



TYÖNTEKIJÖIDEN SOPEUTUMISAJAN LYHENTÄMINEN JOHTAMISMENETELMIN ASIAKASYMPÄRISTÖSSÄ

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutusohjelma:

Teknologiaosaamisen johtaminen

Kevät 2025

Marianne Kupila

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä Marianne Kupila

Työn nimi Työntekijöiden sopeutumisajan lyhentäminen johtamismenetelmin asiakasympäristössä

Ohjaaja Timo Kärppä

Tiivistelmä

Vuosi 2025

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten työntekijöiden sopeutumisaikaa uuteen asiakasorganisaatioon voitaisiin lyhentää. Opinnäytetyön tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on myös tutkia, miten työntekijät kokevat asiakasyrityksissä työskentelyn ja minkä he kokivat edesauttaneen nopeampaan sopeutumiseen.

Tutkimuksessa haettiin hyväksi havaittuja asioita työhön sopeutumisessa, perehdytyksessä ja yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymisessä. Myös etätöiden vaikutusta sopeutumiseen tarkastellaan, sekä sitä, onko työsuhteen kestolla vaikutusta sopeutumisen kokemukseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada keinoja työntekijöiden nopeampaan sopeutumiseen. Kyselyn tuloksia analysoidaan ja niitä peilataan alussa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen, sekä johtamisen työkaluihin. Työn konkreettisenä lopputuloksena syntyy lista suositeltavista toimenpiteistä.

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että työyhteisön ilmapiirin ja yhteisön tuen vaikutus on valtava. Myös oman aktiivisuuden merkitys korostui tutkimuksessa sekä uuteen ympäristöön tutustumisessa että uuden työtehtävän oppimisessa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että osaamisen kehittymistä voitaisiin paremmin seurata ja tukea. Työntekijät kokivat saavansa kollegoiltaan riittävästi tukea. Psykologinen turvallisuus ja hierarkian vähyys olivat olennaisena osana siinä, että työntekijät uskalsivat kysyä tukea.

Tutkimuksen perusteella voidaan vetää johtopäätöksiä työntekijöiden tuntemuksista, sekä esittää kehitysehdotuksia. Yhteenvetona voidaan todeta, että menestyksekkäs toiminta asiakasympäristössä vaatii selkeitä rooleja ja vastuita, tehokasta viestintää, kulttuurin ja prosessien ymmärtämistä, sekä joustavuutta ja sopeutumiskykyä.

Avainsanat Työhön sopeutuminen, asiakasympäristö, konsultointi, johtamismenetelmät, jatkuva parantaminen, yrityskulttuuri

Sivut 78 sivua ja liitteitä 11 sivua

Strategic Leading of Technology-based Business

Author Marianne Kupila

Subject Onboarding External Resources – Shortening the Adaptation Time with Leadership Methods

Supervisor Timo Kärppä

Abstract

Year 2025

The thesis explores how employee adaptation time could be reduced when he/ she starts working in a new client organization. The main objective of the study of the thesis is to investigate how employees experience working in client companies and what they felt had contributed to a faster adaptation time.

The study searches proven things to adapt to work, induction and develop a sense of belonging. The effect to working remotely in adaptation is also examined and whether the duration of the employment relationship has an effect on the experience of adaptation.

The aim of the thesis is to identify ways to adapt to customer environment. The results of the survey are analyzed and mirrored in the theoretical framework presented at the beginning, as well as leadership tools. The outcome of the thesis is a list of recommended actions.

Based on the answers, it can be concluded that the atmosphere of the work community and the impact of community support are huge. The importance of one's own activity in the research was also emphasized in both exploring the new environment and learning a new job.

The conclusion of the thesis is that the development of competence should be better monitored and supported, since it varies a lot. Employees felt that they had sufficient support from their colleagues. Psychological safety and the lack of hierarchy were an integral part of the fact that employees dared to ask for support.

The thesis collects employees' feelings and thoughts and draws conclusions and development suggestions. In summary, successful activities in a customer environment require clear roles and responsibilities, effective communication, understanding of culture and processes, and flexibility and adaptability.

Keywords Onboarding, adaptation, customer environment, leadership methods, continuous improvement, organization culture

Pages 78 pages and appendices 11 pages

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	2
2.1	Tutkimuksen tarkoitus	2
2.2	Tutkimuskysymys.....	2
2.3	Tutkimusaiheen ajankohtaisuus	3
2.4	Tutkimuksella tavoiteltu hyöty	3
2.5	Työllä tavoiteltu lopputulos.....	5
2.6	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	5
3	Teoreettinen viitekehys	6
3.1	Keskeiset käsitteet.....	6
3.1.1	Työntekijän sopeutuminen	6
3.1.2	Organisaation kulttuuri.....	6
3.1.3	Konsultointikulttuuri.....	7
3.1.4	Jatkuvan parantamisen malli	7
3.1.5	Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus.....	11
3.1.6	Oppiva organisaatio.....	14
3.1.7	70:20:10 – oppimisen malli	14
3.1.8	Itsensä johtaminen	15
3.1.9	Työ oppimisympäristönä	16
3.1.10	Ammatti-identiteetti	19
3.1.11	Tulevaisuuden työelämätaidot	20
3.1.12	Osaamisen johtaminen	21
3.2	Erilaiset ihmistyypit	22
3.3	Maslow´n tarvehierarkia	24
3.4	Hyvä perehdytys auttaa työntekijää sopeutumaan paremmin työyhteisöön .	26
3.4.1	Miten työhön sopeutuminen sitten tapahtuu?.....	28
3.4.2	Etätyöskentelyn vaikutukset yhteenkuuluvuuden tunteeseen.....	29
3.5	Strategisen johtamisen käsitteet	29
3.5.1	Visio	30
3.5.2	Missio	30
3.5.3	Arvot.....	30
3.6	Strategisen johtamisen työkalut	31
3.7	Strategian jalkauttaminen.....	33
3.7.1	Johtajan työ strategian jalkauttamisessa.....	34

4	Tutkimus	36
4.1	Tutkimuksen toteutus ja rajaus.....	36
4.2	Tutkimuseettisyys	38
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	39
4.4	Nykytila-analyysi	40
5	Kyselytutkimuksen tulokset	41
5.1	Taustatiedot ja vastaukset vaihtoehtokysymyksiin	42
5.2	Vastaukset monivalintakysymyksiin	49
5.3	Vastaukset avoimiin kysymyksiin	51
6	Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja pohdinta	54
6.1	Tulosten analysointia	55
6.2	Vastauksissa eniten esille nousseita asioita.....	59
6.3	Osaamisen kehittyminen.....	60
6.4	Lista suositeltavista toimenpiteistä	61
6.5	Jatkuvan parantamisen mallin hyödyntäminen tuloksissa	62
6.6	8-kenttä SWOTin hyödyntäminen tuloksissa	63
6.7	Tulevaisuuden mahdollisuudet.....	65
7	Yhteenveto.....	66
8	Lopuksi	67
9	Lähteet.....	69

Kuvat, taulukot, kaavat

Kuva 1. Laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 mukailten PDCA mallin mukaisesti 10

Kuva 2. ISO 9001 standardin mukaisen laatujärjestelmän sisältö PDCA mallin mukaisesti
..... 10

Kuva 3. Monimuotoisuuden, osallisuuden, yhdenvertaisuus sekä yhteenkuuluvuuden suhde
toisiinsa..... 12

Kuva 4. Miellyttävien ja epämiellyttävien tunteiden vaikutus ihmisen potentiaaliin..... 13

Kuva 5. 70:20:10 -oppimisen malli työssä oppimisessa 15

Kuva 6. Erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja	18
Kuva 7. Monikerroksiset oppimisympäristöt	18
Kuva 8. Ihmistyyppien jakaminen ja luonnehdinnat Thomas Eriksonin mukaan	23
Kuva 9. Maslow'n tarvehierarkian portaat, mukaillen	25
Kuva 10. Hamelin kyvykkyyshierarkia	26
Kuva 11. Kuvassa esitetään eri strategiatyökaluja jaoteltuna mukaillen	33
Kuva 12. Monimuotoisuuden jäävuori mukaillen	40
Kuva 13. Nykytila-analyysin tulevaisuuskenaarioita.....	41
Kuva 14. Sanapilvi avoimista vastauksista kysyttäessä hyvistä käytänteistä, sekä eniten auttavista asioista sopeutumisessa	53
Kuva 15. Perehdyttämisessä tunnistettuja asioita, joita voitaisiin kehittää	58
Kuva 16. Eniten vastauksissa esiin nousseita asioita siinä, mitkä olivat auttaneet sopeutumisessa uuteen työhön tai asiakasorganisaatioon ja miten sitä voi edesauttaa itse	59
Kuva 17. Sanakartta tuloksista siitä, mitkä asiat koettiin tärkeimmiksi perehdyttämisessä	59
Kuva 18. PDCA mallin käyttö tuloksiin perustuen kehitysehdotuksena.....	62
Kuva 19. 8-kenttä SWOT:n rakenne	63
Kuva 20. 8-kenttä SWOT hyödynnettynä kyselytutkimuksen tulosten analysoinnissa .	64

Liitteet

- Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma
- Liite 2. Saatekirje kyselytutkimukseen
- Liite 3. Tietosuojailmoitus
- Liite 4. Kyselytutkimuksen pohja

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe lähti halusta selvittää, miten uuteen asiakasorganisaatioon voisi päästä nopeammin sisälle, oppia uuden organisaation toimintatavat nopeammin ja myös suoriutua uusista työtehtävistä paremmin ja tehokkaammin. Opinnäytetyön tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tutkia miten työntekijät kokevat asiakasyrityksissä työskentelyn ja minkä he kokivat edesauttaneen nopeampaan adaptoitumiseen.

Opinnäytetyön kohteena on teknologiapalveluyritys, joka palvelee teollisuuden alan yrityksiä. Työntekijät toimivat asiakasyrityksissä maailmanlaajuisesti, toimintaympäristönään monet eri teollisuuden alan yritykset. Kohdeorganisaation työntekijät työskentelevät asiantuntija- ja projektitehtävissä.

Opinnäytetyön tutkimustavaksi valikoitui kyselytutkimus, jotta saataisiin mahdollisimman laaja otanta vastauksia, eikä tutkimuksen tekijä vaikuttaisi itse vastauksiin. Kyselytutkimus tehtiin anonyymisti, joten tutkimuksen tekijä ei tiedä vastaajien henkilöllisyyttä.

Tutkimuksella tavoiteltu hyöty on työntekijän ammatillisen identiteetin vahvistuminen, työntekijän parempi jaksaminen, tuloksellisuuden paraneminen sekä asiakasyrityksellä että omalla yrityksellä. Myöskin uusien työntekijöiden aloittaminen helpottuu ja työntekijä pääsee töihinsä sisälle nopeammin, kun tiedossa on keinoja tukea sopeutumista työtehtävään ja organisaatioon. Samoja keinoja voidaan käyttää myös vanhemman työntekijän vaihtaessa asiakasorganisaatiota.

Myös perehdytyksen onnistuminen sopeutumisajan lyhentämisessä on olennaista. Tästäkin kerätään hyväksi havaittuja keinoja, mikä on toiminut ja voitaisiinko samaa soveltaa myös muualla. Samankaltaiseen työtehtävään tulevaa työntekijää auttaa pidemmän aikaa asiakasyrityksessä työskennelleen oman yrityksen työntekijän tuki. Tietoa on paljon monelta eri alalta, työntekijät tulisi itse saada aktiivisesti vaihtamaan tarvittavaa tietoa. Kannattavan liiketoiminnan perustana kuitenkin on se, että yritys pystyy ylläpitämään asiakaspalveluaan ja kehittämään jatkossakin palvelujaan, joita asiakkaat tarvitsevat. Kun uuden työn aloitusta on mietitty etukäteen, se palvelee myös asiakasyritystä.

Opinnäytetyössä ei peilata omia kokemuksia, vaan tutkimuksen tekijä pysyy objektiivisena tietojen kerääjänä ja analysoijana, tutkijan roolissa. Kunnianhimoisena tavoitteena on saada lopputulokseksi aitoja keinoja työntekijöiden nopeampaan sopeutumiseen, kerätä hyväksi havaitut asiat yhteen ja jatkojalostaa haastattelujen ja kyselytutkimusten vastaukset käytäntöön. Työn konkreettisena lopputuloksena syntyy lista suositeltavista toimenpiteistä.

2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tarkoitusta, tutkimuskysymyksiä, tutkimusaiheen ajankohtaisuutta, sekä mitä konkreettista hyötyä tutkimuksella tavoitellaan.

2.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa asiakasyrityksiin sopeutumisesta. Selvittää, mikä on sen nykytila ja kuinka sitä voitaisiin kehittää. Kysely kohdennettiin asiakasyritykselle raportoiville yrityksen työntekijöille valitsemalla siihen 198 henkilöä, joilla oli joskus ollut komennussopimus. Vastaajajoukoksi haluttiin ensisijaisesti heitä, jotka eivät päivittäin ole tekemisissä oman yrityksensä esihenkilönsä kanssa, vaan ovat enemmän asiakasmaailmassa, jotta voitiin tutkia enemmän asiakasympäristössä tapahtuvaa sopeutumista.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mikä yrityksen työntekijöitä on auttanut sopeutumisessa uuteen tai vaihtuneeseen asiakasyritykseen ja / tai uuteen työtehtävään. Vastaavasti kysyttiin myös, mikä ei ole ollut hyväksi sopeutumiselle ja kokevatko työntekijät saavansa apua yrityksen kollegoilta ja esihenkilöltä tarpeeksi. Kyselyssä haettiin hyväksi havaittuja asioita työhön perehdytykseen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymiseen. Myös etätyön vaikutusta sopeutumisessa tarkasteltiin ja sitä, onko työsuhteen kestolla vaikutusta sopeutumisen kokemukseen.

Opinnäytetyössä peilataan teoreettista viitekehystä kyselytutkimuksen vastauksiin, sekä haetaan johtamisen työkaluista keinoja tutkimusongelman ratkaisemiseen.

2.2 Tutkimuskysymys

Kyselytutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden sopeutumista ja miten sopeutumisaikaa voitaisiin lyhentää erityisesti asiakaskomennuksilla. Tutkimuskysymys on: Miten työntekijöiden sopeutumisaikaa voitaisiin lyhentää johtamismenetelmin asiakasympäristössä?

Toisin sanoen: Miten yrityksen työntekijöiden sopeutumista ja töihin oppimista voitaisiin nopeuttaa ja parantaa? Miten työntekijöille saataisiin parempi tunne yhteenkuuluvuudesta ja voidaanko oman yrityksen puolelta jotenkin tukea paremmin asiakaskomennuksella olevia työntekijöitä?

Koska kaikkiin asioihin asiakasorganisaatioissa emme voi vaikuttaa muuta kuin omalla ajattelutavallamme ja käytöksellämme, tiedostetaan vaikutusmahdollisuuksien olevan rajalliset. Myös yksilön oma vastuu ja aktiivisuus asiakasympäristössä korostuu.

Kappaleessa 3.1 on avattu enemmän termejä, keskeisiä käsitteitä, sekä mitä niillä tarkoitetaan.

2.3 Tutkimusaiheen ajankohtaisuus

Aihe on ajankohtainen ja kiinnostava, koska yritykset käyttävät paljon alihankintatyövoimaa asiantuntijatehtävissä. Työelämän jatkuva muuttuminen tarvitsee mahdollisuuden joustaa henkilöstöresursseissa ja saada ne tarpeen mukaan kasvaville aloille.

Työhyvinvointi on myös tärkeää työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. Työntekijät ovat yrityksen suurin voimavara, ja tämän voimavaran työssäjaksamisesta on hyvä pitää huolta. Työntekijän töissä jaksaminen, sopeutumisaajan lyhentäminen ja töiden oppiminen, sekä yhteenkuuluvuuden tunne nivoutuvat tiukasti toisiinsa. Jokainen työtehtävä on erilainen, mutta ei ole kenenkään etu ellei perehdytystä hoideta kunnolla ja työntekijän osaaminen tehtävässään jää tiedonpuutteen takia vajaaksi.

2.4 Tutkimuksella tavoiteltu hyöty

Tutkimuksella tavoiteltu hyöty on, että asiakas saa nopeammin tuottavampia ja yksin pärjääviä työntekijöitä. Työntekijä jaksaa työssään paremmin, voi hyvin ja myös sitoutuu työhönsä paremmin. Hän kokee työpaikan omanaan ja menee mielellään töihin.

Opinnäytetyön tavoiteltu toinen konkreettinen hyöty nopeamman sopeutumisen ansiosta on työntekijän parempi töissä viihtyminen ja yhteenkuuluvuuden tunne. Työntekijä voi myös paremmin ottaa kantaa töissä tapahtuviin asioihin ja kokee työn ja työyhteisön enemmän omakseen. Turhautumisen kokemukset vähenevät ja työhyvinvointi kasvaa. Konkreettisena lopputuloksena tässä työssä esitetään kehitysehdotuksia analyysin tulosten perusteella.

On yleisesti tunnistettu että työhyvinvointia lisää työntekijän kokemus yhteenkuuluvuuden tunteesta. Kun työntekijä kokee töissä tekevänsä oikeita asioita, kokee työnsä merkitykselliseksi ja yrityksen arvot ovat lähellä hänen omiaan, tyytyväisyys työtä kohtaan kasvaa. (Piirto, 2022)

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön parantavat työhyvinvointia. Työn ja työyhteisön tullessa tutuksi myös tärkeä hallinnan tunne omassa työssä kasvaa, mikä on kokemus siitä, että työ sujuu. Työn tulee olla sopivan haastavaa tuomatta uuvuttavaa kuormitusta. Myös tasapaino työn ja muun elämän kanssa on tärkeää. (TTL, 2019)

Työelämässä arvostetaan henkistä suorituskykyä ja suorittamista. Jos kuitenkin työhön käytettävät voimavarat ja työn vaatimukset ovat epätasapainossa, se voi johtaa työuupumukseen. (Karlsted & Mennala, 2024)

Kääntäen voidaan pohtia, mikä hinta sillä on jos ihmiset eivät koe, että tulevat kuulluiksi tai kokevat olonsa ulkopuoliseksi. Miten jatkuva varuillaanolo tai jännittyneisyys näkyvät työtehosta, tuottavuudessa tai sairaspöissaoloissa? Palavatko työntekijät helpommin loppuun? Kuinka motivoituneita työntekijät ovat ja tarjoavatko he parasta asiakaspalvelua? (Karlsted & Mennala, 2024)

Työhyvinvointikokonaisuuden muodostavat työn mielekkyys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on ennakoivaa terveydenhuoltoa, sillä hyvinvoiva työntekijä tekee töitä turvallisemmin, sairaspöissaolot vähenevät ja enneaikaisen eläköitymisen riski pienenee. (Karlsted & Mennala, 2024)

Vuorovaikutusten turvallisuus on tärkeää, mutta vähemmän tunnistettua. Mukaanottavassa työyhteisössä käydään rohkeita keskusteluja. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä voi puhua vaikeistakin asioista. Psykologinen turvallisuus töissä parantaa suorituskykyä. (Karlsted & Mennala, 2024)

Inklusiivinen johtamistapa saa työntekijät tuntemaan, että organisaation hierarkia ei estä heitä lähestymästä korkeammassa asemassa olevia omilla kysymyksillään. Johtavat ovat helposti tavoitettavissa ja lähestyttäviä. Kun työntekijä kokee, että hänen mielipiteensä huomioidaan, se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Inklusiivinen johtaja on halukas kuulemaan erilaisia näkökulmia. (Karlsted & Mennala, 2024)

Psykologisen turvallisuuden tunteen lisäämiseksi tiimissä ei tule korostaa hierarkiaa tai valta-asetelmia, vaan rohkaista ottamaan yhteyttä ja kysymään aktiivisesti riippumatta asemasta organisaatiossa. Myös virheistä ja oppimisen tärkeydestä tulee puhua ja ylläpitää positiivista ihmiskäsitystä. (Karlsted & Mennala, 2024)

Jokainen voi itse edistää positiivista ja myönteistä työilmapiiriä. Kokemus ryhmään kuulumisesta on keskeinen edellytys työssä jaksamiselle ja motivaatiolle. Työyhteisön

välittäminen ja luottamuksen kulttuuri ovat tärkeitä työntekijän työhyvinvoinnille. (Karlsted & Mennala, 2024)

Työpaikan käytännöt oikeudenmukaisuudesta ja reiludesta lisäävät työyhteisön voimavaroja. Työkavereiden ja esihenkilön tuki lisää työntekijän sosiaalisia voimavaroja. (Karlsted & Mennala, 2024)

Työkavereiden välinen yhteys suojaa stressiltä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Etätö saattaa heikentää tätä. Toisaalta työn ja vapaa-ajan sovittaminen on myös tärkeää ja etätöystä on koettu olevan myös hyötyä joustamalla työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. (Karlsted & Mennala, 2024)

2.5 Työllä tavoiteltu lopputulos

Lopputuloksena opinnäytetyön tavoitteena on saada aikaan parannuksia työntekijöiden sopeutumisessa asiakasyritykseen. Tavoitteena on kerätä työntekijöissä oleva hiljainen tieto ja ajatukset, koota yhteen tutkimustulokset ja pyrkiä vetämään yhtenäinen linja, josta kaikki työntekijät voisivat hyötyä. Hyvin toimivia asioita voitaisiin ottaa käyttöön myös muissa yksiköissä. Vastauksista voidaan nähdä jos joissain asioissa on paljon toistuvuutta ja näin ollen kiinnittää niihin asioihin huomiota. Tutkimustuloksia voidaan myös käyttää uuden työntekijän saapuessa taloon, tai vanhan työntekijän vaihtaessa asiakasyritystä tai toimenkuvaansa.

2.6 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Aikaisemmat tutkimukset aiheesta liittyvät pääosin perehdytyksen kehittämiseen. Näistä voidaan mainita esimerkiksi Eemeli Saastamoisen vuonna 2021 tekemä opinnäytetyö, jossa tutkittiin perehdytyksen vaikutuksia työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin yrityksessä.

Satu Rouvisen vuonna 2019 tekemä opinnäytetyö tarkastelee Osaamisen strategista johtamista jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Juha Kuustie taas tarkastelee vuonna 2024 tehdyssä opinnäytetyössään itseohjautuvuutta etätöissä.

Konsultointikulttuuriin liittyen Teija Ljungberg on tehnyt vuonna 2024 valmistuneen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön, missä tarkastellaan, miten konsultointikulttuuri jalkautetaan IT-asiantuntijayrityksessä. Yhteneväisyyksiä oli myöskin Teo Kuosmasen

vuonna 2017 tekemään opinnäytetyöhön, missä oli tutkittu, miten Lean -johtajuutta sovelletaan palvelualan yrityksessä.

Jatkuvasta oppimisesta ja tulevaisuuden työelämätarpeista voidaan lukea Pinja Rytlyn kirjoittamasta Työterveyslaitoksen Työ2030 -katsauksesta: "TYÖ2030 - Jatkuva oppiminen teoriasta käytäntöön".

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä kappaleessa käydään läpi teoreettista viitekehystä tutkittavaan aiheeseen liittyen. Keskeiset käsitteet, erilaiset ihmistyytit, miten perehdytys auttaa työntekijää sopeutumaan, strategisen johtamisen käsitteet, työkalut, sekä miten jalkauttamisen tulisi tapahtua.

3.1 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Mitä tarkoitetaan työntekijän sopeutumisella, mikä on organisaation kulttuuri, ammatti-identiteetti, minkälaisia oppimisen tapoja on, sekä minkälainen työ on oppimisympäristönä.

3.1.1 Työntekijän sopeutuminen

Työntekijän sopeutumisella tässä tarkoitetaan, että työntekijä tuntee itsensä osaksi työyhteisöä, omaksuu työpaikan käytännöt, kulttuurin ja osaa työnsä, jolloin voidaan katsoa, että sopeutumisprosessi on onnistunut.

3.1.2 Organisaation kulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostaa organisaation henkisen ilmapiirin ja vaikuttaa siihen, miten ihmiset käyttäytyvät, kommunikoivat ja tekevät päätöksiä organisaatiossa. (Kulmala & Rosvall, 2022)

Yritysmailma on kovassa muutosvauhdissa, strategiat joustavat ja muuttuvat. Tällöin organisaatiokulttuuri on se liima, joka ohjaa organisaation toimintaa mahdollistaen huomion suuntaamisen mekaanisista suorituksista organisaation suurimpaan voimavaraan eli työntekijöihin. (Piha, 2017)

Jokaisella työyhteisöllä on aina jonkinlainen kulttuuri, johti sitä tai ei. Jos yrityskulttuuria ei johdeta, on riskinä yrityksen kasvaessa tai toimintaympäristön muuttuessa, että kulttuuri muodostuu menestyksen esteeksi. (Kulmala & Rosvall, 2022)

3.1.3 Konsultointikulttuuri

Konsultointikulttuurille tyypillistä on, että alihankintayrityksen tulisi pystyä tarjoamaan asiakkaalle joustavia resursseja, jotka mukautuvat muuttuviin tarpeisiin. (Kulmala & Rosvall, 2022)

Yrityskulttuuri rakentuu neljän kulmakiven varaan: organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, olemassaolon syy ja suunta. (Piha, 2017)

Yrityskulttuurin johtamisessa liikutaan kolmella eri aikavyöhykkeellä. Yrityskulttuuri on jatkuvassa liikkeessä ulkoisen toimintaympäristön ja sisäisten muutosten vaikutuksesta. (Piha, 2017)

1. Kulttuurin johtajan tulee ymmärtää, miten tähän on tultu.
2. Kulttuurin johtamisessa on vahva ote tästä päivästä.
3. Kulttuurin johtamisessa katse on tulevaisuudessa.

Työntekijällä on tietotaito ja mahdollisesti kokemuksen kautta kertynyt osaaminen tehdä töitensä, mutta uusi teknologianala, työvälineet ja ohjelmistot vaativat opettelua. Uuden organisaation henkilöstöön on myös tutustuttava, jotta voi tehdä tehokkaasti töitä heidän kanssaan. (Sivonen, 2022)

3.1.4 Jatkuvan parantamisen malli

LEAN prosessijohtamisen malliin kuuluvan PDCA jatkuvan parantamisen malli tunnetaan myös nimellä Demingin ympyrä tai Shewartin sykli, japaninkielisellä terminologialla Kaizen. PDCA tulee sanoista Plan (suunnittele), Do (toteuta), Check (tarkista) ja Act (toimi). Sitä voidaan käyttää prosessien kehittämisessä ja soveltaa myös jatkuvaan oppimiseen. (Lean Thinking, 2025)

Jatkuvan parantamisen mallin ensimmäisessä vaiheessa määritellään tavoite. Määritellään ongelma tai kehittämiskohde ja asetetaan selkeät tavoitteet. (Lean Thinking, 2025)

1. Plan (Suunnittele)

- Analyysi: Selvitetään nykytilanne, kerätään dataa ja tunnistetaan juurisyyt.
- Suunnitelma: Laaditaan toimintasuunnitelma, jossa määritellään tarvittavat toimenpiteet, resurssit ja aikataulu.

2. Do (Toteuta)

Toisessa vaiheessa määritellään toimenpiteet. Toteutetaan suunnitelmassa määritellyt toimenpiteet pienessä mittakaavassa tai pilottina.

- Seuranta: Kerätään tietoa toteutuksen etenemisestä ja mahdollisista haasteista.

3. Check (Tarkista)

Kolmannessa vaiheessa seurataan, tarkistetaan, arvioidaan ja opitaan mikä toimii ja vastaavasti mitä tulee parantaa.

- Arviointi: Analysoidaan tulokset ja verrataan niitä asetettuihin tavoitteisiin.
- Oppiminen: Tunnistetaan, mikä toimi ja mitä tulee parantaa.

4. Act (Toimi)

Neljännessä vaiheessa vakiinnutetaan käyttöön hyvät toimintatavat.

- Toiminnan vakiinnuttaminen: Jos suunnitelma onnistui, se otetaan pysyvästi käyttöön.
- Jatkuva parantaminen: Jos ongelmia havaitaan, sykli aloitetaan alusta uudella suunnitelmalla.

PDCA -syklin hyödyt:

- Jatkuva parantaminen: Toimintaa kehitetään jatkuvasti ja iteratiivisesti.
- Järjestelmällisyys: Selkeä prosessi auttaa organisaatioita pysymään tavoitteissaan ja parantamaan laatua.
- Riskien hallinta: Ongelmia voidaan tunnistaa ja korjata ennen kuin ne eskaloituvat.

PDCA-malli soveltuu monenlaisiin ympäristöihin, projektinhallintaan, ja se tukee organisaation systemaattista kehittämistä. Se sopii myös käytettäväksi työntekijän jatkuvaan oppimiseen. Esimerkiksi: Kun uusi työntekijä ymmärtää prosessin, mitä häneltä odotetaan ja asiakkaan toimintatavat, hänen on helpompi päästä samaan tehokkuuteen, mitä vanha työntekijä. Työntekijän oppimista tulisi seurata ja tarkistaa, etenkin alussa, mutta jo pidempään olleiden työntekijöiden osaamista voitaisiin seurata kompetenssimatriisin avulla ja ylläpitää säännöllisin väliajoin toteutettavin koulutuksin. (Lean Thinking, 2025)

Lean ajattelun mukaan: "Tarkoitus ei ole juosta nopeammin, vaan lyhyempi matka." -Taiichi Ohno

On kuitenkin varottava liiallista LEANilaista tuottavuus ja hukkanpoisto -ajattelua. Liiallinen ääripäihin meneminen heikentää työntekijän jaksamista ja mahdollisuutta saada pitkäaikainen, hyvä työntekijä.

