



Yritys X:n sisäinen työnantajamielikuva

Leena Silvenius

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Leena Silvenius
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Yritys X:n sisäinen työnantajamielikuva
Sivu- ja liitesivumäärä 67 + 8
<p>Tämä opinnäytetyö on Yritys X:n työnantajamielikuvatutkimus, joka tilattiin toimeksiantona. Toimeksiantaja pysyy työssä anonyyminä ja opinnäytetyössä käytetään yrityksestä nimeä Yritys X. Toimeksiantajayritys toimii rahoitus- ja perintäalalla.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen työnantajamielikuvaa ja yrityskulttuuria. Tarkoituksena oli selvittää näiden nykytila ja saada tietoa siitä, missä yritys on onnistunut. Tutkimuksesta haluttiin saada myös kehityskohteita ja kehittämisideoita. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään kohdeyrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa ja kulttuuria.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin sisäistä työnantajamielikuvaa työntekijäymmärryksen ja työntekijäkokemuksen käsitteiden kautta. Yrityskulttuuria tarkasteltiin kulttuurin eri tasojen ja johtamisen osa-alueiden avulla, jotka olivat arvot, yhteisöllisyys, viestintä, palkitseminen ja työilmapiiri.</p> <p>Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja sen mittarina käytettiin kyselyä. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyn kohderyhmänä oli koko kohdeyrityksen Suomen henkilöstö. Kyselylomakkeeseen julkaistiin linkki yrityksen sisäisellä kanavalla 23.1.2024 ja vastausaikaa oli vähän yli kaksi viikkoa.</p> <p>Tutkimustuloksia analysoitiin Webropolin raportointi- ja analytiikkatyökalun avulla. Tulokset on esitelty pylväsdiagrammeilla havainnollistaen. Tutkimustulokset osoittivat, että työnantajamielikuva on osittain hyvä työntekijöiden mielestä. Kehittämiskohteita on, mutta suurin osa työntekijöistä pitää työnantajastaan. Kyselystä selvisi, että kehitettäviä asioita ovat työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn joustavuus, palkitseminen sekä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus. Onnistunut kohdeyritys oli erityisesti tiimien työilmapiirissä. Yrityksen kulttuuria kuvailtiin ystävälliseksi, miellyttäväksi, hauskaksi ja rennoksi.</p> <p>Kyselyn pohjalta kehitysehdotuksena on työntekijäkokemuksen strategisen kehittämisen aloittaminen. Tähän kuuluu jatkuvan kehittämisen malli, jossa kuunnellaan työntekijöiden tarpeita ja strategisesti kehitetään työntekijäkokemusta. Tämä vaatii myös johtamisen muutosta työntekijälähtöisempään johtamiseen. Kehittämisen tuloksena syntyvä työnantajalupaus on konkreettinen asia, jota voi viestiä ulospäin.</p>
Asiasanat Työnantajamielikuva, työntekijäkokemus, työntekijäymmärrys, yrityskulttuuri, johtaminen, työilmapiiri

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työnantajamielikuva.....	3
2.1	Työntekijäymmärrys.....	3
2.2	Työntekijäkokemus.....	4
2.3	Työntekijäkokemuksen elementit.....	6
2.4	Työntekijäkokemuksen kehittäminen.....	8
3	Yrityskulttuuri.....	11
3.1	Mitä on kulttuuri ja missä sitä on?.....	11
3.2	Yrityskulttuurin tasot.....	12
4	Yrityskulttuurin johtaminen.....	15
4.1	Yrityskulttuurin osa-alueet.....	15
4.2	Yrityksen arvot.....	17
4.3	Yhteisöllisyys.....	19
4.4	Viestintä.....	21
4.5	Työyhteisöviestintä.....	22
4.6	Palkitseminen.....	23
4.7	Työilmapiiri.....	24
5	Tutkimuksen kuvaus.....	26
5.1	Tutkimuksen merkitys.....	26
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	26
5.3	Tutkimusmenetelmä.....	27
5.4	Tutkimuksen toteutus.....	27
5.5	Tutkimuksen analysointimenetelmät.....	29
6	Tuloksien analysointi.....	32
6.1	Taustatiedot.....	32
6.2	Työilmapiiri.....	34
6.3	Arvot.....	38
6.4	Yhteisöllisyys.....	39
6.5	Johtaminen.....	41
6.6	Työnantajakuva.....	43
6.7	Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat?.....	47
6.8	Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin?.....	51
6.9	Kulttuurin kuvailu.....	53
6.10	Avoimet kysymykset.....	55
7	Pohdinta.....	58

7.1	Johtopäätökset.....	60
7.2	Luotettavuuspohdinta.....	62
7.3	Oma oppiminen.....	63
	Lähteet.....	65
	Liitteet	68
	Liite 1. Saatekirje.....	68
	Liite 2. Kyselylomake.....	69
	Liite 3. Kruskal-Wallis testi	74
	Liite 4. Spearmanin testi.....	75

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä on työntekijöiden työnantajamielikuva ja minkälainen kulttuuri työntekijöiden mielestä yrityksessä on. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä yrityksen kannattaisi vahvistaa ja mitä työnantajan tulisi viestiä sisäisestä työnantajamielikuvasta ulospäin. Tavoitteena on myös antaa yritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseen. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään yrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa ja kulttuuria.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kansainvälinen rahoitus- ja perintöalan yritys, joka on tässä opinnäytetyössä nimellä Yritys X. Yrityksessä työskentelee Suomessa 541 työntekijää kolmella eri paikkakunnalla, jotka ovat Helsinki, Tampere ja Jyväskylä. Tämä tutkimus käsittää koko Suomen henkilöstön.

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä, sitä kuvaa, mikä työntekijälle on muodostunut työnantajasta. Työnantajamielikuva on työntekijän subjektiivinen kokemus, joka koostuu työnantajasta saadun tiedon, näkemysten, kokemusten, asenteiden ja tuntemusten perusteella (Kajanto 23.9.2020). Tässä opinnäytetyössä käsitellään sisäistä työnantajamielikuvaa, mutta voidaan myös puhua työnantajabrändistä, joka on yrityksen ulkopuolella olevien sidosryhmien kuva yrityksestä työnantajana (Great Place to Work 2021).

Yrityskulttuuri on yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita, toimintatapoja sekä niiden ilmentymiä, jotka ohjaavat sen jäsenten käyttäytymistä, yhdistävät heitä ja erottavat yrityksen muista yrityksistä. Yrityskulttuuri on siis yrityksen ja sen ihmisten tapa toimia. (Leidenschaft 2024.)

Aihe on tärkeä, sillä sisäinen työnantajakuva on tärkeä osa sitä, kuinka houkuttelevana yritys nähdään esimerkiksi työnhakijoiden näkökulmasta. Hyvä sisäinen työnantajakuva välittyy yleensä myös ulospäin ja vaikuttaa yrityksen työnantajabrändiin. Aihe on ajankohtainen, sillä yritykset pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan ja hyvä yritys-kulttuuri ja työnantajamielikuva ovat kilpailuvaltti, kun kilpaillaan osaajista työmarkkinoilla. Sisäinen työnantajamielikuva kertoo myös siitä, miten työnantaja on onnistunut työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus suoritetaan kyselynä, jonka kohderyhmä on koko henkilöstö. Yrityksessä halutaan tietää, mikä on sisäisen työnantajamielikuvan ja sisäisen kulttuurin tämänhetkinen tilanne, sekä selvittää mitä voitaisiin kehittää ja mitä vahvistaa. Aion tutkia tätä aihetta, sillä sisäistä kulttuuria ja työnantajamielikuvaa ei ole yrityksessä tutkittu koko henkilöstön osalta. Tulosten avulla yritys saa arvokasta tietoa sisäisestä työnantajakuvastaan ja siitä, missä työnantaja on onnistunut, sekä mitä voitaisiin

kehittää. Tavoitteena on myös sanoittaa sisäistä kulttuuria ja pohtia miten työnantaja voisi viestiä siitä ulospäin.

Tutkimuksen pääongelma on: millainen on Yritys X:n sisäinen työnantajamielikuva ja kulttuuri? Olen kuvannut tutkimuksen pääongelman ja alaongelmat peittomatriisin avulla.

Taulukko 1 Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
Millainen työilmapiiri yrityksessä on?	4.6	6.2	5
Koetaanko yrityksessä yhteisöllisyyttä?	4.3	6.4	7
Millaista johtamista yrityksessä on?	4	6.5	8
Mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeimpiä?	2.1	6.7	10–11
Mitä työnantajan tulisi kehittää?	2.4	6.10	13
Millainen on yrityksen sisäinen kulttuuri?	3	6.9	14–15

Taulukossa 1 pääongelmaa käsitellään viiden alaongelman avulla;

- Millainen työilmapiiri yrityksessä on?
- Koetaanko yrityksessä yhteisöllisyyttä?
- Millaista johtamista yrityksessä on?
- Mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeimpiä?
- Mitä työnantajan tulisi kehittää?
- Millainen on yrityksen sisäinen kulttuuri?

Olen peittomatriisin avulla merkinnyt jokaisen alaongelman kohdalle tietoperustan luvun, tulosten luvun ja mitkä lomakkeen kysymykset käsittelevät asiaa. Opinnäytetyössä pyrin vastamaan kaikkiin alaongelmiin ja peittomatriisi auttaa hahmottamaan, mistä vastaukset löytyvät opinnäytetyössä tietoperustassa, tuloksissa ja kyselyssä.

2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva on yritykselle kilpailuetu sen ollessa vahva ja tätä tukee tutkimusten tulokset. Vahvan työnantajamielikuvan omaavissa yrityksissä on yli 50 % enemmän tasokkaita hakijoita ja 50 % vähemmän rekrytointikustannuksia, sekä 75 % työnhakijoista miettii työnantajamielikuvaa ennen hakemista (Great Place to Work s.a).

Työnantajakuva voi jakaa kahteen osa-alueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan organisaation nykyisten työntekijöiden käsitystä omasta työpaikasta ja työnantajasta (Toivola 17.5.2019). Ulkoinen työnantajakuva taas kertoo, kuinka asiakkaat, potentiaaliset työntekijät, yhteistyökumppanit ja muut yrityksen ulkopuoliset ihmiset näkevät ja kokevat työnantajan (Salminen-Kultanen 25.9.2019).

Työnantajamielikuva rakentuu parhaimmillaan yrityskulttuurin pohjalta, mutta vain silloin, jos yrityksen työntekijät kokevat kulttuurin omakseen. Työnantajamielikuva on aina kulttuurin heijastuma ja tällöin ei puhuta enää *mielikuvasta*, vaan enemmänkin työnantajakuvasta. Työnantajakuva vahvistaminen on tietoinen prosessi, jota kannata antaa tapahtua orgaanisesti. Sen rakentamisen keskiössä on organisaation ymmärrys kulttuuristaan ja tuon ymmärryksen pohjalta annetut työnantajalupaukset. Silloin on kyse systemaattisesta ydinviestejä alleviivaavasta viestinnästä. (Luukka 2020, 135–136.)

2.1 Työntekijäymmärrys

Yrityskulttuuri voidaan nähdä työkaluna, jolla tavoitellaan tiettyä tavoitetta. Yrityskulttuurilla vaikutetaan ja johdetaan työntekijäkokemusta. Jotta saadaan tuotettua toivottu työntekijäkokemus yrityskulttuurilla, organisaatiolla on oltava työntekijäymmärrystä. Yrityksen menestykseen vaikuttaa ratkaisevasti asiakasuskollisuus. Asiakasuskollisuuteen vaikuttaa asiakkaan kokemus yrityksestä eli toteutuvatko asiakkaan odotukset yrityksen palveluiden ja kohtaamisten osalta. Työntekijöiden kokemus yrityksestä on keskeinen yksittäinen asiakaskokemuksen laatuun vaikuttava tekijä. (Luukka 2020, 116–117.)

Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla organisaatio systemaattisesti kerää ja analysoi työntekijöihin liittyvää tietoa. Tiedon keruu kattaa koko organisaation ja sen tasot. Tietoa voidaan kerätä myös organisaation ulkopuolelta, kuten vuokratyöntekijöiltä, freelancereilta ja konsulteilta. Ei ole tiedon hyödynnettävyyden kannalta merkittävää, onko henkilö työsuhteessa yrityksessä, vaan se työskenteleekö henkilö yrityksen strategian toteuttamisen hyväksi. On työnantajakokemuksen ja brändin kannalta tärkeää saada tietoa myös potentiaalisilta työntekijöiltä. Työntekijäymmärrystyön periaatteena on, että johdon ei tarvitse olettaa tai arvata, mitä henkilöstö

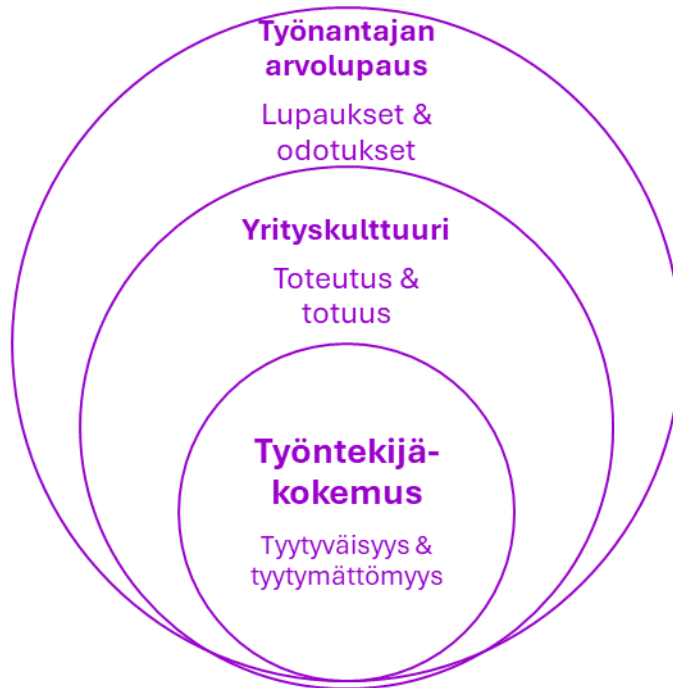
tarvitsee tai haluaa. Näin pystytään johtamaan tiedolla eli tekemään päätöksiä faktoihin perustuen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70–71.)

Työntekijäymmärryksestä ei ole puhuttu yhtä paljon kuin asiakasymmärryksestä. Asiakasymmärryksessä on kyse siitä, että on tunnettava asiakas, jotta voidaan johtaa asiakaskokemusta. Samaa voidaan sanoa työntekijäymmärryksestä, jonka pitäisi olla kaiken johtamisen keskiössä. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan tietoon perustuvaa ymmärrystä yrityksen yksittäisiä työntekijöitä motivoivista ja sitouttavista asioista ja näistä tiedoista muodostavaa kokonaisymmärrystä työntekijöiden yhteneväisyyksissä ja eroavaisuuksista organisaatiossa ja eri yksiköiden välillä. Työntekijäymmärrys on siis yksilölähtöinen tapa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia tekijöitä, kuten motivaatiota, hyvinvointia ja sitoutuneisuutta. (Luukka 2020, 118–119.)

Ihmisiä tulisi johtaa yksilöinä ja tämä perustuu siihen, että ihmiset ovat erilaisia ja heitä motivoivat eri elämänvaiheissa eri asiat. Tiimiä ei voi siis johtaa massana, vaan on huomioitava yksilöt roolien takana. Toinen voi haluta edetä urallaan ja toinen voi haluta ensisijaisesti jatkuvuutta. Näitä henkilöitä on johdettava eri lähtökohdista käsin. Työntekijäymmärrys on kaikki se tieto, mitä voi saada työntekijöistä, jotta voi johtaa heitä paremmin. Tärkeintä on ymmärtää, mitkä asiat ovat työntekijälle tärkeitä ja miten ne hänen mielestään arjessa toteutuvat. Toimivin tapa kerätä työntekijäymmärrystä on kohdata työntekijöitä ja pysähtyä keskustelemaan heidän kanssaan ja kuunnella huolella. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, eikä voi jättää iloja tai murheita työpaikan ulkopuolelle. Yksityiselämässä tapahtuvat asiat vaikuttavat työntekijän voimavaroihin ja voimavaroja voi johtaa vain, jos on tietoinen niihin vaikuttavista tekijöistä. (Luukka 2020, 119–121.)

2.2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus (Employee Experience, EX) on henkilökohtainen kokemus siitä, miten yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset törmäävät työn teon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa yhteen. Se voi luoda tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta. (Luukka 2020, 128.)



Kuva 1. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri (mukaillen Luukka 2020, 128)

Kuvasta 1 nähdään, että työntekijäkokemusta johdetaan. Työntekijäkokemuksen johtamisessa keskeisenä työkaluna on työnantajalupaus. Sen tehtävänä on kuvata arvo, jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Työnantajalupauksen tulee olla hyvin pohdittuja yrityksen kulttuuria ja sen arkea totuudenmukaisesti kuvailevia asioita, jotka ovat suhteellisen pysyviä. Kun annetaan realistisia lupauksia ja keskitytään niiden lunastamiseen, saadaan positiivinen työntekijäkokemus. (Luukka 2020, 128–129.)

Vahvat, selkeät ja terävästi sanoitetut työnantajalupaukset, joita viestitään systemaattisesti ulkoisesti ja sisäisesti houkuttelevat työntekijöitä, jotka arvostavat luvattuja asioita. Kun työnantajalupaus on annettu, niin on pidettävä huoli siitä, että yrityskulttuuri ja yrityksen arki tuottavat samoja asioita. Kyse on kuitenkin yksilöllisestä kokemuksesta ja sama lupaus ja sen toimitus eivät tuota täysin samaa työntekijäkokemusta kaikille, sillä työntekijäkokemus on yksilöllinen. (Luukka 2020, 130–131.)

Työntekijäkokemus on joukko työntekijän havaintoja vuorovaikutuksesta organisaation kanssa, jossa hän työskentelee. Työntekijäkokemus on näiden havaintojen ja odotusten välissä. Tärkeää on ymmärtää, mitä työntekijä odottaa, kun hän tulee yritykseen ja vastaako yritys näihin odotuksiin. Yrityksen on houkuteltava oikeanlaisia ihmisiä, jotka voivat menestyä organisaatiossa ja yrityksen on luotava ympäristö, joka auttaa heitä menestymään. Johtajan tehtävänä on suunnitella, rakentaa ja sitten ylläpitää tätä ympäristöä, jotta ihmisten kokemukset organisaation läpi, osastoissa ja tiimeissä rohkaisevat ja tuovat esiin ihmisten parhaat puolet. (Maylett & Wride 2017, 25–28.)

Odotusvastaavuus (Expectation Alignment, EA) on työntekijän kokemus siitä, kuinka hyvin työntekijän odotukset vastaavat oikeita havaittuja kokemuksia työpaikalla. Ilman odotusvastaavuutta ei voi rakentaa työntekijäkokemusta. (Maylett & Wride 2017, 52.) Hyvinvoiva, positiivinen työntekijäkokemus alkaa odotusvastaavuudesta. Kaikki alkaa selkeistä odotuksista ja odotusten täytyy olla selkeästi ryhmitelty. Kun odotukset ovat täyttyneet työnantajan ja työntekijän puolesta, viestintä on avointa ja rehellistä, aitous on korkealla ja ihmiset ovat sitoutuneita. Työntekijäkokemus perustuu odotusvastaavuuteen, joten se on kaikkein tärkein työkalu, mikä on löydetty ohjaamaan organisaation kehittymistä. (Maylett & Wride 2017, 57.)

Työnantajabrändi on yrityksen tarkoitus ja se, mitä tunteita se ihmisissä herättää. Brändiä kasvatetaan, ylläpidetään ja korjataan tai puolustetaan. Brändin luovat kuitenkin ihmiset, eikä markkinointitiimi tai tuotteet. Brändi on lupaus ja työntekijöiden täytyy lunastaa se. Työntekijät ovat brändi ja se näkyy arjen suorituksissa, vuorovaikutuksessa ja aitona asiakkaiden välittämisenä. (Maylett & Wride 2017, 30.)

Kestävä ja korkealaatuinen asiakaskokemus (Customer Experience, CX), luodaan sillä, että luodaan kestävä ja korkealaatuinen työntekijäkokemus (Employee Experience, EX). Loistava asiakaskokemus syntyy itsestään, jos yrityksen työntekijät ovat sitoutuneita, tuntevat itsensä kunnioitetuksi ja arvostetuksi ja jos he luottavat johtajiinsa tarpeeksi ottaakseen riskejä ja sijoittavat tunnetasolla yritykseen. Toisaalta jos yrityksessä ei ole ihmisiä, jotka välittävät erinomaisen asiakaskokemuksen luomisesta ja asiakkaiden elämän tekemisestä paremmaksi, mikään teknologia tai järjestelmä ei tule pelastamaan sitä. (Maylett & Wride 2017, 24.)

Yhtenevän kokemuksen laki tarkoittaa sitä, että työntekijät tuottavat asiakaskokemuksen, joka vastaa heidän omaa kokemustansa organisaatiossa. Välinpitämättömät työntekijät tarkoittavat välinpitämättömiä asiakkaita. Vihaiset työntekijät tekevät vain minimin pitääkseen huolta asiakkaasta. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita ja luottavat työnantajaansa tuottavat hyvää asiakaskokemusta, koska he valitsevat tehdä niin. Työnantajan ei tarvitse tällöin tehdä ohjeita erikseen, jotta he eivät vahingoittaisi työnantajabrändiä. Tällöin työnantaja voi antaa työntekijöille vapaat kädet tietäen, että he ratkaisevat ongelmia itsenäisesti, kasvattavat arvoa ja luovat asiakasuskollisuutta. Loistava työntekijäkokemus tuottaa loistavaa, uskollisuuden voittavaa ja tulosta tuottavaa asiakaskokemusta. (Maylett & Wride 2017, 25.)

2.3 Työntekijäkokemuksen elementit

Huhta & Myllyntaus (2021, 160) ovat luoneet työntekijäkokemuksen viitekehyksen kahdeksan osaluuetta, jonka avulla yrityksen tulisi luoda oma työntekijäkokemuksen viitekehysensä. Siihen kuuluu: olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö,

hyvinvointi, fyysinen työympäristö ja työvälineet. Yrityksen tulee valita näistä sellaiset osa-alueet, jotka ovat heille tärkeitä. Vain viitekehysten luomalla voidaan systemaattisesti kehittää ja johtaa työntekijäkokemusta, sillä ilman viitekehystä voidaan luulla, että kaikki työhön liittyvät asiat ovat osa työntekijäkokemusta.

Morgan (2017, 57–90) on jakanut työntekijäkokemuksen kolmeen eri ympäristöön: teknologia, fyysinen tila ja kulttuuri. Fyysinen tila on nimensä mukaisesti se tila, jossa töitä tehdään. Tähän kuuluu työskentelytilat, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen. Morganin mukaan, jotta työntekotilat voisivat olla osa hyvää työntekijäkokemusta, työnantajan tulisi avata tilansa ystäville ja vierailijoille. Tällainen avoimuus luo yhteyttä työnantajan ja työntekijän välille ja osoittaa, että yritys on ylpeä työtiloistaan. Yrityksen tulee myös luoda joustavuutta ja hyödyntää monipuolisia tilaratkaisuja kuunnellen työntekijöidensä tarpeita. Arvojen näkyminen ei saa unohtua työtiloissa ja siihen tulee kiinnittää huomiota. Teknologisella ympäristöllä Morgan tarkoittaa yrityksen käyttämää teknologiaa. Teknologian pitäisi olla kaikille saavutettavissa, käyttäjäystävällistä, sekä työnantajan ja työntekijän tarpeiden on kohdattava. Kulttuuri on Morganin mukaan se, mitä ei voi nähdä ja se on olemassa siitä huolimatta, onko yritys luonut sitä vai ei. Se määrittelee sen, miten työntekijöitä kohdellaan, miten tuotteita tai palvelua luodaan, millaisia kumppanuuksia syntyy ja miten työt saadaan tehdyksi. Kulttuuri määrittää sen, miten yrityksestä puhutaan sen sisällä ja ulkopuolella. Se vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja siihen, miten houkuttelevana yritys nähdään potentiaalisten työntekijöiden silmissä.

Maylett & Wride (2017, 163–165) on kiteyttänyt hyvän työntekijäkokemuksen yhteen sanaan: MAGIC. Se pitää sisällään merkityksen (Meaning), autonomian (Autonomy), kasvun (Growth), vaikutuksen (Impact) ja yhteyden (Connection). MAGIC näyttäytyy sitoutuneisuuden, tyytyväisyyden ja osallistumisen keskiössä. Näitä kaikkia täytyy olla, jotta MAGIC voi ilmetä organisaatiossa. Merkityksellisyys tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee henkilökohtaisella tasolla, että hänen työllään on suurempi vaikutus kuin vain yrityksen liikevaihdon kasvattaminen. Autonomialla tarkoitetaan sitä, että työntekijälle annetaan valmiudet kehittyä tekemällä itsenäisiä päätöksiä. Yritys voi antaa tähän raamit, jonka puitteissa työntekijä voi kokeilla siipiään. Kasvulla tarkoitetaan työntekijän kasvu- ja etenemismahdollisuuksia. Jos etenemismahdollisuuksia ei ole tai ne eivät ole selkeät, monet varsinkin nuoret talentit lähtevät muihin yrityksiin. Kasvu voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Joku voi haluta ylennyksen, kun joku taas kasvattaa omaa osaamistaan tai oppia uusia taitoja. Vaikutuksella tarkoitetaan sitä, mihin yrityksen liiketoiminnalla halutaan vaikuttaa. Työntekijöille on tärkeää nähdä työnsä positiivinen, vaikuttava ja hyödyllinen vaikutus ympäristöön ja ihmisiin. Yrityksen missio on se, mikä kertoo mihin yritys tahtoo vaikuttaa. Yhteydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee olevansa osa jotain suurempaa. Tähän liittyy erityisesti yrityksen kulttuuri ja se, miten työntekijä kokee sen omakseen. Työntekijöiden tulisi tulla kuulluksi, arvostetuiksi ja ymmärretyiksi, jotta he voivat kokea yhteyttä koko organisaation tasolla.

2.4 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyviä ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana. Työntekijäkokemusta tarkastellaan kahdella tasolla; ihmisen kokonaisarviota vuorovaikutushetkestä työnantajan kanssa ja yksittäisissä työhön liittyvissä hetkissä. Työntekijäkokemuksen kehittämisessä keskitytään kokonaisarvion parantamiseen keskittymällä valikoituihin yksittäisiin vuorovaikutushetkiin. Kehittäminen on tavoitteellista työsuhteen elinkaaren ja sen aikana tapahtuvien tärkeiden kohtaamispisteiden suunnittelua yhdessä työntekijöiden kanssa. Sen tarkoituksena on luoda ylivertaista lisäarvoa työntekijöille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–121.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on organisaation tapa kehittyä entistä ihmisläheisemmäksi. Organisaation kehittäminen on vaikuttavampaa, kun tiedetään, mikä työntekijöille on merkityksellistä ja millaisia työympäristöön ja työhön liittyviä valintoja työntekijät itse tekisivät. Organisaatiolle työntekijäkokemuksesta on arvoa, jos halutaan uudistua ja uudistaa strategisesti, työntekijälähtöisesti ja vaikuttavasti. Tavoitteena on, että työntekijäkokemus yhdessä strategian kanssa muodostaa organisaation johtamista ja kehittämistä ohjaavan tiekartan. Työntekijäkokemustyö auttaa fokusoimaan henkilöstölle tärkeimmät kohtauspisteet ja sen mistä on suurin hyöty. (Huhta & Myllyntaus 2021, 123–124.)

Hyvän työntekijäkokemuksen omaavia yrityksiä yhdistää ainakin kolme tekijää. Ensinnäkin hyvän työntekijäkokemuksen luojat ovat erittäin tietoisia siitä, miten heidän tekemisensä vaikuttavat työntekijöiden odotuksiin, uskomuksiin ja siihen mitä he ajattelevat työstään ja ihmisistä, joiden kanssa he työskentelevät. Toinen tekijä on uteliaisuus siitä, mikä saa heidän työntekijänsä innostuneeksi ja onnelliseksi. He ovat kiinnostuneita työntekijöistään ja pitävät heitä arvossaan riippumatta siitä mikä heidän tittelinsä on tai kauan he ovat olleet tiimissä. He ovat kiinnostuneita siitä, mikä saa työntekijät antamaan kaikkensa heidän missiolleen. He haluavat jatkuvasti selvittää sitä, mikä saisi työntekijät tuntemaan itsensä hyväksi siitä, mitä he tekevät työkseen ja ottamaan vastuuta projekteista, asiakkaista organisaatiosta. Kolmanneksi he ovat pitkäjänteisiä, sillä kulttuurin muuttaminen tai sitouttamisen lisääminen ei ole helppoa. Se vaatii sitkeyttä jatkaa kehitystyötä, vaikka tulokset eivät aina ole välittömiä. Jatkuva kehittäminen ja uuden oppiminen joka kerta on tie onnistumiseen. (Maylett & Wride 2017, 174–175.)

Huhta & Myllyntaus ovat luoneet työntekijäkokemuksen kehittämisen mallin, joka on kahdeksan vaiheinen prosessi, kuten kuvassa 2 nähdään. Tämän avulla organisaatio voi käynnistää työntekijäkokemuksen kehittämisen arjessa. Prosessin vaiheet tulisi tehdä siinä järjestyksessä, kun ne ovat kuvattu, jotta kehittäminen on suunnitelmallista, systemaattista ja vaikuttavia työntekijäkokemustyön kannalta.



