lisäarvoa, kuin ”väkisin” kirjatut.

Lopuksi kerättiin vielä tietoa vastaajien kokonaistyytyväisyydestä Danfossiin työnantajana: kuinka todennäköisesti he suosittelisivat Danfossia ystäville ja perheelleen, sekä kuinka lähellä Danfoss tällä hetkellä on ihannetyöpaikkaa. Mittausasteikkona näissä kysymyksissä käytettiin Net Promoter Scorea (NPS), jonka asteikko on 0-10. Luku 0 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä ja luku 10 erittäin todennäköistä. NPS asteikko jaetaan kolmeen osaan: suosittelijat, arvostelijat ja passiiviset. Suosittelijoiksi lasketaan vastaajat, jotka antavat arvosanan 9 tai 10. Arvostelijoiksi lasketaan vastaajat, jotka antavat arvosanan 0-6. Passiiviseksi lasketaan

vastaajat, jotka antavat arvosanan 7 tai 8. NPS lasketaan vähentämällä arvostelijat suosittelijoista ja tulos voi vaihdella -100:sta +100:n asti. Yleisesti ottaen mitä enemmän plussan puolella tulokset ovat, sitä tyytyväisempiä vastaajia. (SurveyMonkey 2024.)

7.3 Kyselyn kokonaistulokset

Vaasan toimipisteessä työskentelee yhteensä 620 henkilöä, esihenkilöt mukaan lukien. Heistä 400 ovat ylempiä toimihenkilöitä ja 220 tuotannon työntekijöitä. Vastauksia kyselyyn saimme 189 kappaletta, mikä tarkoittaa, että 30,48 % henkilöstöstä vastasi kyselyyn. Vastaajista yhdeksän olivat ilmoittaneet heillä olevan esihenkilövastuu, jolloin lomake ohjasi heidät suoraan kyselyn loppuun, eli he eivät pystyneet vastaamaan kyselyn tutkimukselliseen osuuteen. Näin ollen tuloksissa huomioon otettuja vastauksia on 180 kappaletta. Näistä 121 olivat ylempiä toimihenkilöitä ja 59 työntekijöitä. Tämä tarkoittaa, että 30,25 % toimihenkilöistä vastasivat kyselyyn ja työntekijöistä vastaava luku oli 26,82 %.

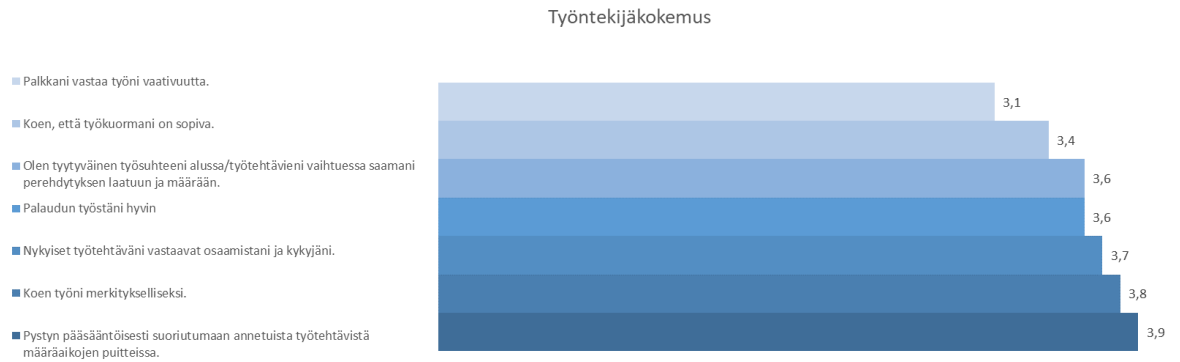
Kyselylomakkeen alussa kerättiin taustatietoja vastaajan iästä, työsuhteen pituudesta, työtehtävästä ja sukupuolesta. Näiden tarkoituksena oli kartoittaa vastauksia selittäviä tekijöitä, mutta myös miten kyseiset tekijät vaikuttivat kyselyyn vastaukseen. Vastauksien avulla voidaan tehdä havaintoja siitä, onko iällä, työtehtävällä sukupuolella tai työskentelyajalla vaikutusta sisäiseen työnantajamielikuvaan Danfossilla. Tuloksia havainnollistettiin ja tehtiin risiintaulukointia SPSS:n ja Excelin avulla.

Kyselyyn vastanneista enemmistö (58,33 %, N=105) oli miehiä ja 33,89 % (N=70) naisia. Sukupuoltaan ei halunnut kertoa 2,22 % (N=4) ja "muu" vaihtoehdon valitsi 0,56 % (N=1). Vastaajista 4,76 % (N=9) oli esihenkilöitä, joten heidän vastauksiaan ei huomioitu tuloksissa, jolloin lopullinen vastaajamäärä oli 180.

Naisten lopullinen vastausmäärä oli 70. Heistä suurin osa oli 40-49-vuotiaita (34,29 %, N=24), toiseksi eniten 30-39-vuotiaita (24,29 %, N=17) ja kolmanneksi eniten 50-59-vuotiaita (20 %, N=14). Ikäryhmässä 18-29-vuotiaita oli 17,14 % (N=12) ja yli 60-vuotiaita 4,29 % (N=3). Miesten lopullinen vastausmäärä oli 105. Heistä suurin osa oli 40-49-vuotiaita (40 %, N=42), toiseksi eniten 30-39-vuotiaita (26,67 %, N=28) ja kolmanneksi eniten 50-59-vuotiaita (13,33 %, N=14) sekä 18-29-vuotiaita (13,33 %, N=14). Yli 60-vuotiaita oli 6,67 % (N=7). Yksi vastaaja valitsi "muu" ja neljä vastaajaa ei halunnut kertoa sukupuoltaan.

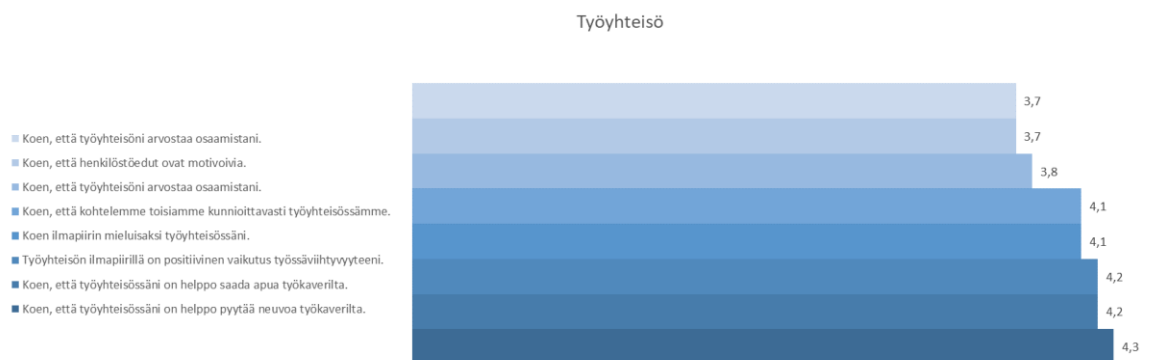
Eniten vastauksia saatiin yrityksessä 11-20 vuotta työskennelleiltä (39,44 %, N=71). Toiseksi eniten vastauksia tuli 6-10 vuotta työskennelleiltä (18,33 %, N=33) ja kolmanneksi eniten yli 21 vuotta työskennelleiltä (16,11 %, N=29). Vähiten vastaajia oli 3-5 vuotta työskennelleiden joukossa (12,78 %, N=23). Vastaajista enemmistö oli 40-49-vuotiaita (37,78 %, N=68), toiseksi eniten 30-39-vuotiaita (26,11 %, N=47) ja kolmanneksi eniten 50-59-vuotiaita (16,11 %, N=29). Ikäryhmässä 18-29-vuotiaita oli 14,44 % (N=26) ja yli 60-vuotiaita 5,56 % (N=10).

Tuotannon työntekijät ja toimihenkilöt olivat pääsääntöisesti arvioineet työntekijäkokemuksen väittämiä melko positiivisesti Danfossilla (kuvio 9). Alhaisimman keskiarvon (3,1) sai väittäjä ”Palkkani vastaa työni vaativuutta.”. Korkeimman keskiarvon (3,9) oli saanut väittäjä ”Pystyn pääsääntöisesti suoriutumaan annetuista työtehtävistä määräaikojen puitteissa.”.



Kuvio 9: Työntekijäkokemus kaikki

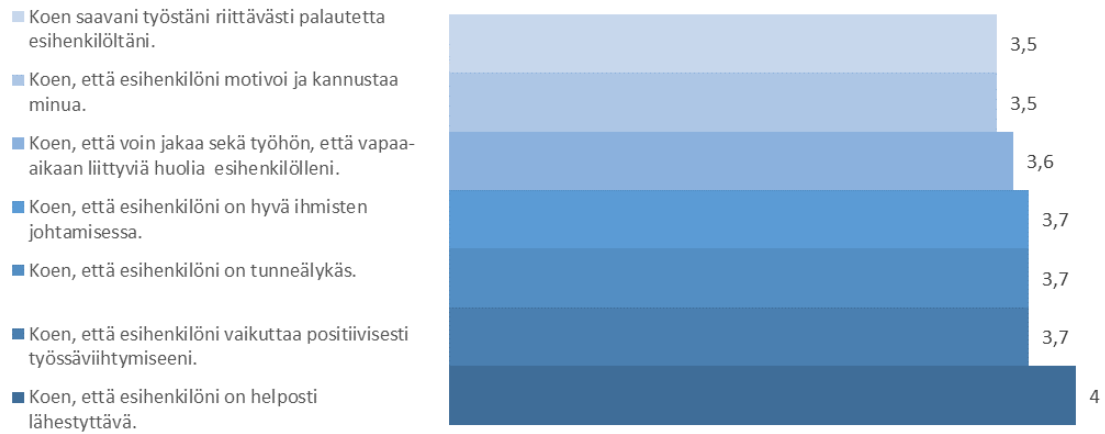
Työyhteisö osion väittämistä Danfossin henkilöstö antoi korkeita arvosanoja (kuvio 10). Alhaisimman keskiarvon (3,7) oli saanut väittämät ”Koen, että henkilöstöedut motivoivia.” ja ”Koen, että työyhteisössäni jokaisen mielipidettä kuullaan ja arvostetaan.”. Korkeimman keskiarvon (4,3) sai väittäjä ”Koen, että työyhteisössäni on helppo pyytää neuvoa työkaverilta.”.



Kuvio 10: Työyhteisö kaikki

Esihenkilötyön osalta henkilöstö oli antanut hyviä arvosanoja (kuvio 11). Matalimmat keskiarvot sai väittämät ”Koen saavani työstäni riittävästi palautetta esihenkilöltäni.” ja ”Koen, että esihenkilöni motivoi ja kannustaa minua.”. Korkeimman keskiarvon (4,0) sai väittäjä ”Koen, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä.”.

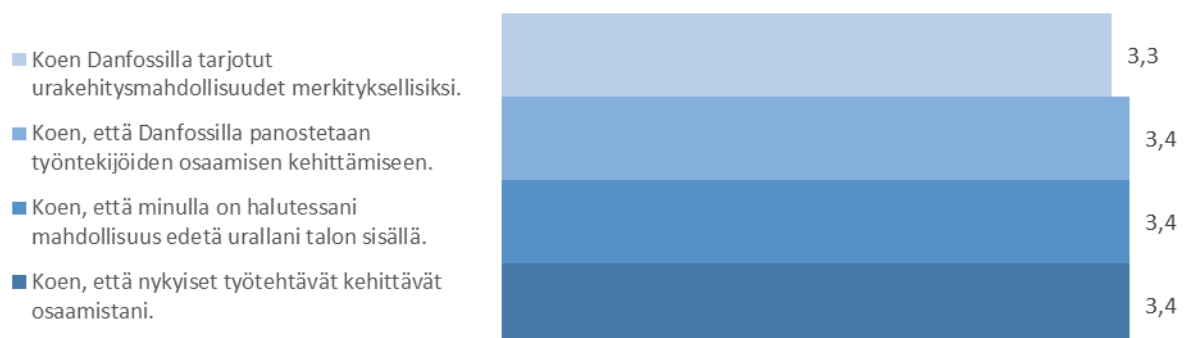
Esihenkilö



Kuvio 11: Esihenkilö kaikki

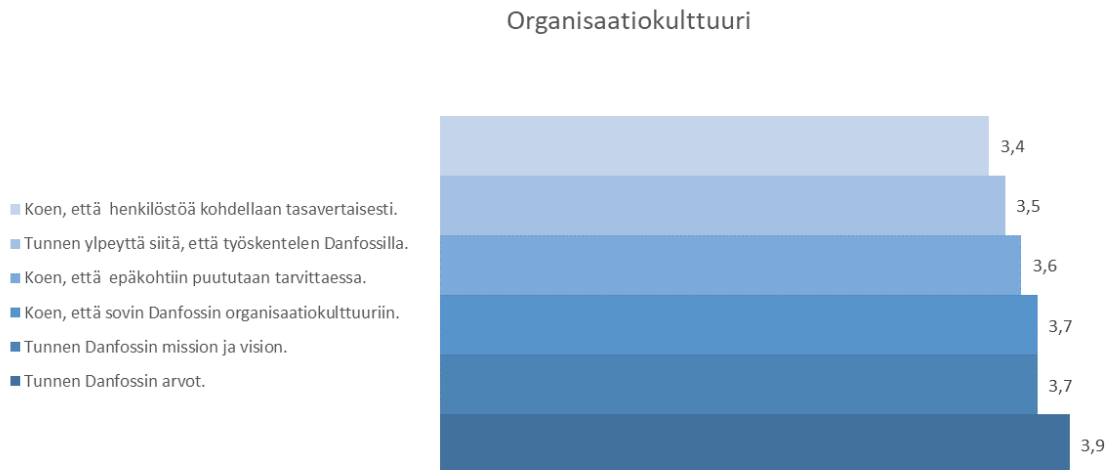
Henkilöstö oli arvioinut ura- ja kehittymismahdollisuudet Danfossilla keskinertaiseksi (kuvio 12). Mikään väittämä ei ollut saanut yli 4,0 keskiarvoa. Matalimman keskiarvon (3,3) sai väittämä ”Koen Danfossilla tarjotut urakehitysmahdollisuudet merkityksellisiksi.”.

Ura- ja kehittymismahdollisuudet



Kuvio 12: Ura- ja kehittämismahdollisuudet kaikki

Henkilöstön arvioi väittämät organisaatiokulttuurin osiosta toteutuneen hyvin (kuvio 13). Korkeimman keskiarvon (3,9) sai väittämä ”Tunnen Danfossin arvot.”. Matalimman keskiarvon (3,4) oli saanut väittämä ”Koen, että henkilöstöä kohdellaan tasavertaisesti.”.



Kuvio 13: Organisaatiokulttuuri kaikki

7.4 Kyselyn tulokset: toimihenkilöt

Kaikista vastaajista (N=180) toimihenkilöitä oli 121 (67,22 %). Sukupuolijakauma oli epätasainen: naisia vastasi 41 (33,88 %) ja miehiä 76 (62,81 %). Yksi henkilö valitsi vaihtoehdon "muu" (1,65 %), ja kolme ei halunnut kertoa sukupuoltaan (2,48 %). Toimihenkilöiden vastaajamäärä oli lähes puolet suurempi kuin tuotannon työntekijöiden.

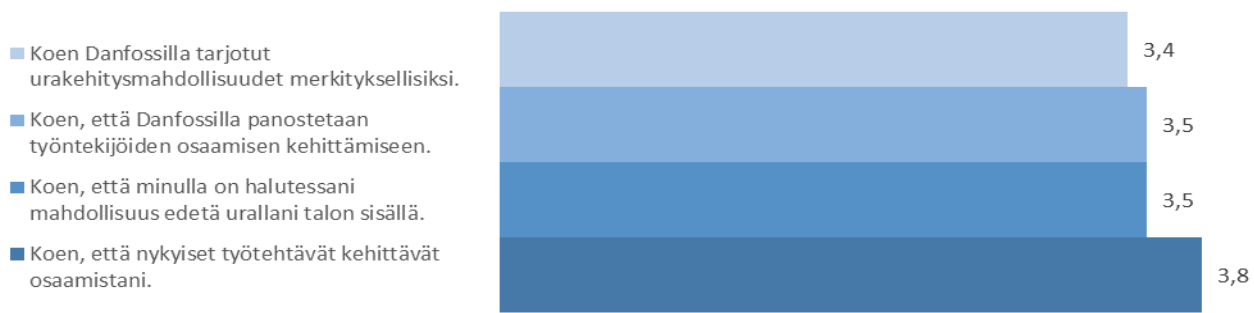
Toimihenkilöistä suurin ikäryhmä oli 40-49-vuotiaat (42,15 %, N=51), seuraavaksi 30-39-vuotiaat (24,79 %, N=30) ja 50-59-vuotiaat (19,01 %, N=23). Ikäryhmässä 18-29 oli kymmenen vastaajaa (8,26 %), ja yli 60-vuotiaita vastaajia oli seitsemän (5,79 %). Kyselyyn vastanneista naisista (N=41) suurin osa kuului ikäryhmään 40-49 (14,05 %, N=17), seuraavaksi 30-39 (7,44 %, N=9) ja 50-59 (7,44 %, N=9). Ikäryhmässä 18-29 oli viisi vastaajaa (4,13 %), ja yli 60-vuotiaita oli yksi (0,83 %). Miehistä (N=76) suurin osa kuului ikäryhmään 40-49 (26,45 %, N=32), seuraavaksi 30-39 (16,53 %, N=20) ja 50-59 (10,74 %, N=13). Yli 60-vuotiaita oli kuusi (4,96 %), ja vähiten vastaajia oli ikäryhmässä 18-29, jossa oli viisi vastaajaa (4,13 %).

Suurin osa vastaajista työskenteli toistaiseksi voimassa olevalla työsuhteella (92,56 %, N=112). Näistä naisia oli 41 ja miehiä 76, kolme ei halunnut kertoa sukupuoltaan ja yksi valitsi vaihtoehdon "muu". Harjoittelijoita oli kolme (2,48 %), ja kaikki olivat naisia. Määräaikaisessa työsuhteessa työskenteli kuusi henkilöä (4,96 %), joista kaksi oli naisia ja neljä miehiä.

Toimihenkilöiden antamien arvosanojen keskiarvot olivat pääsääntöisesti hyvällä tasolla jokaisessa osiossa. Matalimmat keskiarvot nähtiin ura- ja kehittymismahdollisuus osiossa, joissa keskiarvot jäivät alle 3,9 jokaisen väittämän kohdalla (kuvio 14). Urakehittymismahdollisuuksia ei pidetty kovin merkityksellisenä ja toimihenkilöt kokivat, että heillä ei välttämättä ole

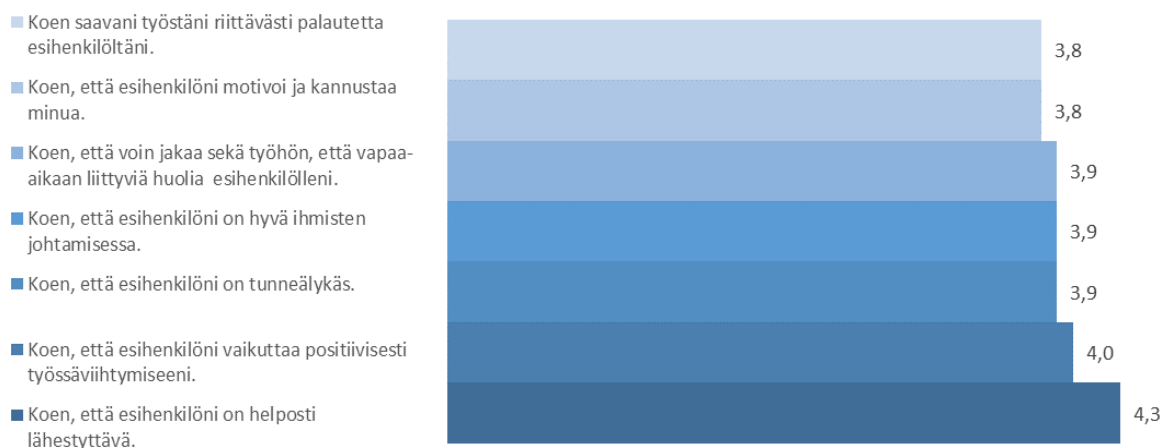
mahdollisuuksia edetä urallaan talon sisällä. Toimihenkilöiden antaman matalimman keskiarvon (3,2) sai väittämä ”Palkkani vastaa työni vaativuutta.”, jota kysyttiin työntekijäkokemukseen liittyneessä osiossa. Työtä pidettiin toimihenkilöiden mielestä merkityksellisenä ja he kokivat, että pystyivät suoriutumaan annetuista työtehtävistä määräaikojen puitteissa. Toimihenkilöt olivat erityisen tyytyväisiä esihenkilötyöhön Danfossilla ja kyseisen osion korkein keskiarvo oli väittämällä ”Koen, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä.” (kuvio 15). Työyhteisöön liittyneistä väittämistä toimihenkilöt olivat antaneet korkeita arvosanoja ja esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriä keuhuttiin positiiviseksi. Toimihenkilöt arvostivat erityisesti sitä, että työyhteisössä voi pyytää neuvoa työkavereilta ja apua oli myös helppo saada.