ISO 9001 standardin taustalla vaikuttaa PDCA-malli. ISO 9001 on kansainvälinen standardi, joka määrittelee vaatimukset tehokkaalle laadunhallintajärjestelmälle (QMS, Quality Management System). Se kehitettiin alun perin teollisuuden tarpeisiin, mutta nykyään sitä käytetään myös monissa muissakin toimintaympäristöissä. (SFS, n.d)

ISO 9001 auttaa organisaatioita parantamaan asiakastytyvyyttä, tehostamaan toimintoja ja varmistamaan jatkuvan kehityksen. Se parantaa laatua varmistaessaan, että tuotteet ja palvelut täyttävät asiakkaiden vaatimukset. Se tehostaa toimintaa, selkeyttää prosesseja ja vähentää virheitä, sekä lisää asiakastytyvyyttä kun asiakkaat voivat luottaa laatuun. ISO 9001 sertifiointi on maailmanlaajuisesti tunnustettu standardi, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä ja helpottaa pääsyä uusille markkinoille. Standardi myös auttaa riskienhallinnassa, tunnistaa ja hallitsee toimintaan liittyviä riskejä. (SFS, n.d)

Kuvassa 1 esitetään miten ISO 9001 laadunhallintajärjestelmä toimii.

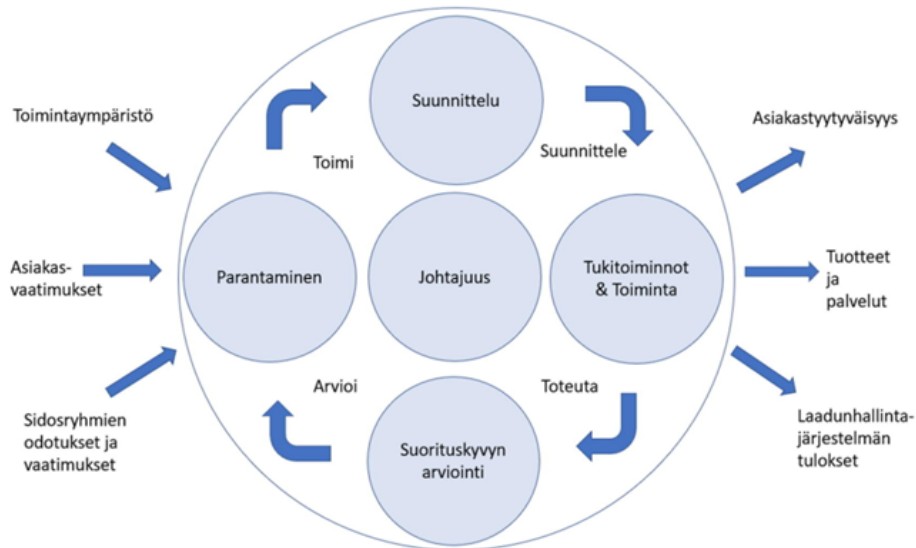
Laadunhallintaperiaatteiden mukaisesti toimintaympäristön, asiakasvaatimusten ja sidosryhmien odotukset ja vaatimukset huomioidaan. Toiminta keskittyy asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Hyvät suhteet sidosryhmiin, kuten toimittajiin ja kumppaneihin ovat tärkeitä. (DQS, 2024)

Prosessilähtöinen ajattelu lähtee tehokkuuden parantamisesta ja hukkan poistamisesta selkeillä prosesseilla. Ensimmäinen vaihe on suunnittelu, toinen on toiminta, kolmas vaihe on arviointi ja neljäs vaihe on toiminta. Keskellä kuvataan johtajuus. Johtajien tulee luoda suunta ja innostaa henkilöstöä. Päätöksenteko tulee perustaa tietoon. (DQS, 2024)

Laadunhallinta ei ole projekti, vaan jatkuva prosessi. Toimintaa kehitetään jatkuvasti. Kun ympyrä toimii ja toimintaa parannetaan, syntyy vähemmän virheitä ja hukkaa. Ennakoiva riskienhallinta vähentää ongelmia ja laatupoikkeamiin reagoidaan nopeasti. Syntyy parempia tuotteita ja palveluita, sekä sitä kautta parempi asiakastytyvyys ja vähemmän reklamaatioita. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit voivat luottaa laatuun.

Laadunhallintajärjestelmän tuloksena myös henkilöstön työtytyvyys ja motivaatio kasvaa ja henkilöstö sitoutuu paremmin työhönsä. Osaamisen kehittäminen parantaa työn laatua. (DQS, 2024)

Kuva 1. Laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 mukailien PDCA mallin mukaisesti (SFS, n.d)



Kuvassa 2 havainnoidaan tarkemmin kohtia PDCA (Plan, Do, Check, Act) ja niiden sisältöä. Suunnitteluvaiheessa tulee tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat laatuun. Määritellään laatuvaioitteet, sisäinen ja ulkoinen viestintä, asiakasvaatimukset, viranomaisvaatimukset ja muut vaatimukset, suunnitellaan muutokset. (Arter, 2025)

Toteutusvaiheessa määritellään prosessit, toimintatapa, työohjeet, dokumentoitu tieto. Kirjataan ehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet. Tämä vaihe sisältää myös perehdytyksen ja koulutuksen. Arviointivaiheessa mitataan esimerkiksi asiakastyytyväisyys, arvioidaan riskienhallinta. Toimintavaiheessa johtaja määrittelee roolit ja vastuut. (Arter, 2025)

Kuva 2. ISO 9001 standardin mukaisen laatu järjestelmän sisältö PDCA mallin mukaisesti (Arter, 2025)



PDCA malli on hyvä sen selkeyden ja sovellettavuuden, sekä laajan käyttöalueen takia. Heikkoutena on hidas päätöksenteko, sillä jokainen sykli vaatii suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin. ISO 9001 laadunhallinta vaatii myös usein kattavaa dokumentaatiota, eikä se

sovellu nopeasti muuttuviin ympäristöihin. Agile -menetelmiä voikin käyttää sen rinnalla, jotta prosessit pysyvät joustavina ja ketterinä.

PDCA saattaa ohittaa juurisyyt ja se keskittyy myös monesti menneisyyteen, eikä ota huomioon tulevaisuuden haasteita. Sen voikin yhdistää juurisyyanalyysiin, 5 x miksi -menetelmään tai Ishikawa kaavioon tai ennakoivaan skenaariosuunnitteluun.

3.1.5 Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus

DEIn (Diversity, Equity, Inclusivity) eli monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus on nykypäivänä tunnettu käsite työelämässä. Monimuotoisessa työyhteisössä on monenlaisia ihmisiä edustettuina. Tämä on tärkeää jotta kaikenlaiset näkökulmat tulisivat huomioiduiksi tiimeissä ja työyhteisöissä. Yhdenvertaisuus tarkoittaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti riippumatta työntekijän lähtökohdista. Myös yksilölliset olosuhteet otetaan huomioon. Osallisuudessa otamme kaikkien ajatuksia ja näkökulmia huomioon ja työntekijät voivat ilmaista ajatuksiaan ilman pelkoa. (Karlsted & Mennala, 2024)

Perustuslain (731/1999) 6 § mukaan "Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella." (Finlex, n-d)

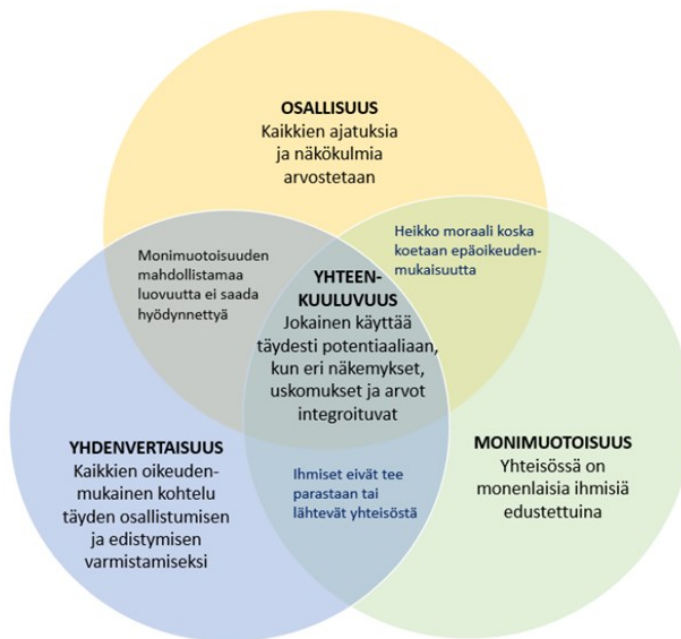
Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäisee syrjintää, sekä kohtelua että myös syrjivää työpaikkailmoittelua. (Finlex, n-d)

Inklusiivisuutta ja luottamuksen ilmapiiriä voi työyhteisössä vahvistaa hyvällä perehdyttämällä, verkostoitumisella ja poistamalla ymmärtämisen esteitä. Ketään ei sovi jättää ulkopuolelle missään tilanteissa. Yhdeksi tärkeäksi osaksi voidaan nostaa psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Kenenkään ei tulisi pelätä joutuvansa vähätellyksi tai pelätä virheiden esille tuomista. Kaikkien tulisi uskaltaa tuoda äänensä kuuluville. Psykologisella turvallisuudella on laajoja vaikutuksia työyhteisön toimintaan, menestymiseen ja sitoutumiseen. (Sipilä, 2023; Aalto-yliopisto, 2021)

Kuvassa 3 havainnoidaan osallisuuden tarkoittavan, että kaikkien ajatuksia ja näkökulmia arvostetaan. Monimuotoisuus taas on sitä, että yhteisössä on monenlaisia ihmisiä edustettuna. Yhdenvertaisuus on kuvattu kaikkien oikeudenmukaisena kohteluna täyden osallistumisen ja edistymisen varmistamiseksi. Näistä kolmesta muodostuu yhteenkuuluvuus, jolloin jokainen käyttää täydesti potentiaaliaan ja eri näkemykset, uskomukset ja arvot integroituvat.

Kuvassa 3 havainnoidaan myös, että silloin kun osallisuus ja monimuotoisuus ei toteudu, yhteisössä on heikko moraalit ja siellä koetaan epäoikeudenmukaisuutta, tämä on esitetty monimuotoisuuden ja osallisuuden välissä. Silloin kun osallisuus ja yhdenvertaisuus ei toteudu, monimuotoisuuden mahdollistamaa luovuutta ei saada hyödynnettyä. Kun taas monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus ei toteudu, ihmiset eivät tee parastaan tai lähtevät yhteisöstä.

Kuva 3. Monimuotoisuuden, osallisuuden, yhdenvertaisuus sekä yhteenkuuluvuuden suhde toisiinsa (Laurea Journal, n-d.)



DEI:n liiketaloudelliset perusteet hyötyjen osalta ovat selvät. Kilpailuedun kasvattaminen ja säilyttäminen vaativat jatkuvaa uudistumista ja monimuotoinen henkilöstö onnistuu tässä paremmin. (Karlsted & Mennala, 2024; Aalto-yliopisto 2021)

Jotta yritys voi kasvaa, sen täytyy erottautua. Erottautumiseen taas tarvitaan ideoita ja innovaatioita ja niitä löytyy, kun yrityksellä on monenlaisia osaajia. Jotta osaajat voivat antaa parhaansa, heidän täytyy tuntea, että he kuuluvat joukkoon ja että he ovat osa yrityksen visiota. (Karlsted & Mennala, 2024; Aalto-yliopisto 2021)

Inklusiivisen liiketoiminnan johtamisen hyötyjä ovat luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, joka lisää organisaation innovatiivisuutta ja parantaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista. Myös todennäköisyys tehdä hyviä päätöksiä paranee. Psykologinen turvattomuus taas johtaa pelkoon kasvojen menetyksestä, siihen että ollaan hiljaa eikä uskalleta kertoa ongelmista ja tehdään huonoja päätöksiä. (Karlsted & Mennala, 2024)

Innovatiivisuuden johtaminen on valmiutta kohdata ihmiset ihmisinä eikä resursseina.
(Antola, 2004)

Yrityskulttuurin on tuettava monimuotoisuutta, jotta sen välilliset hyödyt, kuten kollektiivisen älykkyyden lisääntyminen, työtyytyväisyyden parantuminen ja oppiva organisaatio toteutuvat. Näitä tukevia olosuhteita ovat esimerkiksi tietoinen inklusiivinen johtamistyyli ja oppimista korostava yrityskulttuuri. (Karlsted & Mennala, 2024)

Asiantuntijatyö on entistä enemmän verkostoissa oppimista ja osaaminen yhteisön ominaisuus. Myös yrityskulttuurin on tuettava taitojen kehittämistä ja ylläpitoa. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy, kun kaikkia kohdellaan tasavertaisesti, kaikkien ajatuksia ja näkemyksiä arvostetaan, jokainen saa olla äänessä ja uskaltaa sanoa asiansa. Lisäksi diversiteetti mahdollistaa erilaiset katsantokannat ja näkemykset. Kun organisaation ilmapiiri on salliva, siellä on hyvä olla. Jokainen käyttää täydesti potentiaaliaan, eri näkemykset, uskomukset ja arvot integroituvat. DEI-osaamista lisäämällä lisätään myös työntekijöiden pitovoimaa ja parannetaan yrityksen kilpailukykyä. (Karlsted & Mennala, 2024)

Alla olevalla kuvalla yritetään hahmottaa ihmisen potentiaalia oppia ja työskennellä ja sitä, miten tunteet vaikuttavat siihen. Ihmisen täysi potentiaali työskennellä on riippuvainen myös tunteista. Miellyttävät tunteet laajentavat ja rakentavat, jolloin ihminen myös oppii paremmin. Rento olotila on ratkaisukeskeinen. Iloinen työntekijä on yleensä myös innostunut. Luottavainen työntekijä sitoutuu, turvallisuuden tunne auttaa häntä motivoitumaan ja arvostuksen tunne saa hänet antamaan vielä sen pienen ylimääräisen panostuksen.

Epämiellyttävät tunteet kaventavat ja rajoittavat, jolloin kapasiteettia kuluu turhaan muuhun kuin olennaiseen. Hämmäntynyt työntekijä kyseenalaistaa asioita. Voimaton työntekijä saattaa olla välinpitämätön, huolestunut on liian ongelmakeskeinen ja ahdistus ja stressi lisäävät pahoinvointia.

Kuva 4. Miellyttävien ja epämiellyttävien tunteiden vaikutus ihmisen potentiaaliin (Adeptus, 2025)



3.1.6 Oppiva organisaatio

Carvin (1994) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja käsitysten mukaiseksi.” Oppivan organisaation keskeinen elementti on tiimi. Johtoajatus on, että tiimillä on kyky oppia enemmän kuin yksittäisellä yksilöllä.

Toimintaa ohjaavat peruseriaatteet:

- Vastuu omasta tekemisestä, itsensä kehittäminen, objektiivisuus.
- Toimintaa ohjaavat sisäiset mallit, yleistykset ja oletukset. Eron rajoittavista uskomuksista.
- Yhteiset tärkeät päämäärät, avoin keskustelu, hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja sen siirtyminen
- Tiimioppiminen; tiedonjako, yhteisen vision toteuttaminen.
- Systeemiajattelu: ”Ole se muutos, jonka haluat nähdä.” –Gandhi.
- Johtavien ajatusten määrittely (organisaation tarkoitus, visio, missio ja arvot)
- Oppimisen mahdollistavat rakenteet
- Teoria, metodit ja työkalut (oppivan organisaation rakentamiseen ja ylläpitämiseen)

3.1.7 70:20:10 – oppimisen malli

70:20:10 -mallin mukaan ihminen oppii 70% itse työtä tekemällä, 20% vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja 10% järjestetyissä koulutuksissa. (Kupias, 2019)

70% oppiminen työtä tekemällä

- Jatkuva työssä oppiminen, uudet teknologiat
- Ketterä oppiminen, itseohjautuvuus, itseluottamus.
- Kantapään kautta oppiminen? Ihminen kehittyy parhaiten haasteiden edessä.
- Tulevaisuuden supervoimat käyttöön: stressinsietokyky, ajattelutaidot, resilienssi, ratkaisukeskeisyys, itsensä johtaminen, oma hyvinvointi, muutoskyvykyys. (Kupias, 2019)

20% muilta oppiminen

- Tiimit, osastot, työparit, yhdessä tekeminen, ideointi
- ”Tiimi on enemmän kuin yksilöidensä summa.”
- Toisilta oppiminen, mentorointi

- Työstä keskusteleminen, osaamisen jakaminen, hiljainen tieto (Kupias, 2019)

10% koulutustilaisuudet

- Koulutukset ja kurssit, järjestetty, kohdennettu koulutus (Kupias, 2019)

Kuva 5. 70:20:10 -oppimisen malli työssä oppimisessä (Kupias, 2019)



70:20:10 -mallissa suurin osa oppimisesta tapahtuu työn tekemisen kautta. Tämä on varmasti työnantajalle hyvä keino saada työntekijä tekemään töitä heti, mutta työntekijä joutuu heti hyppäämään isoihin saappaisiin. Myöskin itseopiskelua tarvitaan paljon. Vaikka malli on työympäristössä yleisesti käytössä, niin näin mustavalkoisia prosentit tuskin harvoin ovat. Oma aktiivisuus vaikuttaa siihen, onko vuorovaikutus muiden kanssa 0%, 10%, 20% tai jopa enemmän. Toinen puoli asiasta tietenkin on, onko muilla aikaa jakaa tietoa, vai jyrääkö jatkuva kiire osaamisen jakamisen yli.

3.1.8 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on tärkeä taito työn luonteen muuttuessa yhä enemmän itsenäisesti tehtävien työtehtävien suuntaan. Omaa työtään tulee pystyä hallitsemaan ja aikatauluttamaan. Omasta jaksamisestaan on myös itse otettava vastuu, sitä on tarkkailtava ja asioihin on puututtava ajoissa. (Savaspuro, 2019)

Omasta osaamisestaan tulee myös pitää huolta ja sitä pitäisi pystyä päivittämään vähintään kymmenen vuoden välein. Työelämä muuttuu, tieto vanhenee ja sitä tulee koko ajan lisää. Monen työvuosiin mahtuu monta uraa. (Savaspuro, 2019)

Itseohjautuvuus on vapautta ja autonomiaa, omien kykyjen ja ominaisuuksien rehellistä arviointia, mutta myös epävarmuuden sietämistä ja epämukavuusalueella olemista. (Savaspuro, 2019)

Yhteiskuntatieteilijät ovat määritelleet, että elämme neljännen teollisen vallankumouksen aikaa, joka tarkoittaa työn näkökulmasta, että työn ajan ja paikan väliset riippuvuussuhteet ovat löystyneet. Nykyään töitä voidaan tehdä hyvin eri aikoihin eikä se ole enää samalla tavalla paikkasidonnaista. Myöskin työn ja vapaa-ajan välinen ero on hämärtynyt ja töitä saatetaan jatkaa kotona toimistopäivän jälkeen, tai tehdä koko työpäivä kotoa käsin. (Savaspuro, 2019)

Itseohjautuvuus töissä tarkoittaa työntekijälle enemmän vastuuta. Työntekijän tulee tunnistaa, missä kohdin tulee vaatia tukea. Niin johtajilta kuin johdettaviltakin vaaditaan parempaa itsetuntemusta, oman ajan hallintaa ja kykyä priorisoida. (Savaspuro, 2019)

Itseohjautuvuus on ajanut myös siihen, että työtehtävän tavoitteet eivät ole riittävän selvät ja viestintä puutteellista. Sen varjolla on ajateltu työntekijän itse ottavan selvää, mitä häneltä odotetaan. Selkeästi määriteltyjen työtehtävien muuttuminen oma-aloitteisuuden ja monipuolisen tietotaidon osaamisen vaatimuksiksi ja samalla resurssien pienentyessä, on myös työntekijöiden jaksamisessa tapahtunut kehitystä huonompaan suuntaan. Tukea työssä jaksamiseen tarvittaisiin enemmän. (Sivonen, 2022)

Meillä on itseohjautuvuusteorian mukaan kolme psykologista motiivia, jotka ovat autonomia (omaehtoisuus), kompetenssi (kyvykkyys) ja läheisyys (yhteisöllisyys). Autonomialla eli omaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen halua vaikuttaa asioihin ja päättää niistä. Kompetenssi, eli osaamismotiivi on tunne siitä, että osaa ja saa aikaan, sekä selviytyy haasteista. Läheisyysmotiivi kuvaa yhteisöllisyyttä, luoda ja ylläpitää merkityksellisiä ihmissuhteita. (Kupias, 2019; Sivonen, 2022)

3.1.9 Työ oppimisympäristönä

Työssä oppimisesta ei saa tutkintotodistuksia, vaikka sen merkitys on suuri. Motivaatio on tie oppimiseen. Työpaikka on aikuiselle mainio oppimisympäristö ja oppimisympäristönä äärettömän rikas. Oppimisen lähteet ja osaaminen työpaikoilla voidaan karkeasti jaotella

olevan ihmisissä ja ”seinissä”. Seinissä oleva osaaminen pysyy, vaikka ihmiset vaihtuisivat. Ihmiset tuovat työpaikoille osaamistaan ja oppivat sekä toisiltaan, että organisaatioilta. (Kupias, 2019; Kupias, 2022)

Muut vaikuttavat yksilöön oppijana, mutta myös vastavuoroisesti yksilö vaikuttaa ympärillä olevien ihmistensä oppimiseen. (Kupias, 2019)

Oppimista voidaan ajatella mielentilana. Ihmisaivot muovautuvat siihen, mihin niitä käytetään ja mitä asioita toistetaan. Tunteet kuuluvat kaikkeen tekemiseen, niin myös oppimiseen. Oppimisen kannalta erityisen hyödyllinen on positiivinen mieliala, koska myönteiset tunteet parantavat tarkkaavaisuutta. (Kupias, 2019; Karjalainen 2022)

Yhä useammin töissä tarvitaan luovaa ja uudenlaista lähestymistapaa ja joustavaa toimintaa. Tällöin puhutaan ketteristä organisaatioista, jotka mukautuvat ja luovat uutta. (Kupias, 2019)

Organisaatiossa viestintä ja vuorovaikutus tulisi toteuttaa yhteisön kulttuurina, ei yksilön ominaisuutena. Oppiminen ja osaaminen tulisi toteuttaa yhteisön kyvykkyytenä ja toimintatapoina, sekä johtamistyön tukeminen yhteisinä käytäntöinä. (Sivonen, 2022)

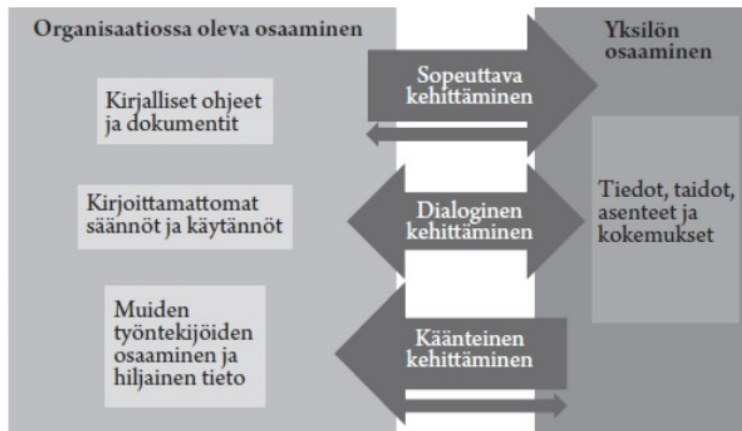
Työpaikan oppimisympäristöä tulisi hyödyntää niin, että rakennetaan eri tilanteisiin tarkoituksenmukaisia oppimisympäristöjä. Jos työntekijä jätetään yksin etsimään ja hyödyntämään oppimislähteitä, voi opettelu olla hyvin tehotonta ja turhauttavaa. Oppimiselle tulisi organisoida tukea. Voi myös käydä niin, että uutta tulokasta ohjataan liian tehokkaasti, eikä hänen itseohjautuvuudelleen jää tilaa. Usein voidaan kuitenkin luottaa siihen, että työntekijä hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla työpaikan oppimismahdollisuuksia. (Kupias, 2019; Karjalainen 2022; Laurea 2021; Sivonen, 2022)

Työssä oppimisen kehittäminen voi olla sopeuttavaa, dialogista tai käänteistä ja organisaatiossa tarvitaan näitä kaikkia. Sopeuttavaan kehittämiseen kuuluu yrityksen strategia ja toimintamallit. Nämä ovat tärkeitä, mutta jos kehittäminen on pelkästään sopeuttavaa, voi se heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitoutumista. (Kupias, 2019)

Dialogisessa kehittämisessä käydään nimensä mukaisesti keskustelua yksilön ja organisaation välillä. Uuden työntekijän katsantatavasta halutaan hyötyä, ja työntekijä pääsee vaikuttamaan organisaation kehittämiseen. Tämä edellyttää työntekijän ohjausta. (Kupias, 2019)

Käänteinen kehittäminen antaa työntekijälle vastuuta ja päätäntävaltaa. Se mahdollistaa myös oppimisen, mutta vaatii yksilöltä paljon. (Kupias, 2019)

Kuva 6. Erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja (Kupias, 2019)



Työpaikoilla ovat vuorovaikutuksessa monenlaiset ihmiset ja työympäristöt. Yksittäisen työntekijän kannalta suurin vaikutus on organisaatiokohtaisilla ratkaisuilla ja valinnoilla. Organisaation strategia ja toimintamalli vaikuttavat siihen, millainen oppimisympäristö työpaikka on. Tämä kaikki kuitenkin suodattuu työntekijän kokemusmaailman, aikaisempien tietojen, taitojen ja tunteiden läpi. (Kupias, 2019)

Kuvassa 7 näytetään oppimisympäristöjen monikerroksisuutta. Sitä, mikä kaikki on sidoksissa yksittäisen työntekijän oppimiseen, sekä mitä hän itse tuo lähityöyhteisönsä. Kauimpana talous, politiikka ja lainsäädäntö, yhteiskunnan taso. Keskellä organisaation taso, strategia, kulttuuri ja toimintakonsepti. Sekä lähimpänä toimintatavat, työilmapiiri, osaaminen, lähityöyhteisön taso.

Kuva 7. Monikerroksiset oppimisympäristöt (Kupias, 2019)



3.1.10 Ammatti-identiteetti

Töissä meitä määrittelee ammatti-identiteetti. Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan työntekijän työyhteisöön kuulumisen tunnetta, suhtautumista työhönsä, arvoja, tavoitteita ja ammatillista ihanneidentiteettiä. (Kietäväinen, 2017)

Selkeä ja vahva ammatti-identiteetti tarkoittaa, että työntekijä kokee itsevarmuutta siitä mitä tekee, eikä hänen tarvitse miettiä kuka minä olen tai millaista työtä haluaisin tehdä.

Ammatillinen suunta on selkeä ja työntekijä tietää olevansa oikeassa paikassa. Omia arvoja tukeva ammatillinen identiteetti vahvistaa myös työntekijän hyvinvointia. (Hanhimäki, 2021)

Alihankkijana kahden yrityksen matriisiorganisaatiossa ei ole aina ihan selvää, mihin yritykseen tuntee kuuluvansa. Asiakasyrityksen tiloissa työskentelevä saattaa tuntea paremmin asiakasyrityksen työntekijöitä mitä oman yrityksensä väkeä, osallistua enemmän asiakasyrityksen tapahtumiin ja mahdollisesti viettää enemmän aikaansa asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa. Tällöin ammatillinen identiteetti muodostuu vahvemmin asiakasyritykseen. (Kulmala, 2022)

Aloittaessaan asiakasorganisaatiossa alihankkijana, työntekijä saattaa kokea epävarmuutta uudessa työtehtävässään. Asiantuntijuus saattaa horjua ja työntekijä saattaa miettiä, onko minusta siihen tehtävään, mihin minut on myyty. Yksilön käsitys omasta ammatillisesta roolistaan, osaamisestaan tai työminästä joutuu tällöin koetukselle. (Kupias, 2022)

- Oman osaamisen, arvojen ja tavoitteiden pohtiminen auttaa ymmärtämään, mihin suuntaan haluaa kehittyä.
- Uuden oppiminen ja osaamisen päivittäminen vahvistavat ammatillista itseluottamusta.
- Keskustelut kollegoiden, mentorien ja uravalmentajien kanssa voivat auttaa selkeyttämään omaa roolia ja suuntaa.
- Muutoksiin suhtautuminen oppimismahdollisuuksina voi auttaa säilyttämään ammatillisen identiteetin vahvana.
- Työ- ja vapaa-ajan tasapaino sekä stressinhallintakeinot tukevat myös ammatillista itsetuntoa. Ammatillisen identiteetin horjuminen on normaali ilmiö työelämässä, ja sen käsittely voi johtaa vahvempaan, joustavampaan ja itsevarmempaan ammatilliseen identiteettiin. (Kupias, 2022)

3.1.11 Tulevaisuuden työelämätaidot

World Economic Forum (WEF) Future of Jobs 2023 tutkimuksen mukaan työntekijöiltä odotettavista taidoista osa muuttuu seuraavan viiden vuoden aikana. Tutkimuksessa työnantajat kertoivat arvostavansa eniten analyttistä ja luovaa ajattelua, yhteistyötaitoja, myötätuntoa, itsensäjohtamisen taitoa ja kykyä kasvattaa omaa resilienssiään, joustavuutta ja oppimistaitoja.

