



Yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden vahvistaminen monipaikkaisessa työyhteisössä

Reea Lehtilä

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden vahvistaminen monipaikkaisessa työyhteisössä

Reea Lehtilä
Strateginen johtaminen
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2024

Reea Lehtilä

Yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden vahvistaminen monipaikkaisessa työyhteisössä

Vuosi

2024

Sivumäärä

83

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavoin yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa monipaikkaisessa työyhteisössä. Tarkoituksena oli kehittää ehdotuksia, jotka auttavat kohdeorganisaatiota näiden vahvistamisessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Ouman Oy. Taustan toimeksiantajan tarpeelle muodosti organisaation monipaikkainen ja maantieteellisesti hajautunut rakenne.

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee organisaatiokulttuurin merkitystä monipaikkaisessa ja hajautuneessa työyhteisössä sekä yhteisöllisyyden roolia sen vahvistamisessa. Tietoperusta on rakennettu organisaatiokulttuurin, monipaikkaisen työyhteisön sekä yhteisöllisyyden käsitteiden ja niihin kytkeytyvien osatekijöiden ympärille, joita ovat arvot, johtaminen, luottamus, osallistaminen, palautekulttuuri, yhteistyö, vuorovaikutus ja osaamisen kehittäminen.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjasi tutkimusongelman luonne. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden nykytilasta. Lisäksi kyselyssä käsiteltiin organisaation arvoja sekä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, sillä nämä liittyvät vahvasti yhteisöllisyyteen ja sitä kautta yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin. Kysely toteutettiin helmikuussa 2024 konsernin Suomen emoyhtiön sekä Ruotsin tytäryhtiön henkilöstölle. Vastausprosentiksi muodostui 76,6 %.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että avoimuus ja joustavuus koettiin vahvimiksi organisaatiokulttuurin piirteiksi. Vastaavasti tehokkuus ja yhtenäisyys koettiin heikoimmiksi organisaatiokulttuurin piirteiksi. Yhteisöllisyyden tason koettiin olevan vahvimillaan omassa tiimissä ja heikoimmillaan eri toimipisteiden välillä. Osa vastaajista koki, että näkyvyys eri toimipisteisiin tai toimintoihin oli heikompi, ja tämän arvioitiin vaikuttavan yhteisöllisyyden sekä yhtenäisen organisaatiokulttuurin tasoon. Enemmistö vastaajista koki organisaation arvojen näkyvän hyvin jokapäiväisessä työskentelyssä, mutta melkein yhtä iso osa vastaajista oli sitä mieltä, että arvot näkyvät vain kohtalaisesti. Tästä voi olla pääteltävissä, että arvot eivät ole riittävän selkeästi ja konkreettisesti läsnä tai niiden merkitys ei ole tarpeeksi selkeä.

Opinnäytetyön lopputuloksena valmistui kehittämissuunnitelma, joka tarjoaa konkreettisia ehdotuksia siihen, kuinka yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa monipaikkaisessa työyhteisössä. Tavoitteena oli toteuttaa käytännöllinen sekä selkeä suunnitelma, joka pohjautui niin opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltyihin tekijöihin kuin kyselytutkimuksen tulosten perusteella tehtyihin havaintoihin ja johtopäätöksiin. Kehittämissuunnitelman ehdotukset liittyvät organisaation tavoitekulttuurin määrittämiseen, arvojen kirkastamiseen ja konkretisoimiseen, yhteisöllisyyden, yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistamiseen sekä kulttuurin ja arvojen mukaisen yhtenäisen viestinnän tehostamiseen. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin kehittäminen on pitkäaikainen prosessi, joka vaatii ennen kaikkea johdon omistautumista ja jatkuvaa tukea, mutta myös koko työyhteisön sitoutumista.

Asiasanat: yhtenäinen organisaatiokulttuuri, monipaikkainen työyhteisö, hajautettu työ, yhteisöllisyys, arvot

Reea Lehtilä

Enhancing Cohesive Organizational Culture and Sense of Community in Multi-Location Organization

Year 2024 Pages 83

The objective of the thesis was to investigate how a cohesive organizational culture and sense of community can be strengthened in a multi-location organization. The aim was to develop proposals that would help the organization to strengthen these. The thesis was commissioned by Ouman Oy. The need for the commission stemmed from the organization's multi-location and geographically dispersed structure.

The theoretical framework of the thesis addresses the importance of organizational culture in a multi-location and decentralized work community and how sense of community can strengthen it. The theoretical framework is built around the concepts of organizational culture, multi-location work communities, and sense of community, along with related elements such as values, leadership, trust, inclusion, feedback culture, collaboration, communication and competence development.

The thesis was conducted as a development project, using a survey as the research method. The choice of the research method was guided by the nature of the research problem. The goal of the survey was to understand the experiences of the target organization's personnel regarding the current state of organizational culture and sense of community. Additionally, the survey addressed the organization's values, as well as collaboration and communication, since these are closely linked to sense of community and, consequently to a cohesive organizational culture. The survey was conducted in February 2024 to the employees of the parent company in Finland and the subsidiary in Sweden. The response rate was 76.6%.

The results of the survey indicated that openness and flexibility were perceived as the strongest features of the organizational culture. Conversely, efficiency and cohesiveness were perceived as the weakest features. The level of sense of community was felt to be strongest within one's own team and weakest between different locations. Some respondents felt that visibility between different locations or functions was weaker, which was perceived to impact the sense of community and a cohesive organizational culture. Majority of the respondents felt that the organization's values were well reflected in everyday work, but almost as many felt that the values were only moderately visible. This suggests that the values are not sufficiently clear and concrete, or their meaning is not adequately understood.

The end result of the thesis was a development plan that provides concrete suggestions on how to strengthen cohesive organizational culture and sense of community in a multi-location work community. The aim was to create a practical and clear plan, based on the factors discussed in the theoretical framework of the thesis, as well as the findings and conclusions drawn from the survey results. The development proposals relate to defining the target culture, clarifying values, strengthening the sense of community, collaboration and interaction, and also enhancing unified communication in line with the culture and values. Developing a cohesive organizational culture is a long-term process that requires dedication and continuous support from the management, but also commitment from the entire work community.

Keywords: cohesive organizational culture, multi-location organization, decentralized work, sense of community, values

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma	8
1.2	Opinnäytetyön näkökulma ja rajaus.....	9
1.3	Kohdeorganisaation kuvaus	10
2	Tietoperusta	11
2.1	Organisaatiokulttuuri	12
2.1.1	Organisaatiokulttuurin määritelmä	13
2.1.2	Yhtenäisen organisaatiokulttuurin merkitys	14
2.2	Monipaikkainen ja hajautettu työ	15
2.2.1	Työntekemisen määritelmät ja piirteet	16
2.2.2	Vaikutukset organisaatiokulttuuriin ja yhteisöllisyyteen	17
2.3	Yhteisöllisyys.....	18
2.3.1	Yhteisöllisyys käsitteenä.....	19
2.3.2	Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä.....	20
2.4	Yhtenäisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen yhteisöllisyyden avulla	22
2.4.1	Arvot	23
2.4.2	Johtaminen yhteisöllisyyden luojana	24
2.4.3	Yhteistyö ja vuorovaikutus	26
2.4.4	Osallistaminen	27
2.4.5	Osaamisen kehittäminen	29
2.4.6	Palautekulttuuri	30
2.4.7	Luottamus	31
2.5	Tietoperustan viitekehys	33
3	Tutkimus- ja kehittämisasetelma	34
3.1	Tapaustutkimus.....	34
3.2	Kyselytutkimus	35
3.3	Aineiston keruu ja analysointi	36
4	Tulokset	38
4.1	Kyselyn taustatiedot	38
4.2	Avoin ja joustava organisaatiokulttuuri	39
4.3	Yhteisöllisyys vahvimmillaan omissa tiimeissä	41
4.4	Arvot esillä osittain hyvin osittain kohtalaisesti	43
4.5	Yhteistyö ja vuorovaikutus hyvällä tasolla	48
4.6	Yhteenveto tuloksista	51
5	Kehitysehdotukset.....	52
5.1	Organisaatiokulttuurin tavoitetilan kirkastaminen	53

5.2	Arvojen kirkastaminen ja konkretisoiminen	54
5.3	Yhteisöllisyyden, yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistaminen	55
5.4	Kehittämissuunnitelma	57
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	61
6.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	62
6.2	Pohdinta	64
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	67
	Lähteet.....	68
	Kuviot	71
	Taulukot	71

1 Johdanto

Organisaatiokulttuuri on ratkaiseva tekijä yrityksen menestykselle, sillä se muokkaa työntekijöiden käyttäytymistä ja vaikuttaa kaikkeen mitä organisaatiossa tapahtuu. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä organisaatiokulttuuri ja sen merkitys nähdäänkin entistä tärkeämpänä osana yritysten menestystä ja kasvun edistämistä. Tutkimustulokset osoittavat, kuinka organisaatioiden olisi tärkeää arvioida säännöllisesti organisaatiokulttuuriin varmistaakseen, että kulttuuri tukee yrityksen strategiaa, sillä se vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja muovaa päätöksentekoprosesseja, kytkeytyen organisaation jokaiseen toimintaan. Kulttuurin laiminlyönti voi johtaa väärinkäsityksiin sekä kommunikaatio-ongelmiin johdon ja työntekijöiden välillä, heikentää työntekijöiden motivaatiota ja tuottavuutta sekä vaikuttaa lopulta negatiivisesti organisaation menestykseen. Organisaatiokulttuurin monimutkaisuuden ymmärtäminen voi kuitenkin olla haastavaa, erityisesti kun otetaan huomioon mahdolliset erot johdon ja työntekijöiden näkökulmien välillä. (The Culture Factor Group 2023.)

Työntekijät kaipaavat myös entistä enemmän yhteisöllisyyttä ja ovat alkaneet etsiä mahdollisuuksia luoda yhteyttä toisiinsa. Johtuipa tämä sitten filosofisista, poliittisista, taloudellisista tai fyysisistä tekijöistä, niin ihmiset ovat entistä enemmän erossa toisistaan kuin koskaan aiemmin. Työntekijät kaipaavat työssään kuitenkin päinvastaista ja yksi yleisimmistä tunteista onkin yhteisöllisyyden kaipuu, eli tunne kuulumisesta ryhmään, jolla on tarkoitus ja joka kutsuu sekä inspiroi osallistumaan merkitykselliseen työhön. Riippumatta paikastaan organisaatiossa, työntekijät ovat alkaneet etsiä lisää mahdollisuuksia pitää yhteyttä toisiinsa ja hakevat tässä apua työnantajiltaan. (O.C. Tanner 2023.)

Konsulttiyritys McKinseyn kansainvälinen tutkimus vuodelta 2021 kertoo, kuinka jopa 40 prosenttia työntekijöistä suunnittelee vaihtavansa työpaikkaa lähitulevaisuudessa. Moni työnantaja eivät kuitenkaan täysin ymmärrä, miksi työntekijät lähtevät. Sen sijaan, että tutkittaisiin todellisia lähtöön vaikuttavia syitä, useat yritykset turvautuvat nopeisiin ratkaisuihin, kuten palkankorotuksiin tai taloudellisiin etuihin. Tämä kuitenkin jättää huomiotta työntekijöiden tarpeen vahvistaa suhteitaan kollegoihin ja työnantajaan. Työntekijät haluavat, että heidän inhimillisiin tarpeisiinsa investoidaan. He tavoittelevat tarkoituksen tunnetta työssään, sosiaalisia yhteyksiä ja jaetun identiteetin tunnetta, joka syntyy yhteisen kulttuurin, arvojen sekä tavoitteiden jakamisesta. (De Smet, Dowling, Mugayar-Baldocchi & Schaninger 2021; Mäkelä 2022.)

Omat haasteensa yhteisen organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden vahvistamiselle muodostavat monipaikkaiset tai hajautetut työyhteisöt, jotka ovat nykypäivän työelämässä yhä yleisempiä. Kun työntekijät ovat fyysisesti eri paikoissa, johtaminen, vuorovaikutus ja yhteistyö

voi olla haastavampaa. Tämä on myös lisännyt johdon ja esihenkilöiden huolta yritykselle tunnusomaisen kulttuurin sekä yhteishengen säilymisestä (Vilkman 2023, 81-82). Siksi onkin tärkeää löytää keinoja, jotka edistävät yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä, jotta työntekijät voivat tuntea itsensä osaksi työyhteisöä riippumatta siitä, missä he työskentelevät. Tämä luo perustan yhtenäisen organisaatiokulttuurin vahvistamiselle.

Organisaatioiden tulisi siis pyrkiä aktiivisesti ja systemaattisesti vahvistamaan yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä monipaikkaisissa sekä hajautuneissa työyhteisöissä, sillä tämä vahvistaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Tämä edellyttää johdon sitoutumista ja konkreettisia toimenpiteitä, kuten aktiivista vuorovaikutusta, tiimityötä tukevien teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa ja avointa viestintää organisaation kulttuurista, arvoista ja tavoitteista. Panostus yhteisöllisyyteen ja sitä kautta yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin, voi lisätä työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota sekä luoda vahvan perustan organisaation menestykselle myös haastavissa toimintaympäristöissä. Vahva organisaatiokulttuuri on lisäksi kilpailuetu, joka auttaa yrityksiä saavuttamaan tavoitteensa ja erottumaan kilpailijoista. (Kulmala & Rosvall 2022; Manka & Manka 2016; Paasivaara & Nikkilä 2010; Viitala 2021; Vilkman 2023.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä tavoin organisaatiossa, jossa työskennellään monipaikkaisesti ja hajautetusti, voidaan vahvistaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ehdotuksia, jotka auttavat organisaatiota vahvistamaan yhtenäistä organisaatiokulttuuria.

Kohdeorganisaation uuden strategiaprosessin yhteydessä nostettiin esiin näkemys, että joissain toimipisteissä tai toiminnoissa ei tunnisteta organisaatiossa olevan vahvaa yhtenäistä kulttuuria. Tätä kautta kohdeorganisaatiossa on herätty pohtimaan kulttuurin tärkeyttä ja tämä päätettiin ottaa yrityksen uuden strategian yhdeksi keskeiseksi kehitystoimenpiteeksi. Taustan toimeksiantajan ja opinnäytetyön tarpeelle muodostaa kohdeorganisaation monipaikkainen ja maantieteellisesti hajautunut rakenne. Kohdeorganisaation emoyhtiössä Suomessa on useampi toimipiste ja työtä tehdään varsin vaihtelevasti niin toimipisteissä kuin etänäkin. Myös iso osa toiminnoista ja tiimeistä on hajautunut usealle eri paikakunnalle. Lisäksi konsernin kaksi tytäryhtiötä sijaitsevat eri maissa, mikä tuo omat haasteensa toiminnan erilaisuuteen maiden sekä toimintojen välille.

Kohdeorganisaatiossa halutaan ymmärtää, millaiseksi henkilöstö kokee yhtenäisen organisaatiokulttuurin sekä yhteisöllisyyden tason tällä hetkellä, mitkä asiat vaikuttavat yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin ja miten tätä voidaan vahvistaa. Tämän toimeksiannon pohjalta muodostuivat opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet.

Opinnäytetyön kannalta keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on henkilöstön kokemus yhtenäisestä organisaatiokulttuurista ja yhteisöllisyydestä?
2. Miten organisaatiossa, jossa työskennellään monipaikkaisesti ja hajautuneesti, voidaan vahvistaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria?

Näihin tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia tietoperustan sekä työyhteisössä tehtävän tutkimuksen avulla. Lopputuloksena valmistuu kehittämissuunnitelma, josta hyötyvät erityisesti kohdeorganisaation johto ja esihenkilöt. Tämä työ on toteutettu tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa ja se tarjoaa konkreettisia kehitysehdotuksia yhtenäisen organisaatiokulttuurin sekä yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Kehittämissuunnitelma voi toimia hyödyllisenä työkaluna myös muille organisaatioille, jotka kohtaavat samankaltaisia haasteita monipaikkaisessa ja hajautuneessa työyhteisössä.

1.2 Opinnäytetyön näkökulma ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tekijä toimii konsernin henkilöstöpäällikkönä ja työskentelee yrityksessä. Näin ollen opinnäytetyön tekijällä on syvä ymmärrys kohdeorganisaation historiasta, nykytilanteesta ja mahdollisista haasteista. Tämä auttaa analysoimaan ja arvioimaan nykytilannetta sekä lopputuloksena syntyvää kehittämissuunnitelmaa monipuolisesti. Nämä tekijät yhdessä voivat vaikuttaa opinnäytetyön näkökulmaan rikastuttamalla sitä käytännön kokemuksella ja perusteellisemmalla ymmärryksellä kohdeorganisaatiosta, lisäten opinnäytetyön merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta organisaation kannalta.

Opinnäytetyön näkökulma keskittyy yhtenäisen organisaatiokulttuurin vahvistamiseen monipaikkaisessa ja hajautuneessa työyhteisössä. Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan mikä on yhteisöllisyyden merkitys ja miten yhteisöllisyyttä edistämällä voidaan vahvistaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria sekä miten arvot tukevat tätä. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä sekä avataan näihin liittyvien keskeisten tekijöiden välistä yhteyttä. Tietoperustan avulla pyritään ymmärtämään, mitkä elementit vaikuttavat vahvan ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja tutkivassa osuudessa kehitetään ehdotuksia tämän edistämiseksi monipaikkaisessa työyhteisössä. Opinnäytetyössä puhutaan organisaatiokulttuurista, mutta organisaatiokulttuurista voidaan käyttää myös sanaa yrityskulttuuri. Kansainvälistä näkökulmaa ja sen vaikutuksia sivutaan opinnäytetyössä hienan, mutta se ei ole oleellisessa osassa tutkimusta opinnäytetyön rajauksen vuoksi.

Koko konsernin sijaan tutkimuksen kohderyhmäksi rajataan Suomen emoyhtiö sekä Ruotsin tytäryhtiö, sillä näiden yritysten henkilöstö työskentelee pääasiassa samankaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Viron tytäryhtiössä toteutetaan vastaava kysely, mutta tämä rajataan opinnäytetyöstä pois. Virossa toimitaan pääasiassa tuotantoympäristössä, joten suurin osa Viron työntekijöistä ei tee yhteistyötä muiden organisaation toimipisteiden tai toimintojen kanssa. Viron tehtaalla tehtävä työ ja työympäristö on erilainen verrattuna Suomen ja Ruotsin

organisaatioihin, joten Virossa yhteisöllisyyden kokemus ja sen tarkastelukohteet eroavat asi-
antuntijaorganisaatiosta. Lisäksi opinnäytetyöstä on rajattu pois Suomessa sijaitsevat konser-
nin pienet tytäryhtiöt, koska nämä toimivat omina itsenäisinä yrityksinä. Vastaavaa kyselyä ei
kyseisissä yhtiöissä tehdä.

Henkilöstölle tehtävän kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä ovat henkilöstön ko-
kemukset yhtenäisestä organisaatiokulttuurista ja yhteisöllisyydestä. Lisäksi kyselytutkimuk-
sessa pyritään selvittämään mikä merkitys organisaation arvoilla on henkilöstölle. Kyselyn
avulla voidaan myös tarkastella, vaikuttaako vastaajan asema organisaatiossa hänen näkemyk-
siinsä sekä onko toimipisteiden tai toimintojen välillä havaittavissa eroavaisuuksia. Kyselytut-
kimuksen tarkoituksena ei ole kuitenkaan lähteä olettamuksesta, että tiettyjä eroja tai yhtä-
läisyyksiä on olemassa. Sen sijaan tutkimuksella pyritään objektiivisesti ja avoimesti selvittä-
mään henkilöstön näkemyksiä aiheesta.

Kyselytutkimuksen taustatiedoissa kysytään roolin, toimipisteen ja toiminnon lisäksi ikää sekä
työuran pituutta organisaatiossa, mutta näiden taustatietojen mahdollisia vaikutuksia henki-
löstön näkemyksiin tai kokemuksiin ei kuitenkaan tässä opinnäytetyössä syvällisemmin analy-
soida. Opinnäytetyössä keskitytään yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin sekä yhteisöllisyyteen
monipaikkaisen ja hajautuneen organisaation näkökulmasta, joten ikään tai työuran pituuteen
liittyvät vaikutukset rajataan pois. Tätä tietoa voidaan kuitenkin hyödyntää yhtenäisen orga-
nisaatiokulttuuriin strategiatyössä kohdeorganisaatiossa.

Näillä näkökulmilla ja rajauksilla varmistetaan, että opinnäytetyössä keskitytään niihin teki-
jöihin, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuskysymysten, organisaation tavoitteen sekä kehittä-
mistyön kannalta.

1.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Ouman-konsernin muodostaa emoyhtiö Ouman Oy sekä sen tytäryhtiöt Suomessa, Ruotsissa ja
Virossa. Oumanilla on Suomessa viisi toimipaikkaa, joiden lisäksi kenttäorganisaatiossa ja ty-
täryhtiöissä työskentelee ihmisiä eri puolilla Suomea. Yrityksen tuotantoyksikkö sijaitsee
Kempeleessä ja tehdas Viron Kuresaareissa. Vuoden 2024 alussa Suomen emoyhtiössä on henki-
löstöä yhteensä noin 130. Kokonaisuudessaan Ouman-konserni työllistää hieman alle 300 työn-
tekijää.

Ouman on kiinteistöjen automaatiikkaan sekä energiatehokkuuteen erikoistunut yritys. Yrityk-
sellä on kaksi liiketoiminta-aluetta. Building Automation (BA) liiketoiminnassa valmistetaan ja
toimitetaan asiakkaille yrityksen omia rakennusautomaatio tuotteita sekä palveluratkaisuja.
Original Equipment Manufacturing (OEM) liiketoiminnassa puolestaan kehitetään asiakkaille
uusia konsepteja ja ratkaisuja, joista valmistetaan räätälöityjä tuotteita asiakkaille. (Ouman
2024a; Ouman Group 2024a.)

Konsernin asiakaskunta koostuu pääosin kiinteistöjen omistajista, isännöitsijöistä, urakoitsijoista, suunnittelijoista ja laitevalmistajista. Ouman on tällä hetkellä yksi Skandinavian suurimpia LVI-säätimien valmistajia. Tuotevalikoimaan kuuluu muun muassa langattomia mittausjärjestelmiä, etäohjattavia laitteita, säätimiä, kentälaitteita, lattiatermostaatteja sekä paljon muita rakennusautomaatioratkaisuja. (Ouman 2024b; Ouman2024c; Ouman Group 2024b.)

2 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperusta käsittelee organisaatiokulttuurin merkitystä monipaikkaisessa ja hajautuneessa työyhteisössä sekä yhteisöllisyyden roolia sen vahvistamisessa. Organisaatiokulttuuri muodostaa merkittävän osan organisaation identiteettiä ja heijastuu sen toimintatapoihin. Erityisesti monipaikkaisissa ja hajautuneissa työyhteisöissä kulttuurin merkitys korostuu entisestään. Tutkittaessa organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden merkitystä, pyrkimyksenä on ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat näihin ja sitä kautta organisaation toimintaan sekä työntekijöiden kokemukseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä tavoin organisaatiossa, jossa työskennellään monipaikkaisesti ja hajautetusti, voidaan vahvistaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä. Tietoperusta rakentuu kattavasti organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden käsitteiden ja niihin kytkeytyvien osatekijöiden ympärille sekä pyrkii hahmottamaan, miten näitä voidaan soveltaa käytännön kehittämistyöhön.

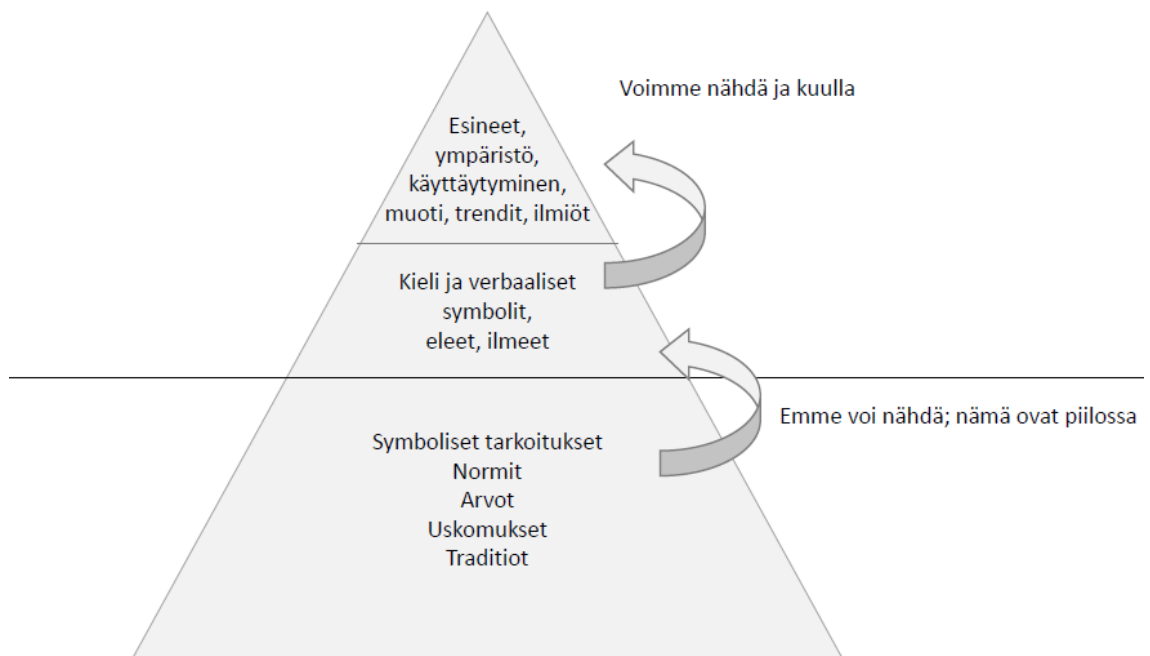
Tietoperustan ensimmäisessä osiossa perehdytään organisaatiokulttuurin käsitteeseen ja sen merkitykseen, sillä organisaatiokulttuuri luo pohjan yhteisöllisyydelle tarjoamalla ja ohjaamalla jaettuja arvoja, normeja sekä toimintatapoja. Toisessa osiossa tarkastellaan monipaikkaisen ja hajautuneen työyhteisön erityispiirteitä ja tämän vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Tämä asettaa omat haasteensa yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden vahvistamiselle. Koska työntekijät voivat olla fyysisesti eri paikoissa, niin johtaminen sekä kommunikaation ja yhteistyön edistäminen voi olla haasteellista. Monipaikkaisessa ja hajautuneessa työyhteisössä on siis tärkeää edistää yhteisöllisyyttä, sillä tämä vahvistaa yhtenäisen organisaatiokulttuurin muodostumista. Tietoperustan kolmannessa osiossa keskitytään yhteisöllisyyden merkitykseen työyhteisöissä ja siihen, millaiset asiat vaikuttavat yhteisöllisyyteen sekä kuinka nämä ovat yhteydessä yhtenäisen organisaatiokulttuurin vahvistamiseen. Näiden pohjalta luodaan ymmärrystä siitä, miten yhtenäistä organisaatiokulttuuria voidaan vahvistaa yhteisöllisyyden avulla.

Kokonaisuutena tietoperusta muodostaa pohjan ymmärrykselle organisaatiokulttuurista monipaikkaisessa ja hajautuneessa työyhteisössä sekä käsittelee käytännöllisiä lähestymistapoja

sen vahvistamiseen. Tavoitteena on rakentaa selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, joka auttaa lukijaa hahmottamaan tutkimuksen tavoitteet ja sen merkityksen osana kehittämistyötä.

2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen alkaa siitä perusajatukselta, että kulttuuri on olennainen tekijä organisaation menestyksessä, sillä se liittyy tapaan, jolla organisaatiossa ajatellaan ja toimitaan (Luukka 2019, 18). Organisaatiokulttuuri on käsitteenä tärkeä silloin, kun halutaan ymmärtää työyhteisössä tapahtuvia näennäisesti selittämättömiä ilmiöitä. Yhdessä opitut tavat ja luodut arvot muodostavat kulttuurin ja näillä pyritään ylläpitämään ryhmän yhtenäisyyttä sekä sopeutumaan ympäristön tuomiin haasteisiin. Kulttuurin näkyvä ja tiedostettu osa on kuin jäävuoren huippu, eli se osa mikä on havaittavissa, koettavissa ja aistittavissa organisaation sisällä. Kulttuurin pinnanalaista osaa on taas vaikea kuvata tai tiedostaa täysin, koska se koetaan monesti niin itsestään selvänä. Pinnanalainen osa, kuten arvot, normit ja traditiot ohjaavat kuitenkin vahvasti työyhteisön jäsenten toimintaa, käyttäytymistä ja suhtautumista. Kulttuuri siis määrittelee uskomuksemme, arvomme ja asenteemme sekä ohjaa vuorovaikutusta. Tiedostamattomat uskomukset sekä perusoletukset yhdistävät vakiintuneen työyhteisön jäseniä ja tästä organisaatiokulttuurissa on pohjimmiltaan kyse. (Kuusela 2015, 14; Rauramo 2012, 133-134.)