Kuva 2. Työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessi (mukaillen Huhta & Myllyntaus, 153)

Ensin lähdetään liikkeelle organisaation strategian ymmärtämisestä. Strategian toteuttaminen vaatii tietynlaista osaamista, työntekijäkokemusta ja asiakaskokemusta. Strategia, organisaation toimiala ja olosuhteet luovat raamit työntekijäkokemukselle. Raamit ovat ne, jotka kertovat mikä on tärkeää ja mikä on mahdollista. Prosessin toisessa vaiheessa luodaan työntekijäkokemuksen viitekehys. Kaikkien on ymmärrettävä työntekijäkokemus samalla tavalla, jotta organisaatio pystyy rajaamaan ja konkretisoimaan tämän vaikeasti hahmotettavan ilmiön. Viitekehys auttaa viemään kehitystyön käytäntöön ja voidaan olla varmoja siitä, että organisaatiolla on kattava ja konkreettinen ymmärrys työntekijäkokemuksesta. Kolmannessa vaiheessa selvitetään työntekijäkokemuksen nykytila. Se auttaa ymmärtämään mitkä ovat olemassa olevia vahvuuksia ja mitä pitää kehittää. Nykytilan kartoituksessa kiinnitetään huomiota kolmeen asiaan; mitä strategia edellyttää, mitä asioita työntekijät pitävät tärkeinä ja mikä on näiden kahden näkökulman nykytila. (Huhta & Myllyntaus 153–154.)

Neljännessä vaiheessa määritellään työntekijäkokemuksen strategia eli tavoitetila, valinnat ja vastuu. Tähän kuuluu sen päättäminen mihin halutaan panostaa ja millä osa-alueella tyydytään hygieniatasoon. Tämän työn perusteella tehdään työnantajalupaus. Viidennessä vaiheessa luodaan työnantajaymmärryksen toimintamalli eli se, miten ja kuinka usein kerätään tietoa työntekijöiden kokemuksesta ja merkityksellisistä asioista. Toimintamalli suhteutetaan

organisaation tavoitteisiin ja resursseihin. Kuudennessa vaiheessa kehitetään työntekijäkeskeistä johtamista. Työntekijäkeskeisyys vaatii johtamisen muutosta ja se tarkoittaa sitä, että vastuuta annetaan enemmän työntekijöille ja kuunnellaan tarkasti heidän tarpeitaan ja osoitetaan arvostusta heille. (Huhta & Myllyntaus 154.)

Vaiheessa seitsemän luodaan työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessit. Kun on luotu tavoitteet ja mittarit, voidaan alkaa kehitystyöhön. Kehittäminen kattaa kolme tasoa; organisaation, prosessin ja tiimitason. Kaikille tasoille luodaan prosessit ja toimintamallit kehitystyöhön. Viimeinen vaihe aloittaa prosessin uudestaan. Kokonaisuutta viedään eteenpäin siirtymällä lähtöruutuun ja tarttumalla niihin pisteisiin, joissa on syntynyt muutostarpeita tai joissa halutaan syventää tekemisen tasoa. Strategian tai liiketoiminnan tarpeiden muuttuessa on ymmärrettävä uudet tarpeet. Jos havaitaan kehityskohteita työntekijäymmärryksessä, niin hanke voidaan projektoida, Tarkoituksena on luoda jatkuvan kehittämisen positiivinen ja innostava kierre. (Huhta & Myllyntaus 155.)

3 Yrityskulttuuri

Monet johtajat ja hallitusammattilaiset ovat kiinnostuneet kulttuurista ja sen kehittämisestä entistä enemmän, sillä hyvä yrityskulttuuri on merkittävä strateginen kilpailuetu. Yli 90 % yritysten johtajista kertoo kulttuurin olevan merkittävässä roolissa organisaation arvon muodostuksessa, mutta vain 16 % on sitä mieltä, että kulttuuri on sellaista, kuin sen pitäisi. On siis laajasti tunnistettu kulttuurin vaikutus yrityksen arvonmuodostuksessa, mutta vain pieni osa kokee, että nykykulttuuri tukee liiketoimintaa riittävästi. Menestyvään kulttuuriin ei ole oikopolkua, vaan onnistumisen ratkaisee hyvä kokonaiskuva, tiukat valinnat ja pitkäjänteinen toiminta. (Kulmala & Rosvall, 18.)

Työnhaku Suomessa 2023-tutkimuksen mukaan yleisin irtisanoutumisen syy, jopa 38 prosenttia, oli johtamisen vuoksi. Toiseksi yleisimmäksi syyksi nousi työpaikan huono ilmapiiri (33 %). Kolmanneksi tuli työnkuormittavuus (29 %) ja neljänneksi se, että yritys ei tarjonnut mahdollisuutta kehittää osaamista tai uralla etenemiseen (23 %). Näihin asioihin kannattaa siis kiinnittää erityistä huomiota, jotta yrityksen kulttuuri tukee näitä asioita. Yrityksen kulttuurilla voidaan siis vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja siihen, että yrityksellä on pitovoimaa ja myös vetovoimaa yrityksen ulkopuolella. (Vesala 20.2.2024.)

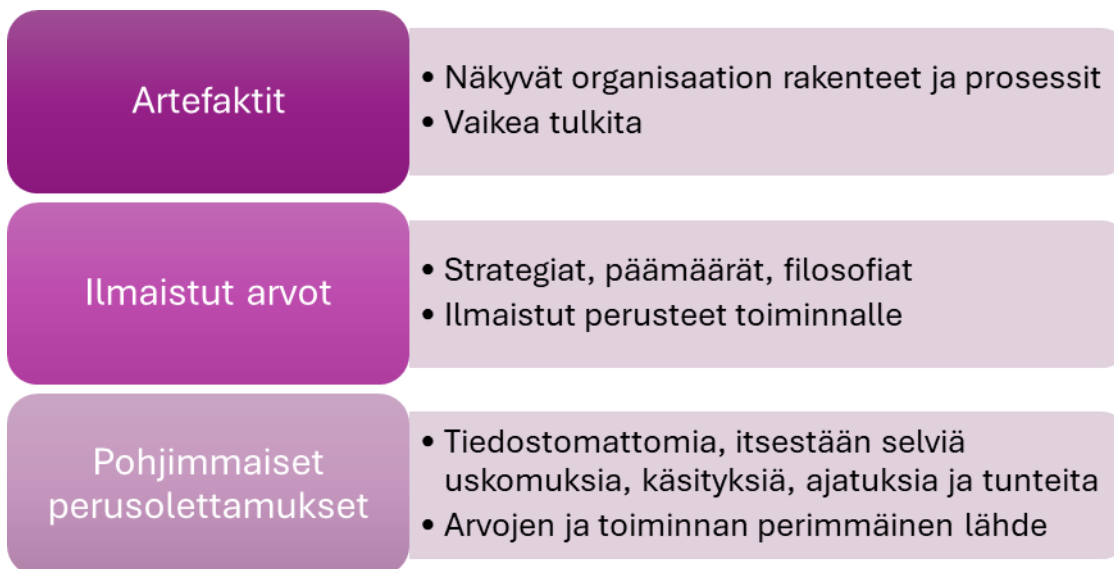
3.1 Mitä on kulttuuri ja missä sitä on?

Yrityskulttuurin määritelmiä on monia, mutta voidaan sanoa, että yrityskulttuuri on se mitä yrityksessä tapahtuu, kun kukaan ei ole näkemässä. Great Place to Work:n toimitusjohtaja Michael C. Bushin mukaan yrityskulttuuri on se fiilis, joka saa sinut haluamaan lähteä töihin tai vaihtoehtoisesti jäämään kotiin. (Great Place to Work s.a.)

Scheinin (2009, 28–29) mukaan kulttuuria on kaikkialla, missä on ryhmä, jolla on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. Kulttuurit ovat siis ryhmän omaisuutta. Kulttuurit esiintyvät ja syntyvät eri tasoilla, joita voi olla pienet tiimit, perheet ja työryhmät. Muita tasoja ovat osasto, toiminnalliset ryhmät ja muut organisaation yksiköt, joilla on yhteinen ammatillinen ydin ja yhteistä kokemusta. Kulttuureja on jokaisella hierarkian tasolla ja myös koko organisaation tasolla, jos yhteistä historiaa on riittävästi. Jopa toimialan tasolla on kulttuuria ihmisten toimialan laajuisten yhteisten ammatillisten taustojen vuoksi. Kulttuuria esiintyy laajimmillaan alueiden ja kansakuntien tasolla yhteisen kielen, etnisen taustan, uskonnon ja jaetun kokemuksen vuoksi. Kulttuuri on vahva, piilevä ja usein tiedostamaton sarja voimia, jotka määrittävät yksilön ja ryhmäkäyttäytymistämme, käsitystapojamme, ajatusmallejamme, sekä arvojamme. Kulttuurilla on siis merkitystä ja erityisesti organisaatiokulttuurilla, sillä kulttuuriset osatekijät määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja.

3.2 Yrityskulttuurin tasot

Scheinin (2009, 30) mukaan kulttuuria ei pitäisi yksinkertaistaa vain tapaan tehdä asioita tai yrityksen ilmapiiriin, vaan kulttuurista tulee ymmärtää se, että sitä tapahtuu monilla eri tasoilla. Se, millä on merkitystä ovat syvimmat tasot, joita tulee ymmärtää ja hallita. Kuvassa 3 on määritelty kolme kulttuurin tasoa, jotka ovat artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusolettamukset.



Kuva 3. Kulttuurin tasot (mukaillen Schein 1985, 30)

Artefaktien eli ensimmäisellä tasolla näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit. Kulttuurin voi tällä tasolla havaita organisaation ulkoisista toimintatavoista eli sen mitä näkee, kuulee ja tuntee kun tutustuu organisaatioon. Artefaktien tasolla kulttuuri on selkeä ja sillä on välitön emotionaalinen vaikutus. Kuitenkaan tällä tasolla emme tiedä, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät kuten toimivat ja miksi organisaatio on rakentunut niin kuin on. (Schein 2009, 31.)

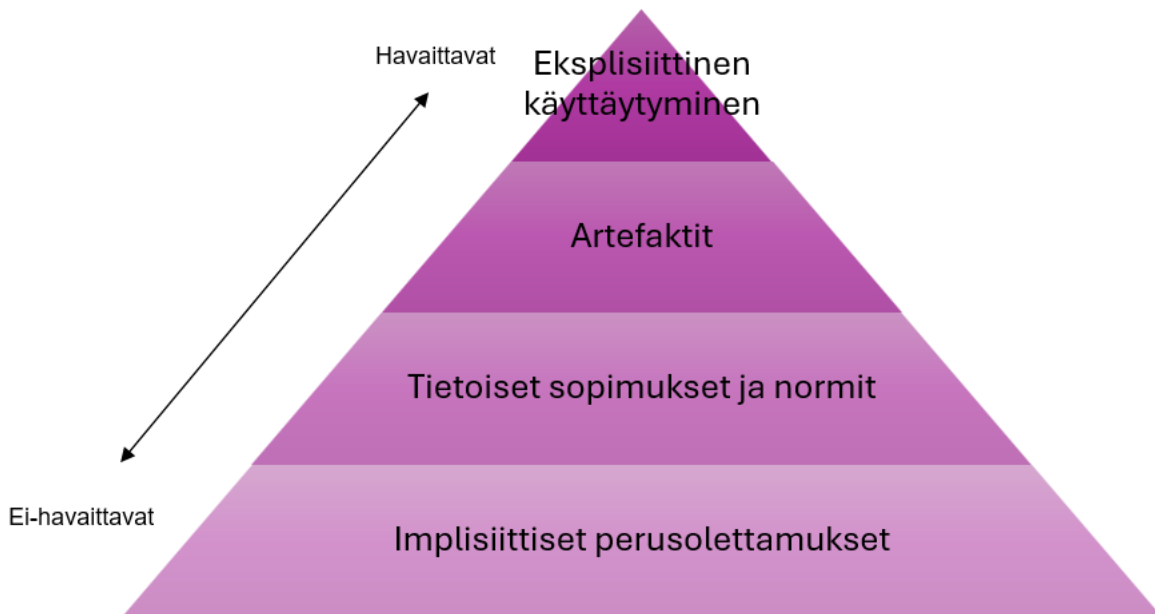
Ilmaistujen arvojen tasolla vastataan kysymykseen, miksi organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla. Ilmaistut arvot voivat olla yrityksessä esimerkiksi dokumenttien muodossa, joissa ilmaistaan yrityksen arvoja, periaatteita, etiikkaa ja visioita. Nämä voivat yrityksen mukaan kuvastaa heidän kulttuuriaan. Ilmaistujen arvojen ja näkyvän käyttäytymisen välillä voidaan kuitenkin huomata ristiriitaisuuksia. Organisaatiossa voidaan kannattaa yhteistyötä, mutta palkitsemisjärjestelmät voivat olla kilpailuhenkisiä ja yksilökohtaisia. Ristiriitaisuudet kertovat, että ajattelun ja käsityksen syvempi taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. Kulttuurin syvempi taso voi olla yhdenmukainen organisaation ilmaisemien arvojen ja periaatteiden kanssa tai sitten se ei ole. Ymmärtääkseen kulttuuria on selvítettävä, mitä syvemmillä tasolla tapahtuu. (Schein 2009, 32–34.)

Syvemmän tason yhteiset piilevät oletukset löytyvät tarkastelemalla yrityksen historiaa. Mitkä ovat olleet yrityksen alkuvaiheessa perustajien ja johtajien arvot, uskomukset ja oletukset, jotka ovat mahdollistaneet yrityksen menestyksen? Organisaatiota perustaneet yksilöt iskostavat alkuvaiheessa näitä palkkaamiinsa ihmisiin. Jos perustajien arvot ja oletukset eivät vastaa sitä, mitä organisaation ympäristö sallii ja vaatii, se epäonnistuu, eikä kehitä kulttuuriaan. Jos yritys keinoillaan pystyy menestymään tuotteillaan, uskomuksista ja arvoista tulee vähitellen yhteisiä ja itsestään selviä. Näistä tulee piileviä olettamuksia maailman luonteesta ja siinä menestymisestä. Nämä ovat kulttuurin ydin, kun organisaatio pysyy menestyvänä, ja ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta. Yhteisiä ja itsestään selviä niistä tulee, kun uudet jäsenet oivaltavat, että perustajien uskomukset, arvot ja oletukset ovat johtaneet organisaation menestykseen ja tällöin niiden täytyy olla myös oikein. Kulttuurin ymmärtämiseksi on paljastettava oletuksia, jotka vaikuttavat tiedostomattomana, koska niistä on tullut itsestään selviä. (Schein 2009, 34–35.)

Kulttuuria on siis vaikea muuttaa, sillä se on pysyvää ja se on yhdessä opittua eli niitä tapoja ajatella, havaita maailmaa, jotka ovat tehneet ryhmän menestyväksi. Kulttuurin syvimmat osat ovat piilossa, sillä organisaation jäsenet ylläpitävät niitä itsestäänselvyyksinä. Kulttuuria ei ole oikeaa tai väärää tai parempaa tai huonompaa paitsi suhteessa siihen, mitä ympäristö sallii ja mitä organisaatio yrittää tehdä. Jos organisaatioon halutaan tuoda uusia arvoja, on osoitettava, miten niiden pohjana olevat perusoletukset sopeutuvat organisaation toimintaympäristöön. (Schein 2009, 36.)

Kulttuuria tulee analysoida sen jokaisella tasolla, jotta sitä voi ymmärtää, sillä se on monimutkainen ja monitasoinen käsite. Kulttuuria ei saa yksinkertaistaa liikaa, vaan on ymmärrettävä useita perustavanlaatuisia näkökohtia. Kulttuuri antaa merkityksen tunteen ja ennustettavuutta päivittäiseen elämään. Asiat, jotka toimivat opitaan ryhmässä ja nämä uskomukset ja oletukset katoavat tietoisuudesta ja muuttuvat piileviksi säännöiksi siitä, miten tehdä, tuntee ja ajatella asioista. Kulttuuri on laaja ja ne uskomukset ja oletukset, joiden avulla on opittu selviytymään ympäristössä, muokkaavat päivittäistä elämää. Kulttuuri on siis pysyvää ja kaikki kulttuurimuutokset aiheuttavat paljon ahdistusta ja vastarintaa. Tällöin muutoksen tekijän on ymmärrettävä, että on kyseessä hyökkäys organisaation pysyvimpien osien kimppuun. (Schein 2009, 41.)

Toisten yritysten kulttuuria ei voi kopioida. Jokaisen yrityksen on pyrittävä olemaan ainutlaatuinen itsensä. Kulttuuri on kompleksinen ja moniulotteinen organismi, joka rakentuu yrityksen omistajien, sen johtajien, työntekijöiden sekä yrityksen historian, tilanteen ja osittain sattumankin monimutkaisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tällaisen tilanteen toisintaminen on mahdotonta. Jokaisen yrityksen on rakennettava kulttuurinsa omista lähtökohdistaan sen päälle, mitä organisaatio on ja mikä se haluaa olla. (Luukka 2020, 94.)



Kuva 4. Kulttuurin tasot (mukaillen Cameron & Quinn 2011, luku 1.4)

Cameron & Quinn (2011, luku 1.4) ovat lisänneet vielä eksplisiittisen käyttäytymisen kulttuurin tasojen ylimmäksi kerrokseksi, kuten kuvan 4 pyramidissa. Alimmalla tasolla ovat ei-havaittavia implisiittisiä perusolettamuksia, joita ihminen ei edes mieti, sillä ne ovat kulttuurin ydintä. Samalla tavalla kuin ihminen ei mieti aamulla, mitä kieltä hän alkaa puhumaan. Tietoiset sopimukset ja normit ovat sääntöjä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Organisaation toimintatavat johtavat juurensa siitä, mitä oletuksia ihmisillä on siitä, miten hyvästä työstä tulisi palkita, suoritusta johtaa ja töitä organisoida. Havaittavia tasoja ovat artefaktit, niin kuin aikaisemmin Scheinin mallissa on mainittu. Eksplisiittinen käyttäytyminen on sitä, miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja miten asiat tehdään ylipäätään organisaatiossa. Kaikki tasot on otettava huomioon kulttuurin muutoksessa ja kulttuurin täytyy siis myös näkyä ihmisten tavassa toimia ja toistensa vuorovaikutuksessa.

4 Yrityskulttuurin johtaminen

Yrityksen kulttuuria voi ja sitä pitää johtaa; ainoastaan kulttuurin johtamisen avulla asioita saadaan toivottuun suuntaan (Intotalo s.a). Kulttuurin johtamisessa on otettava huomioon monia eri osa-alueita ja monet yrityskulttuurin tutkijat ja ammattilaiset ovat määritelleet osa-alueet hieman eri tavoin, mutta niissä toistuvat kuitenkin samat teemat.

Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri ja se syntyy ajan saatossa tietoisesti ja tiedostomatta tekemällä päätöksiä, teoilla ja tekemättä jättämisillä. Yrityskulttuuri tapahtuu, jos sitä ei johdeta. Toivottuunlainen kulttuuri saadaan vain johtamalla sitä. Voidaan sanoa, että saat sellaisen kulttuurin, jonka teoillasi ansaitset. Kulttuuriin on kiinnitettävä huomiota jo yrityksen alusta lähtien, jotta siitä tulee tietoinen ja johdettava. Kulttuuria on helpompi rakentaa alusta kuin muuttaa olemassa olevaa toisenlaiseksi. Hyvä yrityskulttuuri voi tapahtua myös intuitiivisesti, jos oikealla arvomaailmalla varustetut perustajat tekevät tiedostamattomasti hyviä päätöksiä ja valintoja. Tällöin vaarana kuitenkin on, että yrityksen kasvaessa ydintiimin toimintatavat eivät toimikaan. Jos rekrytoinneissa ei tehdä tietoisesti päätöksiä kulttuurinmukaisesta rekrytoinnista, voi yritykseen tulla sen kulttuurista piittaamattomia ja vastahakoisia henkilöitä. Näin myös tiedostomatta syntynyt kulttuuri voi muuttua tiedostamattomasti. (Luukka 2020, 34–36.)

Seuraavaksi mainittujen kulttuurin johtamisen määritelmien pohjalta olen keskittynyt tässä osiossa yrityksen arvoihin, yhteisöllisyyteen, viestintään, palkitsemiseen ja ilmapiiriin. Nämä aiheet toistuvat myös toteuttamassani kyselyssä, jossa selvitettiin yrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa ja kulttuuria

4.1 Yrityskulttuurin osa-alueet

Luukan (2020, 176) mukaan yrityksen kulttuurilla on neljä kulmakiveä: organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, olemassaolon syy ja suunta. Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan sitä, miten johto näkee työntekijänsä. Onko heillä positiivinen vai negatiivinen ihmiskäsitys? Positiivinen ihmiskäsitys on sitä, että uskotaan ihmisen kykyyn ja potentiaaliin, sekä itsenäiseen tekemiseen. Tällöin kulttuuri perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Negatiivisessa ihmiskäsityksessä on kyse siitä, että ajatellaan, että ihminen luonnostaan välttelee työtä ja vastuuta. Kulttuuri rakentuu tällöin valvontaan ja epäluottamukseen. Positiivisessa ihmiskuvassa on se hyvä puoli, että ihminen toimii yleensä sen mukaisesti, mitä häneltä odotetaan. Jos johto osoittaa työntekijälle luottamusta ja uskoo hänen potentiaaliinsa, toimii työntekijä odotusten mukaisesti. Tällöin voidaan olettaa, että työntekijä työskentelee myös yrityksen hyväksi ilman, että häntä tarvitsee johtaa kepillä ja porkkanalla.

Yrityksen arvot vastaavat siihen, miten toimimalla yritys uskoo toteuttavansa olemassaolonsa tarkoitusta ja pääsevänsä tavoitteisiinsa. Yrityksen arvomaailmaa ei voi keksiä vaan ne pitää löytää, sillä johdon ja työntekijöiden täytyy sitoutua niihin. Arvoilla ei ole merkitystä, jos ne eivät toteudu päivittäisessä tekemisessä. (Luukka 2020, 202,222–223.) Jokaisella yrityksellä on oltava syy, miksi olemme olemassa, sillä jokainen organisaatio on syntynyt jostakin syystä. Olemassaolon syy määrittää myös yrityksen arvopohjaa, sillä yrityksen missio kertoo, mikä on yritykselle tärkeää. Se tarjoaa tekemiselle syyn eli tarkoituksen, sillä se kytkee arjen tekemisen johonkin suurempaan. Yrityksen missio, sen tehtävä ja tarkoitus antavat työntekijälle merkitystä ja motivaatiota. Tämän takia mission tulee olla idealistinen, sillä työntekijät haluavat olla osana jotain suurta ja innostavaa, vaikka mission tuleekin olla aina totta. (Luukka 2020, 226–233.)

Yrityksen suunnalla tarkoitetaan visiota eli yrityksen tulevaisuuden tavoitetilaa. Henkilöstön kannalta visio on tärkeä, sillä sen avulla työntekijä selvittää, onko hänellä siinä roolia ja haluaako hän olla osa sitä tarinaa. Visio kertoo sen, mihin yritys haluaa mennä ja millaiseksi se haluaa tulla. Sen tulee olla kunnianhimoinen, innostava ja pilkottavissa osatavoitteiksi. Työntekijöiden on voitava kytkeytyä visioon tavalla tai toisella. Vahvan kulttuurin rakentaminen edellyttää aina visiota. (Luukka 2020, 238, 249.)

Kulmala & Rosvall (2022, 42) ovat sitä mieltä, että yrityksen kulttuuria voidaan kehittää haluttuun suuntaan kehittämällä yrityksen arjen toimintoja. Strategisesti merkittävän kulttuurin kehittämisessä on tärkeintä hahmottaa tavoitteiden ja toimien välinen yhteys. Yrityskulttuurin johtamisessa täytyy ottaa huomioon, mitä siinä oikeastaan johdetaan. Kulmala & Rosvall jakavat yrityskulttuurin johtamisen neljään eri osa-alueeseen: yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta, rakenteet ja toimitavat, yhteisöllisyys ja työpaikan puitteet ja palvelut.

Yrityksen kokonaiskuva sisältää sen perustehtävän, suunnan ja strategian. Se kuvaa yrityksen asemaa suhteessa sen nykyiseen toimintaympäristöön ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Yhteinen ymmärrys yrityksen kokonaiskuvasta mahdollistaa yhteisen toiminnan, koska se yhdistää roolista riippumatta koko henkilöstöä. Yrityksen perustehtävän muodostaa se, minkä asiakkaan ongelman yritys pyrkii toiminnallaan ratkaisemaan. Se vastaa kysymykseen miksi yritys on olemassa ja strategiset valinnat vastaavat kysymykseen, mitä yritys tavoittelee ja yrityskulttuuri vastaa, miten ihmiset organisaatiossa toimivat. (Kulmala & Rosvall 2022, 43–44.)

Osana yritysten merkitystä odotetaan entistä enemmän vastuullista ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa liiketoimintaa ja jopa hyvän tekemistä. Tämä muuttaa johtamista ja yritysten strategioita globaalisti. Kuluttajat haluavat kuluttaa yritysten tuotteita, jotka on tuotettu ympäristöystävällisesti, tasa-arvoisesti ja saavutettavasti, noudattaen läpinäkyvää ja kestävää taloudenpitoa. Työn merkitystä tämä lisää silloin kun liiketoiminnan ja voitontavoittelun ylittävät arvopohjaiset valinnat ovat

linjassa yksilön omien arvojen kanssa. Parhaimmillaan se vetoaa järkeen ja tunteeseen, sekä toimii vetovoimana omistajille, asiakkaille sekä nykyiselle ja tulevalle henkilökunnalle. (Kulmala & Rosvall 2022, 46.)

Rakenteilla ja toimintatavoilla tarkoitetaan rakenteita, jotka voidaan tehdä näkyviksi ja ohjaavat toimintaa. Tähän kuuluu neljä rakennetta: työn organisointi, päätöksenteko, palkitseminen ja palaute. Kulttuurin johtamisen näkökulmasta näissä keskitytään tarkoituksenmukaisuuteen, selkeyteen ja toimivuuteen arjessa. (Kulmala & Rosvall 2022, 47–48.)

Kaikki työyhteisöt koostuvat ihmisistä ja kulttuuri syntyy näiden ihmisten kanssakäymisessä. Ilman ihmisiä ei ole yritystä tai sen kummemmin kulttuuriakaan. Yhteisöllisyyden osa-alueeseen liittyvät arvot, yhteistyö ja verkostot, yhteenkuuluvuus sekä tunteet. Hyvä yhteisöllisyys saatetaan liittää siihen, kuinka paljon yrityksen ihmiset ovat tekemissisä vapaa-ajallaan. Työkavereiden kanssa vapaa-ajan vietto luo luottamusta ja helpottaa tutustumista, mutta työyhteisöä ei sen varaan rakenneta arjessa. Yhdessä vietetyn ajan määrä ei mittaa yhteisöllisyyttä ja riittävä yhteisöllisyyden kokemus on eri ihmisille erilainen. Peruskiven työyhteisölle muodostaa yhteiset arvot, keskinäinen luottamus ja yhteinen päämäärä, jonka eteen tehdään töitä toisia kunnioittaen ja jokaisen vahvuuksia hyödyntäen. (Kulmala & Rosvall 2022, 51.)

Työpaikan puitteet ovat fyysisiä tai virtuaalisia tiloja, joissa työntekijät tekevät työtä. Työtilat voivat heijastaa kulttuuria ja ne myös mahdollistavat toimintaa sen mukaisesti. Toimistotilat eivät koronan myötä ole enää se paikka, missä tehdään päivittäin töitä, mutta silti sillä on merkitystä kulttuurin kannalta. Työpaikan palvelut ovat henkilöstölle ilahduttavia ja lisäarvoa tuottavia, sekä ne vastaavat tarpeeseen. Niiden avulla vaikutetaan työn tekemiseen joka päivä ja sillä tavoin myös kulttuuriin. (Kulmala & Rosvall 2022, 64–68.)

4.2 Yrityksen arvot

Lencionin (2012, 93–98) mukaan yrityksen arvot voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: ydinarvot (Core Values), tavoiteltavat arvot (Aspirational Values), sattumalta syntyneet arvot (Accidental Values), sekä minimistandardit (Permission-to-Play Values). Ydinarvot ovat yrityksen kaksi tai kolme olemassa olevaa käyttäytymisen piirrettä. Nämä ovat muuttumattomia ja ovat yrityksen identiteetin keskiössä. Näiden arvojen mukaan täytyisi toimia kaikissa tilanteissa palkkaamisesta irtisanomisiin ja strategiasta suorituksen johtamiseen. Tavoiteltavat arvot ovat sellaisia, joita yritys haluaisi yritykseensä, jotta se voisi menestyä sen hetkisessä markkinatilanteessa. Näitä arvoja yritys pyrkii saamaan yritykseensä tietoisesti johtamalla niitä. Ne eivät ole olemassa olevia arvoja, joten ne täytyy tuoda yrityksen kulttuuriin. Sattumalta syntyneet arvot ovat syntyneet tahattomasti, eivätkä välttämättä palvele organisaatiota hyvällä tavalla. Yrityksessä voi tulla esimerkiksi tavaksi palkata

samanlaisen taustan omaavia henkilöitä huomaamattaan. Yrityksen johdon täytyy suojata organisaatiota sattumalta syntyviä arvoja vastaan, sillä se voi estää uusien ideoiden syntymisen ja ihmisten menestymisen organisaatiossa. Minimistandardit ovat peruskäyttäytymissäännöt, joita vaaditaan organisaatiossa. Näitä ovat yleensä rehellisyys ja toisten kunnioitus. Minimistandardit eivät määrittele tai erota yritystä muista organisaatioista. Tämän takia nämä kannattaa erottaa ydinarvoista, jotta vältetään niiden heikentäminen.

