

Anssi Mikkola

# Hyvän työpaikan dimensiot

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Insinööri (AMK)  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
Insinöörityö  
6.6.2012

Tekijä Otsikko	Anssi Mikkola Hyvän työpaikan dimensiot
Sivumäärä Aika	35 sivua + 2 liitettä 6.6.2012
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Insinööriyön aiheena olivat hyväntöpaikan mahdollistavat tekijät ja tavoitteena yleiseen teoriaan tutustumisen ja yrityshaastattelujen avulla kehitysehdotusten luominen Metropolia Ammattikorkeakoululle oman työympäristönsä parantamiseksi työntekijän näkökulmasta.</p> <p>Työssä käytiin läpi eri johtamisen teorioita, ja selvitettiin millä johtamistavoilla olisi parhaimmat edellytykset luoda paras työpaikka. Käytännön osiossa tutustuttiin Great Place To Work -tutkimuksen sisältöön, haastateltiin neljää tutkimuksessa menestynyttä yritystä sekä koottiin yhteen parhaiden työpaikkojen Best Practice -käytäntöjä.</p> <p>Tulokset olivat yhtenäiset. Niin teoria kuin käytäntökin todensi, että työntekijän motivointi ja tämän potentiaalin hyödyntäminen olivat toimialasta riippumatta jokaisen yrityksen menestymisen kulmakivi. Myös yrityskulttuurin merkitystä korostettiin, etenkin sen iskostamista jokaiseen työntekijään.</p> <p>Metropolialle löydettiin useita kehitysehdotuksia, mutta koska useat ongelmat piilevät syvällä organisaation rakenteessa, olisi kehitysehdotuksia voitu löytää myös paljon enemmän. Nyt keskityttiin työntekijän näkökulmasta olennaisiin kehityskohteisiin. Tärkeimpinä kehityskohteina mainittiin organisaation viestimiskäytäntöjen parantamista, vision iskostamista työntekijöille sekä motivaatiotekijöiden parantamista.</p>	
Avainsanat	paras työpaikka, johtaminen, best practices, yrityskulttuuri

Author(s) Title	Anssi Mikkola Dimensions of great place to work
Number of Pages Date	35 pages + 2 indexes 6 June 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Specialisation option	
Instructor	Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>This thesis I was aimed to define the aspects that create the Best Place To Work and also to find ways for Helsinki Metropolia University of Applied Sciences to improve its organizational environment from the employee's point of view.</p> <p>Several theories of leadership were studied in order to find out which theory would be best suited for a thriving company. Great Place To Work study was considered, and four top-ranked companies interviewed. On the basis of these, Best Practices from the top ranked companies were compiled.</p> <p>The results were uniform. Motivating the employee and benefiting the full potential of each individual were the cornerstones of each top ranked company. The organizational culture was emphasized as a key factor, especially implementing it as a part of each employee's everyday working.</p> <p>Several proposals for improvement were found for Metropolia, but since the problems reside deep in the organization, many more proposals could have been found. Instead, the focus was on the development targets which were relevant from an employee's point of view.</p>	
Keywords	best place to work, leadership, best practice, enterprise culture

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johtamisen teoriaa	3
2.1	Galbraithin organisaatiomalli	3
2.2	Maslow'n tarvehierarkia	4
2.3	Motivaatio- ja hygieniatekijät	5
2.4	Tilannejohtaminen	6
2.5	Johtamisen teorioita	9
2.6	Machiavellismi	12
2.7	Leadership ja management	13
3	Yrityskulttuurin tasot	14
4	Metropolia Ammattikorkeakoulu	17
5	Metropolian osallistuminen Great Place To Work -tutkimukseen	19
5.1	Great Place to Work Institute	19
5.2	Trust Index	20
5.3	Culture Audit	25
6	Best Practices	26
7	Kehitysehdotukset Metropolialle	32
8	Yhteenveto	34
	Lähteet	35
	Liite 1. Yrityshaastattelut	
	Liite 2. Metropolian Trust Index -kyselyn tulokset	

## 1 Johdanto

Jokainen meistä haluaisi työskennellä hyvässä työpaikassa. Mutta mikä tekee työpaikasta hyvän työntekijöiden lisäksi myös johdolle? Miten yhdistää tyytyväiset työntekijät hyvään tulokseen? Kansainvälinen tutkimus Great Place To Work (jäljempänä GPTW) tutkii työntekijöiden ja johdon näkemystä keskinäisestä harmoniasta, yrityksen arvoista ja visioista sekä henkilökemioista. Monipuolinen Trust Index -kysely yhdessä Culture Audit -kyselyn kanssa tarjoavat kattavan tietopaketin työntekijöiden luottamuksesta yrityksen johtoon, työntekijöiden suhteesta työhönsä ja työtovereihinsa. Näin voidaan nostaa esiin kehityskohtia ja antaa palautetta onnistuneista muutoksista. [1.]