Kuvio 1: Kulttuurin tasot Rautamoa (2012, 134) mukailten

Kulttuurin keskeinen tehtävä on luoda selkeyttä arkipäivän tilanteiden ratkaisemiseksi. Se antaa suuntaa tavoitteille ja opettaa erottamaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä. Kulttuuri on

olennainen osa yhteisön syntymistä ja tulosten saavuttamista. Vaikka organisaatiossa pyrittäisiin ennakoimaan ja luomaan toimintamalleja, niin silti yllättäviä asioita voi tapahtua. Satunnaisuus onkin oleellinen ja ennalta-arvaamaton osa kulttuuria. Organisaatiokulttuurista kannattaa olla kiinnostunut, sillä sen avulla esimerkiksi esihenkilö voi saada tärkeää tietoa ryhmänsä arvoista ja toimintaa ohjaavista periaatteista. Keskijohto voi taas hyödyntää kulttuurin ymmärtämistä suunnitellessaan uudistuksia, ja ylimmällä johdolla on mahdollisuus arvioida paremmin organisaation erilaisten muutostoimien tai kehitysohjelmien mahdollisuuksia ja tarpeita. (Kuusela 2015, 14.)

Organisaatiossa voi syntyä myös erilaisia alakulttuureja. Tietyillä osastoilla voi kehittyä omat alakulttuurinsa, jotka eroavat organisaation vallitsevasta kulttuurista. Esimerkiksi varsin hierarkkisessa organisaatiossa voi kuitenkin olla yksiköitä, jotka eivät ole hierarkkisia. Erilaisia alakulttuureja voidaan havaita kaikilla organisaation tasoilla ja niitä voi esiintyä eri yksiköissä, tiimeissä sekä työryhmissä. Organisaatiokulttuurin mittaaminen onkin haastavaa, sillä organisaation jäsenet voivat elää useiden rinnakkaisten ja päällekkäisten kulttuurien vaikutuksen alaisina. Monet organisaatiokulttuurin tutkijat ovat kuitenkin vakuuttuneita siitä, että organisaatio ja sen jäsenet voivat omaksua uusia toimintatapoja ja näin edistää uuden kulttuurin syntymistä. Jos tavoitteena on luoda yhteisöllisempää, vuorovaikutteisempaa ja verkostoituneempaa kulttuuria, niin vanha organisaatiokulttuuri muuttuu asteittain siihen liittyvien osatekijöiden muuttuessa. (Kärkkäinen 2005, 27-28.)

Yksilötasolla jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, mitä kulttuuri merkitsee toimintatapojen osalta, millainen käytös on linjassa tavoitekulttuuriin ja miten muuttaa tai vahvistaa omaa käytöstä sekä asennetta niin, että ne vastaavat tavoiteltua organisaatiokulttuuria (Kilpinen 2022, 188).

2.1.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan toimintamalleja, ajattelutapoja, arvoja ja normeja, jotka ovat vakiintuneet organisaatioon. Ne ovat yleensä tiedostamattomia ja abstrakteja, mutta suhteellisen pysyviä. Organisaatiokulttuuri heijastaa sitä, miten asioita käytännössä hoidetaan työpaikalla: miten työpaikalla toimitaan, millainen työmoraali työpaikalla vallitsee, millaiset säännöt ja ehdot ohjaavat työntekoa, miten vuorovaikutus toimii työyhteisössä sekä miten sidosryhmiä ja asiakkaita kohdellaan. Organisaatiokulttuuri näkyy siis konkreettisesti ihmisten päivittäisissä kohtaamisissa, palaverikäytännöissä ja työnjakotavoissa. Näitä vakiintuneita tapoja ei useinkaan pysähdytä miettimään tai kyseenalaistamaan, koska ne ovat muodostuneet ajansaatossa. Ne ovat usein myös niin vahvoja, että vaikka näkyviä pintarakenteita muutettaisiin, niin vallitseva organisaatiokulttuuri ei välttämättä muutu. Tällaiset kulttuuriksi vakiintuneet ajattelu- ja toimintatavat voivat siis poiketa merkittävästi virallisista normeista ja tavoitteista, joita työyhteisössä on asetettu. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 59-61.)

Organisaatiokulttuuri voidaan ryhmitellä neljään pääluokkaan, jotka ovat rationaalinen, kehittymistä painottava, hierarkkinen ja konsensuskulttuuri. Rationaalisessa kulttuurissa korostetaan ja toteutetaan ennen kaikkea niitä asioita, jotka tukevat jatkuvaa suorituskyvyn ja tehokkuuden parantamista. Kehittymistä painottava kulttuuri keskittyy puolestaan jatkuvaan oppimisen ja kehittymisen edistämiseen. Hierarkkisessa kulttuurissa taas pysyvyys, koordinaatio ja valinta ovat pääasiallisia piirteitä. Konsensuskulttuurissa keskustelu ja demokraattinen päätöksenteko ovat keskeisiä yhteisen tyytyväisyyden saavuttamiseksi. Organisaatiokulttuuri on harvoin puhtaasti vain yksi näistä määritelmistä. Kulttuurien erilaiset painotukset voivat vaihdella myös organisaation sisällä ja ne ovat usein riippuvaisia johdon toiminnasta. (Viitala 2021.)

Organisaatiokulttuuria onkin vuosien varrella pyritty määrittelemään monin eri tavoin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi tehtäväsuuntautunut organisaatiokulttuuri, joka arvostaa työn tuloksia korostamatta statuseroja, on myös sopeutuvainen sekä joustava ympäristön muutoksille. Tämän kulttuurin tunnusmerkkejä ovat epähierarkkinen organisaatorakenne, osallistava johtaminen, arvostava ja kehitystä tukeva palautteenanto. (Viitala 2021.)

Yhtenä nykypäiväisimmistä organisaatiokulttuurin määritelmistä voidaan pitää yrityskulttuuritutkija Panu Luukan (2019) määritelmää:

”Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.”

Vahvan ja muista erottuvan organisaatiokulttuurin roolia painotti menestyneen DealDash -nimisen yrityksen nuori perustaja William Wolfram. Hänen mukaansa organisaatiokulttuurin voi määritellä kattamaan kaiken sen, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa. Tämä määritelmä korostaa kulttuurin voimaa ohjata kaikkea toimintaa ja sen perimmäistä tavoitetta saada ihmiset toimimaan toivotulla tavalla. (Luukka 2019, 20-22.)

Samanlaisia näkemyksiä esittivät aikanaan myös Southwest Airlinesin perustajan Herb Kelleher, jonka käsitys organisaatiokulttuurista korostaa sen roolia käyttäytymisen ohjaajana ja organisaation perimmäisen luonteen ilmentäjänä sekä Henry Ford, joka painotti lisäksi oikeiden toimintatapojen merkitystä organisaation menestyksen kannalta (Luukka 2019, 22).

2.1.2 Yhtenäisen organisaatiokulttuurin merkitys

Vahva ja yhtenäinen organisaatiokulttuuri on avain tuottavaan ja tehokkaaseen yhteistyöhön. Se on myös tarpeellinen sekä sisäisten että ulkoisten haasteiden voittamiseksi. Ulkoiset haasteet, kuten tulevaisuuden ennakoiminen, strategian ja toiminta-ajatuksen vastaavuus odotuksiin, oikeiden keinojen valinta tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tulosten mittaaminen ja

poikkeamien hallinta ovat keskeisiä näkökulmia, kun arvioidaan organisaation suoriutumista omalla osaamisalueellaan ja markkinoilla, sekä päivittäisen työn toteutusta ja johtamista. Tuttuja sisäisiä haasteita ovat taas yhteisen kielen ymmärtäminen, johtamisen ja valtasuhteiden ratkaiseminen, tehokkaat ihmissuhteet sekä saavutusten tunnustaminen ja palkitseminen. Nämä liittyvät yhteistyöhön ja ihmisten väliseen toimintaan. (Kuusela 2015, 15-18.)

Organisaatiokulttuurin keskiössä on organisaation jäsenten yhteinen näkemys sekä sisäisistä että ulkoisista haasteista. Työyhteisön jäsenet peilaavat käyttäytymistään, ajatuksiaan ja tietojaan perusolettamuksiin, jotka ovat yhteisesti omaksuttuja ja hyväksytyjä. Kulttuuri siis ohjaa heitä toimimaan ja ajattelemaan yhtenäisellä tavalla kyseenalaistamatta asiaa, koska se tuntuu luonnolliselta ja ”näin kuuluu toimia”. Se voi myös saada jäsenet kontrolloimaan sellaista käyttäytymistä, joka ei sovi työyhteisöön. Organisaatiokulttuurissa voi esimerkiksi esiintyä muutosvasatrintaa uusille ehdotuksille ja kokeiluille. Tämä voi taas vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen. (Kuusela 2015, 15-18; Paasivaara & Nikkilä 2010, 61.)

Myös työpaikan ilmapiiri muodostuu sen perusteella, kuinka ihmiset kokevat työskentelyn organisaatiossa. Tämä on yhtä aikaa organisaatiokulttuurin seurausta ja sen ilmentymä. Ilmapiiri vaikuttaa niin yhteistyöhön, tiedon välitykseen, työtyytyväisyyteen kuin työmotivaatioonkin. Nämä kaikki vaikuttavat taas vuorostaan työn tuloksiin. Organisaatiokulttuuri voi kuitenkin muuttua ympäristön, strategian ja ihmisten mukana. Organisaatiokulttuuria voidaan siis johtaa ja kehittää tietoisesti, mutta se edellyttää oppimista, sitoutumista ja aktiivista vuorovaikutusta. (Viitala 2021.)

Organisaation menestykseen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden kokemus organisaatiosta ja tällä on suora vaikutus asiakaskokemukseen. Työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä ja sen johtamisen keskeinen työkalu on taas organisaatiokulttuuri. Yrityksen on ymmärrettävä työntekijöitä ja luotava sellainen organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa toivotunlaisen työntekijäkokemuksen. Näin muodostuu menestysketju, joka heijastuu asiakaskokemuksen laatuun ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Yrityksen menestyksen ytimessä on lopulta kuitenkin asiakkaiden uskollisuus, johon vaikuttaa heidän kokemukseensa yrityksestä. Asiakkaan odotusten täytyminen, ylittyminen tai alittuminen muodostavat siten ratkaisevan vaikutuksen siihen, kuinka yritys menestyy. (Luukka 2019, 116-117.)

2.2 Monipaikkainen ja hajautettu työ

Tässä opinnäytetyössä useassa eri sijainnissa tehtävää työtä tutkitaan käsitteillä monipaikkainen työ, usean toimipisteen organisaatio ja hajautettu organisaatio. Monipaikkaisesta työstä puhuttaessa nousevat esiin myös käsitteet etätyö, hybridityö ja paikkariippumaton työ. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi näitä käsitteitä sekä avataan eri työskentelytapojen vaikutuksia yhteisöllisyyteen ja sitä kautta yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin. Näin saadaan muodostettua monipuolisempi kuva nykypäivän työskentelytavoista ja toimintaympäristöistä.

Viime vuosikymmenten aikana on tapahtunut merkittävää edistystä monipaikkaisen työ uusien muotojen kehittämisessä. Perinteisen toimistoissa työskentelyn lisäksi työskennellään myös monissa muissa paikoissa, kuten kotona, yhteistyötiloissa, kahviloissa tai kirjastoissa. Monipaikkaisuus ei siis rajoitu enää vain startup yritysten ja pienten yrittäjien keskuuteen, vaan näiden lisäksi muidenkin organisaatioiden palveluksessa olevat työntekijät ovat siirtyneet monipaikkaiseen työhön. (Di Marino, Lilius & Lapintie 2018.)

2.2.1 Työntekemisen määritelmät ja piirteet

Työntekemisen tapoja on monia, jotka haastavat yhtenäisen organisaatiokulttuurin muodostumista. Usean toimipisteen organisaatio tarkoittaa sellaista organisaatiota, jolla on useita toimipaikkoja eri paikkakunnilla tai eri maissa. Usean toimipisteen organisaation johtaminen ja hallinta voi olla haastavaa, koska se vaatii hyvää viestintää, yhteistyötä ja koordinaatiota eri toimipisteiden välillä. (Vilkman 2023, 41.)

Monipaikkaisen työn määritelmä on varsin lähellä usean toimipisteen käsitettä, mutta sisältää lisäksi muunlaisia työnmuotoja, kuten liikkuvan työn ja etätöy. Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan siis työtä, jota tehdään useissa eri paikoissa. Organisaatiolla voi olla useampi toimipiste samassa kaupungissa tai toimipisteitä esimerkiksi eri maissa ja kaupungeissa. Osa työntekijöistä saattaa tehdä myös etätöitä, liikkuvaa työtä tai työskennellä asiakkaan tiloissa. (Vilkman 2023, 41.)

Hajautetun organisaation käsite on hieman moniulotteisempi. Työskentely hajautetusti voi tapahtua useassa paikassa, etäällä muista tai samassa paikassa. Työtä suoritetaan samanaikaisesti, eriaikaisesti, jatkuvana tai lyhytkestoisena yhteistyönä. Kommunikointi tapahtuu niin teknologian välityksellä kuin kasvokkainkin. Verkostoituminen ja sähköisten sovellusten käyttö ovat siten oleellinen osa hajautetun työn piirteitä. Hajautettu työ tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksia, kuten paremman tuottavuuden ja mahdollisuuden hyödyntää globaalia tietotaitoa. Vaikka hajautetulle työlle on ominaista työpisteiden moninaisuus, työtä tehdään kuitenkin yhdessä, yhteisiin tavoitteisiin pyrkien ja erilaista asiantuntijuutta hyödyntäen. (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa & Niemi 2018.)

Etätö ja hajautettu työ ovat käsitteinä läheisessä yhteydessä toisiinsa. Keskeinen idea etätöissä on, että työ suoritetaan jossain muualla, kuin työntekijän tiloissa, olipa kyse sitten kotona työskentelystä, liikkuvasta työstä tai itsenäisestä työllistymisestä. Tietotekniikan käyttö on oleellinen osa etätöitä ja sen organisointia. Etätöitä tekevät asiantuntijat noudattavat yleensä työntekijän kanssa solmittua sopimusta, joka määrittelee kuinka säännöllisesti tai epäsäännöllisesti etätöitä tehdään esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain. Pitkälle hajautetussa organisaatiossa voi myös olla tilanne, jossa työtä tehdään pääasiassa kotona tai sovitulla etäpisteellä, josta on sovittu työntekijän kanssa. (Kuisma & Sauri 2021, 26; Ollila ym. 2018.)

Hybridityössä yhdistetään lähityötä ja etätyötä toisiinsa. Vaikka organisaatiolla olisi vain yksi toimipiste, niin hybridityön ohjeissa tämän tyyllisestä työstä voidaan käyttää nimitystä monipaikkainen työ. Monesti hybridityö tuntuu olevan eräänlainen kompromissi, jonka avulla määritellään, kuinka paljon organisaatiossa saa tehdä etätyötä ja millaisilla edellytyksillä ihmiset kutsutaan taas toimistolle. Hybridimallin päämääränä on löytää tehokkaat toimintatavat ja yhteiset käytännöt työn sujuvuuden edistämiseksi. (Vilkman 2023, 41.)

Paikkariippumattomasta työstä puhuttaessa ei ole lainkaan merkitystä missä työtä tehdään. Työtehtävien luonne ei siis sido työtä ja työntekijää tiettyyn työpisteeseen. Keskeinen ajatus on, että organisaation käytännöt, prosessit ja johtaminen on suunniteltu ja toteutettu niin, että tehokas ja tulokellinen toiminta on mahdollista kaikissa tilanteissa. Organisaation toimintakyky ei heikkene etäisyydestä huolimatta. (Kuisma & Sauri 2021; Vilkman 2023, 41.)

2.2.2 Vaikutukset organisaatiokulttuuriin ja yhteisöllisyyteen

Mitä useampi toimipiste, sitä todennäköisemmin niissä jokaisessa on omanlaisensa kulttuuri. Monipaikkaisen työn lisääntyessä keinot yhteisöllisyyden ja yhteishengen rakentamiseksi ovat uudelleen muotoutumassa. Mitä enemmän työtä tehdään myös etänä, lisää tämä johdon ja esihenkilöiden huolta yritykselle tunnusomaisen kulttuurin sekä yhteishengen säilymisestä. (Vilkman 2023, 81-82.)

Maantieteellisesti hajautetuissa organisaatioissa, monet johtajat korostavatkin, että sitoutuminen, kuulumisen tunne, omistajuus ja selkeä viestintä ovat elintärkeitä organisaation menestymisen kannalta. Vaikka monet aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet työpaikan dynamiikkaan, vähemmän huomiota on kuitenkin kiinnitetty siihen, miten tiimit tai ryhmät, jotka ovat maantieteellisesti hajautuneita, käsittelevät siihen liittyviä haasteita. (Peters-Van Havel 2016.)

Peters-Van Havel (2016) tutki yhteisöllisyyden tunnetta maantieteellisesti hajautuneessa organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten psykologisen yhteisöllisyyden tunne erosi maantieteellisesti hajautuneissa alaryhmissä (engl. subgroup). Tutkimustulokset osoittivat organisaation suurimman heikkouden olevan siinä, että maantieteellisesti sekä kansainvälisesti hajallaan olevien tiimien väliset kasvokkaiset vuorovaikutukset tapahtuvat liian harvoin. Fyysisten tapaamisten koettiin kasvattavan ymmärrystä tiimin jäsenten arvoista, kulttuurista ja henkilökohtaisista piirteistä. Tämän koettiin kasvattavan taas luottamusta, joka puolestaan edistäisi etäisyyksien yli tapahtuvaa kommunikaatiota, tehokkuutta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Tiimien vahvuudeksi taas koettiin yhteiset tavoitteet, päämäärät, arvot ja mielenkiinnon kohteet, jotka yhdistivät ihmisiä luoden siltoja uusien suhteiden rakentamiseksi. Jaettu tunneperäinen yhteys koettiin määrittäväksi tekijäksi yhteisöllisyyden rakentamisessa. Vaikka tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä, ne voivat tarjota hyödyllisiä esimerkkejä muille organisaatioille. Tavoiteltavaa on, että psykologisen yhteisöllisyyden

tunnetta voidaan parantaa, ja tätä kautta edistää organisaation tehokkuutta, yksilöiden hyvinvointia ja sitoutumista. (Peters-Van Havel 2016.)

Hajautetuissa tiimeissä yhteisöllisyyden sekä yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumiseen vaikuttavat yhteiset tapahtumat, kuten yhteiset palaverit, joissa yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa esimerkiksi kuulumiskierrosten avulla. Lisäksi voidaan tietoisesti luoda muita käytäntöjä, kuten työn ja toimintatapojen kehittämistä tai osaamisen jakamista edistäviä toimia. Monet organisaatiot ovatkin löytäneet näistä toimivia käytäntöjä itselleen. Henkilöt, jotka ovat asiakeskeisiä, arvostavat tällaista toimintaa ja tämä voi vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden osallistujien kanssa. (Vilkman 2023, 116.)

Yhteistyön luonne määrittää, kuinka tärkeäksi fyysinen kohtaaminen koetaan. Jos työtehtävät ovat pääasiassa yksilöllisiä suorituksia, paikkariippumaton työ sujuu helpommin. Sen sijaan, jos yhteistyö on tiivistä ja vaatii paljon vuorovaikutusta ja ongelmanratkaisua, samapaikkaisuus voi tällöin tuntua oikealta vaihtoehdolta. Näin voi tapahtua erityisesti silloin, kun työskentely samassa paikassa on vakiintunut tapa ja prosessit sekä muut paikkariippumattomat käytänteet eivät ole vielä kehittyneet tarpeeksi. (Vilkman 2023, 173.)

Monipaikkaisessa tai hajautuneessa organisaatiossa yhteisöllisyyden ja sitä kautta yhtenäisen organisaatiokulttuurin rakentaminen vaatii siis suunnitelmallisia toimia. Samankaltaisten tehtävien parissa työskentelevän ryhmän vahvistaminen vertaistuen avulla voi olla erittäin hyödyllistä. Olisi ihanteellista, jos yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuisi niissä ryhmissä, joissa päivittäinen työarki jaetaan. Esimerkiksi organisaation esihenkilöiden yhteisöt ovat potentiaalinen voimavara, jota hyödynnetään edelleen liian vähän. Lähijohtajan työ voi olla yksinäistä, vaikka työtä tehdään ihmisten parissa. Johtamistyössä onkin äärimmäisen tärkeää saada vertaistukea. Myös eri tiimien, yksiköiden ja organisaatioiden välillä tarvitaan yhteenkuuluvuutta. (Vilkman 2023, 117-118.)

2.3 Yhteisöllisyys

Yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja monipaikkaisen tai hajautetun työyhteisön lisäksi on tärkeää tarkastella yhteisöllisyyden käsitettä, koska yhteisöllisyys linkittyy vahvasti molempiin. Kuten tämän opinnäytetyön johdannossa tuotiin esille, niin useat viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että myös työntekijät kaipaavat enemmän yhteisöllisyyttä. Tässä kappaleessa syvennytään siis tarkemmin siihen, mitä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sekä sen merkitykseen yhtenäisen organisaatiokulttuurin vahvistajana.

Yleisesti ottaen yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisten välistä yhteistyötä ja erilaisia yhteistyömuotoja. Yhteisöllisyys voi kuitenkin ilmetä monin eri tavoin. Nykypäivän yhteisöllisyyteen vaikuttaa myös aikamme vahva individualismi, joka kilpailee yhteisöllisyyden kanssa. Yhteisöllisyyteen liittyy vapaaehtoinen autonomiasta luopuminen yhteisen hyvän vuoksi. Ketään ei voi

kuitenkaan pakottaa yhteisöllisyyteen, koska se on tunnetila ja pohjautuu ihmisten vapaaehtoisuuteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8-13; Raina 2022.)

2.3.1 Yhteisöllisyys käsitteenä

Tässä kappaleessa keskitytään pääasiassa käsitteeseen "yhteisöllisyys", mutta samalla on tärkeää tarkastella käsitettä "psykologinen yhteisöllisyys". Nämä liittyvät tiiviisti toisiinsa, vaikka niiden välillä on myös eroja. Psykologinen yhteisöllisyys viittaa yksilön sisäisiin tuntemuksiin, kuten tunne ryhmään kuulumisesta ja yhteisön jäsenyydestä psykologisella tasolla. Yhteisöllisyys on taas laajempi käsite, joka viittaa sosiaaliin ilmiöihin ja ryhmän vuorovaikutukseen yleisesti. (Klein & D'Aunno 1986, 365-366; Kulmala & Rosvall 2022, 201.)

Psykologit ovat vuosikymmeniä tutkineet yhteisöllisyyden tunnetta. Jo 1970-luvulla esitettiin, että käsitteen tulisi toimia yleisenä arviointikriteerinä yhteisöpsykologian toimintojen tehokkuudelle. Kului kuitenkin useita vuosia ennen kuin yhteisöpsykologit ryhtyivät tarkemmin määrittelemään ja mittaamaan psykologista yhteisöllisyyden tunnetta, sen edellytyksiä sekä seurauksia. Viimein 1980-luvulla syntyi käsite psykologinen yhteisöllisyys. Työssä psykologinen yhteisöllisyyden tunne viittaa työntekijän tunteeseen jäsenyydestä, osallistumisesta ja identifioutumisesta johonkin työhön liittyvään ryhmään, jolla on yhteinen tarkoitus. (Klein & D'Aunno 1986, 365-366; Peters-Van Havel 2016.)

Yhteisöllisyys kuvaa työyhteisön sosiaalista puolta ja sitä voidaan kutsua myös työyhteisön henkiseksi tilaksi. Yhteisöllisyys ilmenee monin eri tavoin työntekijöiden käyttäytymisenä toisiaan kohtaan. Sillä tarkoitetaan ihmisten yhteistä toimintaa työyhteisössä, heidän kykyään tehdä yhteistyötä ja kokemusta siitä, kuinka he tuntevat olevansa osa työyhteisöä. Yrityksen arvot ja periaatteet tukevat yhteisten toimintatapojen vahvistamista, jotka taas ohjaavat päivittäistä toimintaa. Yhteistyötä voidaan edistää tukemalla verkostomaista toimintaa ja vuoropuhelua. Tunne siitä, että kuuluu osaksi toimivaa tiimiä vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Vaikka vapaa-ajan aktiviteetit voivat edistää luottamusta ja helpottaa työkavereihin tutustumista, on tärkeää ymmärtää, että yhteisöllisyyttä ei voida rakentaa yksinomaan tällaisten hetkien varaan, vaan sen tulisi tapahtua nimenomaan arjen työelämässä. (Kulmala & Rosvall 2022, 201; Paasivaara & Nikkilä 2010, 16.)

Monipaikkaisen työn asiantuntija ja konsultti Ulla Vilkmán (2019) tiivistää yhteisöllisyyden käsitteen seuraavasti:

"Yhteisöllisyydessä on kyse yhteenkuulumisen tunteesta, ja se on tärkeä voimavara- ja motivaatiotekijä työssä. Yhteisöllisyyteen nivoutuvat myös luottamus, arvostuksen tunteen kokemukset, me-henki ja rakentava vuorovaikutus. Yhteisöllisyys ilmenee hyvänä fiiliksenä ja sujuvana yhteistyönä."

Työpaikan yhteisöllisyydellä tarkoitetaan siis monia osatekijöitä, jotka muodostavat kokonaisuuden. Johtaminen, organisaatiokulttuuri, yksilölliset ja yhteisölliset tekijät sekä ryhmän vuorovaikutus ja dynamiikka vaikuttavat yhteisöllisyyden syntymiseen. Se näkyy yhteenkuuluvuuden tunteena, toimivana vuorovaikutuksena ja sujuvana yhteistyönä. Yhteisöllisyys tukee työntekijöiden työhyvinvointia, terveyttä ja työssäjaksamista, vähentäen samalla emotionaalista uupumusta. Organisaatioiden kannalta yhteisöllisyys toimii siis tehokkaana sosiaalisena voimavarana, joka tukee työntekijöiden yhteistyötä ja sitoutumista työpaikkaan sekä sitä kautta koko organisaation tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys on organisaation eri osien toiminnassa keskeinen tekijä, eikä se ole sellaisenaan monistettavissa, ostettavissa tai vaihdettavissa. (Varila 2021, 1-8.)

2.3.2 Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä

Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus yhteisön jäsenten kesken muodostavat sosiaalista pääomaa, joka taas vahvistaa luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Nämä edistävät yhteisön toimintaa. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa sekä koko työyhteisöön että yksilöihin voimavarana, edistäen tavoitteiden saavuttamista ja kasvaen käytön myötä. On kuitenkin huomiotava, että liian tiivis yhteisöllisyys voi taas osaltaan johtaa haitallisiin ilmiöihin, kuten kiusaamiseen tai kateuteen. (Manka & Manka 2016, 132; Manka & Larjovuori 2013, 8-9.)

Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden terveyteen vaikuttaa myös sosiaalisen pääoman määrä ja laatu. Niissä työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vähäistä, voi terveysriskit kasvaa merkittävästi. Myös masennusoireiden riskit voivat olla huomattavia. Yhtenä esimerkkinä Manka & Manka (2016) esittelee Oksasen tutkimuksen, jossa sosiaalinen pääoma jaettiin kahteen osaan. Vertikaalinen osa tutki esihenkilön ja työntekijöiden välistä pääomaa ja horizontaaliseen työntekijöiden välistä pääomaan. Tutkimuksessa käytettiin erilaisia väittämiä, jotka liittyivät muun muassa luottamukseen esihenkilön ja työtovereiden välillä sekä yhteiseen tavoitteeseen toimia yhdessä. (Manka & Manka 2016, 133-134.)

Alla olevassa kuviossa on esitetty sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät Oksasen tutkimuksen mukaan.



Kuvio 2: Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät Oksasen tutkimuksen mukaan (Manka & Manka 2016, 134)

Myös aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että terveyden näkökulmasta työpaikka on tärkeä, sillä siellä vietetään paljon aikaa. Pienissä työyhteisöissä on havaittu suurempi sosiaalinen pääoma verrattuna isompiin työyhteisöihin. Työpaikalla vietetyn ajan ja sosiaalisen pääoman merkitys terveydelle korostuvat, ja hyvän sosiaalisen pääoman avulla terveelliset elintavat voivat levitä työyhteisössä nopeasti. Lisäksi yhteisöllisyys toimii stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan. Hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö synnyttävät sosiaalista pääomaa. (Manka & Manka 2016, 133-134.)

Yllä olevaa kuviota tukee myös Koivumäen (2008) tutkimus siitä, miten luottamus ja yhteisöllisyys rakentuvat sekä millainen merkitys niillä on valtion asiantuntijaorganisaatioiden muuttuvissa olosuhteissa. Tutkimus toteutettiin vuosina 2004-2006 ja tulokset osoittivat, että yhteisöllisyys ja luottamus muodostavat työyhteisön sosiaalisen pääoman perustan, mikä on olennainen osa arjen sujuvuutta. Tuloksissa korostui näiden tekijöiden rooli yhteistyössä ja tiedonjakamisessa. Lisäksi tehdyt analyysit osoittivat, että yhteisöllisyys ja vahva luottamus suojaavat työperäiseltä stressiltä ja ennakoivat sitoutumista organisaatioon.

