

Hyvinvoiva työyhteisö yrityksen menestystekijänä

Jelizaveta Hindikainen



Tekijä(t) Jelizaveta Hindikainen	
Koulutusohjelma Johdon assistentti ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Hyvinvoiva työyhteisö yrityksen menestystekijänä.	Sivu- ja liitesivumäärä 119
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli osoittaa, että menestyäkseen nykymarkkinoilla yrityksen on ajateltava työhyvinvointia kilpailuetuna. Kehittää ja syventää ymmärrystä siitä, mitä työhyvinvointi on ja miten se vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. Haluttiin myös nostaa esille rekrytointiprosessin tärkeä rooli työhyvinvoinnin ja yrityskulttuurin kannalta.</p> <p>Tietoperustassa avataan organisaatio määritelmä ja keskustellaan sitä koskevista teorioista. Puhutaan menestyksestä ja sen linkittymisestä työhyvinvointiin. Määritellään työhyvinvointi ja yrityskulttuuri, sekä puhutaan siitä, miten rekrytointi ja perehdytys osana työntekijäkokemusta vaikuttavat yrityksen menestykseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa tarkasteltiin neljää IT-alan yritystä, jotka eivät kärsineet taloudellisesta Covid-19 pandemian aiheuttaman talouskriisin aikana. Tutkimuksen aikana toteutettiin yhteensä 10 haastattelua. Kustakin yrityksestä haastateltavana oli HR vastaava ja ainakin yksi työntekijä. Haastattelut toteutettiin kesäkuun 2020 aikana. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Analyysiprosessia varten luotiin tutkimuksen aikana työkalu. Tuloksien analysoinnissa käytettiin teemoittelua menetelmänä. Analyysiprosessin helpottamiseksi tutkimuksen aikana oli luotu analyysityökalu.</p> <p>Tutkimustuloksista selviää, että tutkittavissa yrityksissä työhyvinvoinnin nähdään vaikuttavan suoraan taloudelliseen menestykseen ja kykyyn toimimaan kriisitilanteissa. Haastattelussa tuli ilmi, että työyhteisön ajatellaan olevan avain asemassa liiketoiminnan kannalta. Tärkeänä työhyvinvoinnin osa-alueena nousi esiin yrityskulttuuri. Samoin tutkimuksessa ilmeni, että myös rekrytoinnilla nähdään olevan tärkeä rooli menestyksen kannalta.</p> <p>Tutkimuksen perusteella tunnistettiin seuraavat kolme jatkotutkimusaihetta: työhyvinvoinnin mittaaminen, rekrytointiprosessi optimointi kokemukselliseksi, sekä kulttuuri ja arvopohjaiseksi ja työhyvinvoinnin ja yrityskulttuurin säilyttäminen yrityksen nopean kasvun aikana.</p>	
Asiasanat Organisaatio, Työhyvinvointi, Yrityskulttuuri, Rekrytointi, Perehdytys, Menestystekijät	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	2
1.2	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	3
1.3	Tutkimuksen menetelmät.....	4
1.4	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	6
2	Organisaatio	10
2.1	Määritelmä	10
2.2	Organisaatioteoria.....	12
2.3	Menestys.....	18
3	Hyvinvointi	22
3.1	Työhyvinvointi	24
3.2	Työhyvinvointitekijät.....	26
3.3	Kehittäminen ja mittarit	27
4	Yrityskulttuuri.....	31
4.1	Määritelmä	31
4.2	Kulttuuritasot	34
4.3	Kulttuurin perusta	36
4.4	Kulttuurin tilat	40
4.5	Kulttuurin rakentaminen	42
5	Rekrytointi ja perehdytys	48
5.1	Rekrytointi	48
5.2	Perehdytys	54
6	Teoreettinen yhteenveto.....	57
7	Tapaukset ja tulokset	63
7.1	Yritys A.....	64
7.1.1	Organisaatio.....	64
7.1.2	Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi	67
7.1.3	Johtopäätös	73
7.2	Yritys B.....	76
7.2.1	Organisaatio.....	76
7.2.2	Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi	78
7.2.3	Johtopäätös	82
7.3	Yritys C	85
7.3.1	Organisaatio.....	85
7.3.2	Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi	88
7.3.3	Johtopäätös	92
7.4	Yritys D	95

7.4.1 Organisaatio.....	96
7.4.2 Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi	98
7.4.3 Johtopäätös	101
8 Tutkimuksen yhteenveto ja päätelmät.....	103
8.1 Organisaatio.....	103
8.2 Kulttuuri ja työhyvinvointi	107
8.3 Päätelmät.....	112
9 Prosessin ja opitun reflektointi.....	113
Lähteet	115
Liitteet	120
Liite 1. Haastattelurunko.....	120

1 Johdanto

Viime vuosikymmenen aikana keskustelu työhyvinvoinnista ja ”onnellisesta” työntekijästä on käynyt kiivaammaksi ja kiivaammaksi. Asiaa on tutkittu ja tilastoitu monin tavoin. Yksi tutkimus toisensa jälkeen näyttää, että työhyvinvointi edistää työntekijöiden tehokkuutta, mikä puolestaan parantaa tuottavuutta ja näin yrityksen tulosta. Vaikka ymmärrys aiheen tärkeydestä liiketoiminnan kannalta on yltänyt monen yrityksen johdon tasolle, jää työhyvinvointitoiminnan strateginen toteutus monessa firmassa miltei mitättömäksi tänä päivänäkin.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka tutkii neljää IT-alan yritystä ja tarkastelee niiden työhyvinvointia ja rekrytointiprosessia. Tutkitaan muun muassa miten työntekijän hyvinvointi on otettu yrityksissä huomioon, onko työhyvinvointi osa yrityksen strategiaa ja miksi, mitä työhyvinvoinnin mittareita yrityksillä on käytössä ja miten niitä seurataan, sekä miten tärkeänä tekijänä rekrytointi nähdään työhyvinvoinnin ylläpidossa. Samalla tutkitaan, kokeeko yritys työhyvinvoinnilla olevan vaikutusta taloudelliseen menestykseen. Tarkastellaan, miten työhyvinvoinnista saadaan menestystekijä.

Alun perin opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia yrityksiä, jotka ovat sekä taloudellisesti menestyksekkäimpiä, että Great Place to work -listan kärjessä. Covid-19 pandemian aiheuttaman taloudellisen kriisin myötä tutkimus sai uuden vivahteen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yrityksiä, joihin Covid-19 pandemiakriisi ei vaikuttanut taloudellisesti ollenkaan tai sen vaikutukset olivat minimaaliset. Tämä muutos tapaustutkimuksien valinnassa tehtiin, koska on mielenkiintoista nähdä, toimitaanko yrityksissä, jotka eivät ole kärsineet taloudellisista tappioista, jollakin erikoisella tavalla. Jos näin on, miten he toimivat ja liittykö työyhteisön hyvinvointi mahdollisesti siihen.

Tarkastelun kohteena on mm. yrityksen työhyvinvointitoiminta ja rekrytointiprosessi, sekä näiden strategisuus osana hyvinvointia työpaikalla. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet osatekijät, joista tullaan puhumaan tarkemmin jäljempänä. Yksi vaikuttava tekijä on työntekijä itse. On kiehtovaa saada tietää, miten yritykset varmistavat, että heidän palkkaamansa työntekijät sopivat olemassa olevan työyhteisönsä jäseneksi. Miettivätkö yritykset edes tätä rekrytoidessaan uusia työntekijöitä?

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työhyvinvointi ja sen osatekijät ovat askarruttaneet monia johtamisen, terveyden, sekä psykologian asiantuntijoita jo vuosikymmeniä. Työhyvinvointi on laaja toimi ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Olemme vasta pääsemässä jyvälle siitä, miten moniulotteisesta asiasta on todellisuudessa kyse.

Annette Salminen (2013) kirjoittaa pro gradu työssään, että Suomalainen yhteiskunta elää innovaatioista, joita ihmiset työssään tuottavat. Tämän vuoksi taantuman keskellä asiantuntijoiden puheet kääntyvät työntekijöiden osaamiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Taloudellisessa ahdingossa rypevien ja työpaikkansa puolesta pelkäävien ihmisten on kuitenkin vaikeaa löytää jaksamista kekseliäisyyteen. Siksi varsinkin taantuman aikana yritysten on panostettava työhyvinvointitoimintaan, tukeakseen työntekijöidensä luovuutta ja innovatiivisuutta. (Salminen 2013)

Tällä hetkellä kaikkialta kuulee, että elämme erikoisia aikoja. Covid-19 pandemian vaikutukset maailmantalouteen ovat olleet kovat ja armottomat. Taloustutkijan Juha Tervalan Helsingin Sanomissa julkaistujen laskelmien perusteella Suomen julkisen talouden alijäämä voi pahimmassa tapauksessa kasvaa tänä vuonna yhtä suureksi kuin 90-luvun laman vaikeimpana vuonna. (Sajari & Muhonen 2020)

Covid-19-pandemian aiheuttama taloudellinen kriisi on ajanut alle puolessa vuodessa monia yrityksiä kovaan taloudelliseen ahdinkoon. Poliitikkapuhe työllisyyden lisäämisestä on muuttunut puheeksi työllisyyslukujen ennallaan pitämisen ponnisteluista. Ihmiset menettävät työpaikkojaan tai joutuvat lomautetuiksi miltei päivittäin. Kukaan ei halua nähdä samanlaista iskua yhteiskunnan hyvinvointiin, joka nähtiin 90-luvun laman aikana. Estääkseen tämän yritysten ja valtion tulisi panostaa entistä enemmän hyvinvoinnin tukitoimintoihin.

Kuten tutkimuksesta tulee myöhemmin ilmi tukiessa yksilöiden hyvinvointia, tuemme koko organisaation hyvinvointia – on se (*organisaatio*) sitten perhe, yritys tai kokonainen valtio. Tämä huomioon ottaen hyvinvointi ja työhyvinvointi on aiheena aktuaalisimmillaan.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimuksen hypoteesina oli alun perin se, että investointi työhyvinvointiin on kannattavaa, sillä se maksaa itsensä takaisin. Tämän hypoteesin pohjalta alkoi tietoperustan keruu ja tutkiminen. Tietoperustaa tutkiessa tuli ilmi, että **työhyvinvointi toimii yrityksen menestystekijänä ja tuottaa tulosta silloin, kun työhyvinvointitoiminta on osa yrityksen liiketoiminnallista strategiaa**. Tällöin se ei pelkästään edistä yrityksen tulosta vaan, luo yrityksen työntekijöistä yrityksen kilpailuedun markkinoilla – tuoden yrityksen investoinnin siihen takaisin ”korkojen kera”.

Tietoperustan tutkimisen edetessä, tuli selväksi, että työhyvinvoinnilla on enemmän ulottuvuuksia kuin alkuun kuvittelisi. Teoria toi esille **rekrytoinnin** osana työhyvinvointia ja herätti ajatuksen sen tärkeydestä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämässä. Edelläkävijäyritykset eivät rekrytoi enää ainoastaan parhaimman osaamistason perusteella. Tärkein kriteeri on se, että uusi työntekijä sopii olemassa olevaan organisaation kulttuuriin ja työyhteisöön. Tällä pyritään takaamaan se, että työhyvinvointi ei horju.

Tämän perusteella tutkimuksessa lähdettiin tarkastelemaan **työhyvinvointia ja rekrytoinnin vaikutusta sen ylläpidossa ja kehittämisessä**. On mielenkiintoista nähdä, koetaanko tapausyrityksissä rekrytoinnilla olevan vaikutusta työhyvinvointiin.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä on työhyvinvointi?
- Mitä on yrityksen menestys ja miten työhyvinvointi vaikuttaa siihen?
- Mikä vaikutus organisaatio määritelmällä on työhyvinvointiin?
- Miten työhyvinvointia mitataan?
- Mikä on rekrytoinnin rooli työhyvinvoinnissa?

Opinnäytetyön **tavoitteena** on osoittaa, että menestyäkseen nykymarkkinoilla yrityksen on ajateltava työhyvinvointia kilpailuetuna. Tutkimuksen tarkoitus on kehittää ja syventää ymmärrystä siitä, mitä työhyvinvointi on ja miten se vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. Tarkoituksena on myös nostaa esille rekrytointiprosessin tärkeä rooli työhyvinvoinnin ja yrityskulttuurin kannalta. Tämä opinnäytetyö on pohjustustyö mahdolliselle tulevalle syvällisemmälle tutkimukselle.

Tutkimuksen runkotukena käytetään Gray E.D. kirjaa *Research in the real world, 4th edition, 2018*.

1.3 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimuskohteena on neljä yritystä, jotka ovat onnistuneet selviämään pandemian aiheuttamasta taloudellisesta kriisistä kutakuinkin ehjin nahoin. Kaikki yritykset ovat IT-alan yrityksiä – 2 pelialalla, yksi konsultti talo sekä yksi hankinta-analytiikkaan erikoistunut yritys. Kolme näistä ovat suomalaisia yrityksiä ja yksi Yhdistyneestä kuningaskunnasta. Tutkimuksessa ei mainita yritysten nimiä taikka haastateltavien nimiä yksityisyyden säilyttämiseksi. Yrityksistä puhuttaessa käytetään yritys A, -B, -C ja -D -nimityksiä.

Tutkimuksessa käytetään **deduktiivista lähestymistapaa**. Deduktiivinen lähestymistapa lähtee hypoteesin testauksesta. Tämän jälkeen periaate vahvistetaan, kumotaan tai sitä muutetaan. Hypoteesi esittää väitteen kahdesta tai useammasta käsitteestä, joka yrittää selittää näiden välistä suhdetta. (Gray 2018, 18–19.)

Kuten jo aiemmin mainittu, tämä tutkimus on **kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus**. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan ilmiöitä ja vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten. (Drake & Salmi 2018)

Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen luonne huomioon ottaen, päädyttiin siihen, että haastattelu olisi paras metodi tutkimuksen toteuttamiseen. Gray E. D. jakaa kirjassaan haastattelutyypit kuuteen tyyppiin: strukturoidut haastattelut, puolistrukturoiduthaastattelut, avoimet haastattelut, fokuroidut haastattelut, vapaamuotoiset keskusteluhaastattelut ja ongelmakeskeiset haastattelut. (Gray 2018, 378–379.)

Haastattelu toteuttaa useita päämääriä. Ensinnäkin haastattelua voidaan käyttää keräämään tietoa ihmisen ymmärryksestä, arvoista, mieltymyksistä ja asenteista. Sitä voidaan myös käyttää hypoteesin testaamiseen tai muuttujien ja niiden suhteiden tunnistamiseen, sekä yhdessä muiden tutkimusmenetelmien, kuten kyselyjen kanssa, tutkimaan aiheita syvällisemmin. (Gray 2018, 378–379.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu **puolistrukturoitu haastattelu**. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa näkemysten ja mielipiteiden tunnustelemisen, kun on toivottavaa, että vastaajat laajentavat vastauksiaan. Tämä on välttämätöntä, kun käytetään fenomenologista lähestymistapaa, jonka tavoitteena on tutkia subjektiivisia merkityksiä, jotka vastaajat omistavat käsitteille tai tapahtumille. Tällainen ”tunnusteleminen” voi myös mahdollistaa haastattelun ohjaamisen uusille reiteille, mikä saattaa edesauttaa saavuttamaan tutkimuksen tavoitteet. (Gray 2018, 380–395.)

Analyysi

Kvalitatiivinen analyysi on täsmällinen ja looginen prosessi, jonka kautta kerätylle datalle annetaan tarkoitus. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen haasteista on se, että ei ole mitään yleisesti hyväksyttyjä sääntöjä siitä miten kvalitatiivisen datan tulisi analysoida, muuta kun että lähestymistapa on yleensä induktiivinen ja siihen liittyy datan ”koodaaminen” (jäsentäminen/teemoittelu). (Gray 2018, 684–686.)

Toinen haaste on se, kuinka pitkälle data tulisi analysoida. Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että sitä ei tulisi analysoida ollenkaan, vaan että se pitäisi ainoastaan esitellä. Tällöin data puhuu itse puolestaan ja pysyy tahrattomana potentiaalisista subjektiivisista tulkinnoista. Toiset tutkijat taas keskittyvät teorian rakentamisen ja datan tulkintaan rakentaakseen konsepteja ja kategorioita, jotka voidaan tuoda yhteen teoreettiseksi viitekehukseksi. Kolmannet puolestaan näkevät kvalitatiivisen tutkimuksen ennen kaikkea tarinankerrontana ja kuvailuna. (Gray 2018, 684–686.)

Analyysi on prosessi, joka rikkoo kerätyn datan pienempiin osiin ja paljastaa sen ominaisuudet ja rakenteen. Data voidaan rikkoa rakenneseisiin ja niiden välille voidaan vetää yhteydet luoden perustaa uusille määritelmille. (Gray 2018, 690.) Valittaessa analyysitapaa tähän tutkimukseen harkinnan alla olivat seuraavat:

Sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä kvalitatiivisten tiedon analysoinnin lähestymistavoista. Pohjimmiltaan sisällönanalyysi on päätelmien tekemistä kerätystä tiedosta (yleensä tekstistä), järjestelmällisesti ja objektiivisesti tunnistamalla sen erityispiirteet (luokat tai kategoriat). Objektiivisuus pyritään saavuttamaan tässä prosessissa luomalla ”erityiset säännöt” joiden nojalla tietoa tullaan analysoimaan. Näitä ”sääntöjä” kutsutaan *valintakriteereiksi*. Nämä valintakriteerit on vahvistettava ennen tietojen analysointia. Sisällönanalyysissä ei ole ennakkoluuloja kerätystä tiedosta. Kaikki ilmenee itse tiedonkeruun ja analysointiprosessissa. (Gray 2018, 691.)

Ankkuroitu teoria on puolestaan eräs vaikutusvaltaisimmista kvalitatiivisista lähestymistavoista. Ankkuroitu teoria on kvalitatiivisen tiedon analysointi menetelmä, joka pyrkii luomaan teoriaa, tunnistamalla tiedosta ilmeneviä malleja. Ankkuroitu teoria ei lähde oletuksista, vaan pyrkii luomaan niitä tiedonkeruun ja analyysi prosessien kautta. (Gray 2018, 694.)

Teemoittelu (*temaattinen analyysi*) taas on menetelmä, joka tunnistaa ja analysoi laadullisessa tiedossa ilmeneviä malleja (teemoja). Se on tapa löytää tiettyihin teemoihin liittyvää tietoa datamassasta. Kun *sisältöanalyysi* esittelee suoraan tutkimukseen osallistuvien vastaukset, *temaattinen analyysi* (teemoittelu) tarjoaa myös tulkintoja siitä, mitä osallistujat tarkoittivat. Jokainen ”teema” pitää itsessään jotain tärkeätä suhteessa tutkimuskysymykseen, ja edustaa malliutuneen vastauksen tai tarkoituksen tasoa kerätyssä tiedossa. Tässä analyysitavassa on tärkeätä kiinnittää huomiota koodausprosessissa siihen, mikä lasketaan teemaksi ja minkä ”kokoinen” kunkin teeman tulisi olla. ”Teemasta” tulee tärkeä, kun se sisältää jotain tärkeätä suhteessa tutkimusongelmaan. (Gray 2018, 692–693.)

Teemoittelu voidaan toteuttaa *induktiivisella-* tai *teoreettisella lähestymistavalla*. **Induktiivinen lähestymistapa** tarkoittaa sitä, että teemat muodostuvat kerätyistä tiedoista itsestään – ne ovat ns. tietoon pohjautuvat. **Teoreettinen teemoittelu** puolestaan nojautuu tutkijan teoreettiseen näkökantaan ja voi tarjota yksityiskohtaisen analyysin tiedon sisältämästä aspektista. (Gray 2018, 692–693.)

Tämän tutkimuksen analyysitavaksi valittiin **teoreettinen teemoittelu**. Tämä valinta tehtiin, koska teoreettinen teemoittelu nojautuu tutkijan teoreettiseen näkökulmaan, mutta antaa joustavamman mahdollisuuden tutkia sitä, mitä osallistujat haastatteluissaan oikeasti tarkoittivat. Tämä mahdollistaa haastattelun ohjaamisen uusille reiteille, mikä saattaa auttaa saavuttamaan tutkimuksen tavoitteet.

1.4 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Campbell ja Stanley esittävät, että *pätevyys* on alun perin ollut kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetty käsite. Sittemmin sana on kuitenkin otettu käyttöön myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Gray 2018, 182.) Tämän tutkimuksen pätevyyttä, eli validiteettia, tarkastellaan kahdesta näkökulmasta – *sisäisen-* ja *ulkoisen validiteetin* näkökulmasta.

Sisäinen pätevyys

Sisäisen pätevyyden arviointi kiertyy sen ympärille, kuinka pitkälle tutkijan omat tulkinnat perustuvat tutkittavien tulkintoihin. Hallin ja Calleryn mukaan tutkijoiden on omaksuttava reflektiivinen asenne, jonka kautta he pohtivat kriittisesti omien tulkintojen vaikutusta tutkimusprosessiin. Reflektiivisyys vahvistuu käymällä omia tulkintoja läpi toistamiseen. (Gray 2018, 182.)

Toinen lähestymistapa varmistamaan tutkimuksen sisäistä pätevyyttä olisi ottaa tutkittavat mukaan tietojen oikeellisuuden tarkistamiseen ja tulkintojen todellisuuden analyysiin. Kolmas lähestymistapa on tiedon analysoinnin jakaminen kahteen vaiheeseen, nähdäkseen saadaanko samanlaiset tulokset. (Gray 2018, 182.)

Tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston temaattinen analyysi toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Litteroinnin aikana tunnistettiin pääpiirteiset teemat. Toisessa vaiheessa toteutettiin varsinainen temaattinen analyysi.

Tunnistetut teemat tarkennettiin sen mukaan, kun ne löydettiin jotain tärkeätä suhteessa tutkimusongelmaan. Kolmannessa vaiheessa analyysi kirjoitettiin auki raporttiin. Jokaisen vaiheen välillä pidettiin viikon tauko, jonka aikana käytiin teoreettinen viitekehys uudelleen läpi uusien ajatusten ja oivalluksien mahdollistamiseksi. ***Näin ollen tutkimus täyttää sisäisen pätevyyden.***

Ulkoisen pätevyys

Lincolnin ja Guban mukaan tärkeä ulkoisen pätevyyden aspekti on se, missä määrin saadut tulokset on mahdollista yleistää muihin tapauksiin tai tilanteisiin. Yleistykset voidaan määrittellä pysyvän arvon väitteinä, jotka ovat kontekstivapaita. (Gray 2018, 182.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otanta on yleensä impulsiivista eikä satunnaista, ja kerätty aineisto on rajoitetusta määrästä tapauksia (joskus vain yhdestä). Tällaista aineistoa mahdotonta yleistää. (Gray 2018, 182.)

Parhaimmillaan yksittäistapausten tulokset antavat mahdollistavat toimivien hypoteesien rakentamisen, jotka voidaan testata myöhemmissä tutkimustapauksissa. Kuten Miles et ai. huomauttavat, kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään rakentamaan taustateorioita useiden tapaustutkimusten avulla, joiden perusteella niitä pyritään sovittamaan yhteen. (Gray 2018, 183.)

Kun tutkitaan useampia samanlaisia tai vastakkaisia tapauksia, voidaan replikoinnin avulla perustella havaintojen vakauden. Tällöinkin, kuten Dey väittää, laadullisen analyysin yleistys on enemmän viitteellinen kuin lopullinen. Parhaimmillaan aidon yleistyksen sijaan, voimme nähdä, voidaanko kontekstin A havainnot siirtää kontekstiin B. (Gray 2018, 183.)

Payne ja Williams ehdottavat, että yrittäessään muotoilla yleistyksiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi saavuttaa enemmän uskottavuutta olemalla: (Gray 2018, 183.)

- Varovainen ja maltillinen tehdessään yleistävien johtopäätöksiä. Liian kunnianhimoinen johtopäätös vain heikentää muuten pätevän tutkimuksen uskottavuutta. Jos näyte on erikoinen jollakin tavalla, tulee selventää, että tulokset voivat olla sovellettavissa vain rajoitetulle kohdetyypille tai ihmisryhmille - selvennä, mitä nämä ovat.
- Huolellinen ajanjaksojen rajoitusten tunnistamisessa. Väitteet ja oletamat ovat uskottavampia, jos ne esitetään nykyhetkeen sidottuina kuin tulevaisuuteen.
- Tarkka ja selkeä esittäessään linkkejä yleistävän päätelmän ja sitä tukevan datan välillä. Eli johtopäätösten ja niitä tukevan aineiston välillä on selkeät yhteydet.
- Rehellinen ja avoin alaryhmien havainnoista, joiden näkemykset tai käyttäytyminen poikkeavat tai ovat samanlaisia kuin ilmoitettu kanta.
- Kohtuullinen esittämissä väitteissä perusmalleista tai taipumuksista, jotta muut tutkimukset saattaisivat löytää samanlaisia, mutta ei-identtisiä löydöksiä.
- Ahkera selostamaan vaihtoehtoisista selityksistä tai yleistyksen rajoituksista. Yleis-tyrajoitusten on oltava vakioelementti analyysissä.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin 4 tapausyritystä varsin perusteellisella tasolla. Kerätessä aineistoa, taustalle on pyritty luomaan teorioita, joiden avulla voitaisiin sovittamaan tapausyrityksen yhteen. Kaikki yritykset toimivat samalla pääalalla. Tutkimuksen aikana on pyritty replikoinnin avulla luomaan päätelmiä. Näitä ei kuitenkaan voida lopullisesti yleistää alaan yleensä.

Vakaasta ennakoasenteesta tutkimuksen aikana on saatettu tehdä äkkipikaisia yleistyksiä. Kerättyä aineistoa analysoidessa on kuitenkin pyritty selkeästi esittämään johtopäätösten ja niitä tukevan aineiston välillä olevat yhteydet. **Näin ollen, tämä tutkimus täyttää vain osittain ulkoisen pätevyyden**, eli ulkoisesti päteväksi sitä ei voida sanoa.

Luotettavuus

Denzin mukaan luotettavuus viittaa havaintojen vakauteen. Luotettava havainto on esimerkiksi sellainen, jonka kuka tahansa samanlainen tarkkailija olisi voinut tehdä. Useimpien kvalitatiivisten lähestymistapojen osalta luotettavuutta parannetaan, ellei sitä taata, **triangulaatiolla** eli kolmiomittauksella. Triangulaatio tarkoittaa tiedon keräämistä esimerkiksi useista lähteistä tai käyttämällä useita tiedonkeruutyökaluja. (Gray 2018, 184.)

Denzin esittää neljä erilaista triangulaatio tapaa: **data-triangulaatio**, **tutkija-triangulaatio**, **moninkertainen triangulaatio**, sekä **metodologinen triangulaatio**. *Data-triangulaatio*ssa aineisto kerätään käyttämällä useita näytteenottostrategioita. Tähän voi sisältyä: **aika-triangulaatio**, kun tietoja kerätään samasta ilmiöstä tietyn ajanjakson ajan; **aluetriangulaatio**, kun tietoja kerätään useista paikoista ja **henkilö-triangulaatio**, jossa tietoja kerätään organisaation kolmella tasolla - esimerkiksi yksilöt, ryhmät ja osastot. (Gray 2018, 184–185.)

Tutkija-triangulaatiossa käytetään useampaa kuin yhtä tarkkailijaa kenttätilanteissa, jotta tutkijan puolueellisuutta voidaan vähentää (ja tutkimuksen sisäisten ”tuomareiden” luotettavuus paranee). Moninkertaisessa triangulaatiossa useamman menetelmän, tietotyypin, tarkkailijoiden ja teorioiden kombo yhdistetään samaan tutkimukseen. Vaikka näiden kaikkien yhdistelmän aikaansaaminen on usein käytännössä hankalaa, on tavallista käyttää ainakin useampia tietotasoja ja menetelmiä tutkimuksessa. (Gray 2018, 185.)

Metodologista triangulaatiota on kahta tyyppiä: *sisäinen menetelmä*, jossa tutkija käyttää lukuisia tiedonkeruutekniikoiden lajikkeita saman menetelmän sisällä; ja *välillinen menetelmä*, jossa käytetään useita erilaisia menetelmiä - esimerkiksi kvantitatiivisia tietoja tutkimuksesta ja kvalitatiivisia tietoja havainnoista. (Gray 2018, 185.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty data-triangulaatiota takaamaan tutkimuksen luotettavuutta. Tarkemmin käytössä oli henkilö-triangulaatio. Tutkimuksessa toteutettiin 10 haastattelua neljässä eri yrityksessä. Kaikki haastateltavat edustivat eri osastoja yrityksissään. ***Näin ollen voitane sanoa, että tutkimus on luotettava.*** (Gray 2018, 185.)

2 Organisaatio

Tässä luvussa määritellään mitä on organisaatio, ja miksi organisaation määrittäminen on tärkeää. Käydään läpi Risto Harisalon (2008) ja Frederic Lalouxin (2016) organisaatio-teorioita. Käsitellään myös menestystä; mitä se tarkoittaa liiketoiminnassa. Puhutaan menestystekijöistä – miten ne tunnistetaan ja miten niitä tulisi käyttää hyödyksi. Samoin määritellään menestyksen mittarit ja kerrotaan siitä, miksi menestystä tulisi mitata

2.1 Määritelmä

Sana ”organisaatio” tulee alun perin kreikkalaisesta sanasta ”organon”, joka tarkoittaa elintä. Online Etymology sanakirja kertoo, että termi tuli englannin kieleen 1500-luvun puolessavälissä ja tarkoitti ’järjestäytyneitä toimintaa’. Englannin kieleen se tuli ranskan-kielisestä sanasta ”Organisaton”, joka puolestaan tuli ranskan kieleen suoraan keskiaikaisesta latinankielisestä sanasta ” Organizationem”. Vuonna 1873 se sai merkityksen ”*järjestelmä, yritys*”.

Yritys on siis organisaatio, mutta mitä organisaatio on? Risto Harisalo esitteli neljä määritelmää organisaatiolle, kirjassaan ”Organisaatioteoriat” vuonna 2008. Kirjassa kerrotaan, että yleisin organisaatio määrittely on **tavoite- ja tehokkuusmalli**. Tämän määritelmän mukaan organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Tällöin tavoitteellisuus ja tehokkuus ovat organisaatiota keskeisemmin luonnehtivat ominaisuudet. Tehokkuuden vaatimus ohjaa organisaatiotoiminnan jatkuvaa suunnittelua ja kehittämistä. (Harisalo 2008, 17–31.)

Tavoite- ja tehokkuusmalli kannustaa mittaamaan saavutuksia tavoitteiden suunnassa. Tavoite- ja tulosajattelu, toimintojen järjeistäminen, organisaatiotasojen madaltaminen, tulosmittarit jne. ovat esimerkkejä tavoite- ja tehokkuusmallin mukaisesta toiminnasta. Tavoite- ja tehokkuusmalli on hyvin suosittu tapa ymmärtää organisaatio tutkimuksessa ja käytännössä. (Harisalo 2008, 17–31.)

Toisena määrittelymallina Harisalo esitteli **säilyismallin** - niin kutsutun ”*luonnollisen järjestelmän*”. Määritelmän mukaan organisaatio on yhteistoiminnallinen järjestely, jonka keskeisenä tarkoituksena on mahdollistaa organisaation olemassaolo ja sen toiminnan jatkuvuus. Toiminnan säilyttämisen rinnalla tehokkuus ja tavoitteellisuus voivat olla toissijaisia, sillä organisaation olemassaolo saattaa olla riippuvainen muistakin tekijöistä. (Harisalo 2008, 17–31.)

Tämä malli kohdistaa huomionsa yhteistoiminnallisiin järjestelyihin, joilla organisaatio turvaa olemassaolonsa ja toimintansa jatkuvuuden. Ristiriitojen rakentava käsittely, myönteisen ilmapiirin vahvistaminen, ihmisiä erottavien tekijöiden minimointi ja niin edelleen, ovat esimerkkejä säilymismallin mukaisesta toiminnasta. (Harisalo 2008, 17–18.) Määritelmän mukaan organisaatiot käsittelevät muitakin, kuin tehokkuuteen ja tavoitteisiin liittyviä ongelmia, sillä se voi joutua tilanteisiin, joissa keskittyminen ainoastaan tehokkuuteen ja tavoitteisiin voi vaarantaa sen olemassaolon. (Harisalo 2008, 17–31.)

Kolmatta määritelmää Harisalo kutsui **vaihdantamalliksi**, joka tunnetaan myös *avoimen järjestelmän mallina*. Vaihdantamalli korostaa organisaation ja sen toimintaympäristön välistä vaihdantaa ja vuorovaikutusta. Tämän mallin näkövinkkelistä, ollaan kiinnostuneita, siitä kuinka toimintaympäristön olosuhteet rajoittavat ja ohjaavat organisaation kehitysmahdollisuuksia. Menestys mitataan, sillä kuinka organisaatio tarkkailee ympäristöään, kehittää itseään havaintojensa perusteella ja tyydyttää ympäristönsä vaatimukset. (Harisalo 2008, 17–31.)

Kun organisaatio määritellään vaihdantamallin mukaan, ollaan kiinnostuneita esimerkiksi kumppanuudesta, verkostoista ja strategisista alliansseista. Tässä ajattelussa analyysin perusyksikkö ei ole yksittäinen organisaatio, vaan organisaatioiden enemmän tai vähemmän kiinteä yhteenliittymä. Tällaisten yhteenliittymien johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia taitoja ja valmiuksia kuin yksittäisen organisaation hallinta. Ympäristötekijät vaikuttavat organisaation sisäisiä olosuhteita keskeisemmin sen tekemiin valintoihin. Organisaatioita voidaan parhaiten ymmärtää katsomalla niitä ympäristön näkökulmasta. (Harisalo 2008, 17–31.)

Neljättä tapaa määritellä organisaatio Harisalo kutsuu kirjassaan **tulkinnalliseksi mielikuvaksi**. Sen mukaan ihmisten ymmärrys organisaatioista riippuu heidän omista käsityksistään ja tulkinnoistaan. Tulkinnallinen mielikuva on pelkistys jatkuvasti muuttuvasta todellisuudesta. Kun ihminen pohtii, kuka hän on ja millaiseksi hän haluaa tulla, hän määrittää samalla omaa käsitystään organisaatiosta. Tätä käsitystä organisaatiosta kutsutaan myös **kulttuurilliseksi malliksi** ja se vastaa symbolistulkinnallisen ja jälkimodernin organisaatioanalyysin logiikkaa. (Harisalo 2008, 17–31.)

Tulkinnallisen mielikuvan mukaan huomio on kiinnitettävä organisaation rakenteista (työnjaosta, hallinnollisista käytännöistä ja prosesseista) sen puolesta toimiviin ihmisiin. Tulkinnallisen mielikuvan mukaan toimittaessa ollaan kiinnostuneita ihmisten kanssakäymisestä ja sitä strukturoivista tekijöistä. Ihmisten arvot ja arvostukset vaikuttavat heidän toimintaansa voimakkaammin kuin organisaation rakenteet. (Harisalo 2008, 17–31.)

2.2 Organisaatioteoria

Frederic Laloux (2016), kirjassaan *Reinventing organisations*, rinnastaa organisaatioteorian ihmiskunnan evoluutioon, ja sillä selittää organisaatiotyyppien synnyn. Hän väittää, että tämän päivän organisaatiot ovat rikki. Hän esittää väittämänsä tueksi erilaisia tutkimuksia, jotka näyttävät osoittavan, että valtaosa maailman työntekijöistä ei ole sitoutunut työhönsä.

Kirjassaan Laloux esittää esimerkiksi vuoden 2013 Gallup poll -tutkimuksen, jonka mukaan keskimäärin 13 % maailman työntekijöistä olisivat sitoutuneita työntekijöitä, 63% sitoutumattomia työntekijöitä, niin kutsuttuja ”hengaajia” ja 24% aktiivisesti sitoutumattomia työntekijöitä, joita voisi luonnehtia ”vihaajiksi”. (Laloux 2016, 14.)

Gallup määrittelee sitoutuneet, sitoutumattomat ja aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät seuraavasti:

- *Sitoutuneet työntekijät* ovat erittäin mukana ja innostuneita heidän työstään ja työpaikastaan. He ovat psykologisia ”omistajia”, jotka kumpuavat suorituskykyä ja innovaatioita, ja he vievät organisaatiota eteenpäin.
- *Ei sitoutuneet työntekijät* ovat henkisesti irtautuneita työstään ja työpaikastaan. Koska heidän sitoutumistansa koskevia tarpeita ei kohdattu, he laittavat työhönsä vain aikaa, muttei energiaansa tai intohimoaan.
- *Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät* eivät ole vain tyytymättömiä töissä – he kantavat kaunaa siitä, että heidän tarpeitaan ei tyydytetä, ja ilmaisevat tyytymättömyytensä. Nämä työntekijät joka päivä heikentävät heidän kiinnostuneiden työtoverinsa suorituksia. (Gallup 2019, 22.)

(Gallup on tehnyt vastaavia tutkimuksia myös vuosina 2014, 2015 ja 2016. Viimeisimmän tutkimuksen mukaan luvut ovat hieman muuttuneita; tästä jäljempänä).

Laloux (2016) on lainannut organisaatioteoriaansa transpersonaallisen psykologian tutkijan Ken Wilberin värimallia, jolla viitataan ihmiskunnan evoluution eri vaiheisiin. Jokainen ihmiskunnan evoluution vaihe on tuonut läpimurron tekniikan ja toimeentulon keinojen, yhteiskuntaa hallitsevien voimarakenteiden, uskonnollisten tai henkisten näkymien sekä muiden tekijöiden suhteen. Lalouxin (2016) mukaan, samanaikaisesti jokaisessa ”evoluutio” vaiheessa on ollut läpimurto yhteiskunnan yhteistyötavoissa. Jokaisen harppauksen kohdalla on keksitty dramaattisesti tehokkaampi ”organisaatiomalli”. (Laloux 2016, 18.)

Laloux (2016) sovittaa organisaatiotyyppien kehityksen tähän väri-ideologiaan seuraavasti:

Punainen organisaatio

”Joko sinä olet voimakkaampi ja alistat toisen henkilön auktoriteetillesi, tai olet heikompi ja osoitat uskollisuutta pomolle, jolla on nyt jonkinlainen velvollisuus huolehtia sinusta.”

Punainen organisaatio oli ensimmäinen organisaatiotyyppi. Tällaiset organisaatiot olivat kuin susilaumat. Niitä piti kasassa uskollisuus ja pelko, jota johtaja ylläpiti pitääkseen alaisensa linjassa. Nämä organisaatiot olivat yleensä epävakaita, eivätkä skaalautuneet hyvin, mutta ne olivat erittäin yrittäjähenkisiä ja reaktiivisia kaoottisessa ympäristössä. Näissä organisaatioissa oli selvä työnjako ja ylhäältä alas suuntautuva auktoriteetti. (Laloux 2016, 18–34.)

Keltainen organisaatio

”Pelaa sääntöjen mukaan ja sinut ”pelastetaan” - sinusta tulee osa ryhmää. Uhmaa sääntöjä ja sinut hylätään ikuisiksi ajoiksi – sinusta tulee excommunicado.”

Nämä organisaatiot toimivat usein olettaen, että on yksi oikea tapa tehdä asioita - maailma on (tai sen pitäisi olla) muuttumaton ja elinikäisen työllisyyden tulisi olla normi. Kun maailma muuttuu, heidän on vaikea hyväksyä muutostarpeita ja mukautua uuteen. Näissä organisaatioissa on vakaat, toistuvat prosessit ja organisaatio kaavio. Jokaisella yksilöllä on oma paikkansa organisaatiossa, ja kaikki identifioituvat rooliinsa kaikilla organisaation tasoilla. (Laloux 2016, 18–34.)

Oranssi organisaatio

” Kaikki voivat olla ketä tahansa haluavatkaan olla, ja voivat saavuttaa kaiken minkä haluavat, kunhan asettavat mielensä siihen.”

”Organisaatiot ovat koneita” luonnehdinta kuvaa hyvin oranssia organisaatiota. Näissä organisaatioissa puhtaan yksiköistä ja kerrostumista, tuloista ja lähteistä, tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta, vivun vetämisestä, tietovirroista ja pullonkauloista, suunnittelusta ja kaiventamisesta. (Laloux 2016, 18–34.) (vrt. organisaatio määrittelemisen tavoite- ja tehokkuusmalli)

Oranssissa organisaatiossa johtajat ja konsultit suunnittelevat organisaatioita. Ihmiset ovat resursseja, jotka on kohdistettava huolellisesti kaavioon, aivan kuin hammasrattaat koneeseen; muutokset on suunniteltava ja kartoitettava piirustuksissa, sitten toteutettava huolellisesti suunnitelman mukaisesti. (Laloux 2016, 18–34.)

Oranssit organisaatiot ovat innovatiivisia. Innovoidakseen nopeasti ja ketterästi näissä organisaatioissa vastuu jakautuu eri tahoihin, kuten esimerkiksi tutkimus- ja kehitysosastoon, markkinointiosastoon ja tuotehallinnon osastoon. Näissä organisaatioissa periaatteen tasolla kuka tahansa voi nousta hierarkia tikkaita ylöspäin omien ansioidensa perusteella. Käytännössä tämä ei ihan toteudu niin. Menestyksen mittarina toimii tuloksellisuus – raha ja arvostus. (Laloux 2016, 18–34.)