Hyvään tulokseen pääsemiseksi eivät pelkät toimivat liiketoimintamallit välttämättä riitä, vaan myös niiden toteuttamismenetelmät tulee ottaa huomioon. Tärkeää on kyetä luomaan työntekijöille ympäristö, jossa he pystyvät hyödyntämään koko potentiaalin ja saavat arvostusta antamastaan työpanoksesta.

Yrityksen tuloksen ja ilmapiirin kehityksessä voidaan käyttää hyväksi niin sanottuja Best Practice -käytäntöjä eli menestyneiden yritysten kehittämiä ratkaisuja eri tilanteiden ratkaisuihin ja optimoimiseen.

### Työn tavoite

Insinööriyön tavoitteena on tutkia, mikä tekee hyvän työpaikan, sekä luoda kehitysehdotuksia Metropolia Ammattikorkeakoululle oman yrityskulttuurinsa kehittämiseksi. Työssä pyritään löytämään sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, työmotivaatioon ja tyytyväisyyteen. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti työntekijän näkökulmaan ja organisaatiotason tarkastelu jätetään vähemmälle.

## Työskentelymenetelmät ja työn rajaus

Insinööriyössä käydään läpi yrityksen johtamista ja kulttuurin muodostumista karkealla tasolla, tarkastellaan eri johtamismallien taustateorioita sekä tutustutaan GPTW:n kyselyn sisältöön sekä testissä menestyneiden yritysten Best Practice -käytäntöihin.

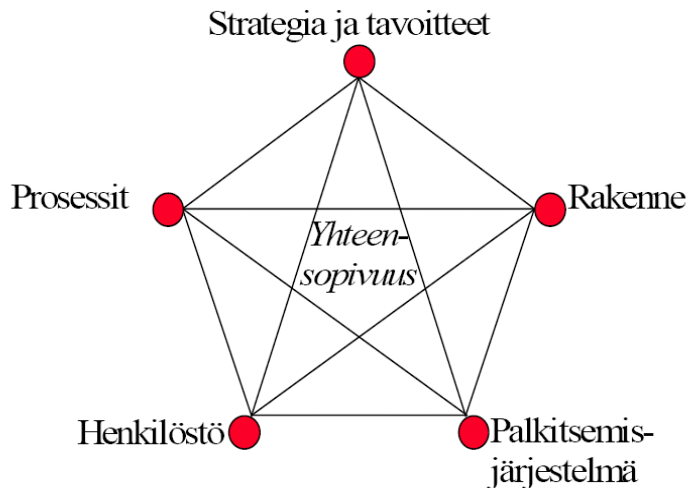
Lisäksi työn tueksi haastateltiin puhelimitse GPTW-tutkimuksessa menestyneiden yritysten edustajia. Kaikkiaan tavoiteltiin 15 eri yrityksen edustajaa, joista lopulta neljä tavoitettiin. Haastattelut tehtiin toimistoaikoina toukokuun 2012 aikana. Yritysten edustajille esitettiin viiden kohdan kysymyspaketti, joka on kuvattuna liitteessä 1. Vastausten avulla etsitään sellaisia yhteisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen ja onnistuneen työmotivaation luomiseen.

Lisäksi analysoidaan Metropolia Ammattikorkeakoulun vuonna 2011 tekemän GPTW-tutkimuksen tuloksia ja näiden perusteella pyritään nostamaan esille kehitysideoita.

Työn tarkoituksena ei ole antaa yksiselitteistä kuvaa hyvästä työpaikasta, vaan luoda katsaus niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat positiivisesti työympäristöön kokonaisuutena. Metropolialle ei pyritä antamaan mitään valmiita kehitysmenetelmiä, vaan luodaan yleiskatsaus toimiviin johtamismalleihin ja etsitään näiden perusteella kehityskohtia, joilla Metropolia voisi parantaa omaa toimintaansa työntekijän näkökulmasta.