Yrityksen määrittämällä arvoilla pyritään vaikuttamaan yrityksen ja sen henkilöstön tapoihin toimia. On tärkeä ymmärtää mitä arvoja yrityksessä toteutetaan ja mitkä arvot ovat tavoitearvoja. Jos jokin arvo on vasta tavoiteltava, täytyy siitä viestiä eri lailla kuin jo näkyvästi vaikuttavista arvoista. Arvot rakentavat yhteisöllisyyttä vain silloin, jos ne ovat linjassa arjen tekemisen kanssa. Yrityksen todelliset arvot näkyvät ulospäin tekoina, eikä niistä välttämättä tarvitse kertoa asiakkaalle. (Kulmala & Rosvall 2022, 52.)

Jokainen tuo yritykseen omat arvonsa ja periaatteensa, eikä yrityksen arvojen ole tarkoitus muuttaa tai arvottaa yksilön arvoja. Yrityksen arvojen on tarkoitus luoda työpaikalla yhteiset käyttäytymisen odotukset, joiden mukaan ihmisten välinen toiminta sujuu. Yhteiset toimintaperiaatteet ovat apuna erilaisten ihmisten työskennellessä yhdessä. Ilman yhteisiä sääntöjä voi syntyä kahnauksia tai väärinymmärryksiä siitä, miten kuuluu toimia. Jotta teot ja puheet ovat linjassa, täytyy johdon puuttua ei toivottuun käytökseen, sillä se on yhteisten arvojen puolustamista. Tutkimusten valossa vain pieni osa henkilöstöstä tuntee yrityksen arvot. Niitä on siis tärkeää käydä läpi aktiivisesti ja oma-aloitteisesti henkilöstön kanssa. (Kulmala & Rosvall 2022, 52–53.)

Yrityksen arvojen tehtävä on kertoa, miten toimimalla yritys uskoo toteuttavansa olemassaolonsa tarkoitusta ja pääsevänsä asettamiinsa tavoitteisiin. Arvot eivät koskaan ohjaa liiketoimintaa vaan ihmisiä siinä. Arvot tulee siis kirjoittaa ihmisille, eikä organisaatiolle tai kasvottomille sidosryhmille. (Luukka 2020, 205.) Yrityksen arvojen tulee olla selkeästi määriteltyjä ja niiden pitää olla koko henkilöstön tietoisuudessa, sekä niiden merkitys ymmärrettävä. Kun arvot ovat oikein määriteltyjä, niiden perusteella voidaan palkata ihmisiä ja ne voivat määrittää mistä yrityksessä palkitaan ja mistä ylennetään tai irtisanotaan. (Luukka 2020, 215.) Ei ole tiettyjä arvoja, joiden avulla syntyisi menestyvä yritys. Enemmän on merkitystä sillä, kuinka syvästi yritys uskoo arvoihinsa ja kuinka systemaattisesti se elää, hengittää ja ilmaisee niitä kaikessa mitä se tekee. (Luukka 2020, 220.)

Arvoja ei tulisi luoda yritykselle niin, että osallistetaan koko henkilöstö niiden määrittelyyn. Arvoja ei voi synnyttää demokraattisen äänestyksen pohjalta, vaan johdon tai omistajien täytyy synnyttää ne ymmärtäen organisaatiota, jotta ne ovat tarpeeksi vahvat. Demokraattisessa prosessissa on nimitäin ongelmana se, että myös ne, joiden arvomaailma ei ole sama kuin se mitä yritys tarvitsee menestyäkseen, saavat äänioikeuden. (Luukka 2020, 224.)

Yrityksen johdon täytyy pystyä sitoutumaan arvoihin. Jos johto ei sitoudu niihin, ei millään muulla ole väliä. Tämän takia toimiva johto tai omistajat määrittävät arvot, jonka mukaan he uskovat, että organisaatio menestyy. Arvojen täytyy heijastella yrityksen kulttuuria, eikä ne voi olla mitä tahansa trendisanoja. Henkilöstö voidaan osallistaa lanseerauksen jälkeen, jolloin käydään läpi, miten arvot vaikuttavat arjen tekemiseen. Kun arvot alkavat vaikuttaa arjen puheissa ja teoissa he, jotka eivät koe niitä omikseen lähtevät. Organisaation arvomaailma on keskeinen osa yrityksen kulttuurin rakentamista. Ne auttavat johtamaan organisaatiota kulttuurin mukaisesti ja siten myös vahvistamaan kulttuuria, (Luukka 2020, 225.)

4.3 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden tärkeä osa organisaatiossa on ihmisten välinen yhteistyö ja erilaiset verkostot. Kulttuurin näkökulmasta voidaan arvioida, kuinka paljon yhteistyötä tehdään, kuinka laajoissa verkostoissa yhteistyö toteutuu ja miten sujuvaa se on. Verkostomaisessa yhteistyössä syntyy uusia yhteistyön tapoja ja mahdollisuuksia yrityksen sisälle ja sen ulkopuolelle. (Kulmala & Rosvall 2022, 54.)

Työpaikoilla tulisi aktiivisesti tukea oppimista. Kulttuuri voi mahdollistaa yksilön ja organisaation oppimisen tiimeissä ja verkostoissa. Mitä mutkikkaampia ja nopeammin muuttuvia asioita ratkotaan, sitä enemmän oppimista tapahtuu ihmisten välisissä kohtaamisissa. Yksilöt siis luovat uutta tietämystä erilaisissa sosiaalisissa kohtaamisissa ja keskinäisessä dialogissa. Tätä dialogoa käydään yksilöiden välillä ja verkostoissa. Näitä kohtaamisia ja vuorovaikutusta pystytään organisaation tukirakenteilla ja järjestelmillä tukemaan. Dialogille täytyy järjestää paikkoja ja tieto on tehtävä näkyväksi. (Kulmala & Rosvall 2022, 55–57.)

Työpaikat voivat parhaimmillaan toimia alustoina erilaisille verkostoille ja kohtaamisille. Esimerkkinä voi olla yritykseen perustettava kirjakerho, joka mahdollistaa yhteistä keskustelua ja ajattelua. Verkostoimaisten ja kohtaamisia mahdollistavien toimintatapojen avulla voidaan tehdä myös isompia toimenpiteitä, joista tulee osa yrityksen arkea, eivätkä ne ole sattumanvaraisia. (Kulmala & Rosvall 2022, 58.)

Ihmisten tekemä työ ja tehtävät on sisällytetty verkostoihin ja ihmisten väliin yhteyksiin. Niiden yhteyksien läpi kulkevat tieto, oivallukset ja innovaatiot. Organisaation hyvinvointiin ja elinvoimaan liittyy keskeisesti ihmisten väliset yhteydet. Yrityksissä tarvitaan siis verkostoja ja ihmisten välisiä yhteyksiä, tapahtuvat ne sitten toimiston tiloissa tai virtuaalisesti. Verkostoissa on heikkoja ja vahvoja sidoksia. Vahvat sidokset muodostuvat yleensä fyysisesti samassa paikassa. Vahva sidos on ihmisten välillä, jotka tuntevat hyvin, luottavat toisiinsa ja voivat pyytää apua ja tukea toisiltaan. Hiljainen tieto yrityksissä vaihtuu juuri näiden ihmisten välillä, sillä hiljaista tietoa välittyy erityisesti

ihmisten välillä, jotka luottavat toisiinsa. Nämä ryhmät eivät kuitenkaan ole yhtä hyviä luomaan uusia ideoita, sillä he tuntevat ryhmän ideat jo ennestään, joten he eivät luultavasti kohtaa ajatuksia, jotka ovat heille uusia. Heikot sidokset ovat tuttavivia, joista tiedät jotain, mutta et välttämättä tiedä heidän perhesiteistään tai muusta syvällisemmästä. Sinulla ei ole näihin ihmisiin tunnepitoista suhdetta ja näitä ihmisiä on verkostossasi paljon enemmän kuin vahvoja sidoksia. Heikot sidokset eivät vaadi paljon aikaa ja niiden eteen ei tarvitse nähdä vaivaa. Heikkojen sidosten vahvuus on niiden iso määrä. Kun on paljon heikkoja sidoksia, voidaan niiden avulla yhdistää eri vahvojen sidosten ryhmiä keskenään ja niiden kautta saada uusia ideoita aikaan. (Gratton 2022, 26–32.)

Työelämän kohtaamiset tapahtuvat enenevässä määrin virtuaalisesti ja tällä on vaikutusta verkostojen laajuuteen ja syvyyteen. Vahvojen sidosten luomiseksi ja luottamuksellisten suhteiden syntyymiseen ja ylläpitoon tarvitaan uudenlaista lähestymistapaa ja ajattelua. Enää ei voi laskea sen vaaraan, että ihmiset tutustuvat toisiinsa työpaikalla tai tapahtumissa. Tukea tulee tarjota myös heikkoihin sidoksiin ja hyödyntää siinä teknologiaa, jonka ansioista voidaan olla yhteydessä paikasta riippumatta. (Kulmala & Rosvall 2022, 59.)

Yhteenkuuluvuuteen vaikuttaa se, että ihminen kokee kuuluvansa joukkoon omana itsenään ja luottaa muihin organisaation jäseniin. Yhteenkuuluvuutta voi rakentaa käytännössä tiimien avulla. Yhteenkuuluvuus voi olla koko organisaation tasolla löyhää, mutta tiimeissä vahvaa. Tutkimuksen mukaan tiimeissä työskentelevät ovat sitoutuneempia kuin itsenäisesti työskentelevät. Tiimit luovat pienemmän kotiyhteisön, mikä auttaa yksinkertaistamaan asioita monimutkaisessa maailmassa. Yrityksen kulttuuri toimii liimana ihmisten toiminnan ja suunnan välillä ja tiimit toimivat liimana ihmisten ja yrityksen välillä. Tiimeissä pystytään suoraan vaikuttamaan ihmisten motivaatioon ja sitoutuneisuuteen vaikuttaviin tekijöihin kuten, autonomiaan, yhteenkuuluvuuteen ja kyvykkyyteen. Lähijohtajalla on tiimeissä iso merkitys ja ne ihmiset, jotka luottavat tiiminsä johtajaan ovat 12 kertaa sitoutuneempia. (Kulmala & Rosvall 2022, 61–62.)

Tunteilla on keskeinen merkitys yhteisöllisyyden, yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden muodostamisessa. Tunteet vaikuttavat yhteisöjen hyvinvointiin ja toimivuuteen. Jos tiimi on tunneilmapiiriltään hyvä, toimivat tiimit tuottavammin. Tiimit, joissa puhutaan myös negatiivisista tunteista, suoriutuvat paremmin analyyttisistä tehtävistä. Näissä tiimeissä psykologinen turvallisuus on myös vahvempi. Kulttuuria voidaan myös johtaa huomioimalla tunteet. Mitä parempi ymmärrys tunteista on, sitä paremmin pystyy käsittelemään toiminnan esteitä ja mahdollisuuksia. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää psykologista turvallisuutta ja itseluottamuksen tunnetta. Itseluottamus antaa uskoa tarttua aina haastavampiin tavoitteisiin. On siis uskottava, jotta voi onnistua. Kulttuurin johtaja voi auttaa organisaatiota ja yksilöä huomaamaan positiiviset onnistumiset ja edistymisen. Tämä tuo organisaatioon nostetta. Psykologisen turvallisuuden, oppimisen ja itseluottamuksen keskinäinen

vuorovaikutus on kuin vauhtipyörä, jossa yhteisöstä tulee aina vain pystyvämpi uteliaampi ja kunnianhimoisempi. (Kulmala & Rosvall 2022, 63–64.)

4.4 Viestintä

Viestintä on lajityyppillinen ominaisuus ihmiselle ja kaiken inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta. Se on välttämätön ehto ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. Ilman viestintää ei olisi organisoitua toimintaa tai organisaatioita. Ihminen kommunikoi kielellisesti ja ei-kielellisesti eli non-verbaalisesti. Tällainen sanaton, audiovisuaalinen viestintä voi välittää merkitystä joskus tehokkaammin kuin sanat. (Juholin 2017, 22.)

Ilman viestintää ei ole työyhteisöä. Viestintä ei ole vain jonkin tietyn tahon vastuulla, vaan viestintää on kaikki mitä tapahtuu työyhteisössä. Se on vuorovaikutusta, kohtaamista, huomioon ottamista ja välittämistä. Viestinnällä myös tiedotetaan, selvennetään ja tehdään asioita ymmärrettäväksi, sekä taustoitetaan. Viestintä on aktiivista monen suuntaista ja ennakoivaa toimintaa. Parhaassa tapauksessa viestintä on avointa, oikea-aikaista ja kattavaa. Jotta viestintä on avointa, täytyy sen olla totuudenmukaista, realistista ja objektiivista. Oikea-aikaisuus tarkoittaa sitä, että viestintä tapahtuu riittävän ajoissa, jotta tiedottamisesta on mahdollisimman paljon hyötyä. Viestintä on kattavaa, kun tähdätään siihen, että koko henkilökunta pysyy ajan tasalla kaikista keskeisistä organisaation toimintaan liittyvistä asioista. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2012, 6.)

Viestinnällä on strategisia tehtäviä, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti organisaation toimintakykyyn ja menestykseen. Näistä vastaavat jokainen oman roolinsa kautta, johto, viestintäammattilaiset ja asiantuntijat, sekä muut viestinnästä vastaavat. Strateginen viestintä sisältää organisaation tehtävän, tavoitteet ja strategiat, jotka näkyvät päivittäisessä toiminnassa, tulevaisuuden suunnittelussa ja menneen arvioinnissa. (Juholin 2017, 47.)

Viestinnällä on vaikutusta yhteisöllisyyteen ja organisaatiokulttuuriin. Yhteisöllisyys on sosiaalista pääomaa, me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvä yhteishenki huokuu myös organisaation ulkopuolelle ja houkuttelee näin työntekijäksi, yhteistyökumppaniksi tai asiakkaaksi. Työnhakijat esimerkiksi arvostavat organisaatioissa avointa keskustelukulttuuria, joka sallii eri mielipiteet ja mahdollisuuden tulla kuulluksi ja yleisesti tekemisen meininkiä. Viestinnällä yleensä tavoitellaan henkilöstön ja asiakkaiden sitouttamista. Sitoutuminen on viestinnän tulos, joka vaatii tietoa, vuorovaikutusta, kuulluksi tuleminen ja arvostuksen kokemuksen tunnetta. Ihmisten välinen myönteinen ja rakentava vuorovaikutus on työyhteisön suurimpia voimavaroja, jotka tukevat myös vaikeina aikoina. (Juholin 2017, 48–49.)

4.5 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä on 2000-luvulla korvannut käsitteenä sisäisen viestinnän ja sisäisen tiedottamisen. Työyhteisöviestintä ymmärtää edellä mainittujen lisäksi sen, että viestintää tapahtuu foorumeilla, jotka ulottuvat työyhteisön ulkopuolelle ja verkostoihin, joilla työyhteisön jäsenet kommunikoivat oman tehtävän puitteissa ja valtuuttamina. (Juholin 2017, 118.)

Työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, joita ovat fyysinen tai digitaalinen työtila, -alusta -tai ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti, kollegiaalisesti ja johdetusti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen eli työssä tarvittavan tiedon saatavuus ja vaihdanta, työn ilo, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja uudistuminen, sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen. Tämä vahvistuu vastuullisen dialogin kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa identiteettiä ja mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön ja omaan identiteettiinsä. (Juholin 2017, 121.)

Työyhteisöviestintä on työyhteisössä tapahtuvaa hyvin suunniteltua ja organisoitua viestintää. Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä toimii pohjana myös ulkoiselle viestinnälle ja organisaation kaikelle toiminnalle. Työyhteisöviestintään kuuluu organisaation tavoitteet, strategiat, suunnitelmat, toiminnan, palvelut, talouden, muutokset, päätökset, henkilöstöetuudet ja muut ajankohtaiset asiat. Parhaassa tapauksessa viestintä tehostaa toiminnan kehittämistä ja edistää yhteisten tavoitteiden määrittelyä, niiden saavuttamista ja toteuttamista. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2012, 6.)

Kun viestintä toimii se lisää hyvinvointia ja on tärkeä tekijä myös aikaansaannosten kannalta. Työhyvinvointiin vaikuttavat palaute, viestinnän vastavuoroisuus, avoimuus ja nopeus, sekä työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri. Työyhteisöviestinnällä on merkitystä sairauspoissaoloihin ja henkilöstön sitoutuneisuuteen. Johdolla on iso rooli vuorovaikutteisen ja avoimen kulttuurin luomisessa ja sen täytyy tehdä tietoinen päätös, jos se aikoo pyrkiä kuuntelevaksi organisaatioksi. Tällöin johdon on arvostettava kuuntelemista yhtenä avaimena organisaation tehokkaaseen toimintaan. Johdon tulee kuunnella tasapuolisesti eri tahoja sekä tulkita ja ymmärtää viestejä samoin periaattein. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2012, 7.)

Palaute liittyy kiinteästi yksilöiden ja tiimien kehittymiseen, oppimiseen ja onnistumiseen. Kehittymisen polttoaineena toimii ihmisten välinen palaute ja sitä on hyvä aktiivisesti pyytää, antaa, vastaanottaa ja jakaa. Palaute on hyödyllistä, oli se sitten kannustavaa tai korjaavaa. Myönteinen palaute auttaa ymmärtämään omia vahvuuksia ja tekemään jatkossakin hyödyttäviä asioita paremmin ja itsevarmemmin. Korjaava palaute auttaa yksilöä tai tiimiä tunnistamaan mahdolliset vaaranpaikat ja tekemään korjaavia toimenpiteitä oikea-aikaisesti. Palaute on merkki siitä, että työntekijän työ huomataan ja hänestä välitetään. Avoimessa ja palautteeseen kannustavassa ilmapiirissä

jokaisella on vaikutusmahdollisuus siihen, miten työtä tekee ja miten jakaa kehitysideoita myös laajemmin organisaatiossa. Palaute myös kytkeytyy siihen, miten organisaatiossa puututaan väärinkäyttöihin. Palaute ei ole vain esimiehen työkalu vaan se on parhaimmillaan monen suuntaista ja kuuluu kaikille. (Kulmala & Rosvall 2022, 50.)

Viestintä on osa johtamista ja johtaminen viestintää. Viestinnän tehtävä on tehdä tiedosta ymmärrettävää ja hyväksyttävää niin, että tieto muuttuu toiminnaksi. Johdolla ja esimiehillä on merkittävä rooli luottamuksen, motivaation, sitoutumisen, luovuuden ja organisaatiota koskevien mielikuvien syntymisessä. Viestinnällä on merkittävä rooli henkilöstöjohtamisessa. Esimiehet toimivat työnantajan edustajina, rakentavat ja välittävät työnantajakuvaa henkilöstölleen. Esimiesten viestintätaidot vaikuttavat myös ulkoiseen viestintään, sillä esimiehet rakentavat työnantajakuvaa organisaation ulkopuolelle. Kasvokkaisviestintä on erityisen tärkeää johtamista tukevassa viestinnässä. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, koetaanko päämäärät yhteisiksi vai koetaanko ne vain johdon päämääräksi. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2012, 11–12.)

4.6 Palkitseminen

Palkitsemisella tarkoitetaan kaikkia rahallisia ja ei-rahallisia kannustimia, joita yritys tarjoaa henkilöstölleen. Niillä voi olla vahvistava tai heikentävä vaikutus kulttuuriin, riippuen niiden laajuudesta ja osuvuudesta. Palkitsemisen rakenteet toimivat parhaimmillaan tavoitekulttuurin tukipilarina, jos ne vastaavat yrityksen tavoitteita ja on osa yrityksen arkea ja viestintää. Sillä, mitä palkitaan, on vahva viesti siitä mitä organisaation jäseniltä toivotaan. Palkitsemiseen kuuluu myös henkilöstöetuudet ja huomioonnot, jotka osoittavat arvostusta ja välittämistä. Palkitsemisen täytyy olla linjassa yrityksen strategian kanssa, jotta ristiriitoja kulttuurin ja palkitsemiskriteereiden tai käytänteiden suhteen ei tulisi. (Kulmala & Rosvall 2022, 49–50.)

Palkitseminen on osa viestintää. Palkitsemisen muodolla voidaan vaikuttaa sen merkityksellisyyteen. Eurojen määrää enemmän työntekijät kaipaavat tunnetta välittämisestä ja arvostamisesta. Mikään rahapalkka ei riitä näitä yksin tyydyttämään. Onnistunut palkitseminen riippuu siitä, miten onnistutaan käyttämään palkitsemista näiden viestien välittäjänä. Tutkimusten perusteella juuri palkitseminen on suomalaisyrityksille yrityskulttuurin haastavin osa-alue. On ymmärrettävä, ettei palkitseminen tapahdu tyhjiössä, vaan oikeudenmukaisuuden kokemus riippuu perustavanlaatuisesti työn koetusta merkityksestä. Jos työntekijä tekee töitä tärkeäksi koetun tavoitteen hyväksi, on hän valmis antamaan kaikkensa, mutta merkittömäksi koetulle työlle menetettyä aikaa ei korvaa mikään rahasumma. (Rossi 2012, 294–295.)

Palkitsemista voidaan ajatella kaupankäyntikulttuurin näkökulmasta, jolloin sitä ajatellaan alan kilpailutilanteen lähtökohdista. Palkat positoidaan tällöin suhteessa alan mediaaniin ja etupaketteihin

sisällytetään vastaavat tai hieman paremmat edut kuin kilpailijoilla. Toinen tapa ajatella on Gift-work-kulttuuri, jossa lähtökohtana on, että työnteosta halutaan palkita reilusti. Tällöin työntekijöiden odotukset ja alan tavanomaiset käytännöt ylitetään. Tavanomaisessa työpaikassa rahanjakoa tehdään minimoinnin periaatteella, sillä palkitseminen nähdään kustannuksena. Parhaat työpaikat jakavat menestystään anteliaasti ja niissä nähdään, että työntekijöille kuuluu reilu osuus, sillä he ovat menestyksen tehneet. Anteliaisuus työntekijöitä kohtaan, palaa takaisin entistä parempina tuloksina. (Rossi 2012, 294–300.)

4.7 Työilmapiiri

Hyvä työilmapiiri parantaa tuloksellisuutta, innovatiivisuutta, tuottavuutta, terveyttä ja hyvinvointia työssä, vähentää stressin kokemista, kyynisyyttä, työuupumusta ja yhteistyöongelmia ja toimii ehkäisevänä tekijänä pitkäaikaissairauksia ja ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä vastaan. Hyvä työilmapiiri parantaa työelämän laatua ja lisää organisaation kykyä tuottaa arvoa sidosryhmilleen. (Aro 2018, 25.)

Työyhteisön jokaisella jäsenellä on merkitystä, oli organisaatio kuinka iso tahansa. Helposti työntekijä voi ajatella, että hänen tekemisillään ei ole vaikutusta työilmapiiriin, jolloin puhutaan ”vieraantumisesta” eli opitusta avuttomuudesta ja kyynistymisestä. Tosielämässä kuitenkin jokaisen työyhteisön jäsenen toiminnalla on merkittävä vaikutus työilmapiiriin. Jokainen, joka käyttäytyy negatiivisesti tai positiivisesti työyhteisössä voi saada isoja asioita aikaan. Hyvän työilmapiirin aikaansaamiseen ei tarvita isoja investointeja, sillä ystävällinen suhtautuminen työkavereihin ja hyvä käytös eivät maksa mitään. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet saattavat viedä työaikaa, mutta ne maksavat itsensä takaisin hyvinkin nopeasti. (Aro 2018, 27.)

Työilmapiiri voidaan kokea vaikeana asiana, sillä siinä on lähtökohtaisesti kyse ihmisten tunteista. Terveeseen työilmapiiriin kuuluu myönteiset ja kielteiset tunteet, sillä pelkkä positiivinen ilmapiiri on epätodellinen ”onnela”, jossa pakkopositiivisuuden turvaudutaan, jotta vältetään vaikeat tunteet. Keskeinen asia on tunteiden säätely työpaikalla. Se, että kokee tunteita, on eri asia kuin niiden ilmaiseminen. Vaikka harmittaa, se ei oikeuta käyttäytymään vihamielisesti muita kohtaan. Tunteita ei voi tilata eikä kāskeä ja ne ovat pakottavia, eikä niitä voi valita. Kun tunteet ovat keskeinen osa työilmapiiriä, on sitä vaikea hahmottaa. Työilmapiiriä ei voi hallita, mutta siihen voi ja pitää vaikuttaa. Myönteisiä tunteita kannattaa vahvistaa ja vaalia, sillä ne ovat arvokasta pääomaa. Myönteinen tunneilmasto vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja sitoutumista työhön ja organisaatioon. (Aro 2018, 29–31.)

Mitä enemmän ihminen pystyy työssään tyydyttämään psykologisia perusmotiivejaan, sitä enemmän positiivisia työtunteita hän kokee. Psykologisia perusmotiiveja ovat itsemääräämisen,

pätemisen, läheisyyden ja osallisuuden motiivit. Mitä enemmän ihminen kokee pystyvänsä vaikuttamaan asioihin, osaavansa työnsä, olevansa merkityksellisessä yhteydessä muihin ihmisiin ja osallistuvansa johonkin suurempaan, sitä paremmalta hänestä tuntuu. Hyvä tunnetila tarttuu muihin ihmisiin ja vaikuttaa suoraan työilmapiiriin. Työilmapiirin merkitys työntekijäkokemukselle on suuri, sillä kokemus liittyy myös tunteisiin (Aro 2018, 31–32.)

Työilmapiiri määritellään niin, että se on yksilön kokemus työympäristösään. Se ei ole objektiivinen mitattavissa oleva asia, vaan inter subjektiivinen, yhteisössä oleva käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta. Se on eri asia kuin työtyytyväisyys, joka on työntekijän arvio siitä, miten hän kokee tarpeidensa toteutuvan omassa työssään ja roolissaan. Työilmapiiriä ei voi itsessään muuttaa, sillä se on seuraus, eikä syy. Työilmapiiri on seurausta työoloista. Työilmapiiri riippuu monista työolote-kijöistä ja päänimittäjä on organisaatiokulttuuri ja sen terveys. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa voimakkaasti sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun työssä. (Aro 2018, 39–41.)

Hyvän työilmapiirin synnyttämisen perustana on ihmisten käytös työpaikalla. Esimiesten tai työka-vereiden huono käytös voi olla erittäin destruktiivista ja se aiheuttaa valtavasti stressiä, pahaa mieltä ja siitä on haittaa yksilön ja yhteisön terveydelle. Huonon käytöksen hiljainen hyväksyminen luo vihamielisen ilmapiirin työpaikalle. Huono käytös voi myös häiritä itse työn tekemistä. Tämän takia kaiken huonon käytöksen torjuminen pitäisi olla tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. Hyvällä käytöksellä on tutkitusti suojaava vaikutus työuupumukselta. Työpaikassa, jossa käyttäydytään hyvin, on vähemmän sairaspöissaoloja kuin sellaisessa työpaikassa, jossa huono käytös sallitaan. (Aro 2018, 50–53.)

Googlen ”Guest to Build the Perfect Team” -tutkimuksen mukaan kaikkien tärkein ominaisuus hyvin toimivan tiimin aikaan saamiseksi oli psykologinen turvallisuus. Ihmiset toimivat siis parhaiten, kun he kokevat olonsa riittävän turvalliseksi. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että uskaltaa olla haavoittuvainen ja näyttää keskeneräisyytensä. Tällöin se lisää uskallusta ottaa riskejä ja mennä epämuukavuusalueelle. Tiimin johtajan tärkein tehtävä on pyrittävä vahvistamaan tiimin psykologista turvallisuutta. (Aro 2018, 127–130.)

5 Tutkimuksen kuvaus

Opinnäytetyön tässä empiirisessä osassa käyn läpi tutkimuksen toteutuksen eli kerron tutkimuksen tutkimusotteen, kohderyhmän ja aineiston keräämisen ja tuottamisen menetelmävalinnat perusteluineen. Käyn läpi myös aineiston tuottamisen toteutuskuvauksen, sekä aineiston analysointimenetelmät.

5.1 Tutkimuksen merkitys

Opinnäytetyön kohdeyritys on Yritys X, joka toimii rahoitus- ja perintäalalla. Kohdeyritys on kansainvälinen yritys ja heillä on 541 työntekijää Suomessa. Yrityksellä on kolme virallista toimipistettä; Helsinki, Jyväskylä ja Tampere.

Tutkimuksesta on hyötyä kohdeyritykselle sillä he saavat tutkimuksesta selville, millainen yrityskulttuuri heillä on ja mikä on työntekijöiden mielikuva työnantajasta. Tutkimuksella selvitetään myös, missä kohdeyritys on onnistunut ja mitä heillä olisi kehitettävää. Tutkimuksen tulosten perusteella esitän myös ehdotukseni siitä, mitä sisäisestä kulttuurista tulisi viestiä ulospäin.

Itselleni hyötyä tutkimuksesta on kyselytutkimuksen toteutus yrityksen henkilöstölle ja tulosten analysointi, josta opin varmasti paljon. Opin myös työnantajamielikuvasta ja kulttuurista, sekä mitä siihen liittyy ja, mitä tutkimuksia aiheesta alalla on jo tehty.

Kohdeyritys voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia suunnitellessa työnantajabrändin markkinointia ja HR-tiimi pystyy reagoimaan kehittämiskohteisiin. HR-tiimi saa myös tämänhetkisen kuvan siitä, miltä yrityksen kulttuuri ja työnantajakuva näyttää työntekijöiden näkökulmasta.