Sanomattakin selvää, että suurin osa tämän päivän yrityksistä toimivat ainakin, jollain tasolla oranssin organisaatiokuvauksen mukaan. Yksilöinä kuitenkin haluamme olla kosketuksissa jonkin meitä suuremman kanssa. Kaipaamme merkitystä elämällemme ja työllemme. ”Oranssin” organisaation puhtaasti materialistinen mittaristo luo ristiriidan yksilön ja organisaation näkemyksissä ja tuo tyhjyyden tunnetta työyhteisössä. (Laloux 2016, 18–34.)

Vihreä organisaatio

”Organisaatio on kuin perhe.”

Vihreät organisaatiot luonnehtivat itsensä ”perheeksi” tai ”yhteiseksi, jossa jokaisella on oma paikka, jossa kollegat huolehtivat toisistaan, missä jokaisen jäsenen *onnellisuus* on tärkeä organisaation menestykselle. Näissä organisaatioissa pyritään innostamaan työntekijöitään suuriin asioihin, mikä johtaa organisaation suoriutumaan paremmin kuin perinteiset ”komenna- ja valvo-organisaatiot”. (Laloux 2016, 18–34.)

Organisaatiossa on alennettu hierarkia, ja esimiehistö koulutetaan olemaan työyhteisön palvelussa. Johto pyrkii voimaannuttamaan työyhteisöä tekemään päätöksiä. Tässä organisaatiotyypissä on arvopohjainen kulttuuri. Arvojen mukaan eletään ja toimitusjohtajan tavoitteena onkin oikean työkulttuurin luominen. Vihreät organisaatiot arvostavat kaikkia sidosryhmiä, eikä pelkästään osakkaita ja sijoittajia. Koetaan, että organisaatiolla on vastuu myös työntekijöidensä, asiakkaidensa, toimittajiensa, yhteiskunnan ja jopa ympäristön edessä. (Laloux 2016, 18–34.) (vrt. organisaation määrittelemisen tulkinnallisen mielikuvan/kulttuurillinen malli.)

Vallan hajauttaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen laajassa mittakaavassa ei ole helppoa. Vihreässä organisaatiomallissa on ristiriitoja: se pyrkii olemaan tasa-arvoa ja yksimielisyyttä tavoitteleva, mutta säilyttää hierarkkisen, pyramidisen rakenteen. Arvojen ja todellisuuden välillä on usein syvä rotko, mikä aiheuttaa pettymystä ja sekaannusta. (Laloux 2016, 18–34.)

Onnistuneet vihreät organisaatiot näyttävät keskittyvän voimaannuttamiseen enemmän kuin konsensuksen etsimiseen. Nämä organisaatiot haluaisivat toimia ilman pyramidia, mutta eivät ole löytäneet tapaa toteuttaa tämä käytännössä. Joten he tekevät yhteistyötä perinteisen, hierarkkisen rakenteen kanssa, mutta pyytävät ylintä johtoa luopumaan tietyistä valvonnasta ja valtuuttamaan alaisiaan tekemään päätöksiä. (Laloux 2016, 18–34.)

Menestyneet vihreät yritykset ovat huomanneet, että heidän on investoitava ja sijoitettava jatkuvasti paljon aikaa, energiaa ja rahaa kouluttaakseen ja muistuttaakseen johtajiaan siitä, että heidän tarkoituksensa on palvella työyhteisöä. (Laloux 2016, 18–34.)

Teal – evolutiivinen maailmankatsomus

”Organisaatio on elävä organismi – elävä ekosysteemi.”

Lalouxin mukaan Teal on uusi organisaation paradigma. Teal-organisaatiot ovat löytäneet avaimen päivittääkseen rakenteensa hierarkkisista, byrokraattisista pyramideista, tehokkaisuuteen ja sujuviin jaetun vallan ja kollektiivisen älykkyyden järjestelmiin. Ne ovat kehittäneet johdonmukaisen joukon käytäntöjä, jotka kehottavat työyhteisön jäseniä pudottamaan naamionsa, palauttamaan sisäisen kokonaisuutensa ja tuomaan itsensä töihin sellaisenaan, kun on. (Laloux 2016, 58–64.)

Esimerkkinä tämän ajatusmaailman kuvauksesta Laloux esittää metsiä; metsissä ei ole toimitusjohtaja puuta, joka kertoo miten metsän tulisi kehittyä. Tai ruuhka-ajanliikenne; olisi aivan järkyttävää, jos yksi autoilija (pomo) päättäisi siitä, miten kaikki autot saisivat liikkua ruuhkaisessa liikenteessä. Organisaatiossa tarvitaan siis rakenne, joka toimii symbioosissa, muttei ”pomoja”. (Laloux 2016, 61.)

Teal-organisaatioilla katsotaan olevan oma elämä ja käsitys omasta suunnastaan. Sen sijaan, että yritettäisiin ennustaa ja hallita tulevaisuutta, organisaation jäsenet kutsutaan kuuntelemaan ja ymmärtämään, mitä organisaatiosta on tarkoitus tulla ja mihin se luonnollisesti haluaisi mennä. (Laloux 2016, 55.)

Frederic Laloux mainitsee 3 läpimurtoa, jotka nämä ”Teal” organisaatiot ovat tuoneet mukanaan. Nämä läpimurrot ovat **itsensä johtaminen** tai **itseohjautuvuus**, **eheyden tavoittelu**, sekä **evolutiivinen tarkoitus**. Laloux väittää, että hierarkia ei kykene selviytymään monimutkaisuudesta. (Laloux 2016, 55.)

Itsensä johtaminen tai itseohjautuvuus, väärinkäsityksistä huolimatta, ei tarkoita sitä, ettei organisaatiossa olisi struktuuria. Päinvastoin. Itseohjautuvassa organisaatiossa on vahva strukturi, ja jokaisella organisaation jäsenellä on selkeä työtoimeenkuva ja hyvä ymmärrys ”kokonaiskuvasta”. Näissä organisaatioissa on selkeät ja tehokkaat prosessit ja tukitoimet ohjaamassa ja auttamassa työntekijöitä. (Laloux 2016, 62.)

Itseohjautuvissa organisaatioissa päätöksenteko ei myöskään ole hidasta ja vaivalloista, kuten jotkut saattavat ajatella. Näissä organisaatioissa päätöksenteko ei ole rakennettu yhteisymmärryksen ympärille vaan, niissä on luotu ”pätöksentekomekanismeja”, jotka ovat nopeampia ja ketterämpiä päätöksenteossa kuin ”yhteisymmärrys”. Tämä näkyy kokouksien vähempänä määränä ja ajan säästönä – mikä puolestaan näkyy vähempinä henkilöstökustannuksina. (Laloux 2016, 62.)

Itseohjautuva organisaation ketteryydestä ja kyvystä selviytymään taloudellisista vaikeuksista taantuman aikana on todisteita ja esimerkkejä, vaikka monesti ajatellaan, että tämä tapa toimia on eksperimentaalinen. (Laloux 2016, 62.) On ollut mielenkiintoista huomata tutkimusta tehdessä huomata, että IT alalla tavoitellaan jo *itseohjautuvuutta*. Se, että ovatko yritykset vielä päässeet ”oikeaan” ymmärrykseen siitä, mitä se tarkoittaa ja miten siihen organisaationa päästään on oma kysymyksensä. Tämä olisikin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Eheyden tavoittelulla Laloux (2016) tarkoittaa sitä, että ”Teal” organisaatioissa työntekijät otetaan vastaan ja huomioidaan *kokonaisuutena*. Pyritään siis luomaan puitteet siihen, että työntekijä voi olla totaalisen oma itsensä työpaikallaan. ”Teal” organisaatioissa huomioidaan se, että työntekijöillä on elämässään muutakin kuin ”työ”. Näissä organisaatioissa esimerkiksi usein sallitaan lapset ja lemmikit toimistoilla. Tämä auttaa työyhteisön jäseniä näkemään toisensa ihmisinä, eikä pelkästään ”työkavereina”. Mikä puolestaan auttaa työyhteisön jäseniä ymmärtämään toisiaan paremmin ja suhtautumaan toisiinsa oikealla tavalla. (Laloux 2016, 93.)

Vaikka voisi ajatella, että lapset ja koirat häiritsevät keskittymistä, käytännön esimerkeistä voitane nähdä, että asia ei ole ihan niin mustavalkoinen. Vaikka keskittyminen herpaantuukin, vuorovaikutus lapsen tai lemmikin kanssa luo positiivisia tunteita ihmisissä, näin rentouttaen hänen sen hetkistä psyyketilaa – mikä puolestaan tukee psyykkistä hyvinvointia. Samalla se osoittaa työyhteisölle, että heidät hyväksytään kokonaisuutena (työntekijänä ja vapaa-ajan yksilönä). Tämä luo luottamusta ja turvan tunnetta, mikä puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin - sitoutumiseen työhön ja työpaikkaan sekä tehokkuuteen. (Laloux 2016, 93.)

Psykologisesti ihmisten on vaikea näyttää oman itsensä ihmisjoukon edessä. Tähän liittyy paljon pelkoa ja epäilystä, ja tästä on paljon tutkimusta ihmistieteiden puolella. Meillä ei valitettavasti ole aikaa paneutua tähän tässä tutkimuksessa, mutta tämäkin olisi erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde – miten psykologiset blokit/pelot vaikuttavat yksilön työhön ja hänen kauttaan hänen työyhteisöönsä.

Ihmiset tarvitsevat sellaisen ympäristön ja yhteisön ympärilleen, jossa he kokevat olevansa turvassa, jotta he voivat näyttäytyä sellaisinaan, kun ovat kokonaisuudessaan. Ta-voitellessa eheyttä työyhteisössä "Teal" organisaatiot ymmärsivät tämän ja pyrkivät luomaan "turvallisen työympäristön", jossa työntekijät voisivat olla luonnollisesti omia itsejään. (Laloux 2016, 96.)

Tämä saavutetaan kulttuurin perustavilla pelisäännöillä. Kaikkien on oltava tietoisia siitä, että jokainen voi omilla sanoilla ja teoilla olla luomassa tai tuhoamassa työympäristöä. Joissakin "Teal" organisaatioissa, nämä pelisäännöt on kirjattu ylös, toisissa taas ei, mutta ne kulkevat mukana jokapäiväisessä elämässä. Nämä pelisäännöt selvennetään perehdytyksen aikana perusteellisesti (ks. Perehdytys). Nämä säännöt sisältävät yleensä yhteisön toiveet siitä, miten jäsenten olisi hyvä käyttäytyä ja myös sen mitä ei hyväksytä yhteisössä ollenkaan. Nämä säännöt voitane ajatella arvoina, jotka on viety seuraavalle tasolle, eli toimintakohdiksi. (Laloux 2016, 97.)

Melkein kaikilla yrityksillä on hienolta kuulostava missio, jonka pitäisi motivoida ja inspiroida työntekijöitä. "Teal" organisaatioissa tämäkin viedään aivan uudelle tasolle. Hienoista sanoista huolimatta suurin osa organisaatioista keskittyy kilpailemiseen markkinoilla. Tämä monesti vie siihen, että hieno ja jalo missio/tarkoitus jää ikään kuin jalkojen alle. "Teal" organisaatioissa toiminnan missio/tarkoitus ajaa sen toimintaa. Tällöin omat toimintatavat ja keksinnöt jaetaan markkinoilla operoivien kanssa, jotta päätavoite saadaan toteutetuksi. "Teal" organisaatiolle ei ole väliä kuinka suuri osa markkinoista, sillä on vaan se, että tämä pää tavoite tulee toteutetuksi. (Laloux 2016, 116.)

Evolutiivinen tarkoitus organisaation toiminnalle ei ole pelkästään "jalo" missio. "Teal" organisaatioilla, ei ole nk. strategiaa viidelle vuodelle sille, miten he saavuttavat tavoitteensa. Sen sijaan organisaatio jatkuvasti kuuntelee ja tunnistaa uudet mahdollisuudet, ja muokkaa toimintaansa sen mukaan. Tämä toteutetaan itseohjautuvuudella. Jokainen työyhteisön jäsen toimii ikään kuin sensorina, joka aistii ja käynnistää muutoksia. Niin kuin kaikissa elävissä organismeissa on solu, joka aistii ympäristön ja varoittaa organismia muutoksen tarpeesta. (Laloux 2016, 119.)

Siirtyminen ”Teal” mentaliteettiin organisaationa vaatii muutosta kaikilla organisaation tasoilla (vrt. Yrityskulttuurin muutos). ”Teal” mentaliteetin omaksuminen vaatii myös sitä, että yrityksen pääjohtajan, sanotaan nyt vaikka perustajan tai toimitusjohtajan, maailman näkemys vastaa ”Teal” maailmankatsomusta. Hänen on ymmärrettävä ”Teal” johtamistyylin – muuten ”Teal” toimintatavoissa ei ole järkeä hänen mielestään. Mitä enemmän ”johto” hommissa työskenteleviä ihmisiä ”teal” mentaliteetilla on, sen helpommin on muuttua ”Teal” organisaatioksi. (Laloux 2016, 134.)

Organisaation omistajataholla on myös oltava ”Teal” mentaliteetti, jotta siihen siirtyminen olisi aidosti mahdollista. Käytäntö on osoittanut, että niin pitkään, kun organisaatio tuottaa haluttua taloudellista tuottoa, hallitus ja omistajat, jotka eivät ymmärrä ”Teal” mentaliteettia, antavat johdon johtaa sillä tyylillä millä se haluaa johtaa. Kuitenkin heti kun iskee minäkään näköinen kriisi, hallitus pyrkii ottamaan kontrollin omiin käsiin tavalla, joka on heille luonnollisin – implementoimalla ylhäältä alas päätöksentekomekanismin takaisin. (Laloux 2016, 134–135.)

2.3 Menestys

Mitä on menestys ja mitkä tekijät johtavat menestykseen? Kielitoimiston sanakirja määrittelee sanan ”menestys” seuraavilla sanoilla: *onni*, *onnistuminen* ja *myötäkäyminen*. Tästä voitane päätellä, että menestyksellä on subjektiivinen- ja objektiivinen käsitys.

Subjektiivinen menestys on yksilön oma käsitys menestyksestä. Siihen vaikuttaa yksilön kyky olla tyytyväinen itseensä ja elämäänsä, mahdollisuus toteuttaa itseään sekä yksilön omien tavoitteiden saavuttaminen. Menestystekijät ovat tällöin itsenäisyys, omavaraisuus sekä omakohtainen onnellisuus. Omakohtaiseen onnellisuuteen vaikuttaa sekä sosiaalinen elämä että työelämä.

Työelämässä ihmiset kokevat olevansa menestyksekkäitä, kun he ovat työssään parempia kuin muut. Sosiaalisen elämän onnellisuuteen vaikuttavat lukuisat tekijät. Karkeasti sanottuna mahdollisuus tehdä sitä mikä tuntuu oikealta, itsensä toteuttaminen ja itsensä elättäminen oman intohimonsa avulla ovat sosiaalisen elämän onnellisuuden tekijöitä (vrt. Sosiaalinen hyvinvointi). Subjektiivinen käsitys menestyksestä on siis suoraan sidonnainen hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kanssa.

Objektiivisen käsityksen mukaan **menestys** on taloudellinen vauraus ja arvostus. Tämän käsityksen mukaan menestyksen mittareita ovat tavoitteet ja niiden saavuttaminen sekä taloudellinen tuloksellisuus ja aseman antama vaikutusvalta. Yritysorganisaation näkökulmasta tällöin menestystekijöitä ovat liiketoiminnallinen strategia, positio markkinoilla, oma kilpailuetu, mahdolliset markkina trendit, asiakaskokemus, sekä erottautumistekijät markkinoilla. Edellä mainituissa nk. ”vihreissä” organisaatioissa menestystekijänä ajatellaan myös työyhteisö ja sen hyvinvointi. ”Teal” organisaatioissa puolestaan *evolutiivisen* tavoitteen saavuttaminen on menestyksen keskiössä (ks. Teal – evolutiivinen maailmankatso-
mus).

Menestystekijät

Yritysmailmassa ymmärrys menestyksestä ja menestystekijöistä määräytyy organisaatio-tyypin mukaan. Risto Harisalo (2008) kertoo kirjassaan, että valittu organisaatio määritelmä määrää sen, miten organisaatio nähdään, miten sitä tutkitaan ja miten sitä tulevaisuudessa tullaan kehittämään. Tästä voidaan ymmärtää, että organisaation menestystekijätkin määräytyvät sen mukaan minkä määritelmän se on itselleen omaksunut.

Menestystekijät ovat organisaation strategian onnistumisen ja liiketoiminnassa menestymisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä. Ne ovat niitä osa-alueita, joihin organisaation tulisi kiinnittää erityistä huomiota. On tärkeää seurata menestystekijöitä ja pyrittävä siihen, että niissä toteutuu mahdollisimman korkea suorituskyky. Seuratakseen menestystekijöiden suorituskyvyn tasoa, niitä on mitattava. Mittarit luodaan menestystekijöiden perusteella ja näin määritetään tärkeimmät suorituskykymittarit. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 23–24.)

Kriittiset menestystekijät puolestaan ovat organisaation liiketoiminnan avainalueita, joiden korkeatasoinen suorittaminen on edellytys organisaation menestymiselle. Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen luo edellytykset sille, että suunnittelu- ja seurantajärjestelmät korostavat oikeita ja tarvittavia asioita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 301.)

Loppupeleissä kuitenkin yrityksen menestyksen ratkaisee asiakkaiden uskollisuus. Jos ei ole asiakkaita, ei ole myyntiä. Jos ei ole myyntiä, ei ole tuloja. Asiakasuskollisuuteen vaikuttaa kaikkein vahvimmin yrityksen asiakkaiden kokemus yrityksestä; se, toteutuvatko, ylittyvätkö vai alittuvatko asiakkaiden odotukset yrityksen tuotteiden, palveluiden tai muiden kohtaamisten tuloksena. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että **työntekijöiden kokemus** organisaatioista on keskeinen **asiakaskokemuksen** laatuun vaikuttava tekijä. (Luukka 2019, 116.)

Qualtrics XM Institute:n (silloinen Temkin Group) vuonna 2017 tekemän tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksessa korkeimmat arvosanat saaneiden organisaatioiden työntekijöistä 79 % oli sitoutunut työpaikkaansa. Asiakaskokemuksestaan matalan arvosanan saaneiden organisaatioiden työntekijöistä vain 49% oli sitoutuneita työntekijöitä (ks. Gallupin määritelmä sitoutuneet, sitoutumattomat ja aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät) Tutkimuksen mukaan korkean sitoutumisasteen omaavat yritykset olivat 17 % tuottavampia ja 21 % kannattavampia kuin matalamman sitoutumisasteen omaavat yritykset. Temkin & Lucas 2017)

*Työntekijäkokemusta johdetaan ja siihen vaikutetaan yrityskulttuurilla. Jotta yrityskulttuurilla voidaan tuottaa toivottu työntekijäkokemus, tulee organisaatiolla olla työntekijäymmärrystä. Näin muodostuu yrityksen **menestysketju**. (Luukka 2019, 117.)*

Organisaation menestysketju



Kuva 1. Organisaation menestysketju (mukaillen Luukka 2019)

Menestyksen mittaaminen

Menestyksen mittauksessa tunnistetaan organisaation tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, niitä mitataan ja saatua informaatiota käytetään organisaation kehittämisen apuna. Mitattavan kohteen kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita kutsutaan suorituskyvyksi. Sillä pyritään kuvaamaan organisaation menestymistä ja tuloksellisuutta valituista näkökulmista tarkasteltuna.

Suorituskyvyn mittaamisella puolestaan tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoitus on selvittää mittauskohteen tila sekä tähän tilaan keskeisesti liittyvät ominaisuudet. (Lönqvist, Kujan-sivu & Antikainen 2006, 14.) Kun lähdetään suunnittelemaan menestyksen mittareita, on huomioitava organisaation kriittiset menestystekijät. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 301.)

Suorituskyvyn mittauksen tulisi olla fokuoaitua, jotta välttyttäisiin luomasta irrallisia mitta-reita, joista on hankalaa hahmottaa strategisen päätöksenteon kannalta kriittistä kokonai-suutta. Mittausta fokusoidessa on arvioitava vallitsevan tilanteen tärkeimmät ulottuvuudet, valittava näitä ulottuvuuksia mittaavat mittarit ja muodostettava mittarikokonaisuudesta kaiken olennaisen kattavan ”koneiston”. (Laitinen 2003, 366–367.) Mitattaessa menestys-tekijöiden suorituskykyä tarkastellaan niiden toiminnan **tehokkuutta, tuottavuutta ja tu-loksellisuutta**.

3 Hyvinvointi

Tässä luvussa käsitellään hyvinvointia yleisesti. Määritellään, mitä hyvinvoinnilla tarkoitetaan, sekä kerrotaan miten yksilön hyvinvointi vaikuttaa mm. työkykyyn. Samoin määritellään mitä työhyvinvointi on, sekä käydään läpi työhyvinvoinnin osa-alueet. Puhutaan siitä, miten yksilön hyvinvointi ja työhyvinvointi vaikuttavat toisiinsa, ja miksi molempia tulisi edistää ja ylläpitää. Käydään läpi työhyvinvoinnin keskeiset tekijät ja mittarit. Keskustellaan myös siitä, miksi työhyvinvointia tulisi johtaa strategisesti.

Hyvinvointi on hyvin monimuotoinen käsite. Yleiskielessä hyvinvointi viittaa taloudelliseen vaurauteen ja terveyteen. (Kielitoimiston Sanakirja 2020a) Tarkastelemalla käsitettä syvällisemmin voidaan huomata hyvinvoinnin olevan hyvin laaja ja yllättävän monimutkainen käsite. ”Vauraus” puolen olemme käsitelleet luvussa 2.3 Menestys. Tässä luvussa keskitymme nimenomaan ”terveys” puoleen ja miten se vaikuttaa työskentelyyn ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuuteen.

Terveys näkökulmasta ”hyvinvointi” jaetaan **fyysiseen hyvinvointiin ja henkiseen hyvinvointiin**. (Terveyskirjasto 2020) Psykologian valossa ihminen nähdään ”psykofyysissosiaalisena” kokonaisuutena. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmisen psyykinen toiminta on monimutkainen kokonaisuus, johon vaikuttavat ihmisen oma mieli eli psyyke, hänen sosiaalinen tilanteensa sekä fyysinen minänsä. (Psykologian keskeiset aihepiirit s.a., 10.)

Fyysinen

Yksilön tasolla fyysinen hyvinvointi on kehon optimaalinen tila - lihaskunnon ja elimistön terveys. Siihen vaikuttavat ravinto, unen määrä, liikunta tai sen puute, lepo ja palautuminen, sekä henkinen hyvinvointi. Fyysinen hyvinvointi vaikuttaa yksilön suorituskäkyyn, vastustuskykyyn ja reaktiokykyyn. Kun fyysinen hyvinvointi ei ole kunnossa, se vaikuttaa negatiivisesti ihmisen suorituskäkyyn kaikilla elämän alueilla. Näin ollen yksilön fyysisellä terveydellä on suora vaikutus hänen työkykyensä, tehokkuuteensa ja tuloksellisuuteensa, sekä esimerkiksi sairauspoissaoloihin ja niiden ehkäisyyn.

Henkinen

Henkinen hyvinvointi puolestaan voidaan jakaa edelleen **sosiaaliseen hyvinvointiin ja psyykkiseen hyvinvointiin**. Ihmiset ovat sosiaalisia olentoja, joiden toiminta liittyy jollain tapaa toisten ihmisten toimintaan.

Yksilön tasolla **sosiaalinen hyvinvointi** linkittyy vahvasti yksilön olemassa olevaan sosiaaliseen verkostoon – perhe, ystävät, työkaverit, harrastustoiminta, jne. Sosiaalinen verkosto ja vuorovaikutus toisten kanssa, tukee ja edistää yksilön hyvinvointia kokonaisuudessaan, vastaavasti näiden puute heikentää sitä, vaikuttaen hänen suorituskykyynsä.

Psyykinen hyvinvointi on taas yhtä kuin mielenterveys. World Health Organization (WHO) määrittelee mielenterveyden hyvinvoinnin tilana, jonka tunnusmerkkejä ovat mm. se, että ihminen on tyytyväinen elämäänsä ja kokee sen merkityksellisenä. Hän tunnistaa omat vahvuutensa ja kykynsä, hänellä on hyvä suhde itseensä ja toisiin, ja hän kykenee osallistumaan yhteisön toimintaan. Tästä voidaan päätellä, että psyykinen hyvinvointi linkittyy vahvasti *subjektiiviseen käsitykseen* menestyksestä.

Psyykkisen hyvinvoinnin tila vaikuttaa siihen, miten yksilö kykenee suoriutumaan elämässään. Se voi olla voimavara, jonka avulla yksilön on helpompaa suoriutua vaikeuksista ja stressistä kaikilla elämän osa-alueilla. Ihmissuhteet, sekä ympäristön ja yhteiskunnan olosuhteet vaikuttavat mielenterveyteen vahvistaen tai horjuttaen sitä.

Psyykkisesti hyvinvoiva yksilö hallitsee stressitasojaan ja tunnetilojaan, kykenee keskittymään tehtäviin ja oppimaan helposti – hänen tehokkuutensa ja suorituskykynsä ovat huipullaan. Psyykkisen hyvinvoinnin rasiustekijät ovat mm. unen puute, työajan ja vapaa-ajan huono tasapaino, kiire ja stressi. Psyykkisesti huonosti voiva yksilön suorituskyky on huono, ja hän saattaa vaikuttaa huonolla voinnillaan ympärillä oleviin ihmisiin.

Psyykkisen hyvinvoinnin (mielenterveyden) ylläpito ja edistäminen on valtaosaltaan yksilön vastuulla. Mielenterveyttä voi edistää huolehtimalla omasta fyysisestä hyvinvoinnista ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Samoin harjoittamalla tunne-, vuorovaikutus-, ja rauhoittumisen taitoja voidaan edistää mielenterveyttä, eli psyykkistä hyvinvointia. Työnantajan vastuulla on huolehtiminen siitä, että työhyvinvointi tukee työntekijöiden henkistä hyvinvointia.

Kaikki edellä mainitut hyvinvoinnin ”osa-alueet” ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa niin yksilötasolla kun yritys-/ organisaatiotasollakin. Yritysmailmassa hyvinvoinnista puhutaan *työhyvinvointina*, ikään kuin se olisi irrallinen ”oma” juttu, joka on työnantajan vastuulla. Todellisuudessa työhyvinvointi ei pelkästään ole sidoksissa yksilöiden yleiseen hyvinvointiin, vaan nämä ovat ”päällekkäisiä” toisiinsa vahvasti vaikuttavia terveyden elementtejä. Työyhteisö ei siis voi voida hyvin, jos yksittäiset työyhteisönjäsenet voivat huonosti. (Salminen 2013)

3.1 Työhyvinvointi

Ulla Uutela (2019) kertoo väitöskirjassaan, että työtyytyväisyyttä alettiin kartoittamaan 1980-luvulla, jolloin syntyi käsite ”*henkinen työhyvinvointi*”. Hän kertoo myös, että samoihin aikoihin termi ”*työkyky*” tuli mukaan työhyvinvointitutkimukseen. Käsitteen taustalla on ajattelutapa, jonka mukaan yksilön *toimintakyky* muodostuu **fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta** osa-alueesta. Voitane siis puhua fyysisestä-, psyykkisestä- ja sosiaalisesta **työhyvinvoinnista**. Toimintakyvyn osa-alueiksi voidaan lisätä **ammattitaito ja osaaminen** sekä **arvopohja**. (Salminen 2013, 18.)

Työhyvinvoinnin tutkimus ja käytännön toimenpiteiden suuntaaminen on laajentunut fyysisten työympäristötekijöiden tarkastelusta työn psykososiaalisten tekijöiden tarkasteluun. (Uutela 2019, 33.) Työelämän ja työorganisaatioiden muuttuessa on oivallettu johtajuuteen kuuluvan myös psykologisia ja sosiaalisia puolia ja huomiota suunnataan nyt työpaikan ihmissuhteisiin. Huomattiin, että työsuoritukseen vaikuttavat henkilöstön osaamisen vahvistaminen, osallistumismahdollisuuksien lisääminen ja avoin kommunikointi. (Uutela 2019, 19.)

Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavat fyysiset työolosuhteet, kuten esim. työympäristön siisteys, lämpötila ja työvälit. Näiden lisäksi työn fyysinen kuormitus sekä työpaikan ergonomiset ratkaisut (työasennot jne.) vaikuttavat fyysiseen työhyvinvointiin. Pohdittaessa ergonomiaa, monesti ajatellaan työprosesseja ja teknisiä ratkaisuja, kuten tuoleja, sähköisiä työpöytiä ja seisoma-alustoja. Ergonomiaan kuuluu kuitenkin paljon muutakin. (Salminen 2013, 18–19.)

International Ergonomics Association, IEA (kansainvälinen ergonomiayhdistys) antaa ergonomialle kolme osa-aluetta. *Fyysinen ergonomia, kognitiivinen ergonomia ja organisatorinen ergonomia*. Fyysinen ergonomia koskee työasentoja, toistuvia liikkeitä, työperäisiä liikunta- ja tukielinsairauksia, työpisteen tilaa, turvallisuutta ja terveyttä (vrt. fyysinen hyvinvointi). (Salminen 2013, 18–19.) Harri Virolaisen (2012) mukaan fyysisen ergonomian osa-alueeksi voidaan lukea myös työpaikan esteettömyys.

Kognitiivinen ergonomia puolestaan koskee henkistä työtaakkaa, päätöksentekoa, taitosuorituksia, ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutusta, työstressiä ja koulutusta (vrt. psyykinen hyvinvointi). Organisatorinen ergonomia taas koskee viestintää, työn resurssijohtamista, työn suunnittelua, työaikojen suunnittelua, tiimityötä, yhteistyötä, organisaatiokulttuuria, laatujohtamista, etätyötä ja osallistamisen suunnittelua (Salminen 2013, 18.) (vrt. sosiaalinen hyvinvointi).

Kuten edellä on mainittu, yksilön psyykkisen hyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen on pitkälti yksilön omalla vastuulla. Työpaikalla ja työyhteisöllä on kuitenkin suuri vaikutus yksilön psyykkiseen hyvinvointiin (mielenterveyteen), ja näin ollen työnantajalla on vastuu siitä, että yrityksen työhyvinvointitoiminta ei pelkästään tue työhyvinvointia yrityksen sisällä, vaan myös jokaisen yritykseen kuuluvan yksilön mielenterveyttä yleisesti.

Psyykkiseen työhyvinvointiin tekijöinä voidaan ajatella työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon, työtehtävien mielekkyyden ja määrän, mahdollisuuden kehittyä (ammattillisesti sekä henkilökohtaisesti), vastuunannon ja -oton sekä organisaatiokulttuurin. Kuormitustekijöinä puolestaan voidaan nähdä palautteen ja arvostuksen puutteen, työmäärän liiallisuuden/vähyyden, työtehtävien haastamattomuuden tai liiallisen haasteellisuuden, työprosessien tehottomuuden, ristiriitaisuuden työvaatimuksien ja voimavarojen välillä, työstä aiheutuvan stressin, ja huonon työilmapiirin. (Koivuranta 2015)

Monet esimiehet ja johtajat ajattelevat virheellisesti, että työssä uupuminen johtuu työmäärästä. Onhan työn faktisella määrälläkin tekemistä joidenkin uupumustapausten kanssa, mutta vielä enemmän merkitystä on sillä, kuinka paljon työntekijä kokee voivansa vaikuttaa työn tekemisen tapaan ja sen aikatauluihin. Autonomian puute johtaa liialliseen stressiin ja pahimmissa tapauksissa työssä uupumiseen. (Luukka 2019, 152.)

Sosiaaliseen työhyvinvointiin vuorostaan sisältyvät suhteet työkavereihin, ystäviin ja perheeseen, yksilön vuorovaikutuskyky sekä kuuluminen ammatillisiin ja muihin verkostoihin. Tämä pitää sisällään sosiaalisen kanssakäymisen työyhteisön jäsenten kesken. Ammattitaitoon ja osaamiseen työhyvinvoinnin osa-alueena kuuluu mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta työssään, esimerkiksi lisä- tai uudelleen kouluttautumisen muodossa, ja uusien haasteiden/työtehtävien muodossa. Ihmisen arvopohja puolestaan motivoi ihmistä, ja ylläpitää ”draivia”, silloinkin kun muut motivaatiotekijät ovat poissa. (Salminen 2013, 19.)

Kaikesta edellä kirjoitetusta voidaan päätellä, että työhyvinvointi on työnantajan ja työntekijän yhteisvastuulla. Sitä ylläpidetään ja kehitetään yhdessä. Työterveyslaitos mainitsee myös työsuojeluhenkilöstön ja luottamusmiesten olevan keskeisiä toimijoita työhyvinvoinnin seuraamisessa ja mittaamisessa. Kolmantena tärkeänä työhyvinvoinnin toimijana on mainittu työterveyshuolto. (Työterveyslaitos 2020)

Työterveyslaitos (2020) on virallisesti määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti:

” Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”.

On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että työyhteisön on mahdollista voida hyvin, vasta silloin kun siihen kuuluvat yksittäiset ihmiset voivat hyvin. (Salminen 2013) Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat monet eri tekijät.

3.2 Työhyvinvointitekijät

Juhani Kauhasen (2016) mukaan vaikka työhyvinvoinnin tekijöitä on yhtä moninaisia kuin työhyvinvoinnin osa-alueitakin, ne voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: *yksilöön ja olosuhteisiinliittyviin tekijöihin* ja itse *organisaatioon liittyviin tekijöihin*.

Yksilöön ja olosuhteisiin liittyvien tekijöiden lähtökohtana on luonnollisesti, jokaisen yksilön oma henkinen ja fyysinen toimintakyky (vrt. henkinen- ja fyysinen hyvinvointi). Tähän vaikuttavat yksilön geeniperimä, kasvu- ja työolosuhteet, arvot, asenteet, osaaminen, terveys ja motivaatio eri elämän vaiheissa. Osaan näistä yksilöllä ei siis ole vaikutusmahdollisuutta, mutta toisiin puolestaan on. (Kauhanen 2016, 29.)

Organisaatioon liittyvät tekijät linkittyvät vahvasti edellä mainittuun organisaation ”fyysiseen terveyteen ja ”sosiaaliseen terveyteen” eli yrityskulttuuriin. Organisaatioon liittyviä työhyvinvoinnin tekijöitä ovat mm. työympäristö ja työolosuhteet, sisäinen viestintä, työaika ja työaikajärjestelyt, työsuhteen laatu, työn sisältö ja palkitseminen, päätöksentekoon osallistuminen, työyhteisön toimivuus (oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus), johtaminen ja esimiestyö, kehittymismahdollisuudet (lisäkouluttautuminen), kasvupolut (uralla eteneminen), osaaminen, sekä työnhallinta ja ammattitaito. (Kauhanen 2016, 33.)

Työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä ovat mm. liian nopea tai liian hidaskäyttö, epäselvät roolit ja työnkuvat, vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyys sekä kehojohtaminen. Näiden tekijöiden aiheuttama kuormitus heijastuu esimerkiksi terveysongelmina, työuupumuksena, motivaation hiipumisena sekä lisääntyneinä poissaoloina. (Salminen 2013, 22.)

Kuten jo mainittu johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat vahvasti työhyvinvointiin. On havaittu, että johtamisen kehittämiseksi olisi tärkeää tietää mitkä asiat todellisuudessa motivoivat henkilöstöä eri tasoilla ja eri yksiköissä. Tätä voidaan selvittää vain kysymällä suoraan henkilöstöltä joko suunnittelu ja -kehityskeskustelussa tai kyselyillä. Monissa yrityksissä järjestetäänkin kyselyitä, joilla pyritään selvittämään henkilöstön tyytyväisyyttä lähinnä johtamiseen liittyviin asioihin. Näissä kyselyissä on ongelmana se, että niiden syvälinen analysointi monesti jätetään tekemättä, jolloin palautteeseen ei reagoida tarvittavalla tavalla. Tämä puolestaan johtaa siihen, että vastaamisen aktiivisuus laskee entisestään. (Kauhanen 2016, 75.)

3.3 Kehittäminen ja mittarit

Työterveyslaitoksen mukaan edistääkseen työhyvinvointia yrityksessä on oltava läpileikkaava ja pitkäjänteinen kehitystoiminta, joka kohdistuu henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen. Tätä toimintaa voitane luonnehtia **työhyvinvointitoiminnaksi**.

Työhyvinvointi on laaja investointi, joka vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Sillä on merkittävä positiivinen yhteys tulostuloksiin. Yrityksissä, joissa on hyvä työhyvinvointi, tuottavuus paranee. Tämä puolestaan tuottaa voittoa. Työntekijöiden pysyvyys on korkealla, koska he voivat hyvin ja ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Sairauspoissaolot vähenevät, näin pienentäen henkilöstökuluja. Samoin asiakastyytyväisyys näissä yrityksissä on huipussa, mikä näkyy asiakkaiden uskollisuutena ja suosituksina. (Työterveyslaitos 2020)

Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja luotettava. Sen jäseniä innostetaan ja kannustetaan tekemään päätöksiä ja innovoimaan. Hyvinvoivassa työyhteisössä on hyvä ryhmähenki ja oma ”kulttuuri”. Tällaisessa työyhteisössä annetaan myönteistä sekä rakentavaa palautetta. Se omaa hyvät työprosessit, ja työntekijöiden työmääriä seurataan niin, että ne pysyvät terveellä tasolla. Hyvinvoiva työyhteisö puhuu ongelmista ja ottaa mukaan kaikki sen jäsenet näiden ongelmien ratkaisuun. Kommunikaatio ja viestintä on läpinäkyvää ja tehokasta. Tämän kaiken ansiosta tällainen työyhteisö on tehokas ja toimintakykyinen muutostilanteissa. (Työterveyslaitos 2020)

Työhyvinvointi on siis vahvasti linkittynyt yksilöiden hyvinvointiin. Kuten jo mainittu, työhyvinvointia ”tekee” yhdessä työnantaja ja työntekijä. Työnantaja vastuulla on, että työympäristö on turvallinen ja oikeudenmukainen (tasavertaisuus yms). Tämän lisäksi työnantajan on toimitettava sellaista johtamista mitä sen työyhteisö tarvitsee. Tämä saattaa vaihdella työtiimeistä yksilöihin. Työntekijän vastuulla on puolestaan omasta terveydestä huolehtiminen (sekä fyysisestä, että henkisestä), oman asenteensa ja työkykynsä seuraaminen ja korjaaminen.

Kehittäääkseen työhyvinvointia, yrityksen tulisi analysoida sen työhyvinvoinnin nykytila. Tämä tehdään tarkastelemalla ja analysoimalla työtyytyväisyyttä (määrittelemällä nk. organisaatioilmasto), henkilöstön motivaatiotaustoja, työntekijöiden vaihtuvuutta/pysyvyyttä, poissaoloja (sairaus- tai muut), poissaolokustannuksia, työtapaturmien määrää ja niiden aiheuttamia kuluja, mahdollisia ammattitautitapauksia ja niiden aiheuttamia kustannuksia, eläköitymisikiä, ennenaikaisen eläköitymisen kustannuksia sekä työkykyindeksiä. (Kauhanen 2016, 75.)

Työkykyindeksi (TKI) on työterveyslaitoksessa kehitetty indeksi, joka perustuu suurelta osin työntekijän omaan työkykyarvioon ja lääkärin toteamiin sairauksiin. Sitä käytetään esimerkiksi silloin, kun seulotaan sellaisia henkilöitä, joille erityiset työkyvyn edistämisen toimet saattavat olla tarpeen. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006) TKI on kyselytyökalu, joka seuraa henkilöstön työkyvyssä ja terveydessä tapahtuvia muutoksia ja raportointeja. Jokaiselle henkilöstön jäsenelle tehtävän kyselyn avulla saadaan käsitys henkilöstön työkyvystä. Samoin saadaan ohjaavaa tietoa työkykyä tukevien toimenpiteiden aloittamiseksi. (Kauhanen 2016, 79.)

Työkyvyille ei ole yhtenevää määritelmää. Sillä on paljon erilaisia kytkentöjä melkein kaikkiin työelämään liittyviin tekijöihin. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia julkaisussa työkyvyn keskeisiksi määrittäjiksi asetettiin terveys, toimintakyky, elintavat, osaaminen, arvot ja asenteet, työn eri piirteet sekä yksilön lähiyhteisö ja elämäntilanne. (Ilmarinen, Gould, Järvisalo & Järvisalo 2006, 17–19.)

Perinteisesti työhyvinvoinnin tilaa mitataan sairauspoissaolojen määränä suhteutettuna omaan toimialaan. Sairauspoissaolo nähdään työajanmenetyksenä, joka aiheutuu henkilön omasta sairaudesta, tarkastus- tai hoitokäynnistä tai lääkinnällisestä kuntoutuksesta. (Kauhanen 2016, 78.) Sairauspoissaoloprosentiksi kutsutaan tunnuslukua, joka kertoo kuinka paljon työyhteisö sairastaa (Lahtinen 2018) ja se lasketaan seuraavasti:

(sairauspoissoloaika - teoreettinen säännöllinen työaika) x 100

Teoreettisella säännöllisellä työajalla tarkoitetaan työntekijän sopimuksen mukainen työaika, johon on mukaan luettu vuosiloma-aika. (Kauhanen 2016, 78.)