## 2 Johtamisen teoriaa

### 2.1 Galbraithin organisaatiomalli



Kuva 1. Galbraithin Star -malli. [8.]

Kuva 1 osoittaa, että organisaatio ei voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, jos jokin osatekijä poikkeaa yhteisestä linjasta. Galbraithin Star -malli organisaation rakenteesta kuvaa sitä, miten yrityksen jokaisen osa-alueen tulee tukea toistaan. Seuraavaksi käymme läpi tähtimallin eri osiot.

*Strategian* puute tai yhteisymmärryksen puute näkyy sekaannuksena, jolloin yritykseltä puuttuu yhteinen suunta sekä selvä päätöksentekokriteeristö.

Jos yrityksen *rakenne* ei tue strategiaa, syntyy kitkaa eri toimintojen välille. Tästä seuraa tehottomuutta, mahdollisuuksien hukkaamista ja kyvyttömyyttä jakaa resursseja.

*Prosessien* kehittymättömyys johtaa tukoksiin, jolloin informaation ja resurssien jakaminen takkuilee, päätösten teko ja innovatiivisuus on hidasta ja yhteistyö eri toimintojen välillä puuttuu.

*Palkitsemiskäytäntöjen* tulee tukea yrityksen tavoitteita. Jos näin ei ole, syntyy sisäistä kilpailua, turhautumista ja vääränlaisia tuloksia.

*Henkilöstöä* tulee rohkaista vastuulliseen omatoimisuuteen, tai seurauksena on heikkoja suorituksia. Työtyytyväisyys on alhaista, eivätkä ponnistelut johda tuloksiin.

Yhteenvedona tähtimallista voidaan todeta, että organisaation suunnittelu ei ole toiminnasta tai johtamisesta erillinen tekijä, vaan se liittyy olennaisesti kaikkiin mallissa kuvattuihin osiin. [8, s. 100—101.]

## 2.2 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia on kuvaus ihmisen psykologisista perustarpeista, jotka tulee tyydyttää ennen siirtymistä seuraavalle tasolle. Hierarkia on suunniteltu siten, että nousee alhaalta ylöspäin (ks. kuva 2). [14.]



Kuva 2. Maslowin tarvehierarkia. [14.]

Kuvassa 2 esitetään, että kaikilla on synnynnäinen tarve nousta hierarkiassa ylöspäin. Kun jokin taso on saavutettu, sen merkitys ihmisen toimintaa ja ajatuksia ohjaavana tekijänä pienenee.



Tarvehierarkia on käytössä monissa mainos- ja markkinointiyrityksissä, joissa tuotteen täytyy vastata ostajan sen hetkistä tarvetta. Käytännön esimerkkinä tarvehierarkiasta on toinen pelastusarmeijan toimintaperiaatteista, SSS eli soppaa, saippuaa ja sielunhoitoa, jossa lähdetään liikkeelle sopasta (hengissä pysyminen), seuraavaksi saippuaa (turvallisuus ja puhtaus sosiaalisissa tilanteissa) sekä kolmanneksi sielunhoitoa (uskon asiat ja omat tavoitteet). [14.]

Työelämään sovellettuna tarvehierarkia tulisi olla jokaiselle työntajalle tuttu. Ihmiset pyrkivät luontaisesti tavoittelemaan omia rajojaan, kun alemmat tasot ovat kunnossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun työympäristö, työtoverit, johtaminen ja arvostus ovat kunnossa, ihmistä ajaa eteenpäin motivaatio kehittyä omana itsenään vieläkin paremmaksi.

### 2.3 Motivaatio- ja hygientehtäjät

Motivaatio- ja hygientehtäjät perustuvat Herzbergin kaksifaktoriteoriaan. Motivaatitehtäjät lisäävät työtyytyväisyyttä ja hygientehtäjät taas vaikuttavat työtytymättömyyteen. On hyvä huomata, että motivaatitehtäjien puuttuminen aiheuttaa ei-tötytytyväisyyttä ja hygientehtäjien hyvä hoitaminen taas aikaansaa ei-tötytytymättömyyttä. Nämä kaksi eivät siis ole toistensa vastakohtia, vaan kumpikin vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti omalla faktorillaan. [15.]