Organisaation rakenteelliset tekijät vaikuttavat merkittävästi luottamuksen ja yhteisöllisyyden muodostumiseen. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta on tärkeää huomioida myös henkilöstön luottamus ylimpään johtoon ja sitoutuminen määriteltyihin tavoitteisiin. Tässä korostuu entisestään byrokraattisen organisaation piirteiden merkitys, sillä työn vakauden ja

ennakoitavuuden puute voi aiheuttaa henkilöstössä turhautumista ja huolta sekä synnyttää epäluottamusta organisaation johtoa kohtaan. Vakaan byrokratian positiiviset ominaisuudet, kuten selkeä työnjako ja vastuuta ottava johtaminen, edistävät taas sosiaalista pääomaa. (Koivumäki 2008.)

2.4 Yhtenäisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen yhteisöllisyyden avulla

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin yhteisöllisyyttä ja sen merkitystä työyhteisössä sekä tuotiin esille, kuinka tutkimukset ovat osoittaneet yhteisöllisyys olevan useammasta tekijästä yhteen nivoutuva kokonaisuus, eikä vain yksittäinen irrallinen asia. Seuraavaksi tarkastellaan yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden tärkeimpinä osatekijöinä arvoja, yhteisöllistä johtamista, yhteistyötä ja vuorovaikutusta, osallistamista, osaamisen kehittämistä, palautekulttuuria sekä luottamusta. Toimeksiantajan organisaatiokulttuurissa nämä osatekijät on tunnustettu tärkeiksi ja tässä opinnäytetyössä keskitytään näiden ymmärtämiseen sekä kehittämiseen.

Yhteisöllisyyden edistämistä hankaloittaa nykyaikaisen maailman kehittyminen yksilöllisempään suuntaan. Samalla, kun pyritään rakentamaan yhteenkuuluvuutta yhteisten tapojen, jakamisen ja yhdessäolon kautta, niin yksilölliset vaatimukset ja odotukset haastavat organisaatioiden standardeja. Kulttuurin kehittämisessä on tärkeää tunnistaa, milloin yksilölliset ratkaisut ovat perusteltuja ja milloin ne voivat olla haitallisia. Työpaikalla tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden säilyttäminen on olennaista erilaisten ratkaisujen toteuttamisessa. Yhteenkuuluvuutta tukevassa organisaatiokulttuurissa avoimuus ja läpinäkyvyys ovat avainasemassa. Yhteenkuuluvuuden haasteena on taas yksittäisten työyhteisön jäsenten suosiminen tai epätasa-arvoinen kohtelu, joka luo epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. (Kulmala & Rosvall 2022, 221.)

Huono yhteisöllisyys tai yhteisöllisyyden puute syntyy usein helpommin kuin hyvä yhteisöllisyys, ja sillä on negatiivisia vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Tämä voi ilmetä sanomattomina sanoina tai tekemättöminä tekoina. Hyvä yhteisöllisyys vaatiikin tietoista panostamista. Yhteisöllisyyden edistämässä on monesti kyse varsin arkisista toimista, jotka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Nämä liittyvät kiinteästi työhön, työilmapiiriin, vuorovaikutukseen, osaamisen kehittymiseen sekä sitä kautta työn mielekkyyteen. Mahdolliset epäkohdat tulisi poistaa joko välittömästi tai laatia suunnitelma niiden poistamiseksi, jotta ongelmien välttämiseen ei kulu aikaa ja energiaa. Tällöin myös turvallisuuden tunne ja luottamus työyhteisössä paranee, jolla on positiivisia vaikutuksia työn sujuvuuteen sekä laatuun. Vaikka yhteisöllisyyttä itsessään on vaikea mitata numeerisesti, sen positiiviset vaikutukset näkyvät kuitenkin tuottavuuden kasvuna, tehokkuuden parantumisena sekä työyhteisössä esiintyvien ongelmien vähenemisenä. Tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, että parantamalla yhteisöllisyyttä

ja työyhteisöjen toimintaa, mahdollistaa tämä myös työurien pidentämisen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8-13; Poikajärvi & Kilja 2021; Raina 2022; Rauramo 2012, 109.)

Yhteisöllisyyden rakentaminen ja kehittäminen ei ole pelkästään johdon suunnittelemaa prosesseja vaan vaatii yhteistyötä ja osallistumista koko työyhteisöltä. Esimerkiksi oppivan organisaation luominen edellyttää erilaista johtamista. Aikaresurssien rajallisuus ja uusien johtamisrakenteiden puute asettavat lisäksi omat haasteensa työyhteisöjen rakentamiselle ja kehittämiselle. Yhteisöllisyys vaatii siis määrittelyä ja pohdintaa siitä, millaista yhteisöllisyyttä organisaatiossa tavoitellaan. Yhteisöllisyyttä ei saisikaan pitää arvona sinänsä, vaan tulisi ennen kaikkea pohtia millaista se hyvä yhteisöllisyys on, jota haluamme edistää. (Raina 2022.)

2.4.1 Arvot

Arvoilla on suuri merkitys, sillä niistä rakentuu työyhteisön näkymätön selkäranka. Arvot ohjaavat toimintaamme ja muodostavat perustan yhteisön kehittymiselle. Ne heijastuvat valintoihimme ja vaikuttavat siihen, mitä pidämme arvokkaana. Työyhteisössä yhteiset arvot ovat ohjaamassa päätöksiämme ja luomassa yhteistä organisaatiokulttuuria. Hyvä yhteisöllisyys edellyttää arvojen näkymistä käytännön toiminnassa, sillä arvot auttavat kokonaisuuksien hahmottamista silloin, kun jokainen työyhteisön jäsen on sisäistänyt ne. On tärkeää toimia niiden arvojen mukaisesti, jotka tukevat organisaation perustehtävää ja tavoitteita. Arvojen tulisi siis näkyä käytöksessämme ja organisaation toimintakulttuurissa. Tämä asettaa uusia vaatimuksia sekä laadullisesti että määrällisesti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14; Raina 2022.)

Vaikka arvoja pidetään tärkeinä, niiden käytännön merkitys saattaa kuitenkin jäädä epäselväksi monille. Arvot ovatkin harvoin tiedostettuja arjen toiminnoissa. Arvojen merkitys tai niiden hahmottamisen vaikeus selviää, kun niistä kysytään suoraan työntekijöiltä. Usein kysymys herättää hiljaisuutta ja hämmennystä. Vaikka moni vakuuttaa, että arvot ovat olemassa, niiden nimet ja konkreettinen sisältö jäävät kuitenkin usein epäselviksi. Onkin tärkeää, että arvot konkretisoituvat käytännön tasolla, jotta niistä voi muodostua yhteisöllisyyden perusta. Tämä edellyttää, että arvot muotoillaan selkeiksi normeiksi, jotka ohjaavat päivittäistä työskentelyä. Abstrakteihin arvoihin verrattuna konkreettiset normit ovat helpommin hahmotettavissa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14-15; Raina 2022.)

Nykypäivän työntekijät ovat entistä kiinnostuneempia yritysten arvoista ja kulttuurista, mikä heijastuu myös rekrytointiprosesseissa. Työnhakijat eivät enää keskity pelkästään työnkuvaan ja etuihin, vaan he haluavat tietää enemmän yrityksen kulttuurista, johtamistyylistä ja toimintatavoista. Yrityksen arvot eivät siis saisi olla vain sanahelinää, vaan niiden tulisi olla konkreettisesti läsnä päivittäisessä toiminnassa. Jos organisaation arvoina korostuvat esimerkiksi välittäminen ja läpinäkyvyys, näiden tulisi ilmetä työntekijöiden välisissä keskusteluissa; kuinka tärkeää heille on välittää siitä, mitä tekevät ja pitää asiat läpinäkyvinä. (Martela & Jarenko 2015, 131-133.)

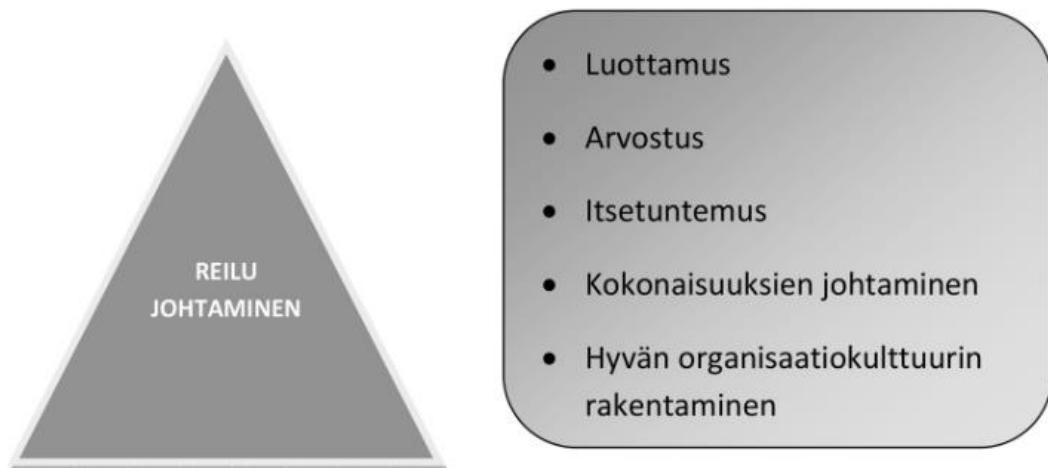
Vahvan organisaatiokulttuurin tunnusmerkki on työntekijöiden vahva sitoutuminen organisaatioon. Tämä näkyy siinä, miten työntekijät kokevat yrityksen arvot omikseen ja jopa yrityksen tarinat voivat tällöin muuttua omiksi kokemuksiksi. Esimerkiksi, kun Vincitin työntekijöiltä kerättiin yritykseen liittyviä tarinoita, huomattiin, että ihmiset kertoivat niitä me-muodossa, vaikka tapahtumat olivatkin tapahtuneet ennen heidän työuraansa yrityksessä. (Martela & Jarenko 2015, 131-133.)

Kun vahva organisaatiokulttuuri ja arvot ohjaavat päivittäisiä valintoja ja päätöksiä, luo tämä myös perustan itseohjautuvuudelle ja tällöin henkilöstö voi toimia itsenäisesti ilman jatkuvaa ohjausta. Tämä onkin parhaimmillaan yrityksen arvotyön tulos. Vahvaa organisaatiokulttuuria rakennetaan löytämällä ne arvot, ajattelutavat ja toimintatavat, jotka ovat keskeisiä omassa organisaatiossa. Tämän jälkeen on pidettävä huolta siitä, että koko organisaatio jakaa nämä arvot ja toimintatavat. (Martela & Jarenko 2015, 131-133.)

Organisaation arvojen määrittelyssä on hyvä huomioida, että ihmiset suhtautuvat niihin eri tavoin. Toiset uskovat vahvasti, että arvojen sanallistaminen ja näkyväksi tekeminen vaikuttaa positiivisesti käyttäytymiseen ja asiakaskokemukseen, kun taas toiset pitävät niitä lähinnä vitsinä. Organisaatiossa toivottua käyttäytymistä voidaan konkretisoida yhteisen arvokeskustelun avulla. Se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan arvioida, miten arvot näkyvät arjessa käytännössä ja tarvitaanko niiden täsmentämistä tai muokkaamista. Säännöllinen arvokeskustelu varmistaa erilaisten tulkintojen huomioimisen ja voi toimia esimerkiksi osana kulttuurikäsitteiden työstöprosessia. Onnistunut arvokeskustelu auttaa myös johtajia tekemään käytännön päätöksiä siten, että ne ovat linjassa organisaation arvojen kanssa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 15). Arvokeskustelut ovat yleensä myös osallistujille mieluisia. Niiden avulla voidaan vetää yhteen keskeiset havainnot, joiden pohjalta keskitytään yrityksen tavoitteiden kannalta olennaiseen. (Kulmala & Rosvall 2022, 201-202.)

2.4.2 Johtaminen yhteisöllisyyden luojana

Yhteisöllisen johtamisen on havaittu olevan muita tehokkaampaa ja motivoivampaa. Sen perustana on reilu johtaminen. Yhteinen tekeminen, osallistuminen ja jaettu vastuu korostuvat yhteisöllisessä johtamistavassa. Tällöin kaikilla on osallistumisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa tulokseen. Myös työntekijöiden yksilöllinen kohtelu on yhteisöllisen johtajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Eri näkemysten sekä hiljaisen tiedon hyödyntäminen yhteisten keskustelujen avulla ovat keskeisiä piirteitä tässä johtamistavassa. Hyvää johtajuutta määrittelevät luottamuksen rakentaminen, itsetuntemus, organisaatiokulttuurin kehittäminen, ihmisten arvostus ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia. (Brandt 2011, 44; Kehusmaa 2011, 118-120.)



Kuvio 3: Reilu johtaminen osana hyvinvoivaa ja tuottavaa työyhteisöä (Kehusmaa 2011, 120)

Keskinäinen luottamus ja kyky rakentaa sitä on tärkeää, jotta luottamussuhdetta voidaan vahvistaa. Tämä on olennaista, jotta organisaation kykenee mukautumaan muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Organisaation asiantuntemuksen hyödyntäminen monipuolisesti edellyttää, että molemminpuolinen luottamus tulee saada aikaiseksi erilaisissa kokoonpanoissa. Rakentaakseen luottamusta johtajan tulee antaa vastuuta ja valtaa organisaatiolle, hyväksyä virheet, auttaa oppimaan niistä ja toimia esimerkillisesti sekä noudattaa yhteisiä periaatteita. Ihmisten arvostus ilmenee luottamuksena, ja muiden osaamista sekä taitoja arvostava johtaja osaa käyttää yksilöiden asiantuntemusta joustavasti. Oikeudenmukaisuus, rehellisyys, avoimuus ja linjakkuus päätöksissä ja toiminnassa ovat avainasemassa molemminpuolisen luottamuksen rakentamisessa. (Kehusmaa 2011, 118-120.)

Vahva itsetuntemus on hyvän johtajuuden perustana. Tämä mahdollistaa oman johtajuuden objektiivisen arvioinnin ja jatkuvaan kehittymiseen pyrkimisen. Itsetuntemus luo pohjan myös organisaatiokulttuurin ja arvojen rakentamiselle. Johtajan kyky tarkastella asioita monesta näkökulmasta, ymmärtää eri asioiden väliset yhteydet ja tunnistaa syy-seuraussuhteita ovat perusta kokonaisuuksien näkemiselle. Näin johtaja voi auttaa organisaatiota karsimaan epäolennaisia asioita ja keskittymään olennaisiin. Tämä on entistä tärkeämpää nykypäivän tietomäärän ja -kanavien kasvaessa. Yksinkertaistaminen, turhien asioiden karsiminen ja keskittyminen olennaiseen ovatkin monen nykyisen ja tulevan johtajan keskeisiä kehityskohteita. (Kehusmaa 2011, 118-120.)

Modernissa johtamismallissa korostetaan vuorovaikutteista lähestymistapaa. Johtajan keskeisenä tehtävänä on luoda ympäristö, jossa avoin tiedonkulku ja kuunteleminen mahdollistavat jokaisen työntekijän kokemuksen omasta merkityksellisyydestään. Johtajan rooli tässä mallissa on luoda sellainen ilmapiiri, jossa kaikki voivat hyödyntää taitojaan kokonaisvaltaisesti. Tämä saavutetaan avoimuudella, läpinäkyvyydellä ja rohkaisemalla henkilöstöä osallistumaan

ja kehittämään osaamistaan. Perinteinen johtamisen jako asioiden ja ihmisten johtamiseen ei ole enää relevanttia modernissa näkemyksessä. Parhaimmillaan moderni johtaminen on vuorovaikuttamista ja tilannejohtamista, missä sekä henkilöstön että toiminnan johtaminen ovat kiinteästi yhteen kietoutuneita. Kunkin organisaation tilanteesta riippuen voidaan tarvita erilaisia pelisääntöjä ja lähestymistapoja. (Manka & Manka 2016, 135-136.)

Johtajan rooli yhteisöllisyyden edistämässä korostuu siis ennen kaikkea hänen omalla esimerkillään. Johtajan tehtävänä on määritellä organisaatiossa hyväksytyt käytös ja puuttua välittömästi, jos joku käyttäytyy epäasiallisesti. Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa suuresti organisaatiokulttuuriin; arvostava ilmapiiri rohkaisee yksilöitä olemaan aidosti oma itsensä. Kun ihmiset kokevat, että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan, he sitoutuvat vahvemmin työyhteisönsä ja ovat valmiita tekemään parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 136-137.)

2.4.3 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyö on olennainen osa työtä. Hyvä yhteistyö auttaa vahvistamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta yhteisöllisyyttä, joten organisaatioiden on tärkeää edistää yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisöissään. Käytännössä yhteistyötä voidaan tehdä erilaisissa tilanteissa ja monin eri tavoin, joten käsitteenä yhteistyö on melko epämääräinen. Yhteistyö voi tarkoittaa tiimityötä, yksilöiden välillä tapahtuvaa yhteistyötä tai eri osastojen välistä yhteistyötä. Yhteistyötä voidaan myös tehdä erilaisissa verkostoissa ja eri organisaatioiden välillä. Yksilöiden kannalta olennaista on osaamisen ja kokemusten jakaminen työkavereiden kesken, sekä muilta saatava kannustus ja henkinen tuki. Yhdessä tekemisen tuki innostaakin suoriutumaan omista tehtävistä, sillä se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kasvattaa motivaatiota. (Vilkman 2023, 171-172.)

Tehokas työyhteisö muodostuu toistensa kanssa yhteistyötä tekevästä ryhmistä. Näiden ryhmien jäsenet ovat myös osallisena monissa muissa ryhmissä. Yhteistyö mahdollistaa esimerkiksi jäsenten osaamisen hyödyntämisen, joka taas lisää tehokkuutta. Yhteistyö lisää myös vaikutusmahdollisuuksia ja useassa ryhmässä jäsenenä olevat voivat toimia tiedonvälittäjinä. Yhteistyö voi tapahtua niin virallisten, kuin epävirallistenkin ryhmien välillä. Virallisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi johtoryhmä tai työsuojelutoimikunta. Epävirallisia ryhmiä muodostuu taas suunnittelematta, ihmisten ollessa tekemisissä toistensa kanssa. Tällaiset ryhmät syntyvät yleensä henkilökemioiden kautta, kun sen jäsenet kokevat viihtyvänsä paremmin tiettyjen henkilöiden kanssa. Viralliset ryhmät pystyvät harvoin vastaamaan kaikkiin tarpeisiin, joten monet kokevatkin nämä epäviralliset ryhmät työpaikan henkireiäksi. Tarkastelemalla epävirallisia ryhmiä voi saada paremman käsityksen oman organisaation yhteisöllisyyden tilasta, sillä näissä ryhmissä toimiminen voi heijastua työntekijän ajatteluun ja käyttäytymiseen työyhteisössä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 68-71.)

Yhtenäinen organisaatiokulttuuri rakentuu pitkälti toimivan viestinnän ja yhteistyön varaan. Viestinnän kehittäminen onkin yksi olennainen osa yhteistyötä sekä työyhteisön vuorovaikutusta. Sitä tarvitaan kertomaan työyhteisön asioista niin omille työntekijöille kuin organisaation ulkopuolisillekin henkilöille. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa viestiä. Ulkoinen viestintä tarkoittaa tapaa, jolla organisaatio pitää yhteyttä ulkopuolisiin sidosryhmiinsä ja viestii toiminnastaan. Sisäinen viestintä viittaa taas työyhteisön jäsenten väliseen tiedon jakamiseen ja siirtämiseen. Perinteisiä sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi kasvokkain käytävät keskustelut, kokoukset, ilmoitustaulut, tiedotteet, sähköposti ja intranet. Viestintää voidaan tehdä niin yksilö-, ryhmä- kuin työyhteisötasollakin ja se voi olla virallista tai epävirallista. Virallinen viestintä on yleensä muodollisempaa ja hierarkkisempaa. Sen ongelmana nähdään kuitenkin usein yksisuuntaisuus, sillä se keskittyy enemmän puhumiseen kuin toisten kuulemiseen. Epävirallinen viestintä on taas vapaampaa ja epämuodollisempaa. Organisaatioissa olisikin tärkeää tunnistaa ja hyödyntää epävirallisen viestinnän voimaa, sillä se usein osoittautunut tehokkaammaksi tavaksi viestiä. Esimerkiksi uusien innovaatioiden ja toimintatapojen luomista yritetään usein perinteisten, virallisten kokouskäytäntöjen kautta. Hierarkia voi kuitenkin rajoittaa luovuutta ja vähentää innostusta, joten tälliset tilanteet eivät usein kannusta jakamaan puolivalmiita ideoita, vaikka ne voisivatkin olla parhaimpia uudistuksen lähtökohtia. Viestinnän organisointiin sekä laatuun on tärkeää kiinnittää huomiota ja pyrittävä luomaan toimivia tietoyhteyksiä ihmisten välille. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 90-93.)

2.4.4 Osallistaminen

Johtamisessa osallistaminen tarkoittaa sitä, että organisaation henkilöstöä otetaan mukaan päätöksentekoon. Ottamalla koko henkilöstö mukaan yrityksen kehittämisen, toiminnan ja tulevaisuuden suunnitteluun, vahvistaa tämä työn mielekkyyttä, lisää sitoutumista ja kehittää osaamista. Näin henkilöstö kokee olevansa yhdessä vastuussa tulosten saavuttamisesta sekä toiminnan sujumisesta. Tämä vahvistaa myös yksilön motivaatiota, koska hän tuntee voivansa vaikuttaa omaan työnsä ja organisaation kehittämiseen. Kun työntekijät kokevat, että heillä on merkityksellinen rooli sekä yhteiset tavoitteet, vahvistaa tämä yhteisöllisyyttä organisaatiossa. (Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021.)

Henkilöstön osallistamisen taso voi vaihdella eri organisaatioissa. Joissain organisaatioissa johto voi pitää päätösvaltaa tiukasti itsellään sanellen muille, miten toimitaan. Toisissa organisaatioissa johto saattaa kuunnella henkilöstön näkemyksiä, mutta loppupeleissä kuitenkin päättää miten ja missä määrin nämä vaikuttavat päätöksenteossa. Sitten on organisaatioita, jotka antavat henkilöstölle vapauden toimia, edellyttäen kuitenkin, että toiminta noudattaa yrityksen arvoja sekä strategiaa ja tulosta syntyy. (Viitala & Jylhä 2019.)

Osallistaminen rakentuu johdon ja henkilöstön väliselle luottamukselle. Jotta tämä onnistuisi, johdon on luotettava henkilöstön kykyyn ymmärtää ja ottaa kantaa asioihin yrityksen etua ajatellen. Tämä edellyttää, että henkilöstö ymmärtää kokonaisuuden ja tätä varten heidän tulee saada riittävästi tietoa organisaation toiminnasta, tavoitteista ja taloudellisesta tilasta. Osallistaminen vaatii siis läpinäkyvyyttä päätöksenteossa ja selkeää sekä avointa viestintää. Ihanteellisessa tilanteessa jokainen työyhteisön jäsen, olipa kyseessä sitten toimitusjohtaja tai uusi tuotannon työntekijä, tuntee voivansa avoimesti keskustella organisaation tavoitteista ja siitä, miten nämä voidaan parhaiten saavuttaa kehittämällä työtapoja, työympäristöä, henkilöstön osaamista ja erilaisia käytäntöjä. (Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021.)

Parhaimmillaan osallistamisesta voi siis tulla näkyvä osa organisaatiokulttuuria. Tämä vaatii kuitenkin osallistamista tukevia käytäntöjä, sillä ne ovat konkreettinen keino rakentaa aktiivista yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tällaisia käytäntöjä voivat olla esimerkiksi työntekijöiden osallistamisvalmiuksien vahvistaminen koulutusten ja valmennusten avulla, kuten vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä esihenkilöiden tarjoama tuki ja kannustus. Myös työssä osallistamisen tavat, kuten tiimityöskentely, henkilöstön osallistuminen työnjakoon ja työjärjestelyihin sekä kehittämistyöhön ja innovointiin ovat tärkeitä. Lisäksi taloudellisen osallistamisen käytännöt, kuten voittojen jakaminen tulospalkkioina, aloitejärjestelmät ja urakehitysmahdollisuudet ovat hyödyllisiä. Muita hyviä käytäntöjä ovat esimerkiksi yhteiset tilaisuudet ja juhlat, henkilöstö- ja tulospalkkiot, sisäiset viestintäkanavat ja erilaiset keskustelukäytännöt. (Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021.)

Henkilöstö kaipaa osallistamista ja arvostusta omassa työssään. He toivovat, että heidän mielipiteitään kysytään ja heitä otetaan mukaan uusien ideoiden suunnitteluun. Vaikka kaikilla ei ole intoa uusien asioiden kehittämiseen, on silti tärkeää, että tietoa jaetaan avoimesti. Johto voi luoda luottamusta kannustamalla kokeilemiseen ja olemalla avoin uusille ideoille. Hyvä kuitenkin muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja kaikki eivät välttämättä ole innostuneita jatkuvasta kehittämisestä. Osa voi esimerkiksi kokea työmäärän kasvun taakaksi. (Tiitilä 2016, 104-105.)

Kun henkilöstö kokee olevansa osallisena organisaation toiminnassa, tällöin osallistamisessa ja yhteistyössä on onnistuttu. Henkilöstölle on syntynyt luottamus siihen, että he voivat ilmaista mielipiteensä niin epäkohdista kuin ideoistakin ja heidän panoksensa on arvokas liiketoiminnan menestykselle. Tämä edistää myös organisaation tuottavuutta, kun henkilöstö ottaa aktiivisesti osaa erilaisten haasteiden ja uusien mahdollisuuksien sekä ratkaisujen löytämiseen ja toteuttamiseen. Onnistuminen riippuu kuitenkin pitkälti siitä, kuinka paljon ylimmällä johdolla on luottamusta siihen, että henkilöstö pystyy ja haluaa osaltaan vaikuttaa organisaation kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2021.)

2.4.5 Osaamisen kehittäminen

Kun työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan ja auttavat toisiaan kehittymään, tukee tämä hyvinvointia sekä edistää yhteisöllisyyttä. Osaaminen muodostaa myös perustan niin yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden kuin yhteiskunnankin kilpailukyvyille. Oman ammattitaidon ylläpitäminen on lisäksi merkittävä tekijä yksilön itsensä kannalta työmarkkinoilla. Tämä edistää samalla työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Osaamisen johtaminen kattaa jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien tarjoamisen koko henkilöstölle. Organisaation ja työntekijöiden osaamisen kehittämisessä olennaista on nykyisen osaamistason ja tulevien osaamistarpeiden selvittäminen. Jotta organisaation visio ja päämäärät voisivat toteutua, on pohdittava, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja integroitava tämä henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Panostamalla osaamisensa kehittämiseen, organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Polo 2005, 157-161; Rauramo 2012, 146-148, 157.)

Esihenkilöillä on keskeinen rooli työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. He organisoivat ja ohjaavat toimintaa, päättävät resursseista ja toimivat esimerkkinä muille. Lisäksi hyvät kokouskäytännöt ja kehityskeskustelut ovat tärkeässä roolissa osaamisen edistämässä. Kehityskeskustelut auttavat esimerkiksi suunnittelemaan osaamisen kehittämistä. Loppupeleissä jokainen on kuitenkin itse vastuussa omasta oppimisestaan. (Rauramo 2012, 149.)

Koulutuksen lisäksi työssä tarvittavan osaamisen kehittymiseen vaikuttaa työntekijöiden kyky jakaa osaamistaan toisten kanssa. Yhteistyössä työskentely yhdistää yksilöiden ammattitaidon ja organisaation tarpeet. Työpaikalla voidaan edistää osaamista tarjoamalla henkilöstölle hyvät mahdollisuudet kehittää taitojaan. Yhteisöllinen oppiminen, uuden tiedon yhdessä luominen ja sen jakaminen koko organisaation kesken on oleellista. Jokainen on oman työnsä asian tuntija ja jatkuva työn kehittäminen edellyttää kaikkien henkilöstön jäsenten osallistumista siihen. Jotta työtä voidaan kehittää, niin henkilöstö tarvitsee tietoa siitä, mitä kohti ollaan pyrkimässä ja mitä tai keitä varten kehittämistä tehdään. (Rauramo 2012, 151-152.)