WEF arvioi, että vuoteen 2028 mennessä joka neljäs työtehtävä muuttuu. Työntekijät voivat keskittyä vaativampiin tehtäviin kun yksinkertaisemmat rutiinityöt on automatisoitu koneille ja tekoälylle. Kognitiivisten taitojen merkitys tulevaisuudessa korostuu ja monimutkaisten ongelmien ratkojia tarvitaan.

Työn murros vaatii jatkuvaa oppimista. Työntekijä on itse vastuussa minäpystyvyytensä ylläpitämisestä, mutta hän voi saada arvokasta tietoa esihenkilöltään saamansa palautteen kautta, sillä se auttaa häntä tunnistamaan vahvuuksiaan, oppimaan virheistään ja kokemaan itsensä arvostetuksi. (Karlsted & Mennala, 2024)

Tulevaisuudessa työn murrokseen vaikuttaa monta trendiä rinnakkain ja ne syntyvät useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tulevaisuuden työelämässä muutos on jatkuvaa, yksilön on jatkuvasti kehitettävä itseään ja itsetuntemustaan. (Karlsted & Mennala, 2024)

Työntekijöiden osaamistarpeet ovat jatkuvassa kehityksessä. Toimialan tulevaisuuden osaamistarpeet luovat omat haasteensa, mutta myös toisaalta innostavat oppimaan uutta. Digitalisaatio, uudet teknologiat ja jatkuvan oppimisen malli heijastuvat tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Nopea tekninen kehitys, kuten tekoäly ja koneoppiminen, pakottavat analysoimaan ja kartoittamaan tulevaisuudessa tarvittavia tietoja ja taitoja. Poikkitieteellinen ymmärrys eri tieteiden välillä on hyväksi, koska monet asiat vaativat ympärilleen useamman alan tietoja, jotta ne kyetään ratkaisemaan. (Dufva ym., 2021; Opetushallitus, 2025; Hiltunen, 2019)

Uuden jatkuva oppiminen on tärkeää. On tärkeää, että ihmiset kokevat kuuluvansa tiimiin, riippumatta työn tekemisen tavoista. Etä- ja hybridijohtaminen ovat nykypäivää. On ollut pakko opetella uusia johtamistapoja. (Karlsted & Mennala, 2024)

Nykyäikää on johtaa enemmän oppivan organisaation kautta, itseohjautuvasti. Tarvitaan oma-aloitteisia, työnlomassa ketterästi oppivia työntekijöitä. Tätä tukee organisaatiokulttuuriin linkittyvä oppimiskulttuuri, jossa on toiminnan reflektointiin ohjaavia menetelmiä. Tulee varmistaa että oppimiselle jää aikaa päivittäisen työn ohessa ja että

organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Kaikki uskaltavat puhua. (Karlsted & Mennala, 2024)

Tulevaisuuden työelämä vaatii joustavuutta, teknologista ymmärrystä ja vahvoja vuorovaikutustaitoja. Ne, jotka kehittävät jatkuvasti osaamistaan ja mukautuvat muutoksiin, menestyvät parhaiten. Tulee olla valmis elinikäiseen oppimiseen. (Karlsted & Mennala, 2024)

3.1.12 Osaamisen johtaminen

Organisaatiossa on tärkeää tunnistaa tarvittava tulevaisuuden osaaminen, jotta siihen voidaan lähteä hakemaan koulutusta. Myös hiljaiset signaalit, megatrendit, benchmarkkaus, kilpailijoiden ja koulutustarjonnan seuraaminen kertovat tarvittavista tulevaisuuden osaamisista. Voidaan nähdä, että tulevaisuudessa työelämässä tarvitaan yhä enemmän ajattelutaitoja, vuorovaikutustaitoja, itseohjautuvuutta, muutoskyvykkyyssaitoja, ajanhallintataitoja ja stressinsietokykyä. On myös tärkeää osata tasapainottaa työ ja vapaa-aika arjessa. Korostetaan niin sanottuja metataitoja substanssiosaamisen lisäksi. (Dufva ym., 2021; Viitala, 2021)

Johdolta taas odotetaan yhä enemmän ihmisläheistä ja työhyvinvointia tukevaa johtamistapaa, jossa pehmeät arvot ja ihmistaidot nousevat keskiöön. Työelämän halutaan olevan ihmisläheistä, merkityksellistä ja tasa-arvoista ja kehittymismahdollisuuksia ja joustavuutta arvostetaan. Etä- ja hybridijohtamisen taito voidaan myös nähdä tulevaisuudessa tärkeänä taitona työelämän muuttuessa. Myös tunnejohtaminen, innovaatiojohtaminen ja kyky kommunikoida ja käsitellä erilaisia ihmistyyppisiä ovat kaikki tulevaisuuden johtamistaitoina tunnistettu. (Hautala, 2022; Hiltunen, 2019)

Enää johtaminen ei ole käskemistä, vaan se on hyvin moninainen kokonaisuus erilaisia osa-alueita. Työntekijöille pitää antaa aikaa omaksua vaadittava tieto. Analyttinen pohdinta ja innovaatioitaan eivät tapahdu hoputtamalla. Luottamuksen ilmapiiri korostuu, kuin myös yhä monimuotoisempi ja yhteisöllisempi organisaatiokulttuuri. Hyvässä organisaatioilmapiirissä työntekijät pääsevät paremmin kiinni työn imuun, ja ovat näin tuottavampia. Organisaation strategian heijastuminen työntekijöihin vaikuttaakin välillisesti juuri ilmapiirin kautta työn tuottavuuteen. (Hiltunen, 2019)

Osaamisen johtaminen on tärkeässä asiassa, kun mietitään asiakasyrityksissä työskenteleviä työntekijöitä. Siinä toteutuu eräänlainen matriisiorganisaatorakenne, jossa tekemisissä ollaan sekä oman yrityksen esihenkilön kanssa että asiakasorganisaation esihenkilöiden kanssa.

Raportoidessaan asiakasyritykselle alihankkijayrityksen työntekijä saattaa olla hyvin vähän tekemisissä oman esihenkilönsä kanssa. Kun työntekijä on myyty asiakasyritykseen, voi työntekijän kanssa kommunikointi jäädä vähemmälle, ja yhteys omaan työnantajayritykseen katketa. Yksilöllä on tällöin keskeinen merkitys työn onnistumisessa, sekä mahdollisella tiimillä, minkä työntekijä saa asiakasyrityksen tai oman yrityksensä työntekijöistä.

Saadakseen lisättyä työn imua esihenkilö voi asettaa haastavia, mutta työntekijän osaamistasoa vastaavia työtehtäviä, antaa työntekijälle palautetta ja varmistaa keskeytyksetön työympäristö. Itsenäisyys, mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä, lisäävät myös työn imua. (Karlsted & Mennala, 2024)

Yrityksissä on käytössä erilaisia johtamisen filosofioita. Ihmiskäsityksemme vaikuttaa siihen, miten suhtaudumme toisiin ihmisiin ja itseemme. Inklusiivisen johtajan ihmiskäsityksen mukaan jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja arvokas ja motivoitunut kehittymään ja oppimaan. Positiivisen ihmiskäsityksen omaava johtava näkee ihmiset hyvinä, luotettavina ja ajattelee näin myös itsestään. (Karlsted & Mennala, 2024)

Palaute on tärkeä osaamisen tunnistamisen keino. Palautteen hakeminen voi joskus tuntua vaikealta, mutta oikealta ihmiseltä saatu palaute on keino ymmärtää paremmin omaa osaamistaan. Palautteen pohjalta hahmotamme sitä, olemmeko tarpeeksi hyviä ja onko oma näkemys omasta osaamisesta perusteltu. (Duunitori, 2024)

Jokaisella on monenlaista osaamista. Omia vahvuuksiaan voi tunnistaa kuuden eri osa-alueen kautta. Substanssiosaaminen eli kaikki tieto ja taidot työhön liittyvistä asioista. Metataidot eli vuorovaikutus, tiimityötaidot, oppiminen ja ongelmanratkaisutaidot. Kontekstiosaaminen, eli syvällistä ymmärtämistä työympäristön rakenteista, toimintatavoista ja kulttuurista. Verkostot, eli tietää keneltä kysyä apua. Motivaatio ja persoonallisuus. (Duunitori, 2024)

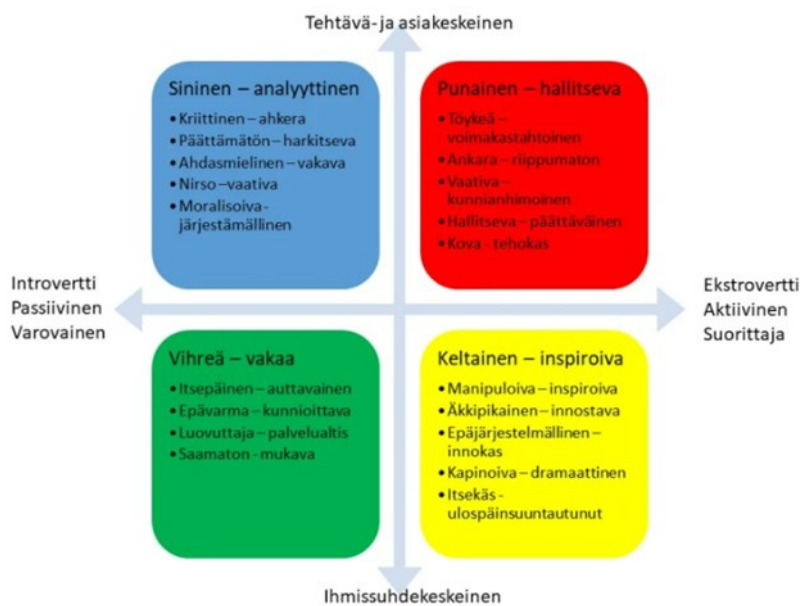
3.2 Erilaiset ihmistyypit

Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä, sekä uuden henkilön perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon erilaiset ihmistyypit, sekä ihmisten erilainen tapa oppia ja toimia. Ihmiset voidaan ajatella jaettavan neljään eri värytyppiin, joissa punainen on aikaansaava, pomottava ja vaativa, hän kuitenkin saa pyörät pyörimään. Sininen ihmistyyppi taas on analyttinen ja asiakeskeinen, hän ei sekoita tunteita työhön ja työskentelee mielellään yksin. Vihreä on empaattinen ja ystävällinen, parhaimmillaan tiimityössä. Keltainen taas on porukan viihdyttäjä, mutta ei kovinkaan järjestelmällinen eikä tarkka. (Erikson, 2022)

Kuvassa 8 näytetään nämä neljä ihmistyyppiä, sekä miten ne on jaettu taulukossa tehtävä- ja asiakokeskeisiksi, tai ihmissuhdekeskeisiksi. Vaaka poikkiviiva vasemmalle päin kuvaa, miten lähellä ihmistyyppi on passiivista, varovaisempaa ihmistyyppiä, introverttia. Nämä ovat taulukon mukaan sininen ja vihreä ihmistyyppi.

Oikeassa reunassa ovat vastaavasti ne ihmistyytit, jotka kallistuvat enemmän aktiivisempaan kommunikointiin, ekstroversion. Nämä ovat taulukon mukaan punainen ja keltainen ihmistyyppi.

Kuva 8. Ihmistyyppien jakaminen ja luonnehdinnat Thomas Eriksonin mukaan (Erikson, 2022)



Näiden ihmistyyppien mukaan voidaan kehittää osaamisen johtamista kullekin henkilölle sopivimmaksi. Suurin osa ihmisistä on kuitenkin sekoitus montaa eri luonteenpiirrettä. Esimerkiksi suunnittelija voidaan ajatella enemmän sinisenä, mutta tässäkin ei voida yleistää. Johtajat taas useimmiten kallistuvat enemmän punaiseen. Mitään absoluuttista totuutta näistä ei voida vetää, mutta tätäkin ajattelumallia voidaan hyödyntää suunniteltaessa tunneälykästä osaamisen johtamista, innovatiivisuuden johtamista, sekä ajattelun johtamista. Tunteet ovat kuitenkin myös osa ihmistä ja tulevaisuuden taitonakin vahvasti on tunnistettu empatia ja tunnejohtajuus. Kyky kommunikoida ja käsitellä erilaisia ihmistyyppijä muodostuu tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi. (Erikson, 2022)

Erilaiset työmenetelmät myös sopivat paremmin eri ihmistyyppien kesken. Hiljaisemmat henkilöt saattavat päästä paremmin mukaan pidettäessä retrospektiivejä, ekstrovertimmät taas perinteisemmällä palaveripuheenvuoroilla. Kaikkia silti tarvitaan. (Erikson, 2022)

Erilaiset ihmistyypit toimivat myös hybridityössä eri tavoin. Ekstrovertit haluaisivat takaisin toimistolle, kun taas introvertimmät saattavat pitää enemmän etätyöstä ja rauhassa olosta. On tärkeää tuntea oma tiiminsä ja oma tapansa toimia. Yhteistyö sujuu paremmin, kun ymmärrämme miksi toiset käyttäytyvät eri tavalla kuin me itse. Pystymme vastaavasti myös sopeuttamaan omaa tyyliämme työskennellessämme itsellemme erilaisten henkilöiden kanssa. (Valtonen, 2021)

3.3 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia (Maslow's Hierarchy of Needs) on psykologinen teoria, jonka Abraham Maslow julkaisi vuonna 1943 tutkimuksessaan A Theory of Human Motivation. Teorian ydin oli alun perin siinä, että ihmisellä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ensin, jonka jälkeen hän voi siirtyä korkeammille tarpeille. (OPH, 2025)

Maslowin luoma malli tarjoaa meille kokonaisvaltaisen ymmärryksen siitä, mitä meidän on otettava huomioon luodessamme motivoivaa, ihmisen kestäväää työelämää. Tässä tulee huomioida myös ihmisten fysiologiset ja psykologiset tarpeet. Nämä ovat avainasemassa mahdollistamaan ihmisten onnistumiset. Oleellista on ymmärtää, että ihmisten perustarpeet eivät ole suoraviivainen matka: toinen voi tuntea tarvetta yhteisöllisyyteen ennen kuin hän tuntee täysin olevansa turvassa, ja tai toinen saattaa priorisoida itsetoteutuksen ennen arvostuksen saamista ulkopuolelta. Portaita ei siis aina kuljeta järjestyksessä alhaalta ylöspäin. Tiukassa tilanteessa ihminen pystyy uskomattomiin suorituksiin huolimatta perustarpeiden tyydyttymisestä ja saattaa venyä äärimmilleen varsin epämiellyttävissä olosuhteissa, jolloin romahdus seuraa vasta kun se on riittävän turvallista. (Manka, 2023)

Maslow'n tarvehierarkia kuvataan usein pyramidina, jossa ihmisen tarpeiden hierarkkinen järjestys on seuraava: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Näistä ensimmäinen on perustavin ja viimeinen korkein tarve. (OPH, 2025)

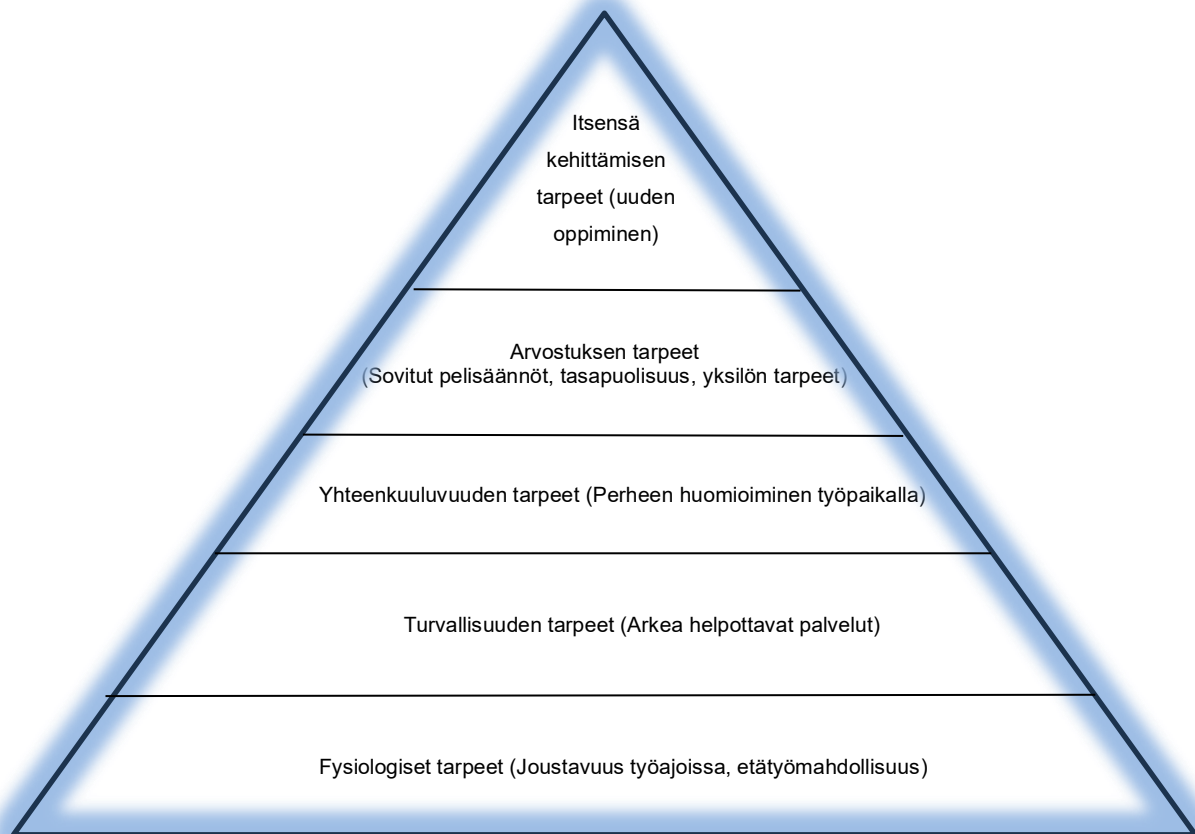
Myöhemmin on myös tunnistettu niin sanottu 6. porras, Flow tila, jossa ihminen pystyy uppoutumaan täysin tekemiseensä ja hyödyntämään kaikkia taitojaan. (Businessthinkers, 2020)

Tarvehierarkiaa voi myös käyttää hyödyksi, kun kuvataan työn ja muun elämän yhteensovittamista, jossa muun elämän on voitava olla kunnossa, ennen kuin pystyy täysillä keskittyä töihin. (Manka, 2023)

Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat perhetilanteet ja yksilön mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa ja työntekemisen paikkaan. Joustavuus työajoissa, etätyömahdollisuus, yksilön tilanteen huomioiminen, arkea helpottavat palvelut, kuten sairaan lapsen hoitopalvelu ja perheen huomioiminen työpaikalla, kuten Lapsi mukaan töihin -päivät tm. ovat loistava keino näyttää työntekijöistä välittäminen. (TTL, 2019)

Kuvassa 9 on kuvattu mukaillen tarvehierarkian portaita, jossa alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, joita voivat olla myös työntekemiseen liittyvä paikka, jos henkilöllä on esimerkiksi liikkuvuuteen liittyviä rajoitteita. Tällöin myös joustavuus työajoissa helpottaa työntekijää. Seuraavalla portaalla tulevat turvallisuuden tarpeet, joita voivat olla esimerkiksi arkea helpottavat palvelut silloin, kun lapsi sairastuu. Yhteenkuuluvuuden tarpeen portaalla näytetään myös perheen huomioiminen työpaikalla. Arvostuksen tarpeen portaalla kuvataan sovittuja pelisääntöjä, tasapuolisuutta, yksilön tarpeiden huomioimista. Itsensä kehittämisen tarpeen portaalla on esimerkiksi uuden opiskelu.

Kuva 9. Maslow´n tarvehierarkian portaavat, mukaillen (OPH, 2025)



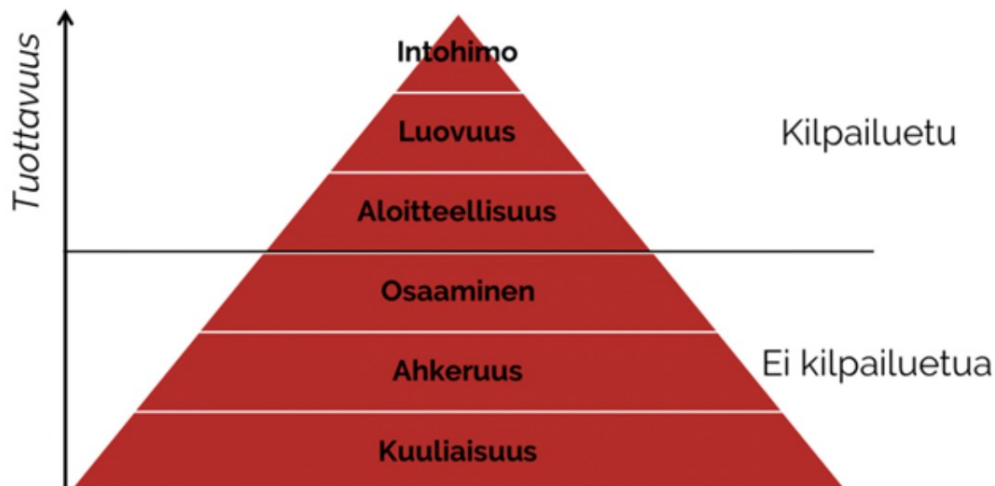
Gary Hamel taas kuvaa pyramidissaan sitä, mitä työntekijä antaa työnantajalleen. Yhtymäkohdat Maslowin hierarkiaan ovat ilmeiset. Myös Hamelin kyvykkyyshierarkiassa luottamus ja arvostus nousevat esiin. Kyvykkyyshierarkian kolme alinta tekijää ovat sellaisia, jotka eivät tuota kilpailuetua. Kuuliaisuus on alin sitoutumisen taso. Töissä tehdään kaikki

oleellinen, mutta ei muuta. Kun työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa tapahtuu jotain positiivista, nousee seuraavalle tasolle, jossa työntekijä päättää tehdä työnsä ahkerasti. Seuraavalla tasolla työntekijä tekee työnsä niin hyvin kuin osaa. (Vaasan ammattikorkeakoulu, 2021)

Kolme ylintä tasoa tuottavat kilpailuetua. Näitä ovat aloitteellisuus, luovuus ja intohimo. Korkeimmalla tasolla oleva intohimo syntyy, kun johtamiseen liittyvät asiat ovat kunnossa, työntekijä kokee olevansa arvostettu ja saa vapautta ja vastuuta. (Vaasan ammattikorkeakoulu, 2021)

Kuvassa 10 on kuvattu Hamelin kyvykkyyshierarkiaa suhteessa kilpailuun ja tuottavuuteen.

Kuva 10. Hamelin kyvykkyyshierarkia (Jussila, 2017)



3.4 Hyvä perehdytys auttaa työntekijää sopeutumaan paremmin työyhteisöön

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat ennakoivaa turvallisuustoimintaa. Hyvin toteutettu perehdyttäminen ehkäisee haitallista kuormittumista ja auttaa työntekijää sopeutumaan työyhteisöön. (TTL, 2019)

Perehdytystä tarvitaan, kun työ alkaa tai muuttuu, työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat, otetaan käyttöön uusia ohjelmia tai pitkän poissaolon jälkeen. Perehdyttämisen ja työnopastuksen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät, sekä koko- että osa-aikaiset, vuokratyöntekijät kuin kausityöntekijätkin. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän työhön ja työolosuhteisiin. (TTL, 2019)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 14 § mukaan: ”Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin.” ”Annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.” (Finlex, 2002)

Asiakasyrityksen tulee perehdyttää myös alihankkijatyöntekijät, konsultit, jotka menevät tekemään asiakkaalle heidän omaa suunnitteluaan tai omia projektejaan. (Grönlund, 2019)

Hyvällä perehdytyksellä varmistetaan uuden työntekijän sujuva integroituminen organisaatioon ja että työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi uuteen työhön. Hyvä perehdytys sitouttaa henkilöstöä ja vahvistaa organisaatiokulttuuria. Oppiminen näkyy organisaatiossa tuottavuutena, innovaatioina ja kasvuna, toiminnan laadukkuutena, hyvänä henkilöstö- sekä asiakaskokemuksena. Oppimiskulttuurin mittaria voidaan myös verrata useampaan suorituskykymittariin. (Viitala, 2021)

Perehdytys suunnitelman osa-alueet voidaan jakaa seuraavasti:

1. Johdanto organisaatioon. Esittely organisaatiosta, sen tehtävistä ja tavoitteista ja mahdollisesti historiasta. Uudelle työntekijälle käydään läpi myös yrityksen arvot, organisaation rakenne ja mahdollinen organisaatiokaavio.
2. Työtehtävät ja vastuut. Selkeä kuvaus uuden työntekijän tehtävistä ja vastuista, odotukset työtehtävien suorittamisesta, sekä läpikäydä yhteystiedot ja roolit työyhteisössä.
3. Perehdytyskoulutus. Tarvittavat koulutukset ja materiaalit uudelle työntekijälle, kuten tietojärjestelmien käyttökoulutus, turvallisuuskoulutus jne.
4. Organisaation käytännöt ja politiikat. Yrityksen toimintaperiaatteet ja politiikat, kuten työturvallisuus, tietosuojat, eettiset säännöt jne. Myös ohjeet ja prosessit työajan kirjaamisesta, sairaspöissaolokäytännöt, lomat, etätyökäytännöt, pöissaolot. Jatkuvan kehittämisen mallit (esim. Lean), oppimiskulttuuri, yrityksessä käytettävät mittarit.
5. Tukiverkosto ja mentorointi. Nimetään uudelle työntekijälle tukihenkilö / mentori, jonka kanssa uusi työntekijä voi keskustella ja kysyä työasioista. Tiedot muista tukihenkilöistä ja resursseista, joiden puoleen työntekijä voi kääntyä tarvittaessa.
6. Arviointi ja seuranta. Opitun varmistaminen. Tiedot mahdollisuuksista edetä organisaatiossa ja kehittää ammattitaitoaan. Kerrotaan sisäisistä koulutusohjelmista, sähköisistä itseopiskelumateriaaleista, mentoroinnista, kehityskeskustelupolitiikasta, urapolkumahdollisuuksista. (Grönlund, 2019)

3.4.1 Miten työhön sopeutuminen sitten tapahtuu?

Työhön sopeutumisen vaiheet voidaan jakaa karkeasti seuraaviin vaiheisiin.

- Ennakko-odotukset ja valmistautuminen
 - Sopeutumista voi helpottaa perehtymällä etukäteen organisaatioon, sen arvoihin, työnkuvaukseen ja perehdytysmateriaaleihin.
- Perehdytysohjelma
 - Tiedon jakaminen työtehtävistä, käytännöistä, organisaatiokulttuurista ja työvälineistä.
 - Työntekijät tutuksi: esittelykierrokset, kahvitauot, tiimipäivät, mentorit ja tukihenkilöt.
- Sosiaalinen sopeutuminen
 - Tiimityöskentely
 - Työyhteisön tuki
- Oppiminen ja työn hallinta
 - Työtehtävien oppiminen
 - Itsevarmuuden kehittyminen
- Arviointi ja palautteenanto
 - Säännölliset keskustelut
 - Jatkuva kehitys
- Täysi integroituminen
 - Kun työntekijä tuntee itsensä osaksi työyhteisöä, ymmärtää organisaation tavoitteet ja hallitsee työnsä, voidaan sanoa, että sopeutumisprosessi on onnistunut.

Työhön sopeutumisessa niin työyhteisöllä kuin yksilölläkin on ratkaiseva merkitys. Työntekijä luo kuvaa tulevasta työpaikastaan jo ennen kuin hän aloittaa siellä työskentelyn.

Aloittaessaan positiivinen mielikuva työnantajasta joko vahvistuu tai heikentyy. Työntekijälle esitellään paitsi työtehtävä ja työtavat, myös yrityksen visio missio ja arvot. Myös henkilöstö esitellään ja alkuun työntekijälle onkin hyvä antaa mentori, kenen puoleen voi kääntyä työhön liittyvissä asioissa. (Grönlund, 2019)

Kaikissa vaiheissa aktiivisen viestinnän merkitys korostuu. Aloittavalle työntekijälle on hyvä luoda tunne, ettei häntä ole unohdettu. Oppimista ja kompetenssin kehittymistä tulisi tarkastella säännöllisin väliajoin. Hiljaisen tiedon siirtyminen ottaa aikaa ja siinä auttaa läsnäolo ja muiden ihmisten parissa työskentely. Onnistunut perehdytysprosessi luo työntekijälle tunteen siitä, että hän kuuluu osaksi työyhteisöä ja hallitsee työnsä. (Grönlund, 2019)

3.4.2 Etätyöskentelyn vaikutukset yhteenkuuluvuuden tunteeseen

Työelämä on muuttunut paljon ja nykyään suuri osa asiantuntijatoista on jollain suhteella hybridityötä siitä, miten paljon työskennellään etänä ja miten paljon toimistolla. Myös sillä on merkitystä, tehdäänkö etätöitä heti työntekijän aloittaessa paljon, vai siirrytäänkö siihen vasta kokemuksen kertymisen jälkeen. Toisaalta etätyöskentely antaa työntekijälle vapauksia, tarjoaa joustoa työn suunnitteluun, keskeytyksetöntä työaikaa ja säästää aikaa siirtymien jäädessä pois. Toisaalta, se saattaa haitata työntekijän työhyvinvointia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Joskus se myös heikentää tuottavuutta, heikentää työtehtäviin oppimista ja kasvattaa viestintätarvetta. (TTL, 2019)

3.5 Strategisen johtamisen käsitteet

Yrityksen strategia on pitkäjänteinen suunnitelma, jonka avulla organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja pysyy kilpailukykyisenä. Se ohjaa päätöksentekoa, resurssien kohdentamista ja toimintaa muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Strateginen johtaminen on prosessi, jossa organisaatio määrittää tavoitteensa, suunnittelee niiden saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet ja seuraa edistymistä. Se yhdistää pitkän aikavälin näkemyksen ja päivittäisen toiminnan, varmistaen, että organisaatio pysyy kilpailukykyisenä ja kehittyy jatkuvasti. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Strateginen johtaminen vaatii valintaa useiden johtamistyylien joukosta riippuen tilanteesta ja mukana olevista ihmisistä. Tällaisia johtamistyyliä ovat:

- Autoritaarinen johtajuus: johtaja asettaa odotuksia ja määrittelee tulokset.
- Osallistava johtaminen: johtaja ottaa tiimin jäsenet mukaan päätöksentekoprosessiin.
- Delegoiva johtaminen: johtaja delegoi tehtäviä muille tiimin jäsenille
- Transaktionaalinen johtajuus: johtaja palkitsee tai rankaisee tiimin jäseniä pyrkimyksessään suorittaa tehtävä.
- Transformatiivinen johtajuus: johtaja käyttää visiota innostaakseen ja motivoidakseen muita.
- Palveleva johtajuus: johtaja asettaa työntekijöiden tarpeet etusijalle ja auttamalla heitä kehittymään ja suoriutumaan korkeammalla tasolla.