Ura- ja kehittymismahdollisuudet



Kuvio 14: Ura- ja kehittymismahdollisuudet

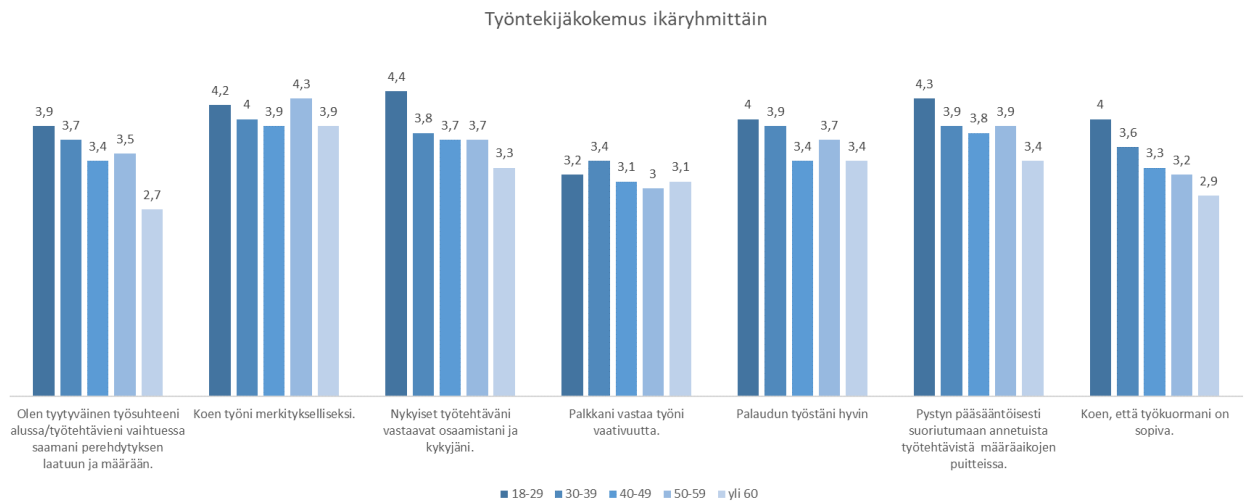
Esihenkilö



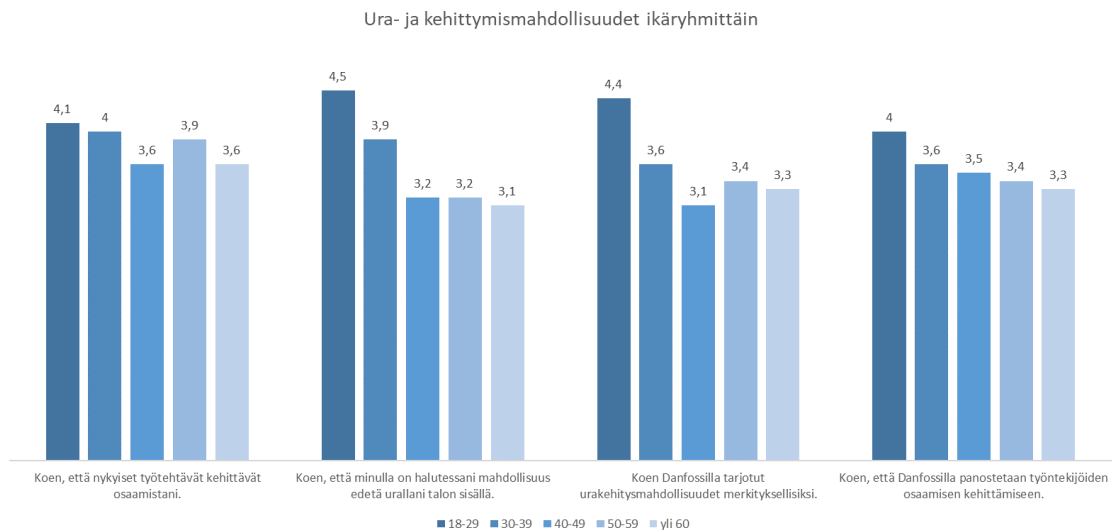
Kuvio 15: Esihenkilö

Tulokset ikäryhmittäin

Toimihenkilöiden tuloksissa saatiin enemmän hajontaa, kun kyselylomakkeiden teemoja tarkasteltiin ikäryhmittäin. Lähes jokaisessa osiossa tyytyväisimpiä olivat nuoremmat henkilöt ja suurimmat eroavaisuudet ikäryhmien välillä nähtiin työntekijäkokemukseen (kuvio 16) ja ura- ja kehittymismahdollisuuksiin (kuvio 17) liittyvissä väittämässä. Kaikkien osioiden matalimmat arvostamat saatiin väittämälle ”Palkkani vastaa työni vaativuutta”, jossa jokainen ikäryhmä oli antanut keskiarvoltaan alle 3,5 arvostaman. Monessa yksittäisessä väittämässä tyytymättömmimpiä olivat yli 60-vuotiaat ja tyytyväisimpiä 18-29-vuotiaat toimihenkilöt.

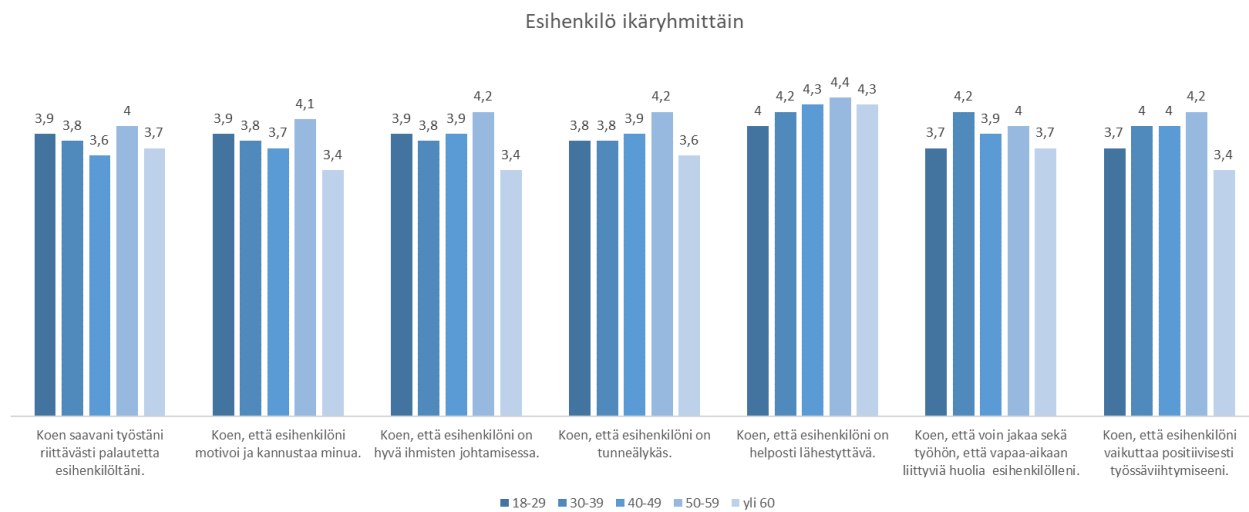


Kuvio 16: Työntekijäkokemus ikäryhmittäin



Kuvio 17: Ura- ja kehittymismahdollisuudet ikäryhmittäin

Korkeimmat keskiarvot kaikista ikäryhmistä nähtiin työyhteisöön liittyneistä väittämistä, mutta myös esihenkilötyö oli saanut korkeita arvosanoja. Väittämälle ”Koen, että kohtelemme toisiamme kunnioittavasti työyhteisössämme.” oli saatu 50-59-vuotialta keskiarvoksi 5,0, joka oli maksimi arvosana ja täten myös korkein. Vaikka vastauksien perusteella nuoremmat ikäryhmät olivat pääsääntöisesti jokaisessa osiossa tyytyväisempiä kuin vanhemmat, nähtiin esihenkilötyöhön liittyneissä kysymyksissä poikkeus. Varsinkin 50-59-vuotiaat, olivat nuorempia ikäryhmiä tyytyväisempiä esihenkilötyöhön (kuvio 18).

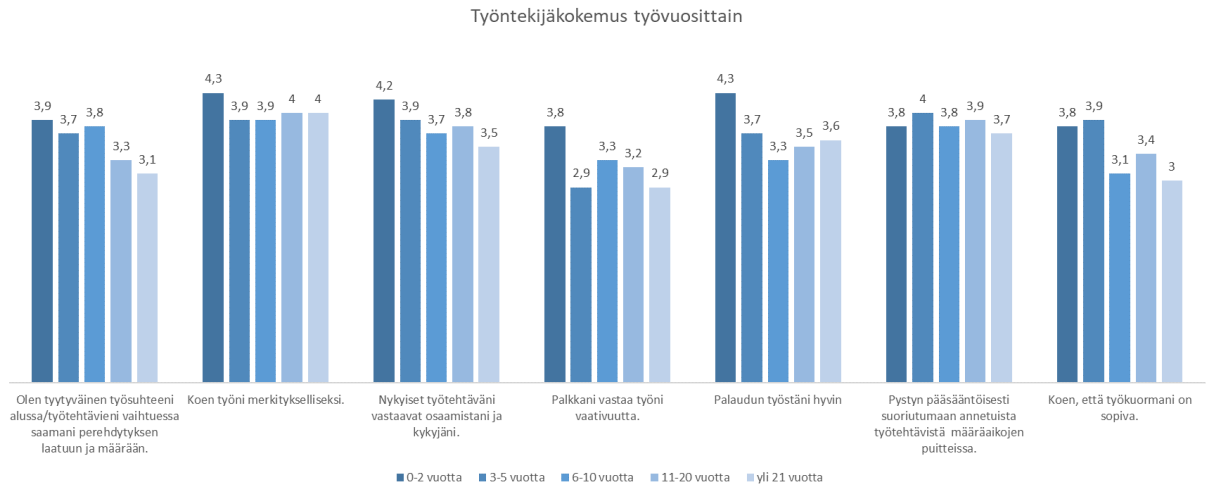


Kuvio 18: Esihenkilö ikäryhmittäin

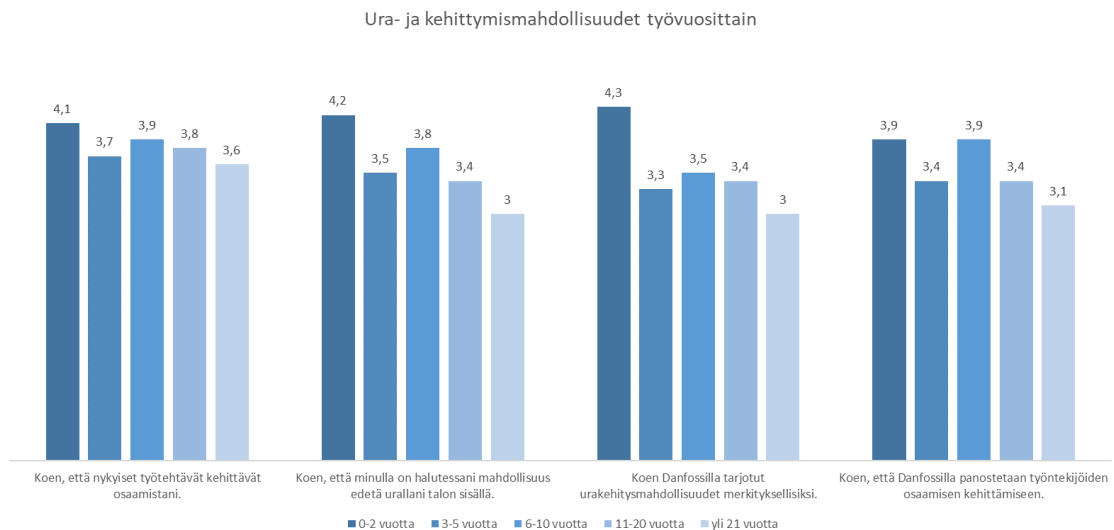
Tulokset työvuosittain

Toimihenkilöiden tulokset työvuosiin perustuen olivat samankaltaisia kuin eri ikäryhmien kohdalla. Tuloksista voitiin nähdä, että lyhyemmän ajan talossa työskennelleet olivat pääsääntöisesti tyytyväisempiä jokaisen kyselylomakkeen osion kohdalla, kuin pidemmän aikaa työskennelleet. Korkeimmat keskiarvot nähtiin työyhteisöön ja esihenkilötyöhön liittyneiden väittämien kohdalla. Suurimpia eroavaisuuksia nähtiin työntekijäkokemuksen (kuvio 19) ja ura- ja kehittymismahdollisuuksien osioissa (kuvio 20), joissa oli selkeästi nähtävissä erot työvuosien perusteella. Tyytyväisimpiä olivat 0-2 vuotta talossa työskennelleet ja tyytymättömiä yli

21 vuotta työskennelleet.

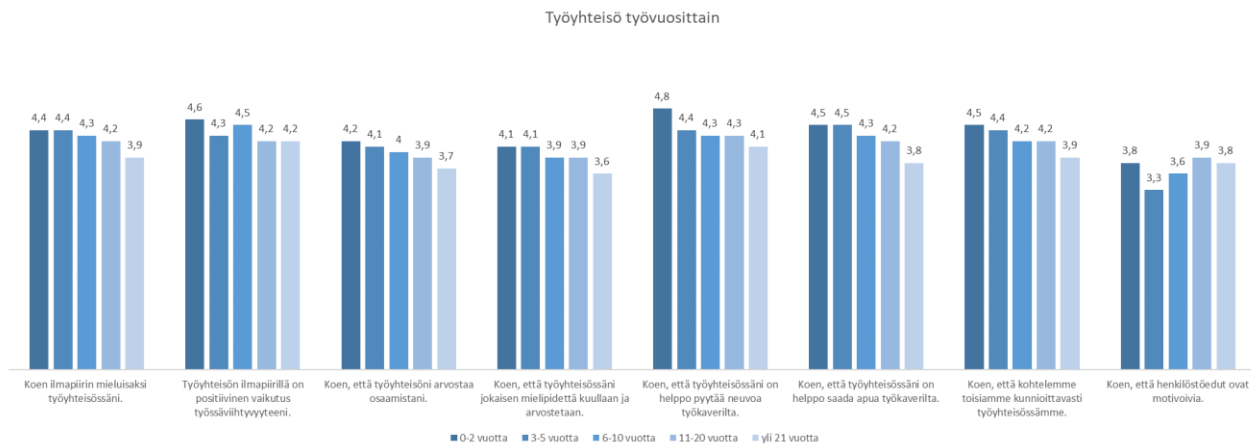


Kuvio 19: Työntekijäkokemus työvuosittain



Kuvio 20: Ura- ja kehittymismahdollisuudet työvuosittain

Kaikkien väittämien joukosta matalimman keskiarvon sai ”Palkkani vastaa työni vaativuutta.”, jossa 3-5 vuotta ja yli 21 vuotta talossa työskennelleet antoivat keskiarvoksi 2,9. Kaikkien väittämien joukosta korkeimman keskiarvon sai ”Koen, että työyhteisössäni on helppo pyytää neuvoa työkaverilta.”, joka sai 0-2 vuotta talossa työskennelleiltä keskiarvon 4,8. Työyhteisöön liittyneistä väittämistä annettiin korkeita arvosanoja pääsääntöisesti, mutta alhaisimmat keskiarvot olivat väittämällä ”Koen, että henkilöstöedut ovat motivoivia.” (kuvio 21).



Kuvio 21: Työyhteisö työvuosittain

7.5 Kyselyn tulokset: työntekijät

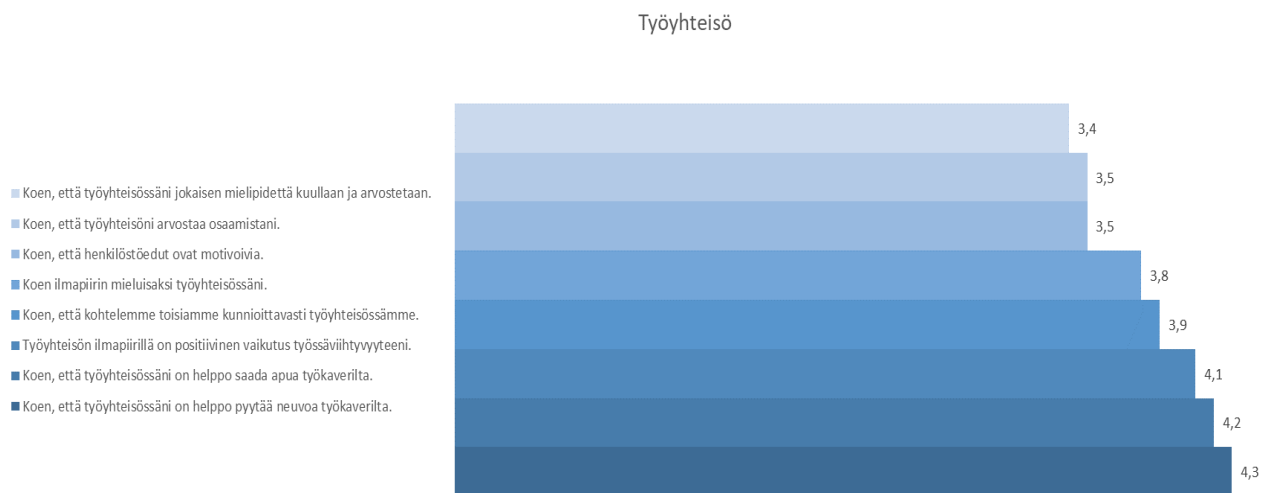
Kaikista vastaajista (N=180) tuotannon työntekijöitä oli 59 (32,78 %). Sukupuolijakauma oli tasainen: naisia ja miehiä oli kumpaakin 29 (49,15 %), ja yksi henkilö ei halunnut kertoa sukupuoltaan (1,69 %). Vastausmäärä oli maltillinen ottaen huomioon työntekijöiden kokonaismäärän yrityksessä, mutta sukupuolijakauman tasaisuus lisäsi tulosten tarkastelun kiinnostavuutta, sillä voitiin vertailla miesten ja naisten välisiä eroavaisuuksia.

Työntekijöiden ikäjakauma oli tasainen kolmen ensimmäisen ikäryhmän välillä. Eniten vastaajia oli ikäryhmissä 30-39 ja 40-49 (molemmissa 28,81 %, N=17). Kolmanneksi eniten vastaajia oli ikäryhmässä 18-29 (27,12 %, N=16). Ikäryhmässä 50-59 oli kuusi vastaajaa (10,17 %), ja yli 60-vuotiaita oli kolme (5,08 %).

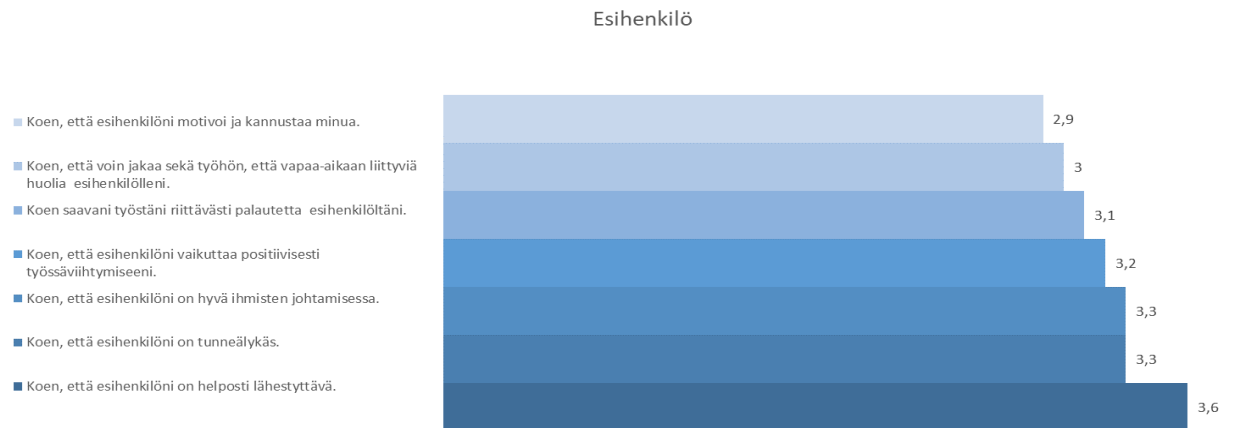
Naisten (N=29) ikäjakauma oli tasainen, ja jokaisessa ikäryhmässä oli vähintään kaksi vastaajaa. Eniten vastaajia oli ikäryhmässä 30-39 (13,56 %, N=8), toiseksi eniten ikäryhmissä 40-49 ja 18-29 (molemmissa 11,86 %, N=7). Ikäryhmässä 50-59 oli viisi vastaajaa (8,47 %), ja yli 60-vuotiaita oli kaksi (3,39 %). Miesten (N=29) ikäjakauma oli myös tasainen, ja jokaisessa ikäryhmässä oli vähintään yksi vastaaja. Eniten vastaajia oli ikäryhmässä 40-49 (16,95 %, N=10), toiseksi eniten ikäryhmässä 18-29 (15,25 %, N=9), ja kolmanneksi eniten ikäryhmässä 30-39 (13,56 %, N=8). Ikäryhmissä 50-59 ja yli 60 oli molemmissa yksi vastaaja (1,69 %).

Suurin osa tuotannon työntekijöistä työskenteli toistaiseksi voimassa olevalla työsuhteella (84,75 %, N=50). Tästä määrästä naisia oli 25 ja miehiä 24, ja yksi henkilö ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Harjoittelijoita oli viisi (8,47 %), joista kaksi oli naisia ja kolme miehiä. Määräaikaisessa työsuhteessa oli neljä henkilöä (6,78 %), joista kumpaakin sukupuolta oli kaksi henkilöä.