Organisaatiokulttuurilla ja sen sisältämällä arvoilla on merkittävä vaikutus oppimiseen ja sitä kautta osaamisen kehittämiseen. Esimerkiksi organisaatiokulttuuri, joka tukee oppimista, näkee muutokset oppimismahdollisuuksina. Tämä edistää organisaation muutosvalmiutta ja parantaa muutosten menestyksekkästä toteuttamista. Osaamisen kehittämistä ja oppimista tukeva kulttuuri sekä ilmapiiri lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen, jolloin työntekijät ovat vähemmän taipuvaisia vaihtamaan työnantajaa (Grohnertin, Meuwissenin & Gijsselaersin 2021, 577-578). Sopivasti haasteita tarjoava työ edistää myös oppimista ja lisää aikaansaamisen tunnetta työntekijälle. Tämä taas lisää työn tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Jotta oppimista syntyisi, niin työn tulee vastata yksilön ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita sekä soveltua hänen elämäntilanteeseensa. Osaava, luottamusta herättävä ja

oikeudenmukainen johto, joka sopivassa suhteessa kantaa sekä jakaa vastuuta, vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden ja koko organisaation oppimiseen. Työntekijöiden on tärkeää saada valtaa ja vastuuta omasta työstään ja sen kehittamisestä. Kun työyhteisössä vallitsee turvallinen ja avoin ilmapiiri, jossa tiedon jakaminen on luonnollista, ongelmista keskustellaan avoimesti, virheiden tekeminen sallitaan ja niistä opitaan, luo tämä vankan pohjan oppimiselle. (Rauramo 2012, 156-157.)

2.4.6 Palautekulttuuri

Tutkimukset osoittavat, että palautetta suosiva kulttuuri auttaa selkeyttämään rooleja, lisää työtyytyväisyyttä, motivaatiota, sitoutumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, edistäen samalla yhteisöllisyyttä. Tämä taas vähentää työntekijöiden poissaoloja sekä vaihtuvuutta. Luottamus, psykologinen turvallisuus ja jatkuva vuoropuhelu ovat keskeisiä elementtejä, jotka vahvistavat palautetta suosivaa kulttuuria. Sekä muodollinen että epämuodollinen palaute ovat arvokkaita. Vain palautteeseen myönteisesti suhtautuvassa organisaatiokulttuurissa palautteella on todellinen arvo tehokkuuden kannalta, sillä palautetta suosivat työympäristöt lisäävät merkityksellisyyttä ja samalla organisaation sopeutumiskykyä. (Baker, Perreault, Reid & Blanchard 2013.)

Palautetta suosiva kulttuuri voi siis edesauttaa turvallisen työilmapiirin luomista, koska rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta. Palautteen avulla työntekijät voivat arvioida omaa työtään, kehittää työtapojaan, korjata virheitään ja kokea työnsä merkitykselliseksi. Tämä voi taas johtaa parempaan yhteistyöhön ja yhteisöllisyyden tunteeseen. Parhaassa tapauksessa palaute on rehellistä, välitöntä ja saajalleen arvokasta. Työhyvinvoinnin kannalta haitallisinta on palautteen puute, koska tämä voi aiheuttaa työntekijässä tarpeettomuuden ja merkityksettömyyden tunnetta. Kiireestä huolimatta, olisi tärkeää varata aikaa palautteen antamiseen ja keskusteluihin työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutus voi tapahtua erilaisissa tilaisuuksissa, kuten kokouksissa ja kahdenkeskeisissä keskusteluissa. Näin palautekeskustelu saataisiin liitettyä luontevaksi osaksi työympäristöä. (Rauramo 2012, 135-136.)

Palautekulttuuri on tehokkaimmillaan, kun työntekijät tuntevat luottamusta osallistua keskusteluun organisaation eri tasoilla. Vuorovaikutteiset ja reaaliaikaiset keskustelut ovat tärkeitä. Avoimuus, luottamus ja rehellisyys edistävät henkilöstön sitoutumista. Suorapuheisuus onkin tärkeä johtamistaito, sillä rehellinen palaute ja kehu ovat merkityksellisiä vain, jos niitä voidaan pitää totuudenmukaisina. Kehityskeskustelut toimivat usein hyvänä apuna palautteen antamisessa puolin ja toisin. Palautteen tulisikin olla kaksisuuntaista, jotta se olisi tasapuolista ja kehittävää. Palautteen ei tarvitse aina olla sanallista, vaan myös vastuun antaminen ja luottamuksen osoittaminen ovat tehokasta palautetta. Kiittämisessä ja palautteen

antamisessa aitous on tärkeää, sillä epäaito kiitos voi ärsyttää ja liiallinen kiittäminen voi taas tuntua teennäiseltä. (Brandt 2011, 148-153; Catliff 2020.)

Nykypäivän tiimityö on monipuolistunut ja kuka tahansa voi johtaa projektia, joten palaute ei ole pelkästään työntekijän ja esihenkilön välinen asia. Kaikkien yhdessä työskentelevien kesken tulisikin saada ja antaa palautetta. Monesti niissä tiimeissä, joissa on työskennelty pitkään yhdessä ja jäsenet tuntevat toisensa, voi myös palautekäytännöt olla helpommin sovittavissa ja toteutettavissa. Näiden niin kutsuttujen kiinteiden tiimien ohella voi kuitenkin työyhteisöissä olla monenlaisia väljempiä tiimejä, joka syntyvät esimerkiksi erilaisten projektien ympärille. Tällaisissa tiimeissä eivät jäsenet välttämättä tunne toisiaan entuudestaan ja heillä voi myös olla erilaisia asemia organisaatiossa. Jokaisella tiimin jäsenellä on siis oma kokemuksensa ja taustaorganisaationsa, jonka palautekäytännöt vaikuttavat heidän tapansa antaa ja vastaanottaa palautetta. Usein tämä on tiedostamatonta ja voi johtaa erilaisiin lähestymistapoihin palautteen käsittelyssä. Yhteisistä palautekäytännöistä sopiminen onkin erittäin tärkeää tiimin toimivuuden kannalta ja siihen liittyvät odotukset, tarpeet ja toiveet tulisi sanoittaa ja tuoda esiin selkeästi. Tämä auttaa edistämään henkilön kehittymistä ja vähentää mahdollisten konfliktien syntyä. Kun organisaatiossa vallitsee avoin ja aktiivinen palautteenkulttuuri, on myös ongelmiin mahdollista reagoida nopeasti. Tämä voi olla erityisen arvokasta työtahdin kiihtyessä entisestään. (Hiila, Hakola & Tukiainen 2019.)

Organisaation kehittymisen kannalta on siis tärkeää luoda ja ylläpitää sellaista kulttuuria, joka kannustaa aktiiviseen palautteen antamiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Tällä on myös positiivinen vaikutus nykypäivän varsin globalisoituneessa työympäristössä, jossa työntekijät ovat fyysisesti erillään työtovereista, esihenkilöistä ja itse organisaatiosta. Pyrkimällä systemaattisempaan lähestymistapaan aktiivisen palautteen antamisen ja vuoropuhelun kautta, voidaan kannustaa myös etätyöntekijöitä pysymään asioista perillä ja tätä kautta lisätä yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jokaisen organisaation, joka tavoittelee menestystä liike-elämässä, olisi luotava ja tuettava palautetta suosivaa kulttuuria, joka varmistaa rakentavan ja merkityksellisen palautteenannon. (Baker ym. 2013.)

2.4.7 Luottamus

Luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat yhteisöllisyyden perusta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86). Luottamuksen rakentaminen pohjautuu organisaatiokulttuuriin ja se on koko työyhteisön kollektiivinen vastuu. Luottamuksen läsnäolo tai puute näkyy monin tavoin, ei pelkästään työ-
kulttuurissa vaan myös toimintatavoissa ja työprosesseissa. Luottamus rakentuu monista asioista, kuten omasta osaamisesta, työn mielekkyydestä, suhteesta omaan esihenkilöön, vaikutusmahdollisuuksista, työyhteisön ilmapiiristä ja muutoksen hallinnasta. Organisaation uskottavuuteen linkittyy täsmällisyys toimitusaikojen ja aikataulujen noudattamisessa, päätöksiin

sitoutuminen ja palkitsemisen johdonmukaisuus. Luottamus vaikuttaa siis suoraan työn laatuun ja tehokkuuteen sekä sitä kautta myös asiakaspalveluun. (Rauramo 2012, 97-98.)

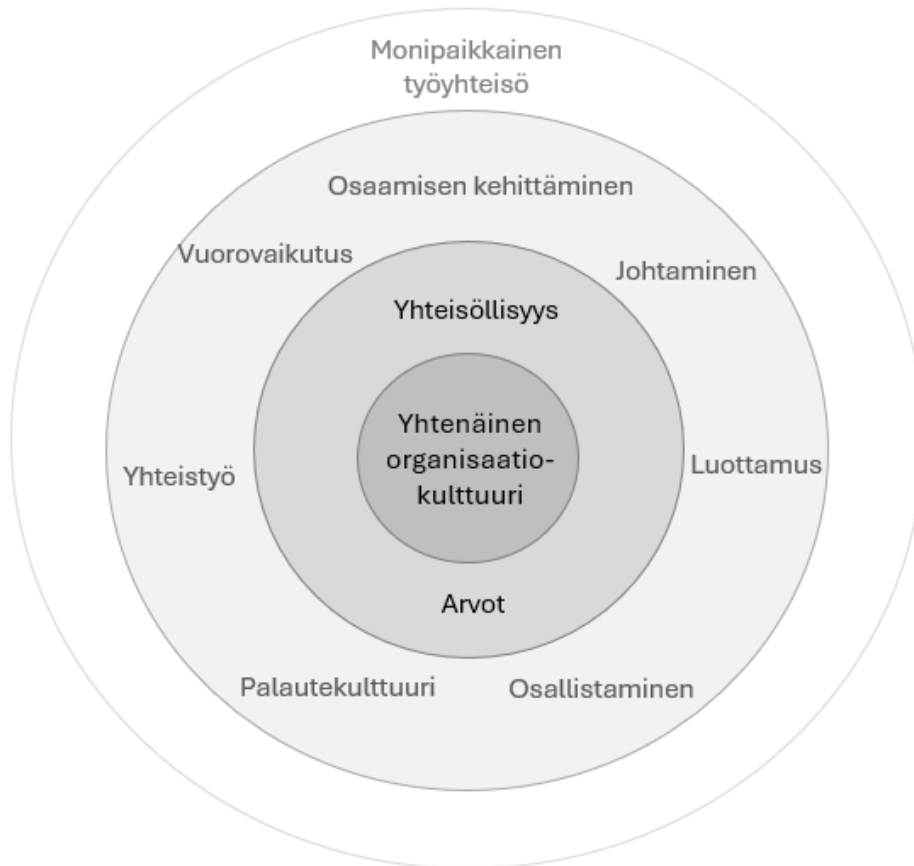
Esihenkilön toiminnalla on suuri vaikutus luottamuksen ilmapiiriin rakentamisessa. Tämä on taito, jota voi kehittää, ja sen vaikutukset heijastuvat työyhteisön hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Luottamuksen vallitessa ihmiset voivat työskennellä rauhassa, koska he tietävät mitä heiltä odotetaan. Yhteiset pelisäännöt sekä päätöksenteon avoimuus ovat tässä keskeisessä asemassa. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on myös työhön liittyvä autonomia, joka edellyttää luottamusta koko työyhteisön jäsenten välillä. Hyvä johtaminen rakentuu oikeudenmukaisuuden, tasapuolisen kohtelun ja henkilöstön osallistumis- sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisen varaan. Kun organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, työntekijät voivat paremmin ja työskentelevät tuloksellisemmin. (Rauramo 2012, 97-98.)

Organisaatiotasolla ja sosiaalisissa verkostoissa luottamusta rakennetaan avoimella ja oikeudenmukaisella kanssakäymisellä. Se ilmenee ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, solidaarisuutena ja rehellisyytenä. Luottamuksen taso vaikuttaa suoraan organisaation tai työyhteisön toimintakykyyn. Yhteistyö edellyttää luottamusta työyhteisön jäsenten kesken, ja sen rakentamiseen tarvitaan kykyä kuunnella sekä ymmärtää toisia. Tämä ei välttämättä tarkoita samaa mieltä olemista, vaan erilaisten näkökulmien huomioimista ja hyväksymistä. Kun esihenkilö hyväksyy erilaiset mielipiteet, se luo pohjan luottamukselle ja yhteistyölle. Luottamus on myös keskeinen osa asiakassuhteita, joka muodostuu lojaalisuuden ja yrityskuvan kautta. Luottamuksen ja uskottavuuden rakentaminen vaatii aikaa, mutta ne voidaan menettää hetkessä, jos päätetään toimia moraalittomasti. Luottamuksen ilmapiirissä vallitsee avoimuus, ja rehellisyys on tärkeä piirre niin johtajalle kuin työntekijöillekin. Luottamus vahvistaa yhteisöllistä sekä hyvinvoivaa organisaatiokulttuuria. (Kärkkäinen 2005, 27-33.)

Luottamus muuttuu jatkuvasti, sillä se rakentuu ja syvenee työelämän vuorovaikutustilanteissa. Siihen vaikuttaa, miten ihmiset suhtautuvat toisiinsa ja organisaatioon. Luottamus on välttämätöntä niin työyhteisön sisäisessä toiminnassa kuin organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa. Jokaisella työntekijällä on vastuu luottamuksen rakentamisessa omalla käyttäytymisellään ja persoonallisuudellaan. Tärkeää on, että jokaisen ääntä kuullaan ja yhteisesti sovitut asiat näkyvät arjessa, mikä edistää arvostuksen ja luottamuksen syntymistä. Delegointi voi olla hyvä osoitus luottamuksesta, sillä se lisää vastuullisuutta ja työntekijöiden itsetuntoa sekä laajentaa työnkuvaa, tehden töistä sujuvampaa. Luottamus auttaa käsittelemään ongelmia yhdessä, koska se luo turvallisuutta. Tämä taas vähentää ristiriitoja, valvonnan tarvetta sekä johtamisen kustannuksia. Työntekijöillä on halua osallistua työhönsä koskevaan päätöksentekoon, sillä se antaa heille mahdollisuuden vaikuttavan työnsä suuntaan omien arvojensa ja tarpeidensa mukaisesti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86-89.)

2.5 Tietoperustan viitekehys

Tietoperustan viitekehukseen on koottu edellisissä kappaleissa läpikäytyt osatekijät yhteen ja näiden välistä yhteyttä kuvaillaan alla näkyvän kuvion avulla.



Kuvio 4: Tietoperustan viitekehys - Yhtenäistä organisaatiokulttuuria vahvistavat tekijät

Tietoperustan viitekehysten ytimessä on yhtenäinen organisaatiokulttuuri, joka toimii perustana ja ohjaavana voimana organisaation toiminnalle, ohjaten jaettuja arvoja, normeja ja toimintatapoja (Paasivaara & Nikkilä 2010, 59-61). Seuraavalla kehällä on yhteisöllisyys ja arvot. Yhteisöllisyys muodostuu työntekijöiden välisestä yhteenkuuluvuuden tunteesta sekä sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Tämä taas edellyttää arvojen näkymistä käytännön toiminnassa. Yhteisöllisyyden vahvistaminen on tärkeää, sillä se edistää yhtenäisen organisaatiokulttuurin muodostumista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14-15; Raina 2022.)

Viitekehysten kolmannella kehällä ovat johtaminen, luottamus, osallistaminen, palautekulttuuri, yhteistyö, vuorovaikutus ja osaamisen kehittäminen. Nämä tekijät huomioiden ja niitä kehittämällä voidaan vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sitä kautta yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Esimerkiksi vuorovaikutus ja yhteistyö sekä palautetta suosiva kulttuuri ovat keskeisiä, sillä ne luovat pohjan tehokkaalle kommunikaatiolle ja työn sujumuudelle eri tiimien välillä

edistäen yhteisöllisyyden tunnetta organisaatiossa (Baker ym. 2013; Varila 2021, 1-8). Johtaminen ja osallistaminen ovat taas avainasemassa varmistettaessa, että työntekijät eri paikoissa saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaation toimintaan sekä toimivat yhtenäisesti, kohti yhteisiä tavoitteita (Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021). Johtajan rooli yhteisöllisyyden ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin edistäjänä korostuu ennen kaikkea hänen omalla esimerkillään (Martela & Jarenko 2015, 136-137). Osaamisen kehittäminen tukee puolestaan työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia ja edistää sitä kautta yhteisöllisyyttä (Rauramo 2012). Luottamus on yhteisöllisyyden perusta ja sen rakentaminen ja ylläpitäminen heijastuu organisaatiokulttuuriin (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86).

Viitekehyksen uloimmalla kehällä on taas monipaikkainen työyhteisö, joka asettaa omat haasteensa yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden vahvistamiselle työntekijöiden ollessa fyysisesti eri paikoissa Vilkmän (2023, 81-82).

3 Tutkimus- ja kehittämisasetelma

Organisaatioiden näkökulmasta kehittämistyön merkitys on nousemassa entistä tärkeämmäksi. Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti, entistä kiihtyvämällä tahdilla, ja yritysten on pysyttävä tässä muutoksessa mukana. Kehittämistyössä keskitytään käytännön ongelmien ratkaisuun ja sen avulla pyritään luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat ympäristön tarpeisiin. Tavoitteena on löytää parannuksia nykytilanteeseen ja varmistaa ideoiden käytännön toteutettavuus. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu parannusten hakeminen sekä toiminnallisuus ja keskeistä on saada aikaan ideoita sekä ratkaisuja, jotka soveltuvat käytäntöön. Kehittämistyötä ohjaavat käytännön tavoitteet ja teoriaa hyödynnetään tukemaan näitä tavoitteita. Monipuolisten menetelmien käyttäminen ja aktiivinen vuorovaikutus eri kohderyhmien kanssa sekä ideoiden esittäminen edistävät kehittämistyön etenemistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 11-13, 19-21.)

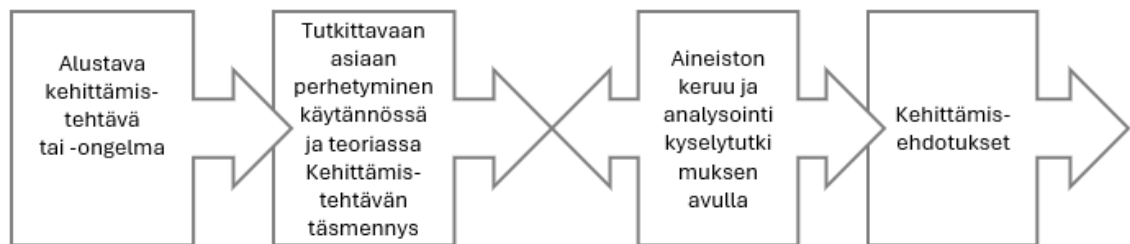
3.1 Tapaustutkimus

Kehittämistehtävä ohjaa valittua lähestymistapaa kunkin kehittämistyön kohdalla. Samat menetelmät voivat olla käytössä eri lähestymistavoissa, eikä yksi menetelmä sulje pois muita lähestymistapoja. (Ojasalo ym. 2015, 36-37.)

Tämän opinnäytetyön tutkivassa osuudessa kerätään tietoa henkilöstön tämänhetkisistä näkemyksistä yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin, yhteisöllisyyteen ja näihin linkittyviin osatekijöihin liittyen. Tavoitteena on selvittää, millä tavoin organisaatiossa, jossa työskennellään monipaikkaisesti ja hajautetusti, voidaan vahvistaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä. Tutkimustulosten avulla opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ehdotuksia, jotka auttavat organisaatiota vahvistamaan yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja

yhteisöllisyyttä. Tapaustutkimus on toimivin lähestymistapa tälle opinnäytetyölle, koska sen avulla saadaan syvällisempi ymmärrys organisaation nykytilanteesta ja mahdollisista haasteista. Tapaustutkimus mahdollistaa myös erilaisten tiedonhankintamenetelmien käytön ja konkreettisten kehitysehdotusten tuottamisen.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Se soveltuu lähestymistavaksi kehittämistyöhön, kun tavoitteena on ymmärtää organisaation tilannetta ja ratkaista siellä esiintyviä ongelmia sekä tuottaa kehitysehdotuksia tutkimuksen avulla. Tapaustutkimus auttaa hahmottamaan esimerkiksi työyhteisön dynamiikkaa ja organisaation toimintatapoja. Sen päämääränä ei ole varsinaisen muutoksen toteuttaminen, vaan kehitysehdotusten luominen havaittuihin ongelmiin. Tapaustutkimuksessa tutkitaan kohdetta sen omassa ympäristössä syvällisesti. Tutkittava kohde voi olla mikä tahansa yksilöistä ihmisryhmiin, organisaatioihin, toimintoihin tai maantieteellisiin alueisiin. Tiedonhankintamenetelminä voidaan käyttää monipuolisesti niin määrällisiä kuin laadullisiakin lähestymistapoja tai niiden yhdistelmiä. Alla oleva kuva havainnollistaa tapaustutkimuksen tyypillisen etenemisen. (Ojasalo ym. 2015, 52-55.)



Kuvio 5: Opinnäytetyön tutkimuksen vaiheet Ojasaloa ym. (2015, 54) mukaillen

3.2 Kyselytutkimus

Kehittämistyössä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä. Valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa halutaan saada. Menetelmät jaetaan tutkimuskirjallisuudessa tyypillisesti määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Keskeistä on menetelmien monipuolisuus, sillä erilaiset menetelmät tuovat kehittämistyöhön monipuolisemmin tietoa, näkökulmia ja ideoita. Menetelmiä valittaessa on tärkeää miettiä, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Kehittämistyössä usean menetelmän samanaikainen käyttö on suositeltavaa, sillä ne täydentävät toisiaan ja tuovat päätöksentekoon lisää varmuutta. (Ojasalo ym. 2015, 40; Vilka 2021.)

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, jossa yhdistetään laadullisen ja määrällisen tutkimuksen lähestymistapoja. Kyselytutkimukset ovat sopivia menetelmiä silloin, kun tutkittava asia on jo tuttu, mutta sen paikkansapitävyydestä halutaan varmuus. Aineistonkeruutapana kysely sopii myös hyvin suurelle ja hajallaan olevalle

ihmisjoukolla. Kehittämistyössä kyselyitä voidaan käyttää lähtötilanteen kartoittamiseen tai myöhemmin kehittämistyön tulosten arviointiin. Organisaatio voi esimerkiksi käyttää kyselyä arvioidakseen henkilöstönsä tyytyväisyyttä. Yleensä kyselyissä kysytään suurelta joukolta samoja asioita samalla tavalla. Kyselyitä voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköisillä lomakkeilla. Ennen kyselyn aloittamista on tärkeää suunnitella huolellisesti, mitä tietoa tarvitaan ja miten sitä analysoidaan. Kyselyn tulee myös perustua olemassa olevaan tietoon. Lisäksi on tärkeää määrittää perusjoukko ja otos, jotta tuloksista voidaan tehdä päätelmiä ja harkita niiden yleistettävyyttä. (Ojasalo ym. 2015, 40-41; Vilkkä 2021.)

Menetelmän valintaa ohjasi kappaleessa 1.1. kuvattu tutkimusongelman luonne. Kyselytutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiä organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden nykytilasta monipakkaisessa organisaatiossa. Lisäksi kyselyssä käsitellään organisaation arvoja, yhteistyötä ja vuorovaikutusta, sillä nämä liittyvät vahvasti yhteisöllisyyteen ja sitä kautta yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin. Tietoperustassa käsiteltiin myös luottamusta, koska se on kaiken perusta. Vaikka itse kyselyssä ei erikseen luottamuksesta kysytä, se on silti erittäin tärkeä osa tätä kehittämistyötä.

3.3 Aineiston keruu ja analysointi

Kyselytutkimuksen perusjoukkona on kohdeorganisaation koko henkilöstö ja otokseksi valikoitui Suomen emoyhtiön (132) sekä Ruotsin tytäryhtiön henkilöstö (5). Näissä yrityksissä työskennellään pääasiassa samankaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Viron tytäryhtiön henkilöstö ei kuulu otokseen, sillä Viron toiminta tapahtuu pääasiassa tuotantoympäristössä, joten suurin osa työntekijöistä ei tee aktiivista yhteistyötä organisaation muiden toimintojen ja toimipisteiden työntekijöiden kanssa.

Yksi yleisimmin käytetyistä tilastollisen tutkimuksen analyysitavoista on Likertin asteikko. Se muodostaa järjestysasteikon ja koostuu usein viidestä portaasta, tarjoten vastaajille mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä esimerkiksi asteikolla, joka vaihtelee "täysin samaa mieltä" ja "täysin eri mieltä" välillä. Semanttinen differentiaali tai Osgoodin asteikko on toinen vertailuun perustuva analyysitapa. Tällä tekniikalla voidaan mitata sopivia laatusanapareja, eli niin sanottuja hyviä ja huonoja ominaisuuksia. Osgoodin asteikko on hyvä mittaustapa esimerkiksi silloin, kun sanoille löytyy selviä vastinpareja. Myös Likertin asteikkoa käytetään paljon siten, että ainoastaan ääripäät kuvataan sanallisesti. Selvempää olisi kuitenkin kuvata kaikki vaihtoehdot sanallisesti, jotta vastaajat ymmärtävät asteikon mahdollisimman yhtenäisellä tavalla. Näin myös vastaajat ymmärtävät paremmin, mitä keskimmaisella vaihtoehdolla tarkoitetaan, joka on usein neutraali. (Vehkalahti 2019, 34-39.)

Ennen kyselyn lähettämistä kohdeorganisaation valikoidulle otosjoukolla, se kävi läpi kolmen vaiheen iterointiprosessin. Ensimmäisessä vaiheessa kyselylomaketta testattiin kohdeorganisaation johtoryhmän jäsenistä koostuneella kolmen hengen ryhmällä. Saadun palautteen

perusteella kyselylomakkeen sisältöä sekä rakennetta muokattiin ja siitä tehtiin toinen versio, joka lähetettiin samalle ryhmälle toiselle testauskierrokselle. Palautteen perusteella kyselylomakkeesta tehtiin kolmas ja lopullinen versio.

Kyselylomake (liite 1) rakennettiin ja toteutettiin kohdeorganisaation käytössä olevalla Zeffi-kyselytyökalulla. Kyselyn kielivaihtoehtoina oli suomi ja englanti. Kysely jaettiin osiin aihealueiden selkeyttämiseksi ja kunkin osion alussa määriteltiin tarkemmin, mitä kysytyllä aiheella tarkoitetaan. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan, että vastaaja olisi mahdollisimman tietoinen tutkitusta aiheesta ja ymmärtää kysymykset (Ojasalo ym. 2015, 121). Kysely sisälsi valmiita vastausvaihtoehtoja sekä joitain avoimia kysymyksiä. Osa arviointiasteikon sisältävistä kysymyksistä rakennettiin siten, että mikäli vastaaja antoi matalamman arvosanan, häneltä pyydettiin lisätietoja tai tarkennusta vastauksen perusteluksi. Näin kyselyyn saatiin mukaan myös laadullisen tutkimuksen syvyyttä, jotta mahdollisista haasteista voitiin saada tarkempaa tietoa. Kyselytutkimus sisälsi myös useamman kysymyksen, jossa vastaajaa pyydettiin asteikon avulla arvioimaan tietyn osatekijän nykytilaa. Tämä mahdollistaa samalla opinnäytetyön lopputuloksena syntyvien kehitysehdotusten toimivuuden mittaamisen jatkossa, sillä vastaava kysely voidaan toteuttaa kohdeorganisaatiossa myöhemmin uudelleen ja verrata arviointiasteikojen muutoksia aiempaan.

Ensimmäisessä osassa kyselytutkimusta arvioitiin organisaatiokulttuuria. Alussa vastaajille annettiin lyhyt määritelmä siitä, mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan. Kyselyosio sisälsi yhteensä seitsemän kysymystä, joissa käytettiin arviointiasteikkoa 1-10. Jokaisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan vastinparien avulla yrityksen organisaatiokulttuuria eri näkökulmista. Arviointiasteikon ääripäissä olivat ei-tavoiteltu (1) ja tavoiteltu (10) organisaatiokulttuurin piirre. Nämä vastinparit, eli tavoitellut piirteet, ovat kohdeorganisaatiossa sisäisesti tunnustettuja, millainen organisaatiokulttuuri yrityksessä on tai millaiseksi sitä halutaan kehittää. Kunkin kysymyksen painotettu keskiarvo muodostui vastausten jakautumisen perusteella.

Kyselytutkimuksen toinen osa käsitteli yhteisöllisyyttä. Alussa vastaajille annettiin lyhyt määritelmä siitä, mitä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan. Osio sisälsi yhteensä neljä kysymystä, joissa vastaajia pyydettiin arvioimaan yhteisöllisyyden tasoa eri näkökulmista. Näitä olivat koko konserni, oma tiimi, eri toimipisteet sekä eri toiminnot. Arviointiasteikko oli 1-10 (1 = erittäin heikko, 10 = erittäin hyvä). Lisäksi osio sisälsi yhden avoimen kysymyksen, jossa vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida omia arviointejaan.

Kyselytutkimuksen kolmas osa käsitteli arvoja. Alussa vastaajille kerrottiin, mitkä organisaation kaksi arvoa ovat ja mitä niillä tarkoitetaan. Osio sisälsi kaksi kysymystä kumpaakin arvoa kohti, jotka olivat monivalinta- ja arviointiasteikkokysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajia pyydettiin valitsemaan valmiista vastausvaihtoehdoista ne, jotka heidän mielestään

vastaavat parhaiten kyseistä arvoa. Arviointiasteikkokysymyksissä vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka kyseinen arvo näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä. Lisäksi osio sisälsi viidennen kysymyksen, jossa vastaajilta kysyttiin, pitäisikö nykyisten arvojen lisäksi olla vielä kolmaskin arvo, sekä annettiin mahdollisuus ehdottaa uutta arvoa.