Strategian laatimisprosessi alkaa yrityksen vision, mission ja arvojen selkeyttämisellä. Siinä määritellään miksi yritys harjoittaa liiketoimintaansa. Operatiivisen johtamisen keskittyessä lähitulevaisuuteen, strateginen johtaminen tähtää pidemmälle. ”Strateginen johtaminen on

toimintaa, joka mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen.” Hyvän strategian peruselementit sisältävät kysymykset: ”Minne olemme matkalla?”, ”Miksi sinne pitäisi päästä?” ja ”Miten pääsemme perille?”. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Strategiasta voidaan ajatella, että se ei kosketa itseä, tai että strategia on vain johtajien ”hömpötyksiä”. Todellisuudessa organisaation strategia kuitenkin koskettaa ihan jokaista. Haasteita tulee, elleivät henkilöstö ja muut sidosryhmät osallistu strategiaan. Myös pienyrittäjän tulisi pohtia strategiaa syvällisemmin, ettei hän ajaudu tilanteeseen, jossa tarjoaa täsmälleen samaa mitä muutkin ja ainoaksi kilpailukeinoksi jää hinta. Tyypillisinä strategiatyön kehittämiskohteina voidaankin usein nähdä strategian liika pinnallisuus, tai että se on liian irrallaan päivittäisestä tekemisestä. Strategiaprosessi voi myös tyypillisesti olla liian kaavamainen ja strategiaa tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta ilman oman tilanteen ymmärrystä. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

3.5.1 Visio

Visio on organisaation pitkän aikavälin tavoite, joka kuvaa, millaista tulevaisuutta kohti pyritään. Se toimii suunnannäyttäjänä ja motivoi toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Hyvä visio on selkeä ja realistinen. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

3.5.2 Missio

Missio eli yrityksen toiminta-ajatus kuvaa organisaation perimmäistä tarkoitusta ja tehtävää. Se kertoo, miksi organisaatio tai henkilö on olemassa ja mitä arvoa se tuottaa asiakkaille, yhteiskunnalle tai itselleen. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

3.5.3 Arvot

Arvot ovat yrityksen periaatteita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja päätöksentekoa. Ne määrittävät, miten työtä tehdään ja millainen toimintakulttuuri vallitsee. Arvot vaikuttavat yrityksen brändiin, työntekijöiden hyvinvointiin ja asiakkaiden luottamukseen. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Arvot ovat tärkeitä, koska ne määrittävät miten työtä tehdään ja millainen toimintakulttuuri organisaatiossa vallitsee. Ne vahvistavat päätöksentekoa, luovat yhtenäisyyttä, rakentavat mainetta ja vahvistavat työhyvinvointia. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

3.6 Strategisen johtamisen työkalut

Vuorinen jakaa strategiatyökalut neljään eri osa-alueeseen sen mukaan mitä niillä halutaan tavoitella ja missä strategiatyön painopiste on: Tehokkuuden parantamiseen, uuden luomiseen, resurssien kehittämiseen ja asemointiin. Tehokkuuden parantamiseen käytetään usein SWOT -analyysia (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat -analyysi), BSC:tä (tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo), OKR-mallia (tavoitejohtamisen malli, jonka avulla organisaatiot voivat toteuttaa strategisia tavoitteita) ja Leania (johtamisfilosofia, joka keskittyy jatkuvaan parantamiseen ja hukan poistamiseen). (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Uuden luomiseen voidaan käyttää sinisen meren strategiaa, skenaariotyöskentelyä, heikkoja signaaleja tai Kotterin muutosjohtamisen mallia. Resurssien kehittämiseen voidaan käyttää benchmarkingia, oppivan organisaation mallia tai VRIO – mallia. Asemoinnissa taas usein käytetään PESTEL -analyysia, Porterin viiden kilpailuvoiman mallia, ekosysteemikuvausta tai BCG -matriisia. Nämä mallit eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia ja usein käytössä onkin useampi malli. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Tehokkuuden parantamiseen sopivista strategiatyökaluista SWOT-analyysi on helppo ja yksinkertainen käyttää, mutta se ei tarjoa kovin syvällistä ymmärrystä strategisista haasteista. Balanced Scorecard taas tarjoaa kattavamman näkymän organisaation suorituskykyyn, mutta se vaatii paljon resursseja, sekä ymmärrystä suoritustietojen valinnassa. Lean -menetelmien etuna on hukan tunnistaminen ja poistaminen prosesseissa, mutta ne voivat aiheuttaa muutosvastarintaa etenkin jos ne johtavat muutoksiin työprosesseissa tai rooleissa. Lean menetelmien tavoitteena on usein myös maksimoida resurssien käyttö, mikä saattaa johtaa työntekijöiden uupumukseen.

OKR-malli on tavoitehallintamalli, joka auttaa organisaatiota asettamaan tavoitteita ja mittaamaan niiden saavuttamista. OKR -mallin etuna on selkeys ja läpinäkyvyys. Se auttaa organisaatiota keskittymään olennaisiin asioihin. Haittana puolestaan voidaan nähdä liiallinen keskittyminen kvantitatiivisiin tavoitteisiin, jolloin laadulliset ja strategiset näkökulmat jäävät vähemmälle. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Uuden luomiseen sopivista strategiatyökaluista Blue Ocean Strategy -ajattelutapa keskittyy uusien markkinoiden ja asiakassegmenttien löytämiseen, jotka eivät ole vielä kilpailtuja ("blue oceans") sen sijaan, että kilpailtaisiin olemassa olevilla markkinoilla ("red oceans"). Se kannustaa innovointiin ja luovaan ajatteluun, mutta ei sovellu kaikille toimialoille ja organisaatioille. Skenaariotyöskentely taas keskittyy tulevaisuuden epävarmuuden hallintaan

ja vaihtoehtoisten tulevaisuuden skenaarioiden kehittämiseen. Se auttaa valmistautumaan tulevaisuuden epävarmuuteen, mutta ei välttämättä anna selkeitä vastauksia tulevaisuuden kehityspolkuihin. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Resurssien kehittämiseen sopivista strategiatyökaluista Benchmarking on prosessi, jossa organisaatio vertailee omaa suoritustaan ja toimintaansa muihin samankaltaisiin organisaatioihin tai alan parhaisiin käytäntöihin. Se auttaa saamaan vertailukelpoista tietoa omasta suorituksesta suhteessa muihin samankaltaisiin organisaatioihin tai toimijoihin, mutta tiedot voivat olla puutteellisia tai vääristyneitä, mikä voi johtaa virheellisiin johtopäätöksiin. Haittana liiallisella kilpailuun keskittymisellä on, että unohdetaan oma asiakasarvo. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Oppivan organisaation strategiamalli keskittyy organisaation kykyyn oppia ja sopeutua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Oppivan organisaation etuna on, että se edistää joustavuutta ja sopeutumiskykyä muuttuviin olosuhteisiin. Organisaatio kykenee reagoimaan nopeasti muutoksiin ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. Lisäksi se kannustaa työntekijöiden osallistumista ja osallistamista päätöksentekoon ja oppimiseen, joka puolestaan lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Malli edistää avointa tiedon jakamista ja oppimista organisaation sisällä, mikä auttaa hajottamaan siloutumista ja lisää organisaation kykyä innovoida. Haittana on, että se voi kohdata haasteita tiedonhallinnassa ja tiedon jakamisessa organisaation sisällä ja edellyttää usein organisaatiokulttuurin muutosta. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Asemointiin sopivista strategiatyökaluista PESTEL (poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen, laillinen) -analyysi auttaa saamaan kattavan näkemyksen ympäristöstä, mutta se keskittyy liiaksi ulkoisiin tekijöihin. Se saattaa myös liiaksi yksinkertaistaa ja yleistää monimutkaisia ulkoisia tekijöitä. Porterin malli taas tarjoaa jäsennellyn lähestymistavan tarkastella kilpailuasemaa, mutta se ei aina ota huomioon nopeasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä. Porterin viiden kilpailuvoiman malli koostuu viidestä kilpailuvoimasta: Uhka uusista tulokkaista, neuvotteluvoima toimittajien kanssa, neuvotteluvoima ostajien kanssa, uhka korvaavista tuotteista tai palveluista ja rivaliteetti kilpailijoiden kesken. Se keskittyy myös ulkoisiin tekijöihin ja mallin avulla yritykset voivat arvioida kilpailuympäristöään ja kehittää kilpailustrategioita, jotka perustuvat vallitsevaan kilpailuympäristöön. Mallin idea on, että kannattavuus ei riipu pelkästään toimialasta vaan myös siitä, miten yritys on vuorovaikutuksessa toimialansa rakenteen ja kilpailuympäristön kanssa. (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Kuvassa 11 strategiatyökalut on jaettu sen mukaan, onko niillä tarkoitus tehdä uutta ja erilaista vai toimia tehokkaammin. Eli mikä on niiden tavoite. Strategiatyön painopiste on jaettu sisäisen maailman ja ulkoisen maailman työkaluihin, eli tarkastellaanko niissä organisaatiota sisältä vai ulkoa päin.

Hyvät työkalut resurssien kehittämiseen ovat: Benchmarking, oppiva organisaatio ja VRIO -malli. Tehokkuuden parantamiseen sopivat: Balanced Scorecard, SWOT -analyysi, OKR -malli ja LEAN ajattelutapa ja sen sovellukset. Työkalut uuden luomiseen ovat: Blue Ocean Strategy, skenaariotyöskentely, heikot signaalit ja kotterin malli. Asemointiin kuvassa näytetään työkalut: PESTEL-analyysi, Porterin malli, ekosysteemikuvaus ja BCG -matriisi.

Kuva 11. Kuvassa esitetään eri strategiatyökaluja jaoteltuna mukailen (Vuorinen & Huikkola, 2023)

Tavoite	Tehdä uutta ja erilaista	Työkaluja resurssien kehittämiseen -Benchmarking -Oppiva organisaatio -VRIO malli	Työkaluja uuden luomiseen -Blue Ocean Strategy -Skenaariotyöskentely -Heikot signaalit -Kotterin muutosjohtamisen malli
	Toimia tehokkaammin	Työkaluja tehokkuuden parantamiseen -Balanced Scorecard (BSC) -SWOT -analyysi -OKR -malli -Lean	Työkaluja asemointiin -PESTEL -analyysi -Porterin viiden kilpailuvoiman malli -Ekosysteemikuvaus -BCG matriisi
		Strategiatyön painopiste	
		Sisäinen maailma	Ulkoinen maailma

3.7 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttaminen on prosessi, jossa abstrakti strategia muutetaan käytännön toiminnaksi organisaatiossa. (Johtajuus.info, 2025) Strategian jalkauttamisen keskeisiä keinoja ovat:

Selkeä viestintä: Kommunikoidaan strategia selkeästi ja ymmärrettävästi kaikille organisaation tasoille. Tärkeää on kertoa, miksi strategia on tärkeä ja miten se tukee organisaation tavoitteita. (Johtajuus.info, 2025)

Johtajuus: Ylin johto näyttää esimerkkiä sitoutumalla strategian toteuttamiseen. Johtajien on oltava innostuneita ja valmiita ohjaamaan organisaatiota kohti strategisia päämääriä. (Johtajuus.info, 2025)

Tavoitteiden asettaminen: Muutetaan strategiset tavoitteet konkreettisiksi ja mitattaviksi toimintatavoitteiksi eri osastoille ja tiimeille. Tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa ja ajanmittaisia. (Johtajuus.info, 2025)

Resurssien kohdentaminen: Allokoidaan tarvittavat resurssit, kuten rahoitus, henkilöstö ja teknologia, strategian tukemiseen. Varmistetaan että resurssit ovat linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa. (Johtajuus.info, 2025)

Koulutus ja kehitys: Tarjotaan tarvittava koulutus ja kehitysohjelmat henkilöstölle, jotta he voivat omaksua uudet taidot ja tiedot, jotka ovat välttämättömiä strategian toteuttamisessa. (Johtajuus.info, 2025)

Seuranta ja arviointi: Kehitetään mittarit ja arviointiprosessit, joiden avulla voidaan seurata strategian edistymistä. Säännöllinen arviointi auttaa tunnistamaan mahdolliset haasteet ja mahdollistaa tarvittavat korjaustoimenpiteet. (Johtajuus.info, 2025)

Innostaminen ja palkitseminen: Kannustetaan ja palkitaan henkilöstöä, kun he saavuttavat strategisia tavoitteita. Positiivisen palautteen antaminen lisää sitoutumista ja motivaatiota. (Johtajuus.info, 2025)

Joustavuus: Ollaan valmiita sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja tarvittaessa päivittämään strategiaa. Joustavuus auttaa organisaatiota reagoimaan nopeasti ulkoisiin muutoksiin. (Johtajuus.info, 2025)

3.7.1 Johtajan työ strategian jalkauttamisessa

Usein strateginen johtaminen nähdään liian kapeasti. Siihen sisällytetään joskus vain se, miten erottaudutaan kilpailijoista. Harvemmin ymmärretään, että on tärkeää rakentaa kilpailukyvyyn pitkän tähtäimen perusta. Jatkuva yrityskulttuurin ja henkilöstön kehittäminen ja sen määrittäminen, miten päätöksenteko tulee yrityksessä tapahtua, ovat esimerkkejä miten luodaan perusta yrityksen vahvuudelle. Yrityksen tulee muuttuvissakin oloissa pystyä toimimaan nopeasti ja johdonmukaisesti. Vaikeiden tilanteiden kääntäminen mahdollisuuksiksi ratkaisee, mitkä yritykset menestyvät. (Alahuhta, 2015, s. 17-19)

Jokainen voi osoittaa johtajuutta roolista riippumatta. Johtamisen ei tulisi olla ihmisten komentamista. Kuunteleminen on tärkeämpää kuin puhuminen johtajan työssä.

”Johtajuudessa on kyse tavasta toimia ihmisten kanssa.” Vastuun antaminen on yksi parhaista keinoista kehittää ihmisiä. (Alahuhta, 2015, s. 48)

Muutoksesta tulee tehdä yhteinen asia ja viestinnässä selkeys ja toistaminen on tärkeää. Läsnäolon merkitys on yhä suuri ja vaikka teknologia mahdollistaa viestintää, on fyysinen läsnäolo edelleen tärkeää strategian jalkauttamisessa. Avainhenkilöiden tulisi olla myös läsnä ihmisten saavutettavissa. (Alahuhta, 2015, s. 17-19, 46)

Strategian visualisointi auttaa hahmottamaan strategian merkitystä ja se myös energisoi ihmisiä. Strategisia tavoitteita selkiyttämään kannattaa luoda kuva. Selkeyttä ei voi painottaa liikaa strategian viestin välittämisessä. Ylimmän johdon on näytettävä mallia omalla esimerkillään. (Alahuhta, 2015, s. 19, 56, 123)

Strategisia tavoitteita ei voi olla liikaa, ja näistä tulee erottaa niin sanotut Must-Win-Battlet, eli ”elintärkeät taistelut”, jotka yrityksen on pakko voittaa pysyäkseen elinvoimaisena. Kolme vuotta kehitysohjelmille on riittävä, muttei liian pitkä aika saada aikaan muutos. (Alahuhta, 2015, s. 17-19)

Henkilöt ovat avainasemassa muutoksen läpiviennissä. Avainhenkilöillä tulee olla palo viedä asiaa eteenpäin. Vision pitää tuoda työhön merkitystä ja sen perustana tulisi olla globaalit megatrendit. Luottamuksen rakentaminen on kaiken perusta, myös yritysmaailmassa. Ilman luottamusta henkilöstö ei uskalla kertoa, jos jokin asia ei toimi tai on huonosti. ”Jos henkilöstö ei voi hyvin, eivät asiakkaatkaan voi hyvin.” Henkilön vireeseen vaikuttaa se, että hän on itselleen mahdollisimman sopivassa työssä. Yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin löytää kuhunkin tehtävään mahdollisimman sopiva henkilö. Oikeat henkilöt onnistuvat suurimmalla mahdollisella todennäköisyydellä. (Alahuhta, 2015, s.71, 82, 115, 131, 143)

Positiivinen asenne avaa uusia mahdollisuuksia, kyynisyys ja turhautuminen taas heikentää niin ihmistä kuin organisaatiotakin. Diversiteetti henkilöstössä on myös tärkeää. Mitä enemmän tiimeissä on diversiteettiä, sen todennäköisemmin asioita katsotaan luonnostaan eri suunnista. Näin yrityksessä on vahva kyky nähdä se, mikä on olennaista. (Alahuhta, 2015, s.141, 147, 188)

Strategian jalkauttamisessa haasteena on toteutettavuus. Tavoite on saada ihmiset tekemään päivittäin oikeita päätöksiä ja kulkemaan oikeaan suuntaan. Jos johto ei tiedä mihin kulkea, se ei voi näyttää tietä. Yhteydenpito eri toimijoiden välillä on tärkeää. Informaatiota saadaan erilaisilla asiakas-, palaute- ja henkilöstökyselyillä. Erilaiset

tilaisuudet, asiakastapaamiset ja messut tuovat sekä yritystä tunnetuksi että tärkeää tietoa yritykselle. Hiljaiset signaalit löytyvät seuraamalla megatrendejä, kilpailijoita ja asiakasyrityksiä. Johtamisen työkalut ovat apuna liiketoimintaympäristön analysoinnissa, sekä erilaiset tutkimukset ja raportit. Prosessi on aina sama: informaatio, päätös ja jalkautus. (Alahuhta, 2015)

Muutos on pysyvä olotila yrityksissä. Taitava esihenkilö luo voittajajoukkueen varustettuna ”Can do” -asenteella, jolloin työntekijöillä on halu päästä näyttämään, mihin he pystyvät. (Pirinen, 2023)

Esihenkilön on oltava vakuuttava ja otettava työntekijät mukaan muutokseen hyvissä ajoin. Esihenkilön tulee näyttää selkeä suunta ja tavoite, luoda muutosta tukevat rakenteet, asettaa realistiset odotukset, viestiä ja kuunnella, huomioida aikaansaannokset ja juhlia onnistumisia. (Pirinen, 2023)

Esihenkilön tulee kuitenkin pitää huolta myös omasta jaksamisestaan, sillä uupuneella esihenkilöllä ei ole voimia johtaa muutosta. Odotukset esihenkilöitä kohtaan voivat olla kovat, ja yleensä jokainen muutos kokee myös vastarintaa. Muutoskyvykkyyteen voidaan valmentaa, mutta viestintä on silti ensiarvoisen tärkeää läpi muutosprosessin. (Pirinen, 2023)

4 Tutkimus

Tässä kappaleessa käydään läpi sitä, miten tutkimus toteutettiin, miten se rajattiin ja miten aineisto hankittiin. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden asioita, sekä nykytila-analyysejä.

4.1 Tutkimuksen toteutus ja rajaus

Kyselytutkimuksella haettiin raakadataa tutkimuskysymykseen. Kysymykset oli muotoiltu niin, että ne tukivat tutkimuskysymykseen vastaamista ja tutkimuksen tavoitteeseen pääsemistä.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Webropolilla. Kyselyssä oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia vastauskenttiä. Kysely oli sekä suomeksi että englanniksi. Kyselytutkimus rajattiin lähettämällä siitä linkki yrityksen 189 työntekijälle, joilla oli joskus ollut voimassa oleva komennussopimus. Näin saatiin vastauksia henkilöiltä, joilla oli kokemusta asiakaskomennuksista ja asiakasympäristössä toimimisesta.

Kysely lähetettiin viestinnän toimesta sähköpostilla perjantaina 17.01.2025. Perjantaihin 24.01.2025 mennessä vastauksia oli 22 kpl, joten kyselystä lähetettiin yksi sähköpostimuistutus. Vastausaikaa kyselyyn oli 31.01.2025 asti eli kaiken kaikkiaan kaksi viikkoa.

Tutkimuksen tekijä ei missään vaiheessa nähnyt kyselyyn vastanneiden tietoja, vaan viestintä lähetti valmiiksi annetun saatekirjeen, sekä linkin kyselytutkimukseen.

Taustatietoina työntekijöiltä kysyttiin, kauanko henkilö on työskennellyt yrityksessä, missä hän pääasiallisesti työskentelee ja kenelle pääasiassa raportoi työtehtävistään.

Monivalintakysymyksissä oli listaus tekijöistä, jotka olivat auttaneet uuteen työhön taikka uuteen asiakasorganisaatioon sopeutumisessa. Näistä sai valita yhden tai useamman tai keksiä itse täysin oman vaihtoehdon. Myös etätyöskentelyn vaikutuksesta sopeutumiseen kysyttiin ja sen häiritsevyydestä yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Kysyttiin myös onko työntekijällä mahdollisuus tarvittaessa työskennellä asiakkaan tiloissa ja kokeeko hän saavansa riittävästi tukea kollegoilta ja esihenkilöltään.

Kyllä / Ei – vastauksissa oli myös kysymys siitä, toivoisiko työntekijä, että esihenkilö olisi häneen enemmän yhteydessä, sekä toivoisiko hän että oman yrityksen puolelta oltaisiin häneen enemmän yhteydessä. Lisäksi kysyttiin vielä kokiko työntekijä että ohjeistus työhön on riittävän selkeää, asiakasorganisaation toimintatavat ovat hänelle tuttuja, kokeeko hän perehdytyksen asiakasyrityksen organisaatioon olleen riittävä, onko hän kokenut ulkopuolisuuden tunnetta asiakasyrityksessä työskennellessään, pääseekö hän hyvin mukaan asiakasyrityksen koulutuksiin ja saako hän mielestään riittävästi palautetta töistään.

Vapaiden kenttien kysymyksissä kysyttiin mitä hyviä käytänteitä työntekijä on havainnut asiakasyritykseen sopeutumisen nopeuttamisessa ja miten sopeutumista voitaisiin hänen mielestään parantaa. Kysyttiin myös onko jokin asia hidastanut sitä, ja minkä hän on kokenut kaikkein eniten auttaneen uuteen asiakasyritykseen sopeutumisessa, sekä mitä hän itse voisi tehdä parantaakseen ja nopeuttaakseen sopeutumista uuteen työhön taikka asiakasyritykseen. Viimeisenä kysyttiin, että jos työntekijä saisi vapaat kädet, miten hän haluaisi itsensä perehdytettävän uuteen työhön / asiakasyritykseen. Lopussa oli vielä vapaa kenttä kommenteille, jos jokin asia oli jäänyt mietityttämään, tai halusi lähettää terveisiä.

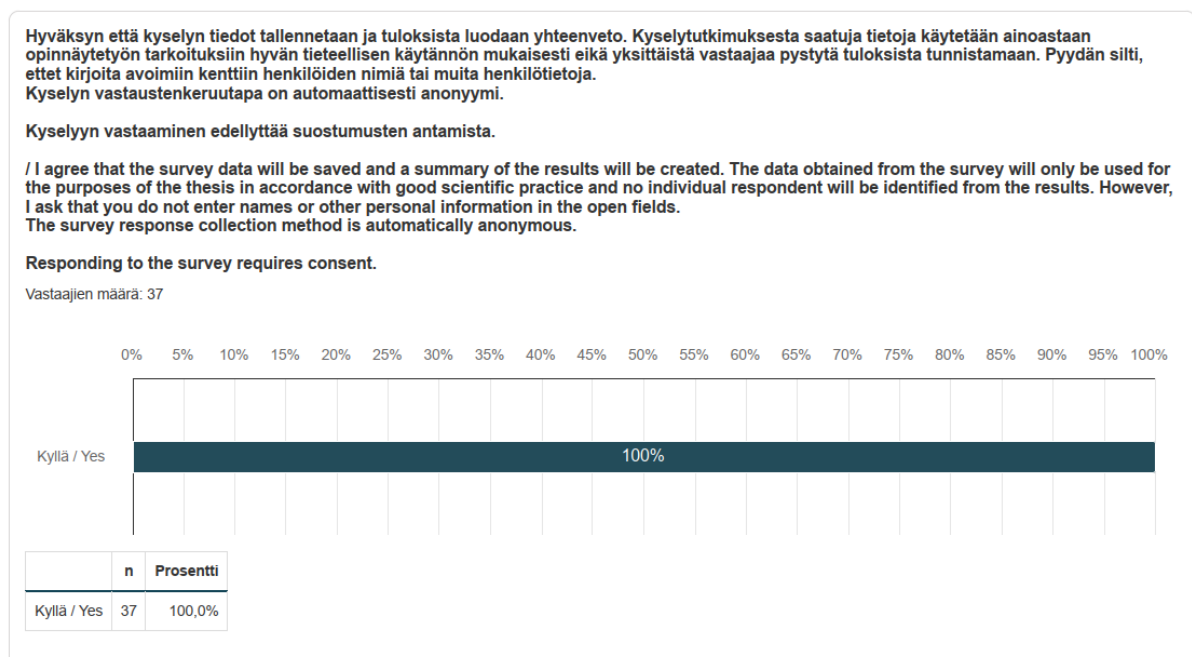
4.2 Tutkimuseettisyys

Kyselytutkimuksessa vastaajilta ei kysytty henkilötietoja. Tutkimuksen tekijä ei myöskään tiennyt, ketä kyselyn oli saanut tai kuka siihen oli vastannut, joten tutkimuksen tekotapa oli automaattisesti anonyymi. Tutkimuksesta ei myöskään pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa.

Tutkimusaineistoa käytettiin ainoastaan opinnäytetyön tarkoituksiin, mukaan lukien toimeksiantajalle tehty raportti tuloksista. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aineistoa säilytetään vuosi, jonka jälkeen se tuhoetaan.

Vastaajille painotettiin että osallistuminen kyselytutkimukseen on vapaaehtoista. Kyselyn alussa vastaajat hyväksyivät, että kyselyn tiedot tallennetaan, niistä luodaan yhteenveto ja analyysi, ja niitä käytetään ainoastaan opinnäytetyön tarkoituksiin. Osallistujia myös ohjeistettiin, ettei avoimiin kenttiin kirjoitettaisi nimiä tai muita henkilötietoja. Vastauskenttään oli pakko vastata myöntävästi, jotta kyselyssä pääsi eteenpäin.

Kuvassa havainnoidaan, että kaikki kyselyyn vastanneet hyväksyivät ensin, että kyselyn tiedot tallennetaan ja niistä luodaan yhteenveto. Vastausten määrä on sata prosenttia.



4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Vastauksia kyselytutkimukseen tuli kaiken kaikkiaan 37 kpl, eli melkein viidesosa kyselyn saaneista vastasi kyselyyn. Se ei ole kovin iso joukko eikä tämän perusteella voida tehdä yleistäviä, kaikkia koskevia johtopäätöksiä. Tämän tutkimuksen vastaukset voidaan kuitenkin analysoida tällä vastaajajoukolla. Avoimista vastauskentistä saatiin myös tärkeää tietoa siitä, minkä koettiin auttavan sopeutumisessa uuteen asiakasyritykseen ja mitä työntekijät töissään kaipaavat johtamisen osalta, sekä mennessään uuteen asiakasyritykseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. Analyysin luotettavuuden arvioinnista keskeistä on tutkijan kyky abstraktiin ajatteluun. Tuloksia arvioidaan suhteessa siihen, miten monipuolisesti ilmiötä on tarkasteltu. Raportoinnin luotettavuus edellyttää täsmällisyyttä ja selkeyttä analyysin ilmaisemisessa. (Kallinen, 2021)

”Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuskohteena on aina ajatteleva ja toimiva ihminen omassa viitekehysessään.” (Kallinen, 2021). Koska tutkimusmenetelmänä oli kysely, ei tutkijan oman toiminnan merkitys vaikuttanut haastattelutuloksiin.