Työntekijöiden antamien arvosanojen keskiarvot jäivät suurimmassa osassa väittämistä alle 4,0. Korkeimmat arvot sai työyhteisö osio (kuvio 22), jossa oli myös kaikkien osioiden korkeimman keskiarvon (4,3) saanut väittämä ”Koen, että työyhteisössäni on helppo pyytää neuvoa työkaverilta.”. Matalimman keskiarvon sai väittämä ”Palkkani vastaa työni vaativuutta.”, jossa keskiarvo jäi 2,8. Työntekijät kokivat tulosten perusteella, että työkuorma on ajoittain liian korkea (K.A 3,3), mutta antoivat kuitenkin keskiarvoksi 4,0 väittämälle ”Pystyn pääsääntöisesti suoriutumaan annetuista työtehtävistä määräaikojen puitteissa.”. Osioista kaikkein matalimmat keskiarvot sai esihenkilötyö (kuvio 23), sillä mikään väittämistä ei saanut yli 3,6 keskiarvoa. Matalin keskiarvo (2,9) nähtiin väittämässä ”Koen, että esihenkilöni motivoi ja kannustaa minua.” ja korkein (3,6) ”Koen, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä.”. Työntekijät kokivat tulosten perusteella myös, että eivät voineet välttämättä jakaa työhön ja vapaa-aikaan liittyviä huolia esihenkilölleen, eivät saaneet riittävästi palautetta työstään ja esihenkilö ei vaikuttanut positiivisesti heidän työssä viihtymiseensä. Näiden kolmen väittämän keskiarvot jäivät 3,0-3,2 välille.



Kuvio 22: Työyhteisö



Kuvio 23: Esihenkilö

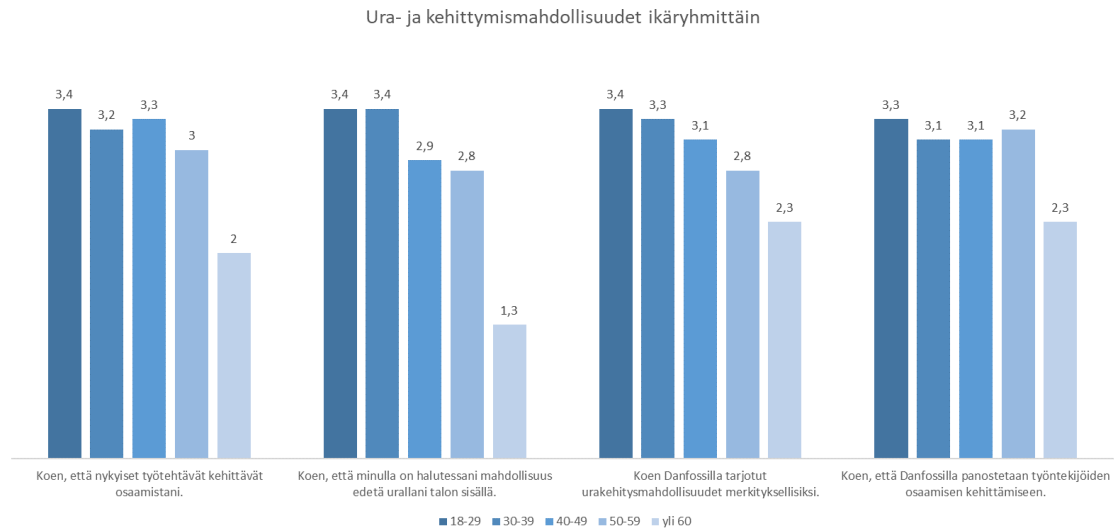
Työntekijöiden kokemukset ura- ja kehittymismahdollisuuksista olivat positiivisia. Korkeimman keskiarvon sai väittämä ”Koen, että nykyiset työtehtävät kehittävät osaamistani.”, jossa keskiarvo oli 3,8. Kolme muuta väittämää oli saanut alemman keskiarvon, mutta pysyneet kuitenkin selvästi yli 3,0. Alimman keskiarvon oli saanut väittämä ”Koen Danfossilla tarjotut urakehittymismahdollisuudet merkitykselliseksi.”, jossa keskiarvo jäi 3,4:ään.

Organisaatiokulttuuriin liittyneet väittämät olivat saaneet korkeat arvosanat työntekijöiltä. Korkeimman arvosanan oli saanut väittämä ”*Tunnen Danfossin arvot.”, jossa keskiarvo oli 3,9. Matalimman arvosanan oli saanut väittämä ”Koen, että henkilöstöä kohdellaan tasavertaisesti.”, jossa arvosana oli jäänyt 3,5, eli selvästi matalampi kuin korkeimman keskiarvon saanut väittämä. Neljän muun väittämän keskiarvot olivat 3,7, joka oli korkea ja työntekijät olivat varsin tyytyväisiä Danfossin organisaatiokulttuuriin.

Tulokset ikäryhmittäin

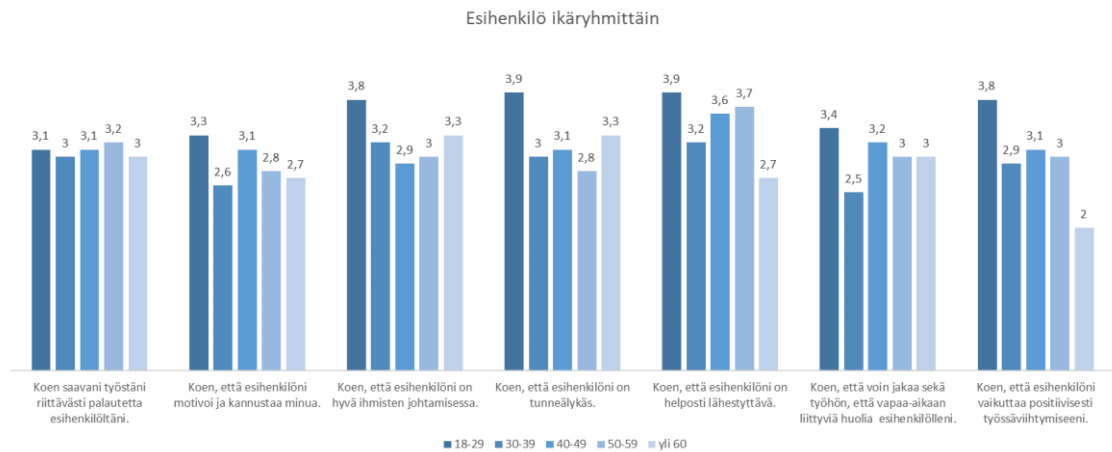
Tuotannon työntekijöiden eri ikäryhmien tuloksissa oli paljon hajontaa. Suurimmat erot nähdään lähes jokaisessa väittämässä 18-29-vuotiaiden ja yli 60-vuotiaiden välillä. Pääsääntöisesti nuoremmat työntekijät olivat tyytyväisempiä kuin vanhemmat. Esimerkiksi nuoremmat työntekijät kokivat palautuvansa työstään selvästi paremmin ja olivat tyytyväisempiä esihenkilönsä. Nuoremmat työntekijät antoivat alhaisia keskiarvoja esimerkiksi palkkansa suhteen, he myös kokivat, että esihenkilö ei anna riittävästi palautetta eikä motivoi heitä työssään ja eivät myöskään pitäneet henkilöstöetuja kovinkaan motivoivina. Vanhemmat työntekijät pitivät henkilöstöetuja motivoivimpina, työkuormaansa sopivana ja he tunnistivat Danfossin arvot, vision ja mission paremmin kuin nuoremmat työntekijät. Suurimmat eroavaisuudet ikäryhmien välillä nähtiin ura- ja kehittymismahdollisuudet osiossa (kuvio 24), jossa on myös suurin eroavaisuus havaittavissa. Väittämässä ”Koen, että minulla on halutessani mahdollisuus

edetä urallani talon sisällä.” 18-29-vuotiaat olivat antaneet keskiarvon 3,4 ja yli 60-vuotiaat keskiarvon 1,3.



Kuvio 24: Ura- ja kehittymismahdollisuudet ikäryhmittäin

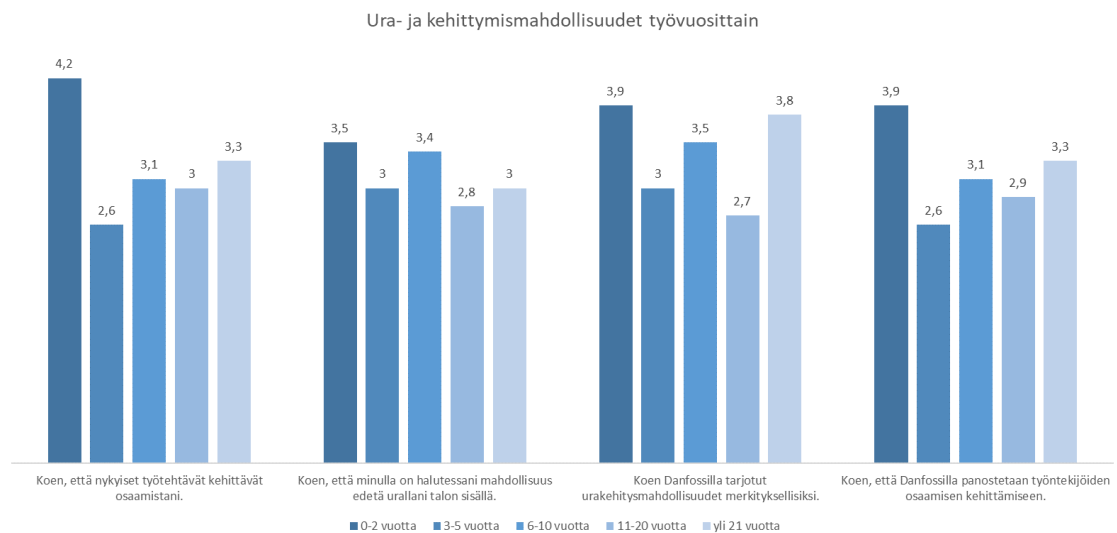
Esihenkilötyössä nähtiin myös suuria eroja nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä (kuvio 25). 18-29-vuotiaat kokivat, että esihenkilöllä oli positiivinen vaikutus työssä viihtyvyyteen, mutta yli 60-vuotiaiden mielestä näin ei ollut. Merkittävä eroavaisuus nähtiin myös väittämän ”Koen, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä.”, jossa 18-29-vuotiaat olivat antaneet keskiarvon 3,9 ja yli 60-vuotiaat 2,7. Kaikki ikäryhmät antoivat melko matalia keskiarvoja väittämälle ”Koen saavani työstäni riittävästi palautetta esihenkilöltäni.”. Jokainen ikäryhmä koki, että työkaverilta on helppo pyytää ja saada apua ja ilmapiirillä oli vaikutusta työssä viihtyvyyden näkökulmasta. Yli 60-vuotiaat olivat kuitenkin antaneet selvästi alhaisemman keskiarvon (3,0) väittämälle ”Koen ilmapiirin mieluisaksi työyhteisössäni.”, kuin 18-29-vuotiaat (4,4). Erittäin suuri eroavaisuus nähtiin väittämässä ”Koen, että henkilöstä kohdellaan tasavertaisesti.”, jossa 18-29-vuotiaat olivat antaneet keskiarvon 3,9 ja yli 60-vuotiaat keskiarvon 2,0. Lähes vastaavanlainen erotus oli väittämässä ”Koen, että epäkohtiin puututaan tarvittaessa.”, jossa samojen ikäryhmien keskiarvot olivat 4,0 (18-29-vuotiaat) ja 2,7 (yli 60-vuotiaat).



Kuvio 25: Esihenkilö ikäryhmittäin

Tulokset työvuosittain

Työvuosien perusteella suurimpia eroavaisuuksia nähtiin ura- ja kehittymismahdollisuuksissa (kuvio 26). Pidemmän aikaa talossa työskennelleet eivät nähneet mahdollisuuksia edetä tai kehittyä talon sisällä. Vähemmän aikaa työskennelleet olivat antaneet korkeampia arvosanoja ura- ja kehittymismahdollisuuksille Danfossilla. 0-2-vuotta työskennelleiden ja 3-5-vuotta työskennelleiden välillä on suuria eroavaisuuksia jokaisen väittämän kohdalla ja 3-5-vuotta talossa työskennelleet olivat antaneet kaikista alhaisimmat keskiarvot ura- ja kehittymismahdollisuuksille.

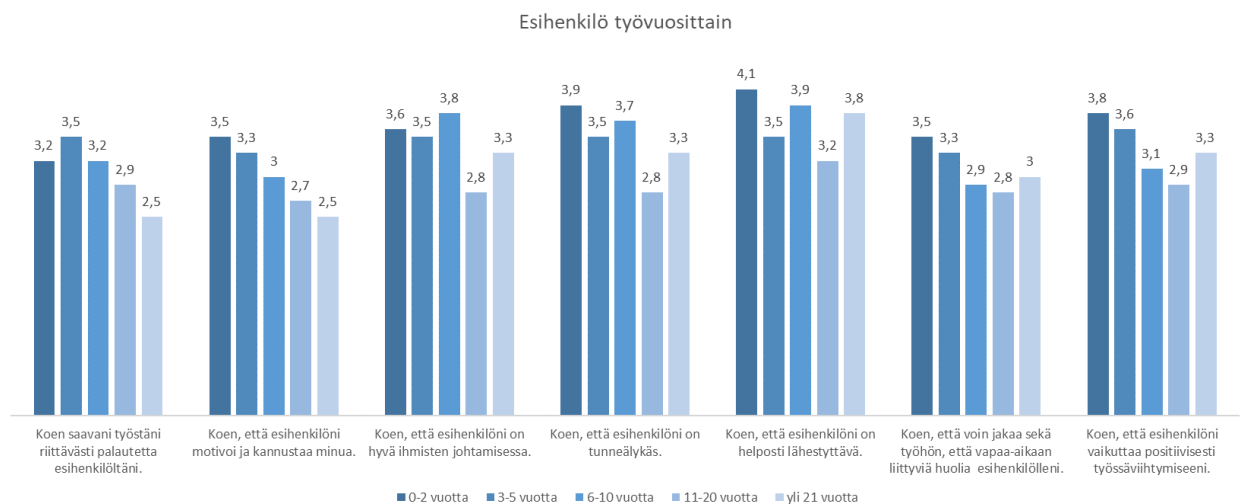


Kuvio 26: Ura- ja kehittymismahdollisuudet työvuosittain

Perehdytyksen laatuun ja määrään olivat tyytyväisimpiä 0-2, 3-5 ja 6-10 vuotta talossa työskennelleet. Tyytymättömämpiä olivat yli 21 vuotta työskennelleet, jotka antoivat keskiarvoksi

3,0. Työnsä vähiten merkitykselliseksi kokivat 3-5 vuotta yrityksessä työskennelleet ja merkityksellisimmäksi 0-2 vuotta ja yli 21 vuotta työskennelleet. Jokainen työikäryhmä koki, että pystyvät pääsääntöisesti suoriutumaan työtehtävistään annetuissa määräajoissa. Tämän väittämän osalta keskiarvot vaihtelivat 3,8-4,3 välillä. Yli 21 vuotta työskennelleet eivät kokeneet työkuormaansa sopivaksi (K.A 2,8), kun taas 0-2 vuotta talossa työskennelleet antoivat keskiarvon 4,0. Korkeimmat keskiarvot kaikilta ryhmiltä oli saanut väittämä ”Koen, että työyhteisössäni on helppo pyytää neuvoa työtoverilta.”, jossa keskiarvot vaihtelivat 4,2-4,5 välillä. Tuotannon työntekijöistä työnsä merkityksellisemmäksi kokivat 0-2-vuotta talossa työskennelleet ja antoivat arvosanan 3,8. Muut ryhmät olivat antaneet arvosanoja 3,0-3,2 välillä.

Tulokset esihenkilötyön osalta työvuosien perusteella olivat todella vaihtelevia ja monen väittämän kohdalla esiintyi alle 3,0 keskiarvoja (kuvio 27). Selvästi tyytymättömiä esihenkilötyöskentelyyn olivat 11-20 ja yli 21-vuotta yrityksessä työskennelleet. Tuloksissa on huomiotavaa se, että ainoastaan yhden väittämän kohdalla yksi ryhmä (0-2 vuotta) oli antanut keskiarvon yli 4,0. Väittämä oli ”Koen, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä.”, joka muutoinkin oli saanut jokaiselta ryhmältä korkeimman keskiarvon. Selvästi alhaisimmat keskiarvot oli annettu kahden ensimmäisen väittämän kohdalla jokaisesta ryhmästä, ”Koen saavani työstäni riittävästi palautetta esihenkilöltäni.” ja ”Koen, että esihenkilöni motivoi ja kannustaa minua.”.



Kuvio 27: Esihenkilö työvuosittain

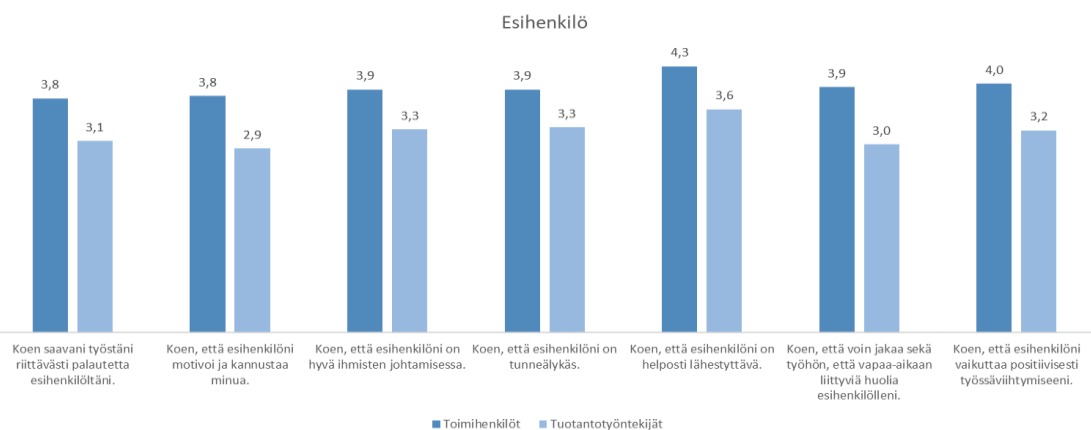
7.6 Tulosten erot henkilöstöryhmittäin

Tulosten erot toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä

Seuraavissa kuvioissa on esitelty työntekijöiden ja toimihenkilöiden välisiä eroavaisuuksia kyselylomakkeen väittämiin keskiarvon avulla. Kyselylomakkeella olleita väittämiä arvioitiin asteikolla 1-5, missä 1 edustaa "täysin eri mieltä" ja 5 "täysin samaa mieltä".

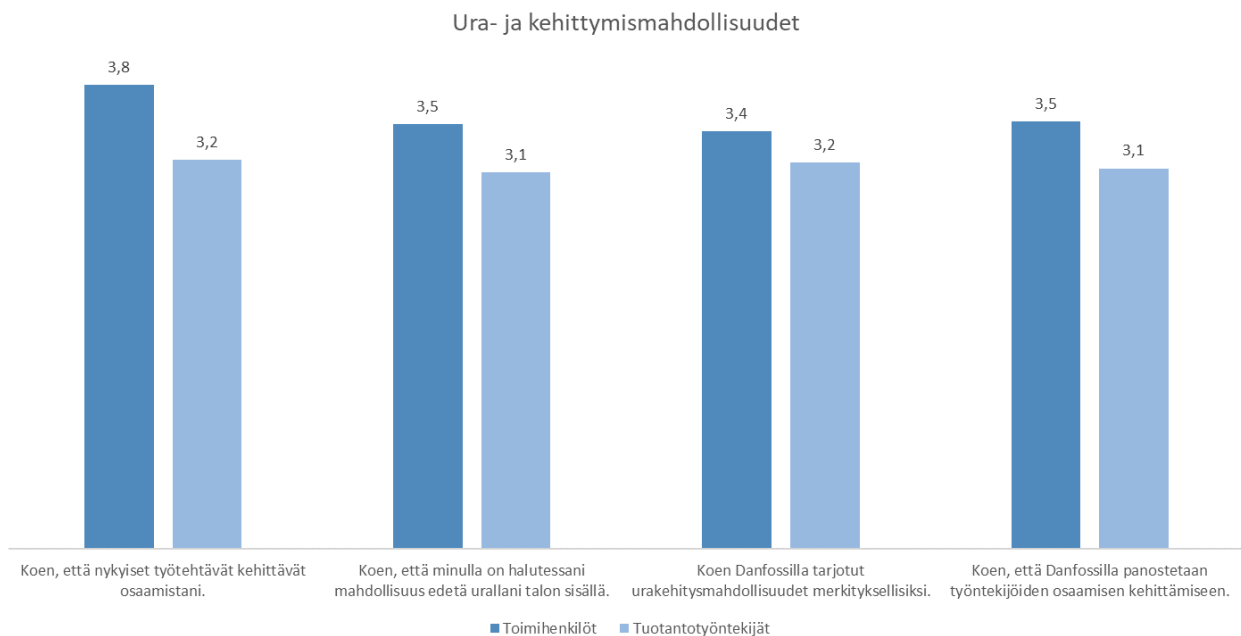
Työntekijöiden ja toimihenkilöiden väliset eroavaisuudet olivat suhteellisen pieniä monissa väittämissä. Suurimmat eroavaisuudet löydettiin esihenkilötyöstä ja ura- ja kehittymismahdollisuuksissa. Suurimmassa osassa väittämistä toimihenkilöt antoivat korkeampia arvosanoja kuin työntekijät, mutta työntekijät olivat selvästi tyytyväisempiä esimerkiksi työsuhteen alussa saadun perehdytyksen laatuun ja määrään ja kokivat, että pystyvät suoriutumaan tehtävistään määräaikojen puitteissa. Toimihenkilöt kokivat työnsä huomattavasti merkityksellisemmäksi kuin työntekijät ja tunsivat ylpeyttä siitä, että työskentelevät Danfossilla. Molemmat henkilöstöryhmät kokivat tuntevansa Danfossin arvot, vision ja mission varsin hyvin, eikä arvosanoissa ollut juuri lainkaan eroavaisuuksia.