Kyselytutkimuksen neljäs osa käsitteli yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Osio sisälsi neljä kysymystä kaikille vastaajille. Kolmessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen), kuinka tyytyväisiä he ovat yhteistyön ja vuorovaikutuksen tasoon, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin sekä osallistamisen tasoon. Yhdessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin saavatko he riittävästi palautetta (vastausvaihtoehtoina kyllä tai ei). Mikäli vastaaja vastasi johonkin kysymykseen olevansa tyytymätön tai erittäin tyytymätön, niin hänelle esitettiin monivalinnan sisältävä lisäkysymys. Osion lopussa oli vielä yksi avoin kysymys, jossa vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida tai antaa avointa palautetta.

Valmis kyselylomake lähetettiin sähköpostitse yhteensä 137 henkilölle. Kyselyn vastausaika oli 5.2.-20.2.2024 ja siihen vastasi yhteensä 105 henkilöä. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 76,6 %, jota voidaan pitää todella hyvänä. Ruotsin tytäryhtiöstä kolme henkilöä vastasi kyselyyn. Vastaajien määrän ollessa alle viisi, vastauksia tulkitaan ainoastaan osana isompia kokonaisuuksia anonymiteetin säilyttämiseksi.

4 Tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi kyselytutkimuksen tulokset. Tulokset on jaettu osiin kyselylomakkeen aihealueiden mukaisesti, joita olivat organisaatiokulttuuri, yhteisöllisyys, arvot sekä yhteistyö ja vuorovaikutus. Osana kehittämistyötä tulokset tullaan esittelemään myös toimeksiantajalle.

4.1 Kyselyn taustatiedot

Kyselytutkimuksen alussa vastaajilta kysyttiin taustatietoja. Kysytyistä tiedoista keskeisessä osassa tämän opinnäytetyön kannalta olivat vastaajan rooli, toiminto ja toimipiste organisaatiossa. Tulosten vertailtavuuden kannalta haluttiin selvittää, vaikuttaako vastaajan asema organisaatiossa hänen näkemyksiinsä. Vastaajan toimipistettä ja toimintoa kysyttiin taas siitä syystä, että voidaan arvioida, näkyykö näiden välillä havaittavia eroja tuloksissa. Jotta vastaajien tunnistamattomuus säilyisi, niin tuloksia ei kuitenkaan vertailla jokaisen kysymyksen kohdalla näiden kaikkien taustatietojen kautta.

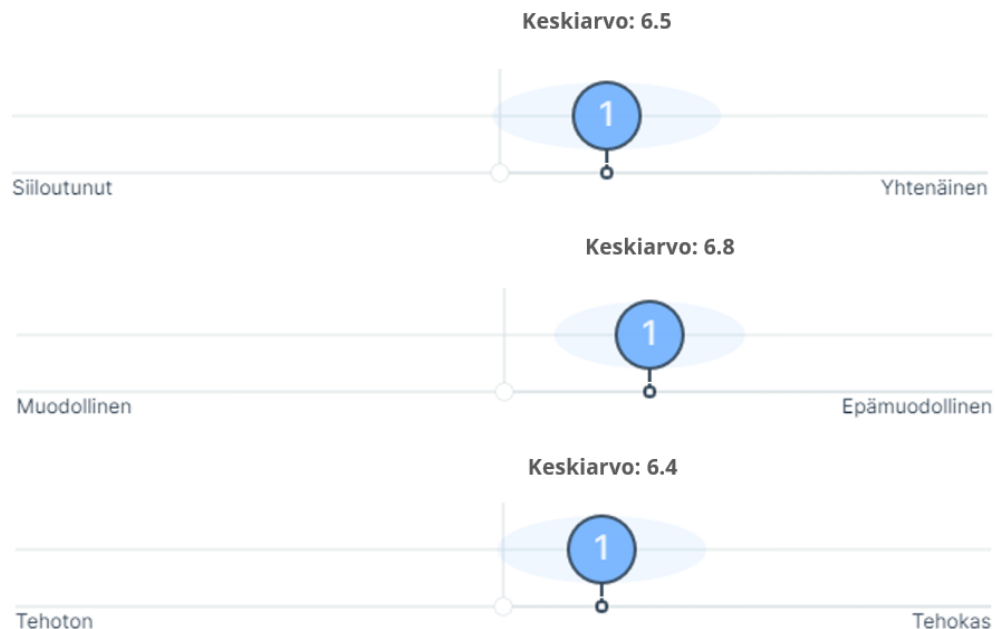
Taustatiedoissa kysyttiin myös vastaajan ikää ja työuran pituutta organisaatiossa. Näiden taustatietojen mahdollisia vaikutuksia tuloksiin ei kuitenkaan tässä opinnäytetyössä

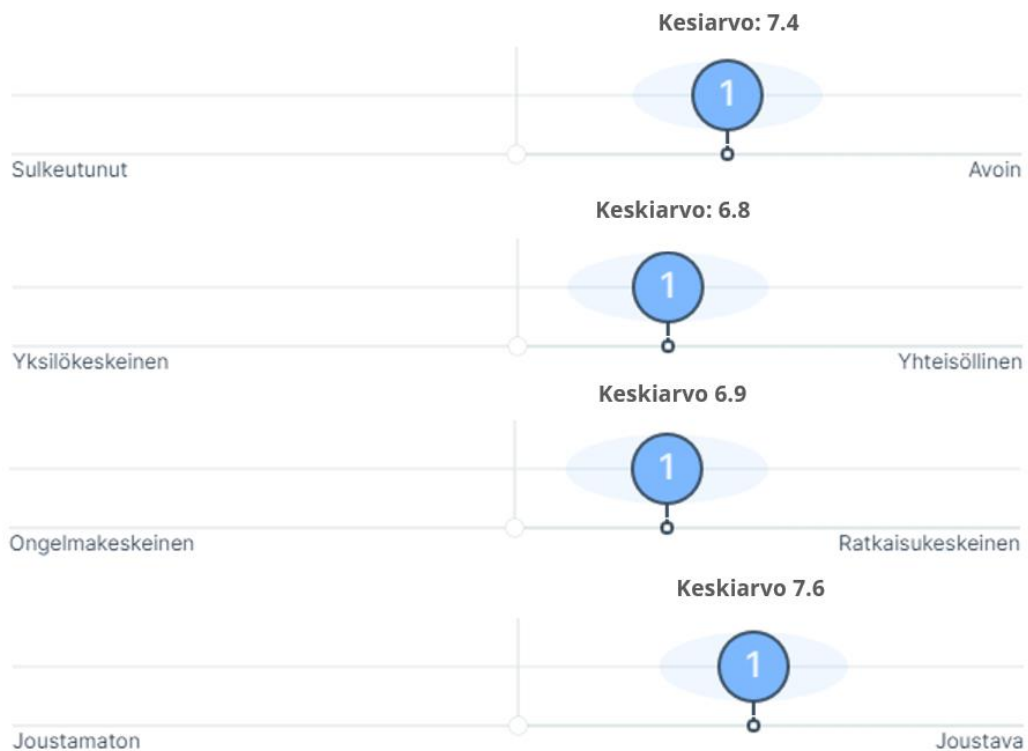
tarkastella. Tiedot kysyttiin, jotta niitä voidaan tarvittaessa hyödyntää yhtenäisen organisaatiokulttuurin strategiatyössä kohdeorganisaatiossa, mikäli halutaan syvällisemmin ymmärtää, miten kyseiset taustatekijät saattavat vaikuttaa vastaajien kokemuksiin.

4.2 Avoin ja joustava organisaatiokulttuuri

Kokonaistulosten perusteella joustavuus (keskiarvo 7.6) ja avoimuus (keskiarvo 7.4) koettiin vahvimiksi organisaatiokulttuurin piirteiksi (kuvio 6). Sen sijaan tehokkuus (keskiarvo 6.4) ja yhtenäisyys (keskiarvo 6.5) koettiin heikoimmiksi organisaatiokulttuurin piirteiksi. Erityisesti johtoryhmä koki nämä kaksi piirrettä heikoimmiksi, kuin esihenkilöt ja työntekijät, antaen niille keskiarvoiksi 5.7 ja 5.8. Johtoryhmä arvioi avoimuuden olevan taas kokonaiskeskiarvoa paremmalla tasolla, antaen sille keskiarvoksi 8. Myös epämuodollisuus koettiin johtoryhmässä olevan aavistuksen kokonaiskeskiarvoa paremmalla tasolla. Esihenkilöt arvioivat taas yhtenäisyyden sekä yhteisöllisyyden olevan kokonaiskeskiarvoa paremmalla tasolla, antaen näille keskiarvoksi 7.2 ja 7.4. Työntekijät antoivat puolestaan tehokkuudelle paremman arvosanan (6.6), kuin johtoryhmä ja esihenkilöt, mutta avoimuudelle aavistuksen heikomman (7.3). Tulosten perusteella muissa organisaatiokulttuurin piirteissä, johtoryhmän, esihenkilöiden ja työntekijöiden vastausten välillä, ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja.

Millä tasolla arvioisit organisaatiokulttuurimme olevan seuraavasta näkökulmasta?

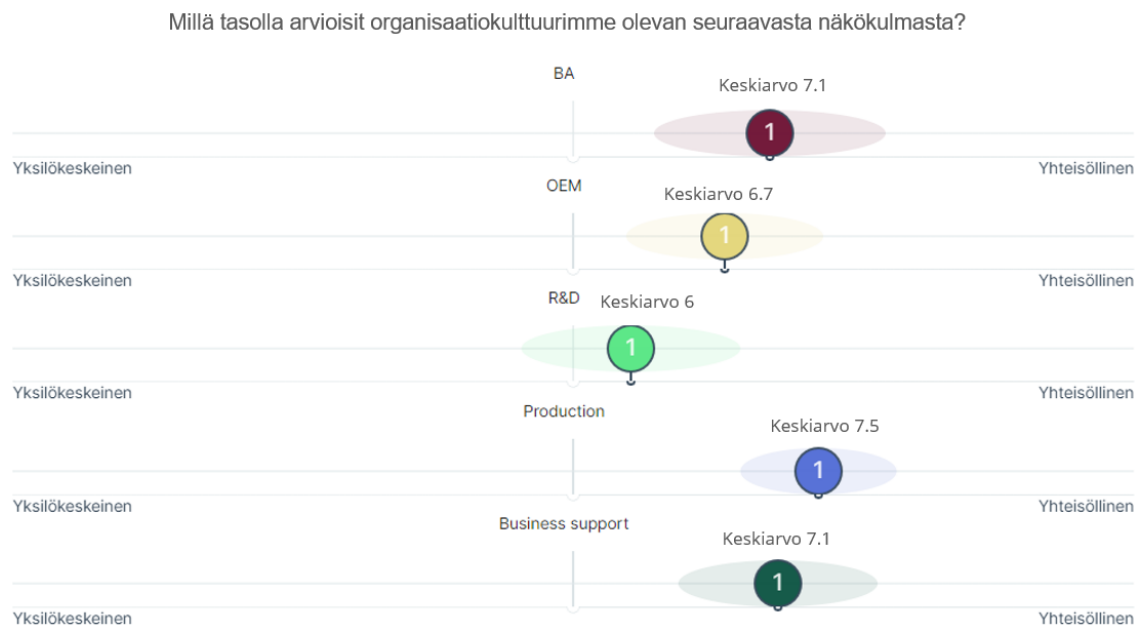




Kuvio 6: Vastaajien arviot organisaatiokulttuurin tasosta eri näkökulmista

Toimipisteiden välisiä vastauksia vertailtaessa suurimpia eroavaisuuksia nähtiin yhteisöllisyyden, tehokkuuden ja avoimuuden keskiarvoissa. Esimerkiksi yhteisöllisyyden arvioissa keskiarvon ero eri toimipisteiden välillä oli 1.5 pistettä, kun taas tehokkuuden ja avoimuuden arvioinneissa ero oli 1.3 pistettä. Heikoimmat tai parhaimmat arvosanat eivät kuitenkaan yhdistyneet mihinkään tiettyyn toimipisteeseen, vaan ne vaihtelivat melko tasaisesti eri toimipisteiden välillä. Tulosten prosentuaalisia arvosanjakaumia tarkasteltaessa oli havaittavissa, että suurin osa heikommista arvioista tuli Rauman toimipisteeltä, mutta tämä tarkoittaa keskimäärin noin 1-3 vastaajaa kaikista kyselyyn vastanneista.

Eri toimintojen välisiä vastauksia vertailtaessa, suurimpia eroavaisuuksia oli nähtävissä yksilökeskeinen vs. yhteisöllinen (kuvio 7) sekä tehoton vs. tehokas arviointien keskiarvoissa. Molempien kysymysten osalta toimintojen väliset arviot organisaatiokulttuurin tasosta kyseisestä näkökulmasta poikkesivat toisistaan 1.5 pisteen verran. Toisin kuin toimipisteiden kohdalla, niin toimintojen välillä heikoimpien ja parhaimpien arvosanojen jakautumista tiettyihin toimintoihin oli havaittavissa. Esimerkiksi tuotannossa annettiin korkeimmat arvosanat useimpiin osiossa esitettyihin kysymyksiin. Tuotekehityksessä annettiin vastaavasti heikoimmat arvosanat. Muiden toimintojen vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti.



Kuvio 7: Vastaajien arviot organisaatiokulttuurin tasosta eri toiminnoittain eriteltyinä

Kunkin kysymyksen tuloksia ja arviointiasteikkojen jakautumista tarkasteltaessa arvosanat 1-3 jäivät kussakin vastauksessa alle kymmeneen prosenttiin. Eniten heikoimpia arvosanoja olivat saaneet organisaatiokulttuurin piirteet siiloutunut vs. yhtenäinen sekä tehoton vs. tehokas.

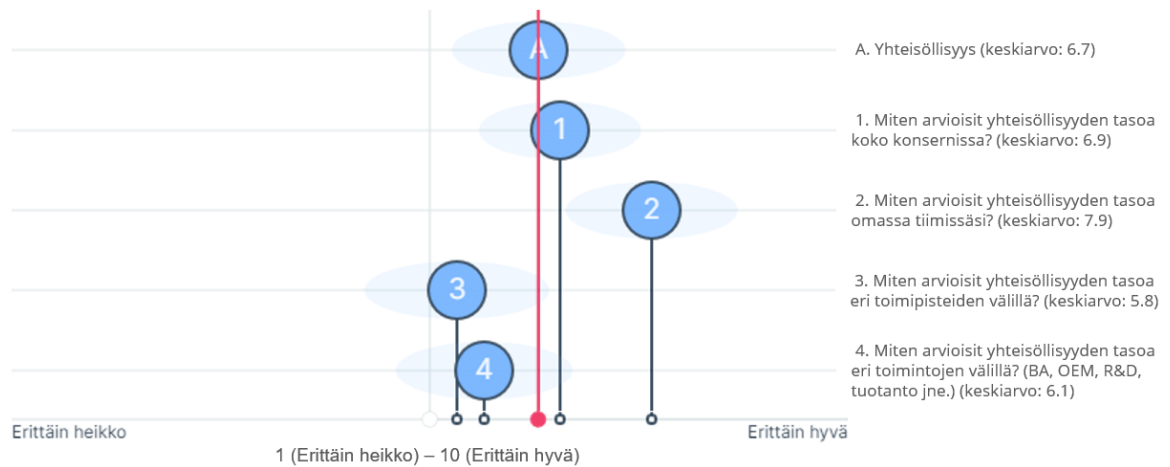
Kyselytutkimuksen ensimmäisen osion kysymykset oli rakennettu siten, että mikäli vastaaja antoi jollekin organisaatiokulttuurin piirteelle arvosanaksi 1-3, esitettiin hänelle lisäkysymys, jossa pyydettiin perustelemaan valintaa. Tämän lisäkysymyksen avulla haettiin syvällisempää ymmärrystä mahdollisista ongelmista ja kehityskohteista.

Avoimia vastauksia ensimmäisen osion lisäkysymyksiin tuli yhteensä 13 kappaletta. Eniten vastauksia sai kuvioissa 8 näkyvä kysymys siiloutunut vs. yhtenäinen organisaatiokulttuuri. Vastauksen perusteella vastaajat kokivat siiloutumisen tunteen muun muassa siten, että tieto ja ymmärrys organisaation eri toiminnoista on vähäistä, organisaatiot sijaitsevat eri paikoissa, eri osastojen ja tiimien välinen osaaminen jää hyödyntämättä sekä yhtenäiset järjestelmät puuttuvat. Yhteisöllisyyden ja avoimuuden puutteen näkökulmasta mainitaan taas vähäiset kohtaamiset ja tapaamiset eri toimipisteiden henkilöstön välillä sekä yhteisen tekemisen puute. Tehokkuuden näkökulmasta vastaajat arvioivat käytännön keinojen yhteisen hyvän tavoitteluun sekä näkymät resursseihin ja niiden tehokkaaseen käyttöön puuttuvan.

4.3 Yhteisöllisyys vahvimmillaan omissa tiimeissä

Kokonaistuloksen perusteella vastaajat kokivat yhteisöllisyyden tason olevan vahvimmillaan omissa tiimeissä ja heikoimmillaan eri toimipisteiden välillä (kuvio 8). Yhteisöllisyyden koettiin olevan myös koko konserniin tasolla hieman korkeammalla kokonaiskeskiarvoon (A. 6.7)

nähdessä, kun taas eri toimintojen välisen yhteisöllisyyden tason koettiin olevan kokonaiskeskiarvoa heikommalla tasolla.



Kuvio 8: Vastaajien arviot yhteisöllisyyden tasosta eri näkökulmista

Roolien välisiä vastauksia vertailtaessa, oli havaittavissa pieniä eroavaisuuksia. Esimerkiksi johtoryhmän jäsenet arvioivat yhteisöllisyyden tason kokonaisuudessaan hieman korkeammaksi (keskiarvo 7), kun työntekijät (keskiarvo 6.6). Esihenkilöt arvioivat yhteisöllisyyden lähes yhtä korkealle kuin johtoryhmä (keskiarvo 6.9). Samoin, kuin kuviossa 8 näkyvissä kokonaisvastauksissa, myös eri roolien vastauksissa yhteisöllisyyden taso koettiin vahvimaksi omassa tiimissä ja heikoimmaksi taas eri toimipisteiden välillä. Kaikista heikoimman arvostaman yhteisöllisyyden tasosta eri toimipisteiden välillä antoivat työntekijät (keskiarvo 5.7). Esihenkilöt arvioivat taas yhteisöllisyyden omassa tiimissä paremmalle tasolle (keskiarvo 8.4) kuin työntekijät (keskiarvo 7.8).

Toimipisteiden välisissä vastauksissa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja kokonaiskeskiarvojen suhteen. Kunkin kysymyksen vastauksia erikseen tarkasteltaessa, joitain eroja oli kuitenkin havaittavissa. Turun ja Espoon toimipisteissä sekä niillä alueilla, joissa ei ole varsinaista toimipistettä (etätyöntekijät), oman tiimin välinen yhteisöllisyys arvioitiin 8.2-8.4 välille, ollen kaikkien vastaajien kokonaiskeskiarvoa korkeammalla tasolla. Kempeleessä puolestaan toimintojen välinen yhteisöllisyys koettiin paremmaksi (6.5), kuin muissa toimipisteissä. Muissa toimipisteissä tämän koettiin olevan hieman kokonaiskeskiarvoa alemmalla tasolla, vaihdellen 5.6-5.9 välillä.

Eri toimintojen välisiä vastauksia vertailtaessa, havaittiin myös jonkin verran vaihtelua yhteisöllisyyden kokonaiskeskiarvoissa. Tuotekehityksen (6.0) ja BA-liiketoiminnan (6.6) keskiarvot olivat kaikkien vastaajien kokonaiskeskiarvoa (6.7) alhaisemmalla tasolla. Sen sijaan keskiarvot OEM-liiketoiminnassa (7.2), tuotannossa (7.4) ja Business Supportissa (7.0) olivat kaikkien vastaajien kokonaiskeskiarvoa korkeammalla tasolla. Näin ollen tuotekehitys antoi

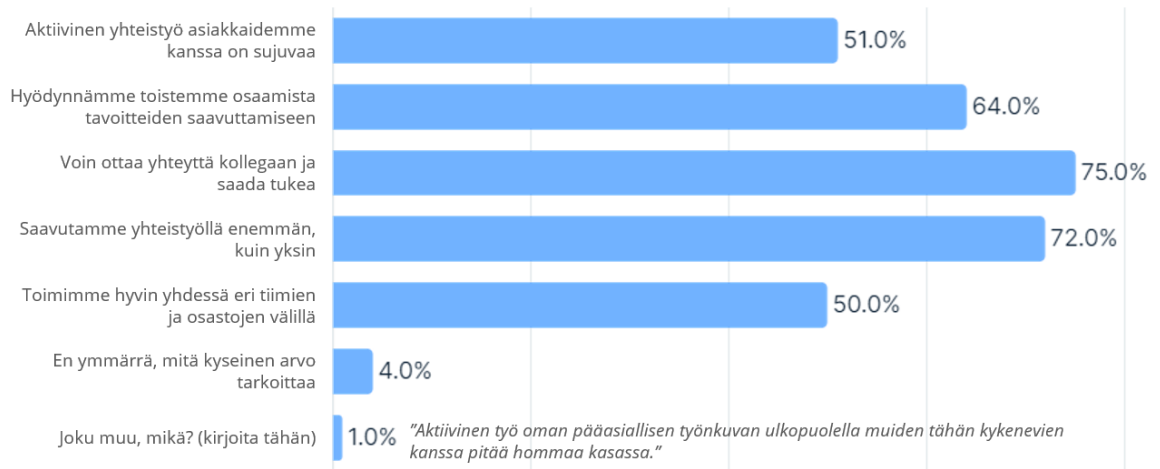
heikoimmat arviot yhteisöllisyyden kokonaistasosta, kun taas tuotanto antoi korkeimmat. Kaikista alhaisimmat arviot tuotekehityksessä sai toimipisteiden välinen yhteisöllisyys (5.1). Kaikista korkeimmalla tasolla koettiin olevan oman tiimin välinen yhteisöllisyys, ja tämä oli tuotannossa (8.6). Myös OEM-liiketoiminnassa sekä Business Supportissa tämä oli kaikkien vastaajien keskiarvoa korkeammalla tasolla (8.1). Lisäksi tuotannossa (6.9) sekä Business Supportissa (6.3) koettiin toimipisteiden välisen yhteisöllisyyden olevan kuviossa 8 näkyvää, kaikkien vastaajien kokonaiskeskiarvoa, korkeammalla tasolla. Loput vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti.

Osion avoimia vastauksia tuli yhteensä 14 kappaletta. Muutamissa vastauksissa mainitaan yhteisöllisyyden puutteeseen vaikuttavan se, että toimipisteiden ja toimintojen välillä on vähän yhteistä tekemistä. Koettiin myös, että eri toimintojen välillä on vähän tietoa tai ymmärrystä toistensa toiminnasta. Tämän nähtiin johtavan esimerkiksi kommunikaatio-ongelmiin. Eri toimintojen välille kaivattiin myös käytännön keinoja yhteistyön tekemiseen. Lisäksi mainittiin, että maiden välillä ja eri toimipisteissä tiedonvaihto ja yhteistyö voivat olla puutteellisia. Osa vastaajista koki myös, että eri tiimien tai toimintojen välillä on havaittavissa erilaisia toimintatapoja, joten yhteisiä käytäntöjä tulisi pyrkiä kehittämään, erityisesti sisäisiin prosesseihin ja tuotekehitykseen liittyen. Yksi vastaaja mainitsi myös, että vaikka tiimit voivat toimia hyvin omassa toiminnassaan, kaivataan silti parempaa yhteistyötä ja yhteisiä tapaamisia eri toimintojen välille.

4.4 Arvot esillä osittain hyvin osittain kohtalaisesti

Osion ensimmäisen kysymyksen kokonaisvastausten perusteella seuraavat kaksi asiaa vastasivat kaikista parhaiten organisaation arvoa ”together” (kuvio 9): mahdollisuus ottaa yhteyttä kolleegaan ja saada tukea (75 %) sekä yhteistyöllä saavutetaan enemmän kuin yksin (72 %). Kolmanneksi parhaiten arvoa vastasi toisten osaamisen hyödyntäminen tavoitteiden saavuttamiseksi (64 %). Neljänneksi ja viidenneksi parhaiten arvoa vastasi taas se, että aktiivinen yhteistyö asiakkaiden kanssa on sujuvaa (51 %) sekä tiimien ja osastojen välillä toimitaan hyvin yhdessä (50 %). 4 % vastasi, ettei ymmärrä mitä kyseinen arvo tarkoittaa. Vastaajista 1 % lisäsi oman vaihtoehdon.

Tarkasteltaessa yrityksen arvoa 'together', mitkä seuraavista vaihtoehdoista vastaavat mielestäsi parhaiten tätä arvoa?

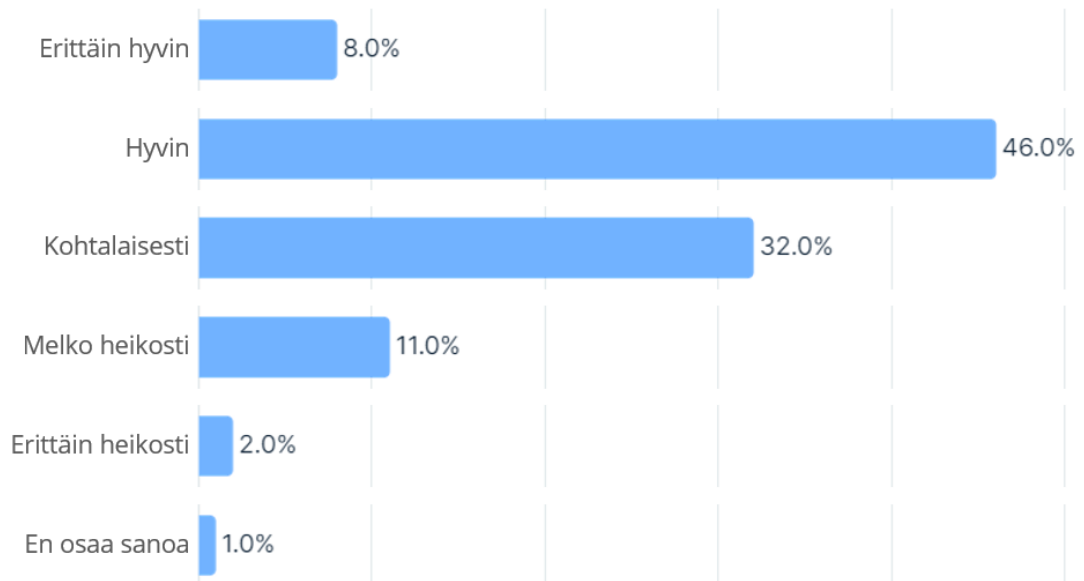


Kuvio 9: Vastausten jakautuminen - Mitkä annetuista vaihtoehdoista vastaavat parhaiten arvoa 'together'?

Roolien välisiä vastauksia vertailtaessa suurin osa johtoryhmästä koki, että ”toimimme hyvin yhdessä eri tiimien ja osastojen välillä” vastaa parhaiten kyseistä arvoa. Esihenkilöt ja työntekijät kokivat taas, että ”voin ottaa yhteyttä kollegaani ja saada tukea” vastaa parhaiten tätä arvoa. Kaikki, jotka vastasivat, että eivät ymmärrä mitä kyseinen arvo tarkoittaa, olivat työntekijöitä. Muuten roolien välisissä vastauksissa ei ollut havaittavissa suuria eroavaisuuksia.

Osion toisessa kysymyksessä kaikista vastaajista 8 % oli sitä mieltä, että arvo ”together” näkyy päivittäisessä työskentelyssä erittäin hyvin, ja 46 % sitä mieltä, että hyvin. 32 % vastaajista koki, että arvo näkyy kohtalaisesti, kun taas 11 % oli sitä mieltä, että se näkyy heikosti ja 2 % mukaan erittäin heikosti. Yksi prosentti vastaajista ei osannut sanoa (kuvio 10).

Arvomme 'together' näkyy joka päiväisessä työskentelyssämme



Kuvio 10: Kuinka arvo 'together' näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä

Kun vastauksia verrattiin eri roolien välillä, niin suurin osa johtoryhmästä ja työntekijöistä oli sitä mieltä, että kyseinen arvo näkyy päivittäisessä työskentelyssä hyvin. Sen sijaan esihenkilöistä suurin osa vastasi, että se näkyy kohtalaisesti.