Sairauspoissaoloprosentin tarkempi tarkastelu voi paljastaa, että muutokset tai jatkuvasti korkea prosenttiluku voi johtua esimerkiksi, työn henkisestä tai fyysisestä kuormittuvuudesta, muutoksista työympäristössä, ongelmista työyhteisössä, motivaation puutteesta, huonosta johtamisesta, epäselvistä rooleista ja vastuista tai ulkoisista tekijöistä (Lahtinen 2018), joista esimerkkinä vaikkapa pandemia. Näin voidaan tunnistaa kehityskohteet yrityksen työhyvinvoinnissa.

Pitkät ja toistuvat sairauspoissaolot voivat olla merkki heikentyneestä työkyvystä ja voivat ennakoita riskejä työkyvyttömyyden syntyyn. Toistuvat lyhyet sairauspoissaolot taas voivat olla merkki henkilötason haasteista. Tämän tyyppisten poikkeamien havaitseminen on suhteellisen helppoa tarkastelemalla yrityksen sairauspoissaoloprosenttia sisäisesti, osastoittain tai tiimeittäin. (Lahtinen 2018)

Työtaturmien lukumäärä ja niiden aiheuttamat kustannukset ovat myös työhyvinvoinnin tilan indikaattoreita. Suomessa työtaturmia sattuu vuosittain noin 130 000, joista 50 000 johtaa vähintään neljän päivän työstä poissaoloon ja joissa vuosittain kuolee 50 henkilöä. Työpaikan ja kodin välisillä matkoilla sattuu vuosittain noin 20 000 tapaturmaa, joista 15–20 johtaa kuolemaan. (Kauhanen 2016, 78.)

Henkilöstön vaihtuvuus on myös yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen mittareista. Liian pieni vaihtuvuus jäykistää organisaation toimintaa. Toisaalta liian suuri vaihtuvuus vie organisaation resursseja rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Vaihtuvuusprosentti kertoo kuitenkin ainoastaan henkilöstövirran määrän. Siksi on tärkeää tarkastella vaihtuvuuden syitä ja vaihtuvuudesta organisaatiolle aiheutuvia välittömiä ja välillisiä kustannuksia. (Kauhanen 2016, 76.)

Vaihtuvuudessa tulisi siis kiinnittää huomiota siihen ketkä lähtevät ja miksi. Lähtevätkö esimerkiksi pitkä aikaiset työntekijät, joille ei löytynyt tarpeeksi haastetta vai uudet työntekijät, jotka jostain syystä pettyivät organisaation kulttuuriin ja sen toimintatapoihin. Osa vaihtuvuudesta on sellaista, johon yritys ei voi vaikuttaa. Tämä voidaan selvittää haastatteleamalla lähteviä työntekijöitä. Samalla tulee analysoida sitä, ketkä jäävät ja miksi. Tutkimuksien mukaan keskeisimmät syyt vaihtuvuuteen ovat, huono johtaminen ja esimiestyö sekä mielenkiintoisten ja haastavien työtehtävien puutteellisuus. (Kauhanen 2016, 76-77.)

Organisaatio voi vähentää vaihtuvuutta mm. seuraavasti: panostamalla hyvään johtamiseen, aktiiviseen kommunikaatioon, kouluttamalla esimiestehtävissä olevia työntekijöitä lisää, luomalla oppimis- ja kehittämismahdollisuuksia, tekemällä kasvupolut selkeämmiksi, panostamalla kannustavan ja voimaannuttavan organisaatiokulttuurin luomiseen ja järjestämällä kehittävää työhyvinvointitoimintaa. (Kauhanen 2016, 77.)

4 Yrityskulttuuri

Sanan ”kulttuuri” alkuperä on latinan kielen sanasta *cultura*, mikä tarkoittaa maaperän hoi-vaamista ja sen kultivointia. Maaperän hoitamisella ja kultivoinnilla maanviljelijä pyrkii varmistamaan, että hän saa syksyllä korjattua juuri sen määrän viljaa, jota hän tarvitsee.

Tästä näkökulmasta ajateltuna **kulttuuri** saa yrityskontekstissa syvemmän merkityksen. *Kulttuurilla luodaan siis perustaa sellaiselle toiminnalle, jota organisaatio menestyäkseen tarvitsee.* (Luukka 2019,17.)

Yrityskulttuuri on terminä suhteellisen uusi. Ensimmäisen kerran se mainittiin kanadalaisen Jaques Elliottin vuonna 1951 julkaisemassa kirjassa *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. Tärkeäksi ja puhutuksi teemaksi se nousi länsimaissa vasta 1980-luvulla, kun japanilaiset yritykset alkoivat päihittää länsimaiset kilpakumppaninsa niin tehokkuudessa, laadussa kuin työntekijöiden sitoutumisessakin. (Luukka 2019, 18.). Tästä lähtien lukuisat yrityskulttuurimääritelmät alkoivat muotoutumaan.

Tässä luvussa määritellään mitä on yrityskulttuuri ja miten se linkittyy työhyvinvointiin. Puhutaan siitä, mitä hyvän organisaatiokulttuurin rakentaminen vaatii ja siitä, kuinka helposti se on tuhottavissa.

4.1 Määritelmä

Luukka kirjoittaa siitä, että yrityskulttuurin määritelmässä on ollut kaksi rinnakkaista paradigmaa. Ensimmäinen on lähtökohdiltaan *sosiologinen*, ja sen ytimessä on ajatus siitä, että **organisaatiolla on kulttuuri**. Toinen suuntaus on lähtökohdiltaan *sosiaaliantropologinen*, ja se lähtee olettamuksesta, että **organisaatio itsessään on kulttuuri**. Vallitsevaksi paradigmaksi on noussut ensiksi mainittu eli ajatus siitä, että kulttuuri on organisaatiolle ominainen mutta siitä irrallinen asia. (Luukka 2019, 19.)

Yrityskulttuuria on ajansaatossa määritelty muun muassa seuraavilla tavoilla:

”Kulttuurilla tarkoitetaan ryhmän jaettuja tiedostamattomia perusolettamuksia, jotka ryhmä on oppinut ratkaistessaan sen ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia ja jotka ovat olleet niin hyviä, että ne on päätetty opettaa ryhmän uusille jäsenille oikeina tapoina toimia, ajatella ja tuntea suhteessa edellä mainittuihin ongelmiin.” - Edgar Schein, 2004, suomennos Luukka Panu, 2019.

"Kulttuuri on ryhmän kollektiivinen ominaisuus, jota on kuvailtu jaettuina merkityksinä, uskomuksina, oletuksina, ymmärryksenä, normeina, arvoina ja tietona."
- M. J. Hatch & A. L. Cunliff, 2006, suomennos Luukka Panu, 2019.

"Kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, opittuja ajattelemisen, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka erottavat tietyn ryhmän jäsenet toisista ryhmistä." - Geert Hofstede, 1992, suomennos Luukka Panu, 2019.

"Kulttuuri on organisaation tiedostamaton sosiaalinen järjestys: se muokkaa organisaation jäsenten asenteita ja käyttäytymisiä monin ja kestävin tavoin." - B. Groysberg & al., 2018, suomennos Luukka Panu, 2019.

"Kulttuuri on joukko tapoja, joiden ansiosta ihmiset tekevät yhteistyötä oletusten, eivät neuvottelujen perusteella. Kulttuuri ei siis ole, mitä me sanomme, vaan mitä me teemme kysymättä." - Nilofer Merchant 2011, suomennos Luukka Panu, 2019.

DealDash:n perustajan William Wolfram määritelmän mukaan *yrityskulttuuri on kaikki se mikä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa*. Tämä määritelmä kuvaa sen, että **kulttuuri ohjaa kaikkea tekemistä**. Samanaikaisesti se kuvaa kulttuurin perimmäisen tavoitteen saada ihmiset toimimaan toivotulla tavalla. (Luukka 2019, 20-22.)

Yrityskulttuurista puhuttaessa sitä kuvaillaan usein näkymättömänä liimana, joka normien, arvojen ja merkityksen kautta ohjaa organisaation jäsenten toimintaa. Usein siitä puhutaan myös yrityksen dna:na. Jokin, joka vaikuttaa kaikkeen, mitä yritys on ja mitä yrityksestä voi tulla. Luukka kuitenkin huomauttaa, että kulttuuri on toisaalta vakaa rakenne ja toisaalta se on jatkuvassa muutoksessa tai ainakin muutokselle altis ja tämän vuoksi dna-analogia on jokseenkin haasteellinen. (Luukka 2019, 23-24.)

Suomessa puhutaan paljon myös *johtamis-* ja *toimintakulttuurista*. Toimintakulttuuria voidaan pitää yrityskulttuurin synonyyminä, toisaalta toimintakulttuuri voidaan nähdä yrityskulttuurille alisteisena: **toimintakulttuuri** kertoo, *miten yrityksessä toimitaan*, ja **yrityskulttuuri** kertoo, *mitkä seikat tuohon toimintaan johtavat*. Toimintakulttuurin muuttaminen

ei onnistu ilman, että tarkastellaan ja muokataan faktisen tekemisen takana olevia asioita. (Luukka 2019, 24.)

Johtamiskulttuuri vastaavasti on toinen tapa sanoittaa se, *mikä on organisaation tapa johtaa*. Toisaalta johtamiskulttuurilla voidaan tarkoittaa sitä, *miten yrityskulttuuri näyttäytyy johtamisen teoissa ja rakenteissa*. Johtamiskulttuuri on aina alisteinen yrityskulttuurille. Johtamiskulttuuria itsessään voidaan lähteä muuttamaan, mutta sen muuttuminen edellyttää muutoksia yrityskulttuurin syvemmissä kerroksissa. (Luukka 2019, 24)

Panu Luukan (2019) oma määritelmä yrityskulttuurille on seuraava:

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

Ajan kanssa, tietoisesti tai tiedostamatta, jokaisessa yrityksessä muodostuu yrityskulttuuri. Tämä tapahtuu erilaisten päätöksien, tekojen ja tekemättä jättämisen myötä. Yrityskulttuuri tapahtuu itsestään, jos sitä ei johdeta. (Luukka 2019, 34.)

Haluttu kulttuuri puolestaan saadaan aikaiseksi vain ja ainoastaan johtamalla. **Yrityskulttuurista tulee olla tietoinen ja sitä on johdettava, jotta siitä voi tulla yrityksen menestystekijä.** Tämän vuoksi yrityskulttuuriin tulisi kiinnittää huomiota jo yrityksen alkutai-paleella. (Luukka 2019, 34.)

Tarkastellessa yrityskulttuuria tarkemmin voidaan havaita, että sillä on kuusi keskeistä ominaisuutta. Se on aina (1) ryhmään liittyvä ilmiö, se (2) luodaan yhdessä ryhmän sisällä, se (3) opitaan ja se on opetettavissa, se (4) yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä, se (5) vaikuttaa ryhmään oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla ja se on (6) aina yksilöä vahvempi. (Luukka 2019, 25.)

Jokaisessa ryhmässä syntyy kulttuuri ajan kanssa, tietoisesti tai tiedostamatta. Yksilöt ryhmän sisällä osallistuvat sen luomiseen ja edustavat sitä. Kulttuuri puolestaan ohjaa ihmisiä sekä yksilö- että ryhmätasolla. Kulttuuri muodostuu ryhmän jäsenten aktiivisten tekojen tai tekemättä jättämisten kautta; silloin, kun on yhteisiä, jaettuina tarinoita, tapoja, symboleita ja sankareita. Se luo sisäpiirin, erottaen organisaatiot muista organisaatioista luomalla identiteetin. (Luukka 2019, 26–27.)

Yrityksen johto (perustajat, johtajat, esimiehet) voivat johtaa päätöksillään ja toiminnallaan kulttuuria, mutta se toteutuu kaikkien ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena. Uusi ryhmän jäsen (työntekijä) sopeutuu organisaation kulttuuriin keskimäärin 2–4 kuukauden aikana, jolloin hän alkaa tiedostamattaan toimia sen mukaisesti. On hyvä huomioida, että kulttuuri, jonka yrityksen johto haluaisi uuden työntekijän oppivan ei välttämättä ole sama kuin mikä yrityksessä todellisuudessa vallitsee. Kulttuuria ja kulttuurin mukaista toimintaa voi ja pitää opettaa. (Luukka 2019, 26–27.)

Vahva kulttuuri rakennetaan systemaattisesti. Se ohjaa työyhteisön tekemistä sekä hylkii ja pureksii siihen sopimattomat henkilöt pois. Jos yrityksessä on vahva kulttuuri ja uusi ryhmän jäsen ei sopeudu, hän lähtee. Heikossa kulttuurissa yksi tai kaksi vahvaa jäsentä saattavat vaikuttaa suuresti kulttuurin tilaan. Tämän vuoksi heikko kulttuuri ei voi toimia kilpailuetuna, niin kuin vahva kulttuuri voi. Kilpailueduksi kulttuuri muodostuu vasta silloin, kun sen ytimessä ovat jaettu yhteinen maailmankuva ja arvomaailma. (Luukka 2019, 26–27.)

4.2 Kulttuuritasot

Yrityskulttuuri operoi monella tasolla. Edgar Scheinin mukaan yrityskulttuurilla on kolme tasoa. Nämä tasot on jaettu näkyviin ja näkymättömiin ilmentymiin ja näiden ilmentymien syihin. (Schein 2001, 30.)

Ulospäin näkyviä asioita voidaan kutsua kulttuurin ilmentymiksi eli artefakteiksi. Artefakteja ovat esimerkiksi rekrytointi-ilmoitus, rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan, palvelusvuosilahjat, muut palkitsemistavat ja palkittavat ihmiset, henkilökunnan tapa vastata puhelimeen tai sähköpostiin, pikkujoulut, tarinat, joita organisaatiossa kerrotaan, organisaation oma ”kieli”, yrityksen logo, toimiston sijainti ja sisustus. Eli kaikki kenen tahansa havaittavissa olevat seikat. (Luukka 2019, 31.)

Artefaktit ovat siis organisaation rakenteita ja prosesseja. Niitä voi kuitenkin olla vaikea tulkita. Artefaktien tasolla kulttuuri näkyy selvästi ja sillä on emotionaalinen vaikutus. Mutta pelkkien artefaktien perusteella ei voida sanoa, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät juuri tietyllä tavalla tai miksi organisaatio on rakentunut sellaiseksi kuin se on. (Schein 2001, 31–32.)

Yrityksen sisällä näkyviä kerroksia on Scheinin mallissa kaksi: omaksutut arvot (eli strategiat, päämäärät ja filosofiat) ja perusoletukset (tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä ja oletuksia). Näkyvää käyttäytymistä ohjaa kulttuurin syvemmillä oleva, ajattelun ja käsitysten, taso. Nämä yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista tulee yhteisiä ja itsestään selviä, muodostavat kulttuurin ytimen. (Schein 2001, 32–35.)

Omaksutut arvot eivät ole näkyvästi havaittavissa. Ne voivat olla tietoisesti luotuja ja sanoitettuja tai täysin luonnollisesti syntyneitä. Jokaisella yrityksellä on arvot, ja ne voivat olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia. On tärkeää ymmärtää, että yrityksen kirjoitetut arvot eivät välttämättä ole organisaation todelliset arvot. (Luukka 2019, 31.)

Arvoihin ja uskomuksiin voidaan päästä kiinni tarkkailemalla ja selvittämällä, miksi yritys ja siellä työskentelevät ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Muita tässä kerroksessa vaikuttavia asioita ovat yrityksen visio, strategia, tavoitteet, jaettu ymmärrys asioista ja kollektiivisesti jaetut tunteet. Nämäkin voivat olla sanoitettuja tai sanoittamattomia. (Luukka 2019, 31–32.)

Yrityksen omaksutut arvot rakentuvat organisaation perusolettamusten päälle. Nämä perusolettamukset ovat rakentuneet yrityksen historian saatossa, ja ne ovat jo niin syvällä ihmisten ajattelussa ja niin vahvasti jaettuja, että niitä on vaikea sisältä käsin havaita. (Luukka 2019, 32.)

Kim S. Cameron ja Robert E. Quinn kirjassaan *Diagnosing and Changing Organizational Culture* lisäsivät Scheinin yrityskulttuurin kolmeen tasoon vielä yhden - *eksplisiittinen käyttäytyminen*. Cameronin ja Quinin mukaan yrityskulttuurin jäsenten eksplisiittinen käyttäytyminen on kulttuurin selkein ilmentymä. (Cameron & Quinn 2011)

Eksplisiittinen käyttäytyminen on tapa, jolla ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, se määrä, jolla sijoittaa itsensä "kokonaisuutena" organisaatioon (vrt. Teal – evolutiivinen maailmankatsomus) ja missä määrin innovatiivisuutta tai toimintaa siedetään tai kannustetaan. (Cameron & Quinn 2011)

Esimerkiksi, jos yrityksen arvona on vaikka "avoimuus", tulee yrityksen jäsenten jakaa tietoa avoimesti ja toimia yleisesti ottaen läpinäkyvästi. Tarkoittaen sitä, että kaikkien näiden "kerrosten" tulisi näkyä ihmisten käyttäytymisessä. (Luukka 2019, 33.)



Kuva 2. Kulttuurin tasot (mukailien Luukka 2019)

4.3 Kulttuurin perusta

Vahva yrityskulttuuri on mahdollista rakentaa seuraavien neljän ”kulmakiven” varaan: organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, olemassaolon syy ja ”meno” suunta. Nämä kulmakivet vaikuttavat yhtä lailla hyvän työntekijäkokemuksen luomiseen ja yleiseen työhyvinvointiin.

Organisaation ihmiskäsitys

Karkeasti sanottuna, ihmiskäsityksellä tarkoitetaan niitä olettamia, joiden perusteella johdetaan työntekijöitä. Halu ymmärtää ihmistä ja ihmisten erilaisuutta on keskeinen osa organisaation ihmiskäsitystä. Douglas McGregor (1960) mukaan jokaista johtamistekoa ohjaavat olettamukset ihmisluonteesta ja ihmisen käyttäytymisestä. Hän esitti kaksi teoriaa, joiden nojalla nämä olettamukset nojaan.

Teoria X – ohjaamisen ja kontrollin näkökulma (ns. traditionaalinen näkökulma) perustuu seuraaviin olettamuksiin:

1. Ihmisellä on sisäsyntyinen inho työtä kohtaan ja siksi hän pyrkii välttämään työn tekemistä kaikin mahdollisin keinoin.
2. Johtuen ihmisen inhosta työtä kohtaan valtaosaa ihmisistä pitää pakottaa, kontrolloida, ohjata tai uhata rangaistuksilla, jotta heiltä saadaan riittävä panos yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.
3. Keskiverto ihminen haluaa tulla johdetuksi ja välttää vastuita; hän on suhteellisen kunnianhimoton ja haluaa ennen kaikkea turvallisuutta.

Panu Luukka kiteyttää tämän ”keppi- ja porkkana johtamiseksi”, jossa kepin pituus yliajaa porkkanan herkullisuuden. Teoria X:n rinnalle McGregor esittää *Teoria Y:n – Yksilön ja organisaation yhteisten tavoitteiden* näkökulma, joka rakentuu seuraaville oletamuksille:

1. Fyysisen ja henkisen ponnistelun aiheuttama rasite on yhtä luonnollista kuin levon ja leikin. Ihmisellä ei siis ole luontaista inhoa työtä kohtaan.
2. Ihminen työskentelee itsenäisesti ja itseohjautuvasti sellaisia, myös organisaation asettamia, tavoitteita kohden, jotka motivoivat häntä.
3. Tällaisiin tavoitteisiin sitoutuminen voi olla ja usein onkin itsessään palkitsevaa.
4. Keskiverto ihminen oppii oikeissa olosuhteissa ei pelkästään hyväksymään vaan myös etsimään vastuuta. Vastuiden välttely ja kunnianhimon puute ovat seurauksia tilanteista, joihin ihminen joutuu, eivät sisäsyntyisiä ominaisuuksia.
5. Ihmisen kyvykkyys (mielikuvitus ja luovuus) ratkaista organisaation ongelmia on jakautunut populaatioon leveästi, ei kapeasti.
6. Nykyisessä yritysmaailmassa keskiverto ihmisen älyllinen potentiaali on käytössä vain osittain.

Maslow A. julkaisi vuonna 1969 vielä kolmannen, *Teoria Z:n*, viitaten McGregorin Teorioihin X ja Y. Maslow julkaisi Teoria Z:n uudelleen vuonna 1971, kirjassaan *The Farther Reaches of Human Nature*. Hän nojautuu teoriassaan aikaisemmin kirjoittamaansa tarvehierarkiaan, jonka mukaan yksilön motivaatiota voidaan selittää sillä, kuinka hyvin yksilön eri tarpeet ovat täytetty; yksilö ei ole kone, joka reagoi ärsykkeisiin vaan käyttäytyy tarkoituksenmukaisesti erilaisissa tilanteissa. (Maslow 1972, 85–88.)

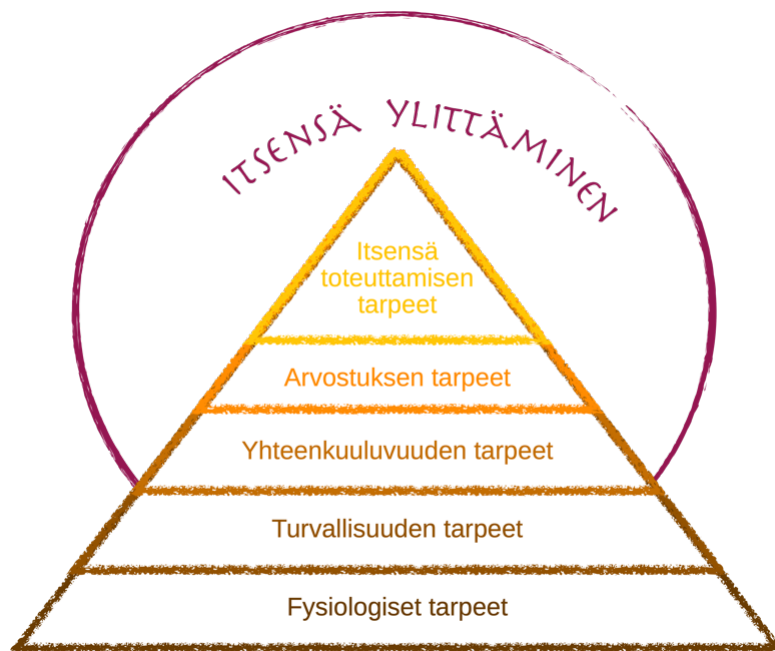
Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisten tarpeiden hierarkkinen järjestys (tärkeästä vähiten tärkeään) on seuraava: (Tribe 2020)

1. Fysiologiset tarpeet, 2. Turvallisuuden tarpeet,	PERUSTARPEET
3. Yhteenkuuluvuden ja rakkauden tarpeet, 4. Arvostuksen tarpeet, 5. Itsensä toteuttamisen tarpeet, 6. Itsensä ylittäminen.	KORKEAMMAT TARPEET

Tässä *tarpeet* määritellään sisäisen epätasapainon tilaksi, joka saa ihmisen toimimaan, jotta tämä tasapainon saavutettaisiin. Tarpeiden suhteellinen tärkeys ja yksittäisten tarpeiden heilahtelut ohjaavat siis yksilön käyttäytymistä ja halua suoriutua. Kun perustarpeet ovat tyydytetty (fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet), yksilön motivaattoreina alkavat toimimaan *korkeammat tarpeet*. (Tribe 2020)

Julkaistessaan teoria Z:n Maslow lisäsi tarvehierarkiaansa vielä yhden tason – transsendenssin. Tarvehierarkiassa transsendenssi eli ”itsensä ylittäminen” ylittää alkuperäisen tarpeidensa hierarkian korkeimmalla tason ”itsensä toteuttamisen”. Jotkut, jotka saavuttavat itsensä toteuttamisen, saavuttavat myös ”transsendenttisen” elämän. Toiset itsensä toteuttavat eivät. Toisaalta jotkut ihmiset arvostavat ”itsensä ylittämistä” enemmän kuin kaikkia aineellisia arvoja. Tästä syystä transsendenssi Maslowille ei ole niinkään osa hänen alkuperäistä pyramidiansa, vaan ikään kuin ortogonaalinen ulottuvuus. (Maslow, A. 1971)

Teoria Z tunnistaa työn ja työntekijöiden motivaation transsendenttisen ulottuvuuden. Teorian Z:n mukainen johtamistyyli auttaa siis kehittämään työntekijöiden luovuutta, oivallusta, tarkoitusta ja moraalista huippuosaamista. Maslow uskoi, että ihanteellinen organisaatio valjastaisi ihmisen halun itsensä ylittämiseen, samoin kuin alkuperäisen pyramidin motivaatiot. (Maslow, A. 1971) (vrt. Teal organisaatio & työntekijäkokemus)



Kuva 3. Maslowin pyramidi (mukaillen Maslow 1943)

Arvomaailma

Missio vastaa kysymykseen, **miksi** (organisaatio on olemassa). *Visio* puolestaan vastaa kysymykseen, **minne** (organisaatio on menossa). Tämän lisäksi organisaatiolla tulisi olla *strategia*, jonka tehtävänä on vastata kysymykseen, **mitä** (tekemällä organisaatio uskoo pääsevänsä tavoitteeseensa). Jotta organisaatio toimisi menestyksekkäästi, tulee määrittellä selkeästi se, miten organisaatiossa tulee toimia. **Miten**-kysymykseen vastaavat yrityksen *arvot*. (Luukka 2019, 202.)

Yrityksen arvojen tehtävä on kertoa, miten toimimalla yritys uskoo toteuttavansa olemassaolonsa tarkoitusta ja pääsevänsä asettamiinsa tavoitteisiin. On syytä muistaa, että arvot eivät koskaan ohjaa yritystä vaan ihmisiä yrityksessä. Siksi arvot tulee aina kirjoittaa ihmisille, ei organisaatiolle eikä kasvottomille sidosryhmille (omistajat, asiakkaat, yhteiskunta). (Luukka 2019, 205.)

Arvojen tulee olla selkeästi määritettyjä, ja organisaation on varmistettava, että kaikilla sen jäsenillä on jaettu ymmärrys niiden merkityksestä. Oikein määritettynä arvot kertovat, millälaisia henkilöitä yritykseen palkataan sekä keitä yrityksessä palkitaan, ylennetään ja irtisanotaan. (Luukka 2019, 215.)

Kirjassaan *The Advantage* Patrick Lencioni tyypittelee arvot seuraavasti: *ydinarvot* (core), *geneeriset arvot* (permission-to-play), *satunnaiset arvot* (accidental) ja *innostavat arvot* (aspirational). Ydinarvot kuvaavat, millaisia "me" oikeasti olemme. Ne, eivät muutu ajan saatossa, vaan pysyvät samoina. Geneeriset arvot kertovat, millaisia meidän minimissään on oltava "saadaksemme luvan pelata", esimerkiksi "rehellisyys". Satunnaiset arvot taas kertovat, miten me **nyt** toimimme ja innostavat arvot puolestaan kertovat, millaisia me haluamme olla tai millaisia meidän pitäisi olla. (Lencioni 2012)

Tarkoituksellisuus

Jokaisella organisaatiolla tulee olla syy, miksi se on olemassa, ja suunta, johon se on menossa. Syy voidaan ajatella olevan synonyymi *missiolle* ja vision olevan "hienompi" ilmaisu *suunnalle*. Sittenmin on alettu puhua yrityksen tarkoituksesta (purpose), joka tavallaan on mission ja vision yhdistelmä. (Luukka 2019, 202.)

Henderson Rebecca ja Van den Steen Eric ovat määritelleet kirjoittamassaan artikkelissaan *yrityksen tarkoituksen* seuraavasti: "Tarkoitus on yrityksen konkreettinen maali tai tavoite, joka on jotain enemmän kuin pelkkä voiton maksimointi". (Henderson & Van den Steen 2015) Jotta yrityksen kulttuurista voidaan rakentaa vahva, tulee yrityksen tarkoituksen ohjata oikeasti organisaation tekemistä ja innostaa työntekijöitä. (Luukka 2019, 226.)

Yrityksessä kaiken pitäisi oikeasti lähteä yrityksen tarkoituksesta. Olemassaolon syy (missio) kytkee arjen työn johonkin suurempaan. Se tarjoaa tekemiselle syyn, tarkoituksen. Jotta yrityksen kulttuurista voidaan rakentaa vahva, tulee yrityksen tarkoituksen ohjata oikeasti organisaation tekemistä ja innostaa työntekijöitä. (Luukka 2019)

Muotoillessa missiota tulisi huomioida seuraavat viisi tekijää:

1. Missio ei ole strateginen lopputulema, vaan yrityksen ydintehtävä ja olemassaolon tarkoitus. Mission tulee olla aina totta.
2. Mission tulee pohjautua perustajien, omistajien ja johdon aitoihin motiiveihin.
3. Missio ei ole sisäistä tai ulkoista markkinointia.
4. Mission ei siis tarvitse olla erilaistumistekijä, vaan sen tehtävänä on kertoa, mitkä motiivit oikeasti ohjaavat bisnestä.
5. Mission (tai tarkoituksen) täytyy olla läsnä arjessa. (Lencioni 2012)

Visio

Kuten edellä mainittu **Visio** vastaa kysymykseen, *minne organisaatio on menossa*. Eduardo Braunin (2016) mukaan visiota tulisi kommunikoida kolmella tasolla. Ensimmäisellä tasolla viestitään *ideoita ja informaatiota* eli bisneksen päivittäisiä asioita. Toisella tasolla viestintä sisältää *tunteita, toisten huomioimista ja innostamista*. Kolmannella tasolla viestintää *konkreettisilla teoilla* - työntekijöiden arkeen vaikuttavien päätösten ja toimenpiteiden tekemistä.

Vision osalta tulee olla jatkuvassa dialogissa maailman ja yrityksen todellisuuden kanssa. Työntekijöiden ja johdon on käytävä aktiivista keskustelua keskenään sekä asiakkaiden että markkinoiden kanssa siitä, mihin maailma on menossa ja mikä on yrityksen tavoitteellinen paikka siinä. Visio on kuitenkin eri asia kuin strategia. Visio kertoo, mitä tavoitellaan, ja strategia sen, miten sinne uskotaan päästävän. (Luukka 2019)

Yritys tarvitsee vision, joka kertoo siitä, *mihin yritys haluaa mennä ja millaiseksi se haluaa tulla* (koko, toimiala, maantieteellinen kattavuus jne.). Sen tulee olla *kunnianhimoinen, innostava ja pilkkottavissa osatavoitteiksi*. Yksittäisten työntekijöiden tulee voida kytkeytyä visioon tavalla tai toisella. Vahvan kulttuurin rakentaminen edellyttää aina visiota. (Luukka 2019, 249.)

4.4 Kulttuurin tilat

Panu Luukka (2019) kertoo kirjassaan havainneensa neljä kulttuurin tilaa, joiden perusteella yritysten kulttuurit voidaan luokitella eri ryhmiin. Näitä tiloja ovat voittava kulttuuri, tuurikulttuuri, harhakulttuuri ja tuhokulttuuri. (Luukka 2019, 43.) Näistä seuraavaksi tarkemmin.

Voittava kulttuuri

Voittava kulttuuri tarkoittaa, että yrityskulttuurista ollaan tietoisia ja sitä johdetaan oikeista lähtökohdista. Tällöin ollaan myös tietoisia siitä, millaisella kulttuurilla yritys saavuttaa tavoitteensa ja kulttuuri on näiden tavoitteiden vaatimusten mukainen. (Luukka 2019, 43.)

Voittavan kulttuurin yrityksessä pysähdytään kulttuurin äärelle, tunnistetaan kulttuurin keskeiset ominaisuudet ja niiden merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin aletaan **systemaattisesti** ja **tavoitteellisesti** rakentaa toimintatapoja, jotka ylläpitävät nykyistä, organisaation tavoitteet mahdollistavaa kulttuuria. (Luukka 2019, 47).

Keskeistä on tulla tietoiseksi kulttuurin hyvistä ja perustavista asioista, joita halutaan suojella toimintaympäristön muuttuessa. Näiden tiedostettujen perustavien asioiden ympärille muotoillaan niitä vahvistavia rakenteita, esimerkiksi rekrytointi- tai perehdytysprosessit tai palkitsemisen rakenteet.



Kuva 4. Kulttuuritilat

Tuurikulttuuri

Tuurikulttuurissa kulttuurisia asioita ei tiedosteta, mutta omistajat ja johto toimivat intuitiivisesti oikein (kulttuurisessa kontekstissa). Tällöin yrityskulttuuri rakentuu tiedostamatta sellaiseksi, että se mahdollistaa toivotun liiketoiminnallisen lopputuloksen. (Luukka 2019, 43–44.)

Koska tuurikulttuurissa ei ole kirjattu kulttuurisia kulmakiviä ja toimintatapoja, joilla saataisiin ”ei-toivottu” käyttäytyminen estettyä, yksikin vahva persoona kykenee vaikuttamaan nopeasti muihin, muuttaa aikaisempaa toimintatapaa ja ajansaatossa myös kulttuuria. Tällöin rekrytointikin kulttuurisen sopivuuden näkökulmasta vaikeaa. Tuurikulttuuri voi muuttua yhden ihmisen vuoksi positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. (Luukka 2019, 44–45.)

Harhakulttuuri

Harhakulttuurissa yritys pyrkii tietoisesti rakentamaan ja johtamaan kulttuuriaan, mutta kulttuurin rakentamisen lähtökohdat ovat yrityksen tavoitteiden näkökulmasta täysin harhaiset. Tällöin yrityskulttuuri estää organisaatiota pääsemästä tavoitteisiinsa. (Luukka 2019, 44.) Harhakulttuurissa ei tunnisteta aitoja kulttuurisia vahvuuksia vaan ryhdytään rakentamaan systemaattisesti kulttuuria, joka ei sovi organisaatioon tai sen tavoitteisiin. (Luukka 2019, 47.)

Tuhokulttuuri

Tuhokulttuuri on yritykselle tiedostamatta rakentunut kulttuuri, joka, samoin kuin harhakulttuuri, estää sitä pääsemästä tavoitteisiinsa. Tuhokulttuuri muodostuu samalla tavalla kuin *tuurikulttuuri*, mutta päinvastaisista lähtökohdista: johto tekee tiedostamattaan yrityksen tavoitteiden kannalta vääriä kulttuurillisia valintoja. (Luukka 2019, 44.)

4.5 Kulttuurin rakentaminen

Kulttuuri on äärimmäisen kompleksi ja moniulotteinen organismi, joka rakentuu yrityksen omistajien, sen johtajien, työntekijöiden sekä yrityksen historian, tilanteen ja osittain sattumankin monimutkaisen vuorovaikutuksen tuloksena. (Luukka 2019, 94.) Kuten jo aikaisemmin mainittu, yrityskulttuuri muodostuu kilpailueduksi vasta silloin kun sen ytimessä ovat jaettu yhteinen maailmankuva ja arvomaailma. Maailmankuvan ja arvomaailman kopioiminen on mahdotonta. Näin ollen organisaatiokulttuuria ei voida kopioida. (Luukka 2019, 28.)

Jokaisen organisaation on rakennettava kulttuurinsa omista lähtökohdistaan sen päälle, mikä organisaatio on ja mikä se haluaa olla. Joitain yksittäisiä parhaita käytäntöjä voi muista organisaatioista kopioida, mutta nekin pitää aina **muotoilla** oman yrityksen näköisiksi. Ennen muilta kopioitujen parhaiden käytäntöjen ottamista käyttöön tulee varmistua siitä, että tavat integroituvat organisaation kulttuuriin. (Luukka 2019, 94–95.)

Kulttuurin johtaminen

Kun kulttuuria ryhdytään johtamaan (tai muuttamaan), on kaikkein tärkeintä tulla aidosti tietoiseksi yrityskulttuurin nykytilasta. Tämä voidaan saavuttaa kysymällä seuraavia kysymyksiä: Minkälaisia olemme? Mitkä asiat ovat meille tärkeitä? Miten toimimme? Miksi toimimme, kuten toimimme? (Luukka 2019, 96.) Selvitystyössä ei riitä pelkkä kulttuurin ilmentymien selvittäminen, vaan keskeistä on mennä syvälle aina ajattelua ohjaaviin perusolettamuksiin asti; Miksi tehdään näin? Miksi tätä asiaa ei voida kyseenalaistaa? (Luukka 2019, 97.)

On ensiarvoisen tärkeää tulla tietoiseksi siitä, mille perusolettamuksille ja todellisille arvoille kulttuuri rakentuu ja miten tämä kaikki ilmenee toimintatavoissa, rakenteissa ja artefakteissa. Vasta sitten voidaan lähteä muotoilemaan sellaisia toimintatapoja ja rakenteita, jotka tarttuvat organisaatioon ja mahdollistavat organisaation etenemisen tavoitteitaan kohden. (Luukka 2019, 99.) Tämän jälkeen pohditaan, millainen kulttuuri yritykseen halutaan.

Kun organisaatiolle on selvää, millainen se haluaa olla, mitä se haluaa saavuttaa ja miten toimimalla se uskoo pääsevänsä tavoitteisiinsa, tulee kulttuuri muotoilla näitä päämääriä ja oivalluksia tukevaksi. Kulttuurin johtaminen edellyttää päättäväisyyttä, pitkäjänteisyyttä, tavoitteellisuutta ja kumppaneita. Kukaan ei voi muuttaa kulttuuria yksin. Kulttuuria voidaan lähteä johtamaan, kehittämään tai mahdollisesti muuttamaan vasta, kun on ymmärretty yrityskulttuurin perusteet, sen rakenne ja vaikuttavuus. (Luukka 2019, 99–111.)

Asta Rossi (2012), Great Place to Work Institutun hallituksen puheenjohtaja, esittää kirjassaan *Kulttuuristrategia* viitekehyksen, joka määrittää kulttuurin johtamisen keskeiset osa-alueet. **Kulttuuristrategialla** Rossi tarkoittaa *kulttuurin kautta tapahtuvaa yrityksen kokonaisvaltaista johtamista*.

Rossin luomassa mallissa on tunnistettu yhdeksän osa-aluetta, joita johtamalla voidaan systemaattisesti rakentaa yrityskulttuuria. Nämä osa-alueet ovat: (Rossi 2012)

1. valitseminen (rekrytointi ja perehdytys)
2. innostaminen
3. viestiminen
4. kuunteleminen (kysymykset, ideat, valitukset)
5. kiittäminen
6. kehittäminen
7. välittäminen
8. juhlistaminen
9. jakaminen (taloudellisen ”hyvän” jakaminen yrityksen sisällä sekä ulkopuolelle).

Toinen tapa käsitellä yrityskulttuurin keskeisiä osa-alueita on työntekijän elinkaarimalli. Se tarkoittaa, että etsitään kohtia, joissa työntekijä kohtaa työuransa aikana yrityksessä kulttuurisia toimia ja tekoja. Elinkaarimalli alkaa rekrytoinnista ja päättyy alumnitoimintaan. (Luukka 2019, 253.)

Muotoileminen

Tässä muotoilulla tarkoitetaan pääsääntöisesti organisaation käytänteiden, rakenteiden, rituaalien ynnä muiden artefaktien muotoilua siten, että ne tukevat *tavoitekulttuuria*. Toki muotoilulla tarkoitetaan myös organisaation ja etenkin sen johdon syvempien perusolettamuksien ja arvomaailman asteittaista muuttamista. Muotoilua voidaan (ja pitäääkin) tehdä kaikissa kulttuurin kerroksissa ja se, millä tasolla missäkin organisaatiossa operoidaan, liittyy pääsääntöisesti kulttuurisiin tiloihin (voittava, tuuri-, tuho- ja harhakulttuuri). (Luukka 2019, 99.)

Muotoilu on sekä uusien toimintamallien luomista että vanhojen purkamista. Muotoilun tulee olla kokonaisvaltaista, sillä kulttuuri ohjaa kaikkea tekemistä. Keskeistä kulttuurin rakentamisessa on se, että kulttuurin tulee näyttäytyä samanlaisena kaikissa organisaation rakenteissa ja prosesseissa. Kaiken tekemisen tulee olla perusteltua tietoisesti valitusta kulttuuristrategisesta näkökulmasta. Toinen kulttuurin rakentamisessa merkityksellinen asia on se, että rakenteet viedään oikeasti käytäntöön ja niitä eletään todeksi organisaatiossa. (Luukka 2019, 253–254.)

Jos väitetään olevan työntekijöistä välittävä organisaatio, tulee välittämisen näkyä *rekrytointiprosessin lisäksi perehdytyksessä, kehitymisessä, palkitsemisessa, viestimisessä, työajassa ja toimitilojen suunnittelussa*. Kaikkein tärkeintä on, että välittäminen näkyy myös ”totuuden hetkissä” eli silloin, kun organisaatio on kriisissä. **Toivottu kulttuuri ei tapahdu, se vaatii johtamista.** (Luukka 2019, 100.)

Yksikään kulttuuri ei ole koskaan valmis. Sitä testataan joka päivä, jokaisessa teossa, jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Kulttuurista pitää olla tietoinen ja jokaisen organisaation jäsenen, *etenkin johtajien*, tulee toimia organisaation kulttuurin mukaisesti ja sitä kaikilla teoillaan tukien. Kulttuuri elää alituisesti. Siksi on tärkeää elää toivottua kulttuuria todeksi joka päivä. Tärkeää on myös sopia toimintatavoista, jolla kulttuurin vastaiseen toimintaan puututaan (Luukka 2019, 101.)

Työntekijäymmärrys

Edellä mainittiin, että yrityksen menestyksen ratkaisee sen asiakkaiden uskollisuus. Asiakasuskollisuutta voitane siis pitää jokaisen yrityksen kriittisenä menestystekijänä. Keskeisin asiakasuskollisuuden tekijä on asiakaskokemus. Asiakasymmärrys on jo vuosikymmenet ollut asiakaskokemuksen johtamisen keskeisenä osana, sillä asiakaskokemuksen tuoksellinen johtaminen on mahdotonta, jos ei ymmärretä asiakasta.