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Perusjoukolla eli populaatiolla tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevaa ryhmää, jota koskevaa tietoa halutaan kerätä. Yleensä henkilöstökyselyt ovat kokonaiskyselyjä eli niissä tutkitaan koko populaatiota. (Huhta & Myllyntaus 2021, 92.) Kokonaiskyselyllä tarkoitetaan koko henkilöstölle tehtävää henkilöstökyselyä. Kokonaiskyselyn etu on se, että saadaan tuotettua kattavasti tietoa koko organisaatiosta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 83.) Erillistutkimuksilla tarkoitetaan tutkimuksia, jotka tehdään kokonaiskyselyn ulkopuolella ja yksittäisiä tarpeista. Erillistutkimukset eivät toistu säännöllisesti, tai ainakaan kovin tiuhaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 97.)

Tutkimuksessa on pyritty selvittämään kohdeyrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa ja kulttuuria. Tutkimus on toteutettu kokonaistutkimuksena, eli sen kohderyhmänä on Yritys X:n koko Suomen henkilöstö. Kyseessä ei kuitenkaan ollut henkilöstökysely, vaan erillistutkimus. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista kaikille 541 työntekijälle ja vastauksia saatiin 128. Vastausprosentti oli 23,7 %.

5.3 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistokeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi, joten se ei ole vain minkään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskiössä moninaiset merkitykset, jotka ilmenevät eri tavoin. Laadullista tutkimusta voidaan pitää pehmeämpänä ja laajempaan tutkimuksena kuin kovaa kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimuksella ei voida kuitenkaan koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan tai syvällisesti, vaan kaikki tutkimus on pinnan raapimista. Laadullista ja määrällistä tutkimusta ei pitäisi vastakkain asetella, sillä molemmissa tutkimusmenetelmissä tarvitaan yleensä toisen elementtejä. Se, mitä työkaluja milloinkin valitaan, riippuu tutkimustehtävistä ja -ongelmista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Määrällinen tutkimus antaa yleisen kuvan muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa kysymykseen kuinka paljon tai miten usein. Määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. (Vilkkä 2007, 13–14.)

Usein sanotaan, että määrällisellä tutkimusotteella tavoitellaan yleiskäsityksiä ja laadullisilla menetelmillä pureudutaan yksityiskohtiin, vaikka tutkimusote ei ratkaise kaikkea. Tilastollisissa menetelmissä päästään myös yksityiskohtiin ja samassa tutkimuksessa saatetaan käyttää molempia lähestymistapoja. Sanallisia vastauksia voi analysoida laadullisilla menetelmillä, mutta tiivistäen tuloksia voi esittää määrällisillä menetelmillä. Olennaisinta on tarkoituksenmukaiset lähestymistavat omaan tutkimukseen. (Vehkalahti 2014, 13.)

Tutkimuksen menetelmänä on käytetty määrällistä eli kvantitatiivista tutkintamenetelmää. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tehdä kokonaistutkimus ja selvittää muuttujien välisiä eroja. Määrällisen tutkimuksen avulla tutkimukseen on saatu mukaan koko Yritys X:n henkilöstö. Kun vastauksia on paljon, on selkeämpää esittää vastaukset numeerisesti. Tutkimuksessa on käytetty myös laadullisia menetelmiä avointen vastausten analysoinnissa.

5.4 Tutkimuksen toteutus

Määrällisen tutkimuksen mittari on tutkimuksen väline, jolla saadaan määrällinen tieto tai määrälliseen muotoon muutettava sanallinen tieto tutkittavasta asiasta (Vilkkä 2007, 14). Määrällisen tutkimuksen mittarina on tässä tutkimuksessa käytetty kyselyä.

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla eli kysymysten muoto on vakioitu. Kyselylomaketta käytetään, kun halutaan selvittää henkilön mielipidettä, asennetta, ominaisuuksia tai käyttäytymistä. Kysely soveltuu aineiston keruu tavaksi, kun tutkittavia on paljon ja ne ovat hajallaan. (Vilka 2007, 28.)

Kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja kyselylomakkeen linkki (liite 2) julkaistiin saatekirjeeseen (liite 1) kohdeyrityksen ”Workplace” nimisellä sisäisellä alustalla. Tällä tavoin ei syntynyt erikseen henkilörekisteriä työntekijöiden yhteystiedoista, kuten olisi käynyt, jos kysely olisi lähetetty henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin.

Vastaajia kerätessä on syytä viestiä heille neljästä lähtökohdasta: miksi tutkimus tehdään, miten tietoa hyödynnetään, kuka tutkimusta tekee ja onko tutkimus kerran toteutettava erillistutkimus vai osa säännöllistä tutkimusta. Näin vastaaja ymmärtää tutkimuksen kontekstia paremmin ja se motivoi vastaamaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 79.) Saatekirjeessä tuotiin esiin tutkimuksen tekijä, koulu, tavoite ja kohderyhmä. Siinä myös kerrottiin tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin säilymisestä ja siitä, että yritys pysyy opinnäytetyössä nimettömänä, vaikka opinnäytetyö tulee julkiseksi.

Kyselylomakkeen tulisi olla tarpeeksi lyhyt, ettei vastaajilta jää kysely kesken. Kyselyssä tulisi olla selkeät ohjeet ja väittämät yksinkertaisia, täsmällisiä ja helppotajuisia, jotta saadaan luotettavimmat vastaukset ja kaikkiin kysymyksiin vastataan. Kyselyssä tulisi kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan ja helpommat kysymykset tulee laittaa alkuun. Saman aiheen kysymykset tulee laittaa peräkkäin niin, että ne ovat omilla sivuillaan tai ryhmiteltyinä useammalle sivulle. Monen sivun kyselyissä tulee laittaa etenemispalkki, jotta vastaaja osaa arvioida, kuinka kauan kyselyssä menee. (OAMK 2020.)

Kyselylomakkeen luomisvaiheessa otin huomioon tutkimuskysymyksen lisäksi suosituksia kyselylomakkeen tekoon. Tutkimuskysymyksien pohjalta lähdin luomaan kyselylomaketta. Pyrin tekemään kyselylomakkeen tarpeeksi lyhyeksi, jotta vastausprosentti ei kärsi ja mahdollisimman moni tekee kyselyn loppuun. Kävimme kyselylomaketta läpi toimeksiantoyrityksen kanssa ja hioin lomaketta heidän palautteensa pohjalta. Pyrimme varmistamaan myös, ettei kysely sisältänyt liikaa samankaltaisia kysymyksiä kuin viimeisin henkilöstökysely. Vastausaikaa kyselyyn oli vähän yli kaksi viikkoa ja muistutusviesti lähetettiin, kun vastausaikaa oli viikko jäljellä ja toisen kerran, kun vastausaikaa oli vielä kaksi päivää.

Kyselylomakkeessa oli 15 kohtaa ja kyselyyn vastaamiseen oli arvioitu menevän noin viisi minuuttia. Väittämät ja kysymykset oli jaoteltu seuraavasti; taustatiedot, työilmapiiri, arvot, yhteisöllisyys,

johtaminen ja työnantajamielikuva. Tämän jälkeen oli vielä asioiden tärkeys, tyytyväisyys ja sisäisen kulttuurin kuvailu -osiot. Vastausvaihtoehdot olivat kaikille samat ja niissä käytettiin Likertin-asteikkoa ja Osgoodin-asteikkoa. Tämän lisäksi lomakkeessa oli kolme avointa kysymystä, joissa kysyttiin: mitä koet tärkeänä työssäsi, mitä toivot työnantajan kehittävän ja miten kuvailisit yrityksen kulttuuria. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Muut kyselyn kohdat ovat olleet pakollisia vastata, jotta kyselyssä voi edetä, jotta ei saataisi keskeneräisiä vastauslomakkeita. Kyselylomakkeessa kysyttiin taustatietoina vastaajan ikä, asema, työvuodet Yritys X:n palveluksessa ja toimipiste.

Likertin asteikko on järjestysasteikko, jota käytetään erityisesti mielipideväittämässä. Asteikon perusideana on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen samanmielisyys vähenee. Asteikko on yleensä 4-, 5-, 7- tai 9-portainen. (Vilka 2007, 46.)

Kyselylomakkeessa on käytetty 5-portaista Likertin-asteikkoa (1=eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5= samaa mieltä) kysymyksissä, joissa on pyritty selvittämään vastaajan mielipidettä ja asennetta kyseiseen väittämään. Näitä asioita olivat työilmapiiriin, arvoihin, yhteisöllisyyteen, johtamiseen ja työnantajakuvaan liittyvät väitteet. Asioita, jotka ovat henkilöstölle tärkeitä selvitettiin myös Likertin-asteikolla (1=erittäin vähäpätöinen, 2=melko vähäpätöinen, 3=neutraali, 4= melko tärkeä, 5= erittäin tärkeä). Samoja asioita kysyttiin seuraavalla sivulla, mutta piti arvioida, kuinka tyytyväinen oli näihin asioihin asteikolla 1-5. (1=erittäin tyytymätön 2=melko tyytymätön, 3=neutraali, 4= melko tyytyväinen, 5= erittäin tyytyväinen).

Osgoodin asteikkoa käytetään usein mittaamaan tuote- ja yrityskuvaa. Asteikon ideana on se, että ääripäihin sijoittuvat vastakkaiset adjektiivit. Arvot esitetään 5- tai 7-portaisella asteikolla. (Vilka 2007, 47.) Yrityksen kulttuurin kuvailun selvittämiseen on käytetty Osgoodin asteikkoa eli positiivis- ja negatiivis-asteikolla. Kummassakin ääripäässä on kuvailevan adjektiivin vastakohtat ja vastaaja valitsee asteikolla, kumpi adjektiivi kuvaa kulttuuria parhaiten.

5.5 Tutkimuksen analysointimenetelmät

Analysoin tutkimustuloksia Webropolin raportointi- ja analytiikkatyökalun avulla. Analysoinnissa olen käyttänyt tilastollisia menetelmiä apuna löytämään riippuvuussuhteita ja korrelaatioita. Tilastollisissa menetelmissä määritellään ensin nollahypoteesi ja vastahypoteesi. Nollahypoteesi on yleensä ”ryhmien välillä ei ole eroa” ja vastahypoteesi tälle vastakohta eli oletus esimerkiksi ryhmien välisistä eroista. Kaksisuuntainen vastahypoteesi ei ota kantaa siihen, minkä suuntainen ryhmien välinen ero on, kun taas yksisuuntainen olettaa jotakin siitä kumpaa ryhmää koskevat luvut ovat suurempia. Kaksisuuntaista testiä käytetään, jos kumman tahansa ryhmän keskiarvo voi olla toista suurempi ja yksisuuntaista jos vain toisen ryhmän keskiarvo voi olla suurempi tai jos ollaan

kiinnostuneita vain toisesta ryhmästä. (Opintokirjo s.a.) Suoritin erilaisia tilastollisia testejä testaamaan hypoteeseja. Tilastolliseksi testeiksi valikoitui Kruskal-Wallis-testi ja Spearmanin järjestyskorrelaatio sen perusteella, miten ne sopivat aineiston tilastolliseen testaamiseen.

Yksisuuntainen varianssianalyysi mittaa useamman kuin kahden riippumattoman otoksen välisen eron merkitsevyyttä. Se on käyttökelpoinen, kun muuttujat ovat normaalijakautuneita ja otoskoko on yli 30, sekä tarkasteltavat otokset eivät ole mielipideasteikollisia. Kruskal-Wallis testissä sen sijaan ei tarvitse olettaa normaalijakautuneisuutta ja se sopii hyvin mielipideasteikolle. Testissä nolalahypoteesi hylätään, jos p-arvo on alle 0,05. (Taanila 26.9.2020.)

Korrelaatio tarkoittaa kahden muuttujan välistä lineaarista tilastollista riippuvuutta. Riippuvuutta voidaan mitata laskemalla jokin korrelaatiokerroin. Korrelaatio voi olla negatiivista tai positiivista. Positiivinen korrelaatio tarkoittaa, että muuttujan 1 arvojen kasvaessa tai pienentyessä myös muuttujan 2 arvot kasvavat tai pienentyvät. Jos muuttujien välillä on negatiivinen korrelaatio, niin muuttujan 2 arvot pienentyvät 1 arvojen kasvaessa tai päinvastoin. Korrelaatio mittaa vain lineaarista riippuvuutta, joten sen puuttuminen ei välttämättä tarkoita, että muuttujat olisivat toisistaan riippumattomia. Lisäksi täytyy muistaa, että korrelaatio ei tarkoita samaa asiaa kuin syy-seuraussuhde. (Opintokirjo s.a.)

Pearsonin korrelaatiokerroin kuvaa kahden vähintään välimatka-asteikolla mitatun muuttujan suoraviivaista riippuvuutta. Pearsonin korrelaatiokerroin voi saada arvoja lukujen -1 ja +1 välillä. Lukuarvo 0 tarkoittaa, ettei muuttujien välillä ole lineaarista riippuvuutta. Kertoimen lisäksi testataan myös merkitsevyyttä tilastollisella testillä, jotta varmistetaan, että kyseessä ei ole sattuma. (Opintokirjo s.a.) Spearmanin järjestyskorrelaatiota sovelletaan aineistoon, jossa muuttujat on mitattu järjestysasteikon tasolla. Spearmanin korrelaatio on Pearsonin korrelaatiokerroin laskettuna aineistolle, jossa mittaluvut on asetettu suuruusjärjestykseen. (Tilastokeskus s.a.)

Teemoittelussa aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja sitä voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyyppillisiä piirteitä. (Juhila 2021.) Avointen kysymysten vastauksia analysoin teemoittelun avulla.

Keskiarvon perusteella voi muodostaa mielikuvan vastaajien keskimääräisestä mielipiteestä. Kun kyseessä on mielipideasteikko, keskiarvoa voi tarkastella sen mukaan onko se tyytymättömän tai tyytyväisen puolella eli alle vai yli 3. Menetelmäoppaissa löytyy ristiriitaista tietoa siitä, voiko keskiarvoja käyttää mielipideasteikolla ja jotkut kieltävät sen ja toisissa se taas sallitaan. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että keskiarvot antavat useimmissa tapauksissa oikeansuuntaisen ja

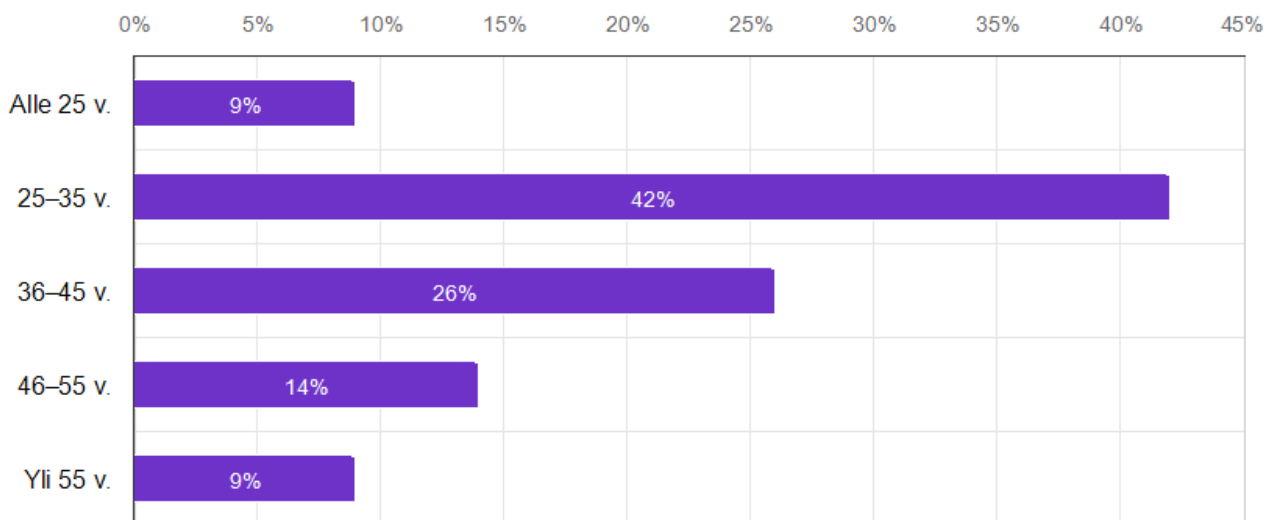
käyttökelpoisen arvion keskimääräisestä mielipiteestä. (Taanila 17.4.2019.) Olen tässä opinnäytetyössä käyttänyt keskiarvoa mielipideasteikollisissa tuloksissa arvioimaan sitä, mikä on vastaajien keskimääräinen mielipide.

6 Tuloksien analysointi

Tässä empiirisessä osiossa esittelen kyselytutkimuksen tulokset sanallisesti ja havainnollistamalla tuloksia pylväsdiagrammein. Analysoin tuloksia samalla ja pyrin löytämään eroavaisuuksia eri muuttujien välillä. Esittelen tulokset samassa järjestyksessä kuin kyselylomakkeessa ja kappaleet on jaoteltu samoihin osioihin kuin kyselylomakkeessa; taustatiedot, työilmapiiri, arvot, johtaminen, työnantajamielikuva, asioiden tärkeys, tyytyväisyys ja sisäisen kulttuurin kuvaileminen. Avoimet kysymykset on esitelty omassa alaluvussa, jossa olen analysoinut niitä teemoittelun avulla.

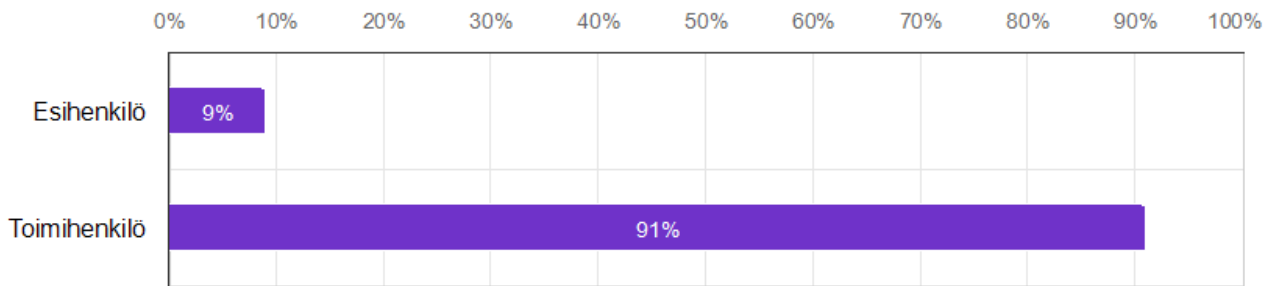
6.1 Taustatiedot

Tutkimuksessa päädyttiin kysymään vastaajan taustatietoina; ikää, asemaa, työvuosia Yrityksessä X ja toimipistettä. Nämä koettiin toimeksiantoyrityksen kanssa kiinnostavina taustatietoina. Taustatietona ei kysytty sukupuolta, koska sitä ei koettu kiinnostavana tai merkittävänä tietona tässä tutkimuksessa.



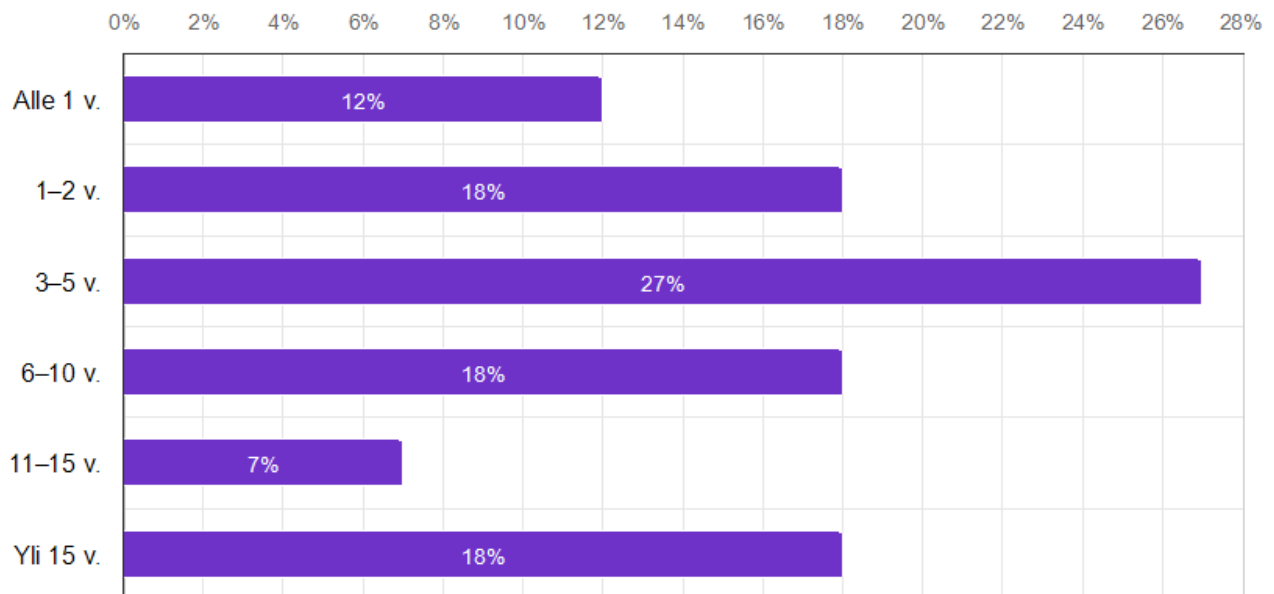
Kuva 5. Ikä (n=128)

Ikää kysyttiin valmiiksi jaoteltuina ikäjakaumina; alle 25 vuotta, 25–35 vuotta, 36–45 vuotta, 46–55 vuotta ja yli 55 vuotta. Kuvassa 5 näkyy, että 42 % vastaajista on 25–35-vuotiaita ja täten suurin osa vastaajista lukeutuu tähän ikäjakaumaan. Toiseksi eniten eli 26 % vastaajista olivat 36–45-vuotiaita ja 14 % vastaajista 46–55-vuotiaita. Vähiten eli 9 % vastaajista oli alle 25-vuotiaita ja 9 % yli 55-vuotiaita.



Kuva 6. Asema (n=128)

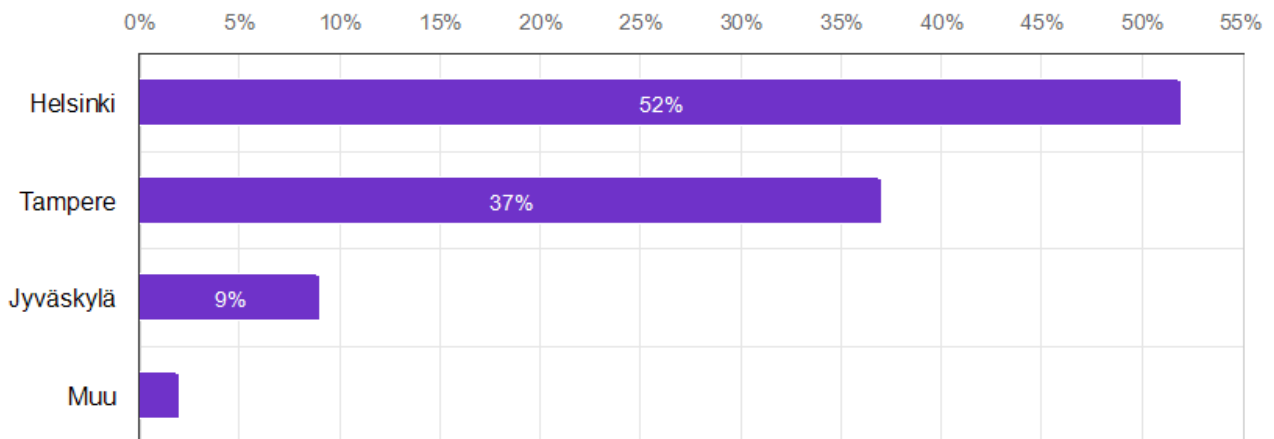
Taustatietona haluttiin myös tietää vastaajan asema, sillä tutkimuksessa halusin selvittää myös sitä, onko merkitystä toimiiko yrityksessä toimihenkilönä tai esihenkilönä. Esihenkilöitä otti osaa kyselyyn 9 % ja toimihenkilöitä 91 % vastaajista. Suurin osa vastaajista ovat siis toimihenkilöitä, kuten kuvasta 6 nähdään.



Kuva 7. Työvuodet Yrityksessä X (n=128)

Vastaajilta kysyttiin kuinka pitkään he ovat olleet Yrityksessä X töissä. Työvuodet jaoteltiin samalla tavalla, kuten ne ovat jaettu Yritys X:n henkilöstökyselyissä. Vastausvaihtoehdot olivat; alle 1 vuotta, 1-2 vuotta, 3-5 vuotta, 6-10 vuotta, 11-15 vuotta tai yli 15 vuotta. Kuvassa 7 nähdään, että suurin osa vastaajista eli 27 % on ollut yrityksessä 3-5 vuotta. Työvuosia 1-2 vuotta yrityksessä on kertynyt 18 % vastaajista ja samoin 18 % vastaajista on ollut yrityksessä 6-10 vuotta ja 18 % vastaajista yli 15 vuotta. Alle 1 vuotta yrityksessä olleita on 12 % vastanneista ja vähiten 7 %

vastaajista on ollut yrityksessä 11-15 vuotta. Tulokset kertovat, että yrityksessä on paljon pitkän uran tehneitä työntekijöitä.

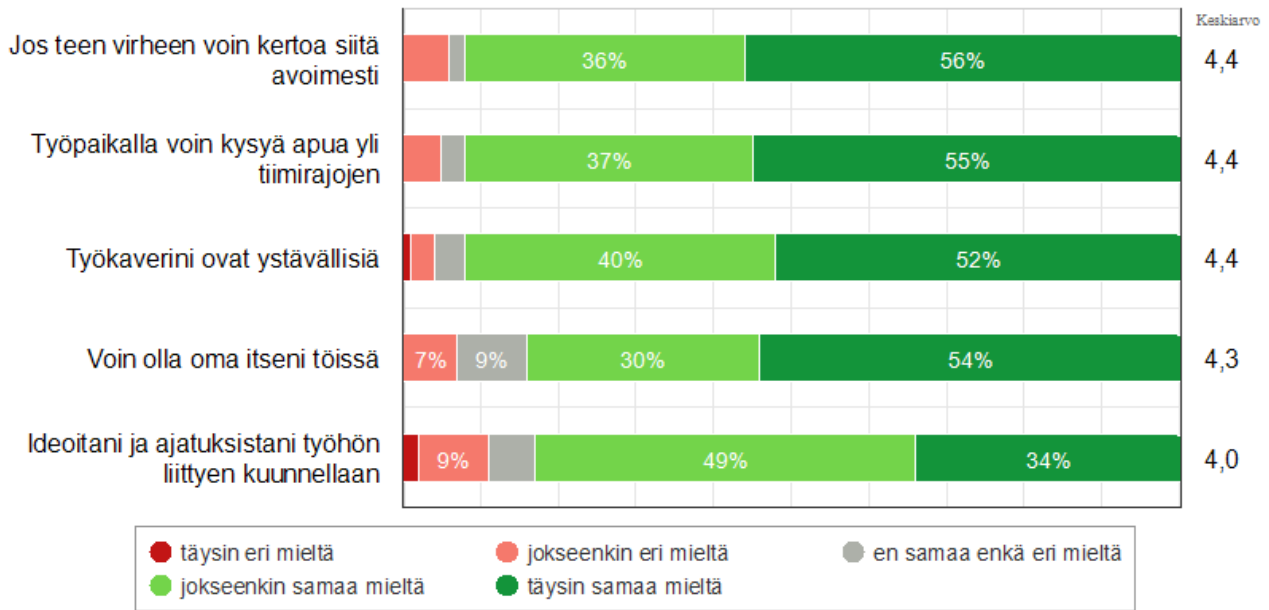


Kuva 8. Toimipiste (n=128)

Toimipisteiden vaihtoehtoina olivat Helsinki, Tampere, Jyväskylä ja Muu. Kuvassa 8 nähdään, että suurin osa vastaajista eli 52 % oli valinnut Helsingin toimipisteekseen. Tampereen toimipisteeltä oli 37 % vastaajista ja Jyväskylästä 9 %. Muun toimipisteen oli valinnut 2 % vastaajista. Helsinki on Yritys X:n päätoimipiste, joka selittää sen, että suurin osa vastaajista ovat Helsingistä. Muu toimipiste oli tarkoitettu työntekijöille, joilla ei ole virallista toimipistettä.

6.2 Työilmapiiri

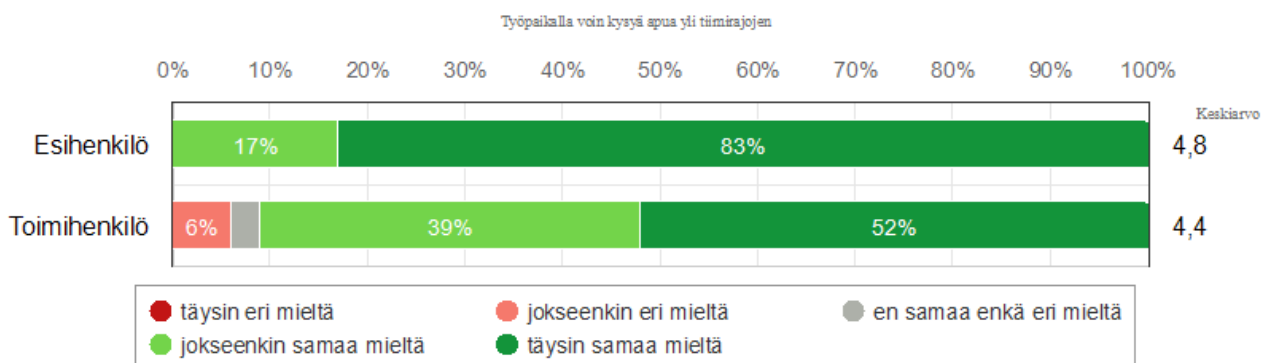
Työilmapiiriä koskevilla väittämillä haluttiin selvittää Yritys X:n työilmapiiriä. Työilmapiiriä lähdettiin selvittämään väitteillä, jotka liittyivät siihen, että voiko työpaikalla voi olla oma itsensä, voiko virheistä ja omista ideoista puhua ääneen, sekä koetaanko työkaverit ystävällisinä ja voiko apua kysyä yli tiimirajojen.