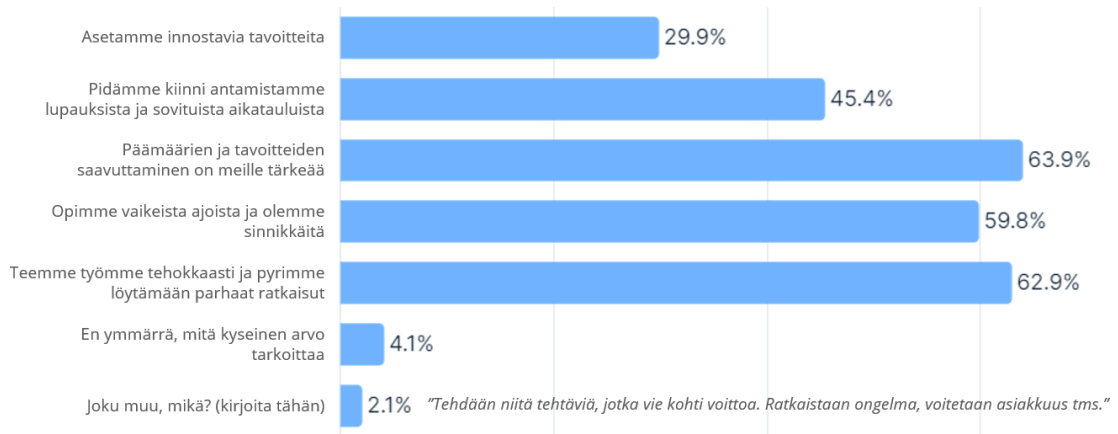
Vertailtaessa vastauksia eri toimintojen välillä, niin tuotannossa, Business Supportissa ja BA-liiketoiminnassa suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kyseinen arvo näkyy päivittäisessä työskentelyssä hyvin. OEM-liiketoiminnassa vastaukset jakautuivat tasan hyvin ja kohtalaisesti -arvioiden välillä, kun taas tuotekehityksessä suurin osa vastaajista arvioi arvon näkyvän vain kohtalaisesti.

Eri toimipisteiden välisessä vertailussa havaittiin, että Kempeleessä ja Espoossa sekä niillä alueilla, joilla ei ole varsinaista toimipistettä (etätyöntekijät), suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kyseinen arvo näkyy päivittäisessä työskentelyssä hyvin. Turussa vastaukset jakautuivat tasan hyvin ja kohtalaisesti -arvioiden välillä. Raumalla suurin osa vastaajista arvioi arvon näkyvän vain kohtalaisesti.

Osion kolmannen kysymyksen kokonaisvastausten perusteella havaittiin, että seuraavat kaksi asiaa vastasivat kaikista parhaiten organisaation toista arvoa "winning attitude" (kuvio 11): päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen on meille tärkeää (63,9 %), teemme työmme tehokkaasti ja pyrimme löytämään parhaat ratkaisut (62,9 %). Kolmanneksi parhaiten arvoa vastasi oppiminen vaikeista ajoista ja sinnikkyys (59,8 %). Neljänneksi parhaiten taas annetuista lupauksista ja sovituista aikatauluista kiinni pitäminen (45,4 %). Innostavien tavoitteiden

asettamisen koettiin vastaavan arvoa vähiten (29,9 %). Vastaajista 4,1 % oli sitä mieltä, että ei ymmärrä mitä kyseinen arvo tarkoittaa. Vastaajista 2,1 % lisäsi oman vaihtoehdon.

Tarkasteltaessa yrityksen arvoa 'winning attitude', mitkä seuraavista vaihtoehdoista vastaavat mielestäsi parhaiten tätä arvoa?

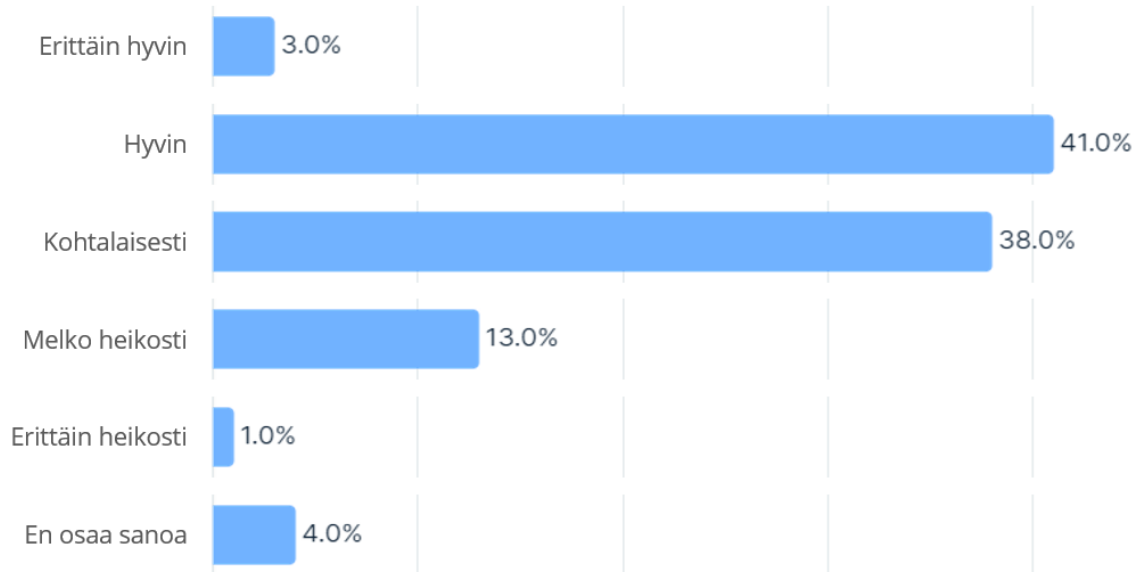


Kuvio 11: Vastausten jakautuminen - Mitkä annetuista vaihtoehdoista vastaavat parhaiten arvoa 'winning attitude'?

Roolien välisiä vastauksia vertailtaessa suurin osa johtoryhmästä koki, että ”opimme vaikeista ajoista ja olemme sinnikkäitä” vastaa parhaiten kyseistä arvoa. Esihenkilöistä ja työntekijöistä suuri osa oli taas sitä mieltä, että ”päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen on meille tärkeää” vastaa parhaiten arvoa. Kaikki, jotka vastasivat, että eivät ymmärtäneet mitä kyseinen arvo tarkoittaa, olivat työntekijöitä. Muuten roolien välisissä vastauksissa ei ollut havaittavissa suuria eroavaisuuksia.

Osion neljännessä kysymyksessä kaikista vastaajista 3 % oli sitä mieltä, että arvo "winning attitude" näkyy päivittäisessä työssä erittäin hyvin. 41 % oli sitä mieltä, että se näkyy hyvin. 38 % vastaajista koki, että arvo näkyy kohtalaisesti, kun taas 13 % oli sitä mieltä, että se näkyy heikosti ja 1 % erittäin heikosti. Neljä prosenttia vastaajista ei osannut sanoa (kuvio 12).

Arvomme 'winning attitude' näkyy jokapäiväisessä työskentelyssämme



Kuvio 12: Kuinka arvo 'winning attitudes' näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä

Vertailtaessa eri roolien välisiä vastauksia, niin kaikista johtoryhmän jäsenistä ja esihenkilöistä suurin osa oli sitä mieltä, että kyseinen arvo näkyy päivittäisessä työskentelyssä hyvin. Sen sijaan kaikista työntekijöistä suurin osa vastasi, että se näkyy kohtalaisesti.

Vertailtaessa vastauksia eri toimintojen välillä, niin OEM-liiketoiminnassa, BA-liiketoiminnassa, tuotannossa ja Business Supportissa suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kyseinen arvo näkyy päivittäisessä työskentelyssä hyvin. Tuotekehityksessä suurin osa vastaajista arvioi arvon näkyvän taas kohtalaisesti.

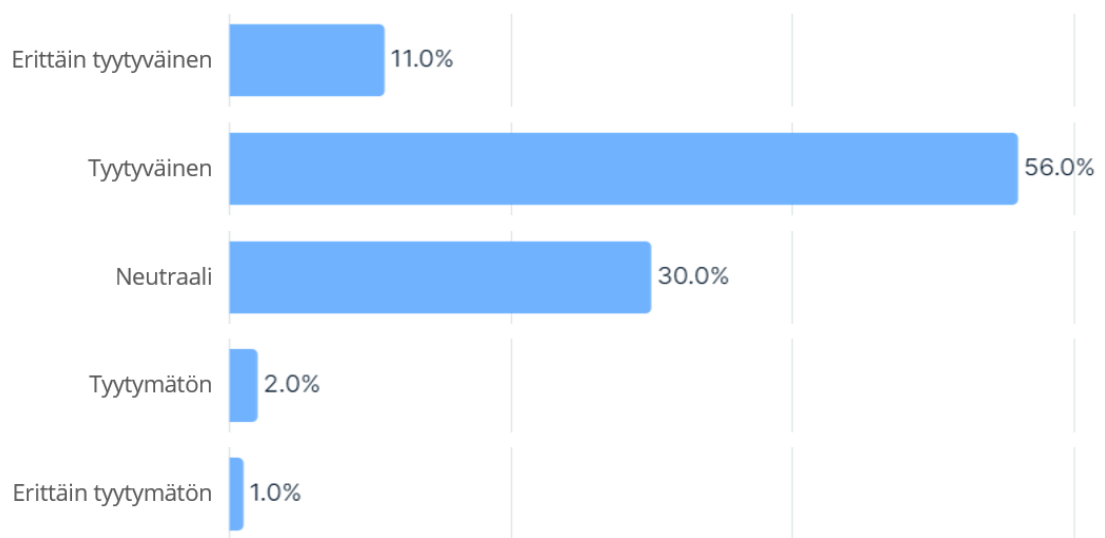
Eri toimipisteiden välisiä vastauksia vertailtaessa oli havaittavissa, että Turun ja Espoon toimipisteissä sekä niillä alueilla, joissa ei ole varsinaista toimipistettä (etätyöntekijät), suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kyseinen arvo näkyy päivittäisessä työskentelyssä hyvin. Raumalla ja Kempeleessä suurin osa vastaajista arvioi arvon näkyvän taas kohtalaisesti.

Osion viides kysymys koski uutta arvoa. Vastaajilta kysyttiin kokevatko he tarpeelliseksi, että organisaatiolla tulisi olla, olemassa olevien arvojen lisäksi, vielä kolmaskin arvo. Sellainen, joka näkyy ehkä jo käytännössä. Vastaajista 85 % vastasi ei ja 14 % kyllä. Vastaajia pyydettiin myös ehdottamaan uutta arvoa. Ehdotuksia tuli yhteensä 8 kappaletta, joita olivat muun muassa vastuullisuus, inhimillisyys ja yhdenvertaisuus. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation arvot tulisi olla samat, kuin omistajalla.

4.5 Yhteistyö ja vuorovaikutus hyvällä tasolla

Tämän osion ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin kuinka tyytyväisiä he ovat yhteistyön ja vuorovaikutuksen tasoon organisaatiossa (kuvio 13). Kaikista vastaajista 11 % oli erittäin tyytyväisiä ja 56 % tyytyväisiä. 30 % vastaajista oli neutraaleja asian suhteen. Tyytymättömiä oli taas 2 % ja erittäin tyytymättömiä 1 % vastaajista. Eri roolien, toimintojen ja toimipisteiden välisiä vastauksia vertailtaessa, merkittäviä eroavaisuuksia vastausten jakautumisessa ei ollut havaittavissa. Kussakin ryhmässä yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä.

Kuinka tyytyväinen olet yhteistyön ja vuorovaikutuksen tasoon organisaatiossamme (sisäisesti)?



Kuvio 13: Vastaajien arviot yhteistyön ja vuorovaikutuksen tasosta

Vastaajilta, jotka olivat tyytymättömiä (2 %) tai erittäin tyytymättömiä (1 %), kysyttiin lisäkysymyksenä, mikä heidän mielestään vaikutti eniten tyytymättömyyteen. Vastaajille tarjottiin valmiita vaihtoehtoja, joista heitä pyydettiin valitsemaan enintään kolme tai lisäämään oma vaihtoehto (liite 1, kysymys 23). Eniten vastaajat kokivat, että asiaan vaikutti yrityksen historia, eli kokemus siitä, että ollaan edelleen eri organisaatioissa sekä yhteistyön puute eri osastojen tai toimipisteiden välillä. Heikko näkyvyys eri toimipisteisiin tai osastoihin sai kaksi valintaa. Liian vähän fyysisiä tapaamisia muiden osastojen tai toimipisteiden kanssa sai yhden valinnan.

Toisessa tämän osion kysymyksessä vastaajilta kysyttiin kokevatko he saavansa riittävästi tunnustusta tai palautetta työsuorituksesta (kuvio 14). Melkein 84 % vastasi kyllä ja 16 % ei. Eivastanneilta kysyttiin lisäkysymyksenä, mitkä asiat voisivat parantaa tätä. Vastaajille tarjottiin valmiita vaihtoehtoja, joista heitä pyydettiin valitsemaan enintään kolme tai lisäämään oma vaihtoehto (liite 1, kysymys 25). Eniten valintoja sai ”kiitoksen ja palautteen saaminen omalta esihenkilöltä” sekä ”kiitoksen tai tunnustuksen saaminen yrityksen johdolta”. Myös

säännölliset one-to-one keskustelut oman esihenkilön kanssa, kehityskeskustelujen pitäminen useammin, kuin kerran vuodessa sekä kiitoksen tai palautteen saaminen työkavereilta koettiin asioiksi, jotka voisivat parantaa tätä.

Koetko saavasi riittävästi tunnustusta tai palautetta työsuorituksestasi? (tämä voi tulla omalta esihenkilöltä, tiimiläiseltä tai keltä tahansa muulta organisaatioon kuuluvalta henkilöltä)

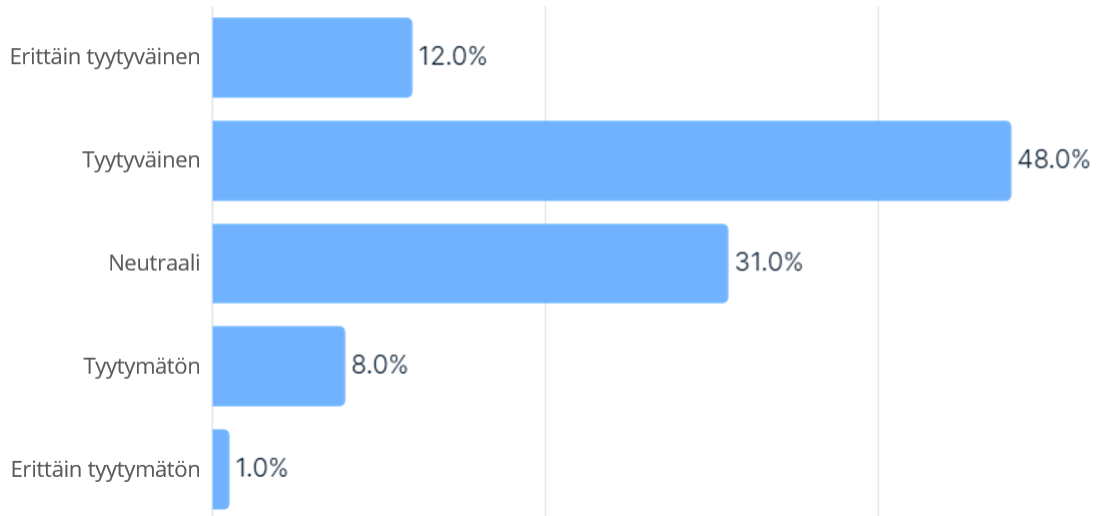


Kuvio 14: Vastaukset kysymykseen "Koetko saavasi riittävästi tunnustusta tai palautetta työsuorituksestasi?"

Roolien välisiä vastauksia vertailtaessa havaittiin, että 100 % johtoryhmästä sekä 93 % esihenkilöistä koki saavansa riittävästi tunnustusta tai palautetta. Työntekijöiden keskuudessa lukema oli hieman alhaisempi ja työntekijöistä 80 % koki saavansa riittävästi tunnustusta tai palautetta. Toimintojen välisiä vastauksia vertailtaessa, eniten ei-vastauksia tuli tuotekehityksestä ja tuotannosta. Toimipisteiden välisiä vastauksia vertailtaessa, merkittäviä eroavaisuuksia vastausten jakautumisessa ei ollut havaittavissa.

Osion kolmannessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kuinka tyytyväisiä he ovat osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin (kuvio 15). Kaikista vastaajista 12 % oli erittäin tyytyväisiä ja 48 % oli tyytyväisiä. 31 % vastaajista oli neutraaleja asian suhteen. Tyytymättömiä oli taas 8 % ja erittäin tyytymättömiä 1 % vastaajista.

Kuinka tyytyväinen olet osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin organisaatiossamme?



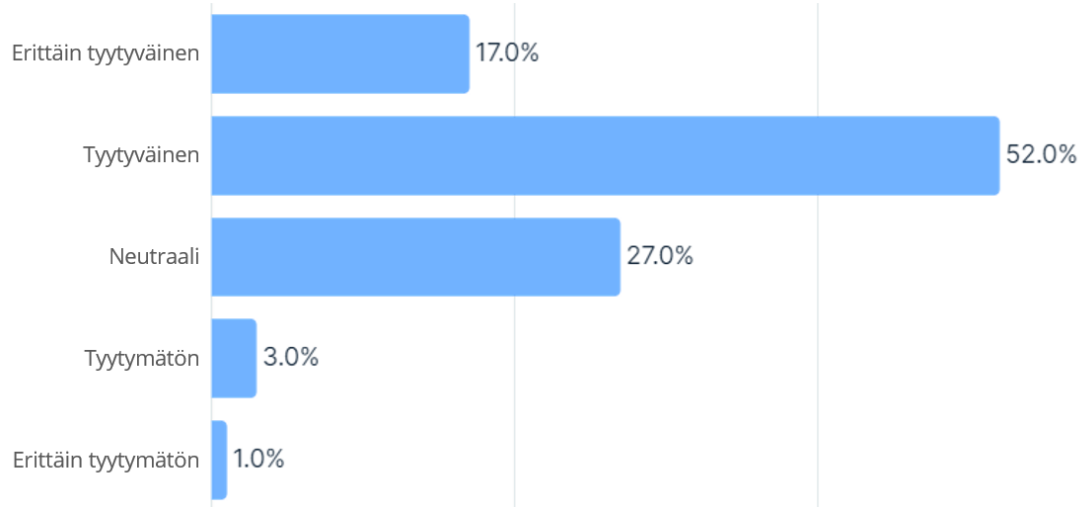
Kuvio 15: Vastaajien arviot osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista

Vastaajilta, jotka olivat tyytymättömiä (8 %) tai erittäin tyytymättömiä (1 %), kysyttiin lisäkysymyksenä, mitkä asiat voisivat parantaa tätä. Vastaajille tarjottiin valmiita vaihtoehtoja, joista heitä pyydettiin valitsemaan enintään kolme tai lisäämään oma vaihtoehto (liite 1, kysymys 27). Eniten valintoja sai ulkoiset koulutukset ja verkkokurssit. Toiseksi eniten valintoja sai osallistuminen alan tapahtumiin tai konferensseihin sekä erilaiset työpajat tai projektityöskentely. Verkostoituminen alan ammattilaisten kanssa, sisäiset koulutukset sekä työkierto sai myös muutaman valinnan.

Roolien välisiä vastauksia vertailtaessa havaittiin, että suurin osa johtoryhmästä sekä esihenkilöistä oli tyytyväisiä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin. Työntekijöiden keskuudessa tyytyväisten lukema oli hieman alhaisempi, vaikka tässäkin ryhmässä yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä. Toimintojen välisiä vastauksia vertailtaessa, eniten tyytyväisiä oli tuotannossa ja Business Supportissa. Eniten tyytymättömiä oli taas tuotekehityksessä. Toimipisteiden välisiä vastauksia vertailtaessa eniten tyytyväisiä oli Turussa ja tyytymättömiä Raumalla.

Osion neljännessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kuinka tyytyväisiä he ovat osallistamisen tasoon organisaatiossa (kuvio 16). Kaikista vastaajista 17 % oli erittäin tyytyväisiä ja 52 % oli tyytyväisiä. 27 % vastaajista oli neutraaleja asian suhteen. Tyytymättömiä oli taas 3 % ja erittäin tyytymättömiä 1 % vastaajista.

Kuinka tyytyväinen olet osallistamisen tasoon organisaatiossamme? (osallistamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijät saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaation toimintaan)



Kuvio 16: Vastaajien arviot siitä, kuinka tyytyväisiä he ovat osallistamisen tasoon

Vastaajilta, jotka olivat tyytymättömiä (3 %) tai erittäin tyytymättömiä (1 %), kysyttiin lisäksymyksenä, mitkä asiat voisivat parantaa tätä. Vastaajille tarjottiin valmiita vaihtoehtoja, joista heitä pyydettiin valitsemaan enintään kolme tai lisäämään oma vaihtoehto (liite 1, kysymys 29). Kaikki annetut vaihtoehdot, paitsi palautekanava, saivat yhden valinnan. Lisäksi tuli kaksi avointa kommenttia valintaan ”joku muu, mikä”. Nämä koskivat laitehankintoja ja palkkaa.

Roolien välisiä vastauksia vertailtaessa havaittiin, että suurin osa johtoryhmästä sekä työntekijöistä oli tyytyväisiä osallistamisen tasoon. Esihenkilöiden keskuudessa tyytyväisten lukema oli hieman alhaisempi, vaikka tässäkin ryhmässä yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä. Toiseksi eniten esihenkilöt kokivat osallistamisen tason neutraaliksi. Toimintojen välisiä vastauksia vertailtaessa, eniten tyytyväisiä oltiin OEM-liiketoiminnassa ja tuotannossa. Eniten tyytymättömiä oltiin tuotekehityksessä. Toimipisteiden välisiä vastauksia vertailtaessa eniten tyytyväisiä oltiin Turussa ja Espoossa. Eniten tyytymättömiä oltiin taas Raumalla.

Kyselyn lopussa vastaajille annettiin vielä mahdollisuus lisätä jotain. Näitä avoimia vastauksia tuli yksi kappale. Vastaus liittyi siihen, kuinka yleisesti ottaen on tärkeää kommunikoida organisaatiokulttuuria, arvoja ja yhteisöllisyyden tunnetta, jotta näitä voidaan vahvistaa ajan myötä. Näitä asioita tulisi kommunikoida tavoitteiden avulla, eli mitä pyrimme saavuttamaan.

4.6 Yhteenveto tuloksista

Kokonaistulosten perusteella avoimuus ja joustavuus koettiin vahvimmiten organisaatiokulttuurin piirteiksi. Vastaavasti tehokkuus ja yhtenäisyys koettiin heikoimmiksi organisaatiokulttuurin piirteiksi. Yhteisöllisyyden tason koettiin olevan vahvimmiten omassa tiimissä ja

heikoimmillaan eri toimipisteiden ja toimintojen välillä. Enemmistö vastaajista koki organisaation arvojen näkyvän hyvin jokapäiväisessä työskentelyssä, mutta melkein yhtä iso osa vastaajista oli sitä mieltä, että arvot näkyvät vain kohtalaisesti. Suurin osa vastaajista koki olevansa tyytyväisiä yhteistyön ja vuorovaikutuksen tasoon sekä palautekulttuuriin. Myös osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin sekä osallistamisen tasoon oltiin pääasiassa tyytyväisiä.

Avoimissa vastauksissa ja palautteissa esiin nostettiin siiloutumisen tunteen ja heikon yhteisöllisyyden johtuvan esimerkiksi vähäisestä näkyvyydestä organisaation eri toimintoihin, joka juontaa taas juurensa toimipisteiden maantieteellisesti hajanaisista sijainneista. Yrityksen historian ja organisaatorakenteen hajautuneisuuden nähtiin osittain vaikuttavan siiloutumisen kokemukseen. Heikompaan yhteisöllisyyteen koettiin vaikuttavan harvat fyysiset kohtaamiset ja yhteisen tekemisen puute eri toimipisteiden välillä. Yhteistyön haasteena koettiin myös vähäinen tiedonvaihto eri toimintojen välillä ja erilaiset toimintatavat, jotka johtavat kommunikaatio-ongelmiin.

5 Kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena valmistuu kohdeorganisaatiolle kehittämissuunnitelma, joka tarjoaa konkreettisia ehdotuksia siihen, kuinka yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa monipaikkaisessa ja hajautuneessa työyhteisössä. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu useampia vaihtoehtoisia kehittämistoimenpiteitä, jotka pohjautuvat kyselytutkimuksen tulosten perusteella havaittuihin kehityskohteisiin. Näiden vaihtoehtoisten kehittämistoimenpiteiden pohjalta tehdään vielä tarkemmat valinnat konkreettiseen kehittämissuunnitelmaan, joka esitellään kappaleessa 5.4. Taulukon 1 teemoja sekä tunnistettuja kehityskohteita avataan tarkemmin seuraavissa alakappaleissa.

Taulukko 1: Vaihtoehtoiset kehittämistoimenpiteet

Teema	Tunnistetut kehityskohteet	Toimenpiteet
Organisaatokulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitekulttuurin määrittäminen Esihenkilöroolin määrittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Havainnoinnit Haastattelut Työpajat Koulutukset Kulttuurikäsi kirjan laatiminen
Arvot	<ul style="list-style-type: none"> Arvojen kirkastaminen Arvojen konkretisointi Arvojen näkyväksi tekeminen 	<ul style="list-style-type: none"> Arvotyöpajat Arvojen mukaisesta toiminnasta palkitseminen Henkilöhaastattelut Kehityskeskustelulomakkeen päivitys

		<ul style="list-style-type: none"> • Arvot osaksi kulttuurikäsitteitä
Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyön parantaminen • Vuorovaikutuksen lisääminen • Viestinnän tehostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fyysiset tapaamiset: kick-off tilaisuudet, virkistyspäivät, henkilöstötapahtumat • Digitaalisten alustojen hyödyntäminen: Info-tilaisuudet, Teams-ryhmät • Yhteiset palaverit, työpajat, projektit • Viestinnän kehittäminen

5.1 Organisaatiokulttuurin tavoitetilan kirkastaminen

Kappaleessa 4 läpikäyty kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että avoimuus ja joustavuus koettiin vahvimiksi organisaatiokulttuurin piirteiksi. Vastaavasti tehokkuus ja yhtenäisyys koettiin heikoimmiksi organisaatiokulttuurin piirteiksi. Etenkin johtoryhmä arvioi nämä kaksi piirrettä heikommiksi kuin muut vastaajat. Työntekijät kokivat taas tehokkuuden olevan paremmalla tasolla, kuin johtoryhmä ja esihenkilöt.

Nykytilan kartoittamisen jälkeen olisi tärkeää kirkastaa millaista kulttuuria organisaatiossa tavoitellaan. Tämä lähtee liikkeelle johtoryhmästä, sillä johtajan käyttäytyminen vaikuttaa suuresti organisaatiokulttuuriin ja korostuu ennen kaikkea hänen omalla esimerkillään (Martela & Jarenko 2015, 136-137). Johtoryhmän rooli on siis keskeinen tekijä yhtenäisen organisaatiokulttuurin vahvistamisessa. Mikäli johtoryhmässä ei tunnusteta tai koeta vahvaa yhtenäistä kulttuuria, heijastuu tämä myös muuhun organisaatioon. Joten, aivan ensimmäiseksi johtoryhmän tulisi tunnustaa, sanoittaa ja perustella organisaatiokulttuurin tavoitetila liiketoiminnasta käsin. Kun nämä asiat ovat johtoryhmän keskuudessa yhdessä kirkastettu, pystyvät he myös selkeämmin kommunikoimaan tavoitetilaa henkilöstölle ja korostamaan sen merkitystä sekä ennen kaikkea näyttämään esimerkkiä omassa toiminnassaan. Tavoitteiden systemaattinen viestintä eri tasoilla auttaa varmistamaan yhteisen ymmärryksen organisaation toiminnasta. Näin myös tavoitellut organisaatiokulttuurin piirteet heijastuvat johtoryhmän kautta muuhun organisaatioon.

Kun tavoitekulttuuri on määritelty, tulisi tämän jälkeen määritellä esihenkilörooli. On tärkeää, että myös esihenkilöt omaksuvat ja elävät organisaation tavoitekulttuuria käytännössä, koska esihenkilöt tekevät johtamistyötä jokapäiväisessä arjessa. Menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi työntekijöiden, esihenkilöiden ja johdon haastatteluja. Tavoitteena olisi pohtia tavoitekulttuurin sekä myös arvojen näkökulmasta, millaisia ominaisuuksia ja käyttäytymistä esihenkilöiltä halutaan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi seuraamalla esihenkilöiden päivittäistä toimintaa, kommunikaatiota ja päätöksentekoa organisaatiossa. On tärkeää myös pohtia,

mihin suuntaan esihenkilötyötä halutaan viedä tulevaisuudessa. Tavoitteena on hahmottaa, millaisia kehitystoimia ja koulutusta tarvitaan, jotta esihenkilöt voivat paremmin tukea organisaation tavoitekultuurin toteutumista ja johtaa tiimejään tehokkaasti. (Luukka 2019, 315-319.)