Toimihenkilöt ja työntekijät arvioivat esihenkilöiden käyttäytymistä ja johtamistapoja hyvin eri tavalla (kuvio 28). Eroavaisuudet olivat merkittäviä ja toimihenkilöt olivat antaneet selvästi korkeampia keskiarvoja väittämille kuin työntekijät. Suurimmat eroavaisuudet nähtiin väittämissä "Koen, että esihenkilöni motivoi ja kannustaa minua." ja "Koen, että voin jakaa sekä työhön, että vapaa-aikaan liittyviä huolia esihenkilölleni.". Molemmissa väittämissä työntekijät antoivat selvästi alhaisemman keskiarvon kuin toimihenkilöt. Työntekijät antoivat korkeimman keskiarvon (3,6) väittämälle "Koen, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä." ja matalimman (2,9) "Koen, että esihenkilöni motivoi ja kannustaa minua.". Toimihenkilöt antoivat myös korkeimman keskiarvon (4,3) väittämälle "Koen, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä.". Toimihenkilöiden antamat keskiarvot vaihtelivat 3,8 ja 4,3 välillä ja työntekijöiden 2,9 ja 3,6 välillä.



Kuvio 28: Esihenkilö

Toimihenkilöt arvioivat nykyiset työtehtävänsä kehittävän osaamistaan jonkin verran korkeammalle, kuin työntekijät (kuvio 29). Toimihenkilöiden antamat keskiarvot vaihtelivat 3,4 ja 3,8 välillä ja työntekijöiden 3,1 ja 3,2 välillä. Suurin eroavaisuus nähtiin väittämässä ”Koen, että nykyiset työtehtävät kehittävät osaamistani.”, jossa toimihenkilöt näkivät väittämän positiivisemmin kuin työntekijät. Lisäksi toimihenkilöt kokivat, että Danfoss panostaa enemmän työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja heillä oli mahdollisuuksia edetä urallansa talon sisällä. Tuotannon työntekijät antoivat kaikilla osa-alueilla alhaisemmat keskiarvot. Huomioitavaa tuloksissa oli, että kummankaan henkilöstöryhmän antamat keskiarvot väittämille eivät ylittäneet 4,0. Korkeimman keskiarvon (3,8) oli saanut väittäminen ”Koen, että nykyiset työtehtävät kehittävät osaamistani” ja keskiarvo oli toimihenkilöiden vastauksista saatu.



Kuvio 29: Ura- ja kehittymismahdollisuudet

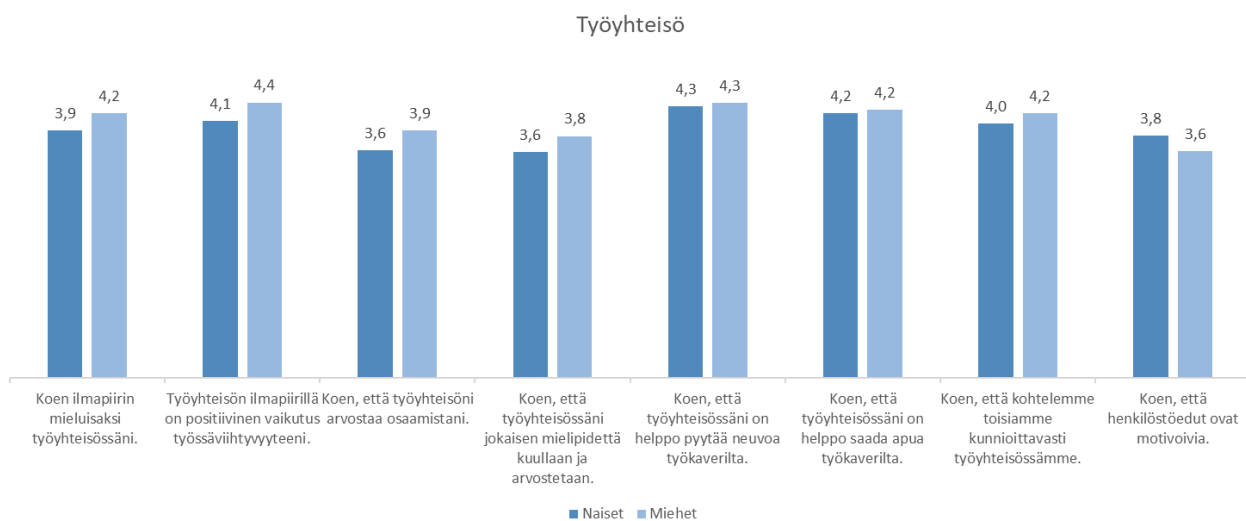
Tulosten erot naisten ja miesten välillä

Seuraavissa taulukoissa on esitelty naisten ja miesten välisiä eroavaisuuksia kyselylomakkeen väittämiin keskiarvon avulla. Kyselylomakkeella olleita väittämiä arvioitiin asteikolla 1-5, missä 1 edustaa ”täysin eri mieltä” ja 5 ”täysin samaa mieltä”.

Naisten ja miesten väliset eroavaisuudet eri osioiden välillä olivat pieniä, mutta muutamien yksittäisten väittämien kohdalla erot saattoivat nousta suuriksi. Kokonaisuutena suurimmat eroavaisuudet nähtiin esihenkilötyössä ja työyhteisöön liittyneissä väittämässä. Miehet olivat pääsääntöisesti tyytyväisempiä kuin naiset, mutta huomioitavaa on, että miesten osuus vastaajamäärästä oli yli puolet. Naisten ja miesten keskiarvot olivat lähellä toisiaan esimerkiksi väittämässä ”Olen tyytyväinen työsuhteeni alussa/työtehtävien vaihtuessa saamani

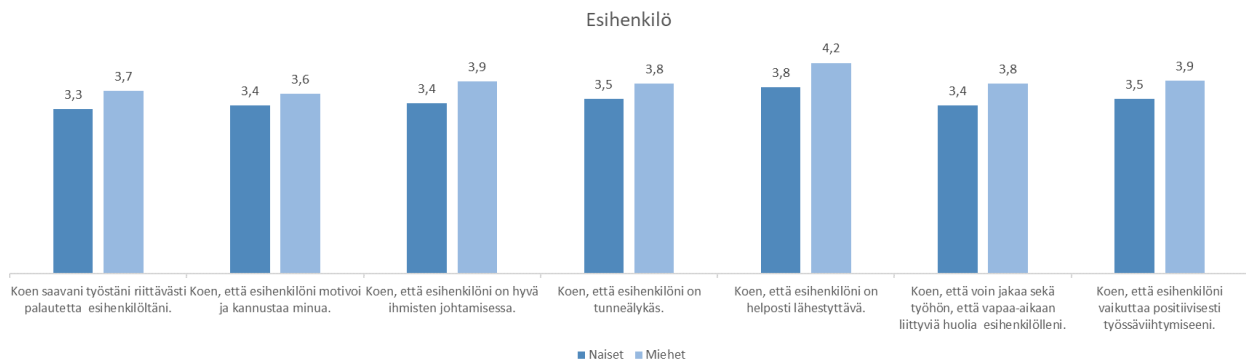
perehdytyksen laatuun ja määrään" ja "Palaudun työstä hyvin". Suurin vaihtelevuus keskiarvoissa näkyi väittämässä "Koen työni merkitykselliseksi" ja "Pystyn pääsääntöisesti suoriutumaan annetuista työtehtävistä määräaikojen puitteissa". Miehet kokivat nämä asiat tulosten perusteella hieman positiivisemmin kuin naiset. Naiset olivat tyytymättömpää väittämän "Koen, että henkilöstöä kohdellaan tasavertaisesti", kohdalla, jossa naiset antoivat keskiarvoksi 3,2 ja miehet 3,6. Vastauksien perusteella naiset kokivat esimerkiksi tuntevansa Danfossin arvot, vision ja mission hieman paremmin kuin miehet, ja tuntevat enemmän ylpeyttä siitä, että työskentelivät Danfossilla.

Naiset ja miehet olivat antaneet melko korkeita arvioita kaikissa työyhteisöä koskevissa väittämässä (kuvio 30). Tuloksista voitiin päätellä, että molemmat sukupuolet olivat tyytyväisiä työyhteisön ilmapiiriin, mutta yksittäisten väittämien kohdalla nähtiin eroavaisuuksia. Väittämässä "Koen, että henkilöstöedut ovat motivoivia", naisten antama keskiarvo (3,8) oli hieman korkeampi kuin miesten (3,6). Sekä naiset että miehet antoivat korkeimman keskiarvosanan siitä, että he kokivat ilmapiirin miellyttäväksi työyhteisössä ja että työkaverilta oli helppo pyytää apua (4,3 ja 4,2). Suurimmat eroavaisuudet nähdään muun muassa väittämässä "Koen, että työyhteisöni arvostaa osaamistani." ja "Koen, että työyhteisössäni jokaisen mielipidettä kuullaan ja arvostetaan.", joissa naiset ovat hieman miehiä tyytymättömpämpiä.



Kuvio 30: Työyhteisö

Naiset ja miehet olivat antaneet keskiarvoltaan yli 3,0 jokaiseen väittämään koskien esihenkilötyötä Danfossilla (kuvio 31). Tuloksista voidaan päätellä työntekijöiden olleen melko tyytyväisiä Danfossin esihenkilöihin ja heidän toimintaansa. Naisten antamat keskiarvot vaihtelivat välillä 3,3-3,8, kun taas miesten antamat keskiarvot vaihtelevat välillä 3,6-4,2. Miehet olivat tyytyväisempiä jokaisen väittämän kohdalla ja suurin ero keskiarvoissa nähdään väittämässä "Koen, että esihenkilöni on hyvä ihmisten johtamisessa".



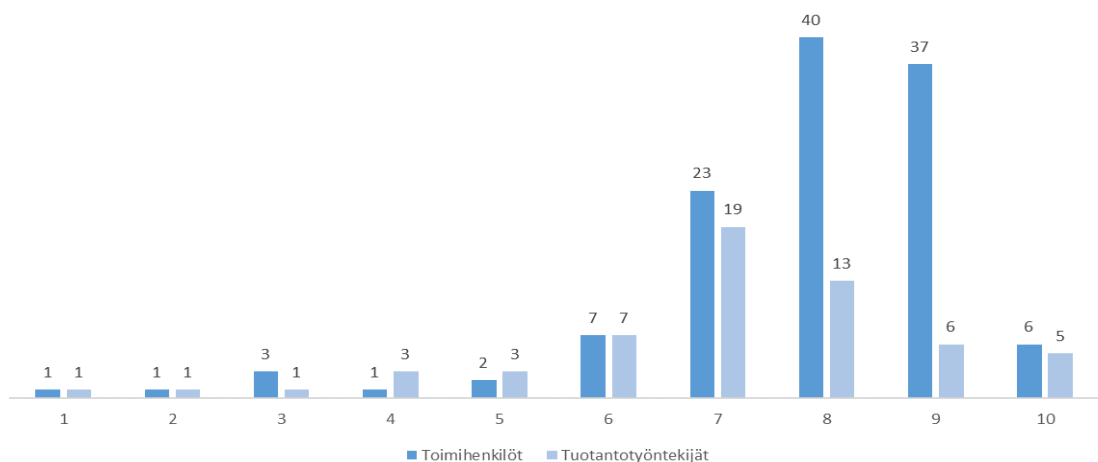
Kuvio 31: Esihenkilö

7.7 Kokonaistyytyväisyys, eNPS ja avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen lopussa pyydettiin työntekijöitä arvioimaan heidän kokonaistyytyväisyyttään Danfossiin työnantajana, kuinka lähellä Danfoss oli ihannetyönantajaa ja kuinka todennäköisesti he suosittelisivat Danfossia työnantajana ystävilleen ja/tai tutuilleen. Lomakkeella selvitettiin myös, kuinka todennäköisesti vastaaja haluaisi työskennellä Danfossilla tulevaisuudessakin.

Henkilöstö oli antanut hyvän tuloksen kokonaistyytyväisyyden osalta (kuvio 32). Toimihenkilöistä kyselyyn vastasi 121 (67,22 %, N=121) ja tuotannon työntekijöistä 59 (32,78 %, N=59). Toimihenkilöt olivat antaneet eniten arvosanoja 7,8 ja 9, kuten myös työntekijät. Toimihenkilöiden keskiarvo oli 7,8 ja työntekijöiden 6,4. Toimihenkilöistä miehet olivat antaneet kysymykseen keskiarvoksi 7,6 ja naiset 8,1. Työntekijöistä miehet olivat antaneet kysymykseen keskiarvoksi 7,2 ja naiset 6,9.

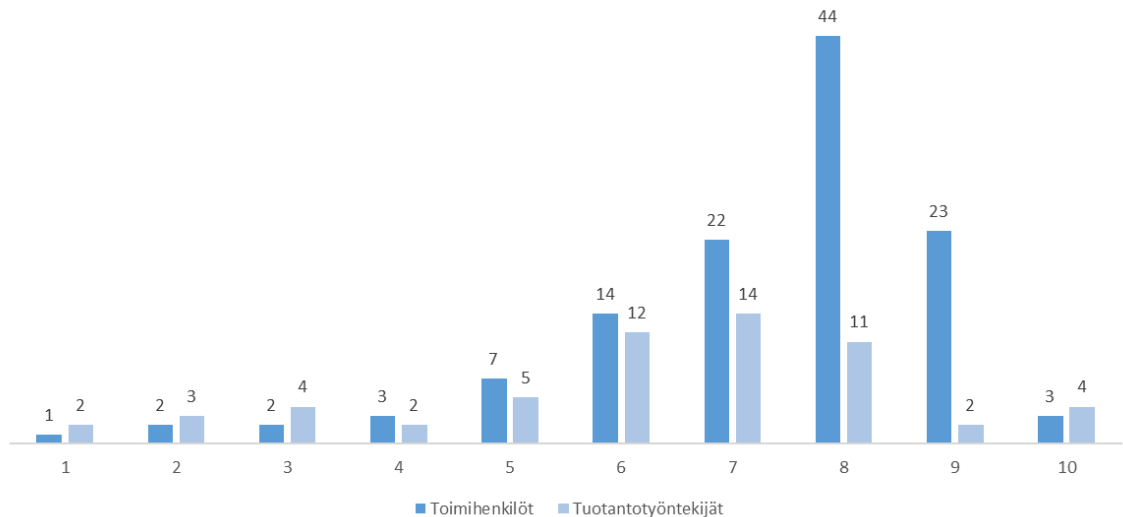
Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuutena Danfossiin työnantajana?



Kuvio 32: Kokonaistyytyväisyys

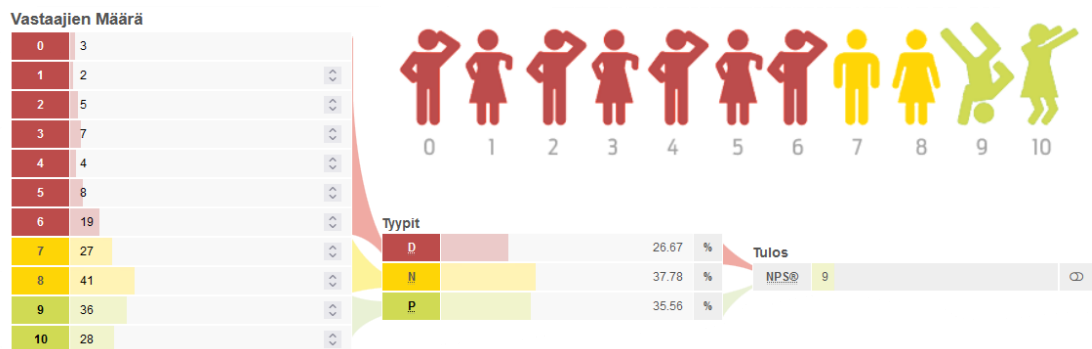
Danfossia pidettiin lähempänä ihannetyöpaikkaa toimihenkilöiden kuin työntekijöiden näkemysten mukaan (kuvio 33). Toimihenkilöiden keskiarvo oli 7,3 ja työntekijöiden 6,2. Toimihenkilöistä miehet olivat antaneet kysymykseen keskiarvoksi 7,1 ja naiset 7,7. Työntekijöistä miehet olivat antaneet kysymykseen keskiarvoksi 6,4 ja naiset 6,1.

Kuinka lähellä mielestäsi Danfoss on ihannetyöpaikkaa?



Kuvio 33: Ihannetyöpaikka

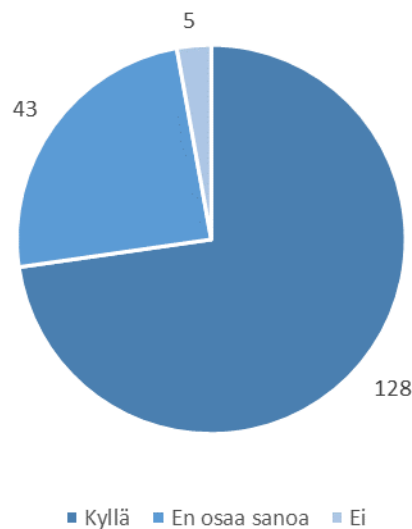
Net Promorot Scoren (kuvio 34) avulla kerättiin tietoa, kuinka todennäköisesti henkilöstö suosittelee Danfossia työnantajana ystävilleen tai tutuilleen. Koko henkilöstöstä ikää, sukupuolta, työskentelypistettä tai työvuosia katsomatta eNPS tulokseksi saatiin 9 (asteikolla -100:sta 100:n). Suosittelevia koko henkilöstöstä oli 64, passiivisia 68 ja kritisoijia 48. Toimihenkilöistä vastaajia oli yhteensä 121 henkilöä (100,0 %, N=121), joista 22 henkilöä oli kritisoijia (18,18 %, N=22), passiivisia 49 (40,50 %, N=49) ja suosittelevia 50 (41,32 %, N=50). Tuotannon työntekijöistä vastaajia oli 59 henkilöä (100,0 %, N=59), joista kritisoijia oli 26 (44,07 %, N=26), passiivisia 19 (32,20 %, N=59) ja suosittelevia 14 (23,73 %, N=14).



Kuvio 34: eNPS

Vastaajista 128 (71,11 %, N=128) haluaisi tulevaisuudessakin työskennellä Danfossilla (kuvio 35). Vastaajista vain 5 (2,78 %, N=5) ei haluaisi työskennellä yrityksessä tulevaisuudessa. 43 (23,89 %, N=43) vastaajaa ei osannut sanoa, haluaisivatko työskennellä yrityksessä tulevaisuudessa. Tuloksista voitiin todeta, että suurin osa koki Danfossin hyvänä työnantajana ja pitää sisäistä työnantajamielikuvaa hyvänä, jonka vuoksi haluavat olla osa Danfossin henkilöstöä tulevaisuudessa.

Haluaisitko työskennellä Danfossilla tulevaisuudessa?



Kuvio 35: Danfossilla työskentely tulevaisuudessa

Kyselylomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä: ”nimeä kolme asiaa, jotka tekevät Danfossista hyvän työnantajan” ja ”nimeä kolme asiaa, joita Danfossilla voitaisiin parantaa”. Erillisiä vastauksia tuli yhteensä 175 kappaletta. Kysyttäessä asioita, jotka tekevät Danfossista hyvän työnantajan, merkittävimpinä tekijöinä pidettiin seuraavia asioita (suluissa mainintojen lukumäärät): henkilöstöedut (28), vakaa työnantaja (21), mahdollisuus kouluttautua/edetä (16), työkaverit/työyhteisö (16), ilmapiiri (10) ja kansainvälisyys/globalisuus (10). Etuihin liittyen mainittiin erikseen myös mm. työterveys (9) ja vakuutukset (3).

Kun pyydettiin listaamaan kolme parannettavaa asiaa, eniten mainintoja sai palkka/palkkatasarvo (31). Yleistä tasa-arvoa/yhdenvertaisuutta (16) sekä ura- ja koulutusmahdollisuuksia (14) toivottiin enemmän. Myös esihenkilötyöhön ja esihenkilöiden osaamiseen (8) kaivattiin kehitystä. Muita, hieman eri konteksteissa, mainittuja asioita olivat esimerkiksi vastualueiden, tiedonjaon ja organisaation selkiyttäminen, sekä järjestelmien parantaminen.

Kysymykseen ”Nimeä kolme asiaa, jotka tekevät Danfossista hyvän työnantajan” avoimia vastauksia saatiin yhteensä 86 kappaletta. Vastaajista toimihenkilönä työskenteli 61 ja

työntekijänä 25 henkilöä. Toimihenkilöistä miehiä oli 38 ja naisia 22. Tuotannon työntekijöistä vastaavat luvut olivat 15 naista ja miehiä 9. Molemmista henkilöstöryhmästä löytyi vastaaja, joka ei halunnut kertoa sukupuoltaan.

Henkilöstöedut positiivisena tekijänä mainitseva oli tyypillisesti 40-49-vuotias, toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa oleva, 11-20 vuotta tai jopa pidemmän uran tehnyt, toimihenkilö. Tässä vastauksessa miehet ja naiset olivat lähes yhtä usein edustettuina. 18-29-vuotiaista ainoastaan kolme olivat maininneet edut, joista yksi oli harjoittelija ja loput toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Työntekijöistä kahdeksan mainitsi edut.