Kuva 9. Työilmapiiri (n=128)

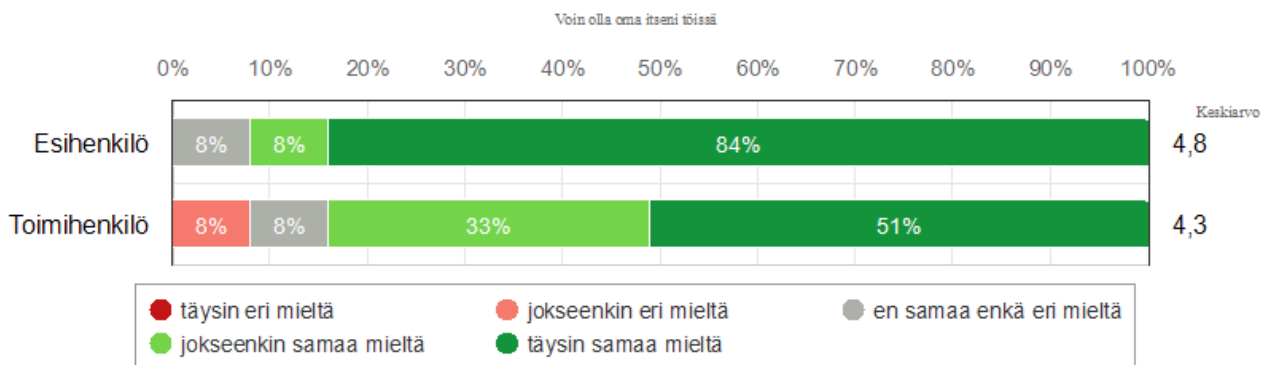
Kuvassa 9 väitteet on jäljestetty keskiarvon perusteella suurimmasta pienimpään. Kuvasta nähdään, että kolmen ensimmäisen väittämän keskiarvo on 4,4 ja yli puolet ovat vastanneet olevansa täysin samaa mieltä näiden väitteiden kanssa. Voidaan siis päätellä, että yrityksessä uskalletaan kertoa virheistä avoimesti, kysyä apua yli tiimirajojen ja työkaverit ovat ystävällisiä. Väittämä ”voin olla oma itseni töissä” sai keskiarvon 4,3 ja yli puolet olivat täysin samaa mieltä.

Keskiarvon 4,0 sai väittämä ideoitani ja ajatuksiani työhön liittyen kuunnellaan. Keskiarvoa voidaan pitää hyvänä, mutta vastauksissa oli enemmän hajontaa kuin muissa, sillä 34 % vastasi täysin samaa mieltä ja 49 % jokseenkin samaa mieltä, sekä 9% jokseenkin eri mieltä. Tuloksista voidaan päätellä, että työilmapiiri koetaan hyvänä ja turvallisenä ympäristönä, jossa voi kertoa virheistään ja olla oma itsensä.



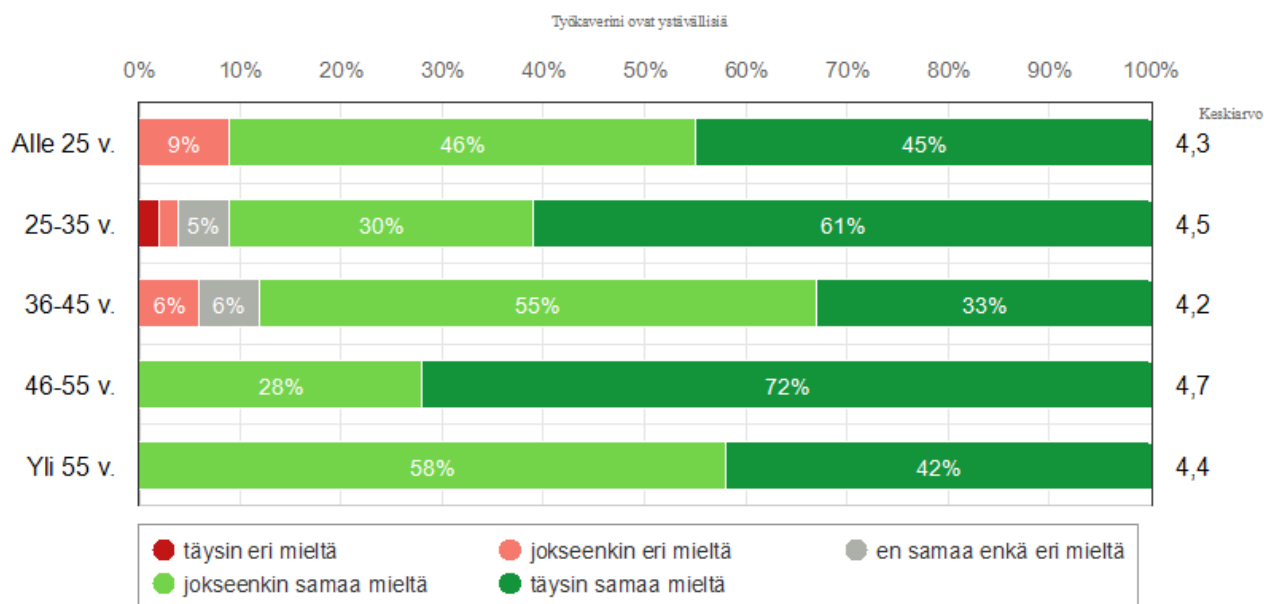
Kuva 10. Työpaikalla voin kysyä apua yli tiimirajojen aseman mukaan (n=128)

Tilastollisesti merkittävää eroa löytyi Kruskal-Wallis-testissä (liite 3) esihenkilöiden ja toimihenkilöiden vastauksissa ($p=0,033$). Kuvassa 10 nähdään vastaajien aseman mukaan, miten ollaan vastattu väitteeseen: Työpaikalla voin kysyä apua yli tiimirajojen. Esihenkilöiden vastausten keskiarvo on suurempi kuin toimihenkilönä vastanneilla. Esihenkilöillä keskiarvo oli 4,8 ja 83 % oli täysin samaa mieltä ja 17 % jokseenkin samaa mieltä. Toimihenkilöillä on enemmän hajontaa ja keskiarvo oli 4,4. Vastaajista 52 % oli täysin samaa mieltä ja 39 % jokseenkin samaa mieltä, sekä 6 % jokseenkin eri mieltä. Tuloksista voidaan päätellä, että esihenkilöt kokevat voivansa kysyä apua yli tiimirajojen paremmin kuin toimihenkilöt.



Kuva 11. Voin olla oma itseni töissä aseman mukaan ($n=128$), ($p=0,045$)

Vastaajien asemalla oli korrelaatiota väitteessä: Voin olla oma itseni töissä. Esihenkilöistä 84 % oli täysin samaa mieltä, 8 % jokseenkin samaa mieltä ja 8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Keskiarvo 4,8 oli korkeampi kuin toimihenkilöiden keskiarvo 4,3. Toimihenkilöistä 51 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa, 33 % jokseenkin samaa mieltä, 8 % ei samaa eikä eri mieltä ja 8 % jokseenkin eri mieltä. Tuloksista voidaan päätellä, että esihenkilöt kokevat voivansa olla omia itsejään töissä ja toimihenkilöillä on enemmän eri mielipiteitä väitteestä.

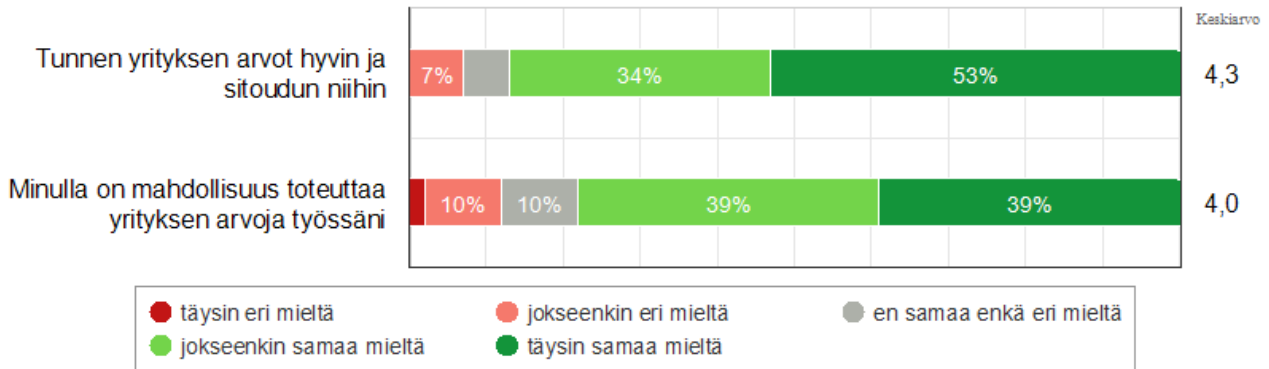


Kuva 12. Työkaverini ovat ystävällisiä iän mukaan (n=128), (p=0,050)

Vastaajan iällä oli tilastollista merkitystä väittämän työkaverini ovat ystävällisiä kanssa. Kuvan 12 mukaan parhaimman keskiarvon 4,7 ovat saaneet 46-55 vuotiaat, joista 72 % on täysin samaa mieltä siitä, että työkaverini ovat ystävällisiä. 25-35 vuotiaiden keskiarvo oli 4,5 ja 61 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Yli 55 vuotiailla keskiarvo oli 4,4 ja vastaajista 42 % oli täysin samaa mieltä ja 58 % jokseenkin samaa mieltä. Alimman keskiarvon 4,2 saivat 36-45 vuotiaat ja heistä 33 % oli täysin samaa mieltä, 55 % jokseenkin samaa mieltä ja 6 % ei samaa eikä eri mieltä ja 6 % jokseenkin eri mieltä. Toiseksi alimman keskiarvon 4,3 sai alle 25 vuotiaat, joista 45 % oli täysin samaa mieltä, 46 % jokseenkin samaa mieltä ja 9 % jokseenkin eri mieltä.

Tuloksista voidaan päätellä, että 46-55-vuotiaat ovat eniten sitä mieltä, että kokee työkavereiden olevan ystävällisiä ja vähiten näin ajattelevat 36-46 vuotiaat. Kun tarkastellaan tuloksia voidaan nähdä, että yli 55 vuotiailla keskiarvo on 4,4 ja 25-35 vuotiailla keskiarvo on 4,5. Kuvasta kuitenkin nähdään, että 25-35 vuotiailla on enemmän hajontaa vastauksissa ja 2 % oli täysin eri mieltä ja 2 % jokseenkin eri mieltä. Eniten hajontaa vastauksissa on nuorimmilla työntekijöillä.

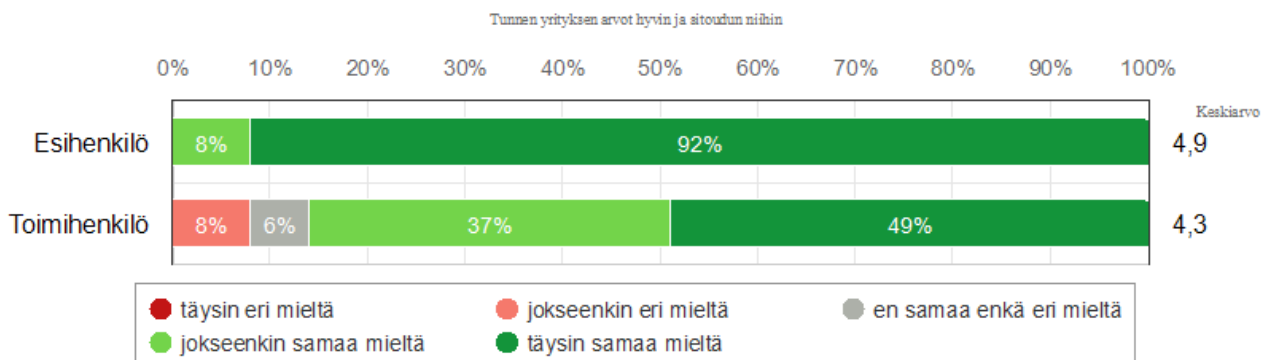
6.3 Arvot



Kuva 13. Arvot (n=128)

Tutkimuksessa haluttiin selvittää väittämien avulla tunteeko yrityksen työntekijät Yritys X:n arvot ja kokevatko työntekijät, että arvoja voi toteuttaa työssä. Kuvan 13 mukaan 53 % ovat täysin samaa mieltä siitä, että tuntevat yrityksen arvot. Vastaajista 34 % on jokseenkin samaa mieltä ja 7 % on jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo 4,3 on hyvä tulos ja voidaan päätellä, että yrityksen arvot tunnetaan ja niihin sitoudutaan.

Toiseen väitteeseen kuvassa 13 on vastattu erimielisemmin. Täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen arvoja on mahdollista toteuttaa työssä oli 39 % ja jokseenkin samaa mieltä myös 39 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 10 % vastaajista, 10 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä.

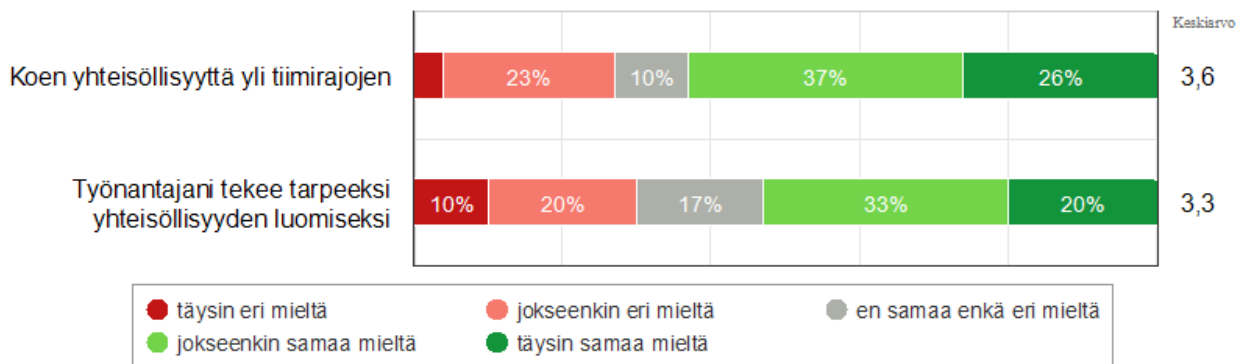


Kuva 14. Tunnen yrityksen arvot hyvin ja sitoudun niihin aseman mukaan (n=128), (p=0,006)

Kuvassa 13 nähdään, että 92 % esihenkilöistä on täysin samaa mieltä siitä, että tuntevat yrityksen arvot hyvin ja ovat sitoutuneita niihin ja 8 % on jokseenkin samaa mieltä. Toimihenkilöistä 49 % on

täysin samaa mieltä, 37 % jokseenkin samaa mieltä, 6 % ei samaa eikä eri mieltä ja 8 % jokseenkin eri mieltä. Esihenkilöiden keskiarvo oli 4,9 eli lähes 5 ja toimihenkilöiden 4,3. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilöt tuntevat arvot paremmin ja ovat sitoutuneita niihin, kun taas toimihenkilöt eivät koe tuntevansa ja sitoutuneensa arvoihin yhtä hyvin.

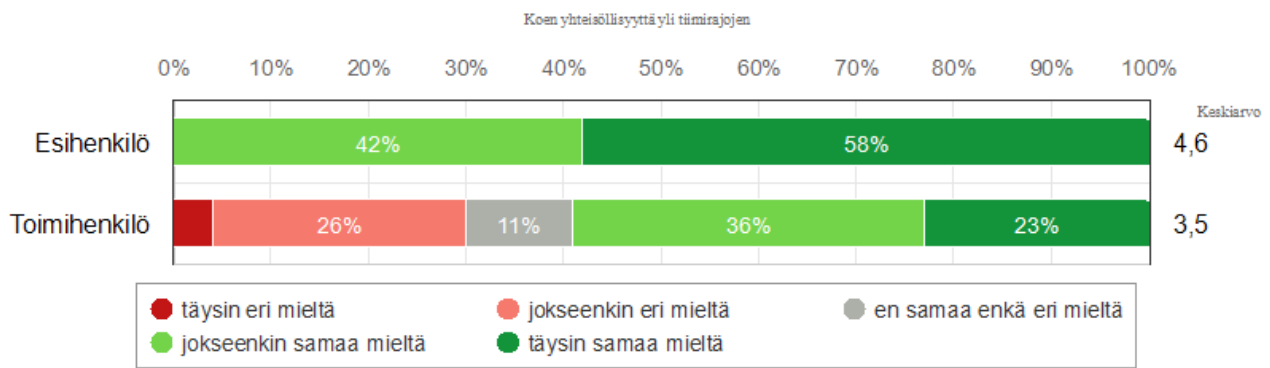
6.4 Yhteisöllisyys



Kuva 15. Yhteisöllisyys (n=128)

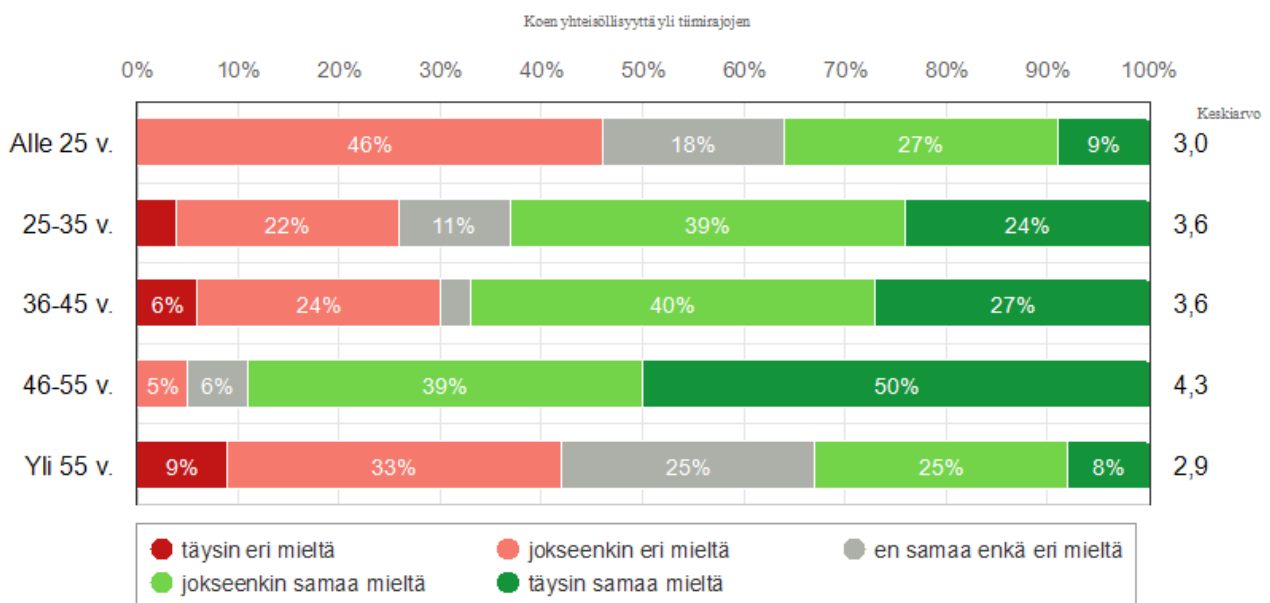
Yrityksen yhteisöllisyyttä lähdettiin selvittämään väitteellä: Koen yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen, kuten kuvassa 15 nähdään. Vastausten keskiarvo on 3,6, joka on selvästi alempi kuin aiemmissa osioissa. Vastaajista 26 % on täysin samaa mieltä, 37 % jokseenkin samaa mieltä, 10 % ei ole samaa eikä eri mieltä, 23 % on jokseenkin eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Tuloksista voidaan päätellä, että osa työntekijöistä ei koe yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen.

Väittämä ”työnantajani tekee tarpeeksi yhteisöllisyyden luomiseksi” sai keskiarvon 3,3. Vastaajista 20 % oli täysin samaa mieltä, 33 % jokseenkin samaa mieltä, 17 % ei samaa eikä eri mieltä, 20 % jokseenkin eri mieltä ja 10 % täysin eri mieltä. Tämä väittämä jakoi vastaajia enemmän ja voidaan päätellä, että työntekijät kokevat, joiltain osin, että työnantaja voisi tehdä enemmän yhteisöllisyyden luomiseksi.



Kuva 16. Koen yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen aseman mukaan (n=128), (p=0,002)

Kuvasta 16 nähdään, että esihenkilöiden ja toimihenkilöiden välillä on suuri ero yhteisöllisyyden kokemisella yli tiimirajojen. Esihenkilöistä 58 % on täysin samaa mieltä ja 42 % jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Toimihenkilöistä 23 % on täysin samaa mieltä, 36 % on jokseenkin samaa mieltä, 11 % ei ole samaa eikä eri mieltä, 26 % on jokseenkin samaa mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Esihenkilöiden vastausten keskiarvo oli 4,6 kun taas toimihenkilöiden keskiarvo 3,5. Tuloksista voidaan päätellä, että esihenkilöt kokevat yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen enemmän kuin toimihenkilöt.



Kuva 17. Koen yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen iän mukaan (n=128), (p=0,008)

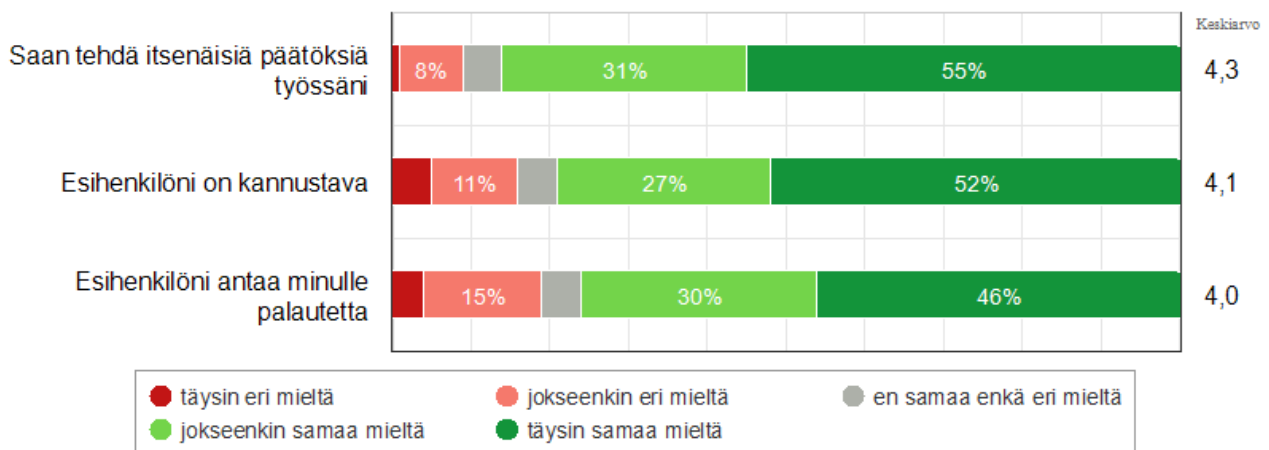
ällä on merkitystä yhteisöllisyyden kokemiseen yli tiimirajojen, kuten kuvassa 17 nähdään. Yli 55 vuotiaiden vastausten keskiarvo on 2,9, joka on alin keskiarvo kaikista ikäluokista ja vastanneista 9 % oli täysin eri mieltä ja 33 % jokseenkin eri mieltä. Myös alle 25 vuotiaiden vastausten keskiarvo

on vain 3,0 ja huomattavaa on se, että 46 % on joksinkin eri mieltä väitteen kanssa. 25-35 vuotiaat ja 36-45 vuotiaat ovat saaneet keskiarvon 3,6 ja korkeimman vastausten keskiarvon 4,3 saivat 46-55 vuotiaat.

Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen nuorimmat ja vanhimmat työntekijät kokevat vähiten yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen.

6.5 Johtaminen

Yrityksen johtamista lähdettiin selvittämään sillä, miten työntekijät kokevat yrityksessä lähijohtamisen. Vastaajilta haluttiin selvittää saavatko he tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään, onko esihenkilö kannustava ja saako häneltä palautetta.

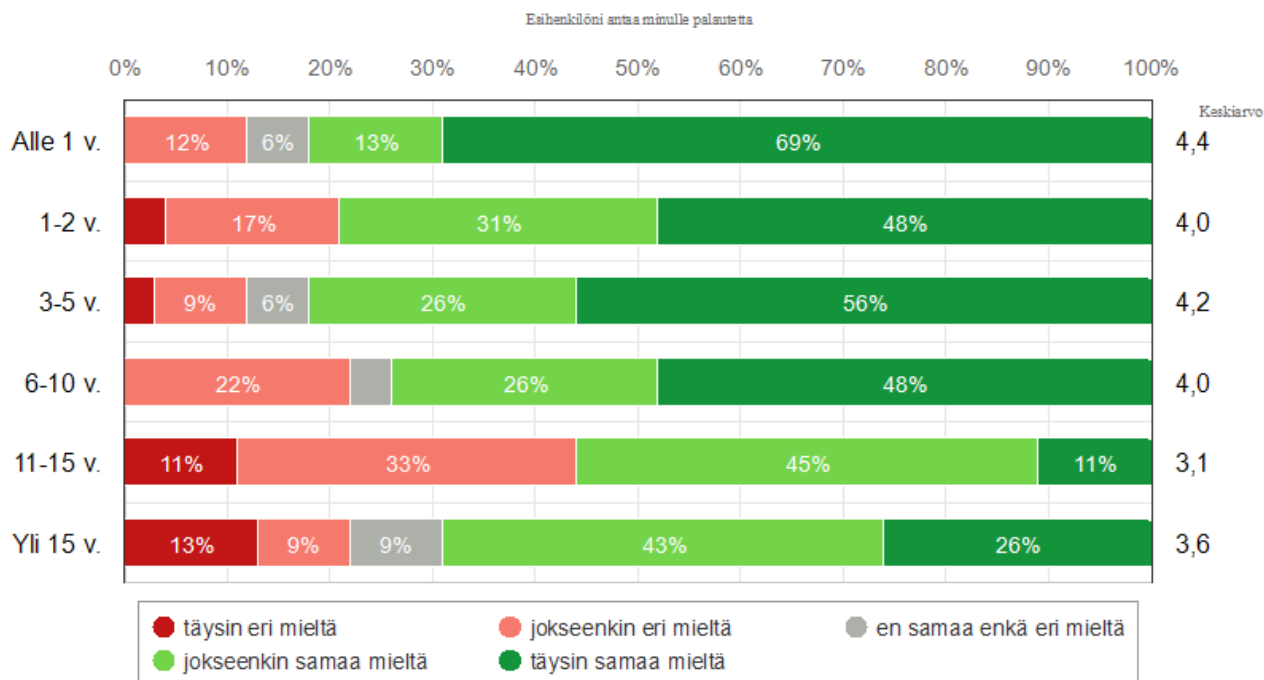


Kuva 18. Johtaminen (n=128)

Kuvassa 18 väittämät on järjestetty keskiarvon perusteella suurimmasta pienimpään. Väittämä "saan tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni" sai korkeimman keskiarvon 4,3. Vastaajista 55 % oli täysin samaa mieltä, 31 % jokseenkin samaa mieltä, 6 % ei samaa eikä eri mieltä, 8 % jokseenkin eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. Väite " esihenkilöni on kannustava" vastauksien keskiarvo oli 4,1. Vastaajista 52 % oli täysin samaa mieltä, 27 % oli jokseenkin samaa mieltä, 6 % ei samaa eikä eri mieltä, 15 % jokseenkin eri mieltä ja 5 % täysin eri mieltä.

Huonoimman keskiarvon 4,0 sai väittämä "esihenkilöni antaa minulle palautetta". Vastaajista 46 % oli täysin eri mieltä, 30 % jokseenkin samaa mieltä, 5 % ei samaa eikä eri mieltä, 15 % jokseenkin eri mieltä ja 5 % täysin eri mieltä. Keskiarvoa ei voi kuitenkaan pitää hounona, sillä se on yli 3 puolella.