Samaisessa luvussa mainittiin myös, että työntekijöiden kokemus organisaatioista on keskeinen yksittäinen asiakaskokemuksen laatuun vaikuttava tekijä. Tämän perusteella voidaan vain ihmetellä miksi johtaessa työntekijöitä ei pyritä ymmärtämään työntekijöiden tarpeita yksilötasolla. (Luukka 2019, 118.)

Työntekijäymmärryksellä tässä tarkoitetaan tietoon pohjautuvaa ymmärrystä yrityksen yksittäisiä työntekijöitä motivoivista ja sitouttavista asioista sekä näistä tiedoista kumuloituvaa kokonaisymmärrystä työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista organisaatiossa ja organisaation eri yksiköiden välillä. Työntekijäymmärrys on siis yksilölähtöinen tapa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä. (Luukka 2019, 118–119.)

Työntekijäymmärryksen (employee insight) keskiössä on se, että organisaatiot rakentuvat yksilöistä (vrt. Teal – evolutiivinen maailmankatsomus). Ihmiset ovat erilaisia ja heitä motivoivat eri elämäntilanteissa eri asiat. Tämä on tiedetty jo vuosisatoja ihmistieteissä. Työntekijäymmärrys tarkoittaa kaikkea sitä tietoa, jota työntekijöistä voidaan saada johtaakseen heitä paremmin. Tavoitteena on ymmärtää, mitkä asiat ovat työntekijälle tärkeitä ja miten ne hänen mielestään hänen arjessaan toteutuvat. (Luukka 2019, 119.)

Paras tapa haalia työntekijäymmärrystä on kohdata työntekijöitä, pysähtyä keskustelemaan heidän kanssaan ja kuunnella. Tässä esimiehillä on erityisen tärkeä rooli. On ymmärrettävää ja luonnollista, että kaikkea ei voi työntekijöistä muistaa, mutta on tiettyjä asioita, joita ei alaisista saa unohtaa. Nämä asiat ovat esimiehen tehtävänä tietää ja muistaa. (Luukka, P. 2019, 121.)

Työntekijäkokemus – Employee experience

Työntekijät tuottavat asiakkaille kokemuksen, joka vastaa heidän omaa kokemustaan organisaatiosta; tätä kutsutaan yhteneväisen kokemuksen laiksi. Työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset törmäävät työnteon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa yhteen luoden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta. (Luukka 2019, 128.)

Aivan kuten yrityskulttuurin kanssa, hyvä ja toivotunlainen työntekijäkokemus ei tapahdu, vaan se johdetaan. Samoin huono työntekijäkokemus tapahtuu itsestään, jos sitä ei tietoisesti johdeta. (Luukka 2019, 128.) Keskeisenä työkaluna työntekijäkokemuksen johtamisessa on **työnantajalupaus** (employee value proposition, EVP).

Työnantajalupauksen tehtävänä on kuvata *arvo* (aineellinen, aineeton tai maine), *jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan*. Työntekijäkokemusta johdetaan tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä, rakentamalla tuon ymmärryksen perusteella sekä työnantajalupaus että yrityskulttuuri. Näin ollen työntekijäkokemuksen johtaminen on vahvasti sidoksissa yrityskulttuurin johtamisen kanssa ja on sitä kautta suoraan vaikutuksessa työhyvinvointiin.

Työnantajalupauksen tulee olla huolella pohdittu, yrityksen kulttuuria ja sen arkea aidosti kuvaava, suhteellisen pysyvä asia. Antamalla realistisia lupauksia ja panostamalla niiden toteuttamiseen työntekijöiden odotukset asetetaan kohdilleen ja annetut lupaukset lunastetaan. Näin syntyy positiivinen työntekijäkokemus. (Luukka 2019, 129.)

Tracy Maylett ja Matthew Wride kirjassaan *The Employee Experience* nostavat työntekijäkokemuksen ymmärtämisen keskiöön **odotusvastaavuuden** (Expectation Alignment, EA), joka heidän määrittelynsä mukaan tarkoittaa sitä, *miten hyvin työntekijän odotukset työpaikastaan vastaa hänen todellisia kokemuksiaan*. (Luukka 2019, 132.)

Ilman odotusvastaavuutta merkityksellinen työntekijäkokemus ei ole mahdollinen. Kun odotukset ja kokemukset eivät kohtaa, on odotusvastaavuus rikki (Expectation Alignment Dysfunction, EAD), ja sen vaikutus työntekijän motivoitumiseen, sitoutumiseen ja uskollisuuteen on tuhoisa. (Luukka 2019, 132.)

Motivaatio ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä työntekijäkokemuksessa. Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen toiminnassa vaikuttavien motiivien kokonaisuutta. Motivaatiota voidaan tarkastella sekä *motiivien* eli toimintaa synnyttävien asioiden näkökulmasta, että *toiminnan intensiteetin* eli sen voimakkuuden näkökulmasta. Toisin sanoen *miksi ja kuinka intensiivisesti* ihminen toimii ja tuottaa. (Luukka 2019, 143.)

Motivaatio jaetaan yleensä **sisäiseen** ja **ulkoiseen motivaatioon**. Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Tehdään jotakin saadakseen palkinnon tai välttääkseen rangaistuksen. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, kun ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään *kiinnostavat* ja *innostavat* tai jotka *tuntuvat* hänestä *arvokailta*. (Luukka 2019, 143–144.)

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista (tehdään kun on pakko). Sisäinen motivaatio on taas parhaimmillaan proaktiivista. Ulkoisen motivaation ohjaama työ saattaa tuntua pakolta, jolloin ihminen joutuu käyttämään energiaa pelkästään itsensä ”motivoimiseen”. Sisäisen motivaation ohjaamassa tekemisessä puolestaan työ parhaimmillaan antaa energiaa. (Luukka 2019, 144.)

Sisäinen motivaatio voidaan jakaa edelleen kahteen: **sisäsyntyiseen** ja **sisäistettyyn motivaatioon**. *Sisäsyntyinen motivaatio* tarkoittaa sitä, että *yksilö kokee tekemisen itsessään olevan innostavaa ja nautinnollista*, hän motivoituu puhtaasta tekemisen riemusta. *Sisäistetty motivaatio* puolestaan tarkoittaa sitä, että *tiety tekeminen tuntuu tekijästään arvokkaalta*, koska tekeminen kytkeytyy hänelle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Tekemisen ollessa linjassa tekijän arvomaailman kanssa tekijä kokee tekemisen itsearvoisen tärkeäksi ja arvokkaaksi. (Luukka 2019, 144.)

Sisäsyntyinen motivaatio on vahvin motivaation muoto. Yrityksen näkökulmasta sisäsyntyisen motivaation haasteena on se, sitä on vaikea synnyttää ”väkisin”. Sisäistettyä motivaatiota sen sijaan voidaan ”opettaa” - auttaa yksilöitä (työntekijöitä) löytämään sisäistä motivaatiota sytyttäviä elementtejä työstään tarinoiden kautta. (Luukka 2019, 144–145.)

On syytä kuitenkin muistaa, että motivaatio vain ohjaa ihmisen toimintaa. Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat sen lisäksi myös biologiset, kulttuuriset ja tilanteeseen liittyvät tekijät. (Maslow, A. 1943) Organisaatio voi vain pyrkiä luomaan ympäristön, jossa työntekijät motivoituisivat toivotulla tavalla. (Luukka 2019, 145.) (vrt. Maslowin tarvehierarkia)

5 Rekrytointi ja perehdytys

Tässä luvussa käsitellään sitä, miksi rekrytointiprosessi on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin ja yrityskulttuurin kannalta, millainen sen tulisi olla pääpiirteissään, sekä mikä perehdytysprosessi on. Tarkastellaan sen näiden prosessien tärkeyttä alkavan työsuhteen, sekä yrityskulttuurin näkökulmasta, sekä puhutaan sitä, miten ne kannattaa toteuttaa.

5.1 Rekrytointi

Rekrytointi on yrityskulttuurin näkökulmasta yksi kaikkein tärkeimmistä prosesseista. Se on tärkeä kahdesta syystä: 1. Sen tehtävä on varmistaa, että vain kulttuuriin sopivat henkilöt pääsevät organisaation jäseniksi. 2. Se keitä yritys rekrytoi, kertoo yrityksen nykyisille työntekijöille, millaista osaamista ja asennetta organisaatio juuri nyt arvostaa - sisäistä viestintää vahvimmillaan. (Luukka 2019, 255.)

Yrityksen menestyksen kannalta rekrytointi on myös tärkeimpiä prosesseja. Työntekijän palkkaaminen on suuri investointi taloudellisesti, mutta sillä ketä rekrytoidaan ja miten he sopeutuvat organisaatioon, on myös merkitystä yrityksen tuloksellisuuteen. Huippuosajien rekrytointi ei yksinään riitä. Työntekijöiden on osattava toimia motivoituneesti yhdessä, kehittymään yrityksen tahtomaan suuntaan ja pysymään talossa (vrt. Työntekijäkokemus – Employee experience). (Kajjala, M. 2016)

Rekrytointia ja sitä tukevia toimia tulee tehdä jatkuvasti. Työnantajakuvaa tulee rakentaa systemaattisesti toivetyöntekijäkunnalle. Rekrytoinnilla tulisi tavoittaa myös ne henkilöt, jotka eivät aktiivisesti hae töitä. Kaikilla aloilla, parhaat osaajat valitsevat työpaikkansa. Huonolla työnantajakuvalla varustetut ja huonon työpaikan maineessa olevat organisaatiot joutuvat valitsemaan niistä hakijoista, jotka eivät hyviin kelvanneet. Rekrytointi tulisi lähteä aina siitä, minkälainen kulttuuri yrityksessä on ja miten hyvin se työntekijöiden kokemuksessa toteutuu. (Luukka 2019, 257.)

Tärkeintä rekrytoinnissa on pitää huoli siitä, että ne henkilöt, joita yritykseen halutaan, altistuvat systemaattisesti organisaatiota koskeville ja heitä puhutteleville viesteille. Kyse ei siis ole pelkästään sen kertomisesta, että avoimia työpaikkoja on, vaan siitä, että yritys kertoo osaamisestaan, tekemisestään, tekijöistään ja kulttuuristaan. Yrityksen toivetyöntekijät pitää saada innostumaan yrityksestä, jo ennen kuin sillä on ensimmäistäkään paikkaa avoinna. (Luukka 2019, 258.)

Luukka (2019) esittää kirjassaan *rekryointiprosessin* seitsemän kriittistä pistettä, joissa hänen mielestään vaaditaan aktiivisia päätöksiä ja tekoja, jotta rekryointi tukisi yrityskulttuuria. Näitä ovat:

1. Ketä haetaan?
2. Mistä haetaan?
3. Miten tavoitetaan?
4. Mitä ja miten kerrotaan?
5. Valintaprosessi: rakenne ja kokemuksellisuus.
6. Valinta ja viestintä.
7. Aika ennen työsuhteen alkua.

Rekryointiprosessi

Rekryointiprosessi tulee suunnitella huolella ja sen tulee olla samanlainen kaikille hakijoille. On syytä määrittää sen vaiheet selkeästi ja haastaa jokaisen vaiheen merkitys - mitä lisäarvoa kukin rekryointiprosessin vaihe tuo? Suunnittelussa täytyy pitää aina mielessä kaksi asiaa: organisaatio ja hakija. (Luukka 2019, 275–280.)

Hyvää hakijaa ei saa menettää huonon, pitkän tai hitaan rekryointiprosessin takia. On myös tärkeää, että hakija tietää prosessin rakenteen sen alkaessa. (Luukka 2019, 275–280.) Vailla ajatusta hoidetut rekryoinnit kertovat myös siitä, että organisaatio suhtautuu henkilöstöönsä kulueränä, vaikka kyseessä pitäisi olla harkittu investointi. (Salminen 2015, 43–68.)

Rekryointiprosessin voidaan jakaa karkeasti seuraaviin vaiheisiin: (Laine, K. & Äijälä, K. 2013, 5; Österberg, M. 2005, 71–85.)

- Rekryointitarpeen määrittely
- Tehtäväanalyysi
- Henkilöprofiilin määrittely
- Valintakriteerien ja rekryointi-ilmoituksen laadinta
- Hakukanavien valinta
- Esikarsinta, mm. hakemusten käsittely ja karsinta, haastattelut, soveltuvuusarvioinnit, suosittelijat jne.
- Rekryointihaastattelut ja soveltuvuusarvioinnit,
- Valinta ja palkkaaminen ja
- Pehdytys

Tarkkaa prosessin määrittelyä tai sen johdonmukaista etenemistä ei voida yleistää, sillä jokaisessa organisaatiossa rekryointiprosessi on erilainen. Eri vaiheet voivat mennä limittein tai eri järjestyksessä. Joitakin vaiheita ei ole ollenkaan. Periaatteena on, että kandidaatista kerätään mahdollisimman paljon relevanttia tietoa, ja sitä suodatetaan sekä priorisoidaan rekryointiprosessin edetessä kohti kriittistä position kannalta tarkoituksenmukaista tietoa. (Koivisto 2004, 25.)

Suunnitellessa rekrytointiprosessia tulee siis ensimmäiseksi pohtia, mitä tulevan työntekijän tulee saada aikaiseksi, millaiseen työsuhteeseen ollaan palkkaamassa sekä millainen urapolku tällä tulevilla rekrytoinnilla mahdollisesti voi olla. Keskeistä on myös tuoda nämä yrityskulttuurin ja strategian näkökulmasta. (Kaijala 2016, 58–62.) Kirkastettu tarve on selkokielineen kuvaus siitä, miksi tehtävä on organisaation strategian ja olemassaolon kannalta olennainen, ja miten tehtävä organisaation strategiaan ja olemassaoloon vaikuttaa. (Salminen 2015, 43–68.) Tällöin määritellään myös kandidaatin valintakriteerit.

Tämän lisäksi tulee miettiä mitä kanavia tullaan käyttämään, millainen työpaikkailmoitus tullaan julkaisemaan, aikaväli, jona käsitellään ja seulotaan hakemuksia, haastatteluvaiheen/-vaiheiden aikatauluttaminen ja ehkä tärkeimpänä hakijoiden tiedottaminen prosessista ja sen etenemisestä. (Kaijala 2016, 58–62.)

Mielikuva organisaatiossa alkaa rakentumaan jo siinä vaiheessa, kun työpaikkailmoitus julkaistaan hakukanavissa ja hakijat alkavat lähettämään hakemuksia. Työpaikkailmoitus ja se miten rekrytointi etenee, kertoo tarkkaavaiselle hakijalle organisaation toimintavoista ja -periaatteista. Mikäli hakija ei koe rekrytoinnin edetessä sittenkään organisaation toimintatapojen vastaavan hänen arvojaan tai hyviä tapoja, hän saattaa menettää kiinnostuksensa työpaikkaan. Tällaisessa tilanteessa organisaatio menettää hyvän kandidaatin vain, koska organisaatio ei panostanut rekrytointiprosessiin jo alusta saakka. (Vuorinen 2020)

Sen jälkeen, kun on kirkastettu todellinen tarve rekrytoinnille, mietitty millaista henkilöä tähän tarpeeseen haetaan ja valittu tämän mukaan kanavat, joiden kautta rekrytointia tullaan toteuttamaan, valitaan kandidaatti hakumenetelmä oman tarpeen ja tilanteen mukaan. Tämän jälkeen päätetään ketkä organisaatiossa osallistuvat prosessin toteutukseen.

Suuressa osassa yrityksiä rekrytointiprosessina kuuluu HR:lle. Tämä ei tarkoita sitä, että HR tekisi päätökset yrityksen puolesta. Prosessi pitää rakentaa siten, että se sitouttaa myös muut yrityksen edustajat niin prosessiin, valintaan kuin kandidaattiin. HR haastattelee kandidaatit yleensä ensin säästääkseen yrityksen aikaa, mutta ennen kaikkea varmistuakseen kandin sopivuudesta kulttuuriin. (Luukka 2019, 275–280.)

Jokaisen hakijan tulisi tavata ainakin oma tuleva esimies sekä muutama tuleva kollega. Tiimin näkökulmasta potentiaalisen uuden tiimiläisen tapaaminen ja valintaan osallistuminen *sitouttaa* (ks. Työntekijäkokemus). Työnhakijan näkökulmasta kollegoiden tapaaminen on tärkeää, jotta hän voi tavata tulevan tiiminsä. (Luukka 2019, 275–280.)

Kollegatapaamisten osalta on tärkeää sopia etukäteen, mikä on kollegoiden rooli päätöksenteossa. Onko jokaisella oikeus vaikuttaa kandidaatin valintaan vai päättääkö esimies yksin HR:n kanssa, mutta kuuntelee tiimiä päätöksessä. Mitä useammat korvat ja silmät ovat uutta tiimin tulevaa jäsentä valitsemassa, sitä useammasta näkökulmasta voidaan hakijan sopivuudesta varmistua. (Luukka 2019, 275–280.)

Kun on määritelty ketkä organisaatiossa osallistuvat rekrytointiprosessiin, suunnitellaan haastattelut, jonka jälkeen siirrytään itse prosessin toteuttamiseen ja oikean kandidaatin valintaan. Viestintä (kommunikointi hakijoiden kanssa) on tärkeimmässä roolissa koko prosessin aikana. Toteuttamalla viestinnän hyvin ja suunnitelmallisesti voi erottautua työnantajana markkinoilla ja vahvistaa omaa työnantajakuvaa. (Salminen 2015, 43–68.)

Jos hakijoilla teetetään psykologisia-, soveltuvuus- tai joitain muita testejä, tulisi ymmärtää, miksi niin tehdään. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että haastattelussa selvitetään hakijan arvomaailma ja hänen sopivuutensa organisaation kulttuuriin. Rekrytointiprosessista tulisi pyrkiä tekemään kokemuksellinen, erilainen ja sellainen, joka kertoo kulttuurista jotakin. (Luukka 2019, 275–280.)

Panu Luukka esittää rekrytointiprosessin neljässä vaiheessa. Hänen mielestään toteuttamalla jokaisen vaiheen hyvin mietittynä ja suunniteltuna voidaan rakentaa ehjä kokonaisuus, joka kehittää ja tukee työhyvinvointia ja työnantajakuvaa. Nämä vaiheet ovat: (Kaijala 2016, 26.)

1. Rekrytointi tarpeen määrittely – mitä osaamista, mihin ongelmaan.
2. Rekrytoinnin aikajana
3. Hallittu prosessi
4. Jälkihoito

Tiedä ketä etsit

Rekrytoidessa on tärkeintä ymmärtää, minkälaisia ihmisiä organisaatioon haetaan. Kun rekrytoidaan, rekrytoidaan aina *kokonaisia ihmisiä* (vrt. Teal– evolutiivinen maailmankatsomus), ei ihmisestä irrallisia osaamisia. Näin ollen yrityksillä ei ole varaa hakea kandidaatteja vain osaamisportfolion perusteella, vaan uudet työntekijät pitää valita kokonaisuutena kulttuuriin sopiviksi. (Luukka 2019, 259–265.)

Jotta voidaan etsiä kulttuuriin sopivia ihmisiä, tulee tietenkin ymmärtää, millainen kulttuuri yrityksessä oikeasti on. (Luukka 2019, 259–265.) (vrt. Kulttuurin johtaminen) Kun organisaation tarve kuhunkin rekrytointiin puretaan auki, saadaan palkattua oikeanlaisia ihmisiä tekemään oikeanlaisia asioita. (Salminen 2015, 43–68.)

Rekrytoinnilla vahvistetaan, mutta sillä voidaan myös muuttaa yrityskulttuuria. Rekrytoinnin näkökulmasta on siis tehtävä aktiivinen päätös: haetaanko ihmisiä, jotka ylläpitävät kulttuuria, vai ihmisiä, jotka tulevat muuttamaan sitä. (Luukka 2019, 264–265.) Rekrytoinnilla voidaan myös joko vahvistaa tai heikentää omaa työnantajakuva.

Panu Luukan (2019) mielestä nykyistä rekrytointia ohjaa kolme lainalaisuutta, joiden ymmärtäminen voi siirtää sen oikeisiin lähtökohtiin. Nämä lainalaisuudet ovat seuraavat:

1. Työvoimaa on aina tarjolla, mutta *talentista* on jatkuva pula.
2. Hyvinvoiva, onnellinen ja kehittyvä *talentti* vetää kaltaisia puoleensa.
3. *Talentti* valitsee työnantajansa.

Eri lähteiden perusteella näyttäisi siltä, että puhuttaessa ”*talentista*”, hallintotieteissä tarkoitetaan ”kyvykkyyttä”. Tästä voidaan päätellä, että *talentti* on jotain enemmän kuin tietämyksen omaaminen. *Talentti* rakentuu potentiaalista; siitä, mitä henkilö on kykenevä omaksumaan, miten hän oppii, sekä tilannekohtainen älykkyys ja toimintakyky uusissa ja muuttuvissa haasteissa. (Kaijala 2016)

Ulrich ja Smallwood (2012) artikkelissaan *What is talent?* yksinkertaistivat *talentin* määrittelyä seuraavalla kaavalla:

Talentti = Osaaminen x Panos x Sitoutuminen

Tässä yhtälössä kolme tekijää kerrotaan keskenään. Näin ollen, jos yksikään yhtälön attribuuteista on 0, lopputulos on 0 – tarkoittaen, että jos jokin näistä kolmesta komponentista puuttuu, muut eivät korvaa sitä. Heikkosti pätevistä henkilöistä ei voi tulla *talenttia* edes silloin, kun työntekijä on sitoutunut ja osallistuva. (Lumme-Tuomala 2017)

Ulrichin ja Smallwoodin (2012) mukaan **osaaminen** viittaa *tietoon, taitoon ja arvoihin*, joita tarvitaan tänään ja huomenna, kun taas **sitoutuminen** on *tahtoa tehdä työtä ja työpanos*. Tämä tapahtuu, kun työntekijät kokevat, että heidän henkilökohtaiset tarpeensa tyydytetään heidän aktiivisen osallistumisensa kautta organisaatioon. (Ulrich & Smallwood 2012, 60.)

Rekrytointi kanavat

Sen jälkeen, kun on ymmärretty, millaisia ihmisiä ja minkälaista *talenttia* organisaatioon haetaan, tulee ymmärtää, mistä niitä hakea. Tässäkin on tärkeää sisäistää, että rekrytoinnissa etsitään ihmisiä, jotka oikeasti haluavat yritykseen töihin. Rekrytointi on aina pitkäaikaista suhteen rakentamista. Yrityksen tulee tehdä työtä pitkäjänteisesti ja näkyvästi, missä se uskoo sen toivetyöntekijöiden ”hengaavan”. (Luukka 2019, 265–275.)

Jokainen kanava, jossa rekrytoidaan, vaatii oman strategiansa. Nyrkkisääntönä kaikkiin kanaviin voidaan pitää, sitä, että kanavaan ei kannata mennä, jos ei tiedetä, miksi sinne mennään ja, jos ei aiota systemaattisesti päivittää kanavaa. (Luukka 2019, 265–275.)

Tapoja ja paikkoja löytää sopivat kandidaatteja on monia. Yrityksen on pidettävä huoli siitä, että se operoi *monissa kanavissa ja monilla tavoilla* mutta *kulttuurinsa mukaisesti*. Tärkeintä on saada hyviä ja oikeita hakijoita. Jo olemassa olevien työntekijöiden verkostot ovat hyviä ”rekrytointi kanavia”. Omat työntekijät tietävät hyvin, millainen ihminen organisaatioon sopii ja millainen siellä pärjää. Tämän lisäksi on tärkeää rakentaa suhdetta toive-työntekijöihin jo kouluissa, joista he valmistuvat. Oppilaitosyhteistyössäkin, keskeistä on pyrkiä erottautumaan kulttuurillesi ominaisella tavalla. (Luukka 2019, 265–275.)

Kun huippuosajien kysyntä on suurempaa kuin tarjonta, on haettava *moniosajia*, jotka voivat kehittyä tehtävässä, omaksua laajan skaalan ja rakentaa uran. Kannattaa siis mieluummin tarjota mahdollisuuden kehittyä ja rakentaa itselleen urapolku, kuin tiettyä ”tehtävää”. (Kaijala 2016, 63.)

Viestintä ja valinta

Panu Luukan (2019) mielestä tärkeimmät 3 oppia työntekijöiden valinnasta ovat seuraavat:

1. Älä valitse huonoista parasta. Äläkä tee rekrytinnin suhteen kompromissia. Jos et ensimmäisellä hakukerralla löytänyt sopivaa kandia, hae uudelleen. Huono rekrytointi vaikuttaa aina kulttuuriisi.
2. Et etsi treffiseuraa vaan kollegaa.
3. Luota intuitioon. Luukka suosittelee luottamaan intuitioon, siitä huolimatta, että Suomessa painotetaan faktapohjaista päätöksentekoa ja vähätellään tunnetta. Rekrytoidessa ei luoteta riittävästi intuitioon, koska se mielletään tunteeksi ja ansioluettelo taas faktaksi.

Työsopimusneuvottelu on yksi keskeinen vaihe työntekijän ja organisaation välisen suhteen rakentamisessa. Rekrytinnin alusta asti tulee tehdä selväksi, mikä on palkkataso, joka ollaan valmis tarjoamaan, ja etupaketti, joka työntekijälle kuuluu. (Luukka 2019, 281–284.)

Aika ennen työsuhteen alkua

Työsopimuksen allekirjoituksen ja työsuhteen alkamisen välinen aika on paikka, jossa organisaatio voi erottautua, kehittäen ja rakentaen työntekijäkuvaansa. Tänä aikana voidaan jo aloittaa työntekijän perehdytys ja sitouttaminen. (Luukka 2019, 288–291.)

Rekrytointi ja työsuhteen alku pitäisi rakentaa siten, että innostus ja odotus kasvavat kasvamisestaan niin, ettei uusi työntekijä meinaa pöksyissään pysyä ennen ensimmäistä työpäivää. Ja ensimmäisen työpäivän tehtävä taas on lunastaa rakentuneet odotukset ja jopa ylittää ne. (Luukka 2019, 288–291.)

5.2 Perehdytys

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän tai uusiin työtehtäviin siirtyvän työntekijän työpaikalla tapahtuvaa alkuohjausta ja vastaanottoa (Juuti & Vuorela 2015). Kauhasen (2012) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa siis kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa sekä tulevan työnsä. Kauhanen jakaa perehdytyksen kolmeen osa-alueeseen: *työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämiseen*. (Kauhanen 2012)

Työyhteisöön perehdyttäminen sisältää *yrittäjäkulttuurin, työyhteisön, arvojen, vision, toiminta-ajatuksen sekä liikeidean esittelyn*. **Työpaikkaan perehdyttäminen** sisältää *sidosryhmiin tutustumisen*, joiden kanssa ollaan työn puitteissa vuorovaikutuksessa, kuten työntekijöihin, asiakkaisiin sekä muut sidosryhmät. Itse **työhön perehdyttäminen** tarkoittaa *työtehtäviin sekä niihin liittyviin odotuksiin perehtymistä*.

Perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä ymmärtää organisaation toiminnan ja tavoitteet, omat velvollisuudet ja vastuut sekä ennen kaikkea työnsä kokonaiskuvan. Perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja suorittaa työtehtävät oikealla ja turvallisella tavalla (Lepistö 2004, 56.; Työturvallisuuskeskus 2020).

Perehdytystä ja sen tavoitteita voidaan tarkastella myös työviihtyvyyden kannalta eikä pelkästään työskentelyn konkreettisten tavoitteiden näkökulmasta. Tällöin perehdyttämisen tavoitteena on myös tukea alusta saakka työntekijän uraa ja viihtyvyyttä organisaatiossa. Tavoitteena on, että uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja kokee kuuluvansa tärkeänä osana työyhteisöön (Juuti & Vuorela 2015).

Perehdytyksen tehtävä kulttuurisesta näkökulmasta on nimenomaan toivottaa työntekijä tervetulleeksi yhteisöön, opettaa hänelle yhteisössä selviytymisen keskeiset ja tärkeät asiat sekä tutustuttaa ja perehdyttää työntekijä työhönsä ja organisaationne tapaan tehdä töitä. Perehdytyksen tulisi mieltää ajaksi, joka alkaa jo työhaastatteluissa. (Luukka 2019, 290–291.)

Perehdytysprosessi

Perehdytys voitane ajatella tärkeimmäksi työpaikalla toteutettavista koulutuksista. Perehdytysprosessi ei koske pelkästään perehdytettävää työntekijää, vaan sen lisäksi esimiestä sekä koko työyhteisöä. Prosessin kesto riippuu monesta osatekijästä; työtehtävästä, työntekijän koulutuksesta sekä taustasta. Mitä laajemmasta ja haastavammasta työtehtävästä on kyse, sitä pidempi on yleensä tarvittavan perehdytyksen kesto. (Kauhanen 2006, 88.; Hyppänen 2013.)

Kaikki henkilöstöryhmät käyvät perehdyttämisprosessin läpi; vuokra- ja kausityöntekijät, uudet vakituiset työntekijät ja työntekijät, joiden työntoimeenkuva muuttuu. Muutokset työtoimenkuvissa voivat johtua organisaation sisäisistä siirroista, uusien työmenetelmien, laitteiden tai teknologioiden käyttöönotosta. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Perehdyttämisprosessille tulisi luoda suunnitelman. Kun perehdyttämissuunnitelma on kerran laadittu kunnolla, sen käyttöönotto on helpompaa (Joki 2018, 114.). Perehdyttämissuunnitelmasta tulisi käydä ilmi, kuka on pääperehdyttäjä, kuka ottaa työntekijän vastaan ja esittelee työntekijälle toimitilat sekä hänen työkaverinsa. Perehdytysuunnitelmasta tulisi käydä myös ilmi, miten työntekijän perehdytys käytännössä toteutetaan. Kaikki tämä tulisi miettiä ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää, jotta prosessi on sulava ja miellyttävä kaikille. Näin työntekijä saa selkeän ymmärryksen omasta työtoimeenkuvasta, työyhteisöstä ja yrityksen toimintatavoista alusta alkaen. (Juuti & Vuorela 2015.)

Suurin virhe perehdytyksessä onkin sen suunnittelemattomuus ja sitä kautta kunnollisen opastuksen laiminlyönti. Perehdytyksen onnistuminen ei riipu perehdyttäjän opetustaidoista- ja tiedosta vaan ennemminkin siitä, edetäänkö perehdytyksessä sopivalla nopeudella ja havainnollistetaanko asioita tarpeeksi hyvin. (Juuti & Vuorela 2015.)

Perehdyttämisprosessin suunnitteluvaiheessa tulisi pitää mielessä, että perehdytys on aina yksilöllistä. Toiset oppivat paremmin esimerkiksi käytännön kautta, kun taas toiset teorian pohjalta. Myös osaamistaso on erilainen lähes jokaisella työntekijällä. Yksilölliset erot niin oppimistavan, osaamistason kuin arvojenkin osalta tulisi ottaa huomioon alusta alkaen. (Vuorinen, V. 2020)

Hyvin toteutettu perehdytys luo hyvän perustan työssä viihtymiselle sekä tukee luontevien suhteiden syntyä niin työntekijän ja esimiehen välillä kuin muiden työntekijöidenkin kesken. Perehdytys heijastuu myöhemmässä vaiheessa niin työtuloksiin, työviihtyvyyteen työhyvinvointiin ja koko yrityskulttuuriin. Voidaanko työntekijältä edes vaatia kunnollisia työtuloksia, jos perehdytystä ei ole suoritettu hyvin? (Juuti & Vuorela 2015.)

6 Teoreettinen yhteenveto

Tässä luvussa esitetään pohdinnat edellä esitetystä tietoperustasta, sekä sen perusteella syntynyt teoreettinen viitekehys, jonka kautta tullaan tarkastelemaan tutkimustuloksia. Tämän lisäksi esitellään analyysiprosessia varten luodun työkalun havainne kuva.

Pohdinta ja teoreettinen viitekehys

Pohdittaessa *organisaatio*-sanan merkityksen historiaa, voidaan tehdä johtopäätös, että maailmaa on täynnä ”organisaatioita”. Ekosysteemit, eläinlaumat, ihmiskunta, valtiot, kunnat ja perheet ovat kaikki ”organisaatioita”. Elämä hallinnoi, kaikessa evoluutioviisaudessaan, käsittämättömiä ekosysteemejä. Jatkuvasti kehittyen kohti suurempaa ja suurempaa kokonaisuutta, monimutkaisuutta ja tietoisuutta. Luonnon muutos tapahtuu kaikkialla, koko ajan, itseorganisoituvassa ”kehossa”, joka tulee jokaisesta solusta ja jokaisesta organismista, ilman keskitettyä komentoa ja hallintaa. (Laloux 2016, 54.)

Lalouxin (2016) mukaan yhteiskunnassa on taipuvaisuutta ajatella, että aina tarvitaan ”pääkomiteaa” kontrolloimaan organisaatiota. Esimerkkinä siitä, että tämä ajatus ei kuitenkaan pidä paikkaansa, hän mainitsee globaalin talouden. Globaali talous on monimutkainen mekanismi, jonka sisällä toimii miljoonia yrityksiä ja miljardeja asiakkaita, jotka tekevät biljoonia päätöksiä joka päivä. Globaali talous toimii, tästä huolimatta, ilman ”ylintä” tahoa, joka kontrolloisi sitä. Toisena esimerkkinä hän esittää ihmisaivot - 85 miljardia solua, jotka toimivat symbioosissa ilman ”toimitusjohtajaa” tai ”hallitusta”.

Kun Laloux puhuu jonkun värisestä organisaatiosta, hän puhuu organisaation tietyn tyyppisistä prosesseista, rakenteesta, kulttuurista. (Laloux 2016, 18–34.) Hän kertoo kirjasaan, että mikään organisaatio ei ole puhtaasti yhden ”värinen”. Organisaatiot, kuten ihmisetkin, voivat yhdellä tasolla toimia näin ja toisella tasolla toisinpäin.

Kaikki Lalouxin (2016) tutkimuksessa löytyneet uuden paradigman nojalla toimivat yritykset, ovat kaikki eri toimialoilta, mikä osoittaa sen, että uusi paradigma voi toimia kaikilla aloilla. On hyvä huomioida, että osa yrityksistä perustettiin ”Tea” mentaliteetilla, kun taas osa toimi perinteisinä organisaatioina, kunnes uusi johto muutti niiden tapaa toimia. (Laloux 2016, 53.)

Risto Harisalo (2008) kertoo laajasti organisaatioteoriasta tieteenä kirjassaan. Hän kuvaillee 11 eri organisaatioteoriaa ja kolme tapaa luokitella näitä teorioita. Harisalon kirja uppoutuu syvällisesti organisaation tutkimiseen ilmiönä. Hän sanoo, että valittu määritelmä organisaatiosta vaikuttaa ratkaisevasti siihen, mitä organisaatiosta ajatellaan ja kuinka sitä tutkitaan ja kehitetään.

Lalouxin oranssin organisaation voidaan karkeasti verrata Harisalon esittämään *tavoite- ja tehokkuusmallin* mukaiseen organisaatioon. Vihreän organisaation voidaan puolestaan verrata *tulkinnallisen mielikuvan eli kulttuurillisen mallin* mukaiseen organisaatioon. Teal organisaation voitane taas ajatella olevan useamman Harisalon esittämän mallin yhdistelmä. Uuden paradigman organisaatiossa voidaan nähdä *säilyismallin, vaihdantamallin, sekä kulttuurillisen mallin* tekijöitä. Lisäksi Teal mentaliteetista löytyy myös jonkun verran *tavoite- ja tehokkuusmallin* vivahteita.

Tässä tutkimuksessa lähdemme tarkastelemaan tutkittavia yrityksiä yhdistelemällä Lalouxin ja Harisalon esittämää organisaatio teoriaa. Tarkastelusta jätämme pois punaiset ja keltaiset organisaatiot, sillä tänä päivänä niitä edustavat organisaatiot eivät harjoita varsinaisesti liiketoimintaa. Katsomme, onko yrityksillä käsitystä siitä, miten he omaa organisaatiota määrittelevät ja pitääkö tämä määritelmä todellisuudessa paikkansa. Tarkastelemme mitä ”värejä” kustakin organisaatiosta löytyy, ja pyrimme etsimään ”Teal” organisaation merkkejä.

Mainittakoon, että edellä esitellyn Gallupin työvoimatilatutkimuksen mukaan vuoden 2016 ja 2013 tulosten välillä on tapahtunut positiivista muutosta. Sitoutuneita työntekijöiden määrä on kasvanut 5 %:lla ja aktiivisesti sitoutumattomien, ns. ”vihaajien” määrä on laskeutunut peräti 6 %:lla. Tämä saattaisi viitata siihen, että Lalouxin (2016) teoria uudesta organisaation paradigmatista on tosi ja se on ottamassa ilmaa siipiensä alle.

Kun ajatellaan ymmärrystä menestyksestä ja verrataan sitä edellä esitettyyn organisaatioteoriaan, voidaan johtaa seuraavaa: oranssin organisaation tarkoituksena on tuottaa rahaa sen osakkaille. Sen menestys määräytyy siis rahassa ja luvuissa. Yritykselle asetetaan tavoitteita, jotka monesti ovat myyntilukuja euroina tai kappalemäärinä. Menestys on näiden tavoitteiden saavuttamista. Sillä miten ne saavutetaan ei yleensä ole väliä. Kovan paineen alla eettisyys ja oikeudenmukaisuus saattaa jäädä taka-alalle.

Vihreässä organisaatiossa puolestaan yhtä tärkeässä roolissa kuin tuotto, on työyhteisö, asiakkaat, yhteistyökumppanit, yhteiskunta, jossa ne toimivat sekä ympäristö. Nämäkin yritykset tavoittelevat myös rahallista tuottoa. Rahallisen tuloksellisuuden pohjana on kuitenkin monesti halu kehittää ja muuttaa ympäröivää maailmaa. Esimerkiksi luomalla lisää työpaikkoja kehittäen näin yhteiskunnan taloutta tai hiilijalanjäljen nollaaminen, järjestämällä tempauksia, jossa istutetaan puita, yms. Tällöin tuloksellisuuden rinnalle menestyksen merkinä tulee myös työhyvinvointi ja eettisyys.

Teal organisaatioissa erona vihreisiin organisaatioihin on se, että niiden olemassaolo perustuu jonkun suuremman tavoitteen saavuttamiseksi. Esimerkkinä Laloux (2016) mainitsee kirjassaan Buurtzorgin, jonka päämäärä on mahdollistaa hyvä ja autonominen elämä vanhuksille. Tämän saavuttamiseksi Buurtzorgin perustaja, kuullessaan kilpailijoidensa mielenkiinnosta hänen yrityksensä toimintatavoista, kirjoitti kirjan ja lähetti sen jokaiselle kilpailijalleen. Näin hän halusi mahdollistaa päätavoitteensa toteutumisen silläkin uhalla, että hänen markkinaosuutensa jäisi pienemmäksi. (Laloux 2016, 114.)

Tarkastellaan seuraavaksi, miten työhyvinvointi ja yrityskulttuuri linkittyvät organisaatioväriteoriaan. Annette Salminen (2013) mainitsee, että mikään työyhteisö ei voi voida hyvin, ellei yksilöt siinä työyhteisössä voi hyvin. Tässä on hyvä huomioida myös se, että vastavasti jokainen yksilö vaikuttaa omalla osallaan työyhteisön hyvinvointiin. Työhyvinvointia kuten yrityskulttuuria rakentaa työyhteisön yksilöt yhdessä yrityksen johdon johtamana.

Jotta työhyvinvoinnista saadaan menestystekijä yrityksen päättäjäillä, tulee olla ymmärrys siitä, mitä se kokonaisuudessaan tarkoittaa, mikä on työhyvinvoinnin todellinen tila ja syyt tähän tilaan. Tätä kautta voidaan työhyvinvointi liittää osaksi yrityksen strategiaa ja näin johtamalla ja kehittämällä muotoilla siitä menestystekijä.

Ihmistieteet ovat jo vuosisatoja pystyneet osoittamaan, että on olemassa tiettyjä ihmisluontoon liittyviä lainalaisuuksia, jotka saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Valitettavan harvat näistä oivalluksista ovat päätyneet organisaatioiden kulttuurisiksi perusteiksi. Ihmisiä pidetään monissa yrityksissä edelleen teollisen ajan tuotantovälineinä. (Luukka 2019, 92.) HR:n arvo usein nähdään vain sen tuottamisessa palveluissa ja näkemyksessä, (rekrytointi, perehdytys, koulutus yms.) (Luukka 2019, 58–60.)

Tarkastellessa työhyvinvointia ja sen ymmärrystä organisaatioteoriaan voidaan tehdä seuraava oletus: oransseissa organisaatioissa työhyvinvointi nähdään kapeasti työterveyshuoltana ja ergonomisina toimistotila ratkaisuuksina. Työhyvinvointi nähdään kuluna yritykselle, ja sitä mitataankin sairauspoissaoloina ja taloudellisena taakkana. Sitä pyritään ylläpitämään minimoidakseen henkilöstökuluja.

Vihreissä organisaatioissa puolestaan on ymmärretty työhyvinvoinnin monialaisuus ja sen vaikutus niin taloudelliseen tuottavuuteen, kun yrityskulttuuriin. Koska vihreissä organisaatioissa työyhteisöä pidetään ”perheenä”, työntekijöiden hyvinvointia pidetään oman organisaation menestystekijänä. Työhyvinvointia pyritään ylläpitämään ja kehittämään, koska sen nähdään olevan avain menestykseen. Sitä mitataan erilaisin mittarein ja tulosten perusteella pyritään tekemään muutosta.