Konkreettisenä lopputuotoksena kohdeorganisaatio voi laatia kulttuurikäsikirjan, joka toimii ohjenuorana ja tavoitekultuurin sekä arvojen mukaisen toiminnan selkeyttäjänä. Käsikirjan avulla niin nykyisille kuin uusillekin työntekijöille viestitään, millainen kulttuuri organisaatiossa on sekä millaista toimintaa ja käyttäytymistä tavoitekultuuri edellyttää kaikilla tasoilla. Käsikirja voi tarjota myös käytännön vinkkejä ja esimerkkejä siitä, miten jokainen organisaation jäsen voi omassa roolissaan tukea ja edistää organisaatiokultuurin ja arvojen toteutumista päivittäisessä työssään. Näin käsikirja konkretisoi ja viestii yhtenäisesti sitä, kuinka tavoitekultuuri voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla koko organisaatiossa. Tämä edesauttaa organisaatiota rakentamaan yhtenäisemmän ja vahvemman kulttuurin, joka tukee strategisia tavoitteita ja organisaation menestystä kaikilla tasoilla.

Yhtenä konkreettisenä toimenpiteenä johtoryhmä voi myös antaa tunnustusta niille työntekijöille, jotka toimivat organisaatiokultuurin mukaisesti, edistäen samalla tavoitetilan saavuttamista. Lisäksi johtoryhmän tulee aktiivisesti viestiä organisaation tavoitekultuurista sekä arvoista. Esimerkiksi toimitusjohtajan kvartaali-infot henkilöstölle voitaisiin aina aloittaa nostamalla nämä asiat esiin. Avoin ja systemaattinen viestintä johtoryhmätasolla auttaa konkretisoimaan tavoiteltua organisaatiokulttuuria henkilöstölle.

5.2 Arvojen kirkastaminen ja konkretisoiminen

Kyselytutkimuksen tuloksista kävi myös ilmi, että vaikka suuri osa vastaajista koki arvojen näkyvän hyvin jokapäiväisessä työskentelyssä, niin melkein yhtä iso osa vastaajista koki näiden näkyvän vain kohtalaisesti. Hyvä yhteisöllisyys edellyttää arvojen näkymistä käytännön toiminnassa, sillä ne auttavat kokonaisuuksien hahmottamista silloin, kun jokainen työyhteisön jäsen on sisäistänyt ne. Arvojen tulee siis näkyä henkilöstön käytöksessä ja organisaation toimintakulttuurissa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14; Raina 2022.)

Ensinnäkin on tärkeää, että arvot otetaan mukaan organisaation kulttuurikäsikirjaan, koska yhteiset arvot ohjaavat päätöksiä ja auttavat luomaan yhteistä organisaatiokulttuuria. Arvojen selkeä esilletuominen käsikirjan avulla auttaa henkilöstöä sisäistämään ne paremmin ja tällä varmistetaan, että ne ovat osa organisaation identiteettiä ja ohjaavat toimintaa kaikilla tasoilla.

Kehitystoimenpiteenä arvojen kirkastamiselle ja konkretisoimiselle voi olla esimerkiksi arvo-työpajan järjestäminen, jossa arvoja käsitellään avoimesti ja osallistavasti. Työpajoja voidaan toteuttaa niin tiimi-, rooli- kuin toimintakohtaisestikin. Työpajoissa keskitytään siihen, miten

toimimalla juuri omassa työyhteisössä toimitaan oikein (Luukka 2019, 202-203). Arvojen saannotaminen määrittelee myös pelisäännöt sille, mitkä tavat toimia ovat oikein ja mitkä väärin. Lisäksi työpajoissa voidaan yhdessä pohtia, mitä tekoja arvojen mukainen toiminta tarkoittaa juuri omassa työssä, kuten tuotannossa, tuotekehityksessä ja muilla osastoilla. Tällainen osallistava lähestymistapa auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten arvot voivat ilmetä eri toimintaympäristöissä ja lisää samalla näkyvyyttä eri toimintoihin.

Arvotyöpajan lisäksi arvot tulee tehdä näkyvämmiksi ja konkreettisemmiksi työntekijöiden arjessa. Tässä joitakin ehdotuksia, miten tätä voidaan toteuttaa käytännössä. Organisaatio voi aloittaa käytännön, missä työntekijät nimittävät kollegoitaan, jotka ovat heidän mielestään toimineet yrityksen arvojen mukaisesti. Arvojen mukaisesta toiminnasta kyseinen työntekijä saa tunnustuksen ja pienen palkinnon. Tällainen toimintatapa voi kannustaa muita seuraamaan esimerkkiä. Näin arvot tuodaan näkyvämmäksi ja tämä edistää niiden toteutumista jokapäiväisessä työssä. Työntekijöistä voidaan lisäksi tehdä henkilöhaastatteluja, joiden tavoitteena on tuoda esille työntekijän roolia yrityksessä ja kuinka tämä linkittyy yrityksen strategiaan, kulttuuriin ja arvoihin. Näiden haastattelujen jakaminen organisaation sisäisissä kanavissa luo näkyvyyttä eri toimintoihin ja auttaa ymmärtämään, mitä arvojen mukainen toiminta tarkoittaa käytännössä eri tehtävissä. Myös kehityskeskustelulomakkeeseen voidaan lisätä kysymys siitä, miten työntekijä on omasta mielestään elänyt organisaation arvoja todeksi omassa työssään. Tämä auttaa konkretisoimaan arvojen merkitystä yksilön näkökulmasta ja kannustaa työntekijöitä reflektoimaan omaa toimintaansa suhteessa organisaation arvoihin.

Näiden käytännön toimenpiteiden avulla pystytään lisäämään arvojen näkyvyyttä ja merkityksellisyttä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa sekä vahvistamaan arvojen sisäistämistä koko henkilöstön keskuudessa.

5.3 Yhteisöllisyyden, yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistaminen

Yhteistyötä, vuorovaikutusta ja näkyvyyttä edistävät toimenpiteet vahvistavat yhteisöllisyyttä ja sitä kautta yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Tämä tuli esille myös kyselytutkimuksen vastauksissa. Tulosten perusteella yhteisöllisyyden tason koettiin olevan vahvimmillaan omassa tiimissä ja heikoimmillaan eri toimipisteiden välillä. Osa vastaajista koki, että näkyvyys eri toimipisteisiin tai toimintoihin oli heikko, ja tämän arvioitiin vaikuttavan yhteisöllisyyden ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin tasoon. Enemmistö vastaajista koki olevansa tyytyväisiä yhteistyön ja vuorovaikutuksen tasoon sekä palautekulttuuriin, osaamisen kehittämiseen ja osallistamiseen, joten tätä hyvää kehityssuuntaa tulee ylläpitää myös jatkossa. Huomioitavaa kuitenkin on, että osa vastaajista oli myös neutraaleja asian suhteen ja pieni osa koki edelleen olevansa tyytymättömiä.

Usean toimipisteen organisaation johtaminen ja hallinta voi olla haastavaa, koska se vaatii hyvää viestintää, yhteistyötä ja koordinaatiota eri toimipisteiden välillä (Vilkman 2023, 41).

Siiloutumisen tunteen ja yhteisöllisyyden puutteen näkökulmista olisi tärkeää kehittää näitä osa-alueita ongelmien ratkaisemiseksi. Erilaiset tapahtumat, joissa työntekijät pääsevät fyysisesti tapaamaan toisiaan, on yksi konkreettinen ja toimiva tapa edistää yhteistyötä ja vuorovaikutusta ja sitä kautta yhteisöllisyyttä. Toisistaan hajallaan olevat toiminnot voivat esimerkiksi sopia säännöllisiä yhteisiä tapaamisia tai kick-off tilaisuuksia. Muita fyysisiä tapaamisia voivat olla koko organisaation yhteiset virkistystilaisuudet sekä muut yhteiset henkilöstötapahtumat, joissa eri toiminnot tai toimipisteet kokoontuvat säännöllisesti yhteen.

Hyvä kuitenkin muistaa, että yhteisöllisyyttä voidaan ja tulisikin edistää monipaikkaisessa sekä hajautuneessa työyhteisössä muillakin tavoin, kuin pelkillä fyysisillä tapaamisilla. Näitä voivat olla esimerkiksi eri toimintojen järjestämät tiedonjakotilaisuudet sekä tiimien rajat ylittävät virtuaaliset työpajat ja yhteiset projektit. Esimerkkinä säännölliset infotilaisuudet koko henkilöstölle tai eri henkilöstöryhmille, joissa tuotekehitys esittelee käynnissä olevia projekteja ja niiden tilannetta. Tämä auttaa eri toimintojen jäseniä ymmärtämään paremmin toistensa työtä ja tavoitteita.

Yhteistyötä tulee myös edistää eri liiketoimintojen välillä järjestämällä yhteisiä palavereita ja työpajoja. Näissä tilaisuuksissa voidaan käsitellä esimerkiksi yhteisiä haasteita ja mahdollisuuksia sekä löytää ratkaisuja yhdessä. Digitaalisia alustoja voidaan hyödyntää aktiivisesti tässäkin. Esimerkkinä yhteisen Teams-ryhmän perustaminen, jossa eri toimintojen jäsenet voivat kommunikoida helposti ja jakaa tietoa keskenään. Tämä tarjoaa mahdollisuuden jatkuvaan vuorovaikutukseen ja tiedonvaihtoon.

Viestinnän kehittäminen onkin yksi olennainen osa yhteistyötä sekä työyhteisön vuorovaikutusta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90-93). Viestinnän osalta on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja toiveet. Päivittäisessä työssä viestintä ja erilaiset viestintäkanavat ovat isossa roolissa, erityisesti silloin kun työtä tehdään monipaikkaisessa ja hajautuneessa työyhteisössä. On siis olennaista selvittää, mitkä viestintäkanavat ovat tehokkaimpia ja suosituimpia työntekijöiden keskuudessa sekä kuinka usein ja millaista viestintää he haluavat vastaanottaa niin johdolta, esihenkilöiltä kuin muultakin työyhteisöltä. Kehitystoimenpiteenä voisi olla viestintäaiheisen kyselyn tekeminen henkilöstölle. Tai vaihtoehtoisesti työntekijöistä koostetuissa ryhmissä voitaisiin keskustella siitä, millaisia tiedontarpeita heillä on ja mistä asioista he kaipaavat lisätietoa. Näin varmistetaan, että viestintä on selkeää, ajantasaista ja vastaa työntekijöiden tarpeita ja odotuksia.

Tässä kappaleessa läpikäytyjen kehitysehdotusten ja toimenpiteiden avulla voidaan parantaa organisaation sisäistä viestintää, yhteistyötä ja näkyvyyttä eri toimintojen välillä, mikä taas edistää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä sekä sitä kautta yhtenäistä organisaatiokulttuuria.

5.4 Kehittämissuunnitelma

Kappaleen 5 alussa, taulukossa 1 esitettyjen vaihtoehtoisten kehittämistoimenpiteiden pohjalta on tehty valinnat konkreettiseen kehittämissuunnitelmaan, joka esitellään taulukossa 2. Ottaen huomioon toimeksiantajan resurssit, niin tavoitteena on ollut toteuttaa käytännöllinen sekä selkeä suunnitelma, joka pohjautuu niin opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltyihin teki- jöihin kuin kyselytutkimuksen tulosten perusteella tehtyihin havaintoihin ja johtopäätöksiin. Suositus on, että toimenpiteet otetaan käyttöön kehittämissuunnitelmassa esitetyn aikataulun mukaisesti, jonka jälkeen tehdään uusi kysely vuoden 2025 alkupuolella ja arvioidaan valittu- jen toimenpiteiden vaikutuksia. Tämän jälkeen harkitaan jatkotoimenpiteitä. Suunnitelmassa on lisäksi esitetty jokaisen kehittämiskohteen alle vaihtoehtoisia toimenpiteitä, joita toimek- siantaja voi harkita omien resurssien ja tavoitteiden puitteissa.

Taulukko 2: Kehittämissuunnitelma

Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Aikataulu	Vastuu
Tavoitekulttuurin määrittäminen	<p>1. Yhteinen keskustelu johtoryh- män kesken. Tavoitteena vastata seuraaviin kysymyksiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitkä organisaatiokulttuurin piir- teet ovat niitä, joita tavoitellaan? - Mitkä ovat strategian kannalta tärkeitä / tukevat strategiaa? <p>2. Tavoitekulttuurin ja arvojen mukaan tuominen kaikkeen vies- tintään:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palavereissa, kvartaali-infoissa ja kaikessa sisäisessä viestinnässä ta- voitekulttuurin sekä arvojen esille tuominen. - Annetaan esimerkeillä tunnus- tusta henkilöstölle tavoitekulttuu- rin mukaisesta toiminnasta. 	<p>Q2 2024 ai- kana (johtoryh- män palaverissa)</p> <p>Q3 2024 al- kaen (jatkovaa)</p>	Johtoryh- mä

<p><i>Tavoitekulttuurin määrittäminen</i></p>	<p><i>Vaihtoehtoisia toimenpiteitä:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ulkopuolisen tahon fasilitoima koulutus tai työpaja johtoryhmälle tavoitekulttuurin ja esihenkilöroolin määrittämisestä (sis. havainnoinnit ja haastattelut).</i> 	<p>Q3-Q4 2024</p>	<p>Johtoryhmä Henkilöstöpäällikkö</p>
<p>Arvojen kirkastaminen, konkretisointi ja näkyväksi tekeminen</p>	<p>1. Arvojen sanoittaminen henkilöstökäsikirjaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arvot sanoitetaan uudelleen niillä vaihtoehdoilla, jotka enemmistö kyselyn vastaajista koki parhaiten kuvaavan arvoa. <p>2. Henkilöhaastattelut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteena tuoda esille työntekijän roolia yrityksessä ja kuinka tämä linkittyy yrityksen strategiaan, kulttuuriin ja arvoihin. - Haastattelut jaetaan koko henkilöstölle sisäisissä kanavissa. <p>3. Kehityskeskustelulomakkeen päivitys:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lisätään lomakkeelle kysymys ”Kuinka olet omasta mielestäsi elänyt organisaation arvoja todeksi omassa työssäsi?” 	<p>Q3 2024 aikana</p> <p>Q3 2024 alkaen (1-2 haastattelua /kvar-taali)</p> <p>Vuoden 2024 lopussa (vuoden 2025 lomakkeelle)</p>	<p>Henkilöstöpäällikkö</p>

<p>Arvojen kirkastaminen, konkretisointi ja näkyväksi tekeminen</p>	<p><i>Vaihtoehtoisia toimenpiteitä:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Arvotyöpajat tiimi- tai toimintokohtaisesti. Työpajoissa keskitytään siihen, miten toimimalla juuri omassa työyhteisössä toimitaan oikein (sis. haastattelut ja havainnoinnit). - Arvojen mukaisesta toiminnasta palkitseminen: työntekijät nimitävät työkavereita, jotka ovat heidän mielestään toimineet yrityksen arvojen mukaisesti. 	<p>Q3-Q4 2024</p>	<p>Henkilöstöpäällikkö, Esihenkilöt</p>
<p>Yhteisöllisyyden ja yhteistyön vahvistaminen</p>	<p>1. Toimipisteiden välisen näkyvyyden parantaminen digitaalisia alustoja hyödyntämällä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teemaviikot tai -kuukaudet, jonka aikana nimetty toimipiste tai tiimi jakaa valokuvia ja viestejä intrassa päivittäisestä työarjesta toimipisteellä tai tiimissä. <p>2. Toimintojen näkyvyyden parantaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstölle pidettäviin kvartaali-infoihin lisätään toimintokohdainen esittely tietystä toiminnosta ja siellä meneillään olevista asioista. 	<p>Q3 2024 alkaen (1 tiimi tai toimipiste kuukaudessa)</p> <p>Q3 2024 alkaen (1 toiminto/kvartaali)</p>	<p>Henkilöstöpäällikkö Esihenkilöt Työntekijät</p> <p>Toimintojen vetäjät</p>

<p><i>Yhteisöllisyyden ja yhteistyön vahvistaminen</i></p>	<p><i>Vaihtoehtoisia toimenpiteitä:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Säännölliset fyysiset tapaamiset vuosittain: toimintojen yhteiset kick-off tilaisuudet ja virkistyspäivät, koko organisaation yhteinen henkilöstötapahtuma kerran vuodessa tai joka toinen vuosi.</i> - <i>Toimintojen järjestämät info-tilaisuudet eri toimipisteissä 1-2 kertaa vuodessa.</i> - <i>Tiimien rajat ylittävät virtuaaliset työpajat ja yhteiset projektit palaverit sekä Teams-ryhmät (esimerkiksi OEM- ja BA-myynnille yhteiset säännölliset palaverit).</i> - <i>Kysely henkilöstölle, jonka tavoitteena selvittää mitkä viestintäkanavat ovat tehokkaimpia ja suosituimpia työntekijöiden keskuudessa sekä kuinka usein ja millaista viestintää he haluavat vastaanottaa.</i> 	<p><i>Vuoden 2024 aikana tai 2025 alkaen</i></p> <p><i>Q3 2024</i></p>	<p><i>Toimintojen vetäjät</i></p> <p><i>Esihenkilöt</i></p> <p><i>Henkilöstöpäällikkö</i></p> <p><i>Henkilöstöpäällikkö</i></p>
<p>Kulttuurin ja arvojen mukaisen yhtenäisen viestinnän tehostaminen</p>	<p>1. Kulttuurikäsikirjan laatiminen organisaatiolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimii ohjenuorana ja tavoite-kulttuurin sekä arvojen mukaisen toiminnan selkeyttäjänä. - Konkretisoi ja viestii henkilöstölle millainen kulttuuri organisaatiossa on sekä millaista toimintaa ja käyttäytymistä tavoitekulttuuri sekä arvot edellyttävät kaikilla tasoilla. 	<p><i>Q1-Q2 2025 aikana</i></p>	<p><i>Henkilöstöpäällikkö</i></p>

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää, millä tavoin organisaatiossa, jossa työskennellään monipaikkaisesti ja hajautetusti, voidaan vahvistaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kehittämissuunnitelma, joka auttaa organisaatiota vahvistamaan yhtenäistä organisaatiokulttuuria.

Opinnäytetyön kannalta keskeisimmät tutkimuskysymykset olivat:

1. Mikä on henkilöstön kokemus yhtenäisestä organisaatiokulttuurista ja yhteisöllisyydestä?
2. Miten organisaatiossa, jossa työskennellään monipaikkaisesti ja hajautuneesti, voidaan vahvistaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria?

Näihin tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia tietoperustan ja työyhteisössä teetetyn kyselytutkimuksen avulla. Tietoperustassa on käytetty lähteinä niin vakiintuneita tietolähteitä kuin uusimpia kansainvälisiä tutkimustuloksiakin. Näiden pohjalta muodostui tämän opinnäytetyön tietoperustan viitekehys (kuvio 4), jonka kontekstina on monipaikkainen työyhteisö ja sen ytimessä yhtenäinen organisaatiokulttuuri.

Nykytilaa kartoitettiin työyhteisössä tehdyn kyselytutkimuksen avulla. Kyselyn tavoitteena oli selvittää mitkä ovat henkilöstön kokemukset yhtenäisestä organisaatiokulttuurista ja yhteisöllisyydestä. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten organisaation arvot koetaan.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että avoimuus ja joustavuus koettiin vahvimiksi organisaatiokulttuurin piirteiksi. Vastaavasti tehokkuus ja yhtenäisyys koettiin heikoimmiksi organisaatiokulttuurin piirteiksi. Tuloksista voi lisäksi olla pääteltävissä, että organisaation eri toimipisteiden ja toimintojen sijainnilla saattaa olla vaikutusta henkilöstön kokemuksiin. Esimerkiksi tuotannon antamat korkeimmat arvosanat voivat mahdollisesti selittyä sillä, että suurin osa tuotannon työntekijöistä työskentelee henkilöstömäärältään suurimmassa toimipisteessä, jossa on myös paljon muita toimintoja. Tämä fyysinen läheisyys ja tiivis yhteistyö eri toimintojen välillä saattaa luoda vahvempaa yhteisöllisyyden sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näin ollen positiivisempia arvioita yhtenäisen organisaatiokulttuurin tasosta. Vastaavasti toimintojen hajautuminen eri paikkakunnille voi taas vaikeuttaa tehokasta vuorovaikutusta ja yhteistyötä ja tämä puolestaan saattaa selittää hajautuneen tuotekehityksen antamia heikompia arvioita organisaatiokulttuurista.

Yhteisöllisyyden tason koettiin taas olevan vahvimillaan omissa tiimissä ja heikoimmillaan eri toimipisteiden välillä. Osa vastaajista koki, että näkyvyys eri toimipisteisiin tai toimintoihin oli heikompi, ja tämän arvioitiin vaikuttavan yhteisöllisyyden ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin tasoon. Tulosten perusteella myös eri roolien välillä oli havaittavissa eroja.

Esimerkiksi johtoryhmä ja esihenkilöt kokivat yhteisöllisyyden tason vahvemmaksi, kuin työntekijät. Tulokset saavat pohtimaan, onko eri toimipisteissä tai toiminnoissa vallitsevilla alakulttuureilla jotain vaikutusta henkilöstön kokemuksiin. Työntekijät saattavat myös kokea yhteisöllisyyden tason heikommaksi kuin johtoryhmä ja esihenkilöt siitä syystä, että he ovat vähemmän vuorovaikutuksessa eri toimipisteiden tai toimintojen kanssa. Esihenkilöt ja johtoryhmä ovat usein enemmän osallisina organisaation eri toiminnoissa sekä vuorovaikutustilanteissa, joten heidän kokemuksensa yhteisöllisyydestä voi tästä syystä olla positiivisempi.

Kyselytutkimuksen tuloksista kävi myös ilmi, että vaikka suuri osa vastaajista koki arvojen näkyvän hyvin jokapäiväisessä työskentelyssä, niin melkein yhtä iso osa vastaajista koki näiden näkyvän vain kohtalaisesti. Tästä voi olla pääteltävissä, että arvot eivät ole riittävän selkeästi ja konkreettisesti läsnä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa tai niiden merkitys ei ole tarpeeksi selkeä työntekijöille. Näin ollen kohdeorganisaatiossa voisi olla tarvetta kirkastaa arvoja sekä kehittää toimia, jotka edistävät yhteisöllisyyden ja sitä kautta yhtenäisen organisaatiokulttuurin vahvistamista eri toimipisteiden ja toimintojen välillä.

Koska kyseessä oli ensimmäinen organisaatiokulttuuriin ja yhteisöllisyyteen liittyvä kyselytutkimus organisaatiossa, niin vertailupohja aiempiin vastaaviin tutkimuksiin ei ole. Tämä tuo tiettyjä haasteita tulosten tulkintaan. On esimerkiksi vaikea arvioida, onko saatu tulos kokonaisuutena hyvä vai huono. Lisäksi on tärkeää huomioida, että vastaajien tulkinta siitä, mitä kohtalaiseksi koettu arvio tarkoittaa, voi vaihdella yksilöstä riippuen. Esimerkiksi, jos yrityksen arvojen näkymistä jokapäiväisessä työssä pidetään kohtalaisena, on pelkästään tämän vastauksen perusteella vaikea päätellä, onko asia kyseiselle vastaajalle tärkeä tai ei niin tärkeä, ja kokeeko vastaaja tilanteen hyväksyttävänä vai tarvitseeko asia vastaajan mielestä aktiivista kehittämistä. Tästä syystä tarkempi analyysi sekä keskustelu toimeksiantajan kanssa toivottavasta tasosta ja kehityssuunnasta ovat tärkeitä, jotta voidaan paremmin ymmärtää vastaajien näkemyksiä ja mahdollisia tarpeita sekä suunnitella tarvittavia toimenpiteitä organisaation kehittämiseksi.

6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteita. Ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista tulisi aina varmistaa tarvittavat luvat, suostumukset ja eettinen arviointi. Tieteellinen toiminta on toteutettava alan sääntöjen mukaisesti sekä noudattaen hyvän tieteellisen käytännön (HTK) -ohjeistusta. Tämä tarkoittaa sitä, että huolehditaan tutkijoiden ja tutkittavien turvallisuudesta ja terveydestä sekä osoitetaan arvostusta tieteellisen toiminnan osapuolia, tutkittavia henkilöitä, kohteita, yhteiskuntaa sekä ympäristöä kohtaan. Ennen aineiston keruuta, sovitaan omistus- ja käyttöoikeuksista sekä säilytyksestä. Aineistoa käsiteltäessä noudatetaan voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapito-, luottamuksellisuusvelvoitteita, samalla kuitenkin edistetään aineistojen

avoimuutta ja jatkokäyttöä. Yhteistyökumppaneiden kanssa sovitaan myös tavoitteista, oikeuksista ja velvollisuuksista. Kunnioitetaan muiden työtä ja viitataan niihin asianmukaisesti. Sovitaan tekijyydestä ja julkaisemisesta suositusten mukaisesti sekä viestitään rehellisesti ja avoimesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12-14.)

Tutkimuksen arvioinnissa hyödynnetään yleisesti hyväksytyjä termejä, kuten tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) ja pätevyys (validiteetti). Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että otos on tarpeeksi edustava ja suuri sekä tiedonkeruu ja tulosten käsittely tehdään huolellisesti sekä virheettömästi. Pätevyydellä tarkoitetaan taas tutkimusmenetelmän kykyä mitata sen kannalta olennaisia asioita sekä sitä, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut. Näin varmistetaan tarkkojen ja luotettavien tulosten saaminen. (Vilka 2021.)

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa muiden työtä on kunnioitettu ja niihin on viitattu asianmukaisesti sekä tietoperusta edustaa kattavasti eri lähteitä. Myös tutkivan osuuden kyselytutkimus pohjautuu tutkittuun tietoon aiheesta. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pyrittiin lisäksi parantamaan kyselylomakkeen testaamisen ja kehittämisen avulla. Ennen lopullisen kyselyn lähettämistä valitulle vastaajajoukolle, kysely kävi läpi kolmen vaiheen iterointiprosessin, jossa lomaketta testattiin ja sitä muokattiin palautteen pohjalta. Näin pyrittiin varmistamaan, että kysely oli selkeä ja edisti vastaajien mahdollisuuksia ymmärtää kysymykset luotettavien tulosten saamiseksi. Tulevaisuudessa kyselyä on mahdollista myös toistaa, jotta kehittämistyön vaikutuksia pystytään seuraamaan.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa vastaajajoukon laajuus ja hyvä vastausprosentti. Kysely lähetettiin kaikille emoyhtiön sekä Ruotsin tytäryhtiön henkilöstöön kuuluville, eikä sitä rajoitettu esimerkiksi vain tiettyyn ryhmään, kuten johtoryhmään tai esihenkilöihin. Näin varmistettiin, että tutkimuksen tulokset heijastavat koko henkilöstön mielipiteitä. Tutkimuksen luotettavuutta edistettiin myös huolehtimalla vastaajien anonymiteetistä ja aineiston turvallisuudesta käsittelystä. Vastaajaryhmien koon ollessa alle viisi, vastauksia tulkittiin osana isompia kokonaisuuksia anonymiteetin säilyttämiseksi. Tutkimuksen aineistoa käsiteltiin ja säilytettiin suojatussa kansiossa, johon ulkopuolisilla ei ollut pääsyä.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja -prosessi suunniteltiin ja toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tämä takaa tutkimuksen tulosten vastaavuuden toimeksiantajan tarpeisiin ja odotuksiin. Lisäksi kyselyn tulokset on raportoitu toimeksiantajalle, mikä on olennainen osa tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Saatuja tuloksia voidaan käyttää päätöksenteon tukena ja kohdeorganisaation kehittämistyön pohjana.

Toimeksiantaja arvioi opinnäytetyön aiheen erittäin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi, sillä se nivoutuu hyvin konkreettisesti osaksi yrityksen strategiaa ja tulevaa kehitystä. Kehittämistyö on

saanut laajasti myös johtoryhmän tuen ja toimeksiantaja uskoo, että sillä tulee olemaan suora vaikutus kohdeorganisaation kulttuurin kehittämiseen haluttuun suuntaan. Arviossa kiiteltiin myös tekstin selkeyttä ja sujuvuutta sekä kyselyn onnistumista, jotka paransivat ymmärrystä organisaatiokulttuurista, arvojen toteutumisesta ja yhteisöllisyyden haasteista. Toimeksiantajan mukaan työn tekeminen itsenäisesti ja kyky saada muita mukaan prosessiin ovat olleet onnistuneita. Lisäksi monimutkainen aihe on jäsennelty opinnäytetyöhön ymmärrettävästi ja loogisesti.

6.2 Pohdinta

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja opettavainen sekä vahvisti käsitystä siitä, kuinka moniulotteinen ja tärkeä aihe organisaatiokulttuuri on. Tietoperustassa pyrittiin kattavasti käsittelemään organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden vahvistamisen merkitystä ja siihen liittyviä monia osatekijöitä. Niin tietoperustan kuin lopputuloksena syntyneen kehityssuunnitelmankin tavoitteena oli tuoda esiin konkreettisia ja käytännönläheisiä keinoja, joiden avulla yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin ja yhteisöllisyyteen voidaan vaikuttaa monipaikkaisessa työyhteisössä.