Motivaatitehtäjiä ovat

- saavutukset
- kehittyminen
- tunnustukset
- kasvu
- vastuu
- itse työ.

Hygientehtäjiä ovat

- palkka
- status

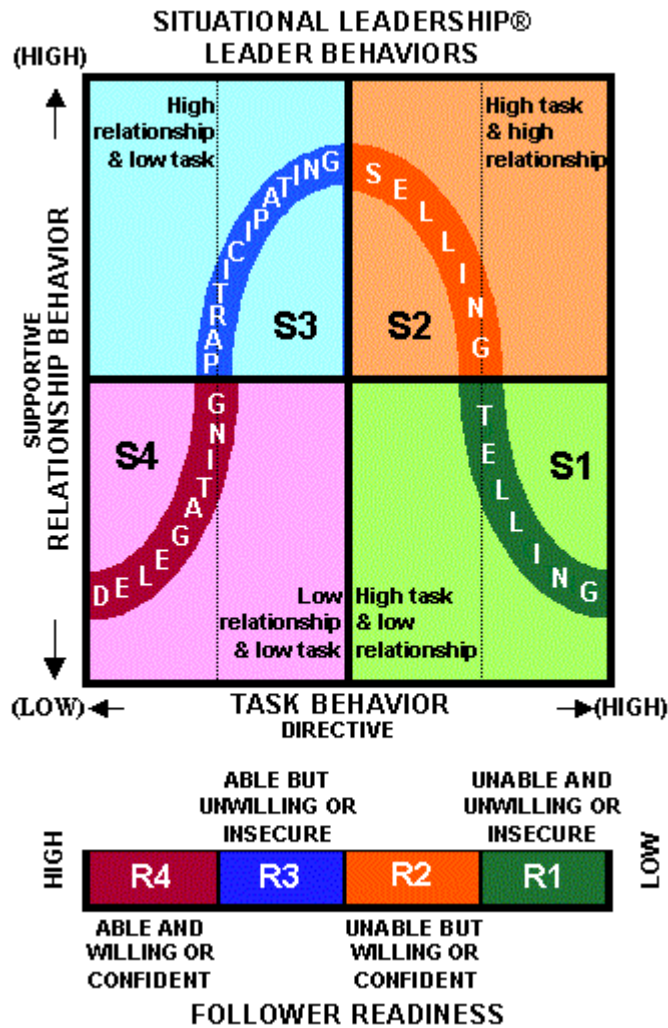
- yrityksen toimintatavat
- turvallisuus
- valvonta
- työolosuhteet.

Motivaatiotekijät ovat avain pitkäkestoiseen hyvään suoritukseen ja hyvään työasenteeseen. Motivaatiotekijät ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä ja näin ollen ylempiä tarpeita (ks. kuva 2). Jos nämä ovat kunnossa, eli työntekijä kokee saavansa tunnustusta saavutuksistaan, tuntee oppivansa ja kokee työnsä mieleiseksi, voi työ itsessään mahdollistaa kehittymisen ja sisäisen kasvun. Motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkiikö ihminen työssään parhaimpaan suoritukseen vai toimiiko hän vain mekaanisesti ja meneekö hän pahimmassa tapauksessa yli siitä, missä aita on matalin. [15.]

Hygieniatekijät ovat merkittäviä ulkoisia vaikuttimia, jotka eivät hyvin hoidettuna juurikaan paranna työmotivaatiota, mutta huonosti hoidettuna lisäävät huomattavasti työtyytymättömyyttä. Esimerkiksi peruspalkka lisää työtyytymättömyyttä huonosti hoidettuna, mutta ei hyvin hoidettuna juurikaan lisää työtyytyväisyyttä. [15.]

## 2.4 Tilannejohtaminen

Tilannejohtamista voidaan parhaiten kuvata Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallilla. Teorian lähtökohtana on, että esimiehen tulee soveltaa johtamistyyliä aina alaisen valmiuden ja ympäröivän tilanteen mukaan. Oikein valittua johtamistyyliä kutsutaan korkeimman onnistumistodennäköisyyden tyyliksi. Kuvasta 3 ilmenee, missä suhteessa johtamistyylin on kuljettava työntekijän valmiustason suhteen.