Teal organisaatiossa ymmärrys työhyvinvoinnista vastaa vihreän organisaation ymmärrystä. Ylläpidon ja kehittämisen rinnalla teal organisaatioissa pyritään ennaltaehkäisemään mahdollisia työhyvinvoinnin uhkia. Tämä toteutetaan sisäisellä hyvinvointitoiminnalla. Samoin tärkeänä työkaluna nähdään rekrytointi, sillä on ymmärretty yksittäisen henkilön vaikutukset niin työhyvinvointiin kuin yrityskulttuuriin.

Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Jotta yrityksessä voisi olla hyvä työhyvinvointi, tulisi yrityksessä olla hyvä yrityskulttuuri ja vastaavasti, jotta yritykseen saataisiin rakennettua hyvä yrityskulttuuri, tulee työhyvinvointi olla hyvässä kunnossa.

Tällä vuosikymmenellä ja tästä hetkestä eteenpäin ne organisaatiot, joiden kulttuuriset perusolettamat rakentuvat ihmisiä arvostavan ja kunnioittavan maailmankuvan varaan, menestyvät muita organisaatioita paremmin. (Luukka 2019, 93.) Tämä alkaa näkyä yritysmaailmassa etenkin nyt pandemian aiheuttaman talouskriisin aikana. Se, millaisen kulttuurin yritykseen kuitenkin saadaan, riippuu paljon yrityksen johtajasta ja johtoryhmästä. Jo olemassa oleva yrityskulttuuri kuitenkin saattaa ajaa siihen sopimattoman johtajan pois. (Luukka 2019, 55–57.)

Panu Luukka (2019) kirjoittaa, että jos rekrytoidessa ei tehdä tietoisia päätöksiä kulttuurin mukaisesta palkkaamisesta, saattaa uusi työntekijä olla sopimaton alkuperäiseen kulttuuriin tai jopa täysin vastakohtainen. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että ajan kanssa kriittinen massa alkaa toimia kulttuurista piittaamattomasti, varsinkin jos kulttuuriin sopimaton uusi työntekijä on esimiesasemassa.

Tähän tilanteeseen ei voida havahtua ajoissa, jos yrityskulttuuria ei tarkkailla jatkuvasti ja tehdä tietoisia mm. rekrytointi päätöksiä. Näin, kuten edellä luvussa 5 kuvailtu, tiedostamaton kulttuuri syntyy, ja muuttuu myös tiedostamatta. Pienessä organisaatiossa yhdenkin väärän ihmisen rekrytointi voi olla fataali virhe. Yksikin ”kusipää” on organisaatiolle liikaa, hänen tuloksistaan huolimatta. (Luukka 2019, 35–45.) Juuri tästä syystä rekrytointi on tärkeimpiä prosesseja organisaatiossa.

Jotta rekrytointi onnistuisi kulttuurisista lähtökohdista on siis tiedostettava, minkälaista henkilöä ollaan etsimässä ja mihin tarkoitukseen. Tässä on huomioitava persoonallisuus, arvomaailma, tietotaito ja tahto tehdä työtä. Tätä komboa voitane luonnehtia ”*talentiksi*” eli kyvykkyydeksi.

Jokaiselle yritykselle/organisaatiolle ”kyvykkyys” voi tarkoittaa eri asioita. Tästä syystä ”talentti” on yksi keskeisimmistä tekijöistä, jotka tulisi määritellä jo toiminnan alkumetreillä. Tässä kohtaa palautuu mieleen Risto Harisalonen (2008) väite siitä, että valittu määritelmä organisaatiosta vaikuttaa ratkaisevasti siihen, mitä organisaatioista ajatellaan ja kuinka sitä tutkitaan ja kehitetään.

Organisaatioteoriaan peilaten voidaan tehdä seuraava johtopäätös: tuurikulttuuri, harhakulttuuri ja tuhokulttuuri ovat oransseille organisaatioille ominaisia kulttuuritiloja, koska näissä organisaatioissa joko ei tiedosteta yrityskulttuurin olemassaoloa taikka sen todellista tilaa. Vihreille organisaatioille ominaisia yrityskulttuuritiloja ovat voittavakulttuuri, ja tuurikulttuuri. Näissä organisaatioissa tiedostetaan kulttuurin olemassaolo ja tila, mutta sitä ei aina tietoisesti johdeta tiettyyn suuntaan.

Teal organisaatioissa puolestaan kulttuurin tila on aina voittava. Koska teal organisaatiot toimivat kokonaisuudessaan kuin ekosysteemit, kulttuurin olemassaolosta ei pelkästään olla tietoisia, vaan tiedetään myös sen nykytila sekä se, mitä kulttuuria tavoitellaan ja miten siihen tavoitteeseen kuljetaan työyhteisönä.

Kulttuurin tila kuten työhyvinvointi voi muuttua hyvin herkästikin, kuten tietoperustasta ilmenee. Tämän vuoksi virherekrytointien välttäminen on tärkeässä roolissa niiden ylläpitämiseksi. Teal organisaatiot ovat sisäistäneet rekrytointin tärkeyden koko organisaation menestyksen kannalta. Näissä organisaatioissa katsotaan hyvin tarkkaan uuden työntekijän sopivuutta työyhteisöön ja yrityskulttuuriin ja käytetään kaikkia annettuja työkaluja, kuten esimerkiksi koeaikaa tämän tarkastamiseen.

Myös vihreät organisaatiot panostavat rekrytointiin. Nämä organisaatiot ovat ymmärtäneet rekrytointin tärkeyden työhyvinvoinnin ja kulttuurin ylläpidossa, mutta eivät välttämättä huomaa käyttävänsä esimerkiksi edellä mainittua koeaikaa tarkastellessa uuden työntekijän sopivuutta työyhteisöön. Oransseissa organisaatioissa keskitytään rekrytoimaan kaikista korkeimman tietotaidon omaavan kandidaatin katsomatta hänen sopivuuttansa työyhteisöön ollenkaan. Näissä organisaatioissa työntekijät palkataan positiivisiin, eikä ”yritykseen”.

Edellä esitetyn tietoperustan yhteenvedon perusteella on luotu työkalu tutkimustulosten analyysiprosessia varten. Tässä työkalussa on hyödynnetty Frederic Lalouxin (2016) esittämän organisaatioväriteorian, johon yhdistettiin rinnastetusti tietoperustassa esitettyjen yrityskulttuurin ja työhyvinvoinnin aspektit.

Tätä työkalua voitane luonnehtia tarkastelu linssiksi, jonka kautta tullaan tarkastelemaan tutkimuksessa saatuja tuloksia analyysiprosessin aikana. Tässä on havainnollistettu tämä työkalu kuvan muodossa.



Kuva 5. Analyysityökalu

7 Tapaukset ja tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saatu aineisto ja tulokset. Tämä aineisto on kerätty haastattelemalla, sekä perehtymällä yritysten tarjoamiin asiakirjoihin sekä julkisuudessa oleviin tietoihin yrityksistä. Kuten johdannossa on esitetty, tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, koska se mahdollistaa näkemysten ja mielipiteiden tunnus-telemisen, kun on toivottavaa, että vastaajat laajentavat vastauksiaan.

Haastattelurunkoon, jota on käytetty haastatteluita toteuttaessa, voi tutustua liite osiossa. Kaikki haastattelut toteutettiin video tai äänipuheluna. Tämä johtui pandemian aiheuttamista rajoituksista. Jokainen haastattelu äänitettiin luvan kanssa litteroinnin mahdollistamiseksi.

Tutkimustulokset käytiin läpi kokonaisuudessaan kolme kertaa. Ensimmäisellä kerralla haastattelut litteroitiin, jonka aika tunnistettiin pääpiirteiset teemat. Tämän jälkeen toteutettiin varsinainen temaattinen analyysi edellä esitetyn viitekehyksen ja analyysityökalun avulla. Pääpiirteiset teemat tarkennettiin sen mukaan, kun ne sisälsivät jotain tärkeää suhteessa tutkimusongelmaan.

Teemat tunnistettiin teoreettisen viitekehyksen avulla. Pääteemoiksi muodostuivat **organisaatio**, **yrityskulttuuri**, **työhyvinvointi**, **rekrytointi** ja **perehdytys**. Organisaation alateemoina nähtiin **menestystekijät**, **strategia** ja **arvot**. Osa teemoista, kuten esimerkiksi työhyvinvointi ja yrityskulttuuri olivat osittain päällekkäisiä, mutta ne koettiin tarpeelliseksi erottaa siitä huolimatta.

Lopullisessa aineiston käsittelyvaiheessa saadut tulokset kirjoitettiin auki raporttiin. Tämä toteutettiin teemoittain teoreettista viitekehystä käyttäen. Temaattisen analyysin ja edellä esitetyn analyysityökalun avulla luotiin kunkin tutkittavan yrityksen kohdalla ympyrätaulukko havainnollistamaan sen suhteellisen organisaatioväarin. Jokaisen vaiheen välillä pidettiin viikon tauko, jonka aikana käytiin teoreettinen viitekehys uudelleen läpi uusien ajatusten ja oivalluksien mahdollistamiseksi

Tämä toteutettiin seuraavasti: kukin tutkimusaineistossa esiin tullut teema tarkasteltiin analyysityökalun avulla. Teemat väri koodattiin organisaatioväriteorian mukaisesti. Luotiin taulukko, jossa pystysuora akselilla oli yritykset A, B, C ja D, ja vaakasuora akselilla organisaatio väri *oranssi*, *vihreä* ja *teal*.

Teeman jokainen teoreettinen aspekti väri koodattiin analyysityökalun avulla ja jokainen aspekti katsottiin yksikkönä. Esimerkiksi *itseohjautuvuus* on teoriaviitekehyksen mukaan *teal* organisaation ominaisuus; näin ollen jokaisen yrityksen kohdalla, jonka tuloksista ilmeni, että yrityksessä ollaan itseohjautuvia tai sitä tavoitellaan, merkittiin yksikkö teal värin kohdalle. Lopuksi kunkin värin kohdalla laskettiin yksiköiden määrä, jota verrattiin kaikkien väriyksiköiden yhteismäärään. Näin saatiin yrityksille niiden suhteellinen organisaatioväri.

7.1 Yritys A

Yritys A on vuonna 2015 perustettu suomalainen pelistudio, joka kehittää mobiilipelejä. Se on osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Helsinki, ja pääasiallinen toimiala IT-konsultointi, IT-palvelut.

Vuoden 2019 tilikaudella sen liikevaihto oli 13,39 miljoonaa ja tilikauden tulos 996 tuhatta pakkasen puolella. Liikevaihto nousi peräti 29,2 %, mutta siitä huolimatta liikevoittoprosentti oli -7,2 %. Yhtiöllä oli tilikauden päätyttyä 33 työntekijää. Työntekijämäärä kasvoi 37,5 %:lla edelliseltä tilikaudelta. Jokainen Yritys A:n työntekijä omistaa yrityksen osakkeita. Yhtiön omavaraisuusaste oli 48 %. Luvut perustuvat siis yhtiön viimeisimpään tilinpäätökseen, joka on vuodelta 2019.

Työntekijämäärän kasvu lienee selittävä tekijä tuloksen pakkaslukuihin ja samalla voittoprosentille. Tämän tutkimuksen jälkeen, mielenkiinnolla jäädään odottamaan tämän vuoden (2020) tilipäätöstä.

pandemian aiheuttama talouskriisi ei ole vaikuttanut liiketoimintaan negatiivisesti. Etätyökentely on ollut yrityksessä mahdollista, ennen pandemiaakin. Nyt kuitenkin näyttää siltä, että monet työntekijät saattavat työskennellä etänä tilanteen normalisoiduttuakin useammin kuin aikaisemmin.

7.1.1 Organisaatio

Yritys A:lla on pyrkimyksenä olla matala organisaatio, antaen työntekijöille työkalut kehittämään itseään ja yritystä ilman kontrollia. Yrityksessä on lakisääteiset toimielimet, kuten hallitus, toimitusjohtaja ja yhtiökokous, mutta ei esimiehiä, liidejä tai managereita. Organisaatio koostuu pelitiimeistä ja ”support”-tiimeistä. Pelitiimeillä on suureksi osaksi autonomia päättää peliä ja tiimiä koskevista asioista. Virallisena kielenä Yrityksessä A on englanti, tästä syystä monet yrityskohtaiset termit ovat englanniksi.

Toinen huomioitava ”ryhmänjako” yrityksessä on perustajat ja työntekijät. Perustajia on 5 ja heillä on tiettyjä vastuita ja velvollisuuksia asemaansa perustuen (hallituksen jäsenenä tai toimitusjohtajana). Lähtökohtaisesti yrityksen perustajat pyrkivät kuitenkin olemaan osana pelikehitystiimejä (artisteina, suunnittelijoina, kehittäjinä).

Tärkeimmät tiimit ovat pelikohtaiset tiimit, joita kutsutaan disiplineiksi. Nämä tiimit päättävät tiimikohtaisesti miten järjestäytyneitä ovat. ”Support”-tiimejä ovat marketing, user acquisition, QA ja data & analytiikka. Nämä ”support”-tiimit soluttautuvat osaksi pelitiimejä, joko kokoaikaisesti tai pelinkehityksen tiettyinä vaiheina.

Yrityksen visio on tehdä oikeita pelejä, oikeaan aikaan, oikealle yleisölle. Tämä pyritään saavuttamaan välttämällä tekemästä mitään turhaa, kuten kompleksin organisaatiomallin luominen. Kaikki tekeminen tähtää laadukkaisiin tuotteisiin ja hyvinvoivaan henkilöstöön. Turhana tekemisenä nähdään turha raportointi, asioiden säilyttäminen, kun ne voi tehdä itse, turha byrokratia ja organisaatiokerrosten rakentaminen.

Strategia

Yrityksessä A ei luoda strategiaa vuodelle, vaan pyritään muokkaamaan sitä tilanteen mukaan - mikä näyttäytyy kaikesta järkevämmältä siinä hetkessä. Yrityksen strategiamuutoksista päätetään yhdessä koko firman palaverissa, joka järjestetään maanantaisin. Tässä palaverissa puhutaan yrityksen yleisistä asioista – tuodaan ilmi mitä on tehty ja mitä voitaisiin tehdä jatkossa.

Monesti päätökset tapahtuvat ikään kuin orgaanisesti. Yrityksessä on paljon syvää osaamista, sekä pelialalta että liiketoiminnasta yleisesti. Työntekijät luottavat toistensa osaamiseen ja siihen, että jokainen ajattelee yrityksen parasta päätöksiä tehdessä tai tuodessaan esille esimerkiksi strategia suuntauksia.

Toinen osa strategiaa on järkevä kasvu, jotta voidaan ylläpitää ja edistää olemassa olevaa yrityskulttuuria. Tämän vuoksi rekrytointi on painavassa roolissa strategian toteutuksessa. Yritys A ei palkkaa henkilöä yksittäiseen tehtävään. Uusi työntekijä palkataan sen takia, että se on sillä hetkellä parhaaksi yritykselle.

Seuraavilla yrityksen toiminnoilla nähdään oleva painava rooli Yritys A:n strategian toteutuksessa:

- Pelikehitystiimien toimivuus,
- UA (user acquisition) eli käyttäjähankinta,
- Data-analytiikka,
- HR ja rekrytointi,
- Talous ja markkinointi

Menestystekijät

Tiimien autonomisuus nähdään Yritys A:ssa kriittisenä menestystekijänä. Tehokas autonominen työskentely pyritään varmistamaan rekrytoimalla pääasiassa senior tekijöitä ja antamalla tiimeille aidosti vapaus tehdä päätökset. Päätökset tehdään kuitenkin erittäin läpinäkyvästi. Tiimit varmistavat päätöksentekonsa läpinäkyvyyden hyvällä, yrityksen laajuisella, viestinnällä.

Muut kriittiset menestystekijät ovat markkinaymmärrys ja työntekijöiden hyvinvointi. Vaikka ensi sijassa yritys on mobiilipeliliiketoimintaa, tunnustetaan avoimesti se, että tätä ei voida tehokkaasti toteuttaa ilman hyvinvoivia ihmisiä. A:ssa menestys nähdäänkin pelien menestyksenä ja hyvinvoivina työntekijöinä.

Menestystä mitataan pelien KPI:nä. Esimerkiksi Daily Active User (päivittäisten aktiivisten käyttäjien määrä), Average Revenue per daily user (keskivertotulo per päivittäinen käyttäjä), retentioaste, sekä hyvinvointimittarit (mm. sairauspoissaolot).

Arvot

Yritys A:n arvot määriteltiin sanoiksi koko yrityksen laajuisessa workshopissa. Ne on kirjattu englanniksi ja ovat seuraavat: Respect (Kunnioitus), Trust (Luottamus), Openness & Transparency (Avoimuus ja läpinäkyvyys), Equality & Fairness (Tasa-arvo ja reiluus) ja Ownership (Omistautuminen). Nämä arvot näkyvät myös käytännössä.

Yritys A:ssa pyritään kiittämään toisia ja pidetään lupauksista kiinni. Yrityksessä ei ole budjetteja, vaan jokainen sitoutuu käyttämään yrityksen varoja viisaasti ja järkevästi, yrityksen parasta ajatellen. Yritys A:ssa pelitiimeillä on aidosti vapaat kädet tehdä päätöksiä, koska luotetaan siihen, että päätökset tehdään jälleen kerran yrityksen parasta ajatellen. Yritystä koskevaa tietoa jaetaan avoimesti sekä yrityksen sisällä, että ulkoisesti. Tämä tuli nähdyksi myös tätä tutkimusta tehdessä. Kaikille työntekijöille tarjotaan samat mahdollisuudet kehittyä ja edetä urapolullaan. Tämän kaiken lisäksi, jokainen työntekijä omistaa osan yrityksestä, näin jokaisen intresseissä on yrityksen menestys.

Eräissä haastattelussa tuli ilmi, että yhtenä arvoihin liittyvänä seikkana Yritys A:ssa on yhteisölle takaisin antaminen. Kaikki edellä mainitut arvot johtavat siihen, että miten Yritys A:ssa saadaan työntekijöille sellainen olo, että he tekevät jotain merkityksellistä. Yritys A on jo tehnyt lahjoituksia erilaisiin hyväntekeväisyyksiin.

Tällä hetkellä yritys on kuitenkin suhteellisen pieni startup-yritys, vaikka liikevaihto onkin suurta luokkaa. Tarkoitus on lahjoittaa enemmän, kun taloudellinen voitto kasvaa. Keskustelun ja ideoinnin kohteena on erilaiset tavat, miten yritys voisi auttaa yhteiskunnan yhteisöä, esim. TET-harjoittelijoiden ottaminen, maahanmuuttajien auttaminen yhteiskuntaan integroitumisessa, yms.

Yrityksessä A koetaan, että arvojen on hyvä olla kirjoitettu ylös. Näin voidaan varmistaa, että uudet tulokkaat kykenevät paremmin ymmärtämään mitä yrityksessä arvostetaan ja miten nämä ohjaavat käytöstä ja toimintaa yrityksen sisällä. Kun arvot on kirjattu ylös, niistä on helpompaa kommunikoida.

7.1.2 Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi

Yritys A:n tärkeimmistä arvoista on alusta alkaen ollut ”työntekijät ensin”. Pelialalla työntantajilla on tunnetusti huono maine ja A:n perustajat ovat nähneet sen puolen. Tämän vuoksi he halusivatkin perustaa yrityksen, jossa he voisivat hyvin, jossa voisi nauttia hyvästä työyhteisöstä ja jossa ihmisillä vaan olisi hyvä olla. Tämän haluttiin olevan Yritys A:n erottautumistekijä työmarkkinoilla. Vaikka Yritys A on perustettu työntekijöiden hyvinvoinnin oletukselle, HR ja rekrytointi on saanut hyvin strategisen roolin vasta hiljattain.

Työhyvinvointi

Vuosi sitten yrityksessä on aloitettu systemaattinen työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen. Työhyvinvointina Yrityksessä A nähdään henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimisen. Tätä on mm. kiinnostava ja kehittävä työ, tukeva työyhteisö, mahdollisuus saada ja antaa palautetta, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisön asioihin, hyvä tukirakenne sairastumisen varalta ja sen ehkäisemiseksi. Työhyvinvointiin nähdään vaikuttavan näiden lisäksi oman roolin selkeys. Työhyvinvoinnin hyvän tilan indikaattorina nähdään työstään innostuneet työntekijät, joilla on työn vastapainona elämässä myös jotain muuta, joka tuo voimia ja palauttaa.

Syvällisen sisäisen tutkimisen jälkeen Yritys A on kipukohdiksi havainnut itseohjautuvuuden, palautteen annon ja päätöksenteon. Yrityksessä ollaan parhaillaan ottamassa käyttöön kvartaalikohtaisen työhyvinvointikyselyn. Tähän yritys käyttää Zeffi kyselytyökalua (www.zef.fi). Tällä työkalulla halutaan seurata työhyvinvointityön vaikuttavuutta. Tämä työkalu antaa myös työntekijöille mahdollisuuden kertoa siitä, mitkä asiat he kokevat tärkeinä, miten he voivat ja mihin asioihin yrityksen A tulisi keskittyä enemmän. Kyselytulosten perusteella pyritään kehittyä yritystasolla. Tämän jälkeen katsotaan, onko tilanteen parantamisella yhteyksiä retention tai sairauspoissaoloihin.

Sairauspoissaoloja seurataan lakisääteisesti. Hälytysrajojen ylittyessä, HR on kontaktissa työntekijään ja tiedustelee tämän vointia ja tilannetta. Yrityksessä voi olla sairauslomalla omalla ilmoituksella 1–3 päivää. Riittää, että siitä ilmoittaa avoimella Slack kanavalla. Slack on keskustelu- ja yhteistyösovellus, joka on laajassa käytössä työelämässä.

Jokainen työntekijä arvioi oman tarpeensa sairauslomalle itse. Yrityksessä A on täysin hyväksyttävää myös aloittaa työpäivä ”normaalia” myöhemmin, jos ei esimerkiksi saanut nukuttua kunnolla. Sairauspoissaolotilasto, verrattuna alaan yleensä, näyttää siedettävältä.

Yrityksessä korostetaan levon ja palautumisen tärkeyttä sekä fyysisen, että henkisen sairastumisen kohdalla. Työyhteisössä puhutaan avoimesti haasteista ja tämä (avoimen keskustelun) koetaan olevan paras tapa ehkäistä työhyvinvoinnin uusia. Sairaus tilanteissa (fyysisissä ja henkisissä) harjoitetaan empatiaa ja osoitetaan ymmärrystä. Yrityksessä pyritään luomaan turvallinen tila ihmisille jakaa asioita itsestään, jota he itse haluavat. Tämä tehdään sitä varten, että jokainen saa olla ja tulla sellaisena kuin on

Käytännössä sairauspoissaoloja seurataan ja niihin tartutaan herkästi. Ohjataan lääkäriin, jos on tarvetta. Tarvittaessa tehdään muutoksia työtehtäviin ja -aikoihin. Yrityksessä on toimintamalli, jonka mukaan toimitaan, jos/kun henkilö jää pidemmälle sairauslomalle. Samoin on toimintamalli sille ajalle, kun henkilö palaa pitkältä sairauslomalta.

Tärkeänä asiana työhyvinvoinnissa nähdään se, että yrityksen perustana on terve arvopohja. Tämä näkyy yrityksen arjessa siinä, että asioista puhutaan avoimesti, kokeillaan erilaisia keinoja ja tapoja tehdä asioita ja työskennellä, hehkutetaan ja mietitään uusia ja parempia vaihtoehtoja.

Yrityksessä A on tämän lisäksi konkreettista hyvinvointitoimintaa. Yrityksessä on työsuojelutoimikunta, juoksukerho, hieroja toimistolla keskiviikkoisin, rela/jumppahuone, sekä osallistutaan erilaisiin liikuntatapahtumiin. Näiden lisäksi työntekijöillä on laajat henkilöstöetudet, joiden kautta voi valita itselleen sopivimmat kohteet kulttuurista, liikuntaan ja ruokaan.

Tämän päälle Yritys A tarjoaa kattavat terveysthuollon ja sairaanhoidon palvelut, joihin kuuluu mm. erikoislääkäritasoinen hoito, leikkaukset, laajat vakuutukset sekä fysio- ja terapialpalvelut. Yhteistyö työterveyshuollon, sairaanhoitovakuutus- sekä eläkevakuutusyhtiön kanssa. Lisäksi yrityksessä on työyhteisötaitoihin keskittyvä teemavuosi ja työntekijöille järjestetään hyvinvointiluentoja.

Eräässä haastattelussa tuli ilmi, että ainakin yhdessä tiimissä on käytössä ns. ”työhyvinvointi” *retro* työhyvinvoinnin seuranta työkaluna. *Retrospektio* tai *retro* tarkoittaa katsausta jo tapahtuneisiin asioihin. Retrospektiivi palaveri on tiimin yhteinen tapa, jolla varmistetaan, että tiimissä käydään keskusteluja siitä, miten meillä on mennyt, jotta voidaan tunnistaa toimenpiteet, joilla voidaan toimia jatkossa paremmin. Se on arkeen upotettu tapa kehittää tiimin toimintaa. (Topaasia 2020)

Kuten jo aikaisemmin mainittu yrityksessä ei ole keskijohtoa, tai mitään varsinaisia esimiehiä. Näin ollen johtaminen toteutuu täysin tiimivetoisesti ja tiimikohtaisesti. Jos tiimissä (projektissa) on joku asia mikä halutaan saavuttaa, yksi tai pari tiimin jäsentä ottaa sen omaksi tavoitteekseen. Nämä henkilöt ottavat omaehtoisesti vastuun tavoitteen seurannasta ja siitä kommunikoinnista. Selkeää johtamista ei siis aina ole, mutta kun jokin alue on jollekin tärkeä (tai lähellä ”sydäntä”) hän/he ottavat siitä vastuun ja sillä tavalla johtaa sitä oikeaan suuntaan.

Tämän vuoden puolella Yrityksessä A aloitettiin mentorointi koulutus, johon osallistuu osatyöntekijöistä. Tämän koulutuksen tavoitteena on varmistaa, että jokainen osaa johtaa itseään oikealla tavalla, myös päivittäisessä työskentelyssä. Tämän koulutuksen saaneilta henkilöiltä on myös mahdollisuus kysyä apua ja tukea tarvittaessa. Koulutus on vielä kesken, ja täten mentori toiminta ei ole vielä täysin käynnistynyt. Tarkoituksena tällä on johtaa ja tukea tiimejä ja yksilöitä itseohjautuvuudessa.

Kulttuuri

Yrityskulttuuria yrityksessä luonnehditaan lämminhenkiseksi, avoimeksi ja luottamukselliseksi. Työntekijöillä on yhteisymmärrys toistensa osaamistasosta ja luottamus siihen, että ottaessaan vastuun kukin hoitaa asian parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksessä A kaikki hyväksytään omana itsenään, tämä näkyy kannustuksessa ja palautteessa, kun joku uskaltaa jakaa esimerkiksi omasta työstään. Siihen uskalletaan antaa suoraviivaisesti palautetta – myös positiivista palautetta. Kaikista haastatteluista tuli myös selkeästi ilmi aito välittäminen työyhteisöstä ja yrityksestä itsestään.

Työympäristö

Yrityksessä on käytössä avotoimistotila. Tämä tarkoittaa, että kaikki työntekijät ovat samassa tilassa. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 35 henkilöä. Avotoimistossa työntekijät ovat asettautuneet tiimeittäin. Keskimääräisesti 6 henkilöä per tiimi. Näiden lisäksi tilassa työskentelee tiimien ulkopuolisia tekijöitä, kuten markkinointi, talous ja HR.

Avotoimisto tilaratkaisuna valittiin siksi, että haluttiin luoda avoimuuden tunnetta. Yrityksessä halutaan kannustaa siihen, että kaikille voi jutella ja kaikilta voi kysyä. Henkilöille, jotka haluavat ja kokee tarvitsemansa enemmän rauhaa, annetaan mahdollisuus asettautua toimistossa niin, että he voivat kääntää työskentelytilansa niin, että siihen ei ole suoraa näkyvyyttä. Samoin yleisessä ymmärryksessä on se, että jos jollakin on kuulokkeet päällä, niin heitä ei silloin saa häiritä ja oman asian kanssa joutuu odottamaan.

Toinen vaikuttava tekijä avotoimiston valinnassa oli se, että mobiilipelien ja pelien tekemisessä yhteistyö on hyvin tärkeässä roolissa. Siinä tulee olla jatkuvaa keskustelua ja kommunikointia siitä mihin pelin kehityksessä edetään.

Kehittyminen

Työntekijöidensä kehittämiseksi ammatillisesti ja henkilökohtaisesti, Yrityksessä A järjestetään erilaisia workshoppeja ja koulutuksia (esimerkiksi ergonomiasta ja hyvinvoinnista, sekä edellä mainittu mentori koulutus). Jokainen työntekijä voi myös valita vuodessa yhden oman alan konferenssin, johon haluaa osallistua ja yritys kattaa sen kulut. Lisäksi työntekijöillä on käytössä erilaiset e-learning alustat. Yritys A kannustaa myös työntekijöitään lisäkouluttautumaan, kuitenkin niin, että koulutus tapahtuu hyvässä symbioosissa työskentelyn kanssa – niin ettei työnteko tai työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi kärsi.

Perjantaisin kello 13 eteenpäin koko loppupäivä on käynnissä *playground* aika, joka on tarkoitettu siihen, että jokainen saa lähteä tekemään jotain uutta, mitä ei ole aikaisemmin päässyt kokeilemaan. Tämän ei välttämättä tarvitse liittyä jokapäiväiseen työhön. Kaiken tämän lisäksi työntekijöillä on tietenkin mahdollisuus vaihtaa projekteja ja oppia kollegoilta (peer coaching jne.)

Rekrytointi

Yrityksessä A **työntekijäkokemus** on rikottu seuraaviin vaiheisiin: *Hiring* (Palkkaaminen), *Before start* (Ennen aloitusta), *Onboarding & trial period* (Perehdytys ja koeaika), *Work & life happens* (Työ ja Elämä tapahtuu), *Departure* (Lähtö).

Palkkaus vaiheessa hakijoille tavoitellaan positiivista, henkilökohtaista ja informatiivista kokemusta, joka on nopea ja aito. Tiedostetaan, että hakijalle jokainen rekrytointin vaihe on iso asia. Palkkaus vaiheessa tavataan tulevat lähimmät työkaverit, saadaan ja annetaan palautetta. Sopimuksen allekirjoitettua uusi työntekijä saa *newcomer swagin* (yritysbrändättyjä tavaroita) ja hänet esitellään kaikille työntekijöille.

Yrityksessä disiplinaarit vastaavat omasta rekrytoinnista itse, mutta osallistavat yrityksen muut työntekijät siihen, yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. HR huolehtii siitä, että disiplinaareilla on toimivat työkalut rekrytointiprosessin toteuttamiseksi. Samoin HR pitää silmällä, että rekrytointiprosessi etenee aikataulun mukaisesti, sekä hoitaa tarjousneuvottelut ja sopimusten allekirjoittamiset.

Rekrytointiprosessi sisältää yleensä 2–3 haastattelua ja tehtävän. Se kestää 1–3 viikkoa. Rekrytointi kanavina yrityksessä on käytössä LinkedIn -sivusto, henkilökunnan verkostot, Games Jobs Finland, sekä positiokohtaisesti kohdenneet kanavat vielä erikseen. Rekrytointiprosessia muokataan jatkuvasti sen mukaan mitä tiimit, kandidaatit tai markkinat vaativat. Prosessi näyttää erilaiselta positiosta riippuen. Palautetta annetaan aina kun hakija on käynyt haastattelussa, vastaavasti haastattelussa käynneiltä pyydetään palautetta prosessista.

Kandidaateista haetaan kykyä olla tiimipelaaja ja itseohjautuva (teal organisaation merkki), sekä ymmärrystä mitä nuo tarkoittavat. Myös analysointikyky ja alan ymmärrys sekä persoona ovat tärkeitä. Ratkaisevana tekijänä päätöksessä on kuitenkin työyhteisöön sopivuus.

Ennen aloitusta -vaiheessa pyritään vahvistamaan työntekijäkokemusta positiivisella interaktiolla, selkeällä informoinnilla ja ohjeistuksilla siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi ja milloin. Uudelle työntekijälle toimitetaan ”*pre-boarding*” -materiaali, joka on vapaaehtoista yritykseen tutustumista. Tässä vaiheessa halutaan myös varmistaa, että tulokkaalla on aikaa lähteä edellisestä työpaikastaan. Samoin pyritään osallistamaan uusi työntekijä, kutsuamalla hänet mukaan yrityksen yhteisiin lounaisiin tai mahdollisiin tapahtumiin. Tässä vaiheessa on tärkeää, että työntekijä kokee olevansa osallistettu ja hyvin informoitu.

Perehdytys

Perehdytys yrityksessä alkaa siis jo ennen varsinaista aloituspäivää, ja virallisesti jatkuu koeajan loppuun, eli 4 kk. Perehdytykseen osallistetaan iso osa yritystä, jotta uusi työntekijä tapaisi luontevasti mahdollisimman monta kollegaa heti alussa. Tiivistä perehdytystä kestää 1 viikko, jonka jälkeen on tapaamisia ja keskusteluja ripotellen, edellä mainitut, ensimmäiset 4 kk.

Perehdytys ja koeaika -vaiheessa uudelle työntekijälle pyritään luomaan tunnetta siitä, että häntä on odotettu. Kaikki on valmiina häntä varten. Tulokas pääsee tutustumaan kaikkiin muihin työntekijöihin. Toteutetaan perusteellinen perehdytys, jossa käsitellään itse työ, yrityskulttuuri sekä yritys organisaationa. Tässä vaiheessa varmistetaan, että tulokas tietää mistä hän aloittaa työskentelynsä ja kenen puoleen kääntyä avun tarpeessa. Koko työyhteisö on valmiina auttamaan tarpeen mukaan. Palautetta kerätään ja annetaan molemmin puolin. Perehdytys toteutetaan ”*pehmeästi*” – 50 % perehdytystä ja 50 % vapaa aikaa ensimmäisen viikon työajasta.

Tässä vaiheessa uusi työntekijä saa itselleen ”*Buddyn*” ja *lähikolleegan*. Buddy on kollega, joka työskentelee esim. jonkun muun disipliinin kanssa. Tarkoittaen työkaveria, jonka kanssa tulokas ei ole tekemisissä päivittäisten työasioiden kanssa, mutta jonka puoleen voi kääntyä tarvittaessa apua, vertaistukea tai vaikkapa lounas seuraa. Lähikolleegalla tarkoitetaan sitä työkaveria, jonka kanssa tulokas tulee työskentelemään päivittäin samassa disipliinissä, ja ehkä jopa samassa tehtävässä. Lähikollega on siis työkaveri, joka on tukena ja apuna itse työssä.

Työ & elämä tapahtuu -vaiheessa on pyritty etukäteen pohtimaan mahdollisia henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvia isoja muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan työntekijän työkykyyn. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi tiimin sisäiset ihmissuhdeongelmat, halu kehittyä ammatillisesti, työntekijän tai hänen läheisen sairastumisensa, vanhemmaksi (äidiksi/isäksi) tuleminen, palkankorotuksen halu/tarve, motivaation hiipuminen, avioero, rekrytointisoitto kilpailijoilta.

Jokaisen elämän ”muutoksen” kohdalla Yritys A on pohtinut mitä työntekijä potentiaalisesti mieltii tämän muutoksen aikana, mitkä tarpeet/halut hänellä silloin on. Tämän perusteella yrityksessä on rakennettu kulttuuria, luotu henkilöstöetuja ja kehitetty työhyvinvointitoimintaa. Perehdytys & koeaika- ja Työ & elämä tapahtuu -vaiheissa on tärkeää, että työntekijä kokee itsensä nähdyksi ja voivansa olla työyhteisössä oma itsensä kokonaisuudessaan.

Työntekijäkokemus tiivistetään yrityksessä kolmeen kohtaan: *Informing* (tiedottaminen), *Including* (osallistaminen) ja *Being seen* (nähtynä oleminen).

7.1.3 Johtopäätös

Tarkastellessa Yritys A:ta organisaationa, voidaan havaita oranssin organisaation vivahteita. Kuten esimerkiksi yrityksen visiosta ”*tehdä oikeita pelejä, oikeaan aikaan, oikealle yleisölle*”. Samoin on nähtävissä, voittoa tavoitteleville organisaatioille luonnollista tavoite- ja tulosajattelua. Lisäksi yrityksessä on käytössä oranssille organisaatiolle ominaisia menestysmittareita pelien menestyksen mittauksessa. Tästä huolimatta on selvää, että pääasiallisesti yritys A on *Vihreä organisaatio*, jolla on *Teal organisaation* ominaisuuksia. (ks. Organisaatioväriteoria)

Yrityksen A matala organisaatio (esimiesten puute ja disipliinien täysautonomisuus) on kaikista selkein *Vihreän organisaation* indikaattori, mutta tämän lisäksi Yrityksen A huomio on selkeästi sen työyhteisössä ja työyhteisön yksilöissä, eikä organisaation rakenteissa. Tämän näemme yrityksen liiketoimintamallissa ilmenevässä lausahduksessa: ”*Pyrimme ketteryyks mielessä välttämään tekemästä mitään turhaa (kuten luomaan kompleksia organisaatiomallia) ja olemaan oikea-aikaisesti liikkeellä tuotteidemme kanssa.*”

Yrityksessä A on kiinnostuttu työyhteisön keskeisestä kanssakäymisestä, ja siitä mitkä tekijät strukturoivat sitä. Tämä näkyy yrityksen arvoissa. Se näkyy myös yrityksen ihmiskäsitelyssä ”*jokainen saa olla ja tulla sellaisena kuin on*”.

Vihreän organisaation merkinä on myös se, että yrityksessä ”*firman laajuiset asiat pyritään keskustelemaan ja päättämään koko porukalla esim. koko firman viikkopalaverissa*”. Tämä osoittaa sen, että ymmärrys organisaatiosta riippuu yrityksen työyhteisön yksilöiden ymmärryksestä. Tämä vihjaa myös siihen, että työyhteisö toimii ekosysteemin tavoin, mikä puolestaan viittaisi *Teal organisaatioon*. Mainittakoon vielä siitä, että yrityksessä A innostetaan työntekijöitä ja heidän yrityskulttuurinsa on totaalisen arvopohjainen, mitkä ovat suoria merkkejä organisaation ”vihreydestä”.

Teal organisaation vivahteina voidaan havaita yrityksen itseohjautuvuus, sekä ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuus on. Haastatteluissa tuli ilmi, että jo rekrytointi vaiheessa kandidaattien kanssa otetaan puheeksi itseohjautuvuus ja mitä se tarkoittaa, jotta hakijat ymmärtävät mihin he ovat tulossa. Yrityksessä ei kuitenkaan oleteta, että jokainen on hyvä itseohjautuvuudessa. Työntekijöitä autetaan itsensä johtamisessa erilaisin koulutuksin ja workshoppein. Hyvänä esimerkkinä on jo edellä mainittu mentori koulutus.

Samoin pyrkimys siihen, että yritys olisi ”turvallinen tila”, jonne työntekijät voivat tulla selaisenaan ja jakaa huolensa viittaa *eheyden tavoitteluun*, mikä puolestaan on *Teal organisaation* ominaisuus. Tästä voimme päätellä, että niin kuin Frederic Laloux (2016) sanoi, mikään organisaatio ei ole puhtaasti yhden värinen. **Yritys A:n voidaan luokitella olevan Vihreä organisaatio, joka on matkalla Teal organisaatioksi.**

Yrityksessä A on samoin hyvin perusteellinen ymmärrys siitä, mitä työhyvinvointi on. Tämäkin viittaa yrityksen ”vihreyteen”. Yrityksessä nähdään työhyvinvoinnin omaavan fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen puolen. Samoin ymmärretään, että ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Tästä todisteena on edellä luetellut kehittymismahdollisuudet (koulutukset, e-learning alustat, konferenssit, jne.). Yrityksessä työhyvinvointi nähdään siinä, että työntekijöillä on hyvä tasapaino työajan ja vapaa-ajan välillä. Tämän lisäksi yrityksessä ymmärretään avoimen kommunikaation ja osallistamisen tärkeyden osana työhyvinvointia. **Näin ollen työhyvinvointi voitane nähdä yritys A:n menestystekijänä** (ks. Työhyvinvointi eli työyhteisön hyvinvointi)

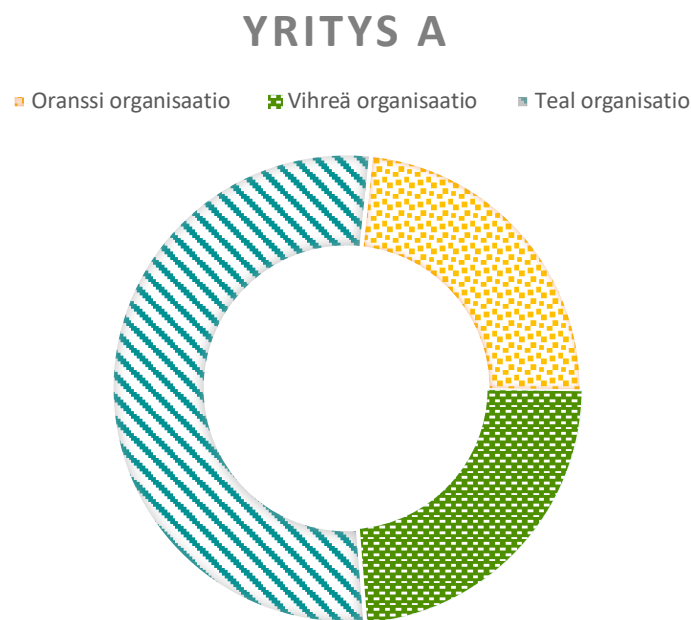
Yrityksessä HR:llä ja rekrytoinnilla nähdään olevan painava rooli yrityksen strategian toteutuksessa. Tämä näkyy edellä käsitellyn rekrytointiprosessin ja perehdytyksen suunnitelmallisuudessa, ja työhyvinvoinnin ja kulttuurin nykytilan tietoisuudessa. Samoin yrityksellä on hyvä ymmärrys siitä, miten ja mihin suuntaan näitä tullaan kehittämään. Tämän lisäksi tiedostetaan potentiaaliset uhat tulevaisuudessa, joista keskustellaan ja pohditaan ratkaisuja organisaationa. **Näin ollen luokittelisin Yritys A:n kulttuuria voittavaksi kulttuuriksi**, vaikkakin jonkun verran tuurikulttuurin vivahteita on nähtävissä. (ks. Yrityskulttuurin tilat).