Opinnäytetyön taustalla oli siis toimeksiantajan tarve vahvistaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria sekä yhteisöllisyyttä, erityisesti konsernin emoyhtiön monipaikkaisessa ja hajautetussa työyhteisössä. Tämän tarpeen pohjalta opinnäytetyöhön tutkivan osuuden toteutustavaksi valittiin kyselytutkimus. Koska tavoitteena oli selvittää mahdollisimman laajalla otannalla henkilöstön näkemyksiä nykytilasta, niin kyselytutkimus tarjosi parhaan keinon saada kattava ja vertailukelpoinen aineisto. Syvällisemmän ymmärryksen ja kehitysehdotusten kannalta olisi kuitenkin voinut olla hyödyllistä jatkaa tutkimusta myös haastatteluilla. Haastattelut olisivat tarjonneet mahdollisuuden syventää kysymyksiä ja saada tarkentavia vastauksia henkilöstön mielipiteistä sekä kokemuksista. Tämä olisi voinut auttaa havaitsemaan mahdollisia ongelma-kohtia, jotka saattavat jäädä pinnallisemmassa kyselytutkimuksessa huomaamatta. Lisäksi haastattelut olisivat tarjonneet tilaisuuden vuorovaikutukseen ja avoimeen keskusteluun, mikä olisi voinut johtaa uusiin oivalluksiin ja ideoihin kehittämistyön tueksi. Haastattelut voisivat kuitenkin toimia hyvänä jatkotoimenpiteenä kohdeorganisaation kehittämistyön tueksi, mikäli kehittämissuunnitelmassa ehdotettujen toimenpiteiden vaikutuksia halutaan tutkia.

Opinnäytetyön tietoperustan sekä kyselytutkimuksen tulosten peilaaminen tarjosi kuitenkin paljon arvokkaita näkökulmia organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden nykytilasta sekä sen vahvistamisesta monipaikkaisessa ja hajautetussa työyhteisössä. Aihetta pyrittiin lähestymään mahdollisimman loogisesti ja käytännönläheisesti, jotta kohdeorganisaatiossa teetetyn tutkimuksen tulokset olisivat selkeitä ja lopputuloksena syntyvät kehitysehdotukset mahdollisimman toteutuskelpoisia toimeksiantajalle. Niin tietoperustassa kuin tutkimusosuudessaakin keskityttiin tutkimusongelman kannalta olennaisiin asioihin ja opinnäytetyön lopputuloksena

syntyntä kehittämissuunnitelmaa pyrittiin pohtimaan sellaisesta näkökulmasta, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä toimeksiantajalle käytännön tasolla, ja että suunnitelmassa esitetyt kehitysehdotukset olisivat realistisia ja toteutettavissa kohdeorganisaation resurssit ja tavoitteet huomioiden.

Toimeksiantajan arvio opinnäytetyöstä oli erittäin positiivinen, mikä vahvistaa työn merkityksellisuyttä ja onnistumista. Erityisen arvokkaana voidaan pitää sitä, että työ nähtiin tärkeänä osana yrityksen strategiaa sekä kehitystä, ja sillä odotetaan olevan suora vaikutus kulttuurin kehittämistyöhön kohdeorganisaatiossa. Toimeksiantajan palaute vahvistaa uskoa siihen, että opinnäytetyö sekä lopputuloksena valmistunut kehittämissuunnitelma eivät jää pelkäksi kirjalliseksi tuotokseksi, vaan näillä tulee olemaan todellista vaikutusta yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen kohdeorganisaatiossa.

Kuten useat tutkimukset ovat osoittaneet, niin vahva organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys parantavat työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja tehokkuutta. Etenkin työntekijöiden fyysinen etäisyys toisistaan korostaa tarvetta kiinnittää huomiota yhteisöllisyyden sekä organisaatiokulttuurin merkitykseen työntekijöiden sitouttamisen ja yrityksen menestyksen kannalta. Tämän osoittavat muun muassa opinnäytetyön johdannossa esiin tuodut The Culture Factor groupin (2023), O.C. Tanner instituutin (2023) sekä MacKinseyn (2021) tutkimusten tulokset.

Tietoperustassa käsiteltiin myös sitä, kuinka nykypäivän työelämässä monipaikkaiset ja hajautetut organisaatiot ovat yleistyneet ja miten tällaisissa työyhteisöissä yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin vahvistaminen voi olla erityisen haastavaa, kuten Vilkmän (2023) osoittaa. Tämän fyysisen etäisyyden vuoksi voi olla esimerkiksi haasteellista tehdä organisaation kulttuuria, arvoja ja tavoitteita näkyväksi. Tämän johdosta osana kehittämissuunnitelmaa nostettiin esille kulttuurin ja arvojen mukaisen yhtenäisen viestinnän tehostaminen, sillä yhteisöllisyyden vahvistaminen monipaikkaisissa ja hajautuneessa työyhteisössä vaatii hyvää viestintää, yhteistyötä ja koordinaatiota eri toimipisteiden välillä (Vilkmän 2023, 41).

Fyysiset tapaamiset ovat toki tärkeitä ja voidaan usein kokea helpoimmaksi tavaksi edistää yhteisöllisyyttä (Peters-Van Havel 2016). Voisikin olla loogista ajatella, että ratkaisu yhteisöllisyyden vahvistamiseen olisi yksinkertaisesti yhteisten fyysisten tapaamisten lisääminen. Koska kohdeorganisaatiossa henkilöstö työskentelee usealla eri paikkakunnalla, niin yhteiset tapaamiset lisäävät kuitenkin huomattavasti matkakustannuksia. Lisäksi matkustuksen lisääntyminen ei olisi myöskään tehokasta ajankäyttöä. Monipaikkaisessa organisaatiossa onkin tärkeää löytää vaihtoehtoisia keinoja, sillä yhteisöllisyyttä voidaan edistää myös muilla tavoin, kuin fyysisiä tapaamisia lisäämällä. Tämä tuli esille myös opinnäytetyön tietoperustassa (Baker ym. 2013; Vilkmän 2023). Erialaisten digitaalisten alustojen sekä viestintäkanavien hyödyntäminen edistää yhteisöllisyyttä. Lisäksi tämä on ajankäytön vuoksi tehokkaampaa ja

mahdollistaa aktiivisen vuorovaikutuksen sekä yhteistyön eri toimipisteiden välillä ilman fyysistä läsnäoloa. Opinnäytetyön lopputuloksina syntyneitä kehitysehdotuksia pyrittiinkin miettimään tarkoin näistä näkökulmista, jotta ne olisivat kohdeorganisaatioon sopivia ja käytännöllisiä sekä samalla mahdollisimman kustannustehokkaita.

Osana työntekeksen tapoja tietoperustassa käsiteltiin myös etätyötä ja sen mahdollisia vaikutuksia (Di Marino ym. 2018; Kuisma & Sauri 2021; Ollila ym. 2018; Vilkmán 2023). Korona-aika ja sen tuoma etätyön yleistyminen ovat muuttaneet merkittävästi nykypäivän työelämää. Tämä muutos on vaikuttanut olennaisesti monen organisaation yhteisöllisyyteen ja organisaatiokulttuuriin (Vilkmán 2023). Vaikka kohdeorganisaatiossa tehdään myös paljon etätyötä, niin tämän opinnäytetyön näkökulma ei kuitenkaan keskittynyt pelkästään etätyöhön ja sen vaikutuksiin. On kuitenkin hyvä huomioida, että viime vuosien aikana lisääntyneellä etätyöllä voi jo itsessään olla vaikutuksia yhteisöllisyyteen ja yhtenäisen organisaatiokulttuuriin, sillä osa henkilöstöstä työskentelee entistä vähemmän toimistoilla. Kohdeorganisaatiossa jo aiemmin teetetyt henkilöstökyselyt sekä henkilöstöltä saatu palaute liittyen etätyöhön ovat kuitenkin antaneet ymmärtää, että henkilöstö on varsin tyytyväisiä etätyön tuomaan joustavuuteen. Hyvä kuitenkin tiedostaa, että kaikissa rooleissa etätyön tekeminen ei ole mahdollista. Tämä saakin pohtimaan, onko lisääntynyt etätyö vaikuttanut myös toimipisteillä pääasiallisesti työskentelevien työntekijöiden kokemukseen yhteisöllisyydestä, koska toimistoilla on vähemmän henkilöstöä kuin ennen.

Tietoperustassa käsiteltiin lisäksi paljon luottamusta (Kehusmaa 2011; Koivumäki 2008; Kulmala & Rosvall 2022; Kärkkäinen 2005; Paasivaara & Nikkilä 2010; Peters-Van Havel 2016; Rauramo 2012), mutta sitä ei kuitenkaan erikseen otettu kyselytutkimukseen mukaan. Tämä on herättänyt pohtimaan, että vaikka kyselytutkimuksessa oli joidenkin vastausten osalta havaittavissa heikompaa kokemusta yhteisöllisyyden ja yhtenäisestä organisaatiokulttuurin tasosta, niin tuloksista ei voida tulkita, vaikuttaako esimerkiksi luottamuksen puute tähän. On siis mahdollista, että luottamusongelmat voivat olla läsnä ja tämä olisi yksi mahdollinen kehittämisaikala, joka tulisi ottaa huomioon.

Loppuun on hyvä vielä todeta, että organisaatiokulttuurin mittaaminen ja vahvistaminen on haastavaa, sillä organisaation jäsenet voivat elää useiden rinnakkaisten ja päällekkäisten kulttuurien vaikutuksen alaisina (Kärkkäinen 2005, 27-28). Tämä voi vaikeuttaa yhtenäisen organisaatiokulttuurin tunnistamista ja edistämistä. Yhteisöllisyyden vahvistaminen voi tarjota ratkaisun yhtenäisen organisaatiokulttuurin edistämisen haasteisiin. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri osastojen ja tiimien välillä tulisi edistää, sillä tämä tukee yhteisöllisyyttä. Vahva yhteisöllisyys voi vähentää erilaisten alakulttuurien välistä kuilua ja näin ollen edistää yhtenäistä organisaatiokulttuuria (Kärkkäinen 2005, 27-28). On kuitenkin tärkeää muistaa, että organisaatiokulttuurin kehittäminen on pitkäaikainen prosessi, joka vaatii ennen kaikkea johdon jatkuvaa tukea, mutta myös koko työyhteisön sitoutumista.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksina voisi harkita alakulttuurien vaikutusten tarkempaa tutkimista organisaatiossa. Alakulttuureja muodostuu niin eri tiimeissä, toiminnoissa kuin toimipisteissäkin ja niillä voi olla jopa merkittävä vaikutus organisaation toimintaan sekä työilmapiiriin. Tutkimalla organisaation alakulttuureja syvällisemmin voitaisiinkin saada parempi käsitys siitä, miten ne vaikuttavat organisaation kokonaiskulttuuriin ja yhteisöllisyyteen sekä miten niitä voitaisiin mahdollisesti hallita tai integroida osaksi organisaation yhteistä kulttuuria.

Toinen jatkotutkimusehdotus voisi liittyä iän ja työuran pituuden vaikutuksiin. On hyvinkin mahdollista, että iällä tai työuran pituudella on vaikutuksia työntekijän kokemukseen yhteisöllisyydestä ja yhtenäisestä organisaatiokulttuurista. Näillä voi myös olla vaikutusta arvoihin ja työskentelytapoihin, jotka voivat taas osaltaan vaikuttaa organisaation dynamiikkaan ja tehokkuuteen. Vaikka ikää ja työuran pituutta kysyttiin kyselytutkimuksen taustatiedoissa, niin näiden mahdollisia vaikutuksia ei tässä opinnäytetyössä tarkasteltu. Kyseisiä taustatietoja kysyttiin, jotta niitä voidaan tarvittaessa hyödyntää yhtenäisen organisaatiokulttuurin strategiassa kohdeorganisaatiossa, mikäli halutaan syvällisemmin ymmärtää, onko näillä jotain vaikutusta henkilöstön kokemuksiin. Jatkotutkimus näiden tekijöiden vaikutuksista voisikin avata uusia näkökulmia organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen ja sen kehittämiseen.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä tarkemmin myös etätöön vaikutuksiin organisaatiokulttuuriin ja yhteisöllisyyteen sekä keinoihin niiden hallitsemiseksi. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia, onko lisääntynyt etätöy vaikuttanut toimipisteillä työskentelevien työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemukseen, kun fyysisesti läsnä olevien henkilöiden määrä on vähentynyt. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia miten organisaatiot voivat tukea etätöntyöntekijöiden henkistä hyvinvointia ja motivaatiota etätöössä, jotta yhteisöllisyys säilyy vahvana myös virtuaalisessa työympäristössä sekä, miten teknologian käyttö ja digitaaliset työkalut voivat edistää tiimityöskentelyä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta etätöössä.

Lisäksi jatkotutkimuksissa voisi olla hyödyllistä käsitellä luottamusta, jotta saataisiin parempi käsitys työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä siihen liittyen. Olisi hyvä harkita myös muita tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja tai havainnointia, jotka voivat tarjota syvällisempää ymmärrystä organisaation nykytilasta ja mahdollisista kehityskohteista.

Lähteet

- Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C.M. 2013. Feedback and organizations: Feedback is good, feedback - friendly culture is better. *Canadian Psychology* 54 (4), 260-268. Viitattu 28.1.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/feedback-organizations-is-good-friendly-culture/docview/1475123262/se-2>
- Brandt, T. 2011. *Personallisuudet työyhteisössä. Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet*. 2. painos. Vaasa: Leaded-Kustannus.
- Catliff, C. 2020. How to give good, constructive feedback to those around you: Here are some considerations for building a feedback culture. *The Globe and Mail* 6/2020. Viitattu 28.1.2024. <https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/how-give-good-constructive-feedback-those-around/docview/2408462428/se-2>
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. & Schaninger, B. 2021. Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours. McKinsey & company. Viitattu 16.3.2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours#/>
- Di Marino, M., Lilius, J. & Lapintie, K. 2018. New forms of multi-local working: Identifying multi-locality in planning as well as public and private organizations' strategies in the Helsinki region. *European Planning Studies* 26 (10). Viitattu 6.1.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/new-forms-multi-local-working-identifying/docview/2108091006/se-2>
- Grohnertin, T., Meuwissenin, R.H.G. & Gijsselaersin, W.H. 2021. Retaining the learning professional: A survival study on workplace learning in professional service firms. *Human Resource Development Quarterly* 32 (4), 577-595. Viitattu 27.1.2024. <https://www.proquest.com/central/scholarly-journals/retaining-learning-professional-survival-study-on/docview/2604756517/sem-2?accountid=12003>
- Hiila, I., Hakola, I. & Tukiainen, M. 2019. *Tiimiäly*. E-kirja. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.
- Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Klein, K. & D'Aunno, T. 1986. Psychological sense of community in the workplace. *Journal of Community Psychology* 14 (4), 365-377. Viitattu 7.1.2024. https://www.academia.edu/21387776/Psychological_sense_of_community_in_the_workplace
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. *Työelämän tutkimus* 2/2008 6 (2), 223-225. Viitattu 30.12.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87533>
- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätö ja monipaikkaisuus Suomessa. *Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia-sarja*, 121. Keuruu: Pole-Kuntatieto.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. *Yrityskulttuuri käytännössä. Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kuusela, S. 2015. *Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaena. Helsinki: Edita Publishing.

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

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampere: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Mäkelä, A. 2022. Alle puolet suomalaisista pitää työpaikkaansa hyvänä - arvostuksen puute kaihtaa: "Tulos on huolestuttava". Viitattu 18.2.2024. <https://duunitori.fi/tyoelama/suomalaisen-tyoelaman-tila-tutkimus>

O.C. Tanner. 2023. Global culture report. O.C. Tanner instituutti. Viitattu 13.4.2024. <https://www.octanner.com/global-culture-report/2023-introduction>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoiminnassa. 3.-4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyrteissä- hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämän tutkimus 16 (4), 236-250. Viitattu 6.1.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692>

Ouman. 2024a. Yritys. Viitattu 14.1.2024. <https://ouman.fi/ouman/>

Ouman. 2024b. Ratkaisut. Viitattu 14.1.2024. <https://ouman.fi/ratkaisut/>

Ouman. 2024c. Tuotteet. Viitattu 14.1.2024. <https://ouman.fi/tuotteet/>

Ouman Group. 2024a. About us. Viitattu 14.1.2024. <https://www.oumangroup.com/about-us>

Ouman Group. 2024b. Home. Viitattu 14.1.2024. <https://www.oumangroup.com/>

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. painos. Helsinki: Kirjapaja.

Peters-Van Havel, K. R. 2016. The Sense of Community in a Geo-Dispersed Corporate Functional Subgroup. Fielding Graduate University. Santa Barbara. Viitattu 7.1.2024. <https://www.proquest.com/central/dissertations-theses/sense-community-geo-dispersed-corporate/docview/1783602102/sem-2?accountid=12003>

Poikajärvi, H. & Kilja, P. 2021. Yhteisöllisyyden merkitys on muotoutumassa uudella tavalla. Oulun ammattikorkeakoulu 83/2021. Viitattu 11.2.2024. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021102151901>

Polo, S. 2005. Osaamisen kehittäminen on tietoista toimintaa. Aikuiskasvatus 25 (2), 157-161. Viitattu 27.1.2024. <https://doi.org/10.33336/aik.93624>

Raina, L. 2022. Uusi yhteisöllisyys: kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. E-kirja. Helsinki: Books on Demand.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat - Viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing.

The Culture Factor Group. 2023. Global report. Viitattu 13.4.2024. <https://news.hofstede-insights.com/news/the-culture-factor-global-report>

Tiitilä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! 1. painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. 1. painos. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 1.4.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Varila, E. 2021. Työyhteisön yhteisöllisyyden tukeminen johtamisen keinoin - Integroiva kirjallisuuskatsaus. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Viitattu 1.1.2024. <https://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=d76576bd-6f7b-4769-862a-377a6f96da4f>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-Kirja. Helsinki: Helsingin Yliopisto.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen - Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2019. Etätyön ja monipaikkaisuuden vaikutukset yhteisöllisyyteen. Viitattu 6.1.2024. <https://timanttia.fi/etatyon-ja-monipaikkaisuuden-vaikutukset-yhteisollisyyteen/>

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kuviot

Kuvio 1: Kulttuurin tasot Rautamo (2012, 134) mukailleen.....	12
Kuvio 2: Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät Oksasen tutkimuksen mukaan (Manka & Manka 2016, 134)	21
Kuvio 3: Reilu johtaminen osana hyvinvoivaa ja tuottavaa työyhteisöä (Kehusmaa 2011, 120)25	
Kuvio 4: Tietoperustan viitekehys - Yhtenäistä organisaatiokulttuuria vahvistavat tekijät....	33
Kuvio 5: Opinnäytetyön tutkimuksen vaiheet Ojasalo ym. (2015, 54) mukailleen	35
Kuvio 6: Vastaajien arviot organisaatiokulttuurin tasosta eri näkökulmista	40
Kuvio 7: Vastaajien arviot organisaatiokulttuurin tasosta eri toiminnoittain eriteltynä	41
Kuvio 8: Vastaajien arviot yhteisöllisyyden tasosta eri näkökulmista	42
Kuvio 9: Vastausten jakautuminen - Mitkä annetuista vaihtoehdoista vastaavat parhaiten arvoa 'together'?	44
Kuvio 10: Kuinka arvo 'together' näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä.....	45
Kuvio 11: Vastausten jakautuminen - Mitkä annetuista vaihtoehdoista vastaavat parhaiten arvoa 'winning attitude'?	46
Kuvio 12: Kuinka arvo 'winning attitudes' näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä	47
Kuvio 13: Vastaajien arviot yhteistyön ja vuorovaikutuksen tasosta	48
Kuvio 14: Vastaukset kysymykseen "Koetko saavasi riittävästi tunnustusta tai palautetta työsuorituksestasi?"	49
Kuvio 15: Vastaajien arviot osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista	50
Kuvio 16: Vastaajien arviot siitä, kuinka tyytyväisiä he ovat osallistamisen tasoon	51

Taulukot

Taulukko 1: Vaihtoehtoiset kehittämistoimenpiteet	52
Taulukko 2: Kehittämissuunnitelma.....	57

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake 73

Liite 1: Kyselylomake

Organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstömme näkemyksiä yhtenäisestä organisaatiokulttuurista, arvoista ja yhteisöllisyydestä.

Hyödynnän kyselyn tuloksia osana YAMK-opinnäytetyötäni, jossa pyrin selvittämään, miten monipaikkaisessa organisaatiossa voidaan edistää yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä samalla vahvistaen yhtenäistä organisaatiokulttuuria.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja tuloksia tulkitaan kokonaisuuksina.

Vastausaikaa on tiistaihin 20.2.2024 saakka.

ALOITA

1. Rooli

- Johtoryhmän jäsen
- Esihenkilö
- Työntekijä

2. Toimipiste

- Kempele
- Rauma
- Turku
- Espoo
- Göteborg
- Muu

3. Toiminto

- BA
- OEM
- R&D
- Production
- Business support (Finance, IT, HR, QA)

4. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Osio 1:

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä, yhdistävät heitä sekä erottavat organisaation muista.

SEURAAVA

6. Millä tasolla arvioisit organisaatiokulttuurimme olevan seuraavasta näkökulmasta?

SIILOUTUNUT

YHTENÄINEN

Mikäli vastaaja vie janalla pallon vasempaan pätyyn kohtaan 1-3, tulee hänelle seuraava lisäkysymys. Sama lisäkysymys tulee 1. osion kaikkien kysymysten (6-13) kohdalla, jos vastaaja antaa arvoksi 1-3.

7. Haluatko perustella valintaasi?

8. Millä tasolla arvioisit organisaatiokulttuurimme olevan seuraavasta näkökulmasta?



9. Millä tasolla arvioisit organisaatiokulttuurimme olevan seuraavasta näkökulmasta?



10. Millä tasolla arvioisit organisaatiokulttuurimme olevan seuraavasta näkökulmasta?



11. Millä tasolla arvioisit organisaatiokulttuurimme olevan seuraavasta näkökulmasta?



12. Millä tasolla arvioisit organisaatiokulttuurimme olevan seuraavasta näkökulmasta?



13. Millä tasolla arvioisit organisaatiokulttuurimme olevan seuraavasta näkökulmasta?



Osio 2:

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työyhteisössä tapahtuvaa yhteistä toimintaa, kykyä tehdä yhteistyötä ja kokemusta siitä, että työntekijät kokevat kuuluvansa osaksi toimivaa tiimiä. Tämä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tukee työhyvinvointia sekä organisaation tuloksekasta toimintaa.

SEURAAVA

14. Miten arvioisit yhteisöllisyyden tasoa koko konsernissa?



15. Miten arvioisit yhteisöllisyyden tasoa omassa tiimissäsi?



16. Miten arvioisit yhteisöllisyyden tasoa eri toimipisteiden välillä?



17. Miten arvioisit yhteisöllisyyden tasoa eri toimintojen välillä? (BA, OEM, R&D, tuotanto jne.)



Osio 3:

Arvot

Organisaatiomme arvot liittyvät yhdessä tekemiseen ja osaamisemme hyödyntämiseen (together) sekä asenteeseen, joka korostaa toisalta ylpeyttä työstämme, toisalta nöyryyttä kuunnella ja palvella asiakkaitamme (winning attitude). Asiallinen ja reilu käyttäytyminen työpaikalla on arvojemme toteuttamisen perusta.

18. Tarkasteltaessa yrityksen arvoa 'together', mitkä seuraavista vaihtoehdoista vastaavat mielestäsi parhaiten tätä arvoa?

- Aktiivinen yhteistyö asiakkaidemme kanssa on sujuvaa
- Hyödynämme toistemme osaamista tavoitteiden saavuttamiseen
- En ymmärrä, mitä kyseinen arvo tarkoittaa
- Voin ottaa yhteyttä kollegaani ja saada tukea
- Saavutamme yhteistyöllä enemmän, kuin yksin
- Toimimme hyvin yhdessä eri tiimien ja osastojen välillä
- Joku muu, mikä? (kirjoita tähän)

19. Arvomme 'together' näkyy joka päiväisessä työskentelyssämme

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko heikosti
- Erittäin heikosti
- En osaa sanoa

20. Tarkasteltaessa yrityksen arvoa 'winning attitude', mitkä seuraavista vaihtoehdoista vastaavat mielestäsi parhaiten tätä arvoa?

- Asetamme innostavia tavoitteita
- Pidämme kiinni antamistamme lupauksista ja sovitusta aikatauluista
- Päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen on meille tärkeää
- En ymmärrä, mitä kyseinen arvo tarkoittaa
- Opimme vaikeista ajoista ja olemme sinnikkäitä
- Teemme työmme tehokkaasti ja pyrimme löytämään parhaat ratkaisut
- Joku muu, mikä? (kirjoita tähän)

21. Arvomme 'winning attitude' näkyy jokapäiväisessä työskentelyssämme

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko heikosti
- Erittäin heikosti
- En osaa sanoa

Osio 4:

Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyöllä tarkoitetaan sitä, kun työntekijät tekevät yhdessä työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan työntekijöiden välistä kommunikaatiota ja viestintää erilaisissa tilanteissa.

22. Kuinka tyytyväinen olet yhteistyön ja vuorovaikutuksen tasoon organisaatiossamme (sisäisesti)?

- Erittäin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Neutraali
- Tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

23. Vastasit edelliseen olevasi 'tyytymätön' tai 'erittäin tyytymätön'. Minkä koet eniten vaikuttavan tähän? (valitse enintään 3 vaihtoehtoa tai kirjoita omasi)

- Yrityksen historia: koen, että olemme edelleen eri organisaatioita
- Maiden tai eri toimipisteiden väliset "kulttuurierot"
- Yhteistyön ja vuorovaikutuksen puute omassa tiimissäni
- Epäselvä vastuunjako organisaatiossa
- Liian vähän fyysisiä tapaamisia oman tiimini kanssa
- Yhteistyön puute eri osastojen tai toimipisteiden välillä
- Liian vähän fyysisiä tapaamisia muiden osastojen tai toimipisteiden kanssa
- Nykyiset työkalut tai järjestelmät eivät tue tehokasta yhteistyötä ja tiedonjakoa
- Johdon viestintä on epäselvää tai puutteellista
- Oman esihenkilöni viestintä on epäselvää tai puutteellista
- Eri toimipisteisiin tai osastoihin on heikko näkyvyys, en tiedä, mitä muut tekevät
- Joku muu, mikä? (kirjoita tähän)

24. Koetko saavasi riittävästi tunnustusta tai palautetta työsuorituksestasi? (palaute voi tulla esim. esihenkilöltä, tiimiläiseltä tai joltain muulta organisaatioon kuuluvalta henkilöltä.)

- Kyllä
- En

25. Vastasit edelliseen 'en'. Mitkä seuraavista asioista voisivat parantaa tätä? (valitse enintään 3 vaihtoehtoa tai kirjoita omasi)

- Kehityskeskusteluiden pitäminen useammin, kuin kerran vuodessa
- Säännölliset 'one-to-one', eli kahdenkeskeiset keskustelut esihenkilöni kanssa
- Kiitoksen tai palautteen saaminen omalta esihenkilöltäni
- Palautejärjestelmä, joka mahdollistaa jatkuvan palautteen antamisen ja saamisen
- Kiitoksen tai palautteen saaminen työkavereiltani
- Kiitoksen tai tunnustuksen saaminen yrityksen johdolta
- Joku muu, mikä? (kirjoita tähän)

26. Kuinka tyytyväinen olet osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin organisaatiossamme?

- Erittäin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Neutraali
- Tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

27. Vastasit edelliseen olevasi 'tyytymätön' tai 'erittäin tyytymätön'. Mitkä seuraavista asioista voisivat parantaa tätä? (valitse enintään 3 vaihtoehtoa tai kirjoita omasi)

- Osallistuminen alan tapahtumiin tai konferensseihin
- Ulkoiset koulutukset tai verkkokurssit
- Sisäiset koulutukset tai verkkokurssit
- Työkierto eri tiimeissä tai osastoilla
- Mentorointi tai valmennus
- Työpajat tai projektityöskentely
- Säännöllinen kokemusten jakaminen tiimissä
- Verkostoituminen alan ammattilaisten kanssa
- Joku muu, mikä? (kirjoita tähän)

28. Kuinka tyytyväinen olet osallistamisen tasoon organisaatiossamme? (osallistamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijät saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaation toimintaan.)

- Erittäin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Neutraali
- Tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

29. Vastasit edelliseen olevasi 'tyytymätön' tai 'erittäin tyytymätön'. Mitkä seuraavista asioista voisivat parantaa tätä? (valitse enintään 3 vaihtoehtoa tai kirjoita omasi)

- Enemmän ajantasaista tietoa organisaation päätöksistä ja suunnitelmista
- Säännöllisiä avoimia keskustelutilaisuuksia johdon ja työntekijöiden välillä
- Tiimeille tai yksilöille suurempi vaikutusvalta oman työnsä suunnitteluun
- Palautekanava, jonka kautta työntekijät voivat antaa palautetta tai esittää kysymyksiä
- Parempi läpinäkyys organisaation päätöksenteossa, jotta ymmärtäisin, miten päätökset vaikuttavat omaan työhöni
- Joku muu, mikä? (kirjoita tähän)

30. Haluaisitko lisätä vielä jotain?

VALMIS

Kiitos osallistumisesta! Arvostamme palautettasi!