Laadullisen aineiston suosiminen tarkoittaa, että aineistoja ei muokata ensisijaisesti numeeriseen muotoon, vaikka yksinkertainen asioiden laskeminen aineistosta voikin tukea laadullista analyysiä. Subjektuuden, toimijuuden ja näkökulmaisuuuden arvostaminen on laadulliseen tutkimukseen yhdistetty asia. Tutkittavilla on henkilökohtaisia kokemuksia, tavoitteita ja kykyä tuottaa merkityksiä, siis persoonallinen subjektius. Kun ihmiset toimivat yhdessä, syntyy jaettu merkityksiä. (Kallinen, 2021)

Koska jokainen tarkastelee toimintaympäristöään omien maailmankatsomuksen lasiansa läpi, peilaten omia kokemuksiaan, näkemyksiään ja arvojaan, vaikuttavat nämä siihen, miten henkilö tulkitsee kysymyksiä. Myöskin yksilön henkilökohtainen olotila saattaa vaikuttaa vastaus tuloksiin jonkin verran. Jos on esimerkiksi ollut erityisen hyvä päivä, saattaa vastauskin olla myönteisempi. Jos henkilö on taas kokenut päivänsä keskimääräistä huonommaksi, saattaa se näkyä yksilön vastauksissa. (Ikonen, 2020)

Näemme toisistamme vain pienen osan, ”jäätuvuoren huipun”. Näitä ovat yleensä fyysisesti havaittavat ominaisuudet. Pinnan alla on kuitenkin paljon sellaista, mitä ei näe tutustumatta toiseen henkilöön paremmin. Näihin kuuluu elämäkokemuksen ja koulutuksen lisäksi

esimerkiksi uskonto, perhetausta, ajattelutapa, luonne ja psyykkiset ominaisuudet. Nämä kaikki vaikuttavat henkilön maailmankatsomukseen ja sitä kautta siihen, miten hän asiat kokee. (Ikonen, 2020)

Kuvassa 12 esitetään, mitkä asiat meistä ovat näkyvissä ja mitkä piilossa. Näkyvissä olevista, meren pinnan yläpuolella ovat sukupuoli, ikä, rotu ja fyysiset ominaisuudet. Pinnan alla taas ihmisen henkilökohtaiset arvot, osaaminen, ajattelutapa, perhetausta, uskonto, kieli, koulutus, luonne, ja muut psyykkiset ominaisuudet.

Kuva 12. Monimuotoisuuden jäävuori mukailten (Schein, 2017)



4.4 Nykytila-analyysi

Mennessään työskentelemään asiakasyrityksen tiloihin tai raportoidessaan pääasiassa asiakasyritykselle, nykyinen perehdytys korostaa yksilön ja asiakasyrityksen vastuuta perehdyttämisessä. Oma yritys järjestää mahdollisuuksien mukaan tietoa tulevasta työstä ja työkavereista, mutta päätäntävaltaa ei asiakasyrityksen toimintatapoihin ole.

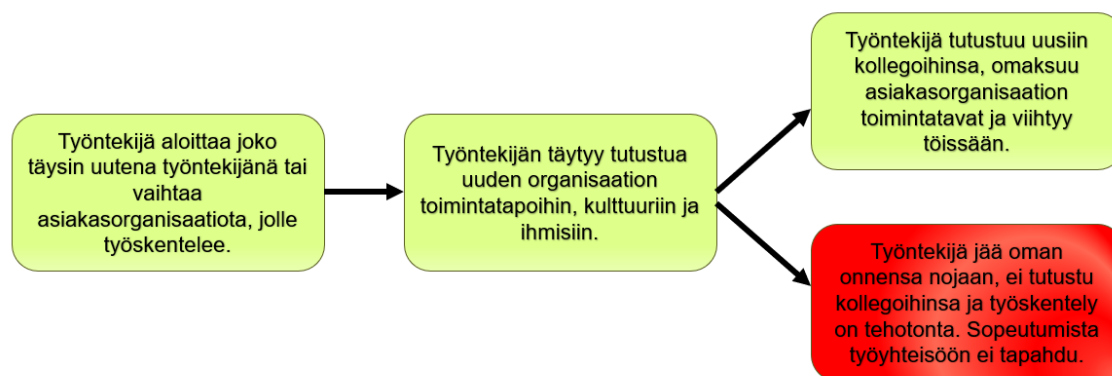
Oman yrityksen puolelta voidaan mahdollisesti saada tarvittavaa tukea samanlaista työtä tekemiltä, monesti kuitenkin perehdytys asiakasyrityksessä täytyy tehdä oman työn ohella, eikä ylimääräistä aikaa perehdytykseen ole. Kyse on enemmän töissäoppimisesta ja

tekemisen kautta oppimisesta, sekä tiimioppimisesta. Epäselvien asioiden selvittämisessä oman aktiivisuuden merkitys korostuu.

Kuvassa 13 on kuvattu mahdollisia skenaarioita, miten perehdyttämisessä voi käydä.

Toivottavaa olisi, että kun työntekijä aloittaa uutena työntekijänä tai vaihtaa asiakasorganisaatiota, hän tutustuisi organisaation kulttuuriin, toimintatapoihin ja ihmisiin hyvin ja lopputuloksena olisi toimintatavat omaksunut iloinen työntekijä. Skenaariossa on myös kuvattu tilanne, jolloin jäädyään liikaa yksin ja työskentely on tehotonta ja organisaation tavat toimia eivät ole tiedossa ja ihmiset vieraita. Tällöin sopeutumista ei tapahdu.

Kuva 13. Nykytila-analyysin tulevaisuusskenaarioita



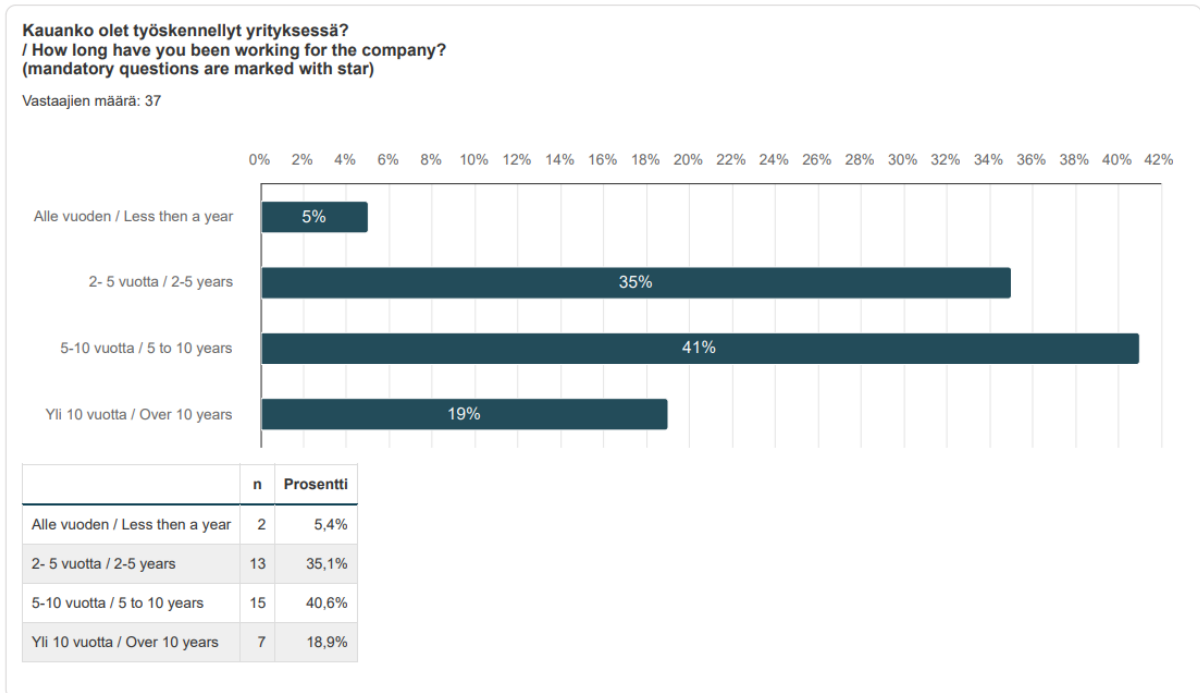
5 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi kyselytutkimuksen tulokset. Ne on jaoteltu taustatietoihin ja vaihtoehtokysymysten vastauksiin, monivalintakysymyksien vastauksiin ja avoimien kysymysten vastauksiin. Tässä kappaleessa ei vielä analysoida vastauksia syvemmin, vaan kerrotaan tuloksista ja näytetään ne sellaisenaan, tai suodatettuna erityyppisiin vastaajiin.

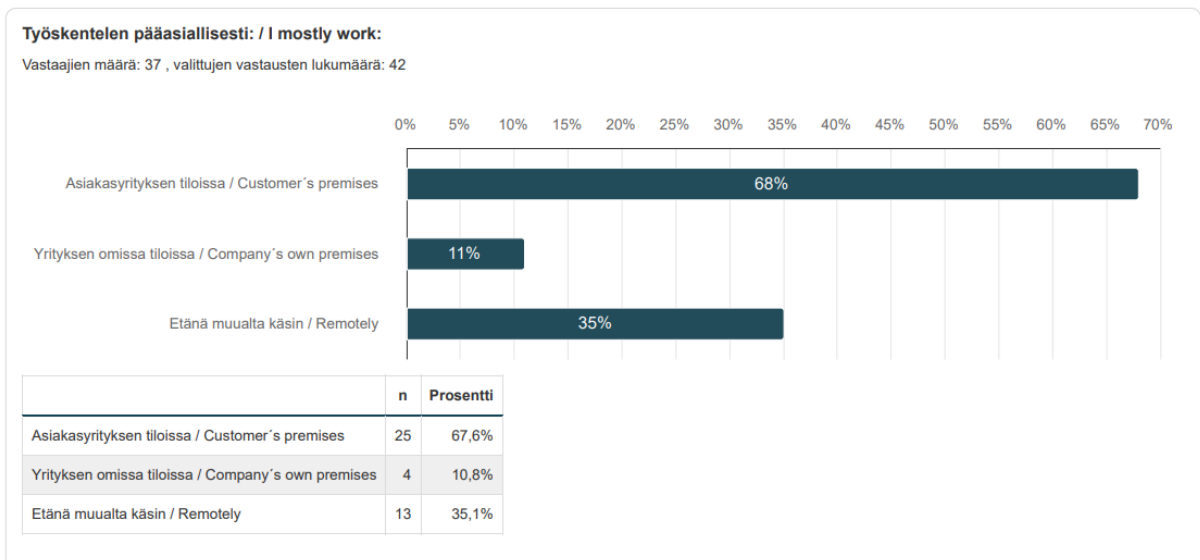
Vastauksia saatiin 37 kappaletta, eli sentään joitain kymmeniä. 19,6% kyselyn saaneista vastasi kyselyyn. Hyvänä kyselytutkimuksen rajana voidaan pitää 20-30 vastausta ajanjaksolta, joka nyt oli 2 viikkoa. Yleisesti 20-30 prosentin vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä.

5.1 Taustatiedot ja vastaukset vaihtoehtokysymyksiin

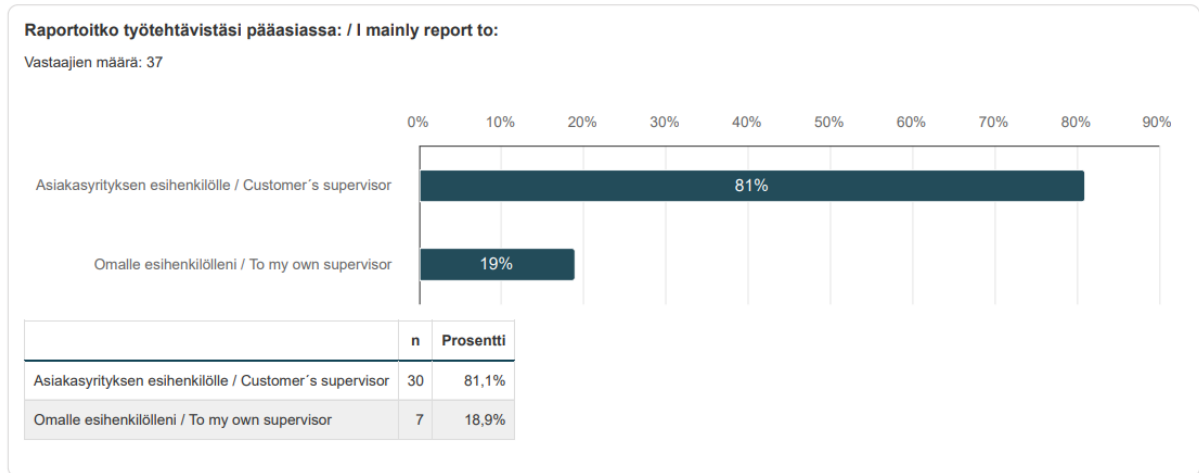
Tutkimukseen vastanneista yli puolet oli työskennellyt yrityksessä yli 5 vuotta tai enemmän. Lähes puolet oli työskennellyt yrityksessä joko alle vuoden tai 2-5 vuotta.



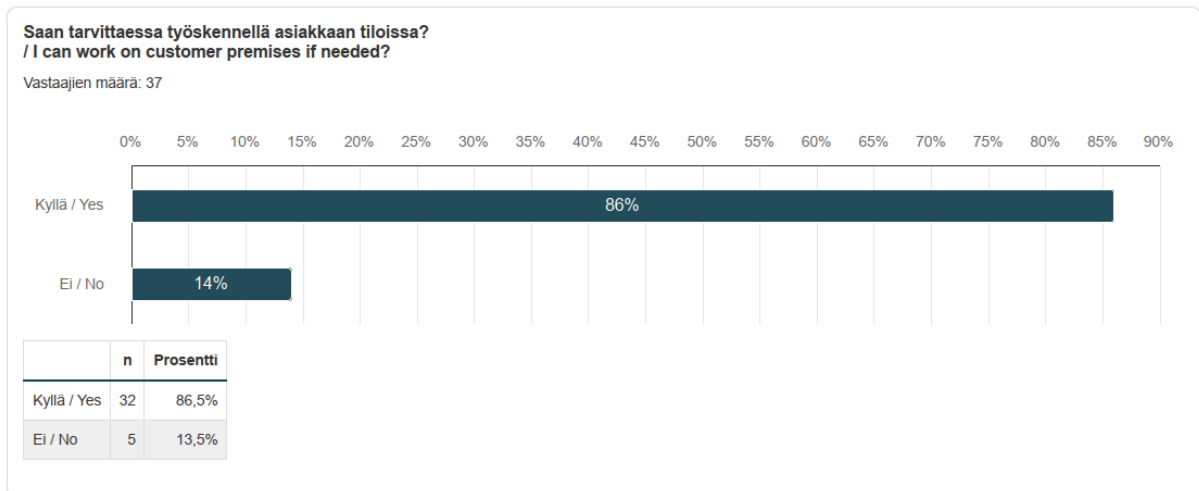
Suurin osa vastaajista työskentelee pääasiallisesti asiakasyrityksen tiloissa. Toiseksi suurin ryhmä työskentelee eniten etänä ja pieni vähemmistö vastaajista yrityksen omilla tiloissa. Osa vastanneista työskentelee monessa eri paikassa.



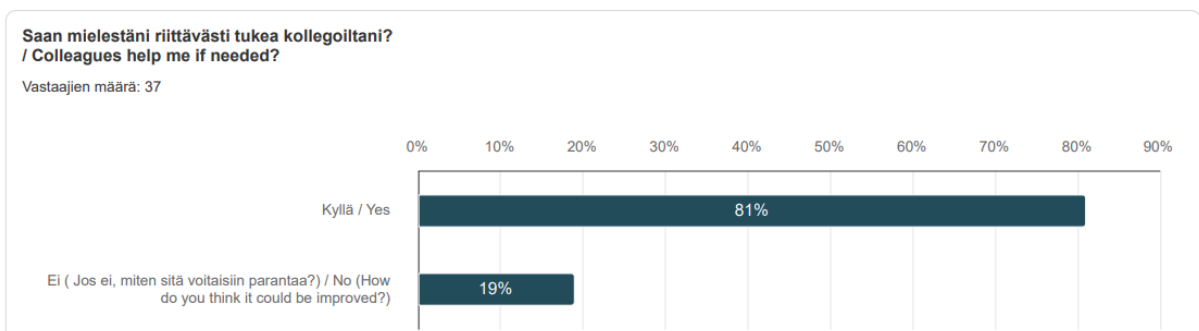
Suurin osa vastaajista raportoi pääasiassa asiakasyrityksen esihenkilölle.



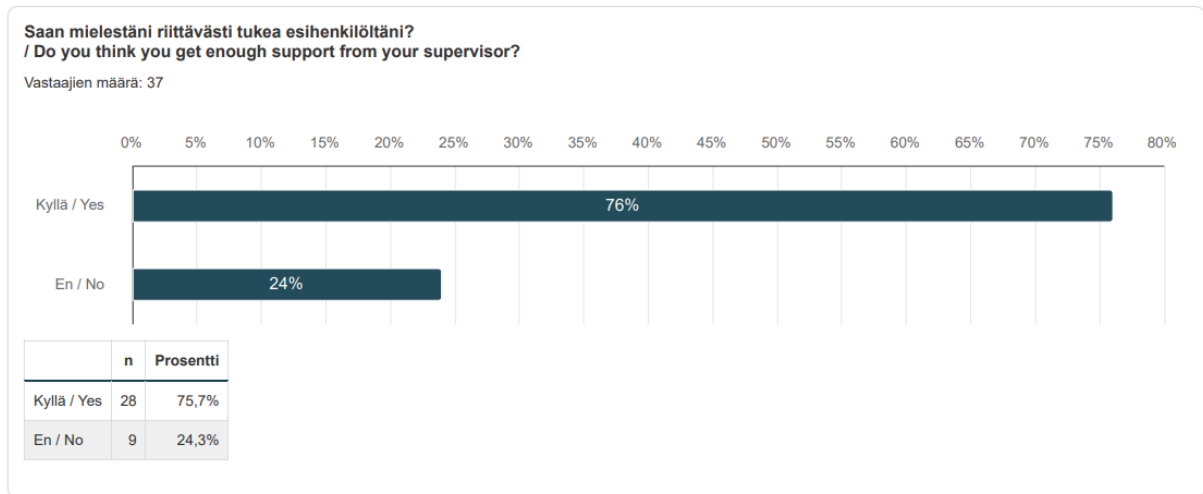
Enemmistö (86%) vastasi, että saa tarvittaessa työskennellä asiakkaan tiloissa. Pieni määrä (14%) vastasi, ettei saa työskennellä tarvittaessa asiakkaan tiloissa.



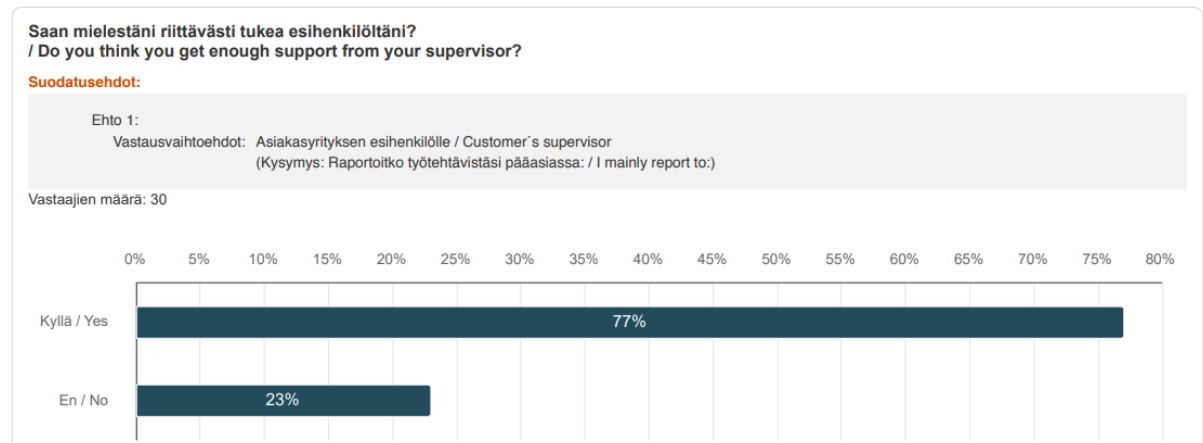
Suurin osa oli myös sitä mieltä, että saa riittävästi tukea kollegoiltaan. Kysymys ei kuitenkaan ollut kaikille sama, koska osa työntekijöistä ei ollut missään tekemisissä oman yrityksensä kollegoiden kanssa. Siitä ehkä johtui tuo "Ei" -vastausten määrä 19%. Voidaan kuitenkin päätellä, että kollegoja autetaan.



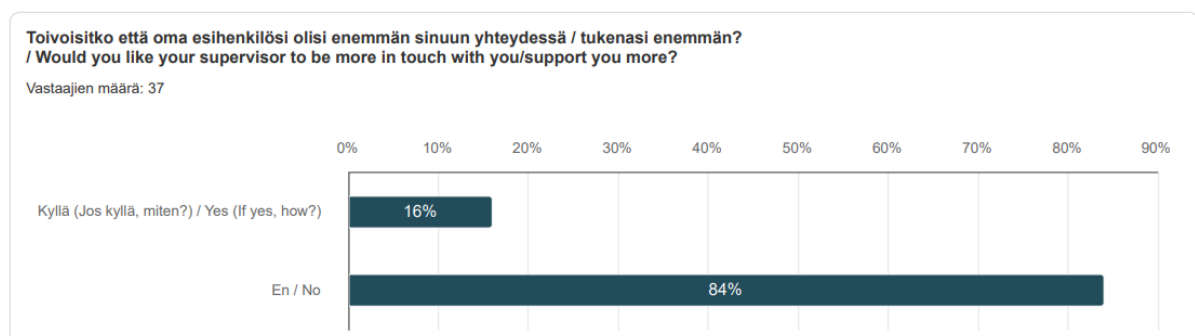
Suurin osa oli myös sitä mieltä, että saa riittävästi tukea esihenkilöltään. Vastauksessa on kuitenkin sekä omalle esihenkilölle raportoivia että asiakasyritykselle pääosin raportoivia.



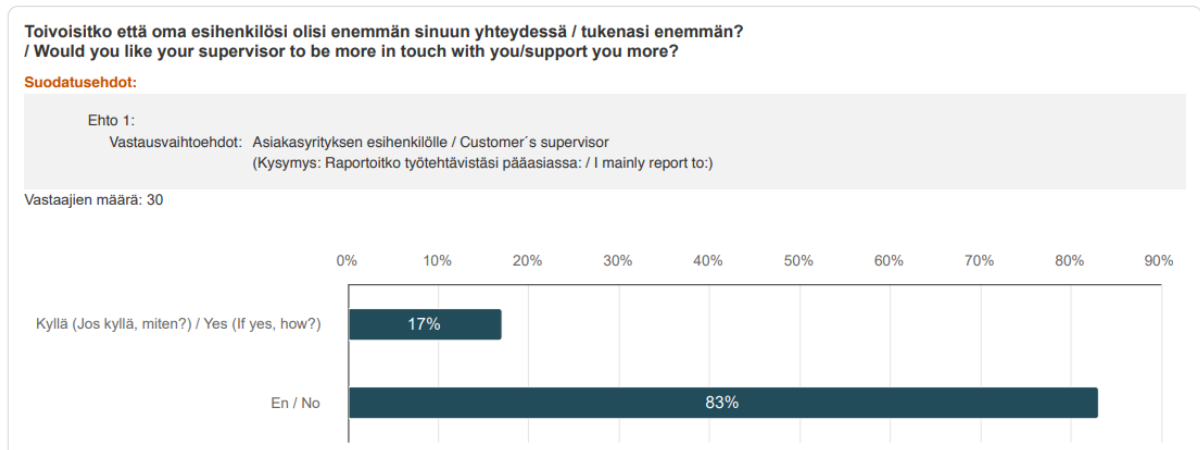
Jos vastauksista suodatetaan vain asiakasyrityksen esihenkilölle pääasiassa raportoivia, muuttuu tilanne hieman.



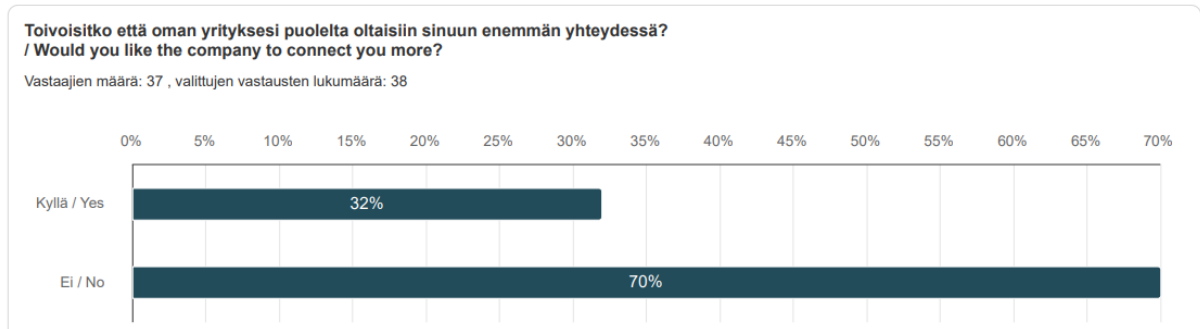
Samaa sarjaa jatkaa kysymys siitä, toivoisiko työntekijä esihenkilön olevan enemmän yhteydessä. Valtaosa vastaajista ei kuitenkaan halunnut, että esihenkilö olisi enemmän yhteydessä.



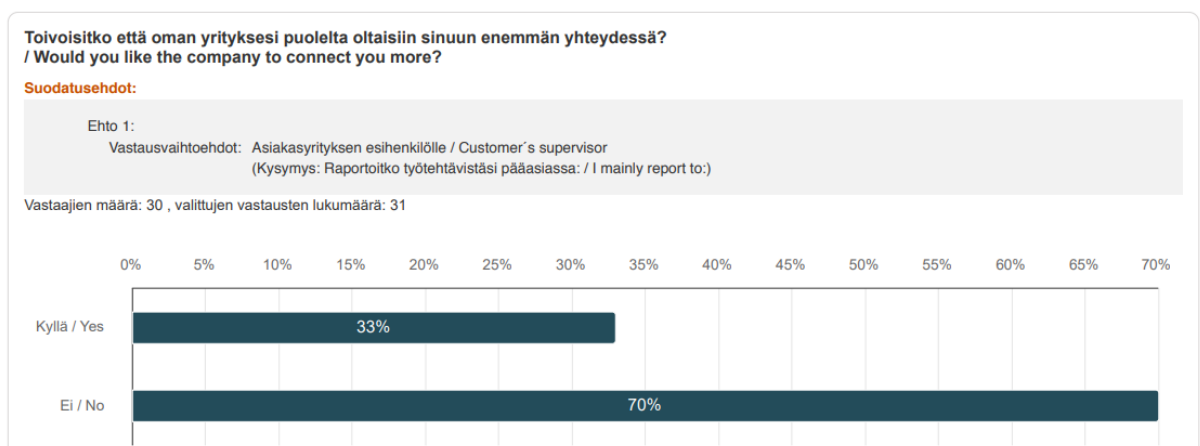
Sama kysymys, mutta suodatettuna näyttämään vain asiakasyrityksen esihenkilölle pääasiassa raportoivia.



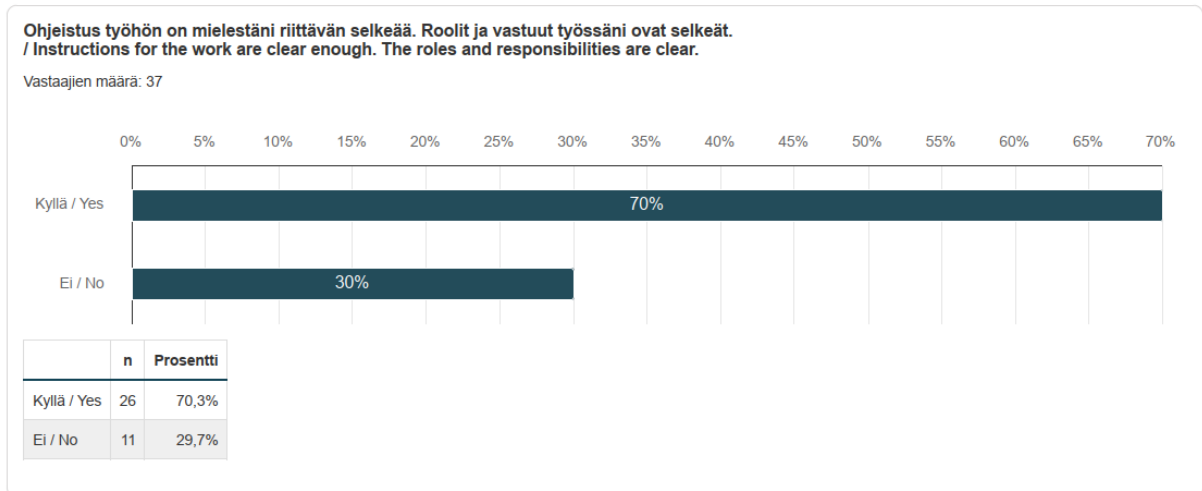
Kuitenkin yllättäen pieni osa vastaajista (32%) toivoi, että oman yrityksen puolelta oltaisiin heihin enemmän yhteydessä.