Yrityksessä A on myös syvä ymmärrys siitä, mitä työntekijäkokemus on ja miksi on tärkeää ottaa se huomioon (ks. Työntekijäkokemus). Samoin yritys omaa syvän ymmärryksen siitä, miksi työhyvinvointi ja yrityskulttuuri ovat tärkeässä roolissa työyhteisön tehokkuudessa, tuottavuudessa ja näin yrityksen tuloksellisuudessa.

Edellä esitetystä voidaan kallistua ajatukseen siitä, että hyvinvoiva työyhteisö mahdollistaa organisaation selviytymisen talouskriisistä minimaalisin vahingoin. Tietenkin on otettava huomioon, että Yritys A on mobiilikehitys yritys, ja aiheuttaman talouskriisin aikana kysyntä mobiili- ja videopeleille on kasvanut. Näin ollen, yrityksen toimiala voi myös olla selittävä tekijä, sille miksi yrityksen liiketoiminta ei kärsinyt tämän talouskriisin aikana.

Tästä huolimatta, ottaen huomioon aikaisemmin tehdyt tutkimukset hyvinvoinnin vaikutuksesta työntekijöiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen voitane päätellä, että työhyvinvoinnilla ja yritys A:n kulttuurilla on ollut omavaikutuksensa kriisistä selviämiseen.

Tässä taulukossa on esitetty suhteellinen organisaation värijakauma yrityksessä A.



Kuva 6. Suhteellinen organisaatiöväri yritys A

7.2 Yritys B

Yritys B on perustettu vuonna 2000. Se on osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Helsinki, ja pääasiallinen toimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. B tuottaa digitaalisia palveluita ja ratkaisuja asiakkaiden liiketoimintaan liittyviin haasteisiin teknologian, designin ja data-analytiikan avulla sekä kehittää yrityskulttuuria ja organisaatioiden toimintamalleja mahdollistaakseen digitalisaation hyödyntämisen. (Maijala 2018)

Yrityksellä B on yli 500 työntekijää Helsingissä, Tampereella, Tukholmassa, Lontoossa, Berliinissä ja Münchenissä. Yritys B on myös palkittu kahtena vuotena peräkkäin, 2012 ja 2013, Euroopan parhaana työpaikkana Great Place to Work –listauksessa ja se on tunnettu organisaatiokulttuuristaan, jonka ytimessä ovat yrityksen arvot, joita käsitellään myöhemmin. (Maijala 2018)

Yrityksen liikevaihto oli 40,87 miljoonaa ja tilikauden tulos -1,53 miljoonaa. Liikevaihto laski 7,1 % ja nettotulosprosentti oli -3,8 %. Tästä huolimatta liiketoiminnan voitto oli 2,3 miljoonaa euroa ja liikevoittoprosentti oli 5,6 %. Yhtiön omavaraisuusaste oli puolestaan 37 %. Tiedot perustuvat yhtiön viimeisimpään tilinpäätökseen vuodelta 2019.

pandemian aiheuttama talouskriisi ei ole vaikuttanut liiketoimintaan negatiivisesti. Etätyöskentely on ollut yrityksessä mahdollista, ennen pandemiaakin. Tämän vuoksi ja itseohjautuvuutensa vuoksi yrityksen oli suhteellisen helppoa reagoida työskentelyssä tapahtuviin muutoksiin. Hankaluuksia yrityksessä on koettu uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, sillä kaikki on jouduttu tekemään etänä, sekä työhyvinvoinnin ylläpidossa.

7.2.1 Organisaatio

Yrityksen B organisaatorakenne koostuu 8 eri liiketoimintayksiköistä. Helsinki (pääkonttori), Tampere, Tukholma, Oslo, Berliini, München, Stuttgart ja Lontoo. Helsingin piste on jaettu kuuteen eri toimintayksikköön. Tämän lisäksi yrityksellä on 4 tytäryhtiötä.

Yrityksellä on kolme asiantuntijuusalueita, joista sen palvelut koostuvat; Tech, Design & Advisory. Tech keskittyy nimensä mukaisesti erilaisiin teknologiaratkaisuihin, Design koostuu niin strategisesta kuin palvelumuotoilustakin mukaan lukien muun muassa brändin kehittäminen, palvelujen visiointi, konseptointi ja asiakasymmärryksen hankinta. Advisory on perinteisestä liiketoiminnan konsultoinnista jatkojalostettu liiketoiminnan muotoilua tekevä asiantuntijaryhmä, jossa hyödynnetään paljon muotoilun menetelmiä liiketoiminnan kehittämiseksi. (Maijala 2018)

Yrityksessä B valta ja vastuu ovat asiantuntijoilla itsellään, ja johtaminen on pikemminkin fasilitointia ja toimivien olosuhteiden luomista. Toimintaympäristö on B:ssä yrityksillä varsin kompleksinen, mutta se järjestäytyy systemaattisella tavalla ja itseorganisoituvien tiimien avulla. Jokaisella toiminta yksiköllä on oma johtajansa, joka johtaa joukkoa asiantuntijoita. Nämä puolestaan jakautuvat itseohjautuviin tiimeihin, joilla on projekti liidi (johtaja). (Maijala 2018)

Tiimit yleensä toteuttavat projekteja asiakkaiden tiloissa. Näin mahdollistetaan jatkuva ja läpinäkyvä kommunikaatio asiakkaan kanssa. Mikä puolestaan on avain asemassa siinä, että voidaan luoda mahdollisimman paljon arvoa tuova ratkaisu asiakkaalle. Yrityksen koko toiminta pohjautuu kolmeen pilariin:

1. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla asiakaslähtöinen agenda (työn merkitys),
2. Kaiken on annettava arvoa asiakkaille; roolien, taitojen, käytösten jne. (työn tarkoituksellisuus),
3. Roolien ja taitojen on tarjottava kilpailuetua tai uutta kykyä yritykselle tai työntekijöille.

Yrityksessä B on kehitetty toiminta-/päättöksentekomalli, jota kutsutaan 3x2 -malliksi. Tämä malli kehitettiin työntekijöiden itseohjautuvuuden ja autonomisen päätöksenteon tueksi. 3x2 -mallin mukaan, jokaisen päätöksen kohdalla (riippumatta asian/ongelman suuruudesta) on pohdittava 5 aspektia. Nämä aspektit ovat *työyhteisö*, *asiakkaat*, ja *luvut* (yrityksen näkökulmasta), sekä ajalliset ulottuvuudet *nyt* ja *tulevaisuus*.

Menestystekijät

Menestystekijöinä yrityksessä nähdään nykyaikaiset teknologiat, joiden parissa tehdään työtä, jotta saadaan asiakkaissa positiivisia reaktioita. Tämän lisäksi työntekijät ja heidän hyvinvointinsa nähdään menestystekijöinä. Menestyksenä nähdään laadukas ja hyvä tuote sekä se, että asiakkaat saavat aidosti tarvitsemansa, eikä vain tarjottua tuotetta tai palvelua. Menestys näyttäytyy asiakaspalautteessa ja siinä, miten asiakas pärjää itsenäisesti kunkin projektin jälkeen. Tästä osuudesta ei valitettavasti tutkimuksessa saatu tarpeeksi syvällistä tietoa haastatteluiden aikana. Tämä voisinkin olla mielenkiintoinen lisätutkimus alue kyseisessä tapauksessa.

Strategia

Strategia osuudesta ei Yrityksen B osalta myöskään saatu kunnollista tuntumaa. Tämän vuoksi se jäi hieman pimentoon. Kuitenkin sen verran ymmärrettiin, että uusi strateginen suuntaus on yrityksellä työn alla. Asiakastyytyväisyys ja työntekijöiden hyvinvointi on myös selkeästi tärkeässä roolissa.

Yrityksellä on seuraavat arvot: Care (välittäminen), Trust (luottamus), Transparency (läpinäkyvyys) ja Continuous improvement (jatkuva kehitys); näistä seuraavaksi tarkemmin.

7.2.2 Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi

Yritys B perustettiin ajatuksesta siitä, että töissä pitäisi olla hauskaa. Perustajille hauskuus tarkoitti työskentelyä mukavien ja älykkäiden ihmisten kanssa, uuden ja hienon tekemistä ja mahdollisuutta jatkuvaan oppimiseen. He kokivat myös vahvasti sen, että on todella välitettävä asioista ja asiakkaista, joiden kanssa työskentelee. Koskaan ei tulisi toimia vaan rahan takia. Näistä 4 "vaatimuksesta" tuli ohjaavat periaatteet, joiden nojalla yritys B perustettiin. Nämä samat periaatteet ohjaavat yrityksen työtä tänä päivänäkin.

Perustaessaan yritystä B tehtiin tietoinen päätös rakentaa sellainen yritys, joka toimisi arvopohjaisesti. Yrityskulttuuri on siis ollut yrityksen fokuksessa alusta alkaen. Kulttuuri nähdään olevan pohjastruktuuri sille, miten yrityksessä toimitaan. Samoin tiedostetaan, että yrityskulttuuri on jatkuvasti muokkautuva ja kehittyvä ilmiö. Näin on ymmärretty, että kulttuuria tulee seurata ja ohjata, jottei sen kehitys ajelehdi väärään suuntaan. Yrityskulttuuri reflektoi sitä, mistä yrityksessä palkitaan ja mistä kritisoidaan.

Yrityksen B kulttuuri rakentuu neljälle perusarvolle, jotka on esitelty edellä: *välittäminen, luottamus, läpinäkyvyys ja jatkuva kehittyminen*. Jokaiselta työntekijältä odotetaan arvopohjaista käyttäytymistä. Näissä ei siedetä poikkeuksia. Suorittaminen ei saa koskaan ylittää arvopohjaista toimintaa.

Kulttuuri

Yrityksen kulttuuri pohjautuu täysin sen arvoihin. **Välittäminen** nähdään erittäin tärkeänä arvona yrityksessä. Tätä on haluttu korostaa ja esimerkiksi HR (Human Resources) osastoa kutsutaan yrityksessä Human Careksi (HC). Jokaisessa päätöksenteossa välinpito on avainasemassa. Välinpitämisellä nähdään olevan kolme ulottuvuutta yrityksessä:

1. Työnantaja ja työntekijä,
2. Työntekijä ja työntekijä, sekä
3. Yritys ja asiakas.

Työnantaja ja työntekijä -ulottuvuudessa välinpitäminen tarkoittaa sitä, että ymmärretään ihmisen olevan psyko-sosio-fyysinen kokonaisuus, jolla on työn lisäksi henkilökohtainen elämä ja tätä kunnioitetaan. Yrityksessä koetaan, että työntekijöiden hyvinvointi ja onnellisuus ovat yrityksen olemassaolon ytimessä.

Työntekijä ja työntekijä -ulottuvuudessa välinpitäminen näkyy jatkuvassa tukemisessa, sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti, samalla kunnioittaen toin toisia. Välinpitämisenä nähdään rakentavaa palautetta. Työntekijöiltä odotetaan kykyä antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta niin, että se ei loukkaa ja auttaa työkavereita kehittymään. Samoin työntekijöiltä odotetaan rakentavaa työntekotapojen haastamista, jotta yritys voi kehittyä paremmaksi. Haastaminen on siis välittämistä. Ajatellaan, että jos työntekijä välittää yrityksestä, hän pohtii miten voisi kehittää sitä entisestään. Tämä linkittyy vahvasti yrityksen toiseen arvoon: ”jatkuva kehitys”.

Yritys ja asiakas -ulottuvuudessa välinpitämisenä nähdään kunnioitus asiakkaan todellisia tarpeita kohtaan. Tämä näkyy siinä, että asiakastyössä ei etsitä ”helppoja” ratkaisuja tai ”helppoa” rahaa. Asiakkaille pyritään tarjoamaan sitä, mitä he todellisuudessa tarvitsevat, eikä välttämättä sitä mitä he haluavat.

Luottamus on yrityksessä oletusarvona – sitä ei tarvitse ansaita. Kaikilla työntekijöillä on valta ja velvollisuus tehdä hyviä, läpinäkyviä ja oikeudenmukaisia päätöksiä. Päätöksiä, jotka kehittävät työyhteisöä, asiakkaita tai yrityslukuja, nyt tai tulevaisuudessa. Tästä juontaa juurensa edellä mainittu päätöksentekomalli 3x2. Luottamus on avainasemassa autonomisessa toiminnassa ja itseohjautuvuudessa. Autonomiana yrityksessä ymmärretään työntekijän/tiimin itsenäinen toimiminen ilman valtdynamiikkaa. Autonomisuus yritys B:n näkökulmasta tarkoittaa siis sitä, että kaikilla on valta ja kyky tehdä päätöksiä, jotka nojautuvat kollektiiviseen hyvään.

Yrityksessä tämä arvo näyttäytyy esimerkiksi siinä, että jokainen työntekijä saa ensimmäisenä työpäivänään yrityksen luottokortin. Tämä luottokortti annetaan käyttöä varten; esimerkiksi, jos yrityksessä on maito loppu – työntekijä voi sen ostaa, tai jos työntekijä löytää hyödyllisen kirjan, jota ei yrityksessä ole tarjolla hän voi hankkia sen. Luotetaan siihen, että työntekijät käyttävät yrityksen rahoja järkevästi ja oikein.

Läpinäkyvyys puolestaan mahdollistaa luottamuksen. Tämän lisäksi läpinäkyvyys mahdollistaa yrityksen näkökulmasta parhaat mahdolliset päätökset. Yrityksessä työntekijöiltä odotetaan sitä, että he perusteellisesti selvittävät asiat ennen päätöksentekoa. Samoin heiltä odotetaan, että he jakavat oman tietonsa muiden kanssa, jotta muut voivat löytää tämän tiedon nopeammin.

Yrityksessä läpinäkyvyys näkyy siinä, että kaikki tieto jaetaan työntekijöiden kesken (lakisääteinen tietosuoja, asiakaskohtaiset sopimukset ja vaitiolovelvollisuus huomioon ottaen). Tämän lisäksi kaikki työntekijät voivat osallistua kaikkiin yrityksen sisäisiin kokouksiin ja palavereihin.

Neljäntenä arvona yrityksessä on **jatkuva kehitys**. Jatkuva kehitys on halu olla parempi joka päivä. Se on pyrkimys ymmärtämään, oppimaan ja muokkaamaan käytöstä sen mukaan mitä on tapahtunut. Välittämisen, luottamuksen ja läpinäkyvyyden nojalla tehdyt päätökset ajatellaan ohjaavan avoimeen keskusteluun ja tiedon jakamiseen. Jatkuva kehitys tulisi olla sekä yritystasolla että yksilötasolla.

Työhyvinvointi

Yrityksessä B työhyvinvoinnin katsotaan tapahtuvan, kun työntekijä kokee kehittyvänsä, oppivansa, tekevänsä sopivan haastavia tehtäviä ja kokee itsensä arvostetuksi. Työntekijöille pyritään tarjoamaan niitä asioita, joita he tarvitsevat ja joita he haluavat. Ja vaikka koetaan, että ”täydellistä” työhyvinvoinnintilaa ei voi saavuttaa halutaan pitää ihmisistä huolta ja ”korva herkkänä” puuttua tilanteisiin, joihin on tarve puuttua. Pyritään tiedustelemaan avun tarvetta ja tarjoamaan apua aktiivisesti.

Yrityksessä B työntekijöillä on tarjolla laaja työterveydenhuolto, erilaisia hyvinvointi aktiviteetteja, matalan kynnyksen mielipalvelu ja ergonomiset työskentelytilat. Etätyöskentelyn alkaessa, työntekijöillä oli mahdollisuus hakea itse toimistolta ergonomiset työvälineensä (pöydät, tuolit, yms) tai saada ne kuljetettuna kotiin. Pandemian aikana, työntekijöihin oli tiin aktiivisesti yhteydessä ja tiedusteltiin tuen ja avun tarvetta.

Kuten yrityksen arvoista ilmenee, ihminen nähdään psyko-sosiaalis-fyysisenä kokonaisuutena ja näin ymmärretään mielenterveyden olevan tärkeä työhyvinvoinnin alue. Uupumukseen ja mielenterveyttä koskeviin asioihin kiinnitetään huomiota ja toimitaan yksilöllisesti, jokaisen oman tarpeen mukaan.

Työhyvinvointia mitataan *Beacon* nimisellä työkalulla, joka perustuu NPS luokitukseen. Tämän työkalun kautta työntekijöille lähetetään viikoittainen kysely. Työkalu arpoo tietyistä teemoista eri työntekijöille eri kysymykset. Kyselyssä on myös avoimia kommenttikenttiä, jonne työntekijät voivat laittaa omat mielipiteet tai oman arvionsa. Kysely on anonymi kokonaisuudessaan. Sairauspoissaoloihin kiinnitetään huomiota vasta silloin, kun niitä on paljon ja niistä ilmoittaminen jää myöhäiseksi usein. Työhyvinvointi keskusteluja käydään myös tiimeittäin.

Yrityksessä työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ammatillisesti, esimerkiksi suorittamalla virallisia taito sertifikaatteja ja erilaisia kursseja. Tämän lisäksi yrityksessä on opiskelua tukevia toimintoja, esimerkiksi niin kutsuttu tutkintoryhmä. Kyseessä on ryhmä ihmisiä, jotka ovat suorittamassa opiskeluita ja kirjoittavat yhdessä tutkintojaan saaden vertaistukea ja palautetta tekemästään työstä.

Rekrytointi

Rekrytointiprosessistakaan ei tutkimuksen aikana saatu tarpeeksi syventävää tietoa. Tiedetään, että prosessi voi kestää 2 viikosta ainakin kuukauteen. Haastatteluvaiheita prosessissa saattaa olla kolme. Se onko tämä vakituinen määrä vai vaihtelee se position mukaan ei voida tämän tutkimuksen tulosten perusteella varmaksi sanoa.

Erään haastateltavan kohdalla ensimmäinen työhaastattelu oli niin kutsuttu tutustumishaastattelu; katsottiin mitä kandidaatti osaa, ja soveltuisiko hän työyhteisöön. Toinen haastattelu oli tekninen haastattelu; tässä vaiheessa esiteltiin ennakkotehtävä tai jokin oma tuotos, joka esitti kandidaatin taidot. Kolmas haastattelu, jossa oli mukana korkeamman tason johtoa sekä devaajia, katsottiin tarkemmin kandidaatin sopivuutta työyhteisöön.

Perehdytys

Perehdytys prosessi on monimuotoinen. pandemian vuoksi vuonna 2020 kaikkien uusien työntekijöiden perehdytys järjestettiin etänä. Yksi perehdytys prosessin osuuksista on HC (Human Care) osuus, johon kuuluu *newbies festival* niminen perehdytys setti, joka toteutetaan kolmena tapaamisena, joista jokainen kestää kolmen tunnin ajan. Newbies Festivaalin aikana käydään läpi tosi tarkasti yrityksen arvot, toimintaperiaatteet ja yrityskulttuurin läpi. Tämän lisäksi on pienempiä keskustelu tapaamisia.

Perehdytysprosessin alussa jokaiselle työntekijälle määrätään *buddy*. Buddy on henkilö, joka on ollut firmassa pidemmän aikaa, ja pystyy neuvomaan pienimmissä asioissa sekä auttamaan sosiaalisissa toiminnoissa. Yleensä buddy tekee töitä samassa projektissa. Samalla uusi työntekijä saa ”selviytymispaketin”, joka sisältää yritysbrändättyä tavaraa.

Perehdytysprosessi kestää koko koeajan, eli noin 6 kuukautta. Ensimmäisen 3 päivän aikana hoidetaan kaikki käytännön asiat: työskentelyvälineet, henkilöstöedut, verokortti yms. Tämän jälkeen uusi työntekijä tutustetaan projektiin, jonka parissa hän tulee työskentelemään sekä lähimpiin työkavereihin.

Näiden rinnalla käydään kuukausittain keskusteluja esimiehen kanssa, joissa annetaan palautetta puolin ja toisin, sekä käydään läpi, miten aika on mennyt. Esimiehen kanssa käytävien keskustelujen lisäksi on keskusteluja HC:n (Human Care) kanssa, joissa kartoitetaan uuden työntekijän viihtyvyyttä ja oloa. Perehdytysprosessi kokonaisuutena jäi osittain hämärään tutkimuksen aikana. Olisi mielenkiintoista tutkia tätä osa-aluetta tarkemmin.

Työnantajalupaus

Yritys B on ainoa tutkittavista yrityksistä, jolla on virallinen työnantajalupaus. Se kuuluu seuraavasti: ***Haluamme mahdollistaa sen, että tulet paremmaksi versioksi itsestäsi ja sen, että sinulla olisi suurempi vaikutus maailmaan.***

Tämä lupaus yritys jakaa 10 pienempään lupaukseen:

1. Olemme yritys, jolla on vahva ja kunnianhimoinen visio.
2. Me olemme erilaisia ja tasa-arvoisia.
3. Meillä luottamus on oletusarvo.
4. Sinulla on valta.
5. Toimimme läpinäkyvästi.
6. Olemme fiksuja ja saamme asioita aikaiseksi.
7. Luomalla muutosta maailmassa teemme tarkoituksemme toiminnaksi.
8. Haastamme sinut olemaan *future capable*.
9. Vaadimme, että sinulla on elämä.
10. Olemme globaaleja.

7.2.3 Johtopäätös

Edellä esitetystä voitane päätellä, että Yritys B on vahvasti *vihreä organisaatio*, josta löytyy sekä *Teal*, että *Oranssin organisaation* vivahteita. Vihreän organisaation merkinä on se, että löydetyn materiaalin perusteella yrityksen toiminta perustuu sen kulttuuriin.

Yrityksessä B on yrityksen ensiaskelista lähtien tietoisesti rakennettu haluttua yrityskulttuuria. Tutkittavasta materiaalista tulee ilmi, että kulttuurin rakentaminen ja työntekijöistä huolehtiminen on ollut ensiarvoisen tärkeää yritykselle. Yrityksestä B on haluttu tehdä erilainen työmarkkinoilla – näin ollen yrityskulttuuri ja työhyvinvointi on nähty menestystekijöinä ja erottautumistekijöinä. Yrityskulttuuri on arvopohjainen, mikä myös viittaa organisaation ”vihreyteen”.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee myös, että yrityksessä tavoitellaan itseohjautuvuutta ja autonomiaa, mikä on *teal organisaation* piirre. Yrityksessä on kuitenkin hierarkiaa ja keski-johtoa, mikä antaa ristiriitaisen vaikutelman. Struktuurin olemassaolo on tarpeellinen, mutta nimenomainen hierarkkisuus ja tittelit osoittavat yrityksen olevan ***vihreä organisaatio, joka on omaksunut pyramidisen organisaatiomallin.***

Tämän lisäksi yrityksen liiketoiminnassa on selkeästi tavoite- ja tulosajattelua, mikä on *oranssin organisaation* ominaisuus. Kuten tietoperustassa on esitetty, oranssit organisaatiot ovat nk. Tavoite ja tehokkuus organisaatioita. Näin ollen, tutkimus materiaalin perusteella voitane sanoa, että ”Jatkuva kehitys” arvona on myös oranssin organisaation piirre, sillä se juontaa juurensa tavoitteellisuuden ja tehokkuuden tavoittelusta.

Oranssien organisaatioiden päätavoitteena on tavoittaa asetetut tavoitteet. Tutkimuksen tulosten perusteella, on vaikeaa varmaksi sanoa, että yritys B:n päätarkoituksena olisi tavoittaa asetetut tavoitteet, mutta sellainen mielikuva kylläkin syntyi. Kuten tuloksista ilmeni, tutkimuksen aikana ei saatu todellista mielikuvaa yrityksen strategiasta tai visiosta. Voi olla, että todellisuudessa saatu mielikuva tavoitteiden saavuttamisen tärkeydestä on virheellinen.

Yritys B:n kulttuuri on ehdottomasti **voittava kulttuuri**. Niin kuin tutkimuksen tuloksista ilmenee, yritys B, ei ole pelkästään tietoinen yrityskulttuurin olemassaolosta, vaan myös siitä, että jos sitä ei tietoisesti johdeta, se saattaa ajelehtia minne sattuu. Tämän vuoksi yrityksessä onkin kulttuuria johtavaa toimintaa, ja se koetaankin olevan yhtenä menestystekijänä.

Tämän lisäksi kulttuurin vahvuudesta kertoo se, että yrityksestä B entisten työntekijöiden keskuudessa on sekä ylenpalttisen positiivisia että erittäin negatiivisia kokemuksia. Panu Luukka kirjoitti, että vahvaan yrityskulttuuriin sopimattomat yksilöt lähtevät pois. Täysin vastakkaisten kokemusten selittäjänä tekijänä voisi tämän perusteella olla nimenomaan yrityksen B vahva kulttuuri.

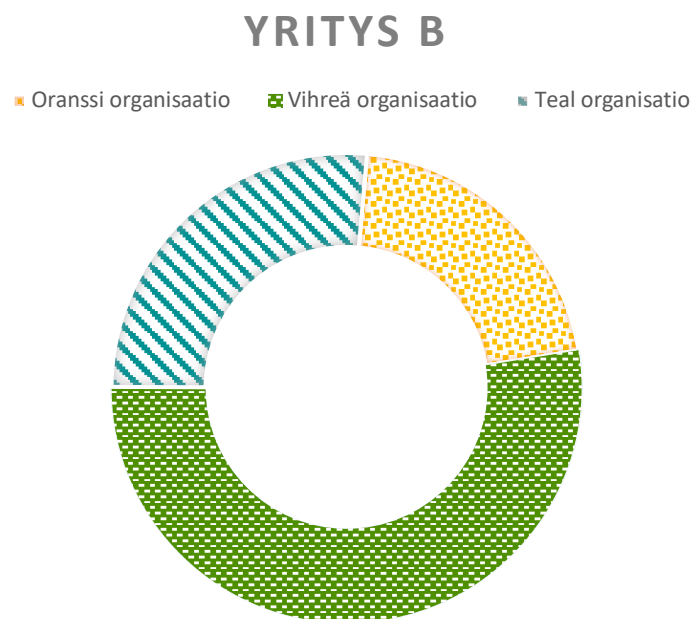
Työhyvinvoinnista ja sen laajuudesta on yrityksessä myös hyvä ymmärrys. Siinä nähdään olevan fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen puoli, ja kaikki näitä pyritään yrityksen toiminnassa tukemaan. Yksi tärkeimmistä arvoista, kuten aikaisemmin jo mainittu, on välittäminen. Tätä arvoa pyritään korostamaan kaikissa toiminnoissa. Tämäkin viittaa organisaation vihreyteen.

Rekrytointi- ja perehdytysprosessit jäivät tutkimuksessa jokseenkin auki. Yksittäisiä asioita tuli haastatteluissa ilmi, mutta täydellistä kuvaa siitä miten nämä prosessit toteutetaan yrityksessä ei saatu. Tätä olisikin hyvä vielä tarkastella, mutta valitettavasti tässä tutkimuksessa siihen ei jäänyt aikaa.

Mitä saaduista tuloksista tuli ilmi, on käytännössä se, että rekrytointi toteutuu melko samalla tavalla kuin muissakin tapausyrityksissä. Perehdytys prosessia on kuitenkin ajateltu ja suunniteltu muihin verrattuna paremmin. Perehdytyksestä on tehty ikään kuin ”festivaali”. Jossa on useampi vaihe. Kunkin vaiheen kohdalla käsitellään yrityksen liiketoiminnan eri aspektit. Yrityskulttuuri ja arvot ovat yksi näistä aspekteista.

Tämä on merkki siitä, että yrityksessä todella ymmärretään, kuinka tärkeä perehdytys on *työntekijäkokemuksessa*. Tästä huolimatta tutkimuksen materiaaleista tulee sellainen mielikuva, että termiä ”*työntekijäkokemus*” yrityksessä ei käytetä, mikä jäi mietityttämään. Ottaen huomioon kuinka ”hyvä” ja syvällinen *ihmiskäsitys* yrityksessä on, *työntekijäkokemuksesta* tai ”*työntekijäkäsityksestä*” ei kuitenkaan näillä termeillä puhuta. Voi olla, että näitä ei vielä tiedosteta tai tutkimuksen aikana ei esitetty oikeaa kysymystä tämän aspektin esille tuomiseen.

Tässä taulukossa on esitetty suhteellinen organisaation värijakauma yrityksessä B.



Kuva 7. Suhteellinen organisaatioväri yritys B

7.3 Yritys C

Yritys C on perustettu vuonna 2004. Se on ohjelmistotalo, joka auttaa isoja kansainvälisiä yrityksiä hallitsemaan hankintoihin liittyvää tietoa analytiikka työkalullaan. Yritys myy tuotettaan jatkuvaan käyttöön asiakkaille SAS-mallina, eli Software and Service -mallina. Liiketoimintamallin kannalta se tarkoittaa sitä, että osa tuloista (30 %) tulee tuotteen käyttöönottoprojekteista ja osa (70 %) jatkuvasta tuotetilauksesta. Asiakkaat maksavat siis yritykselle vuosittain siitä, että voivat käyttää tuotetta. Yritys C on osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Helsinki, ja pääasiallinen toimiala Yrityspalvelut. Toinen toimiala on informaatiojärjestelmät.

Liikevaihto oli 9,72 miljoonaa ja tilikauden tulos -122 tuhatta. Liikevaihto laski 6 % edelliseen tilikauteen verrattuna ja liikevoittoprosentti oli -2,4 %. Liiketoiminnan tappio oli -0,3 miljoonaa euroa ja liikevoittoprosentti oli -2,4 %. Yhtiön omavaraisuusaste oli 6 %.

12/2019 päättyneellä tilikaudella yhtiöllä oli 133 työntekijää. Työntekijämäärä laski 8,3 % edelliseltä tilikaudelta. Tiedot perustuvat yhtiön viimeisimpään tilinpäätökseen vuodelta 2019. Yritys C on täysin omarahoitteinen, eikä ole hakenut rahoitusta liiketoimintaansa tällä hetkellä, eikä suunnittele hakevansa lähitulvaisuudessakaan.

pandemian aiheuttama talouskriisi ei ole vaikuttanut liiketoimintaan negatiivisesti, vaikka sitä odotettiin. Pandemiakriisin alettua Yritys C julkaisi liittyvän osa-alueen tuotteeseen. Tämä osa-alue tähtää siihen, että asiakas voisi ennakoida vaikutukset toimittajiinsa, ja suunnitella hankintansa sen mukaan. Covid-19 kriisiin reagoiminen on koettu yrityksessä jokseenkin hankalaksi. Pandemialla on ollut vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja yrityskulttuuriin.

7.3.1 Organisaatio

Yritys C:llä on tällä hetkellä liiketoimintaa Suomessa ja Yhdysvalloissa. Organisaatio jakautuu 8 funktioon, joilla on globaalit vastuut. Nämä funktiot jakautuvat edelleen tiimeihin. Tiimit ovat käytännössä paikallisia, eli ne sijaitsevat joko Suomessa tai Yhdysvalloissa. Funktiot jakautuvat tuote ja organisaatio funktioihin.

Tuote funktioina ovat *Product Management* (tuote hallinto) ja *Engineering* (kehittäminen). Product Management funktio määrittelee mitä tuote on sekä tuotteen kaupallisesta puolesta. Engineering puolestaan vastaa itse tuotteen kehittämisestä eli rakentamisesta.

Organisaatio funktioita ovat *Marketing*(markkinointi), *Sales* (myynti), *Professional Services* (ammattilliset palvelut), *Customers* (asiakkaat), *People & IT*, (ihmiset ja IT) sekä *Finance* (Talous). Marketing funktio vastaa nimensä mukaisesti markkinoinnista. Sales funktion vastuu on yrityksen tuotteen myynti uusille asiakkaille.

Kun uusi asiakas ottaa yrityksen tuotteen käyttöön ensimmäistä kertaa siihen liittyy käyttöönottoprojekti, siitä vastaa Professional Services funktio. Customers funktio puolestaan vastaa olemassa olevista asiakkaista ja asiakassuhteista. Tämä funktio on vastuussa myös siitä, että tuote toimii näillä asiakkailla jatkuvassa käytössä.

Näiden lisäksi, yrityksessä on kaksi tukifunktiota, People & IT sekä Finance. People & IT vastaa henkilöstöstä ja sisäisistä IT asioista. Finance puolestaan nimensä mukaisesti vastaa yrityksen talous asioista. Henkilömäärältään suurimmat funktiot ovat Professional Services, Engineering ja Customers.

Menestystekijät

Yrityksen tavoitteena on tulla globaaliksi johtajaksi, siinä mitä yritys tekee, eli hankinta analytiikassa. Keskinertaisuus ei riitä, vaan pitää olla loistava globaalissa mittakaavassa. Tämä tarkoittaa yritykselle toisaalta sitä, että ollaan aidosti globaaleja; globaali liiketoiminta – tällä hetkellä liiketoimintaa on lähinnä Euroopassa ja Yhdysvalloissa, sekä jonkun verran asiakkaita muualtakin. Toisaalta johtajuus tarkoittaa yritykselle sitä, että yritys on tunnettu ns. ”ajatusjohtaja” – ikään kuin hankinta analytiikan Tesla.

Tämän lisäksi menestyksenä nähdään yrityksessä markkinaosuus sekä kasvu. Yritys C haluaa kasvaa ja tulla isommaksi koko ajan. Viimevuosina kasvua on ollut hyvää. Tällä hetkellä yritys on aika globaali, vaikka sitäkin voisi vielä parantaa. Yritys ei ole vielä markkinajohtaja, mutta on yksi suurimmista tekijöistä markkinoilla. Yritys on siis hyvällä matkalla kohti menestystään. Menestystä mitataan tällä hetkellä enimmäkseen liikevaihto ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen muodossa.

Yrityksessä C katsotaan, että jokaisella funktiolla on oma roolinsa yrityksen menestyksessä. Menestystekijöinä yrityksessä katsotaan olevan alansa ymmärrys ja osaaminen, tuotteensa laatu, työyhteisönsä sekä yrityskulttuurinsa. Yrityksen menestyksen nähdään perustuvan siihen, että yrityksessä on fiksuja, osaavia ja päteviä ihmisiä tekemässä työnsä mahdollisimman hyvin kussakin funktiossa. Sellaisia ihmisiä, joiden on mahdollista kehittää ja tuottaa sellaista tuotetta ja palvelua, joka voi olla globaali johtaja.

Yrityksessä on onnistuttu houkuttelemaan oikeita ihmisiä, sekä pitämään nämä ihmiset yrityksessä. Työntekijöille annetaan mahdollisuus viedä yritystä C eteenpäin ja tehdä yrityksen kannalta fiksuja päätöksiä, mikä on näkynyt asiakkaille asti. Asiakaspalautteesta on tullut ilmi, että syy siihen miksi he ovat valinneet pysyä yrityksen C kanssa on kohtaamiset yrityksen työntekijöiden kanssa. Työntekijöistä välittyy positiivisuus, auttavaisuus ja ammatillisuus; yrityskulttuuri näkyy tavallaan ulospäin.

Yrityskulttuuri, niin kuin jo mainittu, katsotaankin olevan yhtenä menestystekijänä. Yrityksessä puhutaan yritys C:n hengestä. Kulttuuri ja tämä ”henki” nähdään yhtenä strategisena etuna markkinoilla ja strategisena komponenttina. Yrityksessä on sellainen kulttuuri, joka houkuttaa osaajia ja mahdollistaa sen, että ihmiset haluavat jäädä. Yrityskulttuuri myös antaa puitteet sille, että työntekijät voivat toimia yrityksen kannalta fiksumasti.

Strategia

Yritys C:n strategiassa on useampia osuuksia. Puhuttaessa strategiassa yrityksessä aina aloitetaan yrityksen kulttuurilla ja ihmisillä. Se on ikään kuin perusta kaikelle sille mitä yritys C tekee. Yrityksessä koetaan, että ei voida olla menestyksekkäitä ilman oikeita ihmisiä ja hyvää kulttuuria.

Toinen strategian osuus on organisaatio ja se, että yritys on hyvin organisoitunut. Kolmas osuus on tietenkin yrityksen tuote. Yrityksessä on rajattu aika tarkasti mitä tuote on ja mitä se tekee; yrityksellä on erittäin laadukas yhteen asiaan keskittyvä tuote. Neljäs osuus strategiassa on markkinat. Toisin kuin tuote, markkina aluetta yrityksessä ei ole mitenkään rajattu.

Yrityksen C markkina alue on aika laaja. Tällä hetkellä yritys suuntaa Yhdysvaltoihin ja Eurooppaan, mutta palvelee globaalisti kaikkia halukkaita. Yritys ei myös rajaa markkinoitansa alakohtaisesti. Ainoana rajauksena on asiakasyrityksen koko. Pienille yrityksille ei ole apua yritys C:n tuotteesta, ja tämän vuoksi yritys C keskittyy isoihin firmoihin.

Viides osa yritys C:n strategiaa on yrityksen liiketoimintamalli (edellä kerrottu SAS-malli). Koska pääosa yrityksen liikevaihdosta tulee jatkuvista tilauksista, asiakkaat pyritään pitämään tyytyväisinä ja palvelemaan niitä hyvin. Näin mahdollistetaan se, että asiakkailta tulee jatkuvasti vuosittain tuloa. Kuudes osa yritys strategiaa on omarahoitteisuus. Kuten edellä mainittu, yritys C ei ole hakenut ulkopuolista rahoitusta eikä sitä halukaan tehdä. Tämä on strateginen päätös. Näin yrityksellä on täysi vapaus tehdä asioita, miten yrityksessä nähdään parhaaksi.

Arvot

Yrityksessä C on vuodesta 2013 seuraavat arvot: *Honesty* (rehellisyys), *Caring* (välittäminen) ja *Exceed* (ylittäminen). Vuonna 2013 pidettiin yrityksen laajuinen workshop, jossa keskusteltiin ja määriteltiin edellä esitetyt arvot yhdessä. Prosessiin osallistettiin kaikki sen hetkiset työntekijät. Yhdessä mietittiin, mitä yrityksessä C arvostetaan ja sen perusteella koottiin nämä kolme arvoa.

Rehellisyydessä yrityksessä nähdään olevan kaksi puolta. Toisaalta yrityksen sisäinen avoimuus ja läpinäkyvyys; kaikki tieto on kaikkien saatavilla ja yrityksen sisäisesti ei saisi olla salaisuuksia. Toisaalta rehellisyys merkitsee sitä, että pyritään olemaan rehellisiä työyhteisössä siitä, mikä on hyvin ja mikä on huonosti ja sen perusteella kehitetään asioita, jotka ovat kehittämisen tarpeessa. Koska yritys kasvaa jatkuvasti, kehitettävää on aina.

Välittämisessä myös nähdään olevan useampi ulottuvuus. Ensinnäkin välitetään asiakkaista. Toinen ulottuvuus on se, että yrityksessä välitetään toisistaan; työhyvinvointi ja yrityskulttuuri. Yrityksessä puhutaan työyhteisöstä perheenä. Kaikki on ”samaa” porukkaa, auttaa toisiaan ja pyrkii tekemään aidosti yhteistyötä. Mahdollistetaan kollegoiden menestys ja kasvu ja varmistetaan, että kaikilla on hyvä olla töissä. Kolmas välittämisen ulottuvuus on se, että välitetään itse työstä. Jokainen työntekijä ottaa omistajuuden omaan työhönsä ja tekee sen hyvin ja yritys C puolestaan pyrkii olla hyvä työpaikka, jossa työntekijät kokevat, että heistä välitetään ja joka tarjoaa oikeasti hyvät puitteet ihmisille.

Ylittäminen puolestaan yrityksessä C tarkoittaa sitä, että koko ajan pyritään parantamaan sekä ylittämään yrityksen saavutukset ja odotukset, jotka on asetettu. Tämä tarvitaan, jos halutaan saavuttaa yrityksen päätavoitteen – olla globaali johtaja hallinta analytiikassa.

7.3.2 Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi

Edellä esitetyt arvot näkyvät yrityksen arjessa. Työntekijät tekevät oikeasti työtään ja hoitavat tehtävänsä hyvin. Työyhteisössä ei hyväksytä sellaista, että tehdään työt puoliksi, tai että asiat eivät ole kunnossa. Työntekijät pyrkivät ylittämään odotukset omissa suorituksissaan.