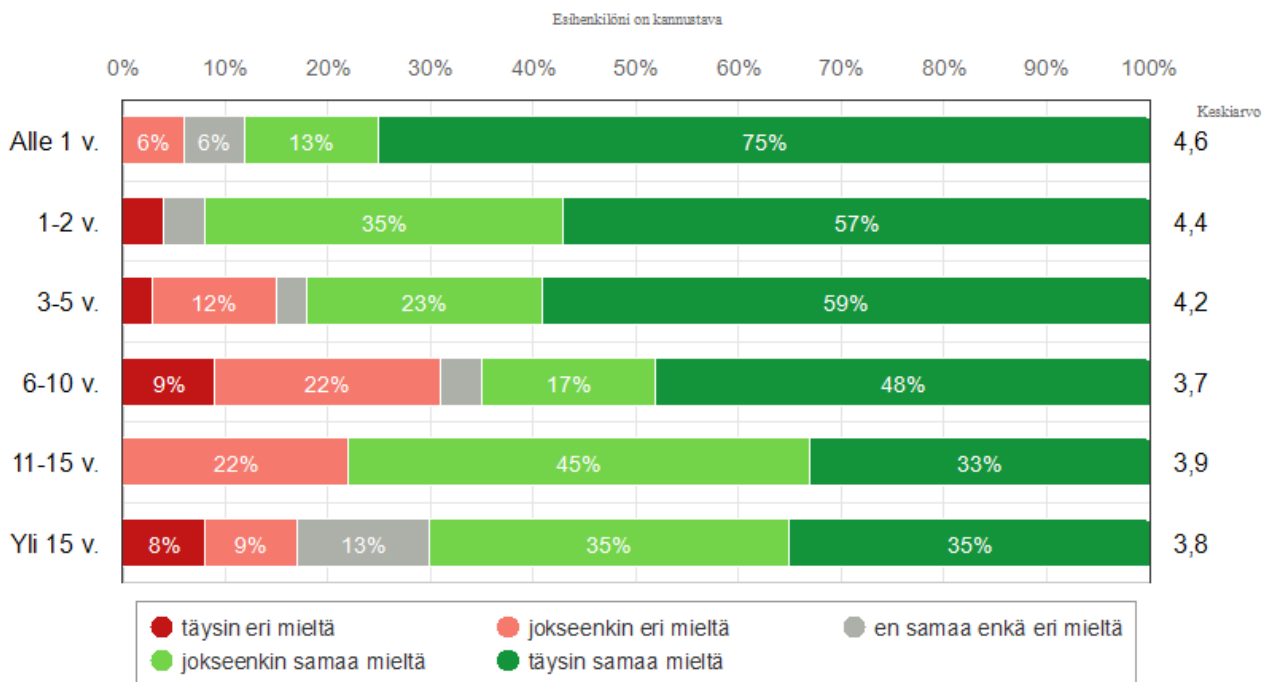
Tuloksista voidaan päätellä, että moni kokee saavansa tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään, ja suurin osa työntekijöistä kokee, että esihenkilö on kannustava. Palautteen annossa vastaukset hajaantuvat eniten, joten palautteen antoa voisi tehostaa yrityksessä.



Kuva 19. Esihenkilöni antaa minulle palautetta väittämä työvuosien mukaan (n=128) , (p=0,037)

Tilastollista merkitsevyyttä havaittiin iän ja palautteen anto väitteen kanssa. Vähiten samaa mieltä olivat 11-15 vuotta yrityksessä työskennelleet keskiarvolla 3,1 ja toiseksi vähiten yli 15 vuotta työskennelleet, vastausten keskiarvo oli 3,6. Keskiarvo 4,0 oli 1-2-, sekä 6-10 vuotta yrityksessä työskennelleillä. Palautetta koki saavan parhaiten 3-5 vuotta yrityksessä työskennelleet keskiarvolla 4,2 ja alle 1 vuotta työskennelleet keskiarvolla 4,4.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että varsinkin uudemmat työntekijät kokevat saavansa palautetta kun taas yrityksessä yli 10 vuotta olleet eivät koe saavansa esihenkilöltään palautetta yhtä paljon.

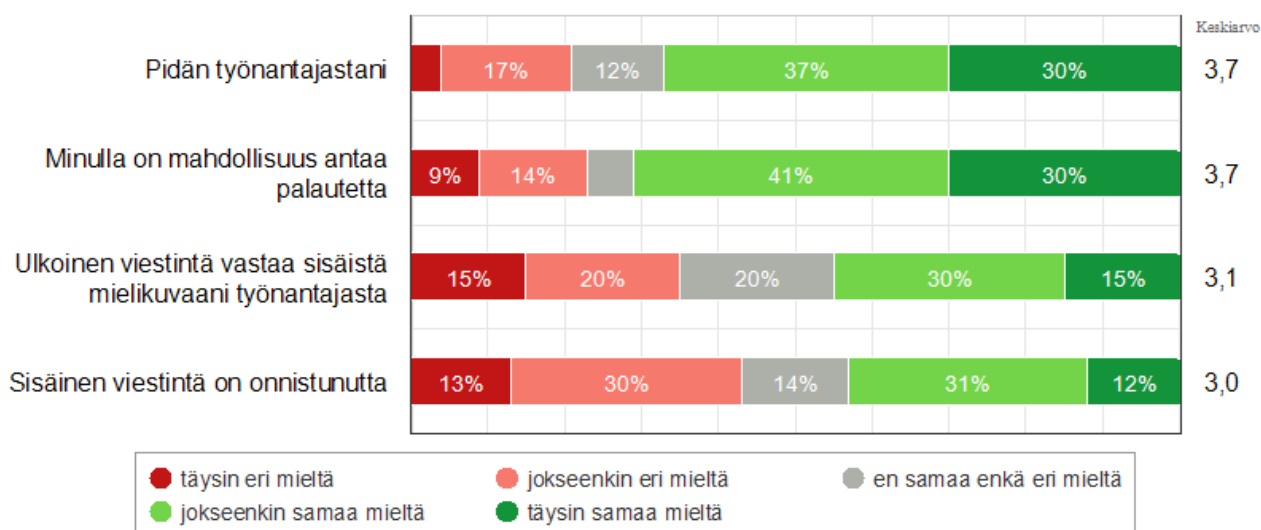


Kuva 20. Esihenkilön kannustavuus työvuosien mukaan (n=128), (r=-0,25), (p=0,004)

Negatiivinen korrelaatio löytyi Spearmanin testissä (liite 4) vastaajien työvuosien ja väitteen esihenkilöni on kannustava välillä ja se oli myös tilastollisesti merkittävä. Kuvasta 20 nähdään työvuosien mukaan vastaukset väitteeseen esihenkilöni on kannustava. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että, mitä enemmän on kertynyt työvuosia yrityksessä, sitä vähemmän he kokevat, että esihenkilö on kannustava.

6.6 Työnantajakuva

Työnantajakuvaa selvitettiin työntekijän näkökulmasta siten, että miten työnantajan toiminta, kuten viestintä ja palautteen anto työntekijän mielestä koetaan. Halusin myös selvittää pitävätkö työntekijät työnantajastaan.

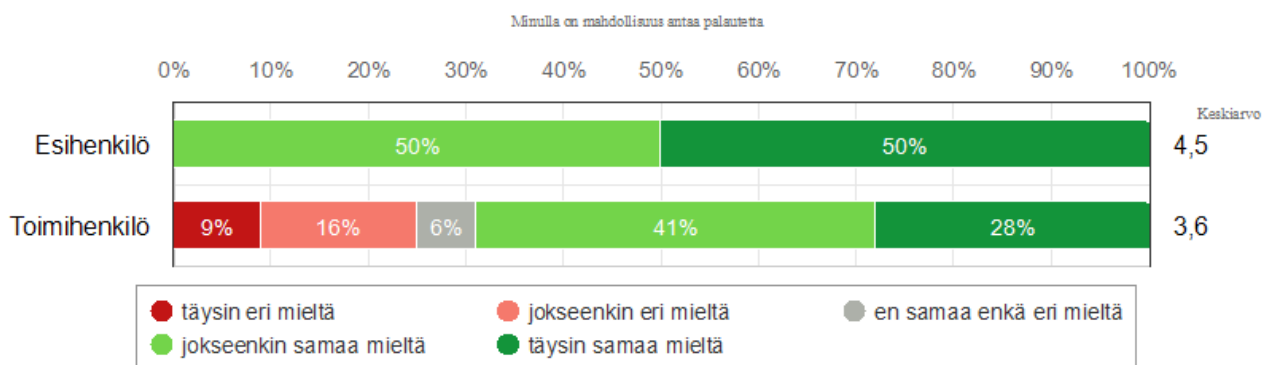


Kuva 21. Työnantajakuva (n=128)

Kuvassa 21 on väitteet keskiarvon mukaan järjestetty suurimmasta pienimpään. Kuvasta selviää, että väitteeseen ”pidän työnantajastani” vastausten keskiarvo oli 3,7 ja vastaajista 30 % oli täysin samaa mieltä, 37 % jokseenkin samaa mieltä, 12 % ei samaa eikä eri meiltä, 17 % jokseenkin eri mieltä ja 4 % täysin eri meiltä. Keskiarvon 3,7 sai myös väite ”minulla on mahdollisuus antaa palautetta” ja vastaajista 30 % oli täysin samaa mieltä, 40 % jokseenkin samaa mieltä, 6 % ei samaa eikä eri mieltä, 15 % jokseenkin eri meiltä ja 9 % täysin eri mieltä.

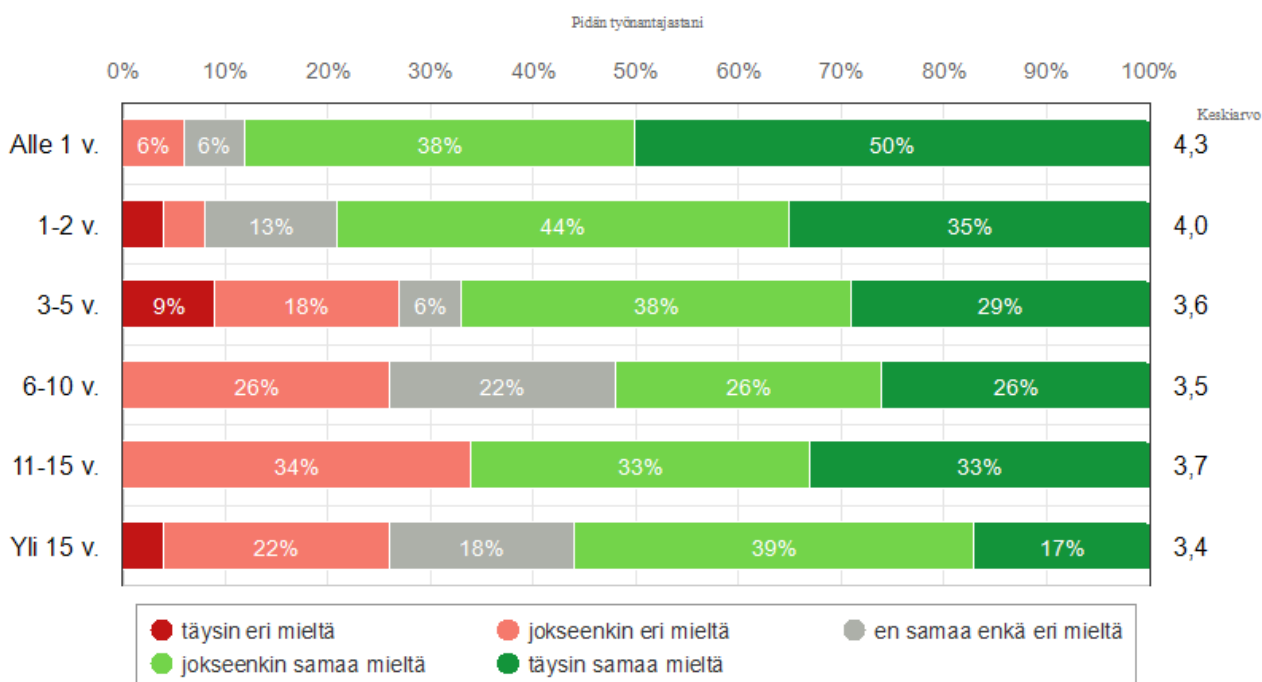
Väite ”Ulkoinen viestintä vastaa sisäistä mielikuvaani työnantajasta” sai keskiarvon 3,1. Vastaajista 15 % oli täysin samaa mieltä siitä, että ulkoinen viestintä vastaa sisäistä mielikuvaa työnantajasta, 30 % jokseenkin samaa mieltä, 20 % ei samaa eikä eri meiltä, 20 % jokseenkin eri mieltä ja 15 % täysin eri mieltä. Keskiarvo oli 3,0 vastauksista väitteeseen ”Sisäinen viestintä on onnistunut”. Vastaajista 12 % oli täysin samaa mieltä, 31 % jokseenkin samaa mieltä, 14 % ei samaa eikä eri mieltä, 30 % jokseenkin eri meiltä ja 13 % täysin eri mieltä.

Tuloksista voidaan päätellä, että ulkoisen viestinnän ei täysin koeta vastaavan omaa mielikuvaa työnantajasta. Tähän voi liittyä lunastamattomat työnantajalupaukset. Tuloksista voidaan pääteellä, että sisäisessä viestinnässä on kehittämistä, vaikka keskiarvo jääkin kolmeen, hajontaa kuitenkin on eniten.



Kuva 22. Minulla on mahdollisuus antaa palautetta aseman mukaan (n=128), (p=0,026)

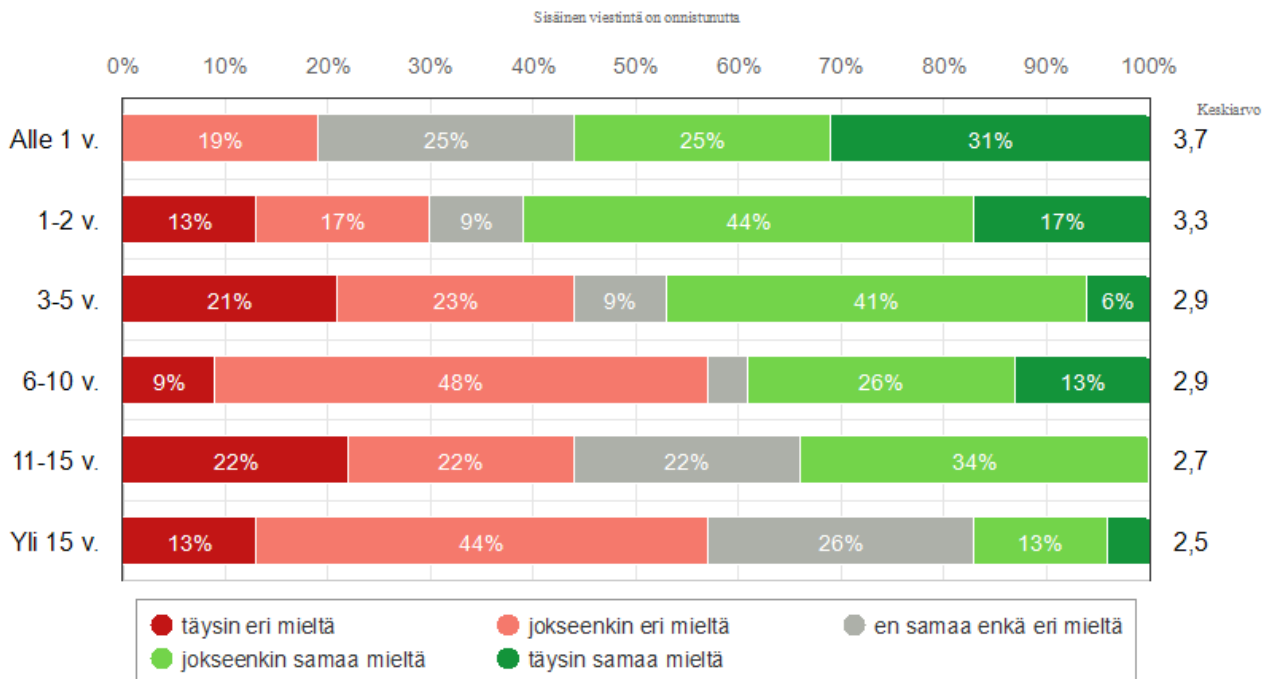
Tilastollista merkittävyyttä havaittiin aseman ja palautteen annon väitteen välillä. Kuvassa 22 nähdään, että esihenkilöiden vastausten keskiarvo on 4,5 kun taas toimihenkilöillä 3,6. Toimihenkilöillä on enemmän hajontaa siinä, kuinka he kokevat mahdollisuutensa antaa palautetta ja eroa esihenkilöiden vastausten keskiarvoon on paljon.



Kuva 23. Pidän työnantajastani työvuosien mukaan (n=128), (r=-0,23), (p=0,008)

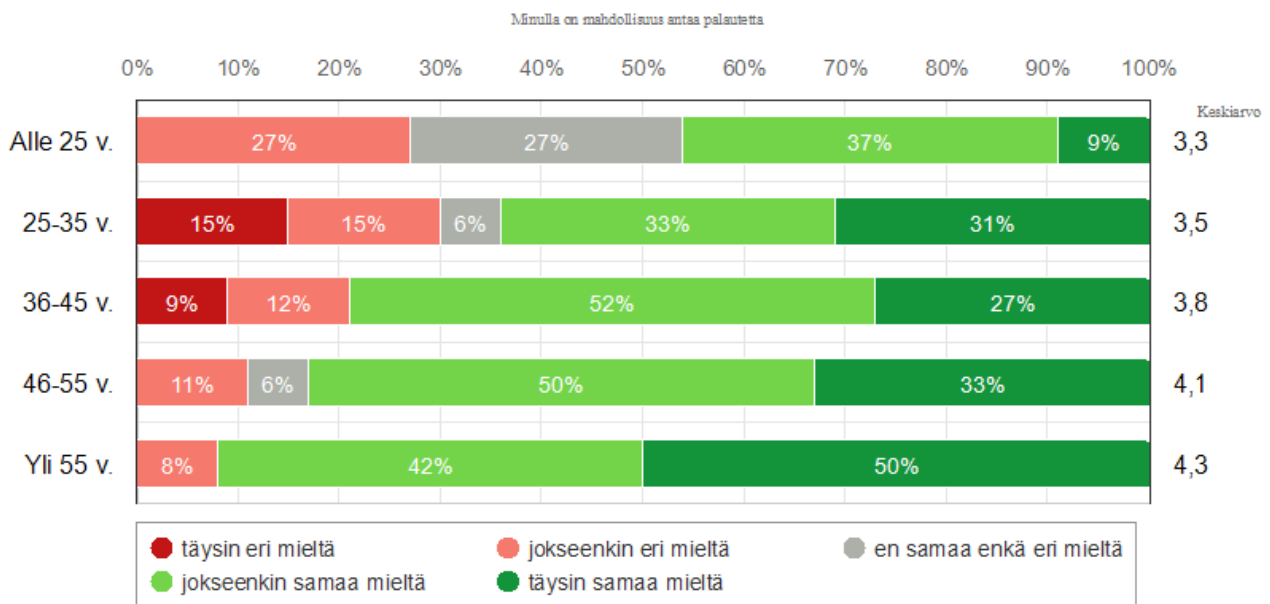
Negatiivinen korrelaatio oli työvuosien ja sen välillä pitääkö työnantajasta, sekä tilastollista merkitsevyyttä. Kuvassa 23 on kuvattu vastaukset väittämään "pidän työnantajastani" työvuosien mukaan, jossa havaitaan, että mitä enemmän vuosia yrityksessä on kertynyt, sitä enemmän eri mieltä on väitteen kanssa. Kaikista eniten samaa mieltä olivat alle 1 vuotta yrityksessä olleet ja

eniten eri mieltä yli 15 vuotta työskennelleet. Tuloksista voidaan päätellä, että mitä kauemmin on ollut yrityksessä töissä, sitä vähemmän pitää omasta työnantajastaan.



Kuva 24. Sisäinen viestintä on onnistunutta työvuosien mukaan (n=128), ($r=-0,28$), ($p=0,002$)

Negatiivinen korrelaation löytyi työvuosien ja sisäisen viestinnän onnistumisen väitteen välillä ja myös tilastollista merkitystä. Kuvassa 24 havaitaan, että vastausten keskiarvo on sitä pienempi, mitä kauemmin yrityksessä on ollut. Eniten samaa mieltä ovat alle 1 vuotta yrityksessä olleet keskiarvolla 3,7 ja eniten eri mieltä yli 15 vuotta yrityksessä olleet keskiarvolla 2,5. Tuloksista voidaan päätellä, että mitä kauemmin on ollut yrityksessä sitä vähemmän kokee, että sisäinen viestintä on onnistunutta.

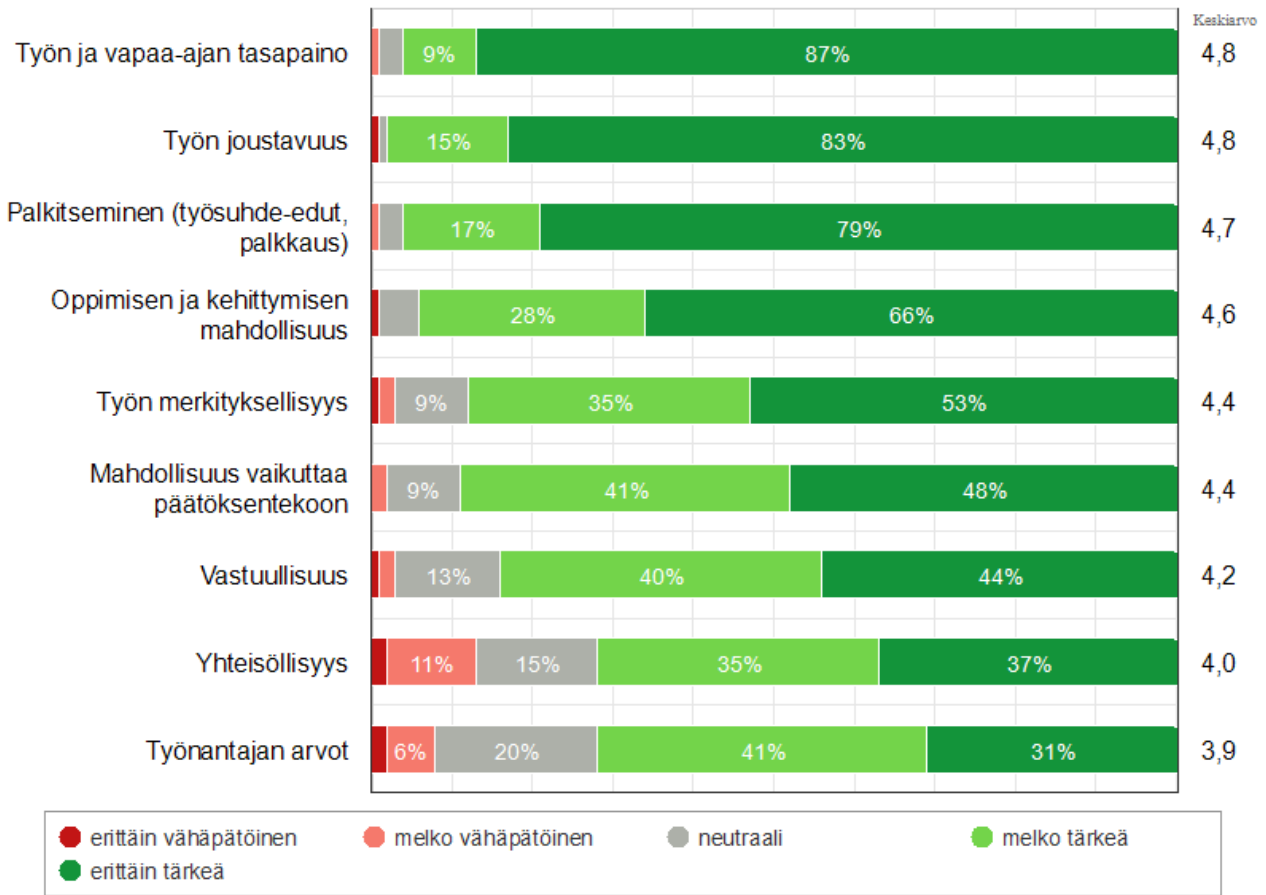


Kuva 25. Mahdollisuus antaa palautetta iän mukaan (n=128), (r=0,22), (p=0,012)

Positiivinen korrelaatio löytyi iän ja mahdollisuuden antaa palautetta välillä Spearmanin-testin (liite 4) perusteella ja myös tilastollista merkitystä. Kuvassa 25 nähdään, että alle 25-vuotiaiden vastausten keskiarvo on 3,3 ja vain 9 % on täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 46-55-vuotiaiden vastauksien keskiarvo oli 4,1 ja yli 55-vuotiaiden 4,3. Yli 55-vuotiaat olivat eniten samaa mieltä ja 50 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. Korrelaatiotestin tuloksesta voidaan havaita, että mitä vanhempi on, sitä enemmän samaa mieltä väitteen kanssa. Tuloksista voidaan päätellä, että mitä nuorempi on, sitä vähemmän kokee, että on mahdollisuus antaa palautetta työnantajalle.

6.7 Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat?

Tutkimuksessa haluttiin selvittää mitkä asiat on Yritys X:n työntekijöille tärkeitä työssä.

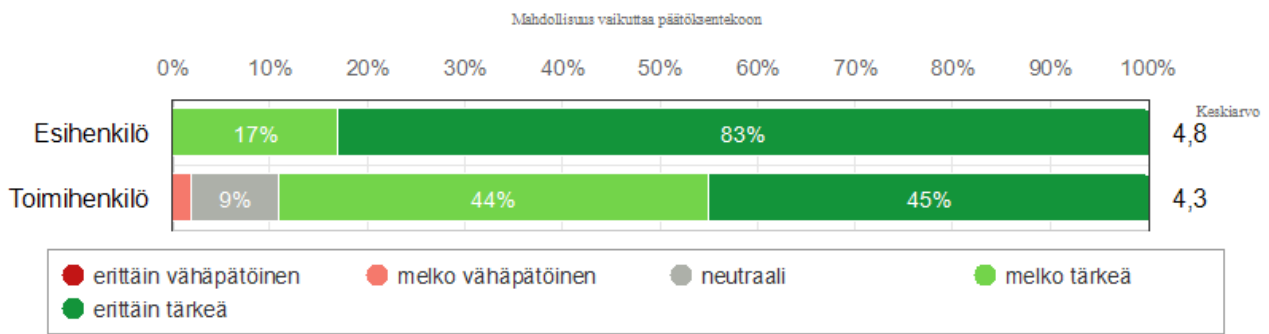


Kuva 26. Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat? (n=128)

Kuvassa 26 tärkeät asiat ovat järjestetty keskiarvon perusteella suuremmasta pienimpään. Korkeimman keskiarvon 4,8 vastauksista on saanut: työn ja vapaa-ajan tasapaino, sekä työn joustavuus. Jopa 87 % vastaajista kokivat työn ja vapaa-ajan tasapainon olevan erittäin tärkeää ja 83 % vastaajista kokivat, että työn joustavuus on erittäin tärkeää.

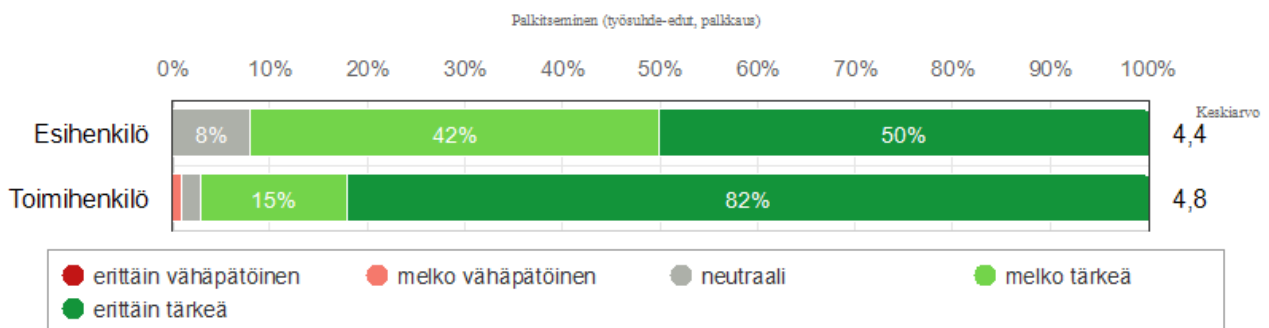
Seuraavaksi tulevat palkitseminen keskiarvolla 4,7 ja sitten oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus keskiarvolla 4,6. Työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon saivat keskiarvon 4,4 ja seuraavana tulevat vastuullisuus keskiarvo 4,2 ja yhteisöllisyys 4,0, sekä viimeisenä työnantajan arvot, jonka keskiarvo oli 3,9.

Vastauksista voidaan päätellä, että Yritys X:n työntekijät pitävät työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työn joustavuutta ja palkitsemista, sekä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuutta itselleen tärkeinä asioina jos valitaan neljä parhaan keskiarvon saanutta asiaa.



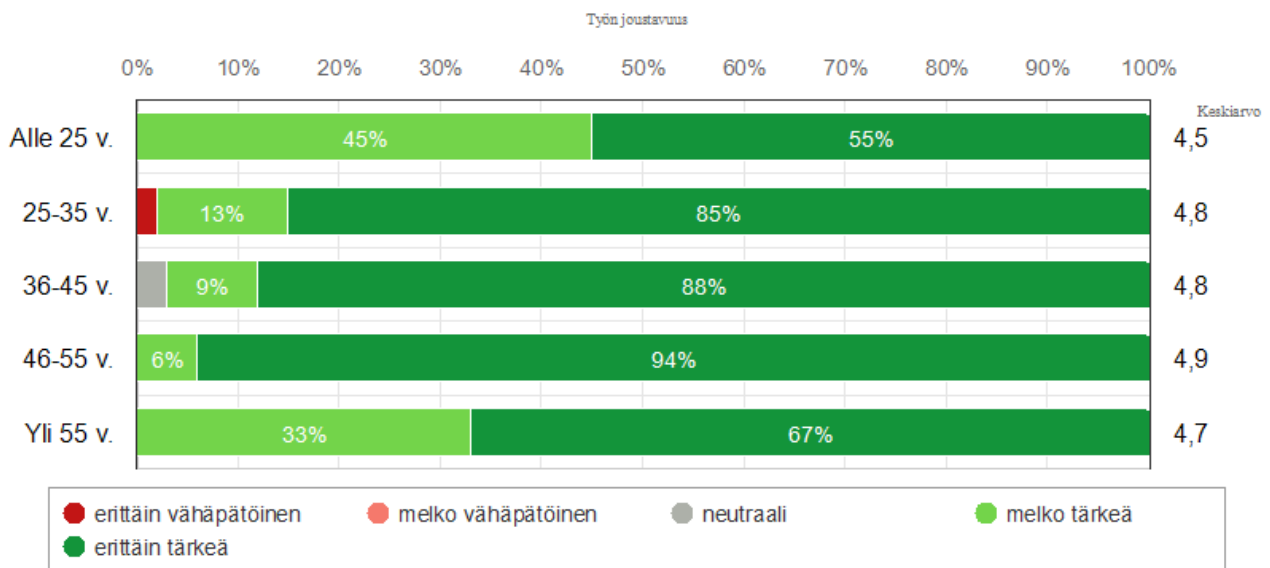
Kuva 27. Päätöksentekoon vaikuttamisen tärkeys aseman mukaan (n=128)

Kuvasta 27 nähdään, että asemalla on vaikutusta siihen, miten tärkeinä mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon koetaan. Esihenkilöistä 83 % ovat vastanneet, että mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon on erittäin tärkeää ja vastausten keskiarvo on 4,8. Toimihenkilöistä vain 43 % kokevat sen erittäin tärkeänä ja vastausten keskiarvo on 4,3. Voidaan päätellä, että mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon on tärkeämpää esihenkilöasemassa oleville, vaikka toimihenkilötkin kokevat sen tärkeänä.