Kuva 3. Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamismalli. [19.]

Kuvassa havainnollistetaan johtajan eri tyyliä (S1—S4) sekä alaisen valmiustasot (R1—R4) sekä näiden suhde ihmiskeskeisyyteen (Supportive) ja tehtäväkeskeisyyteen (Directive). Seuraavaksi käydään läpi edellä mainittujen tyylien luonnehdinnat.

#### Johtamistyyli

S1-tyylissä esimies on ohjaava, opastava ja perustava. Hän tekee päätökset ja antaa tarvittavat ohjeet sekä valvoo niiden noudattamista.

S2-tyylin esimies on myyvä, selittävä ja taivutteleva. Hän antaa ohjeet perustellen ja antaa mahdollisuuden syventäviin kysymyksiin ja keskusteluun.

S3-tyylin esimies on osallistuva, rohkaiseva ja sitouttava. Hän tekee päätökset yhdessä alaisten kanssa tai antaa tukensa ja apunsa alaisilleen päätöksenteossa.

S4-tyylin esimies on delegeiva, tarkkaileva ja toteuttava. Hän antaa alaistensa tehdä päätökset luottaen siihen, ettei hänen tarvitse juuri osallistua päätöksentekoon.

#### Alaisten valmiustasot

R1-tason alainen on kykenemätön, eli häneltä puuttuu tietoa, kokemusta tai taitoa. Hän on haluton tekemään itse päätöksiä ja tarvitsee täten S1-tyylin johtajan toimiakseen tehokkaasti.

R2-tason alainen on kykenemätön, mutta halukas ja motivoitunut päätöksentekoon, jolloin esimiehen tulee olla S2-tyylin johtaja, joka selittää alaiselleen antamansa tehtävät ja antaa tälle mahdollisuuden lisätä tietotaitoaan.

R3-tason alainen on kykenevä, eli hänellä on tarvittavat taidot ja tiedot, mutta häneltä puuttuu motivaatio tai itseluottamus päätöksentekoon. Esimiehen tulee olla S3-tyylin johtaja ja rohkaista ja sitouttaa alaista päätöksentekoon ja olla mukana prosessissa.

R4-tason alainen on kykenevä ja motivoitunut, jolloin esimiehen ei tarvitse kuin delegoida tehtävät ja tarkkailla niiden toteutumista (S4). [8, s. 93—94.]

Johtamistyylin tulee siis aina sopia vallitseviin olosuhteisiin. Tämä korostuu etenkin muutosprosesseissa ja uusien prosessien sisäänajossa, joissa vastahakoisuutta ja tietämättömyyttä esiintyy lähes poikkeuksetta. Esimiehen tulee tietysti tuntea hyvin alaisensa, jotta hän pystyy aina soveltamaan oikeanlaista johtamistyyliä jokaiselle henkilökohtaisesti ja näin varmistamaan mahdollisimman hyvän lopputuloksen.

## 2.5 Johtamisen teorioita

### Johtajuus kuuluu kaikille

Johtajuus kuuluu kaikille -teoria (Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*) kuvaa ehkä parhaiten sitä nykytilaa, jona johtaminen nykypäivänä nähdään. Johtamista kaivataan organisaation jokaisella osa-alueella, ei vain ylimmällä tasolla. Johtamiseen tarvitaan aina myös seuraaja, jolloin voidaan puhua kahden tai useamman yksilön yhteistyöstä, jolla on merkittävä vaikutus lopputulokseen. On hyvä muistaa, että hyvä johtaminen ei aina tarkoita tiukkaa kontrollia ja esimies-alainen-asetelmaa, vaan "johtajuus kuuluu kaikille" tulee ymmärtää siten, että jokainen pystyy itse johtamaan omia tekemisiään asianmukaisella tavalla. [6.]

Teoriaa sovelletaan käytännössä monessa yrityksessä. Haastattelin neljää henkilöstöpäällikköä, jotka kaikki painottivat sitä seikkaa, että jokainen heidän työntekijänsä on itse asiassa johtaja omalla tontillaan. Tällä he tarkoittivat sitä, että heidän yrityksissään jokaisella työntekijällä on oikeus tehdä työtään niin kuin itse sen parhaaksi näki, tietysti kohtuuden rajoissa. Näin työntekijät pystyivät itse suunnittelemaan, aikatauluttamaan ja myös vastaamaan suoraan tekemistään ratkaisuksista ja tuloksista. [11; 12; 13.]