Työyhteisössä voi aina pyytää apua ja neuvoa ja sitä saa. Välittäminen näkyy myös työsuhte eduissa, joita yritys C tarjoaa työntekijöille. Erilaisia koulutuksia (mm ravitsemusterapeutin ja työfysioterapeutin luennot, mindfulness koulutus, työajan ja stressin hallintakoulutus), 8 tuntia/kuukausi palkallista aikaa omaehtoiseen opiskeluun ja lisäkouluttautumiseen, tiimipäiviä, tapahtumia, joustavat työajat, laaja työterveyshuolto, työpsykologin palvelut, terveellistä välipalaa (hedelmät yms.), sairaalle lapselle saa tarvittaessa hoitajan yrityksen kustantamana. Näiden lisäksi kaikki peru virikesetelit, lounasetu jne.

Rehellisyys näkyy yhteisössä, sillä tavalla, että ikävätkin uutiset jaetaan kaikkien kanssa ja luotetaan siihen, että ihmisille voi kertoa myös ikävät uutiset ja samalla ihmiset voivat luottaa siihen, että mitä yrityksessä kerrotaan pitää paikkansa. Esimerkkinä pandemian alkaessa johtoryhmä pohti etukäteen mahdolliset vaikutukset yritys C:n liiketoimintaan ja avoimesti viesti niistä työyhteisölle. Kerrottiin mikä on paras vaihtoehto mikä voi tapahtua, mikä on huonoin vaihtoehto ja miten yrityksessä tullaan toimimaan kussakin tilanteessa. Nostettiin pöydälle mahdolliset tulevat lomautukset ja miten ne toteutettaisiin, jos siihen tilanteeseen yritys olisi joutunut.

Kulttuuri

Yrityskulttuurin nähdään pohjautuvan näihin arvoihin. Haastatteluissa kulttuuria luonnehdittiin rentona ja kansainvälisenä. Sellaisena, jossa työntekijöillä on paljon vapautta mutta samalla myös vastuuta. Samoin ilmeni, että yrityksessä on aika vähän varsinaisia sääntöjä tai tiukkoja toiminta prosesseja. Vahvana kulttuuritekijänä nähdään yhteisöllisyys ja yhteen hiileen puhaltaminen.

Tämä tuli esille erityisesti pandemian aikana. Yrityksen Slackissa julkaistiin viesti, jossa tiedusteltiin, jos joku haluaa ilmoittautua vapaaehtoiseksi auttamaan työkavereita ruokaostosten yms. kanssa, jotka syystä tai toisesta joutuvat karanteeniin. Lyhyessä ajassa 30 ihmistä oli ilmoittautunut eri kaupunkialueilta auttamaan. Ihmiset haluavat siis pitää huolta toisistaan myös työtehtävien ulkopuolella.

Työntekijäkokemusta ei tietoisesti tai systemaattisesti johdeta tai kehitetä. Yrityksessä tiedostetaan, että sellainen on, mutta tällä hetkellä sitä ei ole määritelty millään tavalla. Koe-taan, että olisi hyvä määritellä se mitä yritys C haluaisi työntekijäkokemuksen olevan ja mitä sen siis pitäisi olla.

Yrityksen funktio People & IT on hiljattain fuusioituneet People ja IT funktiot. Tällä hetkellä on pohdinnan alla, pitäisikö funktio nimetä uusiksi ”*Employee Experience*”. Yrityksessä ymmärretään, että tukifunktiot eivät ole varsinaisia työntekijäkokemuksen tekijöitä, vaikkakin siihen vaikuttavatkin. Yrityksessä ajatellaan, että työntekijäkokemukseen eniten vaikuttaa jokapäiväinen työ ja esimiestyö sekä työarjessa tapahtuvat muutujat.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointina nähdään se, että jokaisella yksilöllä on omasta mielestään hyvä olla töissä. Tämä voi tarkoittaa yksilöiden kannalta hyvin eri asioita. Yhtenä vaikuttavana tekijänä nähdään työkuorman määrä. Yrityksessä pyritään olemaan organisaationa joustavia, jotta voidaan mahdollistaa jokaiselle työntekijälle juuri sen mitä hän tarvitsee.

Toisena vaikuttavana tekijänä nähdään työajan ja vapaa-ajan tasapaino. Yrityksessä C ei johdeta hyvinvointia systemaattisesti. Pidetään kuitenkin huolta, että esimerkiksi ergonomia on kunnossa ja työterveys pelaa. Edellä onkin jo esitetty työhyvinvointitoimintaa, jota yrityksestä C löytyy.

Yrityksessä koetaan, että työyhteisö voi hyvin. Jos tarkastellaan sairauspoissaoloja luvut ovat suhteessa alaan normaalit. Ei voida sanoa, että yrityksessä sairastetaan vähemmän, kun alalla yleensä, muttei hälyttäviä merkkejäkään ole. Työntekijät viihtyvät hyvin keskenään vapaa-ajallakin ja tästä voitane päätellä, että henkinen hyvinvointi työyhteisössä on hyvä.

Sairauspoissaoloihin suhtaudutaan yrityksessä inhimillisesti. Tiedostetaan uupumuksen riskit ja ajatellaan, että jos työntekijä uupuu niin, että joutuu olemaan töistä pois, yritys on epäonnistunut työnantajana. Yrityksessä on normaalia ottaa pitkät vanhempainvapaat. Työntekijät tietävät ja tuntevat sen, että heidän pidempi poissaolonsa ei tule vaikuttamaan heidän urakehitykseensä yrityksessä. Vanhempainvapaita hyödynnetäänkin yrityksessä paljon, ylintä johtoa myöden. Myös miehet aktiivisesti ottavat pitkiä isyyslomia.

Työhyvinvointia mitataan yrityksessä seuraavasti: tarkastelemalla sairauspoissaoloja, kuukausittaisella pulssikyselyllä sekä vuotisella laajemmalla työhyvinvointi ja työyhteisökyselyllä. Työhyvinvointimittarit ovat vaihdelleet vuosien varrella. Yritys C osallistui Great Place to Work kilpailuun 3 vuotta peräkkäin. Sinä aikana se toimi samalla yrityksen työhyvinvointi mittarina. Yhtenä kertana mittaaminen tehtiin vakuutusyhtiön kautta. Tällä hetkellä etsitään vielä parempaa tapaa tai työkalua mitata työhyvinvointi.

Mittaustuloksia pyritään aina tutkimaan ja niiden perusteella parantamaan toimintaa. Jos on tosi yllättäviä negatiivisia yksittäisiä juttuja, niitä on lisäselvitetty ja käsitelty esimerkiksi tiimin kanssa, jossa ongelma on. Jonka jälkeen on tehty parannustoimia. Käytännössä tuloksille tehdään aina jotain. Kun yritys osallistui Great Place to Work -kilpailuun ensimmäisen kerran, se sijoittui 27 sijalle. Saatujen tulosten perusteella tehtiin aktiivisesti kehitystyötä ja seuraavana vuonna yritys sijoittui sijalle 7.

Kuten jo aikaisemmin mainitti, yrityksessä C annetaan työntekijöille paljon vapautta ja edellytetään omaa ajattelua ja omatoimisuutta/oma-aloitteisuutta. Pärjätäkseen yrityksessä työntekijänä on oltava itseohjautuva ja kykenemään johtamaan itseään ja omaa toimintaa. Nauttiakseen työskentelystä yrityksessä on myös tykättävä tästä vapaudesta ja itseohjautuvuuden vaatimuksesta.

Varsinaista itseohjautuvuus koulutusta yrityksessä ei tällä hetkellä järjestetä. Tästä huolimatta perehdytys on yrityksessä ajateltu pitkälle. On otettu huomioon myös se, kuinka kokenut kukin uusi työntekijä, joka tulee yritykseen, on. Jos on vastavalmistunut niin työtehtävät on alkumetreille suunniteltu etukäteen ja siitä työntekijä voi itse pikkuhiljaa ottaa vastuulleen isompia kokonaisuuksia.

pandemian on koettu vaikuttaneen jonkin verran työhyvinvointiin ja työyhteisöön. Itseohjautuvina työntekijät sopeutuivat etätyöskentelyyn varsin nopeasti, mutta pandemialla on ollut vaikutusta työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin yleensä. Osaan työntekijöistä se on tuonut pelkoa eri aiheista. Pelko puolestaan vaikuttaa vahvasti toimintakykyyn. Työntekijöitä on pyritty auttamaan ja tukemaan mahdollisimman paljon.

Rekrytointi

Rekrytointiprosessi hoidetaan pääasiassa sisäisesti, joihinkin erityishakuihin olemme käyttäneet ulkoisia palveluntarjoajia. Meillä osallistuu rekrytointiin sekä rekrytoiva esimies (päätoimittaja), HR-asiantuntija, mahdollisesti johtohenkilö ja tiimi.

Pääsääntöisesti on prosessi seuraavanlainen; rooliprofilointi, ilmoituksen teko, ilmoituksen julkaisu, hakuaika ja hakemusten vastaanotto, hakijoiden seulonta eli top hakijoiden valikointi, 1. kierroksen haastattelut, mahdollinen tehtävä, 2. kierroksen haastattelut, referenssit, sopimusneuvottelut, palkkaus ja sopimuksen allekirjoitus.

Prosessin kesto riippuu hyvin paljon tehtävästä ja paikasta, parhaimmillaan voidaan henkilö löytää sisäisesti ja siirtyä on hyvin nopea ja pisimmillään koko prosessi voi kestää jopa 6kk. Rekrytoinnissa käytetään hyvin erilaisia kanavia, mutta parhaimmat ja yritys C:lle otollisimmat ovat LinkedIn -sivusto ja työntekijöiden omat verkostot.

Tietotaidon lisäksi, rekrytoidessa uusia työntekijöitä, kandidaateista etsitään oma-aloitteisuutta ja suuntavaistoa. Yrityksessä annetaan ihmisille paljon vapautta ja vastuuta, tämän vuoksi nuo piirteet ovat erittäin tärkeässä roolissa. Kandidaatilla on oltava myös palava halu oppia: jopa jyrkän oppimiskäyrän jälkeen perehdytyksen aikana, yrityksen jatkuva kehitys vaatii työntekijöiltä oppimista jatkuvasti.

Samoin tulevalta työntekijältä halutaan rohkeutta kyseenalaistaa asiat ja nostaa asiat puheeksi. Yrityksessä C ajatellaan, että kehitys syntyy haastamalla status quo. Tämän lisäksi kandidaateissa etsitään kykyä sietää epävarmuutta ja kyky työskennellä kansainvälisessä ympäristössä. Ratkaisevana päätöksentekijänä on kuitenkin kandidaatin osaaminen ja sopivuus työyhteisöön. Hakijoille annetaan palautetta tarvittaessa. Yrityksessä tehdään jatkuvasti pieniä korjauksia ja muokkauksia rekrytointiprosessiin palautteen perusteella.

Perehdytys

Perehdytys on ns. sisäänajoa yritys C:n kulttuuriin ja palkattuun tehtävään. Se toteutetaan yhteistyössä uuden aloittajan, organisaation, palkkaavan esimiehen ja tiimin kanssa. Yrityksessä perehdytys tapahtuu intensiivisinä kahtena ensimmäisenä viikkona. Perehdys prosessi kestää 6 kuukautta.

Viime vuosien aikana perehdytys on ollut yrityksen fokuksessa, sillä kasvu on ollut nopeaa. Perehdytys on laaja prosessi, jonka aikana jokainen uusi työntekijä saa *buddyn*. Buddyn tarkoituksena on antaa tukea, ohjausta ja neuvontaa siitä miten yrityksessä toimitaan ja vastaamaan mahdollisiin kysymyksiin, joita uudelle työntekijälle voi tulla.

7.3.3 Johtopäätös

Edellä esitettyjen tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, että yritys C on **oranssin ja vihreän organisaation välimuoto, joka on omannut teal organisaation itseohjautuvuuden**. Organisaatiolla on selkeä päätavoite, jota se tavoittelee (globaali johtajuus hankinta analytiikassa). Samoin yritys C selkeästi keskittyy tavoitteellisuuteen ja tehokkuuteen (tavoitteena kasvu, globalisoituminen, tuotteen laadukkuus yms.)

Yritys omaa tavoite- ja tulosajattelun (tunnettavuus, markkinaosuus, yrityksen kasvu). Tämän lisäksi yrityksen menestystä mitataan käytännössä liikevaihdossa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa, mikä viittaa siihen, että yrityksessä on tulostittarit. Yritys C:n organisoitumien ja toimintojen järjeittäminen on myös merkki oranssista organisaatiosta. Yritys täyttää käytännössä kaikki oranssin organisaation kriteerit.

Tästä huolimatta tarkastellessa yritys C:n kulttuuria ja sen arvopohjaisuutta ei voi olla epäilystäkään siitä, että se on vihreän organisaation kulttuuri. Samoin ajattelu työyhteisöstä perheenä viittaa vihreään organisaatioon. Työntekijöitä pyritään innostamaan ja antamaan heille heitä hyvällä tavalla haastavat tehtävät, mikä on vielä yksi vihreän organisaation merkki.

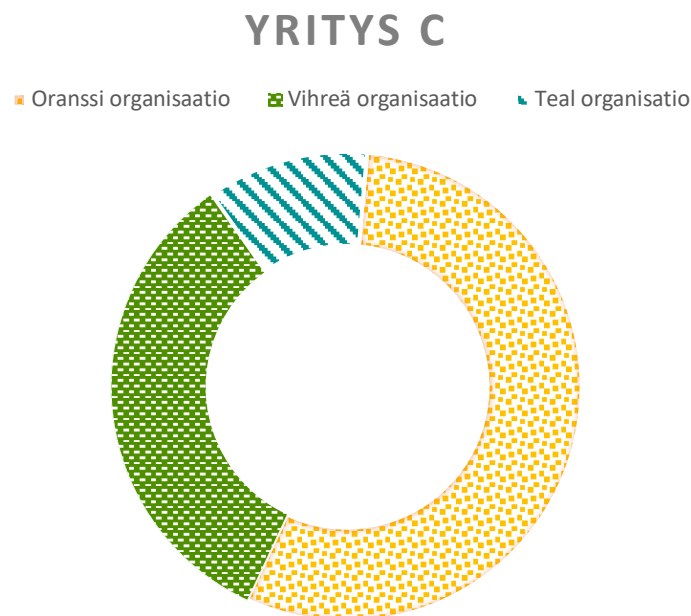
Mielenkiintoista oli kaiken tämän lisäksi huomata, että organisatorisesti oranssissa organisaatiossa on oivallettu itseohjautuvuuden keskeinen merkitys yrityksen menestyksessä. Työntekijöille annetaan vapaus ja valta tehdä päätöksiä omista tehtävissään ja luotetaan siihen, että työntekijät tekevät päätöksensä yrityksen parasta ajatellen. Tämän lisäksi rekrytoinnissa on oivallettu se, että henkilöä haetaan yritykseen vahvistamaan ja kehittämään olemassa olevaa kulttuuria eikä niinkään tiettyyn positioon – ollaan siis tietoisia siitä mitä etsitään. Nämä ovat teal organisaation ominaisuudet.

Mielenkiintoista oli myös se, että siitä huolimatta, että menestys nähdään ikään kuin numeroissa ja konkreettisissa tavoitteissa, yrityskulttuuri ja työyhteisönhyvinvointi nähdään strategisena komponenttina menestyksen saavuttamisessa, vaikkakin kumpaakaan ei systemaattisesti toistaiseksi johdeta.

Tästä voidaan päätellä, **että yritys C:n kulttuuri on tuurikulttuuri**, jolla on voittavan kulttuurin vivahteita. Tämä puolestaan viittaa siihen, että yritys C:n tuurikulttuurista on muotoutumassa voittavakulttuuri. Työhyvinvointia, kuten kulttuuria, ei systemaattisesti johdeta, mutta on intuitiivisesti tehty ”oikeita” päätöksiä ja toimia sen ylläpidon ja kehityksen mahdollistamiseksi.

Yrityksessä luotetaan siihen, että työyhteisö kommunikoi ongelmistaan ja ne voidaan ta-
pauskohtaisesti ratkaista sen mukaan, kun niitä tuodaan esille. Tässä kuitenkin piilee riski
siitä, että jotkut yksilöt saattavat jättää nostamatta heitä koskettavia ongelmia ”yhteishy-
vän” nimissä. Mikä voi johtaa yksilöiden uupumiseen, niin että sitä ei tunnisteta ajoissa.
Tämä puolestaan vaikuttaa haitallisesti kyseisen yksilön hyvinvointiin ja hänen kautta
luonnollisesti koko työyhteisön hyvinvointiin, sillä seurauksilla, että kulttuurikin alkaa muut-
tumaan. *Yritys C:n tulisi siis aloittaa systemaattinen työhyvinvoinnin ja yrityskulttuurin joh-
taminen.*

Tässä taulukossa on esitetty suhteellinen organisaation värijakauma yrityksessä C.



Kuva 8. Suhteellinen organisaatioväri yritys C

7.4 Yritys D

Yritys D on D konsernin emoyhtiö, joka on listattu Lontoon pörssissä. Se on yksi Ison-Britannian suurimmista luovien palveluiden tarjoajista videopeli- ja viihdeteollisuudelle. Konsernilla on kaksi toimivaa yritystä, yritys D ja yritys D1, jotka työllistävät yli 750 henkilöä. Konsernilla on studioita Sheffieldissä, Nottinghamissa, Newcastlella (2), Brightonissa, Leedsissä, Leamington Spassa, Warringtonissa, Punessa (Intia) ja Vancouverissa (Kanada).

Vuonna 2003 perustettu yritys D on yksi Ison-Britannian suurimmista itsenäisistä AAA-luokiteltujen videopelien kehittäjistä, joka tarjoaa sekä valmiita että yhteistyökehitysratkaisuja kansainväliselle asiakaskunnalle. Kesäkuussa 2017 yritys D osti yrityksen D1, joka on visuaalisen suunnittelun yritys.

Yritys D1 tarjoaa luovia palveluja viihdeteollisuudelle, mukaan lukien pelit, TV ja elokuvat. Vuonna 2009 perustetulla yritys D1:lla on studioita Newcastlella ja Vancouverissa, ja se tekee yhteistyötä seuraavien tuotemerkkien kanssa: Microsoft, Amazon, Marvel, LEGO® ja Sony. Yritys D1 isoimpia projekteja ovat: Guardians of the Galaxy, Avengers: Age of Ultron, Thor II, Injustice, Mortal Kombat ja J.K. Rowlingin Pottermore.

Yhdessä yritys D ja D1 tarjoavat end-to-end-palveluja videopeliteollisuudelle ja sen ulkopuolelle visuaalisesta konseptisuunnittelusta ja esituotannosta kehitykseen, käyttöliittymäsuunnitteluun, markkinointiin ja julkaisun jälkeiseen tukeen. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu yritystä D; yritys D1 ei ole ollut tutkittavana.

Yritys D työllistää tällä hetkellä yli 700 henkilöä. Yrityksellä D on 9 studiota, joista 8 sijaitsee Englannissa ja yksi Intiassa.

- Liikevaihtoa yrityksellä oli 49 milj. £ - kasvu 26,6 % edelliseen tilikauteen verrattuna.
- Bruttovoitto 25,2 milj. £ - kasvu 35,5 % edelliseen tilikauteen verrattuna.
- Käyttökate 14.1 milj. £ - kasvu 37,5 % edelliseen tilikauteen verrattuna.
- Bruttokate prosentti oli 50,2 %

Luvut perustuvat yhtiön viimeisimpään tilinpäätökseen, joka on vuodelta 2019.

pandemian aiheuttama talouskriisi ei ole vaikuttanut liiketoimintaan negatiivisesti. Yllättävällä tavalla jopa kehittänyt yrityskulttuuria ja yhtenäisyyttä, etätyöskentelystä huolimatta. Vuoden 2019 tilinpäätöksessä on spekuloitu, millä tavalla negatiivinen pandemia vaikutus voi potentiaalisesti näkyä seuraavan vuoden numeroissa.

7.4.1 Organisaatio

Yritys D toimii yhteistyökumppanina maailman johtavien kustantajien kanssa, kuten Microsoft, Sony ja 2K. Yritys D tarjoaa kumppaneilleen pelikehitysratkaisuja. Se kehittää pelejä kaikille konsolialustoille, tietokoneille, kämmenlaitteille ja mobiililaitteille. Vuonna 2017 yritys D julkaisi ensimmäisen oman immateriaalituotteensa, Snake Pass.

Viimeisen viiden vuoden aikana yritys on kasvanut tasaista mutta hyvää vauhtia. Kasvu on tapahtunut enimmäkseen ostamalla pienempiä itsenäisiä studioita. Vuoden 2020 loppuun mennessä yrityksen odotetaan työllistävän lähes tuhat ihmistä. Organisaatio struktuuri on yrityksessä D melko hierarkkinen konserni tasolla. Studio tasolla organisoituminen vaihtelee, mutta selkeästi matalampi organisoituminen kuin konsernilla.

Konserni tasolla organisoituminen on seuraava: konsernilla on 6 jäsenen hallitus, konsernijohtaja ja operatiivinen johtaja. Konsernijohtajan alaisuudessa toimii yritys D:n ja D1:n toimitusjohtajat. Heidän alaisuudessa puolestaan toimivat studiojohtajat. Yrityksessä D niitä on 5. Neljässä studiossa organisoituminen on niin matala, että niillä ei ole studiojohtajaa erikseen, vaan ne toimivat tiimeittäin. Osassa studioista on myös *Taiteellinen- ja Tekninen johtaja*. Studio tasolla organisoituminen on suurimmaksi osaksi matala. Työyhteisö jakautuu tiimeittäin joko projektien perusteella tai ammattinsa perustella.

Yritys D liiketoimintamalli toimii ”*work for hire*” tyyppisesti. Esimerkiksi jos videopelin kustantaja X on kustantamassa isoa peliä, se yleensä ostaa vuokratyönä tietyt osat pelin kehityksestä alihankkijoilta. Yritys D toimii tällaisena alihankkijana. Tehtävänä on siis rakentaa yritykselle annettu pelin osa niin, että se on laadukas ja toimii yhteen muiden alihankkijoiden tekemien osien kanssa. Yritys D saa maksun tekemästään osasta. Näin tulovirta on jatkuva ja riskit minimaaliset; alihankkijat eivät kannata tappioita pelin epäonnistuessa markkinoilla koska saavat palkkion tekemästään työstä joka tapauksessa.

Strategia

Yrityksen strategiassa on seuraavat neljä pääkohtaa: toimita ja laajenna, uudet strategiset kumppanit, oma immateriaaliomaisuus ja täydentävien tulovirtojen hankinta. Yrityksellä nähdään olevan hyvät mahdollisuudet kasvaa merkittävästi kehittämällä uusia franchising-nimikkeitä luovan sisällön kysynnän kasvaessa markkinoilla.

Tarkoituksena on kehittää uutta ladattavaa sisältöä olemassa oleville nimikkeille, mikä laajentaa kustantajien pelien tuottoa. Tämän toteuttamiseksi jatketaan aktiivista rekrytointia, sekä pyritään säilyttämään olemassa olevat työntekijät. Kannustetaan työyhteisöä ja kehitetään kyvykkyyttä entisestään konsernin ydinkehityksen ja -valmiuksien lisäämiseksi.

Aktiivisen rekrytinnin mahdollistamiseksi jatketaan uusien asiakkaiden hankkimista ja julkaisijaportfolion laajentamista. Lisätään yhteistyötä muiden kehittäjien ja julkaisijoiden kanssa ja laajennetaan olemassa olevia yhteistyösuhteita. Nähdään mahdollisena myös uusien studioiden avaaminen tai hankkiminen, jotta rekrytointi olisi mahdollista laajemmasta talentti poolista. Tämän tarkoituksena olisi saada näkyvyyttä uusien kustantajien ja pelilajien keskuudessa.

Snake Passin onnistuneen lanseerauksen jälkeen yritys aikoo myös jatkaa konserninlaajuisten pelitukien käyttöä ja kehittää valikoivasti omia "Indie-pelejä". Harkinnassa myös Premium-videopelipalvelujen tarjoajien ja videopelien kehittäjien hankinnat, tämä parantaisi tulovirtaa entisestään.

Yrityksen D strategiana on siis kasvaa orgaanisesti edelleen yhtenä maailman johtavista videopelialan yhteistyökehitys-, taide- ja muotoilupalvelujen tarjoajista. Tämä toteutetaan käyttämällä sopimuksen mukaista kehitysmaksumallia riskien minimoimiseksi ja hyödyntämällä ennustettua kasvua maailmanlaajuisilla videopelimarkkinoilla.

Menestystekijät

Tärkeimpänä menestystekijänä nähdään oma työyhteisö – eli yrityksen omaama kyky ja tietotaito. Tämän lisäksi yrityksessä on kunkin projektin kohdalla virstanpylväät, joiden saavuttaminen mittaa projektin menestystä. Tiettyyn aikaan mennessä pitää tietty osa pelistä olla tehtynä. Tälle aikajanelle määritellään "virstan pylväät" sprinttien muodossa. Näiden saavuttaminen (tekeminen) ajoissa mittaa menestystä.

Yrityksessä on käytössä *ketterä projektityö*. Ketterän projektityön (*Agile*) perusideana on se, että projektia ei yritetä suunnitella ennakkoon, vaan matkan varrella syntyviin muutoksiin varaudutaan työmallilla. Projektitiimi ei etene työssään lineaarisesti vaiheesta toiseen, vaan kiertää samaa silmukkaa suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin kerta toisensa jälkeen ikään kuin miniprojekteina varsinaisen projektin sisällä. Näin projektin suuntaa voidaan aistia ja tarkistaa aina uutta kierrosta aloittaessa. Avainasemassa on tiivis ja jatkuva yhteistyö sekä tiimillä että tärkeimpien sidosryhmien kanssa, jotta projektin onnistumisen kannalta pystytään jatkuvasti tekemään oikeita päätöksiä. (Agendum 2020)

Tämän tyyppinen menestyksen mittaaminen on vahvasti sidoksissa yrityksen liiketoimintamalliin, josta kerrottiin edellä. Tämän mahdollistamiseksi yritys tiedostaa tarvitsemansa oikeat ihmiset, sekä kyvykkyydellä että mentaliteetilla. Tämän vuoksi yritys aktiivisesti rekrytoi työntekijöitä ja pyrkii luomaan sellaisen työympäristön, joka pitää talentin kiinni.

Yksi tärkeimmistä menestyksenmittareista yrityksessä onkin henkilökunnan määrä. Mitä enemmän työntekijöitä yrityksessä on, sitä menestyneempänä se nähdään. Henkilökunnan määrä on tärkeä siinä, että projektit saadaan tehtynä mahdollisemman laadukkaasti ja nopeasti, sekä myös siinä, että mitä enemmän ihmisiä projektissa työskentelee, sitä enemmän yritys voi laskuttaa työn tilaajalta.

Samoin menestyksen mittarina nähdään yrityksen osakkeiden arvo. Kuten aikaisemmin mainittu yritys D on listattu Lontoon pörssiin. Osakkeiden arvo vaikuttaa sijoittajien tahtoon pitää sijoituksensa yrityksessä, samoin kuin uusien sijoittajien saamiseen. Menestyksenä yrityksessä nähdään siis orgaaninen jatkuva kasvu sekä liikevaihdossa, että henkilökuntamäärässä.

Arvot

Yrityksessä D on seuraavat 5 arvoa: *kunnioitus, innovaatio, päättäväisyys, vastuullisuus ja arvostus*. Yrityksessä kunnioitetaan työyhteisön jäseniä; heitä kuunnellaan aktiivisesti ja jokaisella on sanavalta. Yrityksessä pyritään takaamaan puitteet, joissa työntekijät kykenisivät olemaan innovoivia. Yritys arvostaa ja haluaa olla sitoutunut laatuun, tämän vuoksi innovointi on erittäin tärkeässä asemassa.

Päättäväisyys tarkoittaa yritykselle sitä, että ei lannistuta epäonnistumisista vaan niistä opitaan. Jokaiselta työntekijältä odotetaan sitä, että he tekevät oman panoksensa tässä. Vastuullisuus tarkoittaa yritykselle vastuullista kasvua ja yhteisölle takaisin antamista. Yritys haluaa olla seikkailuhaluinen, luova ja samalla avoin mielinen ympäristö työyhteisölleen. Yrityksessä halutaan juhlistaa yhtä lailla pieniä voittoja kuin isojakin. Pyritään siihen, että yrityksessä työntekijöillä olisi hauskaa ja he kokisivat olevansa arvostettuja.

7.4.2 Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi

Perustaessaan yritystä D perustajat halusivat luoda yrityksen, jossa ihmiset voisivat olla luovia, jossa ihmisillä olisi hauskaa ja työsuhteturva. Haluttiin luoda yritys, jonka työyhteisö olisi kuin perhe. Yritys D:n yrityskulttuuri ja arvot ovat vahvasti sidoksissa.

Kulttuuri

Yrityksen D kulttuuri on perustettu neljälle pilarille. Ensimmäinen pilari on perhe. Yritys haluaa olla sellainen organisaatio, jonne työyhteisön jäsenet kokevat kuuluvansa. Halutaan, että yhteisössä ei ole ennakkoluuloja toisiaan kohtaan. Yhteisöä tulisi yhdistää intohimo pelien kehittämiseen, joista koko organisaatio voi olla ylpeä. Toinen pilari on turvallisuus.

Yritys D haluaa olla riskiaversiivinen, kannattava ja tuottaa rahaa, jotta voi tarjota työntekijöilleen pysyvän työpaikan, luoden turvallisuuden ja vakauden tunnetta työyhteisössä. Pelialalla on yleistä, että raha saattaa loppua kesken nopeasti, jolloin työpaikat saattavat mennä alta. Tällöin työyhteisössä on turvattomuuden ja epävarmuuden tunnetta.

Kolmas yrityksen pilari on luottamus. Yrityksessä D luotetaan siihen, että jos työntekijä tekee virheen, hän tekee sen vahingossa, ja pyritään varmistamaan, että työntekijällä on jatkossa kaikki tarvitsemansa virheiden välttämiseksi. Yrityksessä D luottamus on kaksi suuntainen: luotetaan yritykseen työnantajana ja yritys sekä yrityksen kumppanit luottavat työntekijöihin. Neljäs yrityksen pilari on yhteistyö. Yrityksessä D hyödynnetään toistensa vahvuuksia. Yleinen asenne on, että voitetaan tai hävitään yhdessä.

Yritys D on jatkuvasti muuttuva ja kasvava yritys, joka haluaa sen työntekijöiden kasvavan ja muuttuvan sen kanssa. Kulttuurilla luonnehditaan yrityksessä ystävälliseksi ja hauskaksi. Kolmas haastatteluissa esiin noussut kulttuuripiirre oli se, että yritys D aidosti välittää omista työntekijöistään.

Työhyvinvointi

Yrityksessä tiedostetaan työhyvinvoinnilla olevan sekä fyysinen että henkinen puoli. Tällä hetkellä systemaattista ja tietoista hyvinvointitoimintaa on enemmän tarjolla henkisen hyvinvoinnin tukemiseksi. Yrityksessä studiosta riippuen on kuitenkin esimerkiksi tarjolla kuntosalijäsenyyksiä sekä online jooga tunteja.

Yrityksessä keskitytään vahvasti kouluttamaan esimiehiä olemaan valppaana ja tuke-
massa työyhteisöä hyvinvoinnissa. Tiedostetaan, että henkisen uupumuksen merkit näyt-
täytyvät hyvin eri tavalla eri ihmisissä, sekä sen, että toiset ovat avoimempia ongelmistaan
kuin toiset. Yrityksen työyhteisö on tähän mennessä hyvin ilmoittanut, jos jokin on ollut
huonosti.

Työntekijöille järjestetään myös koulutuksia uupumuksen tunnistamisesta itsessään. Tä-
män lisäksi työntekijöillä on käytettävissä *employee assistance* -ohjelma, joka on ulkopuo-
liselta taholta, josta työntekijät voivat hakea apua esimerkiksi lakiasioissa. Samoin työntekijöillä on käytössä henkisen hyvinvoinnin ensiapu palvelu.

Työhyvinvointia mitataan säännöllisesti. Yrityksessä tiedostetaan, että kunkin mittarin tu-
lokset kertovat vain ja ainoastaan sen hetken tilanteesta työhyvinvoinnista. Tiedostetaan
myös, että työhyvinvointi muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja siihen vaikuttaa lukuisa määrä
attribuutteja.

Yrityksessä D toteutetaan vuosittainen ”Heard” kysely, jolla mitataan työhyvinvoinnin tilaa. Kyselyn tuottaa palveluna brittiläinen yritys *best companies*, joka on verrattavissa suomessa tunnettuun *Great place to work instituteen*. Jokaiselle studiolle esitetään studion saamat tulokset verrattuna koko konsernin tulokseen. Tämän perusteella jokaisessa studiossa valittu ryhmä tekee suunnitelman siitä, miten saadaan oman studion tulokset parannettua.

Tämän jälkeen suunnitelmaa seurataan nk. ”we did” mekanismilla. Eli toteutetaan työntekijöiden pyynnöistä se mitä voidaan toteuttaa. Eräässä haastattelussa yrityksen kanssa, mainittiin, että monesti työntekijöiden sitouttamisessa on kyse työntekijöiden odotuksien ”hallinnoinnista”. Tarkoittaen sitä, että huomioidaan nämä odotukset ja kommunikoidaan siitä, mikä ja miksi on mahdollista, sekä miksi jokin on epärealistista sillä hetkellä toteuttaa.

Yritys toteuttaa myös kuukausittain pienempiä pulssikyselyitä. Tänä vuonna toteutettiin myös mm. Covid-kysely mittaamaan sitä, miten työntekijät pärjäävät ja selviytyvät pandemiakriisin aikana. Samoin yritys tarkkailee sekä *employee assistance* -ohjelman että henkisen hyvinvoinnin ensiapu -palvelun käyttäjien lukumäärää.

Yrityksessä ei mitata sairauspoissaoloja hyvinvointimittarina. Tämä johtuu siitä, että sairauspoissaolot eivät ole tähän mennessä olleet ongelma. Omaan alaan verrattuna sairauspoissaoloja yrityksessä on hyvin vähän. Sen vuoksi niiden mittaaminen ei ole ollut prioriteettina. Samasta syystä tällä hetkellä yrityksessä ei ole virallista poissaolokäytäntöä. Tämä on kuitenkin yrityksellä tiedossa, ja kehityksen alla. Yrityksessä koetaan, että työhyvinvointia on kuitenkin vaikeaa mitata järkevällä ja hyödyllisellä tavalla.

Rekrytointi

Yrityksessä D on oma sisäinen rekrytointi tiimi. Tämän lisäksi käytetään ulkoisia rekrytointitoimistoja. Rekrytointiprosessissa on aina mukana oma rekrytointi tiimi, mahdollisesti ulkoinen agentti sekä kuhunkin positioon relevantti esimies. Samoin haastatteluvaiheissa mukana voi olla tulevia tiimijäseniä, tarkastelemassa kandidaattien sopivuutta työyhteisöön.

Kandidaatit joko hakevat yritykseen suoraan, heidän nettisivujen kautta tai tulevat rekrytointitoimistojen kautta. Jonkin verran suoraan tehdään myös. Rekrytointiprosessi etenee seuraavasti: kandidaatti lähettää CV:n ja saatekirjeen palkkaodotuksineen yms. Yrityksen sisäinen rekrytointi tiimi seuloo 15 parhaita kandidaattia jatkoon.

Tämän jälkeen uuden työntekijän tuleva esimies tekee viimeisen seulonnan, jonka jälkeen sovitaan ensimmäisten haastatteluiden ajankohdat. Rekrytointi on auki koko prosessin aikana, joten uusia hakijoita saattaa tulla silloinkin, kun haastatteluvaihe on jo käynnissä. Riippuen positiosta kandidaateilla saattaa olla ennakkotehtävä. Haastatteluita on 2-3.

Rekrytointi kanavina käytetään LinkedIn -sivustoa, rekrytointitoimistojen verkostoa, oman työyhteisön verkostoa, sekä erilaisia alustoja, joissa pelialalla toimivat kehittäjät hakevat työpaikkoja. Kandidaateista etsitään eri asioita riippuen tiimistä, jonka kanssa uusityöntekijä tulee työskentelemään. Tiimiin sopivuus oikealla tavalla sekä hyvä tietotaito ovat etusijalla uuden työntekijän valinnassa.

Perehdytys

Perehdytys nähdään jatkuvana prosessina yrityksessä, jolla ei varsinaisesti ole ”loppua”. Prosessin nähdään olevan tärkeässä roolissa työntekijäkokemuksen ja työnantaja-työntekijäsuhteen kannalta. Perehdytysprosessi alkaa ensimmäisenä päivänä, jolloin työntekijä saa käyttöönsä hänen työvälineensä. Studioissa valitaan yksi työntekijä, joka vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Tämä henkilö voi olla uuden työntekijän tiimin jäsen tai toimistojohtaja.

Perehdytyksestä vastaava henkilö varmistaa, että uudella työntekijällä on kaikki tarvitsemansa tieto studion käytännöistä ja kulttuurista. Hän varaa myös ajat uuden työntekijän position kannalta avain asemassa olevien ihmisten kanssa, ja näin varmistaa, että uusi työntekijä tietää kenen puoleen kääntyä kunkin ongelman kanssa. Tämän lisäksi HR hoitaa oman puolensa perehdytyksestä. Tässä varmistetaan, että uusi työntekijä tietää ja osaa käyttää kaikkia hänen työsuhteeseensa relevantteja järjestelmiä sekä yrityksen omaa intranettiä ”Dojoa”.

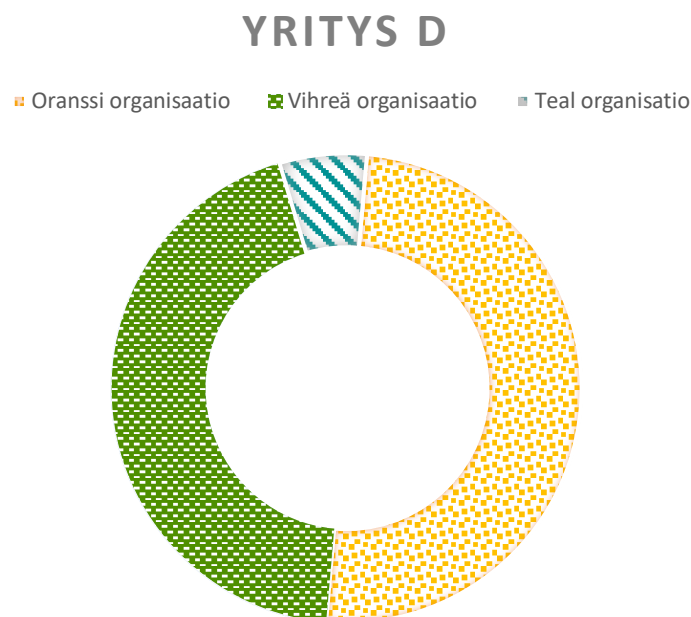
7.4.3 Johtopäätös

Edellä esitetyn perusteella voitane sanoa, että yritys D on vihreän ja oranssin organisaation yhdistelmä. Yrityksen organisaatio rakenteena ja määritelmänäkin voidaan nähdä olevan oranssi organisaatio. Yrityksen päätavoitteena on toteuttaa asetetut tavoitteet, jotka ovat sekä liiketoiminnallinen että ”fyysinen” kasvu. Yritys pyrkii kehittymään jatkuvasti, jotta se voisi olla tehokkaampi ja näin saavuttaa nopeammin tavoitteensa. Yrityksen menestysmittareiden takana on tavoite- ja tulosajattelu. Tämän lisäksi yritys D:n toiminnot ovat järjeistetty ja hierarkisoitu. Kaikki nämä ominaisuudet viittaavat oranssiin organisaatioon.

Kuitenkin yrityskulttuuri ja se miten yrityksessä ajatellaan työhyvinvoinnista, on selkeästi vihreän organisaation mentaliteetti. Huomio on yrityksen ihmisissä. Työyhteisön keskeinen kanssakäyminen ja sitä strukturoivat tekijät ovat yrityksessä selkeästi mielenkiinnon alla. Työyhteisöä halutaan ajatella perheenä. Samoin yrityskulttuuri ja yrityksen arvot ovat vahvasti sidoksissa.

Edellä esitetyn perusteella voidaan sanoa, että yrityksessä D on voittava kulttuuri. Yrityksessä ollaan tietoisia kulttuurin olemassaolosta ja sen tärkeydestä. Kulttuuria kehitetään ja rakennetaan systemaattisesti. Rekrytointiprosessi ja perehdytysprosessi vaikuttavat olevan pääpiirteissään samat kuin muissa tapausyrityksissä. Tärkeässä roolissa on rekrytoida oikea ihminen tietotaidon sekä persoonallisuutensa näkökulmasta. Mikä on vielä yksi merkki siitä, että yrityksessä on voittava kulttuuri.

Tässä taulukossa on esitetty suhteellinen organisaation värijakauma yrityksessä D.



Kuva 9. Suhteellinen organisaatioväri yritys D

8 Tutkimuksen yhteenveto ja päätelmät

Tässä luvussa vertaillaan edellä käsiteltyjä tapausyrityksiä keskenään. Tarkastellaan mitä yhteistä näillä yrityksillä on ja mitä eroavaisuuksia. Näiden tarkastelujen perusteella pyritään luomaan johtopäätöksiä ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Päätelmät esitellään analyysissä syntyneissä teemoissa.