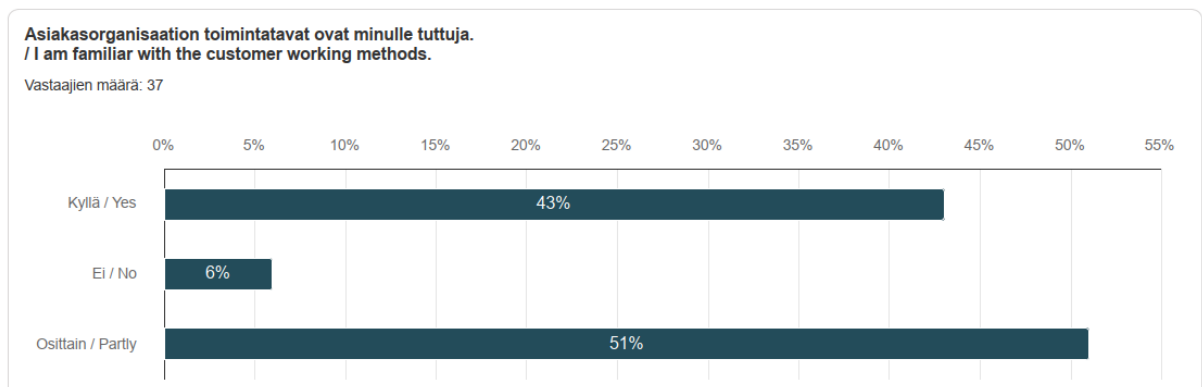
Sama kysymys, mutta suodatettuna näyttämään vain asiakasyrityksen esihenkilölle pääasiassa raportoivia.



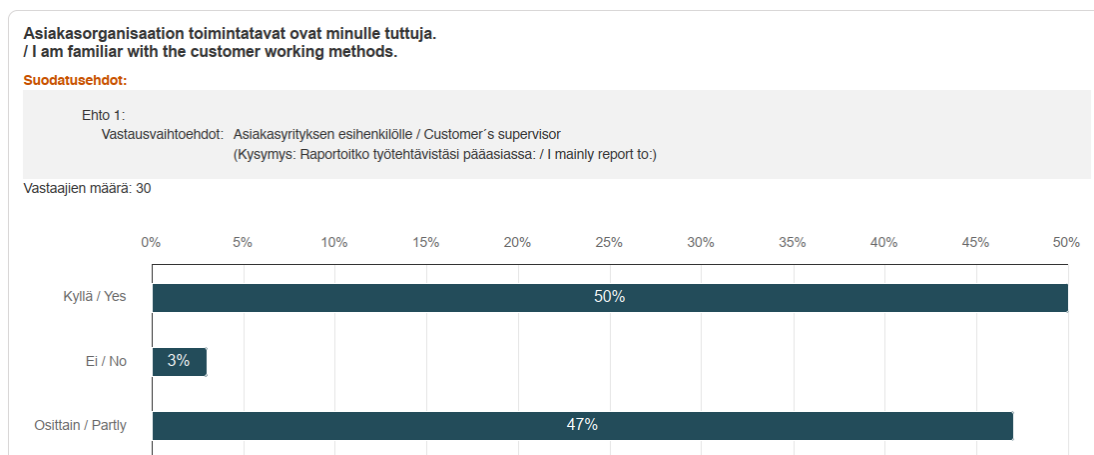
Suurin osa vastaajista (70%) koki, että ohjeistus työhön oli riittävän selkeää ja roolit ja vastuut töissä olivat selkeitä. Prosentit olivat samat myös kun suodatettiin vain asiakasyrityksen esihenkilölle pääasiassa raportoivia.



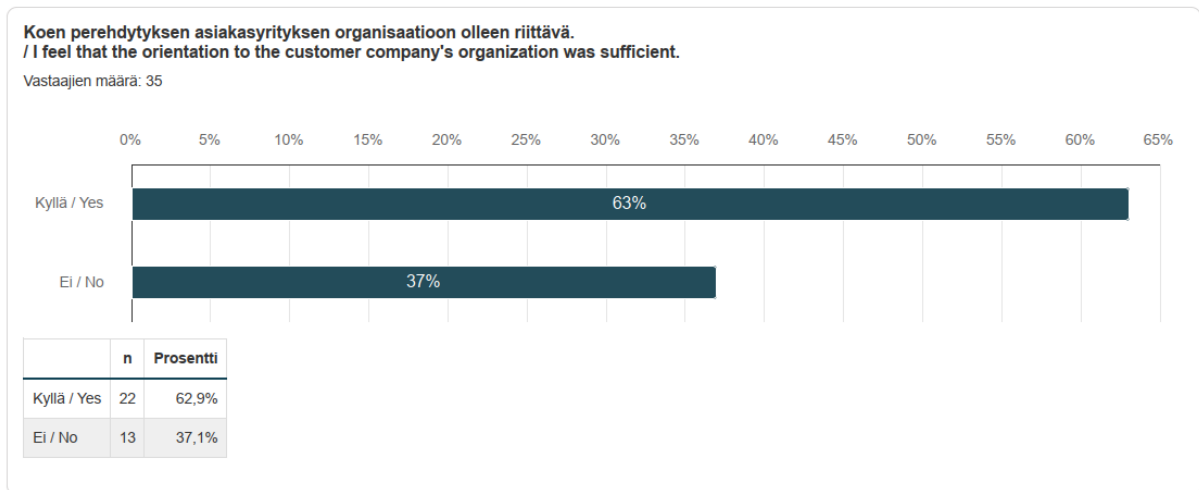
Vastauksessa, olivatko asiakasorganisaation toimintatavat tuttuja, noin puolet eli 51% oli valinnut vaihtoehtoista vastauksen: "osittain". 6% vastasi kysymykseen "ei" ja lopuille 43% toimintatavat olivat tuttuja.



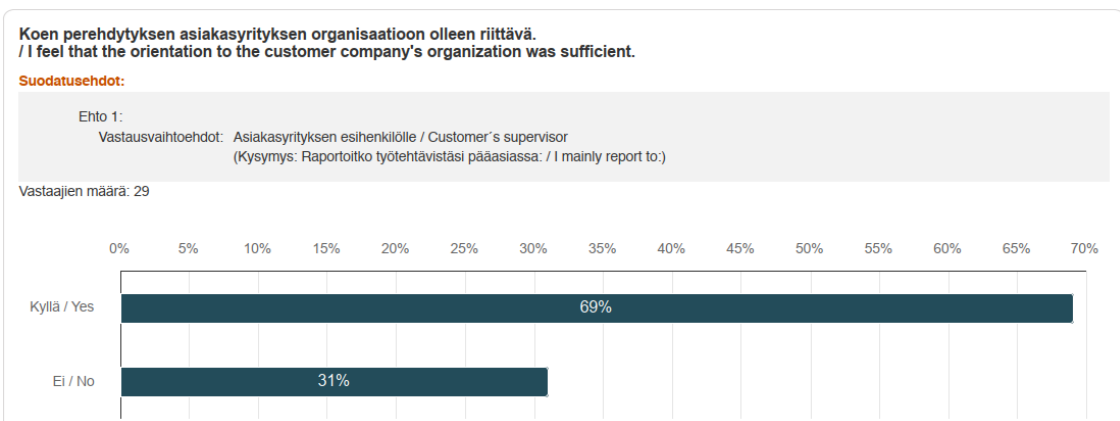
Saman kysymyksen tulokset, mutta suodatettuna näyttämään vain asiakasyrityksen esihenkilölle pääasiassa raportoivia. Puolet oli valinnut Kyllä -vaihtoehdon.



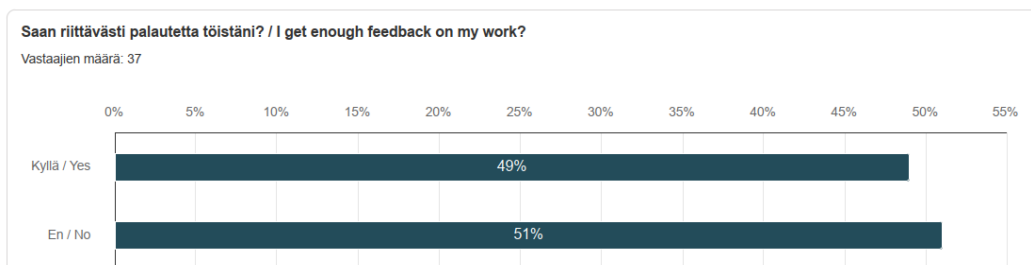
63% koki perehdytyksen asiakasyrityksen organisaatioon olleen riittävä, kun taas 37% koki ettei se ollut riittävä.



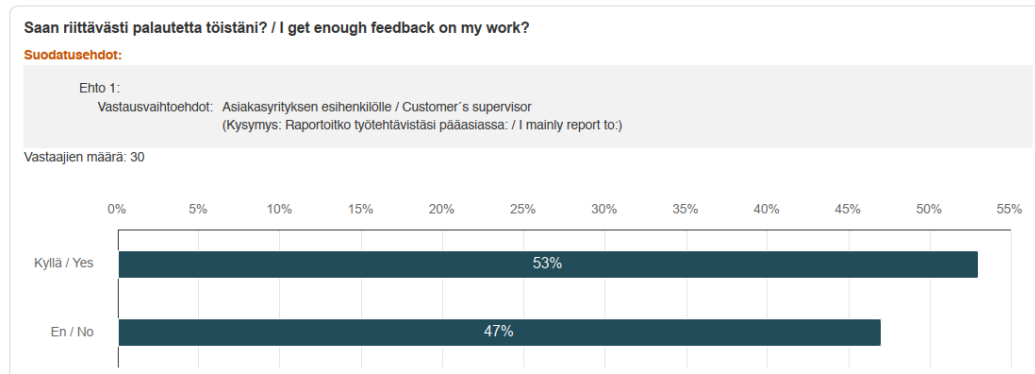
Tilanne kyllä -vastauksien suhteen oli 69%, ja ei -vastaukset 31%, kun vastauksista poistettiin omalle esihenkilölle pääasiassa töistään raportoivat.



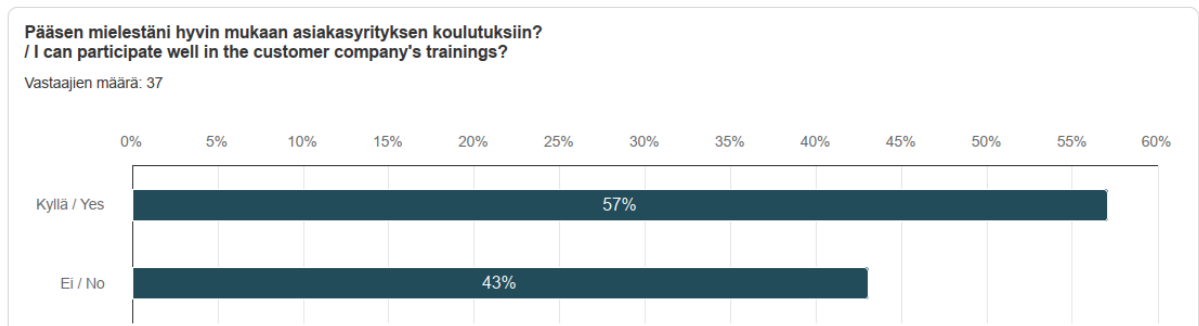
Noin puolet vastasi, ettei saa riittävästi palautetta töistään.



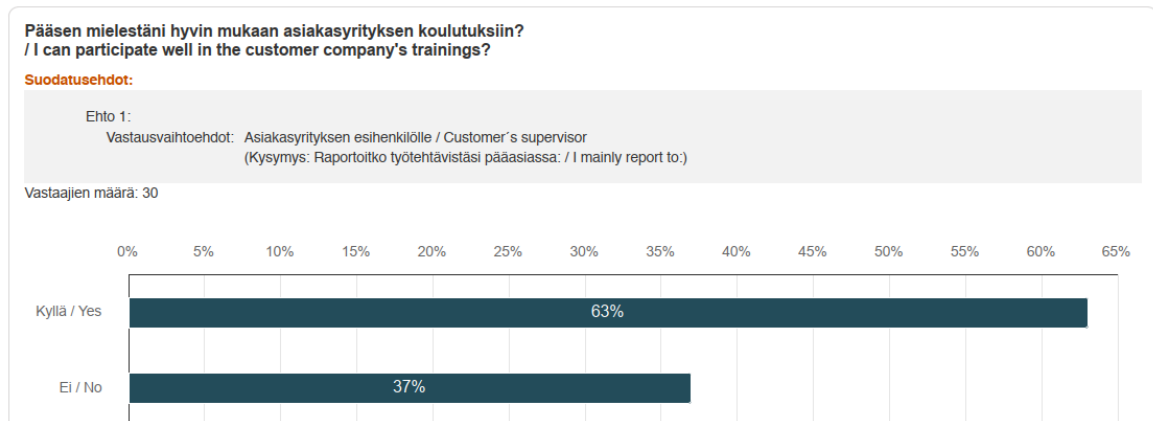
Tilanne sen jälkeen, kun vastauksista jätettiin jäljelle vain asiakasyrityksen esihenkilölle pääasiassa raportoivat.



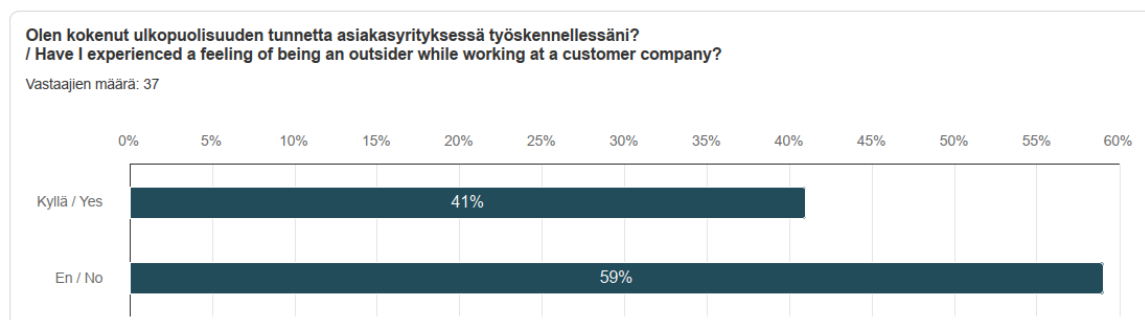
Yli puolet vastasi pääsevänsä hyvin mukaan asiakasyrityksen koulutuksiin.



Asiakasyrityksille suoraan raportoivat pääsivät koulutuksiin hieman muita enemmän.



Yli puolet vastasi ettei ole kokenut ulkopuolisuuden tunnetta työskennellessään asiakasyrityksessä. 41% oli kokenut ulkopuolisuuden tunnetta.



Luku oli pienempi, kun vastauksista jätettiin jäljelle vain asiakasyrityksen esihenkilölle pääasiassa raportoivat.



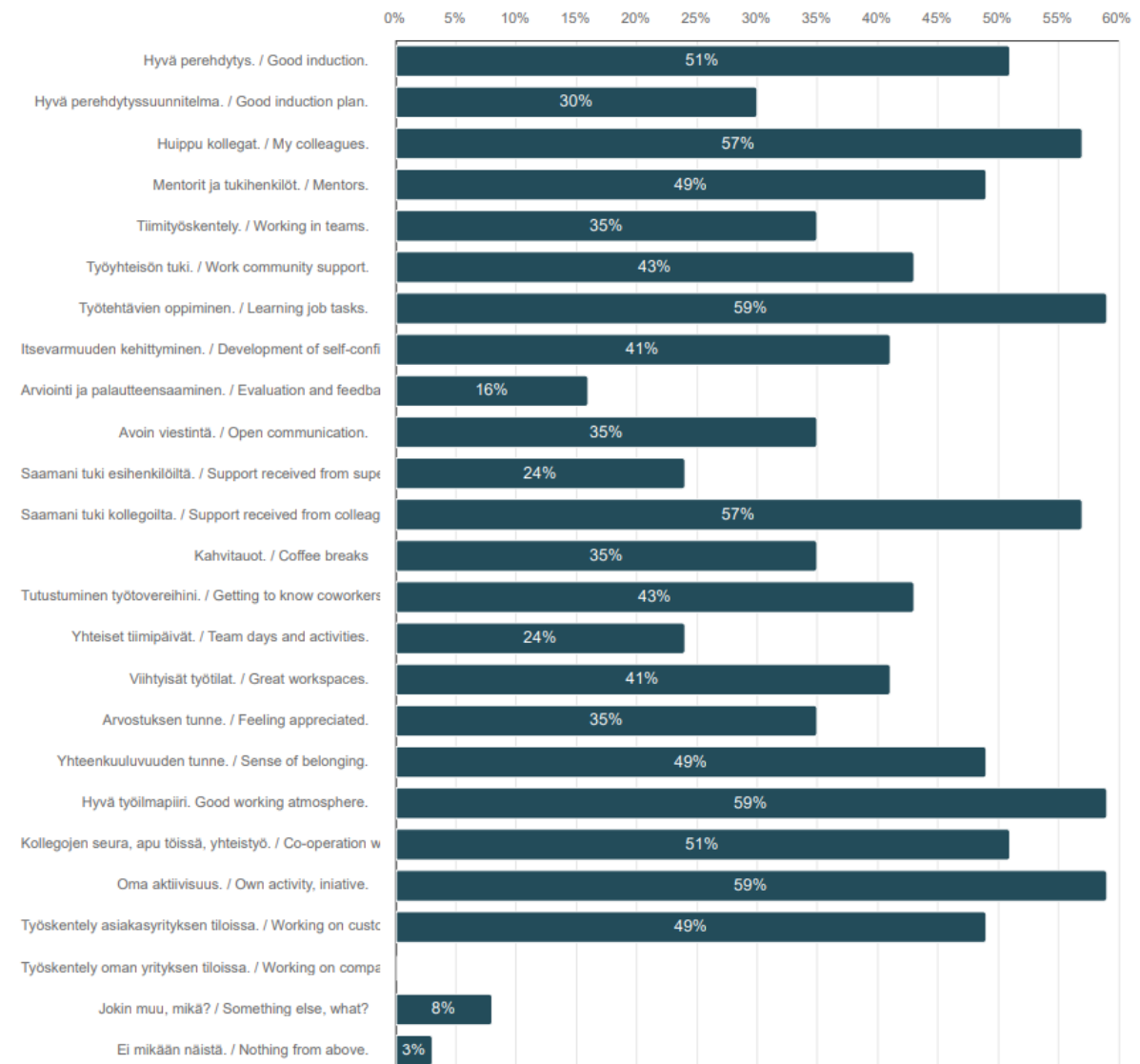
5.2 Vastaukset monivalintakysymyksiin

Ylivoimaisesti eniten asiakasorganisaatioon ja uuteen työhön sopeutumisessa koettiin olevan apua työtehtävien oppimisesta, omasta aktiivisuudesta, työskentelystä asiakasyrityksen tiloissa, hyvästä työilmapiiristä ja kollegoilta saadusta tuesta.

Myös riittävän rento ja paineeton aikaikkuna työtehtävien oppimiseen, avoimuus kohteen työtapoihin, vaikka ne poikkeaisivat totutusta, tunnistettiin tapana sopeutua. Muita hyväksi havaittuja asioita olivat suunniteltavaan tuotteeseen tutustuminen käytännössä, esimerkiksi tuotannossa tai työmaalla, selvä kuvallinen ohjeistus asioiden tekemiseen. Perehdyttäjän fyysinen läsnäolo varsinkin ensimmäisinä viikkoina ja käytännön ohjeistus asioiden tekemiseen koettiin hyvänä asiana sopeutumisessa uuteen työhön.

Mitkä tekijät mielestäsi auttavat / auttoivat sinua uuteen työhön / uuteen asiakasorganisaatioon sopeutumisessa? Valitse yksi tai useampi.
/ What do you think helps you to adapt customer organisation way of working? Please select one or several answers.

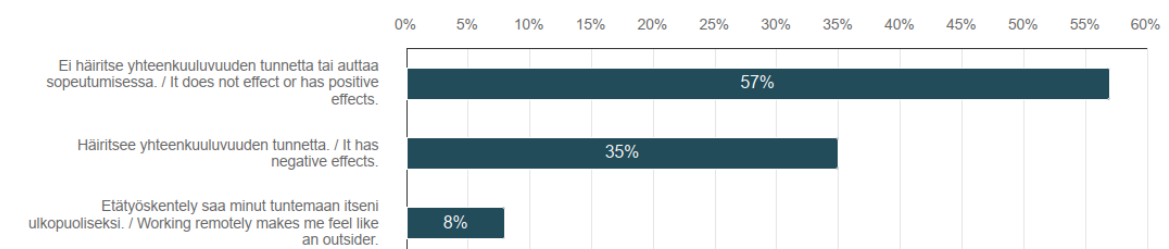
Vastaajien määrä: 37 , valittujen vastausten lukumäärä: 353



Yli puolet vastaajista koki, ettei etätyöskentely häirinyt heidän yhteenkuuluvuuden tunnettaan. Kuitenkin pieni vähemmistö koki, että se saa heidät tuntemaan itsensä ulkopuoliseksi ja 35% vastaajista koki, että se häiritsee yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Miten näet etätyöskentelyn vaikuttavan työyhteisöön sopeutumisessa?
/ How do you feel working remotely effects to when onboarding to customer organization?

Vastaajien määrä: 37



5.3 Vastaukset avoimiin kysymyksiin

Tässä kappaleessa käydään läpi vastaukset avoimiin kysymyksiin.

Kysyttäessä hyviä käytänteitä uuteen asiakasyritykseen sopeutumisen nopeuttamisessa, vastauksia saatiin 25.

Mitä hyviä käytänteitä olet havainnut asiakasyritykseen sopeutumisen nopeuttamisessa? Miten alihankintayrityksen työntekijöiden sopeutumista asiakasyrityksen organisaatioon / uuteen työhön voitaisiin mielestäsi parantaa? Onko jokin asia mielestäsi hidastanut sitä? Minkä näkisit tulevaisuuden työelämässä auttavan sopeutumisessa uuteen asiakasorganisaatioon / uuden työn oppimisessa? / What good practices have you observed in accelerating the adaptation to the client company? How do you think the adaptation of subcontractor employees to the customer company's organization could be improved? How about future skills for adaptation?

Vastaajien määrä: 25

Vastauksissa korostui usein se, ettei perehdytykselle ollut varattu riittävästi aikaa ja resursseja. Hyviä käytänteitä oli kuitenkin ollut tapauksissa, joissa oli ollut riittävän pitkä perehdytys ja selkeä perehdyttäjä. Myöskään tyhmiä kysymyksiä ei ollut tarvinnut pelätä etenkin oman mentorin kanssa, käytännön esimerkit olivat olleet hyvät ja ohjeet selkeät. Hyviä kokemuksia oli myös tilanteista, jolloin työntekijälle löytyi lista siitä, keneen ottaa yhteyttä, jos ongelmia ilmenee.

- ➔ Organisaation hierarkia ei estä kysymästä.
- ➔ Psykologinen turvallisuus: Uskaltaa kysyä ”tyhmiä”.

Sopeutumisessa hyvänä keinona oli ollut myös se, kun asiakasyrityksen puolelta oli viestitty, että tehtäviin kiinni pääseminen ottaa aikaa eikä kiirettä ole. Hyvänä asiana pidettiin myöskin sitä, että perehdytysohjelma oli samanlainen, mitä asiakasyrityksen omilla työntekijöillä oli.

Asiakasyritykseltä saadun perehdytyksen koettiin olevan avainasemassa, koska omalla yrityksellä ei monestikaan ole tarpeeksi tietoa asiakasyrityksen työtehtävästä. Kuitenkin toivottiin, että omasta yrityksestä olisi työtehtävään perehtynyt henkilö, joka olisi kykenevä kertomaan asiakkaan toimintatavoista ja työtehtävästä, jonne työntekijä on myyty. Vastauksissa myös ehdotettiin, että oman esihenkilön kanssa voitaisiin etukäteen tutustua yrityksen toimintaan, tulevaan työtehtävään ja työkavereihin.

Hyvä alkuvastaanotto koettiin hyväksi sopeutumisen keinoksi, samoin etenkin alkuun paikan päällä oleminen ja työn kohteena olevaan tuotteeseen tutustuminen.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäsivät kahvitauoille ja lounaille mukaan pyytäminen, sekä yhteiset viikkopalaverit ja tiimipäivät, sekä tiiminä työskenteleminen.

- Työkavereiden välinen yhteys suojaa stressiltä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Oman aktiivisuuden merkitys korostui. Oma rohkeus, työkavereihin tutustuminen ja henkilöiden tapaaminen työn alkaessa paikan päällä koettiin auttaneen töihin sopeutumisessa. Osa oli myös saanut oman mentorin, joka auttoi alkuun.

Hidasteita löytyi silloin, kun selvä ja nimetty perehdyttäjä puuttui, tietoa työstä tai työympäristöstä ei kunnolla annettu, tai se jäi oman selvittelyn varaan. Myöskin tarvittavien oikeuksien puuttuminen tietotyössä koettiin hankalaksi, koska usein näitä sai odotella pitkään. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi räätälöityä käyttäjäprofiilia.

Yhteenkuuluvuuden kehittymistä hidasti, jos joutui jäämään asiakasyrityksen tiimipäiviltä pois itsestä riippumattomista syistä, kuten silloin, kun asiakasyritys ei kutsunut konsultteja mukaan.

- Ellei asiakasorganisaatio ota mukaan tapahtumiin, voi työntekijälle syntyä ulkopuolisuuden tunne asiakasorganisaatiossa.

Kysymyksessä: ”Minkä koet eniten auttavan sopeutumisessa uuteen asiakasyritykseen?”, vastaajia oli 27.

Minkä koet eniten auttavan sopeutumisessa uuteen asiakasyritykseen? / What do you find the most helpful when adapting to a new customer company?

Vastaajien määrä: 27

Eniten koettiin auttavan oman aktiivisuuden, hyvän tiimihengen, sekä sen, että tiimiläisillä on aikaa auttaa ja perehdyttää. Myös viikottaiset kuulumistenvaihto -palaverit koettiin hyvinä. Asiakkaan tiloissa työskentely kollegojen kanssa koettiin hyödylliseksi, etenkin alkuun, sekä sen, että itse toimii kuin olisi asiakkaan omaa väkeä, eikä erittele itseään ulkopuoliseksi.

Keskusteleva, hyvä ilmapiiri tuki työhön sopeutumisessa. Työyhteisöön kuulumisen kokemus ja työskentely osana projektiorganisaatiota koettiin myös auttavan sopeutumiseen.

Selkeät ja helposti löydettävät ohjeet koettiin myös eniten auttavina. Oman yrityksen kollegoista oli myös apua asiakkaan tiloissa.

Työkaverit, joilta voi kysyä mitä vain, tunnistettiin myös eniten auttavina asioina sopeutumisessa.

Kysymykseen: ”Jos saisit vapaat kädet vaikuttaa kaikkeen, miten haluaisit itsesi perehdytettävän uuteen työhön / asiakasyritykseen?”, vastaajia oli 20.

*Jos saisit vapaat kädet vaikuttaa kaikkeen, miten haluaisit itsesi perehdytettävän uuteen työhön / asiakasyritykseen?
/ How would you like to be familiarized to a new job / new customer company?*

Vastaajien määrä: 20

Jos työntekijät saisivat vaikuttaa siihen, miten heidät perehdytettäisiin uuteen työhön tai asiakasyritykseen, he haluaisivat itsensä perehdytettävän kiirettömästi ja ajan kanssa.

He haluaisivat mentorin, joka haluaa opettaa ja ehtii vastata kysymyksiin. Monen viikon paineetonta rauhaa alkuun, sekä että työtehtävät tehtäisiin ensin kokeneen konkarin kanssa pari kertaa, jonka jälkeen itsenäisemmin ja apua tarvittaessa kysyen, toistojen kautta. Toivottiin myös käytännön esimerkkejä, sekä selkeää suunnitelmaa tulevista tehtävistä.

Haluttiin myös asiakasyrityksen organisaation, vastualueiden ja toimintatapojen esittelyä, sekä päivää, jolloin kaikki olisivat konttorilla. Tehdaskierroksia toivottiin, sekä tuotteeseen tutustumista paikan päällä.

Ihmisten tuntemisen tärkeys korostui. Toivottiin että pelkästään perehdytykseen olisi varattu henkilö useammaksi päiväksi. Hyvän perehdytysuunnitelman merkitys myös korostui. Toivottiin että se sisältäisi varmasti kaikki tarvittavat asiat, jotta asiat tulisivat jatkossa tehtyä oikein. Toivottiin myös kokonaisvaltaisempaa kuvaa asiakkaan ongelmasta, eikä vain sitä kohtaa, mitä itse tekee. Välietappien lisäämistä haluttiin myös, sekä selkeitä toimintaohjeita.

Avoimista vastauksista voitiin päätellä että perehdytyksen merkitys on tärkeä. Sitä toivottiin saavan riittävästi ja kiirettömästi. Perehdytysmateriaalien toivottiin olevan selkeitä, tarpeeksi laajoja ja ajan tasalla. Kuitenkin joskus perehdytys jäi riittämättömäksi. Haasteina tähän olivat ajan puute ja resurssien riittämättömyys. Myöskin eri aikoihin toimistolla työskentely häiritsi tätä jonkin verran, sekä se, ettei esihenkilö painottanut, että aina voi kysyä apua. Muita ei haluttu vaivata omilla kysymyksillä, jos koettiin ettei heillä ole aikaa vastata. Myös selvän nimetyn perehdyttäjän puuttuminen asiakasyrityksessä oli haasteena.

6 Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja pohdinta

Tässä kappaleessa analysoidaan tuloksia tarkemmin ja ehdotetaan kehitysehdotuksia vastaustulosten, sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tarkastellaan myös, miten hyvin hypoteesit pitivät paikkaansa, sekä pohditaan tulevaisuuden mahdollisuuksia.