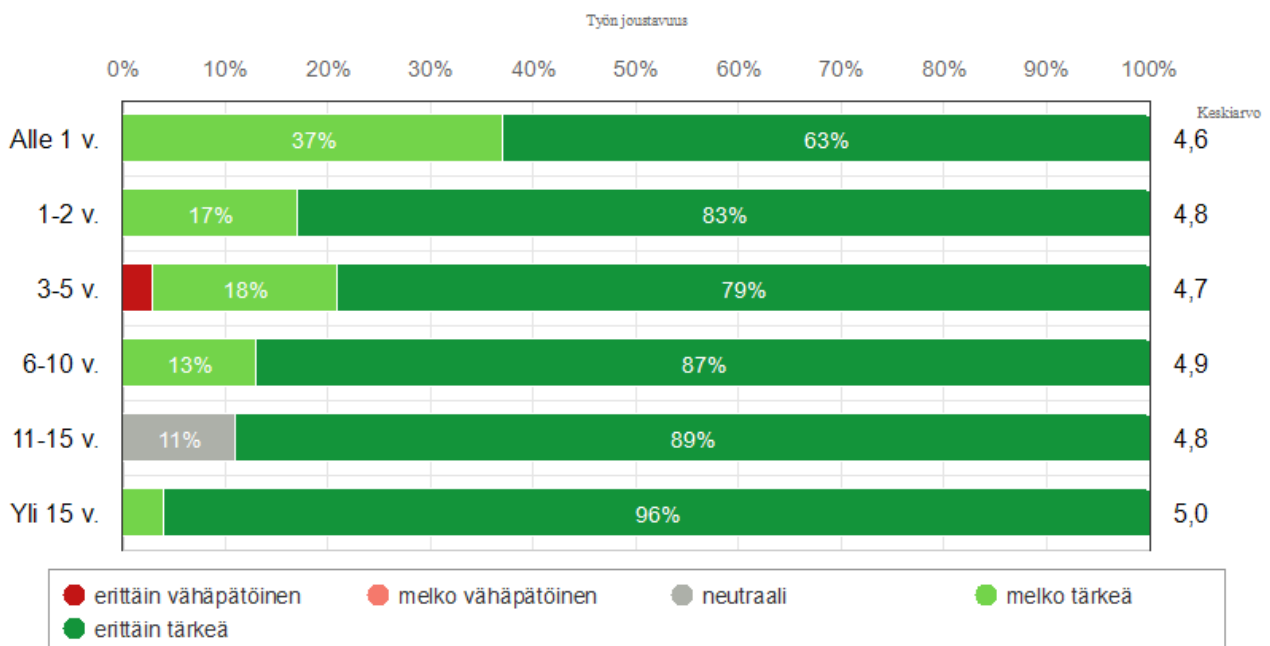
Kuva 28. Palkitsemisen tärkeys aseman mukaan (n=128), (p=0,011)

Tilastollista merkitsevyyttä havaittiin aseman ja palkitsemisen tärkeyden välillä. Kuvassa 28 nähdään, että 82 % toimihenkilöistä on vastannut palkitsemisen olevan erittäin tärkeää ja vastausten keskiarvo on 4,8. Esihenkilöistä 50 % on vastannut palkitsemisen olevan erittäin tärkeää ja keskiarvo on 4,4. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että toimihenkilöille palkitseminen on jonkin verran tärkeämpää kuin esihenkilöasemassa oleville.



Kuva 29. Työn joustavuuden tärkeys iän mukaan (n=128), (p=0,036)

Tilastollista merkitsevyyttä havaittiin iän ja työn joustavuuden tärkeyden välillä. Kuvasta 29 nähdään, että korkeimman keskiarvon vastauksista 4,9 ovat saaneet 46–55-vuotiaat, joista 94 % kokee työn joustavuuden erittäin tärkeäksi. Toisena tulevat 25–35-vuotiaat ja 36–45-vuotiaat, joiden vastauksilla on 4,8 keskiarvo. Vastaajista yli 55-vuotiaiden vastauksien keskiarvo oli 4,7 ja alle 25-vuotiaiden 4,5. Vähiten tärkeinä työn joustavuutta pitävät siis alle 25-vuotiaat.

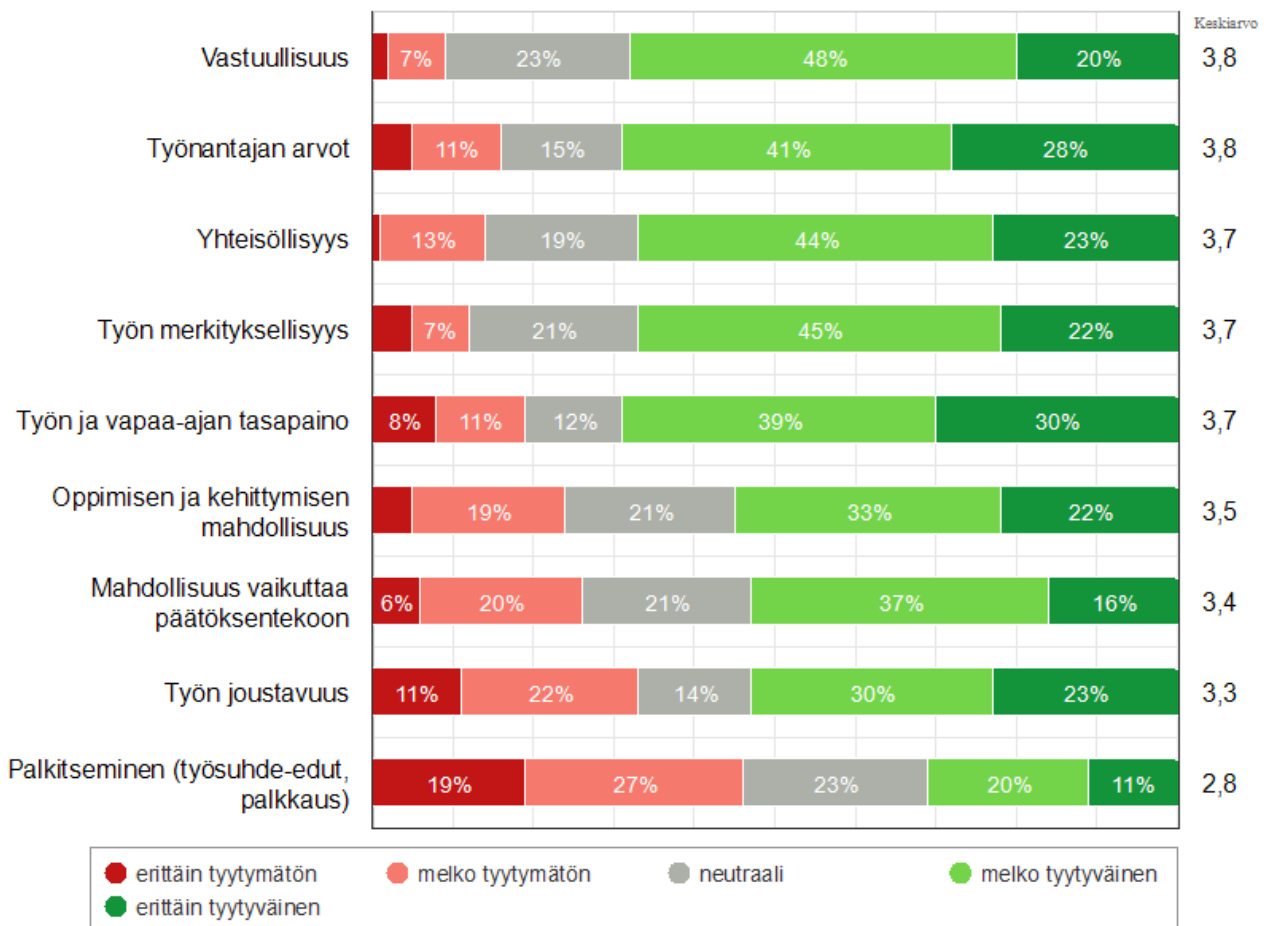


Kuva 30. Työn joustavuuden tärkeys työvuosien mukaan (n=128), (r=0,22), (p=0,014)

Korrelaatiotestin tuloksena voitiin havaita työvuosien ja työnjoustavuuden tärkeyden välillä positiivinen korrelaatio ja tilastollista merkitsevyyttä. Kuvassa 30 nähdään, että yli 15 v. yrityksessä olleet pitävät melkein 100 % työn joustavuutta erittäin tärkeinä. Alle 1 v. työskennelleillä on alin keskiarvo vastauksista 4,6, vaikka senkin voidaan katsoa olevan korkea. Tuloksista voidaan päätellä, että mitä pidempään on ollut töissä yrityksessä, sitä tärkeämpää työn joustavuus on.

6.8 Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin?

Tässä osiossa selvitettiin, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat niihin asioihin, jotka työntekijät kokivat aiemmassa osiossa tärkeinä. Tyytyväisyyskyselyn tuloksissa kiinnitän huomiota niihin asioihin, jotka olivat työntekijöille tärkeimpiä. Niistä nousi esiin työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn joustavuus, palkitseminen, sekä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus.

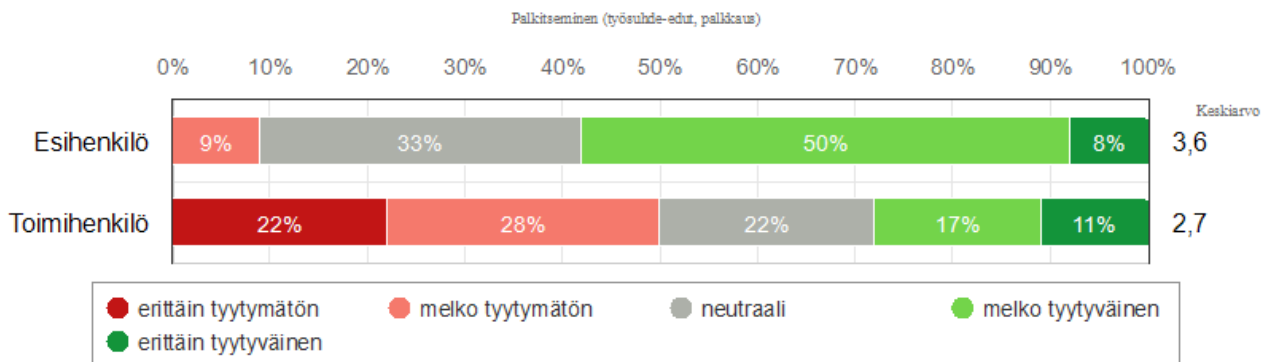


Kuva 31. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin (n=128)

Kuvassa 31 nähdään, että työn ja vapaa-ajan tasapaino löytyy taulukon keskeltä ja vastausten keskiarvo on 3,7. Vain 30 % ovat erittäin tyytyväisiä, 39 % on melko tyytyväisiä, 12 % on neutraali, 11 % melko tyytymätön ja 8 % erittäin tyytymätön.

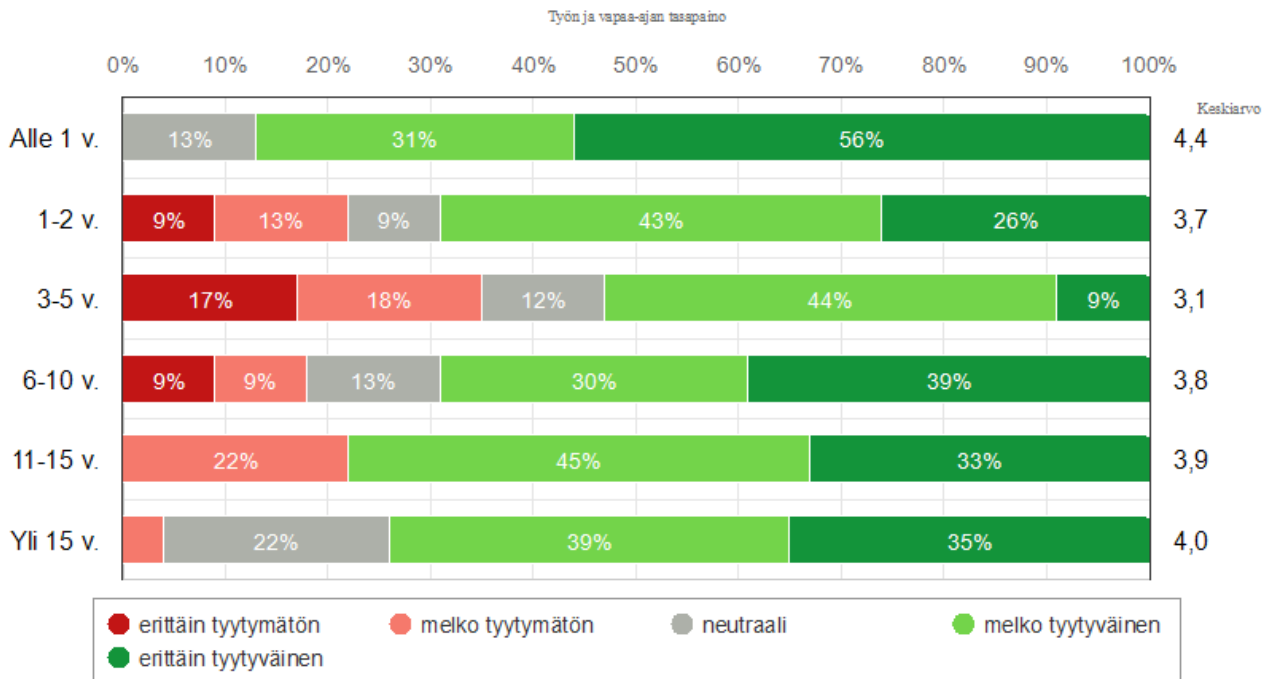
Työn joustavuus on saanut vastauksista keskiarvon 3,3 ja vastaajista 23 % on erittäin tyytyväisiä, 30 % melko tyytyväisiä, 14 % neutraaleja, 22 % melko tyytymättömiä ja 11 % erittäin tyytymättömiä. Palkitseminen sai alimman keskiarvon 2,8 vastauksista ja vain 11 % oli erittäin tyytyväisiä, 20 % melko tyytyväisiä, 23 % neutraaleja, 27 % melko tyytyväisiä ja jopa 19 % erittäin tyytymättömiä. Oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuden vastausten keskiarvo oli 3,5. Vastauksista 22 % oli erittäin tyytyväisiä, 33 % melko tyytyväisiä, 21 % neutraaleja, 19 % melko tyytymättömiä ja 5 % erittäin tyytymättömiä.

Vastauksista voidaan päätellä, että tyytymättömyyttä on eniten havaittavissa juuri työntekijöille tärkeimmässä asiassa. Kiinnittäisin eritoten huomiota työn joustavuuteen ja palkitsemiseen. Työntekijöiltä tulisi selvittää, miten työnantaja voisi parantaa työn joustavuutta ja mitä se työntekijöille tarkoittaa. Palkitseminen on haastavaa tietoperustankin mukaan. Palkitsemiseen tulisi kiinnittää huomiota ja selvittää, miten työntekijät voisivat kokea itsensä arvostetummaksi ja, että minkälaista palkitsemista he toivoisivat lisää.



Kuva 32. Palkitsemiseen tyytyväisyys aseman mukaan (n=128), (p=0,011)

Aseman ja palkitsemiseen tyytyväisyyden välillä oli tilastollista merkityksellisyttä. Kuvassa 32 nähdään, että esihenkilöt ovat tyytyväisempiä palkitsemiseen kuin toimihenkilöt. Esihenkilöiden vastusten keskiarvo on 3,6 kun toimihenkilöiden vastausten keskiarvo on 2,7, jota voidaan pitää huonona tuloksena.

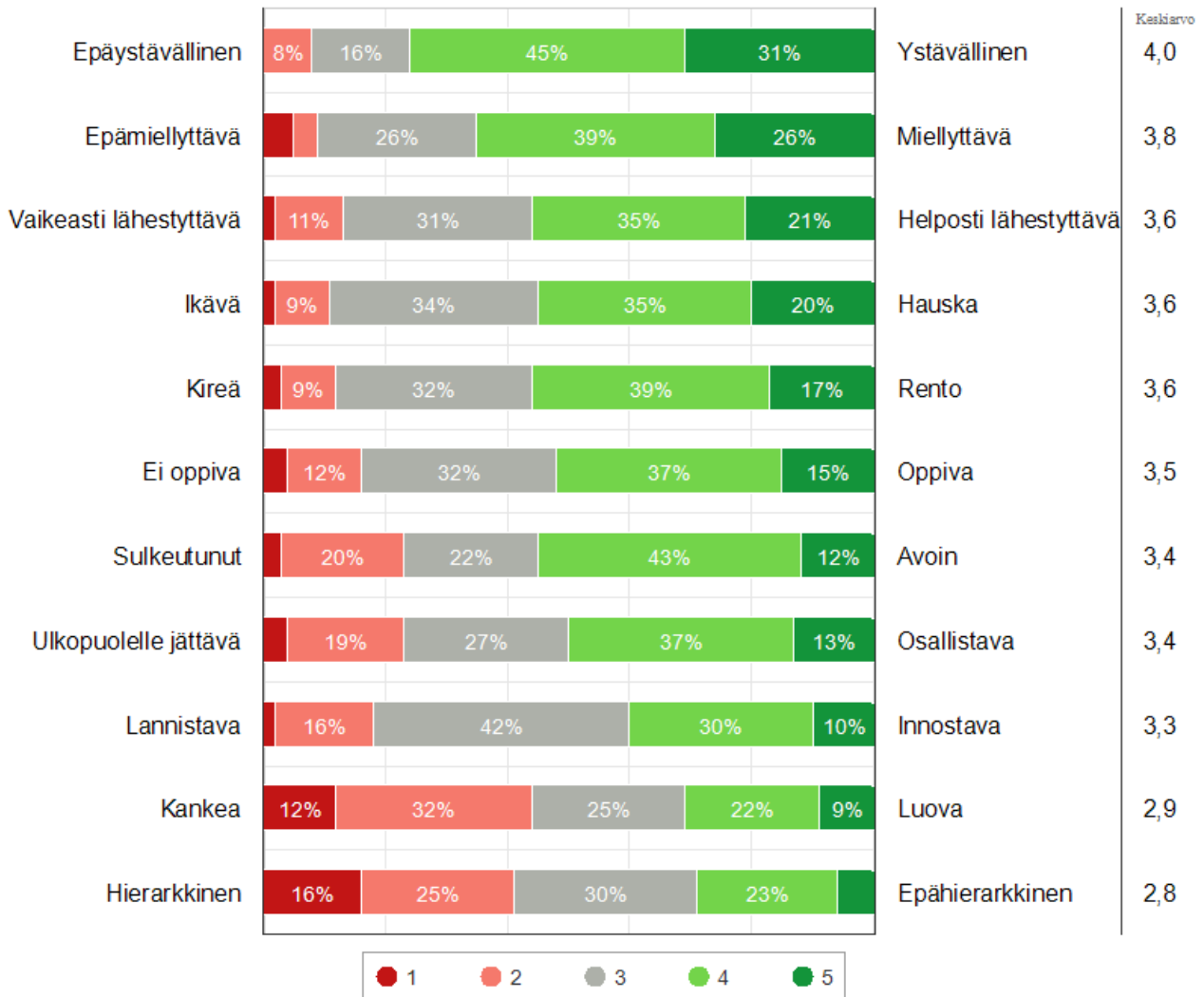


Kuva 33. Työn ja vapaa-ajan tasapainon tyytyväisyys työvuosien mukaan (n=128), (p=0,006)

Tilastollista merkitsevyyttä havaittiin työvuosien ja työn ja vapaa-ajan tasapainon tyytyväisyyden välillä. Kuvassa 33 nähdään, että korkeimman keskiarvon 4,4 ovat saaneet vastauksista alle 1 vuotta yrityksessä työskennelleet. Vähiten tyytyväisiä ovat yrityksessä 3-5 vuotta olleet keskiarvolla 3,1. Toiseksi tyytyväisimpiä olivat yli 15 vuotta yrityksessä työskennelleet, joiden vastauksilla oli 4,0 keskiarvo. Sen jälkeen tyytyväisimpiä olivat 11-15 vuotta yrityksessä olleet, joiden vastausten keskiarvo oli 3,9. Tämän jälkeen 6-10 vuotta työskennelleet keskiarvolla 3,8. 1-2 vuotta työskennelleet saivat vastauksista 3,7 keskiarvon. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että tyytyväisimpiä ovat vähiten ja kauiten aikaa yrityksessä olleet.

6.9 Kulttuurin kuvailu

Tässä osiossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan yrityksen sisäistä kulttuuria vastaamalla asteikolla 1–5, kumpaan vastakkaisen adjektiivin kokee kuvailevan paremmin yritystä.



Kuva 34. Osgoodin-asteikko kulttuurin kuvailu (n=128)

Kuvassa 34 adjektiivit on järjestetty keskiarvon mukaan suurimmasta pienimpään. Parhaimmat keskiarvot ovat saaneet adjektiivit ystävällinen, miellyttävä, helposti lähestyttävä, hauska ja rento. Alimmat keskiarvot ovat saaneet 3,5 oppiva, 3,4 avoin, 3,4 osallistava, 3,3 innostava, 2,9 luova ja 2,8 epähierarkkinen.

Vastauksista voidaan päätellä, että työntekijät kuvailisivat yrityksen kulttuurin olevan ystävällinen, miellyttävä ja helposti lähestyttävä. Myös hauska ja rento voisivat kuvailla työntekijöiden mielestä yrityksen kulttuuria. Vastausten perusteella kulttuuri on vähiten innostava, luova tai epähierarkkinen.

6.10 Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä oli kolme kyselylomakkeen osioissa: työnantajamielikuva, asioiden tärkeys ja sisäisen kulttuurin kuvailu. Vastaajilta pyydettiin avointa vastausta kysymyksiin; Mitä haluaisit, että työnantaja kehittää, mitä muuta koet tärkeänä työssäsi ja miten muuten kuvailisit yrityksen sisäistä kulttuuria. Olen teemoitellut avoimet vastaukset niin, että eniten toistuvat aiheet on koottu yhdeksi teemaksi ja sitä selittävät tekijät alateemoiksi.

Taulukko 2. Mitä asioita koet tärkeänä työssäsi?

Pääteemat	Alateemat
Palautteeseen reagointi	Konkreettiset toimenpiteet, huomioon ottaminen, avoin viestintä, luottamus
Onnistumisen tunne	Palautte onnistumisista, onnistumisten mahdollistaminen
Etätyömahdollisuus	Joustavuus, mahdollisuus vaikuttaa työnte- kopaikkaan, lisäarvo työntekijälle
Työtilat	Viihtyvyys, siisteys
Työkaverit	Työilmapiiri, toisten auttaminen, yhteistyö
Palkitseminen	Työsuhde-edut, palkka

Taulukossa 2 olen teemoitellut aiheet pääteemaan ja alateemoihin, jotka kertovat tarkemmin, mitä pääteemaan liittyviä kommentteja saatiin. Ensimmäinen pääteema, joka avoimista vastauksista nousi esiin, oli työntekijöiden palautteeseen reagoinnin tärkeys. Vastauksissa tuli esiin, että työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että kun palautetta kerätään, siihen myös reagoidaan ja tehdään konkreettisia toimenpiteitä sen perusteella. Työntekijöihin luottaminen ja palautteen huomiointi, sekä avoin viestintä työnantajan puolelta koettiin tärkeänä.

Onnistumisen tunne koettiin myös useaan otteeseen tärkeänä ja siihen liittyvä palaute, sekä onnistumisen tunteen mahdollistaminen työpaikalla. Etätyömahdollisuus koettiin tärkeänä seikkana työssä ja siihen liittyvä työn joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, missä tekee töitä. Etätyön mahdollistaman joustavuuden tuoma lisäarvo työntekijälle koettiin tärkeänä. Työtilojen viihtyvyys ja

siisteys oli tärkeitä, sekä työkaverit, johon liittyivät työilmapiiri, toisten auttaminen ja yhteistyö. Palkitseminen koettiin tärkeänä eli hyvä palkka hyvät työsuhde-edut.

Taulukko 3. Mitä toivoisit, että työnantaja kehittäisi?

Pääteemat	Alateemat
Palkitseminen	Palkkatason nosto, paremmat työsuhde-edut
Etätyömahdollisuus	Joustavampi etätyökäytäntö, yksilöllisyys
Työntekijöiden kuunteleminen	Työntekijöiden mielipiteiden ja palautteen huomiointi päätöksenteossa
Yhteisöllisyys	Yhteistyö yli tiimirajojen, yhteisöllisyyden vahvistaminen
Sisäinen viestintä	Yhdenmukaisuus, selkeys
Oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus	Työnantajan tarjoamat koulutukset, urakehitys

Työntekijät olivat avoimissa vastauksissaan toivoneet työnantajan kehittävän erityisesti palkkausta. Työntekijät toivoivat palkkatason nostoa, palkitsemisjärjestelmän uudistamista reilummaksi ja parempia työsuhde-etuja. Kehitystoiveena nousi esiin etätyömahdollisuuden joustavuuden lisääminen. Etätyökäytäntö nähdään tällä hetkellä liian tiukkana ja sellaisena, että siinä ei oteta huomioon yksilön tarpeita tai elämäntilannetta. Työntekijöiden kuunteluun toivottiin kehitystä siten, että työntekijöiden mielipiteitä ja palautetta kuunneltaisiin ja ne otettaisiin huomioon päätöksenteossa.

Työntekijät toivoivat, että yhteisöllisyyttä kehitettäisiin yhteistyön lisäämisellä yli tiimirajojen ja yhteisöllisyyden vahvistamisella yhteisissä tapahtumissa. Sisäiseen viestintään toivottiin enemmän selkeyttä ja yhdenmukaisuutta. Oppimisen ja kehittymisen mahdollisuutta toivottiin kehitettävän ja uralla etenemisen mahdollisuuksia. Oppimisen kehittämiseen toivottiin työnantajalta koulutuksia.

Taulukko 4. Miten muuten kuvailisit yrityksen kulttuuria?

Pääteema	Alateema
Hitaasti muuttuva	Työtapojen muuttamisen kankeus, asenteiden muutos vaikeaa, liika hierarkia, muutosvastarinta
Joustamaton	Sääntöjen paljous
Hyvä työilmapiiri	Rento, hauska, helppo, mukava, saa olla oma itsensä, ihmiset
Tiimiytynyt	Tiimirajojen yli vaikea kysyä neuvoa tai tutustua

Yrityksen sisäistä kulttuuria kuvailtiin rennoksi, hauskaksi, helpoksi ja mukavaksi. Vastauksissa kulttuurissa parhaaksi puoleksi kuvailtiin ihmisiä ja sitä, että saa olla oma itsensä. Kulttuuria kuvailtiin myös hitaasti muuttuvaksi, johon liittyivät yrityksen työtapojen muuttamisen kankeus ja asenteiden muuttamisen vaikeus. Hitaaseen muuttumiseen vaikuttaa vastausten mukaan liika hierarkia ja muutosvastarinta. Kulttuuria kuvailtiin joustamattomaksi, sillä sääntöjä on paljon. Kulttuuria kuvailtiin tiimiytyneeksi, joka aiheuttaa sen, että tutustuminen, sekä avun pyytäminen yli tiimirajojen nähdään vaikeana.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön pääongelma oli, että millainen on Yritys X:n työnantajamielikuva ja kulttuuri.

Alaongelmina oli:

- Millainen työilmapiiri yrityksessä on?
- Koetaanko yrityksessä yhteisöllisyyttä?
- Millaista johtamista yrityksessä on?
- Mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeimpiä?
- Mitä työnantajan tulisi kehittää?
- Miten työntekijät kuvailevat kulttuuria?

Tutkimustuloksien perusteella voimme päätellä, että työilmapiiri on Yritys X:ssä hyvä, sillä se on avoin, ystävällinen ja virheitä ei tarvitse peitellä, sekä työntekijät voivat olla oma itsensä töissä. Psykologinen turvallisuus näyttää toteutuvan tiimeissä (ks. 4.6). Myös avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että yrityksen työilmapiiriin ollaan tyytyväisiä ja parhaana asiana nähdään työkaverit, hauskuus ja rentous. Tätä tukee myös tulokset yrityksen kulttuurin kuvailusta, sillä ystävällinen, rento ja hauska olivat kaikki adjektiiveja, joilla työntekijät eniten kuvailisivat kulttuuria. Työilmapiiriä kannattaa ehdottomasti vahvistaa, jotta se pysyy hyvänä.

Yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen koettiin tutkimustulosten perusteella jonkin verran, mutta eroa löytyi aseman perusteella vastauksissa. Esimiehet kokivat yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen enemmän kuin toimihenkilöt. Eroa löytyi vastauksissa myös iän perusteella. Kaikista nuorimmat ja vanhimmat työntekijät kokivat vähemmän yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen. Myös vastauksissa siihen, tekeekö yritys tarpeeksi yhteisöllisyyden eteen, vastausten perusteella voidaan päätellä, että työntekijät kokevat, että yritys voisi tehdä enemmän yhteisöllisyyden eteen. Avointen vastausten perusteella yritys on tiimikeskeinen ja tiimien välistä yhteistyötä ja tutustumismahdollisuuksia haluttaisiin lisätä.