Huomionarvoinen seikka oli, että yrityksissä, joissa työntekijöille annettiin paljon päätäntävaltaa omien tehtäviensä hoitamiseen, keskityttiin erittäin voimakkaasti onnistuneeseen rekrytointiin. Tämä siitä syystä, että välttyttäisiin työskentelyvapauden mahdollistamista riskitekijöistä, kuten laiminlyönnestä. [11.]

Johtaminen kuuluu kaikille -teoria tulee soveltaa käytäntöön maltillisesti. Kuten esimerkiksi tilannejohtamisen luvusta käy ilmi, kaikki työntekijät eivät välttämättä pysty tai eivät ole motivoituneita itsenäisiin päätöksiin. Esimiesten ja organisaation johdon tuleekin soveltaa johtamiskäytäntöjä aina alaisten mukaan.

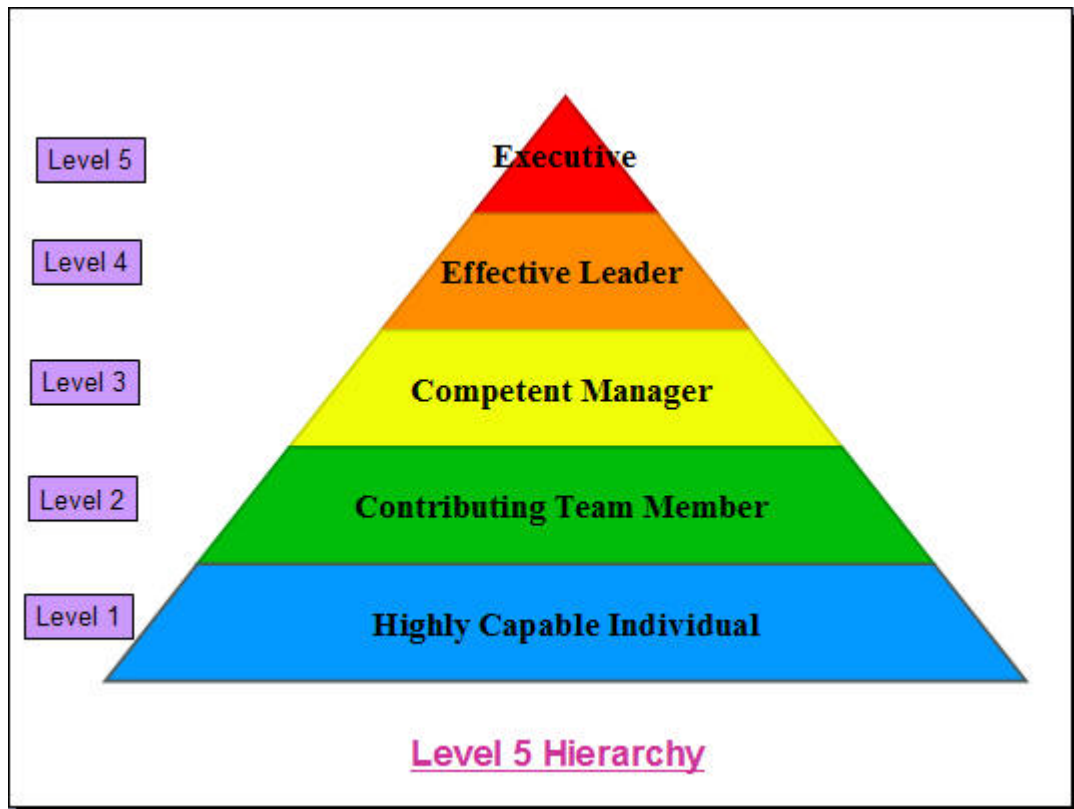
## Johtajuus menestystekijänä

Näkemyks johtajuudesta menestystekijänä nojaa liike-elämän suurmies-ajatteluun ja johtamisen tarpeeseen muutosprosessissa. Muutosjohtaminen on kieltämättä hyvin kriittinen aspekti yrityksen toiminnassa. [6.] Oikeat johtamismenetelmät ovat elintärkeä keino saada asiat kulkemaan oikeaan suuntaan. Johtamiskulttuurilla vaikutetaan huomattavasti työilmapiiriin ja työntekijöiden panokseen. Yrityshaastatteluissa sain todeta, että kun oikea johtamistapa kohtaa oikeat ihmiset, ovat menestymisen edellytykset olemassa.