6.1 Tulosten analysointia

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että työyhteisön ilmapiiri ja tuen vaikutus on valtava. Tämä tulee hyvin esiin avoimissa vastauksissa. Myöskin tietynlainen ammattitilpeys koettiin hyväksi säilyttää, kun mennään asiakkaalle töihin, jotta tiedostetaan oma osaaminen ja mennään sinne asiantuntevana. Ei koettu myöskään tarvetta eritellä itseä alihankkijaksi.

Vastauksista kysymykseen ”Mitkä tekijät mielestäsi auttoivat uuteen työhön sopeutumisessa?” voidaan päätellä, että yhdessä tekeminen on tärkeää ja kahvitaukojen ja vapaahetkien merkitystä ei tule väheksyä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäsivät kahvitauoille ja lounaille mukaan pyytäminen, sekä yhteiset viikkopalaverit ja tiimipäivät, sekä tiiminä työskenteleminen. Tämä on tärkeää, sillä työkavereiden välinen yhteys suojaa stressiltä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Koska perehdytyksissä oli avointen vastausten perusteella hyvin paljon eroja, osaamisen kehittymistä voitaisiin paremmin varmistaa ja seurata. Silloin tiedostetaan, jos se häiriintyy tai jää kesken. Säännöllinen arviointi auttaisi tunnistamaan mahdolliset haasteet ja mahdollistaisi tarvittavat korjaustoimenpiteet.

Vastausten perusteella luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, psykologinen turvallisuus, sekä hierarkian vähyys olivat olennaisena osana siinä, että työntekijät uskalsivat kysyä tukea keneltä vain. Vastausten perusteella voidaankin todeta, että psykologisen turvallisuuden ilmapiiri toteutuu ja hierarkia on vähäistä. Myöskin ”tyhmiä kysymyksiä” uskalletaan kysyä.

Jokainen voi myös itse edistää positiivista ja myönteistä työilmapiiriä ja tämä oli tunnistettu vastauksissa. Oman aktiivisuuden merkitys korostui tutkimuksessa muutenkin sekä tutustumisessa että oppimisessa.

Työntekijät kokivat saavansa kollegoiltaan riittävästi tukea. Tästä voidaan päätellä, että yrityksen kollegat pääsääntöisesti auttavat toisiaan. Aiemmin oli jo tunnistettu, että työkavereiden välinen yhteys suojaa stressiltä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työpaikan käytännöt oikeudenmukaisuudesta ja reiluuudesta lisäävät myös työyhteisön voimavaroja.

Avoimissa vastauksissa nousi esiin se, että yksilön tarpeet toivottiin huomioitavan. Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen johdon osalta varmistaisi sen, etteivät työntekijät ajaisi itseään työkyvyttömiksi ja että he tunsivat itsensä tosiasiallisesti yhdenvertaisiksi.

Avoimissa vastauksissa nousi myös esiin se, että ellei asiakasorganisaatio ota alihankintatyöntekijöitä mukaan tiimitapahtumiin, voi työntekijälle syntyä ulkopuolisuuden tunne asiakasorganisaatiossa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voisi tällöin parantaa muulla tavoin, ellei asiakasyrityksen tiimipäivään osallistuminen ole itsestä riippumattomista syistä mahdollista. Kokemus ryhmään kuulumisesta on keskeinen edellytys työssä jaksamiselle ja motivaatiolle. Tässä voitaisiinkin miettiä, voitaisiinko samoista asioista kiinnostuneita saada enemmän yhteen vapaa-ajalla ja tutustumaan toisiinsa.

Koska oman osaamisen ja yksilön rooli korostui avoimissa vastauksissa, voitaisiin oman osaamisen kehittymistä ja töissä muuten tarvittavia taitoja tukea valmentamalla työntekijöitä enemmän työelämän muuttuviin tarpeisiin: tutustumaan tekoälyyn ja uusiin teknologioihin, datanlukutaitoon, analyyttiseen ajatteluun, itsensäjohtamisen taitoihin, vuorovaikutustaitoihin, tunnetaitoihin, muutoskyvykkyyteen, stressinsietokykyyn, ideointiin, ongelmanratkaisuun, omasta työhyvinvoinnista huolehtimiseen, työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen ja niin edelleen. Tähän opiskeluun voisi kokeiluluontoisesti käyttää tunnin viikossa hyödyntäen verkko-oppimisympäristöä.

Yli puolet toivoi saavansa töistään enemmän palautetta. Työntekijöiden kannustaminen ja palkitseminen esihenkilön taholta nousi myös tärkeäksi asiaksi motivaation ylläpitäjänä. Positiivisen palautteen antaminen ja palkitseminen lisää sitoutumista ja motivaatiota.

Avoimista vastauksista nousi myös esiin, että luottamuksen ylläpitämiseksi myös kysymyksiin tulisi antaa selkeitä vastauksia ja sovitusta asioista tulisi pitää kiinni. Kuitenkaan esihenkilön aktiivisempaa yhteydenpitoa ei pääasiassa toivottu.

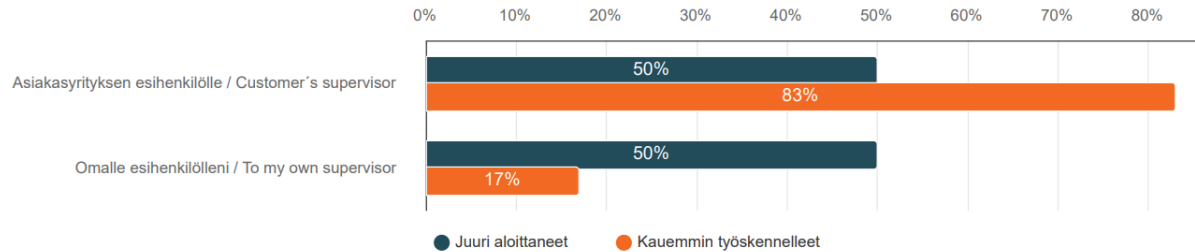
Tarkasteltaessa työntekijöiden ulkopuolisuuden kokemuksen tunnetta asiakasyrityksissä työskenneltäessä havaitaan, että asiakasyrityksen esihenkilölle raportoivat kokivat sitä vähemmän. 30% asiakasyrityksen esihenkilölle raportoivista oli vastannut että on kokenut ulkopuolisuuden tunnetta, kun taas kaikista vastanneista luku oli 41%. Tässä oli eroja juuri aloittaneiden kesken siinä, että lyhyemmän aikaa yrityksessä työskennelleet kokivat vähemmän ulkopuolisuuden tunnetta työskennellessään asiakasympäristössä ja raportoidessaan asiakasyrityksen esihenkilölle.

Asiakasyrityksen esihenkilölle raportoivat pääsivät paremmin mukaan myös asiakasyrityksen koulutuksiin. 63% heistä vastasi pääsevänsä koulutuksiin hyvin mukaan. Vain 29% omalle esihenkilölleen raportoivista vastasi pääsevänsä hyvin asiakasyrityksen koulutuksiin mukaan. Tästä voidaankin päätellä, että asiakasyrityksen koulutuksiin pääsevät paremmin mukaan he, jotka raportoivat pääasiassa asiakasyrityksen esihenkilölle.

Vertailtaessa lyhyemmän aikaa ja pidemmän aikaa talossa olleita, alle vuoden yrityksessä työskennelleet raportoivat työtehtävistään enemmän omalle esihenkilölleen, mitä kauemmin yrityksessä työskennelleet.

Raportoitko työtehtävistäsi pääasiassa: / I mainly report to:

Vastaajien määrä: 37



Vastauksista voidaan myös päätellä, että etätyöskentelyn koettiin hieman häiritsevän yhteenkuuluvuuden tunnetta tai se sai ulkopuolisen olon, myös jo pidempään työskennelleiden keskuudessa. Työn joustavuudella nähtiin kuitenkin olevan omat etunsa, joten jonkinlainen sopiva kombinaatio etä- ja lähityöskentelyn suhteen voinee olla sopiva.

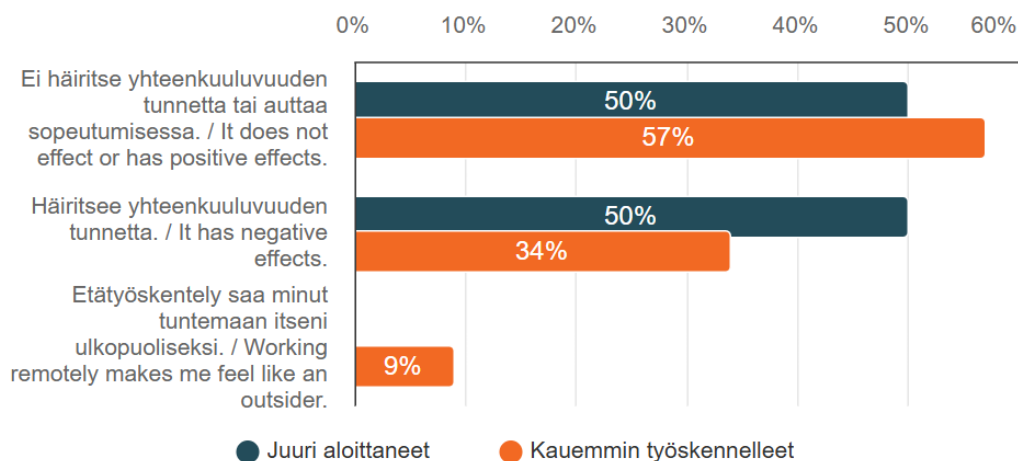
Avoimissa vastauksissa oli myös toivottu päivää, jolloin kaikki olisivat toimistolla ja tavoittaisivat toisensa, joten tämä voinee olla jatkokehityksen arvoinen idea.

Vaikutusmahdollisuudet asiakasympäristöissä työskentelyyn ovat kuitenkin rajalliset.

Vastaukset eivät kuitenkaan täysin tukeneet sitä hypoteesia, mikä teoriapohjasta saatiin, että etätyöskentely merkittävästi heikentäisi työyhteisöön sopeutumisessa, koska kuitenkin yli puolet oli vastannut ettei se häiritse yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Miten näet etätyöskentelyn vaikuttavan työyhteisöön sopeutumisessa? / How do you feel working remotely affects effects to when onboarding to customer organization?

Vastaajien määrä: 37



Vastauksista käy ilmi, että asiakasyritykset ovat jokainen erilaisia ja perehdytys vaihtelee hyvin paljon. Joskus on niin, että perehdytys jää hyvin pieneksi ja melkein pä työntekijän vastuulle.

Kuten aikaisemmin jo teoriaosuudessa mainittiin, oppimiselle tulisi organisoida tukea, eikä kaikki saisi jäädä työntekijän vastuulle, koska yksin opettelu voi olla hyvin tehotonta ja turhauttavaa. Itseohjautuvuudessa ei sinänsä ole mitään huonoa, kunhan se ei ole äärimmäistä, ja työntekijä tuntee kuuluvansa osaksi organisaatiota.

Ei voida kuitenkaan tehdä yleistäviä johtopäätöksiä, sillä joissain asiakasyrityksissä perehdyttäminen on esimerkillistä ja uusi työntekijä todella tuntee itsensä tervetulleeksi taloon. Paljon on myös yksilöstä itsestään kiinni, miten sopeutuminen tapahtuu. Vastausten perusteella moni oli jäänyt yksinään opettelemaan asioita, koska perehdytykseen ei oltu varattu aikaa. Tällöin työntekijän sopeutumisaika on lähes aina pidempi.

Vastausten perusteella voidaan vetää aikajanelle (kuva 15) se, miten joillakin vastaajista on aloitus uudessa asiakasyrityksessä mennyt. Ylempi rivi kuvaa pienen vastaajajoukon reaali-maailmaa siitä, kun he aloittivat uudessa asiakasyrityksessä. Käytettäessä taas vastauksia siitä, mitkä parhaiten auttaisivat perehdytykseen, on luotu alempi rivi kuvaamaan ideaali-maailmaa.

Kuva 15. Perehdyttämisessä tunnistettuja asioita, joita voitaisiin kehittää

Reaali- maailma	Haasteena oppimisnopeus ja perehdyttämisen prosessin toimivuus	Aikaa ja resursseja perehdyttämiseen ei ole.	Työntekijä oppii kyselemällä ja itseoppimalla työn ohessa.	Sama toistuu aina kun uusi työntekijä tulee taloon.
Ideaali- maailma	Nykytilan analysointi, tunnistetaan haasteet.	Riittävästi aikaa ja resursseja perehdyttämiseen. Perehdytysmateriaalit ovat ajan tasalla.	Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista. Uudesta työntekijästä heti tuottavampi, eikä kokeneiden tarvitse opettaa kiireellä.	Uuden toimintamallin käyttöönotto osaksi organisaatiokulttuuria.

Haastatteluilla oltaisiin voitu päästä syvemmälle aiheeseen ja saada enemmän tietoa, mutta tämä ei ollut mahdollista, koska tutkimus tuli tehdä anonymisti. Onneksi kyselytutkimuksen vastauksiin oli panostettu ja aihetta mietitty, joten saatiin melko paljon kuvaa nykytilanteesta ja työntekijöiden aiemmista kokemuksista. Aihetta olisi hyödyllistä silti tutkia syvemminkin.

6.3 Osaamisen kehittyminen

Yhtenä tärkeimmistä työntekijöiden sopeutumisaikaa lyhentävistä tekijöistä tunnistettiin oman osaamisen kehittyminen ja työtehtävien oppiminen. Sillä ei ollut väliä oliko osaaminen hankittu koulutuksilla, hiljaisen tiedon vaihtumisella vai itseoppimalla, työntekijät arvostivat osaamisensa kehittymistä ja tämä lyhensi myös työntekijöiden sopeutumisaikaa.

Peilaten teoriapohjaan, oppivan organisaation mallissa strategia, tavoitteet, arvot ja visio luovat pohjaa oppimisen kehittämiseksi. Mallissa tärkeää on jatkuva osaamistarpeiden määrittely, osaamisen hankintasuunnitelmat, osaamistarpeiden huomioiminen perehdyttämisessä, sekä myös tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi. (Viitala, 2021)

Työntekijä voi itsearvioida osaamistaan, esihenkilö voi arvioida työntekijänsä osaamista, tai kollegat, alaiset, asiakkaat tai muu verkosto voi arvioida osaamista. Osaamista voidaan arvioida myös organisaation tasolla. (Viitala, 2021)

Jos työntekijät vaihtuvat nopeasti, ei yritys saa olla riippuvainen yksittäisen työntekijän osaamisesta. Selkeä ja tehokas koulutus uusille on tärkeää, jotta he pääsevät samaan tehokkuuteen mitä kauemmin työskennelleet ja suoriutuvat töistä itsenäisesti. Osaamisen johtaminen tulee huomioida myös organisaation strategiaprosessissa. (Vuorinen, 2023)

Oppimisen edellytykset ovat kunnossa organisaatioissa, jotka keskittyvät luottamuksen ja avoimen ilmapiiriin ylläpitämiseen, tiedonjakoon, uusien asioiden kokeilemiseen, virheiden sallimiseen, sekä organisaatorajat ylittävään yhteistyöhön. Työntekijät voivat aina myös kysyä asioista niistä parhaiten tietäviltä. Kun organisaatiokulttuuri tarjoaa riittävät edellytykset yhteistyölle, voidaan ryhmässä luoda uutta tietoa ja uusia ratkaisuja. (Viitala, 2021)

Parhaat strategiatyökalut resurssien kehittämiseen ovat benchmarking, oppiva organisaatio ja osaamisen arviointia edistävä VRIO -malli. Oppivan organisaation periaatteiden noudattamisessa voidaan hyödyntää myös muita strategiatyökaluja. (Vuorinen, 2023)

VRIO -mallin avulla organisaatio voi tunnistaa kilpailuetua tuovia resursseja, kuten esimerkiksi työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja oppimiskyky. Siinä oleellista on tunnistaa, missä olemme hyviä. (Vuorinen, 2023)

VRIO -mallia voitaisiinkin tässä käyttää sen tunnistamisessa, missä erityisesti ollaan hyviä. Oppivan organisaation mallia voitaisiin hyödyntää osaamisen kehittämisessä niiltä osin, mitä se on mahdollista.

6.4 Lista suositeltavista toimenpiteistä

Lista suositeltavista toimenpiteistä perustuen löydöksiin ja analyysiin:

- Työntekijöiden sopeutumisessa ja perehdytyksessä on paljon eroja eri asiakkaiden ja osastojenkin kesken. Tätä pitää enemmän seurata.
 - ➔ Esihenkilön kanssa tulevaan työtehtävään, työkavereihin ja yrityksen toimintaan tutustuminen etukäteen.
 - ➔ Seurataan työntekijän sopeutumista paremmin. Tarkistetaan oppimisen etenemistä. Tästä lisää kohdassa 6.3
- Yksilön vastuu korostuu sopeutumisessa. Oma aktiivisuus, positiivisen ilmapiirin luominen ja avoin asenne tärkeää.
 - ➔ Työntekijän vuorovaikutustaitojen, itsensäjohtamisen taitojen, tunnetaitojen, resilienssin ja stressinsietokyvyn tukeminen. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi verkko-oppimisympäristössä, josta työntekijä voi itsenäisesti opiskella taitoja.
- Yhteenkuuluvuuden tukeminen tapahtumilla tai aktiviteeteilla.
 - ➔ Samoista asioista kiinnostuneille mahdollistetaan yhteistä toimintaa.
- Työntekijöiden kannustaminen ja palkitseminen, palautteenanto esihenkilön taholta.
 - ➔ Jokainen saa työstään palautetta esihenkilöltään. Mielellään myös positiivista. Kirjataan sovitut asiat ylös ja pidetään niistä kiinni.
- Kohdellaan jokaista työntekijää yksilönä.
 - ➔ Käydään työntekijän kanssa läpi, voidaanko yksilöllisissä tarpeissa tukea paremmin.
- Osalla työntekijöistä oli puuttunut töissä selkeä perehdyttäjä.
 - ➔ Nimetään selkeä perehdyttäjä jokaiselle uudessa työssä aloittavalle työntekijälle, kenellä on aikaa ja halua myös perehdyttää uusi työntekijä.
 - ➔ Selvitetään onko omalla yrityksellä tehtävään perehtynyt henkilö, jota voitaisiin käyttää hyödyksi uuden työntekijän sopeuttamisessa.
 - ➔ Kannustetaan työntekijää oman organisaation taholta, ja yritetään saada hänelle myös onnistumisen kokemuksia aloittaessaan uudessa tehtävässä, jolloin itsevarmuus työtä kohtaan kasvaa ja työ muuttuu mielekkäämmäksi.
- Osalla työntekijöistä työstä puuttuivat selkeät ohjeet aloittaessaan uudessa työtehtävässä.
 - ➔ Selvitetään voidaanko uudessa työtehtävässä aloittaville saada selkeämpiä ohjeita tulevaan työhön liittyen, tai onko joku jo niitä ehtinyt tehdä, jolloin tietoa voisi jakaa.
 - ➔ Yritetään saada työntekijälle kokonaisvaltaisempi kuva asiakkaan ongelmasta, jolloin työtehtävän kokonaiskuva aukeaa paremmin.

6.5 Jatkuvan parantamisen mallin hyödyntäminen tuloksissa

Jos tarkastellaan tuloksia ja etsitään niistä toistuvuutta, voidaan havaita, että hyvin usein monella on ollut jonkinlainen tutustuminen asiakasyritykseen ensimmäisenä päivänä tai ensimmäisinä viikkoina. Monesti kuitenkin työntekijä jää nopeasti selviämään yksin, jos kunnollinen perehdytys tai perehdyttäjä puuttuu. Näissä tapauksissa perehdytystä ja työntekijän osaamisen kehittymistä voitaisiin paremmin seurata.

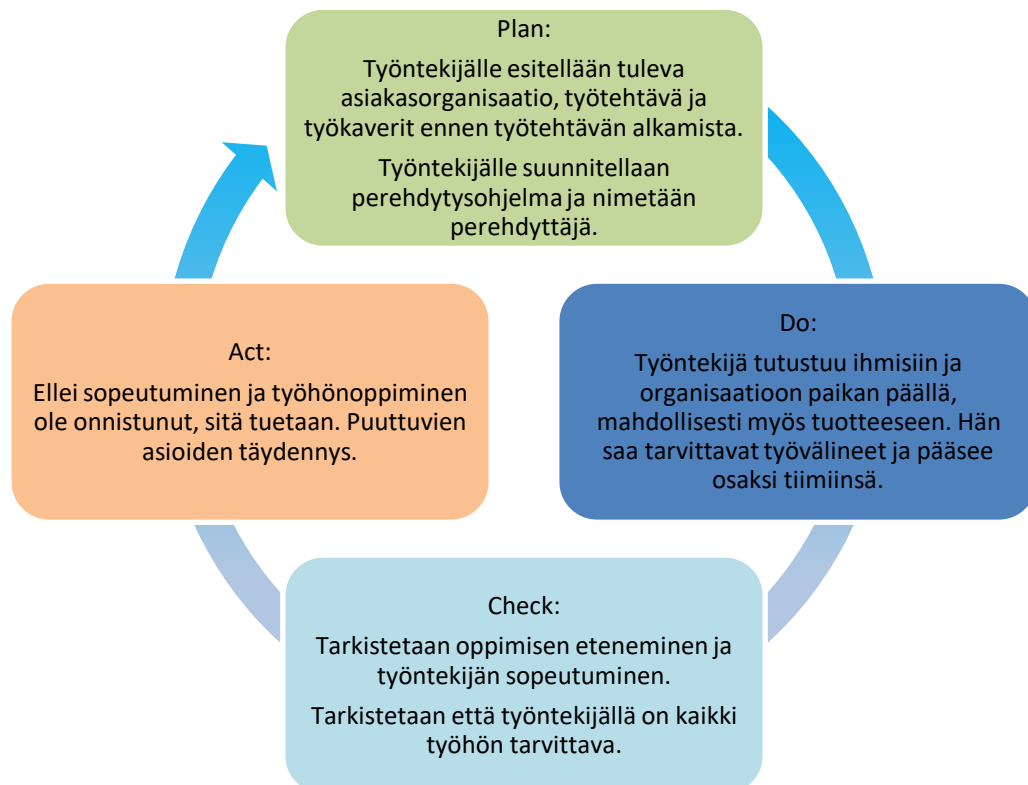
PDCA -mallin mukaisesti suunnitteluvaiheessa ennen uuden työntekijän aloittamista tai ennen uuteen asiakasorganisaatioon menoa, työntekijälle esitellään organisaatio, työtehtävä ja mahdollisesti myös työkaverit. Nimetään henkilö perehdyttäjäksi. Tarkistetaan asiakasvaatimukset, joita asiakkaalla on kyseiseen työtehtävään.

Toteutusvaiheessa työntekijä käy paikan päällä tutustumassa ihmisiin, organisaatioon ja työhön, saa tarvittavat työvälineet, sekä pääsee osaksi tiimiään. Selkeys perehdytyksessä.

Tarkastusvaiheessa tarkistetaan miten hyvin sopeutuminen ja töihin oppiminen on tapahtunut ja millaisia kokemuksia työntekijällä on. Osaamismatriisin käyttö.

Toimintavaiheessa työntekijälle annetaan tarvittaessa tukea. Puuttuvat asiat täydennetään. Tarkistetaan myös asiakastyytyväisyys. Palaute työntekijälle ja yhteistyö asiakkaan kanssa.

Kuva 18. PDCA mallin käyttö tuloksiin perustuen kehitysehdotuksena



6.6 8-kenttä SWOTin hyödyntäminen tuloksissa

Osaamisen kartoituksen tulosten analysoinnin ja kehittämissuunnitelmien laadinnan apuna voidaan käyttää Delfoi menetelmänakin tunnettua SWOT –analyysiä. Se on tarkoitettu strategisen johtamisen työkaluksi. (HAMK, n-d)

8-kenttä SWOT-analyysi etenee vaiheittain taulukkoon merkityssä numerojärjestyksessä. Sisäiset ja ulkoiset tekijät pidetään alussa selkeästi erillään (vaiheet 1–4), mutta seuraavissa vaiheissa (5–8) käydään läpi kohtia, joihin voidaan ryhtyä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden puitteissa. Vaiheet 5 – 8 kuvaavat sitä, miten sisäisiä vahvuuksia voidaan hyödyntää ulkopuolisten mahdollisuuksien asettamissa rajoissa ja miten heikkouksia voidaan kehittää. (HAMK, n-d)

Kuva 19. 8-kenttä SWOT:n rakenne (HAMK, n.d)

TULEVAT ULKOISET	SISÄISET NYKYISET	TOIMINNALLISET VAHVUUDET	TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET
		1 S = Strengths Vahvuudet	2 W = Weaknesses Heikkoudet
TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET		MENESTYSTEKIJÄT	HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI
3 O = Opportunities Mahdollisuudet		5 S + O Menestystekijät	6 O + W Heikkouksiin reagoiminen
TULEVAISUUDEN UHAT		UHAT VOITOIKSI	KRIISITILANTEET
4 T = Threats Uhat		7 S + T Uhkatekijöihin reagoiminen	8 W + T Kriisitilanteet

Alkuperäisen SWOT -nelikenttämenetelmän keksi Albert Humphrey. (Sciencedirect, 2024)

SWOT analyysi on yksinkertainen ja nopea tapa hahmottaa organisaation nykytilaa. Sitä on hyvä käyttää ideointiin. Se on selkeä ja tarjoaa kokonaiskuvan ja auttaa suunnittelemaan tulevaisuutta.

SWOT analyysin haittoina taas ovat liian yleinen ja epämääräinen kuva, mikä ei välttämättä ole tarpeeksi tarkka. Analyysi riippuu myös aina analysoijan näkemyksistä.

Jos sovellettaisiin 8-kenttä SWOTia kyselytutkimuksen vastauksiin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin, se voisi näyttää seuraavalta.

Kuva 20. 8-kenttä SWOT hyödynnettynä kyselytutkimuksen tulosten analysoinnissa



Toiminnalliset vahvuudet: Yrityksessä voidaan tunnistaa vahva verkosto asiantuntevia ammattilaisia. Kollegat ovat usein mukavia toisilleen ja tukevat toisiaan.

Toiminnalliset heikkoudet: Asiakasyrityksissä kaikki vaikutusmahdollisuudet eivät ole omassa käsissä. Jokaiseen työhön ei ole oman väen mahdollista kouluttaa.

Tulevaisuuden mahdollisuudet: Terveiden ja hyvinvoinnin huomioiminen. Uudet teknologian alat.

Menestystekijät: Uusien teknologioiden osaaminen. Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen.

Heikkoudet vahvuuksiksi: Olemassaolevien verkostojen hyödyntäminen.

Tulevaisuuden uhat: Taloudellinen epävarmuus, elinkustannusten nousu.

Uhat voitoiksi: Työntekijöiden ammattitaidon parantaminen.

Kriisitilanteet: Tarvittaessa uudelleen koulutus.

6.7 Tulevaisuuden mahdollisuudet

World Economic Forum (WEF) Future of Jobs -raportin 2025 mukaan teknologinen muutos, geotaloudellinen pirstoutuminen, taloudellinen epävarmuus, väestörakenteen muutokset ja vihreä siirtymä ovat tärkeimpiä ajureita, joiden odotetaan muokkaavan ja muuttavan globaaleja työmarkkinoita vuoteen 2030 mennessä.

Raportissa korostetaan ammattitaidon parantamista ja uudelleen koulutusta, monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja osallisuutta. Tekoälyn, kyberturvallisuuden ja teknologisen lukutaidon odotetaan olevan kolmen nopeimmin kasvavan taidon kärjessä. Analyttinen ajattelu on edelleen työnantajien halutuinta ydinosaamista. Myös empatia, viestintä ja resilienssi nousevat entistä tärkeämmiksi taidoiksi työelämässä. Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin tukemisen odotetaan olevan lahjakkuuksien houkuttelemisen pääpaino.

Raportin mukaan tekoäly ja tietomassojen hallitseminen ovat nopeimmin kasvavien taitojen listan kärjessä, ja niitä seuraavat tiiviisti kyberturvallisuus sekä teknologialukutaito. Näiden teknologiaan liittyvien taitojen, luovan ajattelun, joustavuuden, ketteryuden sekä elinikäisen oppimisen merkityksen odotetaan myös kasvavan edelleen vuosina 2025–2030.

Raportin mukaan tulevaisuuden oppimismuodot voivat olla yhä enemmän oppijakeskeisiä ja teknologian tukemia, mikä mahdollistaa yksilöllisen, joustavan ja elinikäisen oppimisen globaalissa ja monimuotoisessa ympäristössä. Tekoäly ja algoritmit mukauttavat oppimissisältöä opiskelijan tarpeiden ja taitotason mukaan. Oppimissisällöt mukautuvat yksilöllisiin tarpeisiin, kiinnostuksen kohteisiin ja oppimistyyliin. Oppijoille annetaan yhä enemmän vastuuta omasta oppimisestaan, mikä edellyttää ajanhallintaa, itsearviointia ja motivaatiota.

Raportin mukaan elinkustannusten nousu on suurin taloudellisiin olosuhteisiin liittyvä trendi. Ilmastonmuutoksen hillitseminen on kolmanneksi suurin trendi ja suurin vihreään siirtymiseen liittyvä trendi. Simuloidut oppimisympäristöt ja oppimissisältöjen pelillistäminen ovat tulevaisuutta. Mikro-oppiminen eli lyhyet, helposti omaksuttavat oppimissisällöt mahdollistavat oppimisen esimerkiksi työpäivän lomassa tai mobiililaitteilla. Kuin myös verkkoyhteisöissä oppiminen, vertaisoppiminen ja eettisten ja ekologisten kysymysten huomioonottaminen. Oppimissisällöt sisältävät yhä enemmän tietoa kestävästä ratkaisusta, ja oppimisympäristöjen kehittämisessä huomioidaan ympäristövaikutukset.