Tietoperustan mukaan (ks. 4.4) yhteisöllisyys voi koko organisaation tasolla olla löyhää, mutta vahvaa tiimeissä. Se, että kokee tiimin sisällä yhteisöllisyyttä ja luottaa lähiesihenkilöönsä luo jo itsessään sitoutuneisuutta. Organisaation tulisi kuitenkin luoda mahdollisuuksia myös heikkojen sidosten luomiseen, sillä se tukee organisaation oppimista ja yhteistyötä.

Johtamiseen liittyvien kysymysten ja niihin saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että esihenkilö koetaan kannustavana, mutta vaihtelua vastauksissa oli työntekijän uran pituuden perusteella. Mitä kauemmin oli ollut kohdeyrityksessä töissä, sitä vähemmän kannustavana oma esihenkilö koettiin. Myös esihenkilöltä saatava palaute koettiin eri tavalla uran pituuden perusteella. Vähiten aikaa yrityksessä olleet olivat enemmän sitä mieltä, että esihenkilö antaa palautetta.

Pisimmän uran yrityksessä tehneet kokivat useimmin olevansa eri mieltä siitä, että eivät saa palautetta esihenkilöltä.

Luottaminen lähiesihenkilöön on tärkeää tiimien kannalta, sillä oma tiimi toimii liimana ihmisten ja organisaation välillä ja lähiesihenkilöön luottavat ovat 12 kertaa sitoutuneempia (ks. 4.3). Palautteenanto on tärkeää tiimien työskentelyn ja hyvän ilmapiirin vahvistamisen kannalta (ks. 4.5)

Viestinnän onnistuminen liittyy myös johtamiseen. Tuloksien perusteella voidaan päätellä, että sisäistä viestintää ei koeta kovin onnistuneena. Tässä oli eroa myös työvuosien perusteella. Mitä kauemmin yrityksessä on ollut, sitä vähemmän kokee, että sisäinen viestintä on onnistunutta. Myös avoimissa kehittämiseen liittyvissä vastauksissa viitattiin, että viestintä voisi olla selkeämpää ja avoimempaa. Avointen vastausten tulokset kielivät siitä, että johtamiseen kaivataan enemmän työntekijöiden kuuntelemista.

Tulosten perusteella palautteenantomahdollisuus työnantajalle koettiin olevan hyvällä tolalla, mutta työvuosien perusteella eroja löytyi. Mitä vähemmän työvuosia oli kertynyt, sitä vähemmän työntekijät kokivat, että oli mahdollisuus antaa palautetta. Avoimissa vastauksissa palautteeseen reagointi ja konkreettiset toimenpiteet nähtiin tärkeinä asioina ja niitä myös toivottiin kehitettävän.

Viestinnällä (ks. 4.4) voidaan vaikuttaa sitoutumiseen ja yhteisöllisyyteen. Se vaatii tietoa, vuorovaikutusta, kuulluksi tulemisen tunnetta ja arvostuksen kokemuksen tunnetta. Työyhteisöviestinnällä (ks. 4.5) vaikutetaan myös kulttuuriin ja johdolla on iso rooli tässä. Palautteen antaminen, avoin ja vastavuoroinen viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen. Johto pystyy vaikuttamaan tähän luomalla vuorovaikutteisen ja avoimen kulttuurin. Tällöin on kuunneltava ja tulkita, sekä ymmärtää tasapuolisesti eri tahoja.

Työnantajakuvaan liittyen vastaukset siihen, pidätkö työnantajastani, olivat hyvät. Kuitenkin eroa vastauksissa löydettiin työvuosien mukaan ja mitä kauemmin oli yrityksessä ollut, sitä vähemmän koki pitävän työnantajastaan. Vastausten perusteella työntekijät suurimmilta osin pitivät työnantajastaan.

Tärkeinä asioina työntekijät pitivät tulosten perusteella työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työn joustavuutta ja palkitsemista, sekä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuutta. Näissä nähtiin eroja työn joustavuuden tärkeydessä iän mukaan ja tulosten perusteella nuorimmat yrityksessä työskentelevät, eivät pitäneet joustavuutta yhtä tärkeänä kuin yli 25 vuotiaat. Työn joustavuudessa havaittiin myös eroja työvuosien mukaan, ja tulosten perusteella mitä kauemmin yrityksessä on työskennellyt sitä tärkeämpää työn joustavuus on. Tulosten perusteella eroja havaittiin aseman perusteella palkitsemisen tärkeydessä ja toimihenkilöille palkitseminen oli todella tärkeää kun taas esihenkilöille palkitseminen ei ollut niin tärkeää.

Työntekijät eivät tulosten perusteella olleet tyytyväisiä heille tärkeimpiin asioihin eli työn ja vapaa-ajan tasapainoon, työn joustavuuteen, palkitsemiseen ja oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuteen. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että työnantajan haluttiin erityisesti kehittävän palkitsemista ja työn joustavuutta.

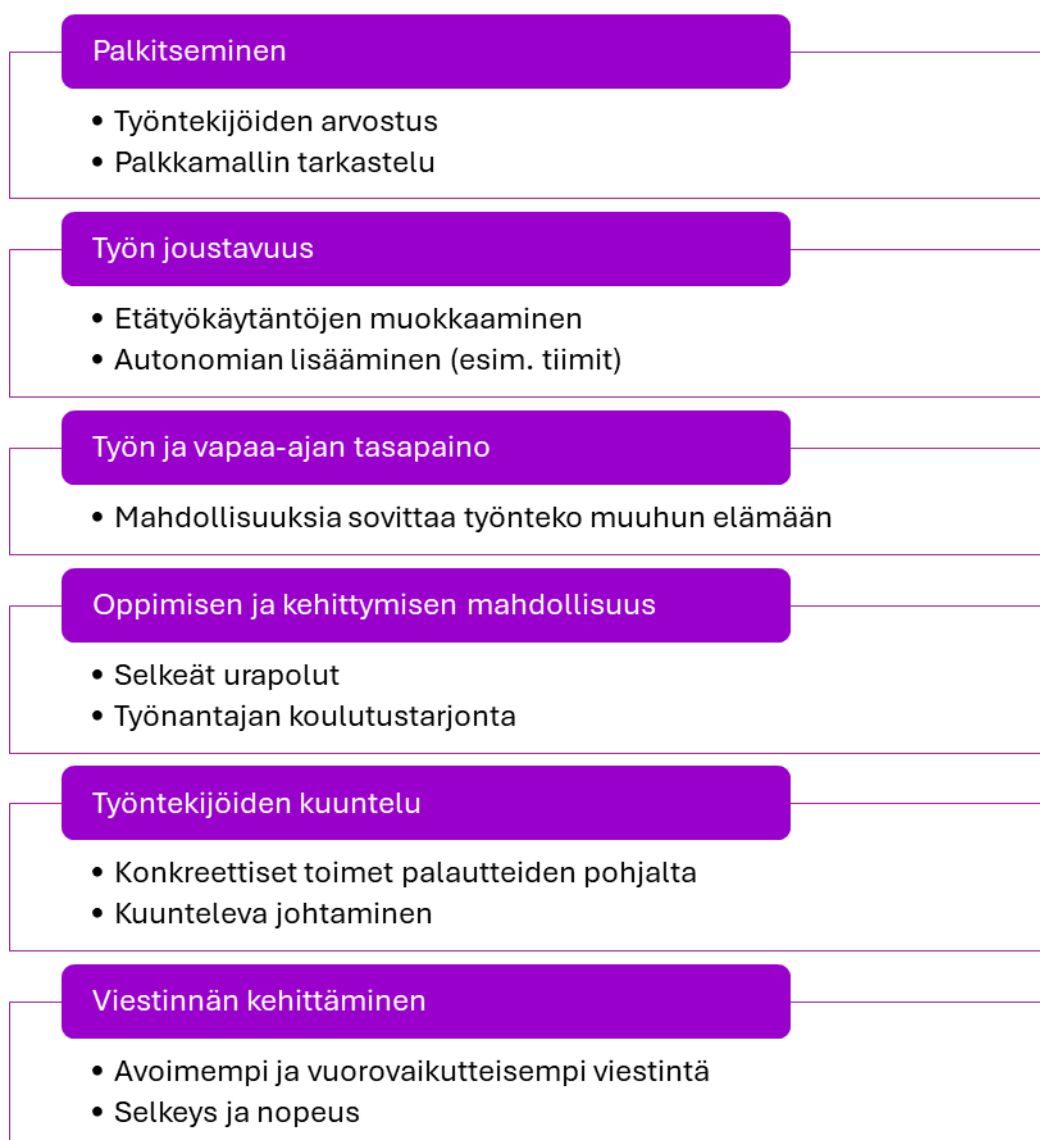
Kun tiedetään, mikä on henkilöstölle tärkeää ja ollaanko niissä asioissa onnistuttu, on kartutettu työntekijäymmärrystä (ks. 2.3.) Työntekijäymmärryksen pohjalta voidaan tehdä tietoon perustavia päätöksiä kun halutaan kehittää työnantajakuvaa ja kokemusta. Erot taustamuuttujissa kertovat sen, että eri elämän ja uran vaiheissa ihmiset arvostavat työnantajassa eri asioita.

Yrityksen sisäistä kulttuuria tulosten perusteella kuvailtiin adjektiivein; ystävällinen, miellyttävä, hauska, rento. Kulttuuria kuvattiin vähiten osallistavaksi, luovaksi, innostavaksi ja epähierarkkiseksi. Avoimissa vastauksissa kulttuuria kuvailtiin hauskaksi ja rennoksi, sekä helpoksi. Toisaalta kulttuuria kuvattiin hitaasti muuttuvaksi, kankeaksi, joustamattomaksi ja tiimiytyneeksi. Yrityskulttuuri on osa työntekijäkokemusta, sillä se kertoo yrityksen työntekijöille, miten töitä tehdään ja miten työntekijöitä kohdellaan (ks. 2.3). Yrityskulttuuri myös kertoo yrityksen ulkopuolelle, millainen yritys on. Työnantajakuva rakentuu yrityskulttuurin pohjalta ja sitä on myös tämän takia tärkeää tarkkailla ja kehittää.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Yritys X:n työnantajamielikuvaa ja kulttuuria. Tarkoitus oli selvittää työnantajamielikuvan nykytilaa ja löytää asioita, joissa on onnistuttu ja mitä voitaisiin kehittää. Tutkimustulosten perusteella tutkimus on mielestäni onnistunut selvittämään näitä asioita.

Työnantaja on tutkimustulosten perusteella onnistunut luomaan työilmapiirin, jossa koetaan, että voi olla oma itsensä, kertoa ideoista ja virheistä avoimesti, sekä myös antaa palautetta työnantajalle. Töissä on selkeästi helppo ja mukava olla, sillä työkaverit ovat ystävällisiä ja yhteistyö tiimeissä sujuu. Työilmapiiriä ja psykologista turvallisuutta töissä kannattaa vahvistaa, jotta voidaan myös ennalta ehkäistä huonoa työilmapiiriä.



Kuva 35. Kehitysehdotukset

Lähtisin kehittämään tutkimusten tulosten perusteella työnantajakuvaan työntekijäkokemuksen kehittämisen mallilla (ks. 2.4) Kehittämisprosessi lähtee siitä, että ymmärretään organisaation strategia, sillä se kertoo, mikä on tärkeää ja mikä mahdollista. Sitten selvitetään työntekijäkokemuksen nykytila. Tämän tutkimuksen tuloksen perusteella kehitettäviä asioita ovat palkitseminen, työn joustavuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, sekä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus. Nostan kehitettäväksi myös työntekijöiden kuuntelemisen ja viestinnän kehittämisen, kuten kuvassa 35 on lisätty. Nämä asiat olivat tutkimuksen tulosten perusteella työntekijöille tärkeitä, mutta myös kehityskohteina.

Työntekijäkokemuksen strategian määrittämistä varten täytyy päättää, mihin panostetaan ja missä osa-alueella jäädään ns. hygieniatasoon. Kun on päätetty mitä aiotaan kehittää, tehdään sen

perusteella työnantajalupaus. Kehittämisen mittarit ja kuinka usein mitataan, päätetään ennen kuin luodaan kehittämisen prosessit organisaation ja tiimien tasolle. Prosessissa täytyy ottaa huomioon myös työntekijäkeskeinen johtaminen. Lopulta prosessi aloitetaan uudestaan ja jatketaan kehitystyötä tarpeiden mukaan.

Työnantajalupaus on se, mitä yrityksen tulisi markkinoida yrityksen ulkopuolisille, kuten potentiaalisille työnhakijoille. Työnantajalupaus on myös nykyisille työntekijöille, mutta työnantajalupaus on hyvä tapa kertoa esimerkiksi rekrytoinnissa siitä, mitä lisäarvoa yritys tarjoaa työntekijän työpanosta vastaan.

Kulttuurin nykytila tutkimuksen perusteella on, että se koetaan ystävällisenä, mukavana, hauskana, helposti lähestyttävänä ja rentona. Kulttuuria voitaisiin lähetä kehittämään niistä lähtökohdista, mitä yritys kokee tällä hetkellä tarvitsevansa eniten. Onko yrityksen liiketoiminnan edun mukaista, että kulttuuri ei ole erityisen luova, innostava ja epähierarkkinen ja, että kulttuuri on joustamaton, tiimiytynyt ja hitaasti muuttuva.

Kulttuuria voitaisiin lähetä kehittämään luovemmaksi ja innostavaksi ottamalla työntekijät mukaan muutokseen ja päätöksentekoon. Innostettaisiin tiimejä keksimään uusia ehdotuksia ja vähennettäisiin hierarkiaa ja sääntöjä päätöksenteossa ja annettaisiin tiimeille enemmän autonomiaa. Nopeasti muuttuvassa maailmassa hitaasti muuttuvat yritykset, eivät välttämättä pysty mukautumaan muutokseen yhtä hyvin.

7.2 Luotettavuuspohdinta

Tutkimuksen luotettavuutta pohditaan määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa aineiston analyysimittarit ovat päteviä: ne mittaavat sitä, mitä siihen on tarkoitus mitata. (JYU 2021.)

Vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuudesta kertova tekijä. Vastausprosentti kertoo, kuinka moni otokseen valituista vastasi kyselyyn. Mitä suurempi vastausprosentti, sitä parempi edustavuus otoksella on perusjoukkoonsa. (Vehkalahti 2014, 44.) Tutkimuksen kyselylomake oli avoinna koko Yritys X:n henkilöstölle heidän omassa verkkopalvelussaan ”Workplacessa”. Vastaa-jia kyselyyn tuli 128 ja Suomen henkilöstömäärä on 541. Vastausprosentiksi tuli siis 23,7 %.

Kyselyn julkaiseminen yrityksen omalla sisäisellä sivustolla on voinut osaltaan vaikuttaa vastausprosenttiin ja otantaan. Jos sisäisellä sivustolla eivät käy kaikki yrityksen työntekijät tai se ei ole koko organisaation tasolla päivittäisessä käytössä, valikoituu otanta sen mukaan epätasaisesti.

Vastanneista vain 12 oli esihenkilön asemassa ja esihenkilöitä on yrityksessä 58. Esihenkilöiden vastausprosentti oli 20,7 %.

Tutkimus on mielestäni toistettavissa, sillä sen mittarit ja kysymykset voidaan toistaa. Mittarit ovat mitanneet sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Kysymykset käytiin läpi kohdeyrityksen kanssa ja kysymysten laadinnassa oli otettu huomioon teoriapohja.

Tutkimuksessa otettiin huomioon sen eettisyys kertomalla saatekirjeessä selkeästi tutkimuksen tavoite ja kuka tutkimusta tekee. Anonymiteetin säilymisestä ja vastaajan tietoturvasta myös kerrottiin saatekirjeessä. Omat yhteystietoni olivat saatekirjeen lopussa, jotta pystyin vastaamaan mahdollisiin kysymyksiin tutkimuksesta.

On mainittava, että kyselylomake lähetettiin 23.1.2024 ja kysely päättyi 9.2.2024, joten mielipiteet ja tutkimuksen tulokset ovat pitäneet paikkansa tuolloin. Sen jälkeen tulleet muutokset organisaation toimintaympäristössä ja organisaation sisällä ovat voineet ennen tämän tutkimuksen tulosten julkistamista muuttaa työntekijöiden mielipiteitä.

7.3 Oma oppiminen

Olen oppinut opinnäytetyötä tehdessäni projektinhallintaa, aikatauluttamista ja suunnittelua. Opin miten kyselylomake ja saatekirje luodaan, sekä suunnitellaan. Opin tutkimuksen edetessä tilastollisista merkityksistä ja aineiston analysoinnista. Opin myös paljon tutkimuksen aiheesta tietoperustaa tehdessäni.

Kyselylomakkeen luominen ja aineiston analysointi Webropol-ohjelmalla olivat minulle ennestään tuttuja, sillä oli suorittanut kyselytutkimukseen liittyvän kurssin aikaisemmin. Tästä oli minulle hyötyä, kun lähdin luomaan kyselyä yritykselle. Osasin myös ottaa huomioon mahdollisen vastauskadon ja kyselystä muistutuksen henkilöstölle. Analysointi ja tilastolliset testit olivat minulle uusia, mutta opin tutkimuksen edetessä niistäkin paljon.

Opin sen, että kyselytutkimuksessa täytyy ottaa suunnitteluvaiheessa huomioon tutkimusongelmat, joihin halutaan vastauksia. Ilman niitä, ei välttämättä tiedetä, mihin kyselyllä oikeastaan halutaan vastausta. Suunnitteluvaiheessa tulee myös ottaa huomioon toimenpiteet, jotka tehdään kyselyn jälkeen, kuten tulosten läpikäyminen.

Tutkimusta tehdessäni opin paljon työnantajamielikuvasta ja kulttuurista, sekä sen tutkimisesta ja kehittämisestä organisaatioissa. Opin, että organisaation kulttuuri on monitahoinen ja sitä on vaikea tutkia pelkällä kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksen avulla saa parhaillaan vain pintaraapaisun siitä, mitä yrityskulttuuri todellisuudessa on. Yrityskulttuurin muuttaminen voi olla vielä

vaikeampaa tai ainakin työläämpää ja vaatii yritykseltä paljon resursseja ja muutoshalukkuutta. Toisaalta on ymmärrettävä, että kulttuuria tulisi muuttaa niistä lähtökohdista, mitä toimintaympäristö, jossa organisaatio toimii, vaatii. Muutostyö tulisi myös pilkkoa pienempiin osiin ja miettiä, miten nykyinen kulttuuri palvelee tai ei palvele nykyisessä toimintaympäristössä tai markkinassa.

Työnantajamielikuvan kehittämisessä on ymmärrettävä, että työntekijä on se, jolle mielikuva työnantajasta muodostuu. Työnantajan täytyy siis kuunnella työntekijöitä herkällä korvalla, jos se aikoo onnistua hyvän työnantajamielikuvan luomisessa. Työnantajan täytyy omistautua työntekijän asialle ja muutettava johtamistapa työntekijälähtöiseksi. Ilman työntekijän huomioon ottamista ja ymmärtämistä, on vaikea luoda hyvää työnantajamielikuvaa, joka näkyisi myös ulospäin ja houkuttelisi parhaita työntekijöitä juuri tähän organisaatioon.

Lähteet

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Oy. Helsinki.

Cameron, K. & Quinn, R. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3. painos. Jossey-Bass. Englanti. E-kirja. Luettu: 2.6.2024.

Great Place to Work s.a. Yrityskulttuuri. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/>. Luettu 7.4.2024.

Great Place to Work 2021. 8 tapaa luoda houkutteleva työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyonantajabrändi-ja-tyontekijakokemus/>. Luettu 25.5.2024.

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Luettavissa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf. Luettu 1.4.2024.

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

Intotalo s.a. Yrityskulttuurin johtamisen 9 kulmakiveä -pikaopas. Luettavissa: <https://www.intotalo.com/wp-content/uploads/2018/01/OPAS-kulttuurin-johtaminen-2.pdf>. Luettu 7.4.2024.

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Luettu 26.5.2024.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän Tekijän käsikirja. Infor. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto. Koppa. 27.9.2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#aineiston-hankinta-aineiston-analyysi>. Luettu 26.5.2024.

Kajanto, M. 23.9.2020. Työnantajamielikuvaa voi ja pitää rakentaa. OP-Media. Luettavissa: <https://www.op-media.fi/tyoelama/tyonantajamielikuvaa-voi-ja-pitaa-rakentaa/>. Luettu 25.5.2024.

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Alma Talent Oy. Helsinki.

Leidenschaft 2024. Yrityskulttuuri. Luettavissa: <https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>. Luettu 25.5.2024.

Lencioni, P. 2012. The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business. Jossey-Bass. E-kirja. Luettu 14.3.2024.

Luukka, P. 2020. Yrityskulttuuri on kuningas. 3. painos. Alma Talent Oy. Helsinki.

Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. John Wiley & Sons Incorporated. E-kirja. Luettu 14.3.2024.

Oulun ammattikorkeakoulu. 1.6.2020. Vinkkejä kyselyiden tekijöille. Luettavissa: <https://ict oulu.fi/14641/>. Luettu 31.5.2024.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 18.5.2024.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin kauppakamari Oy. Helsinki.

Salminen-Kultanen, P. 27.9.2019. Työnantajakuvan tutkiminen tarjoaa työkaluja tulevaan. Oikotie. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/tyonantajakuvan-tutkiminen-tarjoaa-tyokaluja-tulevaan>. Luettu 14.3.2024.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. 2. painos. Suomen laatu keskus Oy. Espoo.

Taanila, A. 17.4.2019. Mielipideasteikon keskiarvo. Akin menetelmäblogi. Luettavissa: Mielipideasteikon keskiarvo | Akin menetelmäblogi (wordpress.com). Luettu 31.5.2024.

Taanila, A. 26.9.2020. Kruskal-Wallis-testi. Akin menetelmäblogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/04/14/kruskal-wallis-testi/>. Luettu 18.5.2024.

Tilastokeskus. s.a. Moodi. Käsitteet. Tietoa tilastoista. Luettavissa: https://stat.fi/meta/kas/spearman_jarj_k.html. Luettu 18.5.2024.

Toivola, J. 17.5.2019. Mitä ihmettä on sisäinen työnantajamielikuvatyo? Juho Toivolan blogi. Luettavissa: <https://juhotoivola.fi/2019/05/17/mita-ihmetta-on-sisainen-tyonantajamielikuvatyo/>. Luettu 14.3.2024.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>. Luettu: 26.5.2024.

Vesala, M. 20.2.2024. Näistä syistä suomalaiset irtisanoutuvat – asiantuntija listaa yleiset syyt. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/irtisanoutumisen-syyt>. Luettu 14.3.2024.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Luettavissa:

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 26.5.2024.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

"Hei [REDACTED]!"

Opiskelen liiketaloutta Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä toimeksiantona [REDACTED]. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on [REDACTED] sisäinen kulttuuri ja työnantajamielikuva. Opinnäytetyön yhtenä osana on kaikille Suomen [REDACTED] kohdistettu kysely, jonka vastausten perusteella analysoidaan nykytilaa ja tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksia.

Kysely on toteutettu Webropol-ohjelmalla ja sen **vastaamiseen menee noin 5 minuuttia**. Kaikki tutkimuksessa kerätyt tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja ne anonymisoidaan. Vastaukset käsitellään [REDACTED] Suomen tasolla. [REDACTED] ei saa missään vaiheessa tietoja vastaajista, heidän vastauksistaan eikä pysty yhdistämään vastaajia vastauksiin. Tutkimustulokset esitetään niin, etteivät vastanneiden yksittäiset vastaukset käy ilmi opinnäytetyössä. Opinnäytetyöstä tulee julkinen, mutta toimeksiantajan nimeä ei kerrota.

Vastaukset hävitetään, kun opinnäytetyö valmistuu, eikä vastaajien tietoja siirretä ulkopuolisille tahoille.

Vastauksesi on tärkeä, joten **vastaathan kyselyyn 9.2.2024 mennessä** tästä linkistä: <https://link.webpolsurveys.com/S/4AE0DD6EFFF855D>

Kiitos kyselyyn osallistumisesta!


Jos sinulla herää kysyttävää kyselyyn liittyen, olethan yhteydessä.

Ystävällisin terveisin,

Leena Silvenius
Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu
leena.silvenius@my.haaga-helia.fi

Liite 2. Kyselylomake

Työnantajamielikuvatutkimus

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Taustatiedot

1. Ikä *

Alle 25 v.
 25–35 v.
 36–45 v.
 46–55 v.
 Yli 55 v.

2. Asema *

Esihenkilö
 Toimihenkilö

3. Työvuodet [REDACTED] *


Alle 1 v.
 1–2 v.
 3–5 v.
 6–10 v.
 11–15 v.
 Yli 15 v.


4. Työsopimuksen mukainen toimipiste *

Helsinki
 Tampere
 Jyväskylä
 Muu

[Seuraava](#)

20% Valmis



 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Ota kantaa seuraaviin väittämiin ja valitse sinun mielestäsi sopivin vaihtoehto.

5. Työilmapiiri *

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Ideoitani ja ajatuksistani työhön liittyen kuunnellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla voin kysyä apua yli tiimirajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos teen virheen voin kertoa siitä avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverini ovat ystävällisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin olla oma itseni töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Arvot *

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Tunnen yrityksen arvot hyvin ja sitoudun niihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus toteuttaa yrityksen arvoja työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Yhteisöllisyys *

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Koen yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tekee tarpeeksi yhteisöllisyyden luomiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Johtaminen *


	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Esihenkilöni on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni antaa minulle palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Työnantajakuva *

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Pidän työnantajastani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus antaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä on onnistunutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoinen viestintä vastaa sisäistä mielikuvaani työnantajasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

10. Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat työssäsi? *

	erittäin vähäpätöinen	melko vähäpätöinen	neutraali	melko tärkeä	erittäin tärkeä
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen (työsuhde-edut, palkkaus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


11. Mitä muita asioita koet tärkeänä työssäsi?

Edellinen

Seuraava

60% Valmis



 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

12. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi? *

	erittäin tyytymätön	melko tyytymätön	neutraali	melko tyytyväinen	erittäin tyytyväinen
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen (työsuhde-edut, palkkaus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


13. Mitä toivoisit, että työnantaja kehittäisi?

Edellinen

Seuraava

80% Valmis



 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

14. Miten kuvailisit yrityksenne sisäistä kulttuuria? *

Valitse kultakin riviltä kohta, joka parhaiten vastaa mielikuvaasi.

	1	2	3	4	5	
Epäystävällinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ystävällinen
Kireä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rento
Ikävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hauska
Epämiellyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Miellyttävä
Hierarkkinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Epähierarkkinen
Sulkeutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avoin
Lannistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostava
Kankea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Luova
Ulkopuolelle jättävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osallistava
Vaikeasti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helposti lähestyttävä
Ei oppiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oppiva

15. Miten muuten kuvailisit yrityksenne sisäistä kulttuuria?

Edellinen

Lähetä

100% Valmis



Liite 3. Kruskal-Wallis testi

Työvuodet: Kruskal-Wallis ja p-testi	
Johtaminen: Esihenkilöni antaa minulle palautetta	11.82 (p=0.037)
Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi?: Työn ja vapaa-ajan tasapaino	16.35 (p=0.006)
Asema: Kruskal-Wallis ja p-testi	
Työilmapiiri: Työpaikalla voin kysyä apua yli tiimirajojen	4.53 (p=0.033)
Työilmapiiri: Voin olla oma itseni töissä	4.01 (p=0.045)
Arvot: Tunnen yrityksen arvot hyvin ja sitoudun niihin	7.63 (p=0.006)
Yhteisöllisyys: Koen yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen	9.95 (p=0.002)
Työnantajakuva: Minulla on mahdollisuus antaa palautetta	4.96 (p=0.026)
Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat työssäsi?: Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon	6.48 (p=0.011)
Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat työssäsi?: Palkitseminen (työsuhde-edut, palkkaus)	6.42 (p=0.011)
Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi?: Työnantajan arvot	4.69 (p=0.030)
Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi?: Työn merkityksellisyys	8.84 (p=0.003)
Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi?: Palkitseminen (työsuhde-edut, palkkaus)	6.11 (p=0.013)
Miten kuvailisit yrityksenne sisäistä kulttuuria?: Epäystävällinen - Ystävällinen	4.28 (p=0.039)
Ikä: Kruskal-Wallis ja p-testi	
Työilmapiiri: Työkaverini ovat ystävällisiä	9.51 (p=0.050)
Yhteisöllisyys: Koen yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen	13.9 (p=0.008)
Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat työssäsi?: Työn joustavuus	10.27 (p=0.036)

Liite 4. Spearmanin testi

Spearmanin testi	ikä	työvuodet
Johtaminen: Esihenkilöni on kannustava	-0.07 (p=0.406)	-0.25 (p=0.004)
Johtaminen: Esihenkilöni antaa minulle palautetta	-0.06 (p=0.462)	-0.24 (p=0.007)
Työnantajakuva: Pidän työnantajastani	-0.01 (p=0.880)	-0.23 (p=0.008)
Työnantajakuva: Minulla on mahdollisuus antaa palautetta	0.22 (p=0.012)	0.02 (p=0.770)
Työnantajakuva: Sisäinen viestintä on onnistunutta	-0.04 (p=0.682)	-0.28 (p=0.002)
Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat työssäsi?: Työn joustavuus	0.09 (p=0.313)	0.22 (p=0.014)
Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat työssäsi?: Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon	0.24 (p=0.007)	0.19 (p=0.036)