”Viime vuosina ainakin näin paikallisesti Vaasassa työnantajamielikuva on muuttunut ehdottomasti positiivisemmaksi ja tunnelma jotenkin rentoutunut. Tämä mielestäni rohkaisee myös meitä työntekijöitä olemaan ylpeitä työnantajastamme ja tuomaan avoimemmin julki ajatuksiamme toiminnan kehittämiseksi. Joustavat työmahdollisuudet etä- ja lähityöskentelyyn ja työaikojen määrittämiseen. Hyvät henkilöstöedut (työterveys, harrastekerhot, nettiyhteys kotona, hyvä puhelin ja kotityöpisteen tarvikkeet kuten näppäimistö, näyttö jne.)”
- Nainen, ylempi toimihenkilö, 40-49 v.

”Henkilöstöedut (epassi, harrasteryhmät). Nuorten uusien työntekijöiden harjoituspaikat. Tuttu yritys, vaikka omistaja vaihtunut, ei kuulua eri sidosryhmien välillä.”
- Nainen, työntekijä, 40-49 v.

Työnantajan vakautta arvostavat olivat lähes yksinomaan miehiä ja tyypillisimmin iältään 40-49-vuotiaita. Kaikkien työsuhde oli toistaiseksi voimassa oleva ja useimmat olivat toimihenkilöitä, joiden uran kesto oli 11-20 vuoden välillä. Tätä asiaa eivät 18-29-vuotiaat, eikä 0-2 vuoden työsuhteessa olevat olleet maininneet kertaakaan. Ainoastaan neljä työntekijää olivat maininneet työnantajan vakauden positiivisena asiana.

”Danfoss yhtiönä tuntuu olevan vakaa työnantaja riippumatta suhdanteista. Iso globaali yritys ainakin teoriassa antaa mahdollisuuden edetä erilaisiin työtehtäviin ja sijainteihin.”
- Mies, toimihenkilö, 40-49 v.

Danfossin ura- ja kehittymismahdollisuudet maininneet olivat yhtä usein miehiä kuin naisia. Tyypillisimmin 30-39-vuotiaita, 11-20 vuotta työskennelleitä toimihenkilöitä. Nuorista (18-29-vuotiaat) työntekijöistä ainoastaan kaksi henkilöä oli maininnut ura- ja kehittymismahdollisuudet ja nämä molemmat henkilöt työskentelivät harjoittelijoina. Työntekijöistä ainoastaan kaksi henkilöä mainitsi ura- ja kehittymismahdollisuudet.

” Henkilöstön osaaminen kehitetään. Kun joku haluaa uutta haastetta, se nähdään positiivisena asiana.”
- Nainen, ylempi toimihenkilö, 40-49 v.

Työkavereita ja työyhteisöä merkittävänä positiivisena tekijänä pitivät 16 henkilöä, joista kymmenen olivat miehiä. Kaikilla oli toistaiseksi voimassa oleva työsuhde ja toimihenkilöitä heistä oli 12 ja työntekijöitä 4. Ikäjakauma oli hyvin tasainen vastaajien kesken.

”Hyvä ilmapiiri, palkkaus ja edut, mukavat työkaverit.”

- Mies, ylempi toimihenkilö, 30-39 v.

Hyvän ilmapiirin maininneista seitsemän kymmenestä olivat miehiä ja tyypillisimmin 30-39-vuotiaita. Heistä suurin osa olivat toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevia toimihenkilöitä, jotka olivat työskennelleet yrityksessä 11-20 vuotta.

”Moni asia on paremmin kuin kilpailijoilla, töissä hyvä ilmapiiri, joka on avoin ja auttava, halu kehittyä.”

- Mies, ylempi toimihenkilö, 30-39 v.

Danfossin kansainvälisyyttä arvostivat pääasiassa 30-59-vuotiaat naiset. Työsuhteen laatu oli useimmiten toistaiseksi voimassa oleva, toimenkuva toimihenkilö ja työsuhteen pituus 11-20 vuotta. Työntekijöistä kolme olivat maininneet tämän asian, heidän väliltään ei löytynyt yhteisiä tekijöitä.

”Hyvät työsuhde-edut, mukava ilmapiiri, mielenkiintoinen globaali työympäristö.”

Nainen, ylempi toimihenkilö, 50-59 v.

Kysymykseen ”Nimeä kolme asiaa, joita Danfossilla voitaisiin parantaa” avoimia vastauksia saatiin yhteensä 89 kappaletta. Vastaajista toimihenkilönä työskenteli 62 ja työntekijänä 27 henkilöä. Toimihenkilöistä miehiä oli 39 ja naisia 22. Tuotannon työntekijöistä vastaavat luvut olivat 19 naista ja miehiä 7. Molemmista henkilöstöryhmästä löytyi vastaaja, joka ei halunnut kertoa sukupuoltaan

Palkan nostamista ja palkkatasa-arvoa kaipasivat 31 hlöä, joista 19 olivat naisia ja 12 miehiä. Heistä 18 olivat toimihenkilöitä. Suurin osa vastaajista työskentelivät toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa ja he olivat tyypillisimmin 40-49-vuotiaita henkilöitä, joiden työura oli kestänyt 11-20 vuotta. Työntekijöistä, jotka olivat maininneet palkan/palkka tasa-arvon, ei löytynyt yhdistäviä tekijöitä sukupuolen, iän, tai työsuhteen muodon tai -keston osalta.

”Palkan pitäisi olla parempi. Tällä hetkellä, kun tiedät ettei palkka enää voi nousta, niin ei se hirveästi motivoi tänne jäämään. Varsinkin kun tietää, että useammassa Vaasan tehtaassa saa jo ekana vuonna parempaa palkkaa, kuin täällä kokoonpanijana +5 vuoden jälkeen...”

- Nainen, työntekijä, 30-39 v.

”Palkka. Palkka on mielestäni pienempi kuin vastaavissa tehtävissä muualla. Palkan tasa-arvoisuus supply chainin, tuotekehityksen ja esimerkiksi myynnin välillä. Tuotekehityksen

palkat ovat järjestään suurempia kuin supply chainin, vaikka IPE-luokitus olisi sama. Danfossin imago työnantajana työntekijäpuolella on huono, mutta toimihenkilöpuolella hyvä.”

- Nainen, ylempi toimihenkilö, 30-39 v.

Sekä miehet että naiset toivoivat yhtä usein lisää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Tyypillisimmin asian maininnut oli 40-49-vuotias, toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa ja 11-20 vuotta työskennellyt. Toimihenkilöt olivat maininneet tasa-arvon yhdeksän kertaa ja työntekijät seitsemän.

”Koen että eri tiimeissä kovin erilaiset säännöt, voisko näitä yhtenäistää. Ulkomaalaisten esimiehien tulisi perehtyä suomen työlain sääntöihin. Tuntuu että osa työntekijöistä käyttää vähän liikakin Danfossin joustavuutta hyväkseen esim. lusmuiluun, mikä on muita kohtaan väärin, miten tästä pääsiis eroon?”

- Nainen, ylempi toimihenkilö, 60+ v.

Ura- ja kehittymismahdollisuudet nostettiin parannusta vaativiin kohteisiin lähes yhtä usein naisten ja miesten toimesta. Tyypillisesti asian maininnut oli 30-39-vuotias toimihenkilö, joka oli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, jonka kesto oli jo 11-20 vuotta. Työntekijät olivat maininneet asian viisi kertaa, heidän keskuudestaan ei löytynyt yhteisiä tekijöitä esimerkiksi sukupuolen tai iän perusteella.

”Kovasti puhutaan henkilökunnan jatkuvasta koulutuksesta ja kehitymisestä. Työnantaja ei kuitenkaan useinkaan tarjoa mitään väyliä sille kouluttatumiselle, vaan kunkin pitää järjestää kouluttatumisensa itse, vaikkapa vapaa-ajallaan.”

- Mies, ylempi toimihenkilö, 60+

Esihenkilötyön/esihenkilön osaamisen kehittämistä toivoivat kuusi naista ja kaksi miestä, joista kaikilla paitsi yhdellä (harjoittelija) oli toistaiseksi voimassa oleva työsuhte. Vastajaat jakautuivat tasan toimihenkilöiden, työntekijöiden ja ikäryhmien välille.

”Esimiestyö tuntuu olevan monella hakusessa. Eikä nähdä niitä omia kehittymisen paikkoja. Ainakin tälleen tuotannon esimiehet tietäen.”

- Nainen, työntekijä, 30-39 v.

”Kun esihenkilöistä tuli ”people leadereita” ja people leader on esihenkilönä monen eri osaamisalueen ihmisille, ei esihenkilö välttämättä ymmärrä mitään siitä mitä alaiset tekevät. Tällöin helposti tulee tunne, että esihenkilölle on täysin turha kertoa omista työtehtävistä tai haasteista, kun ei hän niistä ymmärrä mitään eikä hän ole mitenkään mukana päivittäisessä tekemisessä. Osaamisen kehittäminenkin jää omalle vastuulle. Ihmisjohtamisen painotamisesta on valitettavasti seurannut teknisen johtamisen unohtaminen.”

- Mies, ylempi toimihenkilö, 40-49 v.

7.8 Yhteenveto tuloksista

Kyselyyn osallistuneet Danfossin toimihenkilöt koostuivat pääasiassa keski-ikäisistä miehistä. Naisia oli lähes puolet vähemmän, mutta myös heistä valtaosa oli keski-ikäisiä. Suurin osa vastaajista koki työnsä merkitykselliseksi. Työntekijäkokemuksessa ja organisaatiokulttuuria koskevissa väittämässä oli eroja ikäryhmien ja työvuosien perusteella. Nuoremmat henkilöt olivat yleisesti tyytyväisempiä työympäristöön, ura- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä esihenkilötyöhön verrattuna vanhempiin kollegoihinsa. Työyhteisöön ja esihenkilötyöhön suhtauduttiin positiivisesti riippumatta työvuosista, sukupuolesta ja iästä.

Lyhyemmän aikaa Danfossilla työskennelleet toimihenkilöt olivat yleisesti ottaen tyytyväisempiä perehdytykseen, työstä palautumiseen ja työyhteisön ilmapiiriin. Pidemmän työuran tehneet toimihenkilöt kokivat urakehitysmahdollisuudet, ja organisaatiokulttuurin vähemmän tyydyttäväksi kuin lyhyemmän uran tehneet, mutta olivat tyytyväisiä työyhteisöön ja esihenkilötyöhön.

Tuotannon työntekijöiden sukupuoli- ja ikäjakauma oli hyvin tasainen, ja erityisesti työyhteisöä koskeva osa kyselystä sai hyvät arvosanat. Työntekijät olivat tyytyväisiä työyhteisön ilmapiiriin ja työkavereiden avuliaisuuteen. Työntekijäkokemusta käsiteltyt osa sai myös korkeita arvosanoja lukuun ottamatta väittämää ”palkkani vastaa työni vaativuutta”. Nuoremmat työntekijät olivat tyytyväisempiä useisiin osa-alueisiin, kuten esimerkiksi palkkaan ja ura- ja kehittymismahdollisuuksiin talon sisällä. Tasaisimmat tulokset ikäryhmien välillä nähtiin organisaatiokulttuurin arvioinneissa.

Työvuosien perusteella tulokset olivat pääsääntöisesti tasaisia, mutta esihenkilötyöhön ja ura- ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvissä arvioinneissa oli vaihtelua. Lyhyemmän työuran tehneet olivat tyytyväisempiä perehdytyksen laatuun ja palautuivat työstään paremmin kuin pidemmän työuran tehneet. Suurimmat erot toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä löytyivät esihenkilötyötä ja ura- ja kehittymismahdollisuuksia käsittelevistä osioista. Miehet olivat pääsääntöisesti naisia tyytyväisempiä esihenkilötyöhön ja työyhteisöön.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia Danfossin sisäistä työnantajamielikuvaa Vaasan toimipisteessä ja antaa kehitysehdotuksia sen parantamiseksi. Kyselyn avulla tarkoitus oli selvittää, millaisena työnantajana Danfossia pidetään kyseisessä toimipisteessä ja millaisia eroja mahdollisesti ilmenee eri henkilöstöryhmien näkemyksissä. Tutkimuskysymys oli: Millainen on Danfossin sisäinen työnantajamielikuva Vaasan toimipisteessä ja miten sitä voi kehittää? Alakysymyksiä olivat: Miten tuotannon työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöiden työnantajamielikuvat eroavat toisistaan? Vaikuttaako sukupuoli, työnkuva, työvuodet tai henkilön ikä työnantajamielikuvaan? Sisäisen kyselyn avulla saatiin laajasti hyödyllistä tietoa henkilöstön käsityksestä työnantajastaan ja löysimme ratkaisut tutkimuskysymyksiimme. Kyselytutkimuksen tulosten ja pitämämme työpajan avulla löytyi myös kehityskohteita ja ideoita, miten niitä

voisi kehittää. Tarttumalla kehityskohteisiin Danfoss voi vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaansa ja parantaa eNPS lukemaansa. Korven ym. mukaan (2013, 67-69) panostamalla sisäiseen työnantajamielikuvaan luodaan hyvät edellytykset erottautua työnantajamarkkinoilla. Kehittämällä sisäistä työnantajamielikuvaansa voi Danfoss myös luoda itselleen hyvän ulkoisen työnantajamielikuvan ja täten olla houkutteleva työpaikka markkinoilla.

Tutkimuskysymys: Millainen on Danfossin sisäinen työnantajamielikuva Vaasan toimipisteessä ja miten sitä voi kehittää?

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Danfossilla on positiivinen sisäinen työnantajamielikuva, mutta kehityskohteitakin nousi. Ylemmät toimihenkilöt olivat tyytyväisempiä työhönsä ja työympäristöönsä kuin työntekijät. Työtä pidettiin merkityksellisenä, työkuormaa siedettävänä ja työilmapiiriä erinomaisena. Esihenkilötyö nähtiin pääosin hyvänä, mutta eroavaisuuksia oli ylempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Ura- ja kehittymismahdollisuudet koettiin keskinkertaisina, mutta yleisesti tulokset olivat hyviä. Danfoss oli onnistunut jalkauttamaan yrityksen arvot, vision ja mission henkilöstön jokapäiväiseen työhön, sillä tulosten perusteella yrityksen olemassaolon tarkoitus tunnistettiin erittäin hyvin. Henkilöstöä kohdeltiin pääsääntöisesti tasa-arvoisesti, mutta tulokset antoivat viitettä siitä, että kokemus on eri ylempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Kuvio 36 havainnollistaa Korven, Laineen ja Soljasalon mallin (kuvio 6) mukaisesti Danfossin sisäisen työnantajamielikuvan nykytilanteen koko henkilöstön osalta. Vihreällä merkityt sisäisen työnantajamielikuvan rakennuspalikat ovat Danfossilla kokonaisuudessaan hyvällä tasolla ja keltaiset kaipaavat vielä hieman kehittämistä.



Kuvio 36: Danfossin sisäisen työnantajamielikuvan nykytilanne (mukaillen Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75-76.)

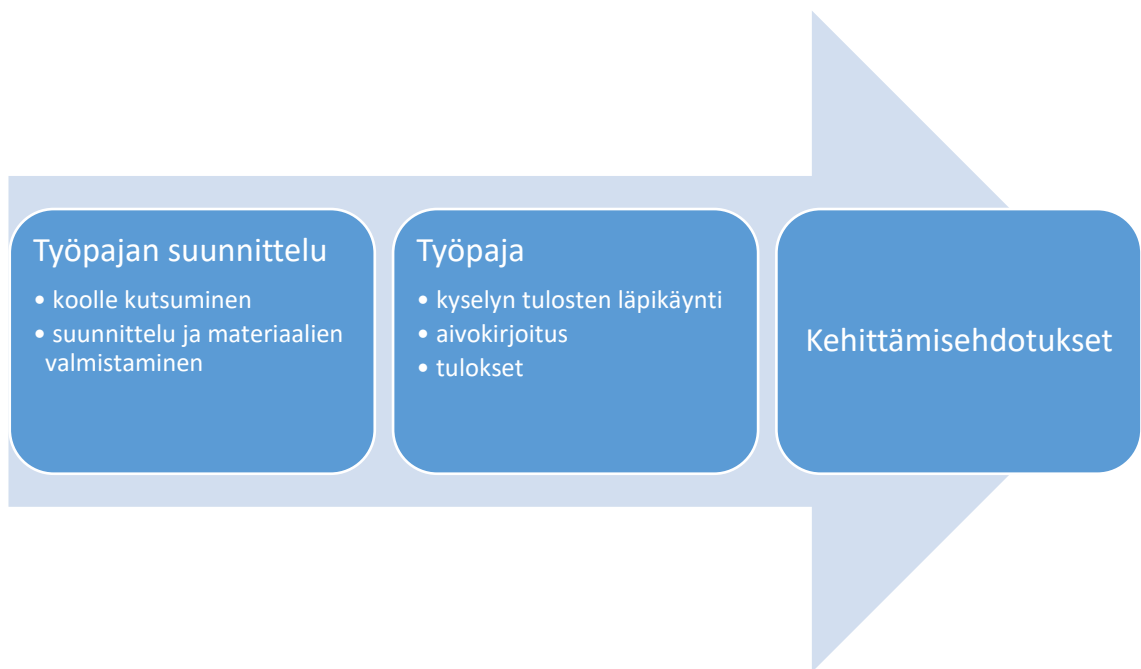
Ylempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä tuloksissa nähtiin merkittäviäkin eroja. Ylemmät toimihenkilöt näkivät sisäisen työnantajamielikuvan positiivisemmin kuin työntekijät, joka viittaisi siihen, että Danfossin tulisi tulevaisuudessa keskittyä vaikuttamaan työntekijöiden kokemukseen ja sitä kautta luomaan positiivisempi työnantajamielikuva myös heille. Suurimmat eroavaisuudet tuloksissa olivat työn merkityksellisyydessä, esihenkilöiden kyvyssä motivoida, kannustaa ja kuunnella huolia, mielipiteiden kuulemisessa ja arvostuksessa, perehdytyksessä, työyhteisön ilmapiirissä, oman ammatillisen osaamisen kehittämisessä, etenemismahdollisuuksissa ja tasavertaisessa kohtelussa. Vastauksia saatiin lähes tuplasti enemmän ylemmiltä toimihenkilöiltä, joten täysin vertailukelpoisia tulokset eivät ole.

Tulokset ikävuosien perusteella olivat tasaisia 30-59-vuotiailla, mutta suurimmat eroavaisuudet olivat 18-29 ja yli 60-vuotiaiden tuloksissa. Tulosten perusteella nuoremmat henkilöt olivat tyytyväisempiä Danfossiin, kuin vanhemmat. Merkittäviä eroavaisuuksia oli ura- ja kehittämismahdollisuuksissa, perehdytyksessä, työkuormassa ja työilmapiirissä. Nuoremmat henkilöt näkivät Danfossin työpaikaksi, jossa he voivat kasvaa ja kehittyä, ja he myös kokivat työilmapiirin olevan erinomainen. Vanhemmat henkilöt kokivat, että työyhteisössä kunnioitetaan jokaista ja he näkivät esihenkilötyön Danfossilla positiivisempana kuin nuoremmat kollegansa.

Työvuosien perusteella lyhyemmän aikaa työskennelleet olivat tyytyväisempiä perehdytykseen ja työkuormaan. 0-2 vuotta Danfossilla työskennelleet olivat erityisen tyytyväisiä ja ylpeitä työnantajastaan. Kokonaisuudessaan toimihenkilöt ja työntekijät antoivat hyviä arvosanoja (8, 9 tai 10) kokonaistyytyväisyydestä, ja 71 % (N=128) halusi työskennellä Danfossilla tulevaisuudessa. Danfossin eNPS-arvosana oli 9, mutta monet antoivat arvosanan 7 tai 8, joten parantamalla näiden henkilöiden kokemusta, eNPS-arvosana voisi nousta huomattavasti. Huomionarvoista on, että vaikka kokonaistyytyväisyyden tulokset olivat hyviä, se ei korreloinut suoraan eNPS-arvosanan kanssa.

8 Työpaja

Kyselyn toteuttamisen ja sen tulosten purkamisen ja analysoinnin jälkeen, pidimme toimeksiantajan tiloissa workshopin, eli työpajan, yhdessä toimeksiantajan HR-osastolla työskentelevien kanssa. Työpaja valittiin menetelmäksi koska se nähtiin mahdollisuutena syventyä kyselyssä esiin nousseisiin kehityskohteisiin ja niiden juurisyihin sekä ottamaan selvää siitä, minäkalaiset kehitysehdotukset voisivat olla hyödyllisiä ja realistisesti toteutettavissa. Työpajan tarkoitus oli käydä kyselytutkimuksen tuloksia läpi ja esitellä tekemämme havainnot, sekä yhdessä miettiä kehittämiskohteita ja -tapoja. Työpajan ideointimenetelmäksi valittiin aivokirjoitus. Työpajan eri vaiheet on avattu kuviossa 37.



Kuvio 37: Työpajan vaiheet

8.1 Työpaja menetelmänä

Työpajat ovat interaktiivisia tapahtumia, jonka keskeisinä tavoitteina ovat ideointi, ongelmanratkaisu tai yhteisen näkemyksen luominen tietystä aiheesta. Niiden keskeisinä tavoitteina on ideointi, ongelmanratkaisu tai yhteisen mielipiteen muodostaminen. Työpajoja ohjataan valitun henkilön, fasilitaattorin, toimesta, joka esittelee työskentelymetodit, moderoi keskustelua ja ohjaa ideointi- ja päätöksentekoprosessia. Menestyksekkään työpajan edellytyksenä on, että osallistujat hyväksyvät työskentelymetodit ja antautuvat ideointiprosessiin avoimin mielin. Työpajoissa pyritään valitsemaan osallistujiksi henkilöitä, jotka tuovat erilaisia näkökulmia ja ajatuksia keskusteluun. Yksikin negatiivinen henkilö voi vaarantaa työpajan tehokkuuden, mikä korostaa osallistujavalinnan merkitystä. (Catani 2017, luku 5.)