7 Yhteenveto

Tutkimus oli kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen ja siitä kerätty tieto hyödyllistä. Tiedon perusteella voitiin vetää johtopäätöksiä työntekijöiden tuntemuksista, vaikkakin se sisälsi vain kohtuullisen pienen joukon ajatuksia. Vastauksia tutkimalla, suodattamalla, vertailemalla ja toistoja vastauksissa etsimällä saatiin analysoitua tulokset ja luotua johtopäätökset. Työntekijöiden ajatukset tulivat kuulluiksi ja tutkimuksen perusteella voitiin esittää konkreettisia kehitysehdotuksia. Voidaankin sanoa että tavoitteisiin päästiin.

Vastauksena tutkimuskysymykseen saatiin paljon tietoa siitä, mikä auttaisi työntekijöiden sopeutumisajan lyhentämisessä ja parantaisi työviihtyvyyttä. Löydettiin myös niitä asioita, mitkä eivät toimi niin hyvin, ja näiden perusteella tehtiin lista suositeltavista toimenpiteistä.

Teoreettisen viitekehyksen näkökulman asiat liittyvät oleellisesti työntekijöiden sopeutumiseen, organisaation tapaan toimia, sekä työntekijän käsitykseen itsestään. Meistä jokainen on yksilö, ja monet asiat vaikuttavat meihin, kuhunkin eri tavalla. Tämä korostui myös vastauksissa, joista voitiin suoraan vetää johtopäätöksiä yhteisöllisyyteen, osallisuuteen, monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen. Vastauksissa korostuivat myös erilaiset organisaatiokulttuurit, osaamisen johtaminen, ammatti-identiteetti, itsensä johtaminen, työntekijän ominaisuudet, sekä itseohjautuvuus. Teoriapohjasta pystyttiin ottamaan käyttöön muutamia työkaluja, joilla analysoitiin tuloksia.

Tutkimusmenetelmänä kyselytutkimus toimi hyvin. Sen avulla saatiin tietoa nopeasti ja kattavasti, sekä myös anonymisti. Sen avulla oli myös helppo kerätä vastaukset yhteen ja koostaa lopputulos. Avointen vastausten käsittely vei paljon aikaa, mutta toisaalta niistä saatu tieto oli paljon yksityiskohtaisempaa. Tämä taas auttoi paremmin tekemään päätelmiä.

Tutkimus paljasti että raja sen välillä on häilyvä, milloin työntekijä on jätetty oman onnensa nojaan ja milloin hänen odotetaan olevan itseohjautuva ja oma-aloitteinen. Työntekijän tuntemuksia tulisi kuunnella ja ottaa ne vakavasti. Moni oli nostanut esille asioita, jotka olivat esteenä sille, ettei työntekijä päässyt annettuihin tavoitteisiin tai se oli haastavaa. Kuitenkaan asioille ei oltu tehty mitään, asioita ei oltu ratkaistu.

Tutkimus paljasti myös, että monesti jää työntekijän vastuulle kertoa osaamisestaan. Työntekijät venyivät välillä hyvinkin vaativiin suorituksiin, mutta heitä ei palkittu tästä. Itseohjautuvassa työssä ei voi pakoilla vastuuta ja siellä pärjää huonosti, jos ajattelee, että olen täällä vain töissä. Työntekijät olivatkin ottaneet vastuun vastaan ja toimineet kuin olisivat asiakasyrityksen omia työntekijöitä.

Itseohjautuvuuden suurempi vapaus ja autonomia ei tarkoita, että töitä olisi vähemmän. Siinä joutuu jatkuvasti priorisoimaan omaa tekemistään ja johtamaan ”alhaalta ylöspäin”. Eli kertomaan esihenkilölleen mitä on tekemässä ja myös antamaan kehitysehdotuksia työn tekemisen tavoista. Parempi itsetuntemus auttaa itsensä johtamisessa. Käytännön sovelluksena parempaan itsensä johtamiseen voidaan valmentaa kun opetetaan työntekijöitä myös priorisoimaan omaa tekemistään sekä sanomaan välillä myös ei. (Savaspuro, 2019; Sivonen, 2022)

Jatkotoimenpiteenä suosittelen perehdytyksen ja työviihtyvyyden seuraamista, työntekijöiden kuuntelemista ja tukemista tarvittaessa, sekä palkitsemista hyvistä suorituksista. Luodaan työntekijöille sellainen ilmapiiri, että heitä arvostetaan ja heistä välitetään.

Toinen esille noussut jatkotutkimuksen aihe liittyy asiakasyhteistyön kehittämiseen. Koska työtä tehdään asiakasympäristössä, on tärkeää tehdä yhteistyötä asiakasyritysten kanssa. Olisi hyvä selvittää asiakasyrityksiä haastatteleamalla, miten he kokevat konsulttien sopeutumisen organisaatioon ja miten he näkisivät että sitä voitaisiin kehittää.

8 Lopuksi

Työhön sopeutuminen on monivaiheinen prosessi, johon vaikuttavat työpaikan tarjoama tuki, työntekijän asenne ja työympäristön ilmapiiri. Hyvin suunniteltu perehdytys, selkeät odotukset ja avoin kommunikaatio lyhentävät työntekijän sopeutumisaikaa ja sitouttavat paremmin organisaatioon. Esihenkilön tuki ja palaute auttavat työntekijää tuntemaan itsensä arvostetuksi. Tiimikaverit voivat auttaa sopeutumisessa ja luoda tervetulleen ilmapiirin. Mahdollisuus oppia omaan tahtiin ja saada tarvittaessa tukea auttaa. Samoin koulutukset ja kehitysmahdollisuudet motivoivat työntekijää. Tehokkaampi työskentelytapa myös vapauttaa aikaa. (Grönlund, 2019)

Toimialan tulevaisuuden osaamistarpeet luovat omat haasteensa, mutta myös toisaalta innostavat oppimaan uutta. Megatrendit, kuten digitaalisuus ja tekoäly ohjaavat tulevaisuuden suuntaa. Uuden jatkuva oppiminen on tärkeää. On myös tärkeää, että ihmiset kokevat kuuluvansa tiimiin, riippumatta työn tekemisen tavoista. Etäjohtaminen ja hybridijohtaminen ovat nykypäivää, ja luovat omat haasteensa, koska työntekijät eivät välttämättä näe toisiaan enää yhtä paljon, ja tämä vähentää hiljaisen tiedon vaihtumista. On myös sosiaalisesti tärkeää työyhteisössä olla tekemisissä muiden työntekijöiden kanssa. (WEF, 2025)

Menestyksekkäs toiminta asiakasympäristössä vaatii selkeitä rooleja ja vastuita, tehokasta viestintää, kulttuurin ja prosessien ymmärtämistä, konfliktinhallintaa sekä joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Näiden periaatteiden noudattaminen auttaa varmistamaan, että yhteistyö sujuu ja osapuolet saavuttavat tavoitteensa. (Kulmala, 2022)

Tämän päivän supervoimaksi voidaan nostaa stressinsietokyky, jota tarvitaan epäselvien tilanteiden äärellä. Toinen tärkeä voima on keskittymiskyky, jotta osataan pysyä olennaisessa, vaikka informaatiotulvaa tulee koko ajan ja joka puolelta. Kolmantena voidaan nostaa selkeys siinä, miten asiat viedään eteenpäin, sekä sosiaalisten tilanteiden hallinta. Työelämä on erilaista mitä kymmenen vuotta sitten. Työntekijöiltä odotetaan paljon, ja etenkin konsultointikulttuurissa, jossa työntekijä menee tekemään töitä suoraan asiakkaalle, korostuvat yksilön taidot selvitä ja pärjätä. Oma elämä tulee olla balanssissa suhteessa töihin, itsensäjohtamisen taidot vahvoja ja muuttuviin tilanteisiin tulee kyetä reagoimaan nopeasti. Yksilön hyvä resilienssi ja kokemukset onnistumisista ovat tärkeitä. (WEF, 2025)

”Elämässä on kyse 10% siitä mitä tapahtuu, ja 90% kysymys siitä, miten otamme sen. Mielen voima on mittaamaton ja haasteet sen polttoaine, kun käytössäsi ovat oikeat ajattelun strategiat.” (Gustafsberg, 2024; Uusitalo-Arola, 2021)

9 Lähteet

- Aalto-yliopisto. (2021). *Tasa-arvo, yhdenmukaisuus ja inklusio Aalto-yliopistossa*. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-08/ty%C3%B6suojelupaivat%20Iida%20Salin.pdf>
- Adeptus. (2025). *Miten tärkeä työyhteisön tunnekulttuuri oikeastaan on?* <https://www.adeptus.fi/tunnealy/tunneilmapiiir-0>
- Alahuhta, M. (2015). *JOHTAJUUS kirkas suunta ja ihmisten voima*. Docento.
- Antola, T. & Pohjola, J. (2006). *Innovatiivisuuden johtaminen*. Edita Publishing Oy.
- Arter. (2025). *PDCA-malli-jatkuva parantaminen käytännössä*. Blogi. <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/>
- Businessthinkers. (2020). Flow-tila – Tietotyön viisain vaihe. <https://businessthinkers.fi/blog/flow-tila-tietotyon-viisain-vaihe>
- DQS. (2024). *Seitsemän laadunhallintaperiaatetta*. DQS Finland. <https://www.dqsglobal.com/fi-fi/opi/dqs-knowledge-center/seitsemaen-laadunhallintaperiaatetta>
- Dufva, M. Solovjew-Wartiovaara A. Vataja, K. (2021). *Työn tulevaisuudet megatrendien valossa*. SITRA artikkelit. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>
- Duunitohtori. (2019). *Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön, mitä ne tarkoittavat*. TTL <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvat-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarkoittavat>
- Duunitori. (2024). *Osaamisen tunnistaminen*. Työura. <https://duunitori.fi/tyoelama/osaamisen-tunnistaminen-psykologin-vinkit>
- Erikson, T. (2022). *Idiootit ympärilläni*. Otava.
- Finlex. (n.d). Työturvallisuuslaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>
- Grönlund, R. (2019). *Perehdyttämismallin kehittäminen osana osaamisen johtamista*. Metropolia https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149246/Lotta_Gronlund.pdf?sequence=1
- Gustafsberg, H. (2024). *10 askelta mielen mestaruuteen*. Otava.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- HAMK. (n-d). *8-kenttä SWOT*. EsLogC. <https://sites.utu.fi/fokus/wp-content/uploads/sites/1095/2022/02/SWOT-8-kentta.pdf>
- Hanhimäki, E., Vähäsantanen, K. & Rantanen, J. (2021). *Toimijuuden ja identiteetin yksilölliset ja sosiaaliset painotukset korkeakoulutettujen urapoluilla*. Tiedeartikkeli.
- Hautala, A. (2022). *Millaisella osaamisella tulevaisuudessa pärjätään?* Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/teema2/millaisella-osaamisella-tulevaisuudessa-parjataan/>
- Heinonen, S., Klingberg, R., Pentti, P.(2011). *Kaikkien aivot käyttöön*. WSOYpro

- Ikonen, T. (2020). *Katsomus ennen kaikkea*. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Blogi.
<https://dialogi.diak.fi/2020/02/12/katsomus-ennen-kaikkea/>
- Johtajuus.info. *Esimiehen rooli ja tehtävät strategian jalkauttamisessa*. (2025).
<https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet/>
- Jussila, M. (2017). Parempi kolme ahkeraa kuin 10 intohimoista? Viitattu 8.2.2025.
<https://www.siqni.fi/blogi/parempi-kolme-ahkeraa-kuin-10-intohimoista/>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampereen yliopisto. Tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Karjalainen, P. (2022). *Tunneälykkään johtamisen malli*. Adeptus.
<https://www.adeptus.fi/tunnealy/tunne%C3%A4lykk%C3%A4%C3%A4n-johtamisen-malli>
- Karlstedt, A. & Mennala, H. (2024). *DEI työelämässä – opas inklusiivisuuteen*. Kauppakamari
- Kietäväinen, H. (2017). *Ammatillinen identiteetti ja sen muotoutuminen*. Jyväskylän yliopisto.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. (2022). Yrityskulttuuri käytännössä : konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent.
<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/22bi447143>
- Kuusisto-Ek, H. (2023). *Strategialähtöinen osaamisen kehittäminen*. Metropolia.
<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2023/08/10/strategialahtoinen-osaamisen-kehittaminen/>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus.
- Kupias, P. (2022). *Työnohjaus ja coaching, tukea työssä onnistumiseen*. Gaudeamus.
- Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. (2004). *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Talentum.
- Laurea. (2021). *Jatkuva oppiminen haastaa työssäkäyvän aikuisen – miten organisaatio voi siinä tukea?* LBD & Pedagogiikka, Vaikuttava korkeakoulu.
<https://journal.laurea.fi/jatkuva-oppiminen-haastaa-tyossakayvan-aikuisen-miten-organisaatio-voi-siina-tukea/#33a7f5a2>
- Lean Thinking. (2025). *Jatkuva parantaminen*. Lean Thinking.
<https://leanthinking.fi/sanasto/jatkuva-parantaminen/>
- Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Insights.
- Opetushallitus. (2025). *Osaamisen ennakointifoorumi*. OPH
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/kaikki-ammattialakortit_1.pdf
- Piirto, J., Nokelainen, P., Pylväs, L. (2020). Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden täyttymisestä työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen näkökulmasta. Ammattikasvatuksen aikakauskirja.
- Piha, K. (2017). *Konflikti päivässä: kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Alma Talent.
- Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Alma Talent.

Saarinen, H. (2022). *Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista*. [Väitöskirja]. Vaasan yliopisto. Hansaprint Oy.

Sainisalo, E. (2023). *Strateginen osaamisen johtaminen on kykyjen ja kyvykkyyksien kehittämistä tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi*. Talent development.
<https://blog.hankensse.fi/fi/strateginen-osaamisen-johtaminen-on-kykyjen-ja-kyvykkyyksien-kehittamista-tulevaisuuden-kilpailuedun-saavuttamiseksi>

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent.

Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

SFS. (n.d). *ISO 9001 Laadunhallinta*. SFS Ry.
<https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-9001-laadunhallinta/>

Sipilä, J. (2023). *Tasa-arvo & Yhdenvertaisuus, Monimuotoisuus & Inklusiivisuus*. Hämeen ammattikorkeakoulu.
https://learn.hamk.fi/pluginfile.php/1250278/mod_resource/content/0/Yhdenvertaisuus_Final.pdf

Sivonen, O. (2022). *Yrityskulttuurit murroksessa: Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella*. Alma Talent.

Työturvallisuuskeskus. (n-d). *Perehdyttäminen ja työhönopastus*
<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>

TTL. (2019). *Koulutusta vai jatkuvaa kehittymistä?*
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/koulutusta-vai-jatkuvaa-kehittymista-oppivan-pienyrittäjän-askelmerkit>

Uusitalo-Arola, L. (2021). *Uuvuksissa: Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin*. Tuuma-kustannus.

Vaasan ammattikorkeakoulu. (2021). *Ajatuksia johtamisesta*. Verkkolehti.
<https://energia.vamk.fi/artikkelit/osaaminen/ajatuksia-johtamisen-perusteista/>

Valtonen, S. (2021). *Erilaiset ihmistyypit hybridityössä*. Blogi. Timanttia Consulting.
<https://timanttia.fi/erilaiset-ihmistyytit-hybridityossa/>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Viitala, R. (2004). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. (2023). *Strategiakirja 25 työkalua*. Alma Talent.

Webinaari. Sovelto. (2021). *Itsensä johtaminen, onko siihen työkaluja?*
<https://www.youtube.com/watch?v=Nw5Yf5UxUDk>

World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report*.
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf



Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

**Opinnäytetyön nimi: Työntekijöiden sopeutumisajan lyhentäminen
johtamismenetelmin asiakasympäristössä**
Opinnäytetyön tekijä: Marianne Kupila

1 Opinnäytetyön aineiston kuvaus

Kyselytutkimus tehtiin anonyymisti työn tilaajalle ja tuloksista tehtiin tilaajalle erillinen raportti ja esitys. Kohdeorganisaation työntekijät työskentelevät asiantuntija- ja projektitehtävissä monissa eri asiakasyrityksissä. Opinnäytetyössä ei mainita tilaajan tai asiakasyritysten nimiä.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Webropolilla. Kyselyssä oli sekä monivalintatehtäviä että avoimia vastauskenttiä. Kysely oli sekä suomeksi että englanniksi. Kyselytutkimus rajattiin lähettämällä siitä linkki yrityksen 189 työntekijälle, joilla oli joskus ollut voimassa oleva komennussopimus. Näin saatiin vastauksia henkilöiltä, joilla oli kokemusta asiakaskomennuksista ja asiakasympäristössä toimimisesta.

Kysely lähetettiin viestinnän toimesta sähköpostilla perjantaina 17.01.2025. Perjantaihin 24.01.2025 mennessä vastauksia oli 22 kpl, joten kyselystä lähetettiin yksi sähköpostimuistutus. Vastausaikaa kyselyyn oli 31.01.2025 asti eli kaiken kaikkiaan kaksi viikkoa.

Tutkimuksen tekijä ei missään vaiheessa nähnyt kyselyyn vastanneiden tietoja, vaan viestintä lähetti valmiiksi heille annetun saatekirjeen, sekä linkin kyselytutkimukseen.

Taustatietoina työntekijöiltä kysyttiin, kauanko henkilö on työskennellyt yrityksessä, missä hän pääasiallisesti työskentelee ja kenelle pääasiassa raportoi työtehtävistään.

Monivalintakysymyksissä oli listaus tekijöistä, jotka olivat auttaneet uuteen työhön taikka uuteen asiakasorganisaatioon sopeutumisessa. Näistä sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon.

Avoimia vastauksia ei näytetä sellaisenaan, vaan ne kirjoitetaan auki ja niistä luodaan yhteenveto.

Analysoitava aineisto on PDF ja Excel -muodoissa. Tarvittavista kohdista otettiin kuvakaappauksia raporttiin, sekä opinnäytetyön tuloksiin. Näissä kohdissa näkyy vastausten määrä ja vastausprosentit, sekä se, mikä vaihtoehto monivalintakysymyksistä on saanut eniten vastauksia.

2 Aineiston tallennus ja säilytys

Aineisto tallennetaan ja sitä käsitellään opinnäytetyön tekijän salasanalla suojatulla tietokoneella. Aineistoa (raakadataa) ei käsittele kukaan muu ja se tuhoetaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Tuloksista luodaan yhteenveto ja se sisällytetään sekä raporttiin asiakkaalle, että anonymisoituna opinnäytetyöhön.

3 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja eikä arkaluonteisia asioita.

4 Aineiston omistajuus

Opinnäytetyön tekijä omistaa opinnäytetyön aineiston. Opinnäytetyön tilaaja omistaa aineiston tulokset.

5 Aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoa ei jatkokäytetä. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvasesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän jälkeen aineiston tietoturvasesti.

Liite 2. Saatekirje kyselytutkimukseen

”Hei,

Olen Marianne Kupila ja opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulun Teknologiaosaamisen johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötä liittyen työntekijöiden sopeutumisajan lyhentämiseen johtamismenetelmin.

Työntekijän sopeutumisella tässä tarkoitetaan, että aloittaessaan tai vaihtaessaan työtä / asiakasorganisaatiota, työntekijä tuntee itsensä osaksi työyhteisöä ja osaa työnsä, jolloin voidaan katsoa, että sopeutumisprosessi on onnistunut.

Tähän kerään tietoa kyselytutkimuksen muodossa, jotta nähtäisiin, mitkä asiat ovat toimineet ja mitä toivottaisiin mahdollisesti jatkossa.

Pyydän sinua osallistumaan kyselytutkimukseen. Kyselytutkimus on osa YAMK-lopputyötäni.

Kyselyyn vastaaminen vie 5–10 minuuttia ja se on auki 31.1.2025 asti.

Kysely on sekä suomeksi että englanniksi.

Linkki kyselyyn: XXX

Tutkimuksessa etsitään keinoja sopeutua uusiin töihin tai uuteen asiakasorganisaatioon nopeammin, erityisesti silloin, kun työstä raportointi tapahtuu asiakkaan suuntaan.

Samalla tarkastellaan, mitkä tekijät ovat haitanneet sopeutumista ja kokevatko työntekijät saavansa riittävästi tukea tiimiltä ja esihenkilöltä. Tutkimuksessa pyritään löytämään hyväksi havaittuja käytäntöjä, jotka edistävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä arvioimaan etätöiden vaikutuksia sopeutumiseen. Tutkimuksen avulla voidaan saada hyödyllistä tietoa siitä, miten asiakas voisi saada tuottavampia ja itsenäisempiä työntekijöitä alusta alkaen, ja miten asiakasyrityksessä työskentelevä työntekijä viihtyisi työssään ja voisi hyvin.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi milloin vain.

Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

Vastaukset analysoidaan anonymisti, enkä näe, kenelle kysely on lähetetty tai kuka siihen on vastannut.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn tai opinnäytetyöhön liittyen, ota yhteyttä: XXX

Tehdään yhdessä yrityksestä vieläkin parempi paikka työskennellä, jos mahdollista.

Vastauksestasi etukäteen kiittäen,

Marianne Kupila

Hi,

I'm Marianne Kupila and I'm studying for a Master's degree in Strategic Leading of Technology-based Business at Häme University of Applied Sciences. I am working on a thesis on shortening the adaptation time of employees using management methods.

Employee adaptation here means that when starting or changing job / customer organization, the employee feels he/she is part of the work community and learns how to do their job. If so, the adaptation process has been successful.

I am collecting information in the form of a survey to see what things have worked and what might be desired in the future.

I would like to ask you to participate in the survey. The survey is part of my YAMK final thesis.

The survey will take 5–10 minutes to complete and is open until January 31, 2025.

The survey is in both Finnish and English.

Link to the survey: XXX

Survey examines which factors have hindered adaptation and whether employees feel they receive sufficient support from the team and superior. The study aims to find proven practices that promote a sense of belonging, and to assess the effects of remote work on adaptation. The study can provide useful information on how the client could get more productive and independent employees from the start, and how an employee would possibly enjoy their work more.

Participation in the survey is voluntary, and you can stop participating at any time. The data will be treated confidentially and in accordance with good scientific practice. The responses will be analyzed anonymously, and I will not see who answers the survey.

If you have any questions related to the survey or thesis, please contact: XXX

Let's make this even better place to work together, if possible.

Thank you in advance for your response.

Marianne Kupila"

Liite 3. Tietosuojailmoitus

Kyselytutkimuksen alussa osallistujia pyydettiin hyväksymään, että kyselytutkimusaineistoa käytetään opinnäytetyön tarkoituksiin ja tuloksista luodaan yhteenveto.

”Hyväksyn että kyselyn tiedot tallennetaan ja tuloksista luodaan yhteenveto.

Kyselytutkimuksesta saatuja tietoja käytetään ainoastaan opinnäytetyön tarkoituksiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti eikä yksittäistä vastaajaa pystytä tuloksista tunnistamaan.

Pyydän silti, ettet kirjoita avoimiin kenttiin henkilöiden nimiä tai muita henkilötietoja.

Kyselyn vastaustenkeruutapa on automaattisesti anonyymi.

Kyselyyn vastaaminen edellyttää suostumusten antamista.

/ I agree that the survey data will be saved and a summary of the results will be created. The data obtained from the survey will only be used for the purposes of the thesis in accordance with good scientific practice and no individual respondent will be identified from the results. However, I ask that you do not enter names or other personal information in the open fields. The survey response collection method is automatically anonymous.

Responding to the survey requires consent.”

Liite 4. Kyselytutkimuksen pohja

Työntekijöiden sopeutumisajan lyhentäminen johtamismenetelmin / Onboarding external resources – Shortening the adaptation time with leadership methods

Taustatiedot

1. Kauanko olet työskennellyt yrityksessä? Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)
/ How long have you been working for the company? (mandatory questions are marked with star) *

- Alle vuoden / Less than a year
- 2- 5 vuotta / 2-5 years
- 5-10 vuotta / 5 to 10 years
- Yli 10 vuotta / Over 10 years

2. Työskentelen pääasiallisesti: / I mostly work: *

- Asiakasyrityksen tiloissa / Customer's premises
- Yrityksen omissa tiloissa / Company's own premises
- Etänä muualta käsin / Remotely

3. Raportoitko työtehtävistäsi pääasiassa: / I mainly report to: *

- Asiakasyrityksen esihenkilölle / Customer's supervisor
- Omalle esihenkilölleni / To my own supervisor

Vaihtoehtokysymykset

4. Mitkä tekijät mielestäsi auttavat / auttoivat sinua uuteen työhön / uuteen asiakasorganisaatioon sopeutumisessa? Valitse yksi tai useampi. / What do you think helps you to adapt customer organisation way of working? Please select one or several answers. *

- Hyvä perehdytys. / Good induction.
- Hyvä perehdytys suunnitelma. / Good induction plan.
- Huippu kollegat. / My colleagues.
- Mentorit ja tukihenkilöt. / Mentors.
- Tiimityöskentely. / Working in teams.
- Työyhteisön tuki. / Work community support.
- Työtehtävien oppiminen. / Learning job tasks.
- Itsevarmuuden kehittyminen. / Development of self-confidence.
- Arviointi ja palautteensaaminen. / Evaluation and feedback.
- Avoin viestintä. / Open communication.
- Saamani tuki esihenkilöiltä. / Support received from supervisors.
- Saamani tuki kollegoilta. / Support received from colleagues.
- Kahvitauot. / Coffee breaks
- Tutustuminen työtovereihini. / Getting to know coworkers.
- Yhteiset tiimipäivät. / Team days and activities.
- Viihtyisät työtilat. / Great workspaces.

5. Miten näet etätyöskentelyn vaikuttavan työyhteisöön sopeutumisessa? / How do feel working remotely effects when onboarding to customer organization?

- Ei häiritse yhteenkuuluvuuden tunnetta tai auttaa sopeutumisessa. / It does not effect or has positive effects.
- Häiritsee yhteenkuuluvuuden tunnetta. / It has negative effects.
- Etätyöskentely saa minut tuntemaan itseni ulkopuoliseksi. / Working remotely makes me feel like an outsider.

6. Saan tarvittaessa työskennellä asiakkaan tiloissa? / I can work on customer premises if needed?

- Kyllä / Yes
- Ei / No

7. Saan mielestäni riittävästi tukea kollegoiltaani? / Colleagues help me if needed?

- Kyllä / Yes
- Ei (Jos ei, miten sitä voitaisiin parantaa?) / No (How do you think it could be improved?)

8. Saan mielestäni riittävästi tukea esihenkilöltäni? / Do you think you get enough support from your supervisor?

- Kyllä / Yes
- En / No

9. Toivoisitko että oma esihenkilösi olisi enemmän sinuun yhteydessä / tukenasi enemmän? / Would you like your supervisor to be more in touch with you/support you more?

- Kyllä / Yes
- Ei / No

10. Toivoisitko että oman yrityksesi puolelta oltaisiin sinuun enemmän yhteydessä? / Would you like the company to connect you more?

- Kyllä / Yes
- Ei / No

11. Ohjeistus työhön on mielestäni riittävän selkeää. Roolit ja vastuut työssäni ovat selkeät. / Instructions for the work are clear enough. The roles and responsibilities are clear.

- Kyllä / Yes
- Ei / No

12. Asiakasorganisaation toimintatavat ovat minulle tuttuja. / I am familiar with the customer working methods.

- Kyllä / Yes
- Ei / No
- Osittain / Partly

13. Koen perehdytyksen asiakasyrityksen organisaatioon olleen riittävä. / I feel that the orientation to the customer company's organization was sufficient.

- Kyllä / Yes
- Ei / No

14. Saan riittävästi palautetta töistäni? / I get enough feedback on my work?

- Kyllä / Yes
- En / No

15. Pääsen mielestäni hyvin mukaan asiakasyrityksen koulutuksiin? / I can participate well in the customer company's trainings?

- Kyllä / Yes
- Ei / No

16. Olen kokenut ulkopuolisuuden tunnetta asiakasyrityksessä työskennellessäni? / Have I experienced a feeling of being an outsider while working at a customer company?

- Kyllä / Yes
- En / No

Avoimet kysymykset

17. Mitä hyviä käytänteitä olet havainnut asiakasyritykseen sopeutumisen nopeuttamisessa? Miten alihankintayrityksen työntekijöiden sopeutumista asiakasyrityksen organisaatioon / uuteen työhön voitaisiin mielestäsi parantaa? Onko jokin asia mielestäsi hidastanut sitä? Minkä näkisit tulevaisuuden työelämässä auttavan sopeutumisessa uuteen asiakasorganisaatioon / uuden työn oppimisessa?

/ What good practices have you observed in accelerating the adaptation to the client company? How do you think the adaptation of subcontractor employees to the customer company's organization could be improved? How about future skills for adaptation?

18. Minkä koet eniten auttavan sopeutumisessa uuteen asiakasyritykseen? / What do you find the most helpful when adapting to a new customer company?

19. Mitä itse voisit tehdä parantaaksesi / nopeuttaaksesi sopeutumista uuteen työhön / asiakasyritykseen? / What could I do to improve/speed up my adaptation to a new job/customer company?

20. Jos saisit vapaat kädet vaikuttaa kaikkeen, miten haluaisit itsesi perehdytettävän uuteen työhön / asiakasyritykseen? / How would you like to be familiarized to a new job / new customer company?

21. Vapaa kenttä. Muuta, kommentit, terveiset. / Free field. Other, comments, greetings.