8.1 Organisaatio

Tutkimustapauksista yritys A on ainoa organisaatio, joka on onnistunut luomaan sellaisen ekosysteemin, joka toimii ilman pyramidi rakennetta. Kaikissa muissa tutkittavissa yrityksissä oli selkeä pyramidi rakenne, vaikkakin vaihtelevin tasoin. Tässä on hyvä ottaa huomioon, että yritys A on vielä suhteellisen pieni startup -yritys, suuresta liikevaihdostaan huolimatta. Jää nähtäväksi onnistuvatko he organisoitumisensa säilyttämiseen kasvettuaan isommaksi. Vaikkakin tilanne näyttää toiveikkaalta, sillä tämä uhka tiedostaan yrityksessä, ja sen ratkaisemiseksi tehdään aktiivisesti työtä.

Mielenkiintoisena tapausyritysten yhteisenä tekijänä oli se, että perustaessaan kutakin tapausyritystä, perustajat halusivat luoda yrityksen, joka olisi ”hyvä työpaikka”. Kaikkien tapauksien kohdalla tämä ”halu” juontaa juurensa perustajien omista henkilökohtaisista negatiivisista kokemuksista työpaikkamarkkinoilla. Tämä voisi vihjata siihen, että työhyvinvointi ja kulttuuri otetaan useammin yrityksiä perustamisen kulmakiviksi. Tämä tukisi Lalouxin (2016) teoriaa siitä, että olemme tekemässä uutta evolutiivista harppausta siinä, miten organisoidumme.

Missään tapausyrityksessä ei havaittu olevan Lalouxin (2016) mainitsemaa *evolutiivista tarkoitusta*. Päätöksenteko näyttää olevan ainakin jokseenkin pyramidi muodossa (ylhäältä alas) kaikissa muissa yrityksissä paitsi A:ssa.

Menestys

Kaikkien tapausyritysten kohdalla menestyksenä nähtiin laadukas ja menestyvä tuote. Yritys A mainitsi menestyksensä ainoana *hyvinvoivat työntekijät*. Yritys D puolestaan mainitsi henkilökunnan *määrän* olevan menestyksensä merkki. Ottaen huomioon, että yrityksessä on laaja työhyvinvointitoiminta ja se, että työntekijöiden pahoinvointi (sairastumiset yms.) ei ole toistaiseksi ollut ongelma yrityksessä, saattaa olla, että haastatteluissa ei koettu tarpeelliseksi erikseen mainita hyvinvointia puhuttaessa työntekijöistä menestyksensä merkinä. Tämän lisäksi yritys D näkee menestyksenä liikevaihtonsa määrän sekä osakehintansa arvon.

Yrityksessä C menestyksenä nähdään edellä mainitun tuotteen lisäksi alan globaali johtajuus, markkinaosuus. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että yrityksessä ajatellaan työyhteisön olevan loppupeleissä se, joka yritykselle menestyksen tuo, mutta menestystä ei mitata työhyvinvointina taikka henkilökuntamääränä.

Tapausyrityksen B haastatteluissa ei saatu tästä aiheesta tarpeeksi tietoa, jotta voitaisiin tehdä järkeviä päätelmiä siitä, mitä kaikki yrityksessä nähdään menestyksenä. Haastatteluissa tuli ilmi, että menestyksenä nähdään ainakin laadukkaasti tehty työ, sekä se, että heidän asiakkaansa saavat aidosti sen mitä he tarvitsevat – tarkoittaen, että asiakkaille tarjottu palvelu tai tuote ratkaisee asiakkaan ongelman.

Tapausyritysten organisoitumisen, sekä menestyksen näkemyksen perusteella voitane päätellä, että tapausyrityksissä organisaation määritelmä on otettu itsestäänselvyytenä ja näin omaksuttu Harisalón (2008) mukaan yleisin organisaation määritelmä malli - tavoite- ja tehokkuusmalli.

Tapausyrityksissä on myös nähtävissä organisaation tavoite- ja tehokkuusmallille ominaiset menestys mittarit, mm. liikevaihto, asiakastyytyväisyys ja KPI-mittarit. Näiden lisäksi kaikissa tapausyrityksissä mitataan systemaattisesti työhyvinvointia. Menestyksen mitauksessa työhyvinvointia tarkastellaan kuitenkin vain yrityksessä A. Halu luoda hyvä työpaikka työntekijöilleen perustus vaiheessa on kuitenkin luonut perustan kulttuurillisen mallin mukaiseen yrityskulttuuriin syntyyn, jolla puolestaan on ollut vaikutusta työhyvinvointiymmärrykseen.

Kuten edellä tietoperustassa on esitetty, *tavoite- ja tehokkuusmallia* voidaan verrata Lalouxin (2016) *oranssiin organisaatioon ja kulttuurillista mallia* puolestaan *vihreään organisaatioon*. Frederic Lalouxin (2016) väittämä siitä, ettei mikään organisaatio ole puhtaasti yhden värinen näyttäytyy siis tutkimuksessa todeksi. Jokaisessa tapausyrityksessä havaittiin enemmän tai vähemmän oranssin, vihreän ja *teal organisaation* ominaisuuksia.

Menestystekijät

Menestystekijänä työyhteisö nähtiin puolestaan kaikissa tutkittavissa yrityksissä, mikä viittaa yritysten vihreyteen. Yrityskulttuuri mainittiin menestystekijänä kahdessa yrityksessä - tapauksissa C ja D. Yrityksessä C menestystekijöinä nähtiin, työyhteisön ja kulttuurin lisäksi, yrityksen järjestäytyminen, tuotteensa laatu sekä oman alansa syvä ymmärrys,

mitkä ovat puolestaan oranssiin organisaatioon viittaavia. Yrityksessä D työyhteisönsä lisäksi menestystekijöinä nähtiin yrityksen työprosessit, mikä voidaan ajatella menevän samaan kategoriaan organisoitumisen kanssa – eli oranssin organisaation ominaisuus.

Saman henkisesti, yrityksessä A menestystekijänä nähtiin markkinaymmärrys, mikä sekin voidaan luokitella oranssin organisaation ominaisuudeksi. Tämän lisäksi yritys A mainitsi ainoana tapauksena menestystekijöinään rekrytointinsa ja työyhteisönsä itseohjautuvuuden. Nämä puolestaan ovat teal organisaation ominaisuuksia.

Tutkimuksen perusteella yritys A on myös ainoa tapausyrityksistä, joka tarkastelee *työntekijäkokemusta* ja kokee sillä olevan suuri vaikutus työyhteisönsä hyvinvointiin ja näin yrityksen menestykseen. Yrityksessä A työntekijäkokemus on avattu viiteen vaiheiseen. Jokaisen vaiheen kohdalla on mietitty yksilön tarpeet ja sitä kautta kehitetty toimintavaiheet. Tämä kertoo yrityksen ihmiskäsityksestä ja ymmärryksestä, ja näin viittaa teal organisaatioon.

Tutkimuksessa saadun tiedon perusteella voidaan sanoa, että yrityksessä B menestystekijöinä nähdään työyhteisönsä lisäksi yrityksen luoma 3x2-päätöstentekomalli. Yritys B on ainoa tapaus tutkittavista yrityksistä, jolla on luotuna päätöksentekomalli työntekijöille, joka helpottaa itsenäistä päätöksentekoa. Kuten tietoperustasta tulee ilmi, tällaiset päätöksentekomallit ovat *teal organisaation* ominaisuus.

Strategia

Tapausyrityksissä havaittiin olevan hyvin erilaiset lähtökohdat liiketoiminnalliseen strategiaan. Yrityksen B strategiasta ei saatu tarpeeksi tietoa, joten tässä päästään tarkastelemaan ja vertaamaan vain tapauksia A, C ja D.

Yrityksessä A ei luoda strategiaa tietylle ajalle vaan muutetaan strategiaa tilanteen mukaan. Tämä vihjaa *teal* organisaatioon. Ottaen huomioon yrityksen A organisoituminen, itseohjautuvuus, sekä työhyvinvointiymmärrys voitane sanoa, se on yritystapauksista lähinnä Teal organisaatiota.

Yritys C:n strategiassa on monta osa-aluetta. Strategian pohjana on työyhteisö ja sen hyvinvointi. Tehokas työyhteisö nähdään olevan tärkeässä roolissa strategian toteuttamisessa. Lisäksi strategian osa-alueina ovat tuotteen laatu, yrityksen organisoituminen, SAS-liiketoimintamalli, sekä omarahoitusuus. Tämän perusteella voidaan sanoa, että yritys C:n strategiassa on nähtävissä sekä vihreän että oranssin organisaation merkkejä.

Yritys D:n strategiaa voitane myös sanoa oranssille organisaatiolle ominaiseksi. Yritys D:n strategia on liiketoiminnan laajentaminen entisestään, uusien kumppanuuksien luominen, oman immateriaalituotteiden kehittäminen, sekä täydentävien tulovirtojen hankinta. Strategia on suunnattu tulevalle viidelle vuodelle.

Risto Harisalo (2008) nosti kirjassaan esiin, kuinka tärkeä organisaation määrittelemine on yrityksen maineen, kehityksen ja tarkastelun näkökulmasta. Tarkastellessa yritysten organisoitumista, ymmärrystä menestyksestä ja strategiaa, voidaan havaita, kuinka tiedostamatta omaksuttu organisaation tavoite- ja tehokkuusmalli näyttäytyy yritysten kaikissa aspekteissa.

Arvot



Kuva 10. Tapausyritysten arvot

Tapausyritysten arvot vaikuttavat olevan varsin saman henkisiä. Kaikissa tutkittavissa yrityksissä arvot luotiin yhdessä työyhteisön kanssa, workshoppien tai kyselyiden avulla. Tämä viittaa siihen, että yrityksissä ymmärretään arvojen olevan työyhteisöä varten, eikä organisaatiota. Samoin kaikissa tutkimustapauksissa arvot nähtiin tärkeinä työyhteisön ja kulttuurin kannalta. Arvot ovat selkeästi määritettyjä ja tapausyritykset organisaatioina pyrkivät varmistamaan, että kaikilla jäsenillä on jaettu ymmärrys niiden merkityksestä.

Kuten tietoperustasta tulee ilmi, arvot ovat yksi yrityskulttuurin peruspilareista. Vahvaa ja voittavaa kulttuuria ei voida rakentaa työyhteisössä, jonka yksilöillä on täysin eriävät arvot. Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että tutkittavissa tapauksissa tämä on ymmärretty.

8.2 Kulttuuri ja työhyvinvointi

Kauhanen (2016) viittaa yrityskulttuuriin taas yrityksen sosiaalisena terveytenä, minkä on useampaan otteeseen todettu olevan kolmas työhyvinvoinnin osa-alue. Tutkimusaineiston perusteella kaikki tapausyrityksen ovat tietoisia yrityskulttuurin olemassaolosta. Tästä huolimatta systemaattista kulttuuri kehystoimintaa ja johtamista on nähtävissä vain yrityksissä A ja B. Luukkaan (2019) teorian mukaan tämä osoittaa sen, että yrityksissä A ja B on voittavakulttuuri. Tämän varmistamiseksi tulisi kuitenkin tutkia syvällisemmin yritysten kulttuurien nykytilaa, jotta voidaan nähdä, onko yrityksillä realistinen mielikuva tilanteesta.

Yrityksissä C ja D ollaan tietoisia yrityskulttuurista ja sen tärkeydestä työhyvinvoinnin näkökulmasta, mutta systemaattista johtamista tutkimusaineiston perusteella yrityksissä ei ole. Näin ollen Luukkaan (2019) teorian mukaan yrityksissä C ja D on tuurikulttuuri. Tämän varmistamiseksi tulisi kuitenkin tutkia syvällisemmin yritysten kulttuurien nykytilaa, jotta voidaan nähdä, onko yrityksillä realistinen mielikuva tilanteesta. Luukkaan (2019) mukaan, jos yrityskulttuuria ei johdeta, se ajautuu itseksensä ja siinä piilee uhka tuho-kulttuuriin vajoamiseen. Näin ollen olisi suositeltavaa, että yrityksissä aloitettaisiin kulttuurin systemaattinen kehitys- ja johtamistoiminta.

Erityisesti yritysten A ja C haastatteluissa nousi esiin, se vastuunannon ja -oton tärkeys yrityskulttuurin näkökulmasta. Yrityksissä vastuunanto tapahtuu käytännössä luonnollisesti vastuunoton kautta. Kaikki työntekijät ottavat vastuun jostain aspektista omaehtoisesti. Omaehtoinen vastuunotto nähdään olevan tärkeässä roolissa menestyäkseen yrityksessä. Koivuranta (2015) esittää, että vastuunanto- ja otto tukevat psyykkistä työhyvinvointia ja tämä näyttäisi käyvän toteen yrityksissä A ja C.

Tutkittavissa yrityksissä työhyvinvoinnin nähdään olevan kokonaisuus, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta aspektista, mikä vahvistaa Uutelan (2019) esittämän teorian siitä, että yksilön toimintakyky muodostuu **fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta** osa-alueesta.

Kaikissa tutkittavissa yrityksissä on nämä työhyvinvoinnin eri aspektit otettu huomioon kuka tahansa samalla tavalla. Fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi kaikissa yrityksissä on huomioitu ergonomia työskentelytiloissa. Covid-19 pandemian aiheuttaman etätöskentelyn myötä kaikki tutkittavat yritykset kokivat hankalana ergonomian varmistamisen työntekijöille omissa kodeissaan.

Tämä ongelma pyrittiin ratkaisemaan, joko tarjoamalla bonuksia, jotta työntekijät voivat hankkia itselleen kotiin ergonomiset työskentely välineet taikka antamalla mahdollisuuden hakea toimistotiloista itselleen omat välineet kotiin. Tämän lisäksi kaikissa yrityksissä tuetaan urheiluharrastuksia, joko liikuntasetelein tai kuntosalikortein.

Psyykkisestä työhyvinvoinnista erityisesti pitää huolta yritykset A ja D. Tämä johtunee pe-lialalla toimimisesta. Molemmat yritykset mainitsivat, että alalla on tunnetusti ongelmia psyykkisen hyvinvoinnin kanssa. Yrityksissä A ja D psyykkistä hyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään erilaisin koulutuksin ja palveluin. Näillä koulutuksilla pyritään auttamaan työntekijöitä löytämään työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon. Yritys A:n eräessä haastattelussa tuli ilmi, että työhyvinvoinnin hyvän tason merkkinä nähdään olevan se, että työntekijöillä on ”muutakin elämää kuin työ”.

Kaikissa tutkittavissa yrityksissä ajatellaan, että työtehtävien mielekkyys ja mahdollisuus kehittyä työtehtävässään vaikuttavat sekä työhyvinvointiin, että yrityskulttuuriin suuresti. Tämän tapausyrityksissä työntekijöitä kannustettiin lisäkouluttautumaan, ja jopa uudelleen kouluttautumaan. Yrityksissä on allokoitu tähän tietty palkallinen aika, jonka määrä vaihtelee yrityksittäin. Tämä tukee Koivurannan (2015) ajatusta siitä, että kehitysmahdollisuudet sekä työn tuomat omat pienet haasteet tukevat psyykkistä työhyvinvointia.

Kauhanen (2016) mukaan työhyvinvointitekijät voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: (1) yksilöön ja olosuhteisiinliittyviin tekijöihin ja itse (2) organisaatioon liittyviin tekijöihin. Organisaatioon liittyvinä tekijöinä hän näkee mm. työympäristön ja työolosuhteet, sisäisen viestinnän, työajan ja työaikajärjestelyt, työsuhteen laadun, työn sisällön ja palkitsemisen, päätöksentekoon osallistumisen, työyhteisön toimivuuden, kehittymismahdollisuudet, kasvupolut, osaamisen, sekä työnhallinta ja ammattitaidon. Nämä, kuten edellä esitetystä ilmenee, huomioidaan kaikissa tutkittavissa tapauksissa. Mikä osoittaa sen, että tapausyrityksissä on varsin syvällinen ymmärrys työhyvinvoinnista ja sen kuormitustekijöistä.

Strategisena komponenttina työhyvinvointi on ainoastaan yrityksessä A. Yrityksessä B ja C yrityskulttuuri mainitaan strategisena tekijänä. Kauhanen (2016) esittää, että yrityskulttuuri on yhtä kuin yrityksen sosiaalinen terveys. Hänen näkemystään tukee Salminen (2013), sekä Boris Groysberg yrityskulttuurin määritelmässään. Tämä näyttäisi osoittavan sen, että yrityksessä A on syvämpi ymmärrys siitä, mitä työhyvinvointi pitää sisällään kuin yrityksissä B ja C.

Yritys A näkee työhyvinvoinnin menestyksen indikaattorina, se koetaan myös strategisena komponenttina, koska työhyvinvoinnin nähdään olevan avain asemassa tehokkuudessa ja tuottavuudessa. Haastatteluista tuli ilmi, että yrityksessä tiedostetaan, että ilman taitavaa ja työkykyistä työvoimaa, he eivät voi tuottaa laadukkaita tuotteita (pelejä), ja yritys ei menestyisi. Yrityksissä B ja C yrityskulttuurin nähdään olevan se, mikä pitää talentin yrityksissä. Tämän vuoksi se nähdään strategisena osana liiketoimintaa. Sillä myös pyritään houkuttelemaan uutta talenttia.

Koska yrityksessä A työhyvinvointi on strateginen tekijä ja rekrytointi nähdään menestystekijänä, sekä työhyvinvointitoiminta että rekrytointiprosessi on rakennettu hyvin strategisesti työntekijäkokemuksen ympärille. Muissa tutkittavissa yrityksissä tätä ei ollut havaittavissa. Huomioon ottaen, että yrityksestä B ei tämän tutkimuksen aikana saatu tarpeeksi syvällistä tietoa ei voida varmaksi sanoa, että yritys A on ainoa yritys tutkittavista tapauksista, jossa työhyvinvointitoiminta ja rekrytointiprosessi on strategista.

Kauhanen (2016) mainitsee työhyvinvoinnin mittareina sairauspoissaolot (tarkemmin sairauspoissaoloprosentti), työtapaturmat, henkilöstö vaihtuvuuden ja palautteen, jota tulisi kerätä sekä jääviltä, että lähteviltä työntekijöiltä. Yrityksissä A, B ja C on käytössä työhyvinvoinninmittareina sairauspoissaolot, sekä palautteen kerääminen kyselytyökalujen avulla. Yrityksessä D työhyvinvoinnin mittareina toimii kyselytyökalut muttei sairauspoissaolot. Niitä ei käytetä työhyvinvoinnin mittauksessa, vaikka sairauspoissaoloja seurataan. Mikään Suomessa sijaitsevista tapausyrityksistä ei maininnut käyttävänsä Työterveyslaitoksen luomaa työkykyindeksiä työhyvinvoinnin mittarina.

Työhyvinvointimittareista saadun tiedon perusteella luodaan toimintasuunnitelma, jonka avulla taklataan mahdollisesti esiin tulleet ongelmat tai toteutetaan mahdolliset työyhteisön toiveet. Kaikki yritykset pyrkivät siis tekemään aktiivisesti korjaustyötä saadun tiedon perusteella. Yhteisenä ongelmana nousi erityisesti esiin, se että markkinoilla ei näytä olevan aidosti hyödyllistä työhyvinvointimittaria. Kaikkien yritysten kohdalla mainittiin, että hyviä työhyvinvointimittareita etsitään jatkuvasti.

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että työhyvinvointi nähdään olevan avainasemassa menestyksessä. Jokaisessa tapausyrityksessä tavalla tai toisella mainittiin, että yritys ei voi tuottaa laadukkaita palveluita tai tuotteita ilman hyvinvoivaa työvoimaa; ilman laadukasta palvelua/tuotetta ei ole tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita, jolloin yritys ei voi menestyä. Mikä puoltaa Luukkaan (2019) ajatusta yrityksen menestysketjusta. **Näin ollen tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että tapausyrityksissä työhyvinvointi nähdään vaikuttavan taloudelliseen menestykseen.**

Rekrytointi

Kaikissa tutkittavissa yrityksissä rekrytointi nähdään tärkeänä prosessina, mutta yritys A on ainoa, joka kokee rekrytoinnin olevan menestystekijä. Luukkaan (2019) mukaan rekrytoinnilla on kaksi tärkeää tehtävää; varmistaa, että vain kulttuuriin sopivat henkilöt pääsevät organisaation jäseniksi ja kertoa yrityksen olemassa olevalle työyhteisölle, millaista osaamista ja asennetta yrityksessä juuri nyt arvostetaan.

Rekrytoidessaan kaikissa yrityksissä pyritään varmistua kandidaatin sopivuudesta työyhteisöön ja yrityksen kulttuuriin. Tähän käytetään rekrytointiprosessista saman verran aikaa kuin tietotaidon testaamiseen. Yrityshaastattelussa mainittiin, että erityisen tärkeätä omassa rekrytoinnissa on varmistaa kandidaatin sopivuus työyhteisöön ja kulttuuriin. Näin ollen voidaan sanoa, että kaikki tapausyritykset tiedostavat rekrytoinnin ensimmäisen tehtävän. Tutkimustulosten perusteella ei voida sanoa ymmärretäänkö yrityksissä rekrytoinnin merkitystä sisäisenä viestintänä siitä, mitä yrityksessä arvostetaan.

Tutkimustulosten perusteella rekrytointiprosessit näyttävät olevan lähes identtiset kaikissa tutkittavissa tapauksissa. Rekrytointiprosessit mukailevat Laineen ja Äijälän (2013) esittämiä vaiheita. Yhteisenä tekijänä tutkittavien yritysten välillä on se, että rekrytointiprosessiin osallistuu jossain määrin myös olemassa oleva työyhteisö. Rekrytointikanavatkin näyttävät olevan hyvin samankaltaiset kaikilla tutkittavilla yrityksillä. Erityisesti esiin nousi LinkedIn -sivusto ja oman henkilökunnan verkostot.

Tutkittavista yrityksistä C:llä vaikuttaa olevan pisimmälle pohdittu kandidaatin profiili, joka soveltuu yrityskulttuuriin; mikä on hieman ristiriidassa sen kanssa, että kulttuuria ei yrityksessä systemaattisesti johdeta. Yritys B:n prosessista ei tutkimuksessa saatu tarpeeksi syvällistä tietoa, jotta siitä voitaisiin tehdä varsinaisia päätelmiä, mutta saatujen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että kulttuuriin sopivuus ja korkea tietotaito on ensisijaisen tärkeää. Se miten he onnistuvat tässä ei tämän tutkimuksen perusteella tiedetä. Yrityksen D prosessi käytännössä vastaa Laineen ja Äijälän (2013) esitettyä prosessia. Yrityksen A rekrytointiprosessi erottautuu muista tapausyrityksistä sen strategisuudella.

Tutkimuksen tulosten perusteella voitane sanoa, että työmarkkinoilla on käytössä sama rekrytointiprosessin runko. Rekrytointiprosessin eroavaisuutena näyttää olevan prosessin kesto. Luukkaan (2019) mukaan rekrytointiprosessi voi olla hyvä erottautumistekijä työnantajana, varsinkin IT-alalla, jossa on työvoimapulaa senior-tason osaajissa. Näin ollen tutkittavien yritysten olisi syytä tarkastella omaa rekrytointiprosessia ja muuntaa sitä omaa kulttuuria vastaavaksi.

Perehdytys

Kaikkien tapausyritysten perehdytysprosesseissa on nähtävissä Kauhasen (2016) esittämät osa-alueet: työyhteisöön-, työpaikkaan ja työhön perehdyttäminen. Tämä näyttäytyy mm. seuraavasti: Yrityksissä A, B ja C perehdytys nähdään ennen kaikkea aikana, jolloin uusi työntekijä ”ajetaan” yrityksen kulttuuriin ja arvoihin. Näissä yrityksissä koko työyhteisö on tavalla tai toisella osallisena prosessissa. Kaikissa kolmessa on myös käytössä nk. Buddy-järjestelmä. Yrityksessä B tästä osa-alueesta on tehty festivaalin tyyppinen tapahtuma (työyhteisöön perehdyttäminen).

Kaikissa tutkittavissa yrityksissä on tietty aika intensiiviselle perehdyttämiselle, jolloin käydään läpi käytännön asioita, kuten eri sidosryhmiin tutustumisen, joiden kanssa uusi työntekijä tulee olemaan työn puitteissa vuorovaikutuksessa – työpaikkaan perehdyttäminen. työtehtäviin sekä niihin liittyviin odotuksiin perehtymistä.

Tutkittavissa yrityksissä työpaikkaan perehdyttämisen jälkeen alkaa työhön perehdyttäminen. Yrityksessä D tämä nähdään jatkuvana prosessina, jolla ei ole varsinaista loppua. Muissa yrityksissä perehdytyksen päättyminen nähdään koeajan päättymisellä. Huomiota herättävänä seikkana kaikissa tutkittavissa yrityksissä, oli se, että mikään yritys ei ainakaan maininnut käyttävänsä koeaikaa työkaluna arvioidessaan uuden työntekijän sopivuutta yrityskulttuuriin ja työyhteisöön. Huomioon ottaen, että yrityksissä B ja C koeaika oli peräti 6 kuukautta, voisi olettaa heidän tietoisesti käyttävän tätä varsin pitkää aikaa enemmän rekrytoinnin työkaluna kuin perehdytyksen ”ajan mittarina”.

Tutkimustulosten perusteella kaikilla tutkittavilla yrityksillä on sama ongelma perehdytyksen kanssa: paljon tietoa, jonka uuden tulokkaan on sisäistettävä lyhyessä ajassa. Tutkittavista yrityksistä B oli ainoa, joka on toteuttanut perehdytyksensä muutoin kuin traditio-naalisella ”istu ja kuuntele” -tavalla. Panu Luukka (2019) ehdottaa kirjassaan *perehdytyksen pelillistämisen*, joka tekisi prosessista kevyemmän mutta samalla helpottaisi suuren tiedon määrän sisäistämisen.

Pelillistämällä tarkoitetaan pelien, lojaliteettiohjelmien ja käyttäytymistaloustieteen konseptien hyödyntämistä käyttäjän sitoutumisen vahvistamiseksi. Käytännössä pelillistämällä tuodaan peleistä mukana sen perusmekaniikka, joka tarkoittaa muun muassa pisteitä, tasoja (levels), rankkausta (leaderboards) ja palkintoja (rewards). (Luukka 2019, 295–299.)

Pelillistämisellä jonkin asian tekemisestä saadaan hauskeempaa ja palkitsevampaa. Luukka (2019) ehdottaa, että pelillistämistä tulisi käyttää hyödyksi HR:n prosesseissa, sillä pelillistettyjen elementtien sijoittaminen on usein helppoa ja halpaa. Moni asia on pelillistettävissä esimerkiksi paperilla ja kynillä. (Luukka 2019, 295–299.)

Luukan (2019) mielestä perehdytys kannattaa pelillistää kahdesta syystä: se on helppo toteuttaa ja pelillistämällä perehdytyksestä saadaan innostava ja vaikuttava. Perehdytyksessä pelillistämistä on hyvä käyttää, koska perehtyessään työntekijän on suoritettava tiettyjä tehtäviä, jotta hän ”läpäisee” (level up) perehdytyksen. Suoritetusta tehtävästä saa pisteitä ja palkintoja. Pelillistämisessä prosessi kannattaa teemoittaa jollain tavalla organisaation toimintaan tai kulttuuriin liittyväksi (Luukka 2019, 295–299.)

8.3 Päätelmät

Yksikään tutkittavista yrityksistä ei kärsinyt taloudellisesti ja liiketoiminnallisesti Covid-19-pandemian aiheuttaman talouskriisin aikana. Kaikissa tutkittavissa yrityksissä työntekijöiden hyvinvointi on otettu huomioon sekä henkisen, että fyysisen osa-alueen kannalta. Samoin kaikissa tutkittavissa tapauksissa työyhteisö nähdään strategisena kilpailuetuna markkinoilla. Vaikkakin menestyksen mittarina työhyvinvointi mainittiin vain yrityksessä A.

Lisäksi kaikissa tapauksissa työhyvinvoinnilla nähtiin olevan suora yhteys heidän menestykseensä. ***Tämän perusteella voitane sanoa, että menestyäkseen nykymarkkinoilla yrityksen on ajateltava työhyvinvointia kilpailuetuna ja strategisoida se.*** Tämän perusteellinen todistaminen kuitenkin vaatii jatkotutkimusta: työhyvinvoinnin todellisesta nykytilasta kussakin yrityksessä saatiin vain pinnallinen mielikuva. Samoin tutkimalla Covid-19-pandemian talouskriisistä kärsineiden yritysten työhyvinvointi tilannetta olisi mahdollista tuoda lisää arvoa saaduille tuloksille.

Kaikissa yrityksissä yrityskulttuuri nähtiin olevan osa yrityksen strategiaa jollakin tasolla. Työhyvinvointi kokonaisuutena nähtiin strategisena komponenttina vain yrityksessä A. Tämä saattaa viitata siihen, että yrityskulttuurin ei ymmärretä olevan osa työhyvinvointia vaan se pidetään irrallisena asiana.

Rekrytointiprosessi nähtiin tärkeänä kaikissa yrityksissä. Tutkimustulosten perusteella ainostaan yrityksessä A työhyvinvointitoiminta ja rekrytointiprosessi ovat strategisesti tuke-
massa hyvinvointia työpaikalla. Muiden yritysten osalta tämän tutkimuksen perusteella ei voida tätä varmaksi sanoa, vaikkakin syntynyt vaikutelma tukee tätä oletttamaa. Tätä olisi aiheutta tutkia syvällisemmin.

9 Prosessin ja opitun reflektointi

Tämä opinnäytetyöprosessi osoittautui kaikin tavoin haasteellisemmaksi, kun mihin osatiin valmistautua. Covid-19-pandemian aiheuttaman kriisin takia tapausyritysten löytäminen hankaloitui radikaalisti. Ennen prosessin alkua tiedossa olleet potentiaaliset tutkittavat peruuttivat, minkä myötä prosessi tutkimustapausten etsimisessä jouduttiin aloittamaan alusta. Tämä vei suhteellisesti aika paljon aikaa.

Tässä vaiheessa näytti selkeästi siltä, että kaikissa yrityksissä HR osasto ja johto olivat kiireisempiä kuin koskaan, minkä vuoksi opinnäytetyötutkimukseen osallistuminen ei kieh-tonut. Useamman kuukauden jälkeen onnistuttiin saamaan haastattelut neljään yritykseen. Tutkittavat yritykset onnistuttiin saamaan samalta alalta, mikä olosuhteet huomioon ottaen tuntui ihmeeltä

Tässä vaiheessa tutkimuksen tietoperusta oli jo kerättynä, minkä myötä tutkimuksen tavoitteet ja näkökulma muuttuivat hieman alkuperäisestä. Tietoperustan nojalla luotiin teoreettinen viitekehys analyysiprosessia varten, sekä analyysityökalu tukemaan temaattista analyysia.

Tästä prosessi eteni nopeasti haastatteluihin. Haastateltavien innostus ja halukkuus osallistua ja vastata työhyvinvointiin ja yrityskulttuuriin liittyviin kysymyksiin omalla tavalla yl-lätti ja toisaalta toi esiin tutkimuksen aiheen aktualisuuden. Haastattelut onnistuivat miltei vaivatta. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että haastateltavien yksityisyyden suojaamisessa oli pieni häikkä. Yrityksen sisäisesti olisi periaatteessa mahdollista tunnistaa kuka on vastannut kysymyksiin.

Tämä olisi voitu välttää, jos haastatteluihin pyytäminen yritysten sisäisesti olisi tutkijan osalta muistettu huomioida haastatteluun osallistujien salaaminen. Tämän korjaamiseksi haastattelutulokset päätettiin esittää temaattisessa analyysissä syntyneissä teemoissa, jotta yksittäiset aspektit ei voitaisi yhdistää tiettyyn vastaajaan yrityksen sisäisesti.

Haastatteluvaiheen jälkeen aloitettiin aineiston litterointi. Litterointi toteutettiin sanatar-kasti. Tämä osoittautui hyvin paljon aikaa vieväksi, mutta antoisaksi prosessiksi. Litteroin-tiin käytettiin aikaa kolmesta neljään viikkoa. Tämän aikana tutkijalle syntyi jo varsin pe-rusteellinen mielikuva saaduista tuloksista ja aineistossa olleista teemoista.

Analyysiprosessin aikana tarkennettiin litteroinnin aikana syntyneitä teemoja, joita tutkittiin tutkimusta varten luodulla työkalulla. Näin analyysissa yhdistettiin organisaatioväriteoria, yrityskulttuuriteoria ja työhyvinvoinnin teoria yhteen pakettiin. Tätä kautta pyrittiin tekemään objektiiviset päätelmät.

Tutkimuksen aikana yrityksestä B saatu aineisto jäi osittain puutteelliseksi, ja tämän vuoksi vaatisi tämän tapauksen osalta lisätutkimusta strategian osalta. Samoin hämärään jäi, mitä yritys B tavoittelee yrityksenä yleensä.

Tämän prosessin aikana opittiin organisaation määritelmän tärkeys sen olemassaolon kannalta. Ymmärrettiin kuinka tärkeää tavoite yrityskulttuurin ja työhyvinvoinnin kannalta näinkin yksinkertaiselta ja itsestään selvältä vaikuttava asia on. Prosessin aikana opittiin myös ajattelemaan organisaatioita elävinä organismeina, jotka toimivat tietyllä tavalla, omaksutun määritelmän mukaisesti.

Tietoperustaa kerätessä tuli ilmi, että tavoite yrityskulttuuri tulisi asettaa jo yritystä perustaessa, jotta sitä voidaan alkaa rakentamaan systemaattisesti heti, ettei se ns. ”tapahdu” itsestään. (Panu Luukka, 2019) Organisaatioteoriasta opittu huomioiden pääteltiin, että yritystä perustaessa on ensiarvoisen tärkeää määritellä kolme aspektia: (1) *mikä on yrityksen organisaatio määritelmä*, (2) *mikä on tavoite yrityskulttuuri, sekä millainen talentti on oleellinen tälle organisaatiolle ja sen kulttuurille*. Työhyvinvoinnin osalta prosessi tuki jo opittua ja oman kokemuksen kautta omaksuttua tietoa.

Ennen kaikkea prosessin aikana opittiin, kuinka tärkeä on hyvä projektisuunnittelu ja sen seuraaminen. Tämän tutkimuksen aikana kaikki mikä pystyi menemään huonosti, meni huonosti. Projekti suunnitelma jouduttiin kirjoittamaan uudelleen useampaan otteeseen. Mikä vaikutti tutkimuksen suunniteltua pidempään keston.

Lähteet

Academic Work 2019. YPAI. Suomi. Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>. Luettu: 4.5.2020

Agendium. 2020. Sinunkin kannattaa valita: 6 yleistä menetelmää projektityöhön. Luettavissa: <https://www.agendium.com/post/agile-waterfall-kanban-6-projektinhallintamenetelmaa>. Luettu: 7.8.2020

Braun, E. 2016. People first leadership: How the best leaders use culture and emotion to drive unprecedented results. McGraw Hill Education. New York.

Cameron, K. & Quinn, R. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based of the Competing Values Framework. John Wiley and Sons. 1. painos 1999, 3. painos 2011. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/Diagnosing-and-Changing/9780470650264/?ar>. Luettu: 31.5.2020

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle.

Gallup 2019. State of the Global Workplace report. Gallup Press. New York.

Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J, Koskinen S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Hakapaino Oy. Helsinki.

Gray, E. D. 2018. Doing research in the real world. 4th edition. SAGE publications Ltd. London.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere.

Henderson, R. & Van den Steen, E. 2015. Why do firms have purpose? The firm's role as a carrier of identity and reputation. The American Economic Review 105, No 5, s. 326-330

Ilmarinen, J. Gould, R. Järvikoski, A. Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa: Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. 17–34. Hakapaino, Helsinki.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppakamari. Viro:Printon.

Kielitoimiston sanakirja 2020a. Hyvinvointi. Luettavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/hyvinvointi>. Luettu: 10.5.2020

Kielitoimiston sanakirja 2020b. Menestys. Luettavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/menestys>. Luettu: 11.5.2020

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Suomen yrityskirjat oy. Helsinki.

Koivuranta J. 2015. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/08/tyohyvinvointi.pdf>. Luettu: 4.4.2020

Lahtinen P. 2018. Henkilöstömittaaminen – Sairauspoissaolot. Azets Blogi. HR. Luettavissa: <https://www.azets.fi/blogi/henkilostomittaaminen-sairauspoissaolot/>. Luettu 10.5.2020

Laine, K & Äijälä, K 2013. Valitse oikein - opas valtionhallinnon ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Juvenest Print, Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Laitinen E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Laloux F. 2016. Reinventing organisations - An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations. Nelson Parker. Mills, Massachusetts.

Lencioni, P. 2012. Advantage. Why organizational health trumps everything else in business. Jossey Bass. San Francisco.

Lumme-Tuomala, R. 2017. Talent Management in the Humanitarian Aid Context. Väitöskirja. Aalto University, Doctor of Business Administration (DBA). Luettavissa: <https://aaltoodoc.aalto.fi/handle/123456789/27887>. Luettu: 31.5.2020

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/19bi435652.
Luettu: 20.5.2020

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Edita. Helsinki.

Maijala, A. 2018. Voidaanko osaamisen johtamisella tukea arvostuksen kokemista ja osoittamista asiantuntijaorganisaatioissa? YAMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Palvelujen asiakaskehen kehittäminen. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147857/ONT_Maijala.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 15.6.2020

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. Luettavissa: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.2317&rep=rep1&type=pdf>. Luettu: 20.5.2020

Maslow, A. 1972. *The further reaches of human nature*. Offset paperback. Dallas

McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Print. New York.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. *Johdon laskentatoimi*. Edita. Helsinki.

Online Etymology dictionary. Organization. Luettavissa: <https://www.etymonline.com/word/organization>. Luettu: 15.5.2020.

Psykologian keskeiset aihepiirit s.a. Luettavissa: <https://kyvyt.fi/artefact/file/download.php?file=338278&view=47991>. Luettu 20.5.2020

Rossi, A. 2012. *Kulttuuristrategia*. Kauppakamari. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Sajari, P. & Muhonen, T. *Helsingin Sanomat 2020*. HS:n koostamat grafiikat näyttävät, miten pahasti Suomen talous on romahtamassa. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006462300.html>. Luettu: 30.4.2020

Salminen, A. 2013. Työhyvinvointi strategisena osana yrityksen liiketoimintaa. Pro Gradu - tutkielma. Turun Yliopisto. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin maisteriohjelma. Luettavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93192/417222.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu: 3.4.2020.

Salminen, L. 2015. Terveisiä Pomolle. Talentum Media cop. Helsinki. Luettavissa: ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/15jo425486. Luettu: 31.5.2020

Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Laatukeskus. Helsinki.

Temkin, B. & Lucas, A. 2017. Employee Engagement Benchmark Study, 2017. Qualtrics XM Institute. Luettavissa: https://www.qualtrics.com/m/www.xminstitute.com/wp-content/uploads/2017/03/XMI_EmployeeEngagementBenchmarkStudy-2017.pdf?ty=mktocd-thank-you. Luettu: 25.5.2020

Terveyskirjasto 2020. Mitä terveys on? Luettavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00903#s1. Luettu: 4.4.2020

Topaasia 2020. 7 syytä käydä retrospektiivejä alasta huolimatta. Luettavissa <https://topaasia.com/7-syyta-kayda-retrospektiiveja-alasta-huolimatta/>. Luettu: 1.8.2020

Tribe 2020. Tarvehierarkia työelämässä 2015. Luettavissa: <https://www.tribe.fi/keho-jamieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/>. Luettu: 4.5.2020

Työterveyslaitos 2020. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 4.4.2020

Ulrich, D. & Smallwood, N. 2012. What is talent? Leader to Leader, 55–61. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ltl.20011>. Luettu: 6.6.2020

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Luettavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponienses%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 2.5.2020

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD - Books on Demand. Helsinki.

Vuorinen, V. 2020. Työntekijän perehdytys tiimiin toimeksiantoyrityksessä. Amk-opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu. Liiketalous ja logistiikka. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337033/Vuorinen_Viivi.pdf?sequence=2.
Luettu: 29.5.2020

Wikipedia 2020. Maslow'n tarvehierarkia. Luettavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow%E2%80%99n_tarvehierarkia. Luettu: 20.5.2020

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Millainen on yrityksesi organisaation rakenne?

Mitä on menestys yrityksesi näkökulmasta?

Millainen on yrityksen strategia?

Miten Covid-19 -pandemia on vaikuttanut yrityksenne liiketoimintaan? Kuinka "helppoa" oli reagoida tähän?

Millaiset ovat yrityksenne arvot?

Mitä yrityksesi näkee työhyvinvointina?

Mitä on hyvä työhyvinvointi yrityksenne näkökulmasta?

Onko yrityksellä varsinaista työhyvinvointitoimintaa? Millaista?

Miten työhyvinvoinnin eri osa-alueet näkyvät työyhteisössä? Entä organisaatiossa?

Kuinka poissaoloja seurataan? Miksi niitä seurataan?

Millaiseksi luonnehtisitte yrityskulttuurianne?

Miten yrityksenne tukee työssä kehittymistä? Millaisia kehittymismahdollisuuksia teillä on?

Onko Covid-19 -pandemia on vaikuttanut yrityksenne työhyvinvointiin? Miten? Kuinka "helppoa" on ollut ylläpitää työhyvinvointia Koronan aikana?

Millainen rekrytointiprosessi on teidän yrityksessänne?

Mikä on ratkaiseva tekijä päätöksenteossa valittaessa uutta työntekijää? Miksi?

Millainen perehdytys teidän yrityksessänne on?