Suunnitellessa työpajaa on tärkeää pitää käsiteltävä aihe yksinkertaisena ja keskittyä yhteen tärkeään kysymykseen. Tätä kysymystä tulee tarkastella monipuolisesti eri näkökulmista, ja haastaa sen olemassaoloa sekä löytää sille erilaisia vastineita ja näkökulmia. Työpajan tavoite voi olla joko erityinen, kuten uuden nimen keksiminen tuotteelle, tai yleisempi, kuten ideoiden kerääminen asiakaspalvelun kehittämiseksi. Tärkeää on asettaa työpajalle selkeä tavoite ja pitäytyä siinä, vaikka lopputulos olisi erilainen kuin alun perin suunniteltu. Uusi reitti voi tuoda mukanaan odottamattomia ja kiinnostavia tuloksia. (Catani 2017, luku 5.)

Työpajaan valmistautuessa kannattaa pohtia mm. tilaisuuden tavoitetta, minkälainen lopputuote on tarkoitus saada aikaan, mikä on osallistujien suhde aiheeseen ja mikä heitä siinä kiinnostaa sekä mitkä menetelmät tukevat työpajan tavoitteita. Konkreettinen apu työpajan

aiheessa pitäytymiseen, on kirjata tavoitteet selkeästi näkyviin osallistujille, jotta tavoitteeseen voi viitata pitkin tilaisuutta. On myös tärkeää varata tarpeeksi aikaa sekä ideointivaiheelle että yhteisen ymmärryksen löytämiseen ja jatkotoimenpiteiden päättämiseksi. (Sipponen-Damonte 2020, luku 2.)

Työpajoissa käytettyjä menetelmiä on useita. Tärkeintä on, että valittu menetelmä tukee työpajan tavoitteita. Aivokirjoitus on työpajoissa käytetty ideointimenetelmä, joka edistää luovuutta ja jonka perusajatus on kehittää ideoita toisten ideoiden pohjalta. Aivokirjoituksessa fasilitoija on etukäteen määrittänyt kysymyksen, johon kaivataan ratkaisua, miten-kysymyksen muodossa. Kysymys kirjataan johonkin, niin, että koko ryhmä näkee sen selvästi. Jokaiselle osallistujalle varataan kynä ja A4-paperi ja yhtä monta post-it-lappua kuin ryhmässä osallistujia (optimaalisimmin 6-8). Jokaisen osallistujan tulee kirjata kysymyksen vastauksensa/ideansa yhdelle post-it lapulle, jonka hän kiinnittää A4-paperiin ja sen jälkeen antaa paperin vieruskaverille. Kun osallistuja saa paperin, jossa on jo idea, hän kirjoittaa seuraavalle tyhjälle post-it lapulle idean, perustuen hänelle ojennettuun ideaan. Papereita tulee kierrättää niin kauan, että kaikille post-it lapuille on kirjattu idea. Tämän jälkeen äänestetään 1-3 kehitysideaa, joita aletaan sovitusti työstämään. (Sipponen-Damonte 2020, luku 3.)

8.2 Työpajan tulokset

Työpajassa esiteltiin lyhyesti tutkimuksen tulokset ja nostettiin esiin sekä Danfossin vahvuudet että kehityskohteet. Työpajassa työstettäviksi kehityskohteiksi valitsimme ne kohdat kyselyssä, jotka olivat saaneet alhaisimmat kokonaisarviot ja joissa oli suurimmat erot työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä: ”Miten pystytään kartoittamaan/vaikuttamaan tuotannon työntekijöiden tyytyväisyyteen esihenkilötyöhön?” ja ”Miten kartoitetaan/vaikutetaan henkilöstön kokemaan liialliseen työkuormaan?” (kuva 1.).

Miten pystytään kartoittamaan/vaikuttamaan tuotannon työntekijöiden tyytyväisyyteen esihenkilötyöhön?

Työpajassa esitettiin lukuisia ratkaisuja tuotannon työntekijöiden tyytyväisyyden parantamiseksi esihenkilötyöhön. Esihenkilöiden kouluttaminen esihenkilötyöhön nousi useasti työpajassa ratkaisuehdotuksena. Esihenkilöitä ehdotettiin koulutettavaksi valmentavaan johtamiseen, joka tukee työntekijöiden itsenäistä kehittymistä ja ongelmanratkaisua. Esihenkilöiden omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisen merkitystä painotettiin, jotta henkilökohtainen kasvu mahdollistuisi. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja suositeltiin kehittämään koulutuksen avulla, jotta avoin ja rakentava palautekulttuuri voitaisiin luoda.

Myös esihenkilön hyvinvoinnista huolehtiminen nähtiin tärkeänä, jotta esihenkilöt pystyisivät suoriutumaan työstään tehokkaasti. Esihenkilöiden vertaistukea korostettiin, sillä kollegoiden välinen sparrailu ja oppiminen voivat tukea esihenkilöiden kehittymistä ja jaksamista.

Esihenkilöiden omiin kehityskeskusteluihin panostamista pidettiin tärkeänä, jotta myös heidän tarpeensa ja kehitystoiveensa voitaisiin huomioida. Tiimien koon optimointia suositeltiin, sillä liian suuret tiimit voivat heikentää esihenkilöiden mahdollisuuksia kohdata työntekijöitä riittävästi. Ulkopuolisten konsulttien käyttö ja tätä seuraavat tiimi-workshopit nähtiin hyödyllisinä uusien näkökulmien ja kehitysideoiden tuomiseksi esihenkilötyöhön.

Seuranta nähtiin olennaisena osana jatkuvaa parantamista. Selkeiden kehittymistavoitteiden asettamista ja niiden säännöllistä seuranta pidettiin tärkeänä esihenkilötyön systemaattisen kehittämisen mahdollistamiseksi. Esihenkilöbarometrin eli mittausten ja kyselyiden käyttöä ehdotettiin työkaluksi esihenkilötyön seurannan ja arvioinnin tueksi. Palauteprosessien kehittäminen ja avoimen kommunikaation edistäminen korostettiin keskeisinä teemoina. Anonyymien palautteen mahdollistaminen tiimeille, palautteiden systemaattinen käsittely ja seurantaomenteet nähtiin tärkeinä palautteen vaikuttavuuden kannalta. Säännölliset kehityskeskustelut ja tulosten läpikäynnit oman esihenkilön kanssa nähtiin oleellisina jatkuvan dialogin ja kehityksen ylläpitämiseksi.

Miten kartoitetaan/vaikutetaan henkilöstön kokemaan liialliseen työkuormaan?

Työpajassa annettiin monipuolisia ehdotuksia henkilöstön kokeman liiallisen työkuorman kartoittamiseksi ja keventämiseksi. Työtehtävien ja työprosessien arviointia pidettiin tärkeänä, jotta työkuormaa voisi kartoittaa ja varmistaa, että tehdään oikeita asioita. Työtehtävien läpikäynnin avulla tunnistettaisiin turhat ja päällekkäiset tehtävät, mikä tehostaisi työskentelyä ja vähentäisi työkuormaa. Lisäksi työkalujen ja työprosessien uudelleenarvioinnilla voisi pyrkiä löytämään tehokkaampia tapoja suorittaa tehtävät, mikä vähentää työkuormaa.

Työntekijöiden osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen nähtiin tärkeänä keinona työkuorman hallinnassa. Olisi tärkeää kannustaa henkilöstöä aloitteellisuuteen ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Avoimen kommunikaation hetket ja keskustelut tiimeissä, kuten viikkopalavereita, ehdotettiin välineiksi, joilla voitaisi kerätä palautetta ja ideoita työkuorman hallintaan. Esihenkilöiden tuki tulisi olla saatavilla erityisesti tilanteissa, joissa tarvitaan tehtävien priorisointia tai tehtävistä luopumista. Tuotannon puolella mietittiin resurssien lisäämisen mahdollisuutta, joko rekrytointien tai työntekijöiden kouluttamisella eri linjojen tehtäviin.

Osaamisen kehittämistä pidettiin keskeisenä tekijänä työkuorman hallinnassa. Työntekijöiden osaamisen varmistaminen ja kehittäminen mahdollistaisi tehtävien tehokkaamman jakamisen tiimien sisällä. Samalla se, että ihminen kokee, että hän hallitsee työtehtävänsä, pienentää tunnetta työtehtävien kuormittavuudesta. Työnkierron ja oppisopimuskoulutusten tarjoaminen mainittiin keinoina laajentaa työntekijöiden osaamista ja vähentää yksittäisiin henkilöihin kohdistuvaa kuormitusta. Lisäksi psykologisen turvallisuuden ilmapiiri nähtiin ehdottoman tärkeänä, jotta ihmiset uskaltavat tuoda esiin huolenaiheensa ja ehdottaa parannuksia.

Työkuorman seurannan ja analysoinnin osalta ehdotettiin datan ja tekoälyn hyödyntämistä. Viikoittaiset työkuorman tilannekatsaukset ja liikennevalomallin käyttö mainittiin konkreettisine keinoina seurata työkuormaa ja tunnistaa ongelmakohdat ajoissa. Henkilöstön kokemusta liiallisesta työkuormasta ehdotettiin kartoitettavaksi haastattelujen ja kyselyiden avulla, jotta saataisi kattava kuva tilanteesta. Toimiva työajanseurantajärjestelmä ja työtuntisaldojen seuranta ehdotettiin käyttöön otettaviksi, varsinkin toimihenkilöpuolella, jotta ylityöhön voitaisi puuttua ajoissa.

9 Johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätökset kokoavat yhteen keskeisimmät tulokset ja tarjoavat syvällisemmän ymmärryksen opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin (kuvio 38). Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että Danfossilla on kokonaisuudessaan positiivinen sisäinen työnantajamielikuva, mikä näkyy pääosin korkeina arvosanoina kyselytutkimuksessa. Nuoremmat ja lyhyemmän työuran tehneet ovat muita ryhmiä tyytyväisempiä. Sukupuolten välillä havaitut erot ovat vähäisiä, mikä viittaa siihen, että Danfossilla on onnistuttu luomaan suhteellisen tasa-arvoinen työympäristö sukupuolten välille. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä tyytyväisyydessä ja työnantajamielikuvassa oli kuitenkin eroja: pääsääntöisesti toimihenkilöt olivat tyytyväisempiä työnantajaansa kuin työntekijät.

Danfossilla on potentiaalia parantaa sisäistä työnantajamielikuvaa tarkastelemalla ja kehittämällä kyselytutkimuksen heikoimmiksi havaittuja osa-alueita. Nykyisen eNPS-lukeman ollessa 9, tämä tarjoaa selkeän lähtökohdan strategisille toimenpiteille, joiden avulla voidaan edelleen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Suurin osa vastaajista (128/180) ilmaisi halukkuutensa jatkaa työskentelyä Danfossilla tulevaisuudessa, mikä osoittaa yrityksen vetovoimaisuutta työnantajana. Tämä on tärkeä voimavara yritykselle, kun se pyrkii houkuttelemaan ja säilyttämään motivoitunutta työvoimaa. Tutkimustulokset auttavat Danfossia kohdistamaan resurssinsa oikein, kun mietitään yrityksen seuraavia askeleita sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisessä.



Kuvio 38: Johtopäätökset tutkimuksesta

10 Kehitysideat

Kyselytutkimuksen tulokset analysoituamme, sekä Danfossin HR-tiimin kanssa pidetyn aivokirjoittamisen työpajan ja avoimen keskustelun jälkeen, päädyimme seuraaviin parannusehdotuksiin valitsemiimme kohtiin:

Esihenkilötyön parantaminen tuotannon työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämiseksi

Tulosten pohjalta voidaan sanoa esihenkilötyön olevan sisäisen työnantajamielikuvan kannalta merkittävin kehityskohde. Esihenkilötyön osalta ensimmäisenä kehitysideana suosittelemme Danfossia kartoittamaan esihenkilöiden nykyisen osaamistason ja tunnistamaan heidän kehityskohteensa. Esihenkilöiden osaamisen tukemiseksi voitaisiin järjestää säännöllisiä koulutuksia esimerkiksi valmentavasta johtamisesta, joka tukisi työntekijöiden itsenäistä kehittymistä ja ongelmanratkaisukykyä. Valmentavalla johtamisella lisättäisiin myös one-to-one keskusteluita esihenkilöiden kanssa, jolloin henkilöstöllä olisi aikaa myös jakaa mahdollisia huolia ja murheita esihenkilöilleen. Koulutuksissa voitaisiin keskittyä myös palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, jotta vahvistettaisiin avointa ja rakentavaa palautekulttuuria Danfossilla. Erilaiset stressinhallinta- ja hyvinvointikoulutukset olisivat myös hyviä keinoja lisätä esihenkilöiden työhyvinvointia, ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti heidän päivittäiseen johtamiseensa.

Konkreettinen tapa kehittää esihenkilötyötä on esihenkilöille laadittavat henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, jotka auttaisivat tunnistamaan heidän vahvuutensa ja kehityskohteensa. Suunnitelmien toteutumista seurattaisiin säännöllisin väliajoin, jotta varmistutaan suunnitelman etenemisestä.

Suosittelimme myös tarkastelemaan säännöllisin väliajoin tiimien kokoja. Suurten tiimien jakaminen pienemmiksi mahdollistaisi esihenkilöille enemmän aikaa kohdata tiimiläisiään. Samalla varmistettaisiin esihenkilön oma jaksaminen ja mahdollistettaisiin esihenkilölle aikaa paneutua omien tiimiläistensä osaamisen kehittämiseen.

Työntekijöiden kokeman liiallisen työkuorman kartoittaminen ja keventäminen

Tulosten perusteella toinen merkittävä kehitystä vaativa asia oli liiallinen työkuorma. Ensimmäisenä kehitysideana ehdottaisimme, että Danfoss suorittaisi työtehtävien ja työprosessien arviointia jatkuvasti, jotta työkuormaa voitaisiin kartoittaa ja optimoida jokaiselle tiimille ja yksilölle sopivaksi. Suosittelisimme Danfossia toteuttamaan säännöllisiä prosessikatsauksia, joissa tunnistettaisiin mahdolliset turhat ja päällekkäiset tehtävät. Tällä saataisiin tehostetua työskentelyä ja vähennettyä työkuormaa. Lisäksi voitaisiin kerätä tiimipalaverissa työntekijöiltä ideoita ja palautteita, miten epätasaisia työkuormia voitaisiin paremmin hallinnoida. Työkuorman seurannassa ja analysoinnissa voitaisiin hyödyntää dataa ja tekoälyä, esimerkiksi ottamalla niin sanotun liikennevalomallin käyttöön. Mallin avulla voitaisiin seurata ja tunnistaa työkuormia, sekä reagoida ajoissa mahdollisiin ongelmakohtiin. Jotta saataisiin enemmän tietoa työkuormasta, suosittelimme haastattelemaan työntekijöitä ja keräämään lisää palautetta.

Suosittelimme myös Danfossia panostamaan osaamisen kehittämiseen, joka on keskeinen tekijä työkuorman hallinnassa. Järjestäisimme työnkiertoa, jonka avulla laajennettaisiin työntekijöiden osaamista ja vähennettäisiin yksittäisiin henkilöihin kohdistuvaa kuormitusta. Työnkierron avulla voitaisiin parantaa myös työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä, sillä monipuoliset työtehtävät voivat lisätä työnmielkkyyttä ja vähentää työn yksitoikkoisuutta tuotannon työntekijöiden keskuudessa. Työnkierrolla on mahdollista parantaa organisaation joustavuutta ja sopeutumiskykyä, kun työntekijät pystyvät siirtymään linjalta toiselle tarpeen mukaan. Tiimityöskentely voi myös parantua, kun työntekijät ymmärtävät paremmin toistensa työtehtäviä ja vaatimuksia.

11 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan opettavaista ja antoisaa. Yhteistyömme sujui ongelmitta ja opinnäytetyön tekeminen toimeksiantona Danfossille toi projektiin käytännölläisyyttä ja merkityksellisyyttä. Mielestämme parasta antia oli kyselyn tulosten analysointi ja

yhteinen workshop Danfossin HR-tiimin kanssa. Kokonaisuudessaan yhteistyö Danfossin kanssa oli sujuvaa tiukasta aikataulusta huolimatta. Danfossin antama tuki ja kannustus olivat merkittävä apu tutkimusprosessin eri vaiheissa, erityisesti kyselylomakkeen laadinnassa ja workshopin toteuttamisessa.

Kyselyn vastaajamäärä oli kokonaisuudessaan hyvä, 30,48 % koko henkilöstöstä, voidaan katsoa, että henkilöstö oli hyvin edustettuna kokonaisuudessaan, mikä mahdollisti realistisen analyysin sisäisestä työnantajamielikuvasta ja kehityskohteiden valitsemisen. Vastaajien jakautuminen työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöiden kesken oli kuitenkin hieman epätasainen, millä voi olla vaikutusta tulosten edustavuuden kannalta. Koska tuotannon työntekijät eivät käyttäneet tietokoneita työssään, mainostimme kyselytutkimustamme kahvihuoneissa, esihenkilöiden kautta, elektronisten näyttöjen avulla ja järjestimme myös arvonnin vastaajien kesken, jotta vastaajamäärä saatiin mahdollisimman korkeaksi. Pidempi vastausaika olisi voinut olla hyödyllinen varsinkin tuotannon työntekijöiden vastauksien keräämiseksi.

Olisi ollut arvokasta haastatella työntekijöitä, jotta olisimme saaneet syvällisempää ymmärrystä niistä kohdista, jossa nähtiin, että Danfossilla on kehitettävää. Toisaalta haastatteluissa voi olla anonyymiteetin säilymättömyyden pelko, mikä voi johtaa siihen, että vastaaja ei uskalla olla täysin avoin haastattelutilanteessa. Yksi ratkaisu tähän olisi voinut olla se, että kyselyssä olisi enemmän avoimia kysymyksiä. Toisaalta, mikäli kyselyyn vastaamiseen olisi mennyt enemmän aikaa, voi olla, että vastausprosentti olisi laskenut entisestään. Haastatteluissa on myös haasteena vastaajien pieni määrä, sillä tulosten käsittely on huomattavasti vaativampaa ja aikaa vievämpää. Tämä puolestaan rajoittaisi eri henkilöstöryhmien vastausten huomiointia.

Jatkoa ajatellen, olisi mielenkiintoista toteuttaa sama kysely uudelleen ja verrata tuloksia tämänvuotisiin ja myös esihenkilöiden näkökulma olisi arvokas ottaa mukaan. Sisäinen työnantajamielikuva ei muutu kovin nopeasti ja kysely on laaja, jolloin vastausten analysointi vie aikaa, joten kyselyn olisi järkevin toteuttaa esimerkiksi joka toinen vuosi. Tällä tavoin Danfoss saisi käsityksen siitä, minkälainen sisäinen työnantajamielikuva on, ja ovatko tehdyt kehitystoimenpiteet tuottaneet tulosta. Tutkimuksen uudelleen toteuttaminen myös antaisi mahdollisuuden tarkastella, onko työntekijöiden ja toimihenkilöiden välinen kuilu kaventunut ja millaisia vaikutuksia sillä on eNPS tuloksiin.

Lopuksi haluamme kiittää Danfossia mahdollisuudesta toteuttaa tämä tutkimus. Yhteistyö heidän kanssaan on ollut antoisaa ja miellyttävää. Toivoimme, että työmme tulokset auttavat heitä kehittämään sisäistä työnantajamielikuvaansa entistä paremmaksi.

Lähteet

Catani, J. 2017. Onnistunut yritystapahtuma - järjestäjän käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Danfoss. 2024. Viitattu 27.4.2024. <https://www.danfoss.com/fi-fi/about-danfoss/company/history/>

Denison Consulting LLC. 2024. Organizational Culture & Employee Engagement. What's the Relationship? Viitattu 22.3.2024. https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_engagement_0.pdf

Dyhre, A., Parment, A. 2013. Employer Branding - Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare. Malmö: Liber Ab.

Fambition. 2024. Opas työntekijäkokemukseen. Viitattu 19.4.2024. <https://static1.squarespace.com/static/6316f9fd27c2cc4b429285cf/t/633e9b1cbd7c0e71705b3d93/1665047350368/Fambition-tyontekijakokemus-opas-2022.pdf>

Franz, A. 2019. Forbes. What exactly Is The Employee Experience? Viitattu 29.3.2024. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/02/01/what-exactly-is-the-employee-experience/?sh=3429d5734dbf>

Haapala, J. & Lehtipuu, U. 2021. Luottamuskysymys. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. Helsinki: Tietosanomat.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2023. Esihenkilön työoikeus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Huhta, M., Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Viitattu 1.4.2024. E-kirja. Edita: Helsinki.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2013. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute Of Finland.

Kupiainen, O-J., Kulmala, S. & Rosvall, P. 2023. HR ja johtaminen. Organisaatiokulttuurin rakentajina yksilöt ovat keskeisessä roolissa. Viitattu 26.3.2024. <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/organisaatiokulttuurin-rakentajina-yksilot-ovat-keskeisessa-roolissa/#739b5715>

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Helsinki: Talentum.

Laaksomies, K. 2023. Miksi ja miten rakentaa luottamusta työpaikalla? Great Place to Work. Viitattu 14.4.2024. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/miksi-ja-miten-rakentaa-luottamusta-tyopaikalla/>

Leidenschaft 2024. Mitä on yrityskulttuuri? Viitattu 10.6.2024. <https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>

Luoma, T. 2018. Osaava omistaja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Matikka, M. 2023. aTalent. 4 syytä panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen. Viitattu 8.4.2024. <https://atalent.fi/fi/blog/tyonantajakuvalla-talentit-taskuun>

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2022. Methods for Development Work - New kinds of competencies in business operations. E-kirja. Helsinki: Books on Demand.

Mosley, R. 2015. Harvard Business Review. CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. Viitattu 29.3.2024. <https://web-p-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6e554c34-5a1c-4423-b3db-2f94d329375a%40redis>

Niipola, J. 2016. Kauppalehti. Mitkä ovat työnantajamielikuvan globaalit trendit? Viitattu 19.4.2024. <https://www-kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/mitka-ovat-tyonantajamielikuvan-globaalit-trendit/e472b410-4530-30ee-9537-993fa193f1ea>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista liiketoimintaa. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Parment, A., Dyhre, A. & Lutz, H.R. 2017. Employer Branding - så bygger arbetsgivare starka varumärken. Lund: Studentlitteratur.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Soumyasanto, S. 2019. Medium. The Wider Angle of the Employee Experience. Viitattu 25.3.2024. <https://medium.com/beyond-thinking/the-wider-angle-of-the-employee-experience-95c75d8747a6>

SurveyMonkey. 2024. Net Promoter Score -laskelma. Viitattu 20.4.2024. <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score-calculation/>

Vaisto, L. 2023. Duunitori. Kansallinen rekrytointitutkimus 2023. Viitattu.1.4.2024. <https://duunitori.fi/rekrytointi/tyonhakijatutkimus>

Vaisto, L. 2024. Duunitori. Miten johtaa työnantajabrändiä? Kysy ensin itseltäsi nämä 7 kysymystä. Viitattu 1.4.2024. <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-tyonantajakuvan-johtaminen>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vesala, M. 2023. Duunitori. Kansallinen rekrytointitutkimus 2023. Viitattu.1.4.2024. <https://duunitori.fi/rekrytointi/tyonhakijatutkimus>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön vaiheet	7
Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin mallinnus (mukaihen Schein 2009).....	9
Kuvio 3: Organisaatiokulttuurin johtamisen osa-alueet (tiedot: Harisalo 2021; Piha 2017; Kulmala & Rosvall 2022; Kauhanen 2015; Kuusela 2015; Schein 2009)	11
Kuvio 4: Työntekijän kokemuspolut (tiedot: Fambition 2023)	13
Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen viitekehys (mukaihen Huhta & Myllyntaus 2021)	15
Kuvio 6: Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (tiedot: Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75-76.)	16
Kuvio 7: Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (mukaihen Kaijala & Tolvanen 2020)	21
Kuvio 8: Kyselytutkimuksen vaiheet	32
Kuvio 9: Työntekijäkokemus kaikki	35
Kuvio 10: Työyhteisö kaikki	35
Kuvio 11: Esihenkilö kaikki	36
Kuvio 12: Ura- ja kehittämismahdollisuudet kaikki	36
Kuvio 13: Organisaatiokulttuuri kaikki.....	37
Kuvio 14: Ura- ja kehittymismahdollisuudet	38
Kuvio 15: Esihenkilö	38
Kuvio 16: Työntekijäkokemus ikäryhmittäin	39
Kuvio 17: Ura- ja kehittymismahdollisuudet ikäryhmittäin	39
Kuvio 18: Esihenkilö ikäryhmittäin	40
Kuvio 19: Työntekijäkokemus työvuosittain	41
Kuvio 20: Ura- ja kehittymismahdollisuudet työvuosittain	41
Kuvio 21: Työyhteisö työvuosittain.....	42
Kuvio 22: Työyhteisö	43
Kuvio 23: Esihenkilö	44
Kuvio 24: Ura- ja kehittymismahdollisuudet ikäryhmittäin	45
Kuvio 25: Esihenkilö ikäryhmittäin	46
Kuvio 26: Ura- ja kehittymismahdollisuudet työvuosittain	46
Kuvio 27: Esihenkilö työvuosittain	47
Kuvio 28: Esihenkilö	48
Kuvio 29: Ura- ja kehittymismahdollisuudet	49
Kuvio 30: Työyhteisö	50
Kuvio 31: Esihenkilö	51
Kuvio 32: Kokonaistyytyväisyys	51
Kuvio 33: Ihannetyöpaikka	52
Kuvio 34: eNPS	52
Kuvio 35: Danfossilla työskentely tulevaisuudessa.....	53

Kuvio 36: Danfossin sisäisen työnantajamielikuvan nykytilanne (mukaihen Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75-76.).....	58
Kuvio 37: Työpajan vaiheet	60
Kuvio 38: Johtopäätökset tutkimuksesta	64

Kuvat

Kuva 1: Työpajan kehityskohteet	78
Kuva 2: Aivokirjoittamisen työpaja	79
Kuva 3: Aivokirjoittamisen työpaja	80
Kuva 4: Aivokirjoittamisen työpaja	81
Kuva 5: Aivokirjoittamisen työpaja	82
Kuva 6: Aivokirjoittamisen työpaja	83
Kuva 7: Aivokirjoittamisen työpaja	84
Kuva 8: Aivokirjoittamisen työpaja	85
Kuva 9: Aivokirjoittamisen työpaja	86
Kuva 10: Aivokirjoittamisen työpaja	87
Kuva 11: Aivokirjoittamisen työpaja	88
Kuva 12: Aivokirjoittamisen työpaja	89
Kuva 13: Aivokirjoittamisen työpaja	90
Kuva 14: Aivokirjoittamisen työpaja	91
Kuva 15: Aivokirjoittamisen työpaja	92

Liite 1: Kerro mielipiteesi Danfossista!	73
Liite 2: Danfossin sisäinen työnantajamielikuva	74

Liite 1: Kerro mielipiteesi Danfossista!

Kerro mielipiteesi Danfossista!

Olemme Laurea ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoita ja tutkimme opinnäytetyössämme Danfossin sisäistä työnantajamielikuvaa; eli sitä, millaisena työnantajana Danfossia pidetään henkilöstön keskuudessa.

Opinnäytetyötutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena ja vastauksia toivotaan Vaasassa työskenteleviltä Danfossilaisilta, jotka työskentelevät toimiston tai tuotannon puolella. Kysely on rajattu koskemaan vain työntekijöitä, joilla ei ole esihenkilövastuuta. Vastaamalla annat tärkeää tietoa opinnäytetyöhömmme ja samalla **autat työnantajaasi kehittämään toimintaansa työnantajana entistä paremmaksi**. Jokainen vastaus on arvokas työnantajamielikuvan nykytilan selvittämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

Kyselyyn vastaaminen vie noin **5 minuuttia** ja se toteutetaan anonyymisti, joten sinua ei voida tunnistaa vastaustesi perusteella. Pyytäisimme sinua vastaamaan kyselyyn mahdollisimman rehellisesti. Pääset puhelimellasi kyselyyn, skannaamalla alla olevan QR-koodin.

Opinnäytetyö on valmistuttuaan julkisesti saatavilla Theseus-tietokannasta.

Yhteystietonsa jättäneiden kesken **arvomme kolme tuotepakettia**. Arvontaa varten, täytähän yhteystietosi erilliseen kyselyyn (QR-koodi alla).

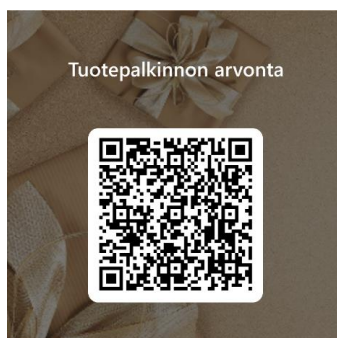
Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, mutta viimeistään 24.4.2024.



Vastausaika: 10.-24.4.2024

Lisätietoja antaa: Anni Svanfors
anni.svanfors@danfoss.com / 040 837 1761

Kiitos avustasi ja ajastasi!



Ystävällisin terveisin

Anni Svanfors
 Tanja Hiivanainen

Liiketalouden opiskelijat
 Laurea ammattikorkeakoulu

<https://forms.office.com/e/DXkseEu50M>

Liite 2: Danfossin sisäinen työnantajamielikuva

Danfossin sisäinen työnantajamielikuva

Vastauksesi tallennetaan anonyymina, vastaathan rehellisesti kysymyksiin. Kiitos osallistumisestasi! Huomioithan, että mikäli sinulla on esihenkilövastuuta, pyydämme, että jätät vastamatta, kiitos.

1. Sukupuolesi
 - a. Nainen
 - b. Mies
 - c. Muu
 - d. En halua kertoa

2. Ikäsi
 - a. 18-29
 - b. 30-39
 - c. 40-49
 - d. 50-59
 - e. 60+

3. Työsuhteeni laatu
 - a. Määräaikainen
 - b. Harjoittelija
 - c. Toistaiseksi voimassa oleva

4. Minulla on esihenkilövastuu
 - a. kyllä
 - b. Ei

5. Olen työskennellyt Danfossilla
 - a. 0-2 vuotta
 - b. 3-5 vuotta
 - c. 6-10 vuotta
 - d. 11-20 vuotta
 - e. 21 vuotta tai enemmän

6. Toimenkuvani
 - a. Ylempi toimihenkilö
 - b. Työntekijä

Työntekijäkokemus

Tässä osiossa keräämme tietoa kokemuksestasi Danfossilla työskentelystä.

7. Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1-5, niin, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. *

	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen työsuhteeni alussa/työtehtävieni vaihtuessa saamani perehdytyksen laatuun ja määrään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyiset työtehtäväni vastaavat osaamistani ja kykyjäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkani vastaa työni vaativuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaudun työstäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn pääsääntöisesti suoriutumaan annetuista työtehtävistä määräaikojen puitteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työkuormani on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työyhteisö

Tässä osiossa keräämme tietoa kokemuksestasi tiimistäsi ja työyhteisöstä, jonka osana olet.

8. Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1-5, niin, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. *

	1	2	3	4	5
Koen ilmapiirin mieluisaksi työyhteisössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön ilmapiirillä on positiivinen vaikutus työssäviihtyvyyteeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työyhteisöni arvostaa osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työyhteisössäni jokaisen mielipidettä kuullaan ja arvostetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työyhteisössäni on helppo pyytää neuvoa työkaverilta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työyhteisössäni on helppo saada apua työkaverilta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että kohtelemme toisiamme kunnioittavasti työyhteisössäme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että henkilöstöedut ovat motivoivia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esihenkilö

Tässä osiossa kerääme tietoa kokemuksestasi Danfossin esihenkilötyöhön liittyen.

9. Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1-5, niin, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. *

	1	2	3	4	5
Koen saavani työstäni riittävästi palautetta esihenkilöltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni motivoi ja kannustaa minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni on hyvä ihmisten johtamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni on tunneälykäs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että voin jakaa sekä työhön, että vapaa-aikaan liittyviä huolia esihenkilölleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni vaikuttaa positiivisesti työssäviihtymiseeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ura- ja kehittymismahdollisuudet

Tässä osiossa kerääme tietoa mahdollisuuksista kehittää osaamista ja/tai edetä uralla Danfossilla.

10. Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1-5, niin, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. *

	1	2	3	4	5
Koen, että nykyiset työtehtävät kehittävät osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on halutessani mahdollisuus edetä urallani talon sisällä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen Danfossilla tarjotut urakehitysmahdollisuudet merkityksellisiksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että Danfossilla panostetaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiokulttuuri

Tässä osiossa keräämme tietoa miten Danfossin organisaatiokulttuuri näyttäytyy työntekijöille.

11. Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1-5, niin, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. *

	1	2	3	4	5
Tunnen Danfossin arvot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen Danfossin mission ja vision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että sovin Danfossin organisaatiokulttuuriin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että henkilöstöä kohdellaan tasavertaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että epäkohtiin puututaan tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen ylpeyttä siitä, että työskentelen Danfossilla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Koen, että haluan työskennellä Danfossilla tulevaisuudessakin?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa
-

13. Nimeä kolme asiaa, jotka tekevät Danfossista hyvän työnantajan.

14. Nimeä kolme asiaa, joita Danfossilla voitaisiin parantaa.

15. Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuutena Danfossiin työnantajana?

0-10 (En lainkaan tyytyväinen- Erittäin tyytyväinen)

16. Kuinka lähellä mielestäsi Danfoss on ihannetyöpaikkaa?

0-10 (Ei lähellä - Erittäin lähellä)

17. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Danfossia työnantajana ystävillesi ja/tai tutuillesi?

0-10 (Erittäin suosittelisi - Suosittelisin)

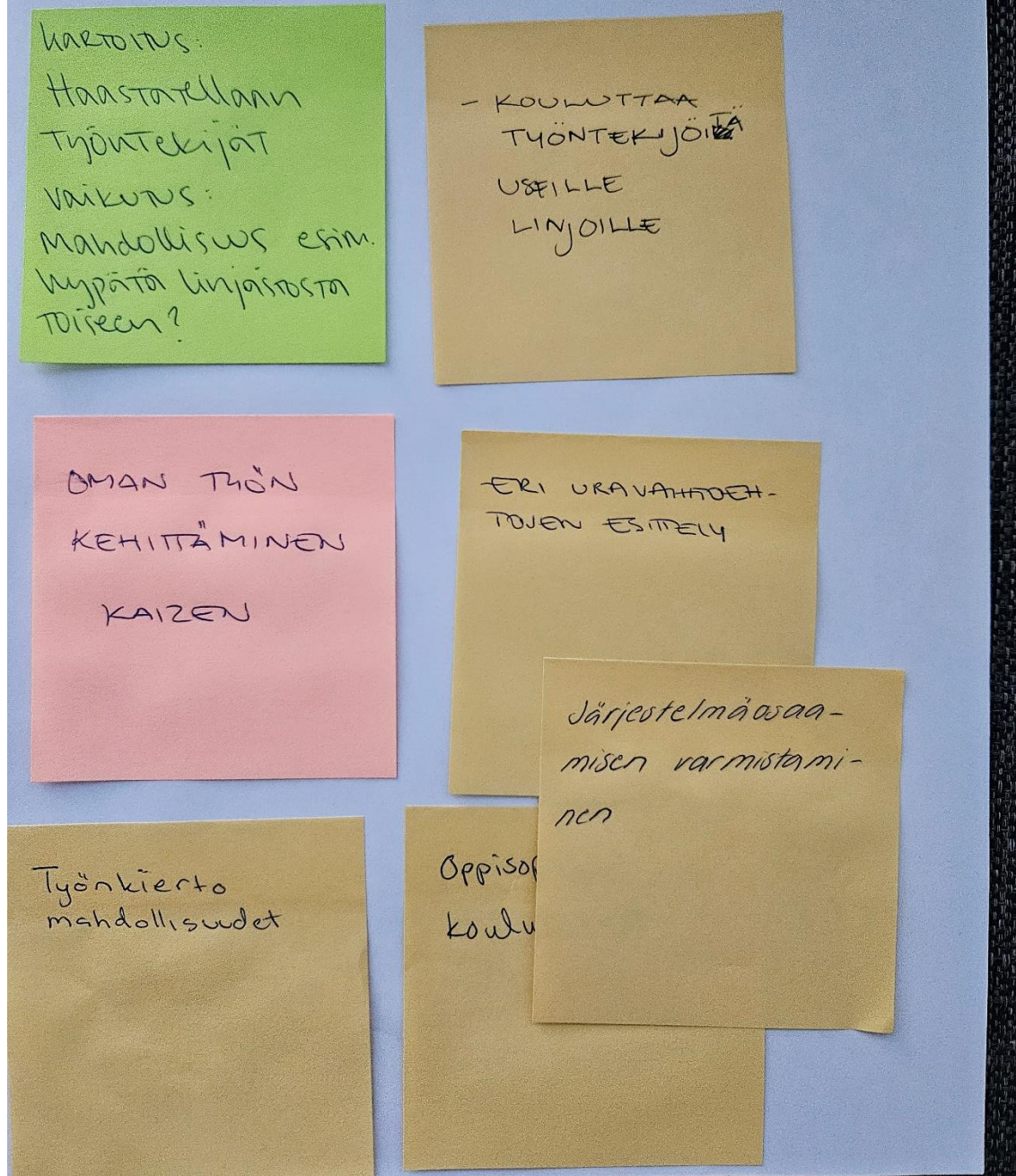
**SUURIMMAT EROAVAISUUDET
TOIMIHENKILÖIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN
VÄLISISSÄ TULOSSISSA**

	Työntekijäkokemus	Työyhteisö	Esihenkilö	Ura- ja kehittymismahdollisuudet	Organisaatiokulttuuri
Prio 1	Työn merkityksellisyys (0,5)	Mielipiteiden kuuleminen ja arvostus (0,5)	Motivointi ja kannustus (0,9), Työn ja vapaa-ajan huolien jakaminen (0,9)	Nykyiset työtehtävät kehittävät osaamistani (0,6)	Ylpeys työnantajasta (0,5)
Prio 2	Perehdytys (0,4)	Osaamisen arvostus (0,4) ja työyhteisön ilmapiiri (0,4)	Esihenkilön vaikutus työssä viihtyvyyteen (0,8)	Etenemismahdollisuudet (0,4) ja osaamisen kehittäminen (0,4)	Epäkohtiin puuttuminen ja tasavertainen kohtelu (0,4)

19

Kuva 1: Työpajan kehityskohteet

Miten kartoitetaan/vaikutetaan työntekijöiden kokemaan liialliseen työkuormaan?



Kuva 2: Aivokirjoittamisen työpaja

Miten kartoitetaan/vaikutetaan työntekijöiden kokemaan liialliseen työkuormaan?

Työajansuuranta
ajan tasalle.

Kartoitetaan
työkuormaa,
onko dataa
paljonko x-linja
tekee vs y-linja?

☒ Puututaanko
yhtytöhön?

Tiedostako
työntekijät
palautuksen
tärkeyttä?

TIEDÄ JA
MOTIVOINTIA
VAIKUTTAA ITSE
OMAAN TIETÄKYYN
(FYYSINEN JA
PSYKINEN KUNTO)

Työsuhte-
etujen
kestäminen
→ Mistä saa
apua kuormitukseen
kes
kannat jotka eivät
koe työkuormaa
isona → oppiminen

Kuva 3: Aivokirjoittamisen työpaja

Miten kartoitetaan/vaikutetaan työntekijöiden kokemaan liialliseen työkuormaan?

Työkuormasta keskustelemalla päiväpalaverissa

Osaamisen kehittäminen helpottaa kuorman jakamista tiimiläisten kesken

One-to-one keskustelut esikölkämissä

On ok nostaa käsi pystyyn.

Psykologinen turvallisuus

Osaamisen kehittäminen vähentää tunnetta työkuormasta

Työn merk

selvisyyde

Kirkastaminen

NEN

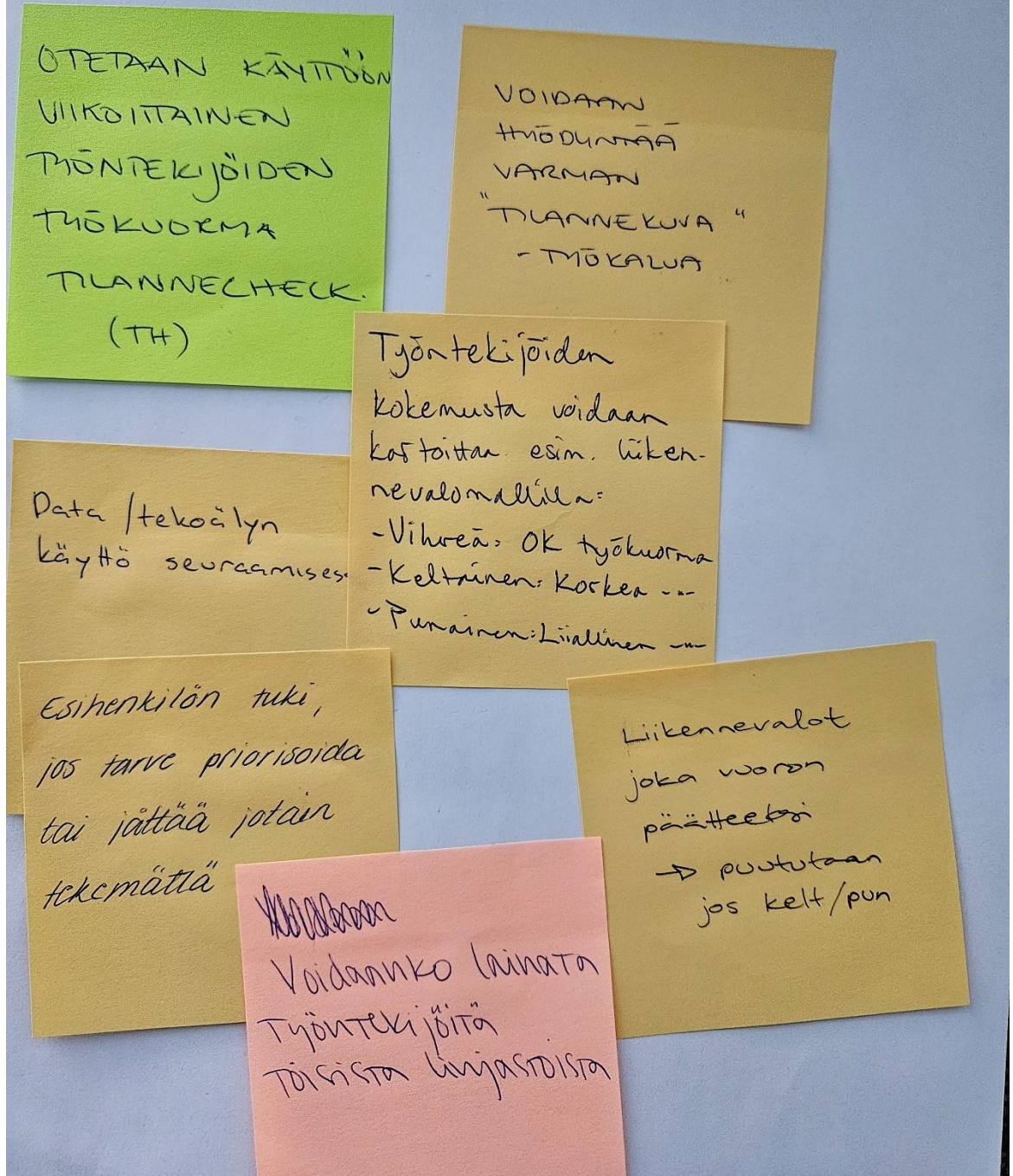
SAAVUTAA

UUVUTAMATA

ITSEÄÄN

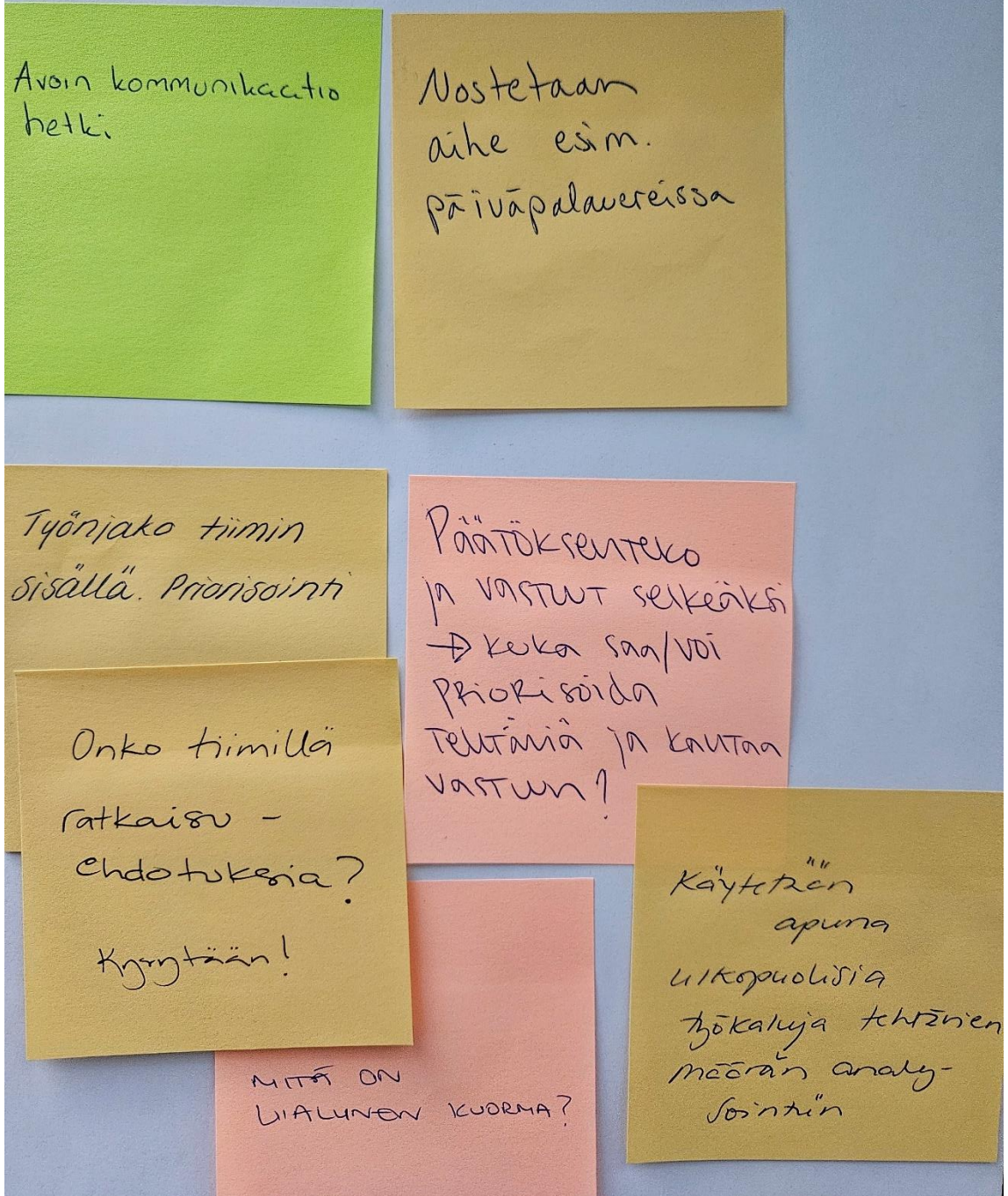
Kuva 4: Aivokirjoittamisen työpaja

Miten kartoitetaan/vaikutetaan työntekijöiden kokemaan liialliseen työkuormaan?



Kuva 5: Aivokirjoittamisen työpaja

Miten kartoitetaan/vaikutetaan työntekijöiden kokemaan liialliseen työkuormaan?



Kuva 6: Aivokirjoittamisen työpaja

Miten kartoitetaan/vaikutetaan työntekijöiden kokemaan liialliseen työkuormaan?

LISÄTÄÄN
RESURSSIJA

TUOTEHTÄVIEN
LÄPIKÄYNTI
→ TEHDÄÄNKÖ
OIKEITA ASIOITA?

WORK SMARTER,
NOT HARDER Ü

Työkalujen
uudelleen arviointi

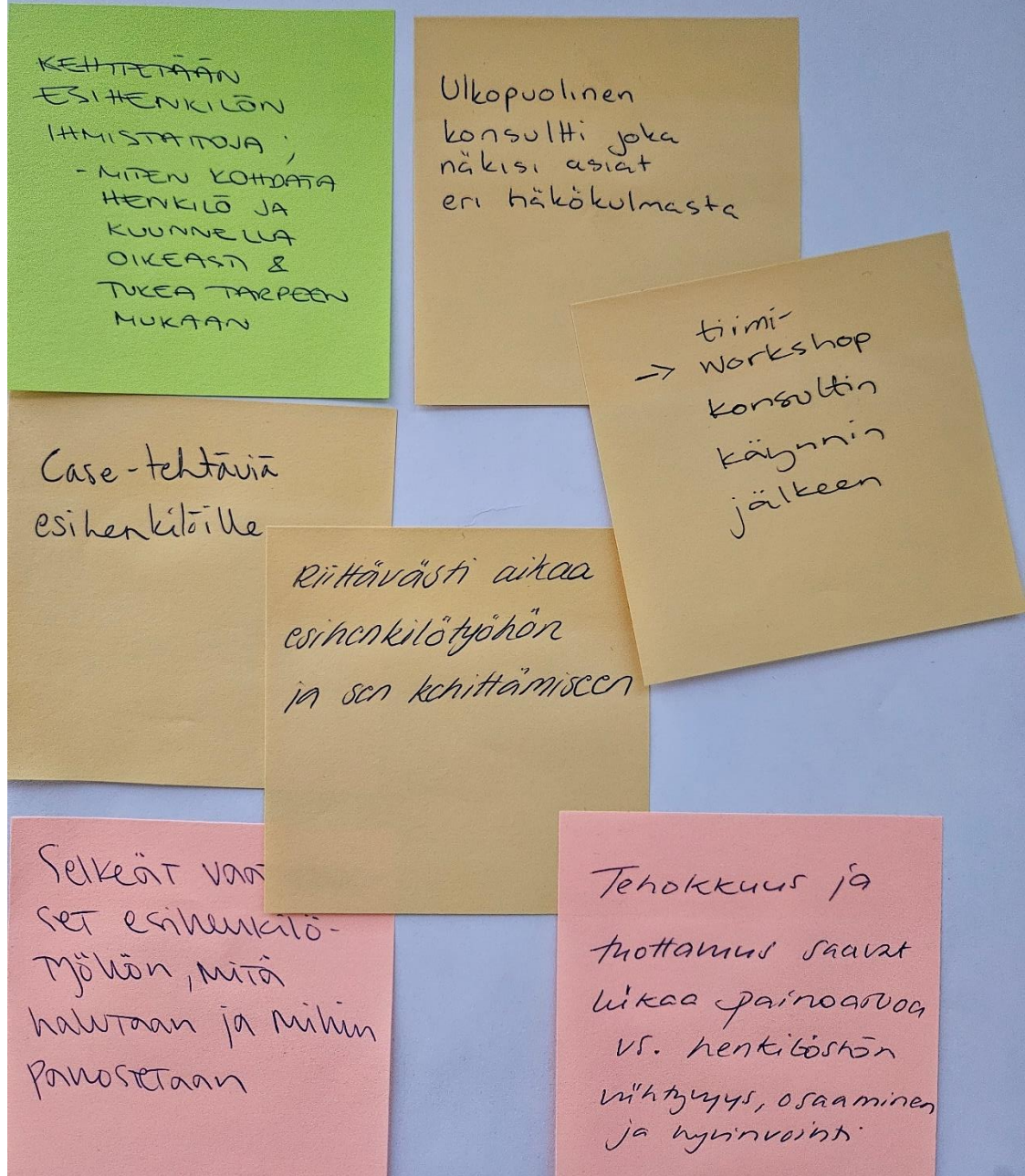
Kannustetaan
työntekijöitä
aloitteellisuuteen
ja annetaan mah-
dollisuus vaikuttaa
omaan työhön

Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen

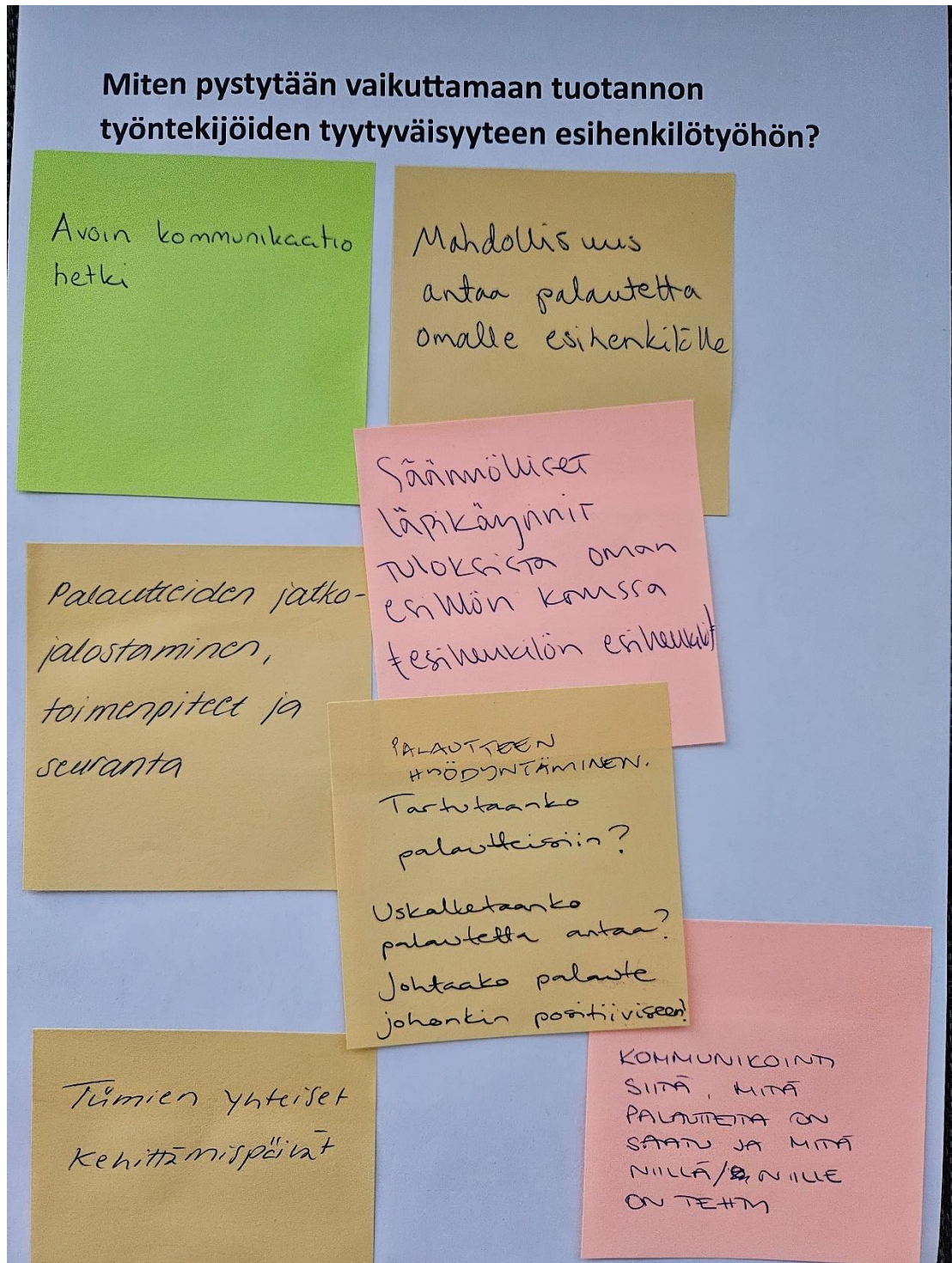
Kysytään
tunnilta
→ Mitä voidaan
tehdä paremmin?

Kuva 7: Aivokirjoittamisen työpaja

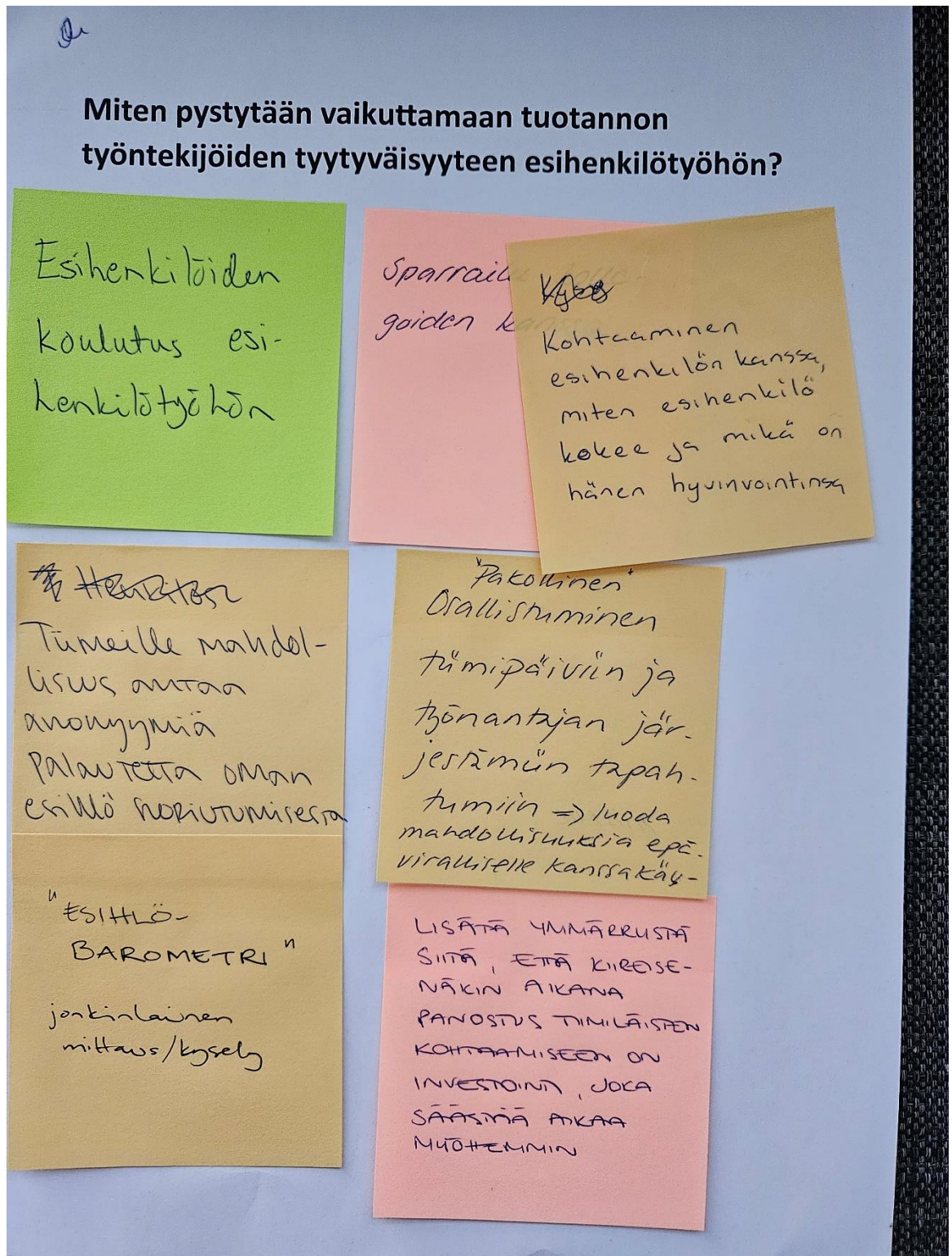
Miten pystytään vaikuttamaan tuotannon työntekijöiden tyytyväisyyteen esihenkilötyöhön?



Kuva 8: Aivokirjoittamisen työpaja



Kuva 9: Aivokirjoittamisen työpaja



Kuva 10: Aivokirjoittamisen työpaja

Miten pystytään vaikuttamaan tuotannon työntekijöiden tyytyväisyyteen esihenkilötyöhön?

ENEMMÄN AIKAA
ESIHILÖTYÖLLE

SÄÄNNÖLLISET
KEHITYSKES-
KUSTELUT

KEHITETÄÄN
ESIHENKILÖIDEN
KEHITYSKESKUSTELU-
TAITOJA

Tiimin koko, onko
esihenkilöllä luan
monta alasta,
jolloin aika ei ritä

Panostetaan myös
esihenkilöiden
omiin kehityskeskus-
teluihin.

Varattava aikaa
myös toimenpiteille
ja seurannalle

VARMISTETAAN
esihenkilöiden
osaaminen

Kuva 11: Aivokirjoittamisen työpaja

Miten pystytään vaikuttamaan tuotannon työntekijöiden tyytyväisyyteen esihenkilötyöhön?

Kouluamalla
esihenkilöitä

Esihenkilöiden ver-
teistuki → opitaan
toisilta

- VALMENTAVA
JOHTAMINEN

OM
VAHUUKEIEN
TUNNISTAMINEN
VS. KEHITYS-
KOHTEET

SELKEÄT
KEHITYKSIKAVOITTEET
PEOPLE NOW! HVN
JA SÄÄNNÖLLÄEN
SEURANTA OMAN
ESIHENKILÖN
KANSI

"lähtöhaastattelun"
käyttäminen
rajatapauksissa

Palautteen
antamiseen ja
vastaanottamiseen
parostaminen

Kuva 12: Aivokirjoittamisen työpaja

Miten kartoitetaan/vaikutetaan työntekijöiden kokemaan liialliseen työkuormaan?

SEURATAAN
TYÖTUNNUSALAOJA
JA PUUTTAAN
AJOISSA

Järjestelmän / datan
tuki esihenkilöille

Toimiva ja
johtoa tukeva
työajanseuranta-
järjestelmä

Valtuudet priorisoi-
da ja delegoida
tarvittaessa

Onko toimihenkilöillä
mahdollisuus
saada apua
työtehtävien
kanssa?

Tuloksen näyttä-
minen työntekijöille
Aika ONKO kure
vain tunne?

Tekoaikojen
käytön hyödyntämi-
nen toimihenkilö-
tehtävissä

Kuva 13: Aivokirjoittamisen työpaja

Miten pystytään vaikuttamaan tuotannon työntekijöiden tyytyväisyyteen esihenkilötyöhön?

ESIHENKILÖT
VIETTÄISIVÄT
ENEMMÄN AIKAA
TUOTANTOLINJOILLA.

SOVITUT
KÄYNTIAJAT
JA ETKÄ MUOS
TEEMAT

Käydään esim.
kävelyllä

Kohdataan henkilöt
yksitellen tai
pienryhmissä talon
ulkopuolella

* esim
virtuaaliset
kahvit/pelit
viikoittain

Esihlö
tutuksi
tiimin
yhteisten
aktiviteettien
kautta *

Tiimikokojen ja
työtehtävien tarkas-
telu → oltava aikaa
olla läsnä

Selvittää
esihenkilötyötä
TUMIT ARVOSTAVAT/
TOIVOVAT

Kuva 14: Aivokirjoittamisen työpaja

Miten pystytään vaikuttamaan tuotannon työntekijöiden tyytyväisyyteen esihenkilötyöhön?

- Esihenkilövastuun
"pilkkominen." Suuret
timit tekevät esi-
henkilötyöstä haasta-
vaa

Johtamisen johta-
minen - millaista
esihenkilötyötä
Dampfoss haluaa
→ Ennen esihö
työlle

LÄHIESIHÖTYÖN
KOULUTUS
OPPILAITOKSEN
KANSSA

JOHDON
ESIMERKKI

Johto päivittäin
linjoille

TIIVIN VETÄJISTÄ
OIKEITA
ESIHENKILÖITÄ

Johto linjalle
päivä

Kuva 15: Aivokirjoittamisen työpaja