Oikean tyyppisellä johtamisella ei ehkä luoda menestyvää yritystä, mutta hyvä johtajuus voi muuttaa hyvän parhaaksi. Nykypäivänä monet toimintaprosessit ovat jo niin laajalti tutkittuja, että vain niiden oikealla johtamisella voidaan erotella jyvät akanoista. Tähän olen törmännyt oman työurani aikana. Tuotantotehtaassa, jossa työskentelin, oli infrastruktuuri rakennettu huolellisesti, ja kaikki eväät erittäin tehokkaaseen toimintaan olivat olemassa. Näin jälkikäteen kuitenkin totesin, että työn johtaminen oli erittäin heikolla pohjalla ja lähes päivittäin toistui tilanne, jossa työntekijät syyttelivät toisiaan, johtajat eivät osanneet ratkaista ongelmia ja lopputuloksena oli alituotantoa.

## Johtamisen tasot

Johtamisen tasot on teoria, jonka on luonut Jim Collins. Teoria perustuu viiteen johtajatasoon. Viidennen tason johtaja on sellainen henkilö, jossa yhdistyy rautainen ammattitaito ja äärimmäinen vaatimattomuus. Kaikissa muutosprosesseissa, joiden kautta yritys on noussut hyvästä parhaaksi, on todettu olevan 5. tason johtaja. Kuvassa 4 esitetään eri johtajatasot. [7.]



Kuva 4. Johtamisen tasot. [7.]

Tason 1 johtaja on kyvykäs yksilö, joka tekee hyvää ja tuottavaa työtä lahjojensa, tietojensa, taitojensa ja työskentelytottumustensa ansiosta.

Tason 2 johtaja on aikaansaava tiimin jäsen, joka edistää omilla yksilöllisillä kyvyillään ryhmän aikaansaannoksia ja työskentelee tehokkaasti ryhmässä.

Tason 3 johtaja on pätevä asioiden johtaja, joka organisoi ihmisiä ja resursseja tavoitteiden tehokasta ja tuloksellista toteuttamista varten.

Tason 4 johtaja on tehokas ihmisten johtaja, joka innostaa sitoutumaan selvään ja motivoivaan visioon ja kannustaa aina vain parempiin suorituksiin.

Tason 5 johtaja luo pohjaa pysyvälle paremmuudelle olemalla itse erittäin vaatimaton, mutta rautainen ammattilainen. Viidennen tason johtaja ei tuo itseään esille ja vaikuttaakin usein ulkoisesti ujoilta ja kömpelöiltä. Hän laittaa aina yrityksen edun oman etunsa edelle. [7.]

Eri johtajuustasot ovat mielestäni hyvin häilyviä. Itse voin henkilökohtaisesti sanoa, että en pysty nimeämään yhtään erinomaista johtajaa, josta olisin artikkelissa lukenut. Tämä johtuu varmasti siitä, että oikeat suuret johtajat eivät tuo itseään esille. Hyvänä esimerkkinä yksikään haastattelemistani yrityksistä ei nostanut johtajaansa esille. Kuitenkin näissä yrityksissä on varmasti tietotaitoa, jota sovelletaan niin taidokkaasti liiketoimintaan, että kaikki eivät edes huomaa sitä.

### Johtaminen ja tunneäly

Johtamisen ja tunneälyn yhteydellä tarkoitetaan sitä, että tunteet tulee tunnustaa osaksi vuorovaikutusta kaikissa työtilanteissa. Tunneälykkäät ihmiset pystyvät tiedostamaan ja hallitsemaan yllättäviä ja vaikeita tilanteita. Ne, jotka eivät kykene tunnustamaan tunteiden roolia, voivat joutua niiden heiteltäviksi. [6.]

Tunneäly koostuu kahdesta osasta, niin sanotusta intrapersoonallisuudesta ja interpersoonallisuudesta. Intrapersonallisuudella tarkoitetaan muun muassa itsetuntemusta ja interpersoonallisuudella esimerkiksi empatiaa. Tunneälykkäät ihmiset kestävät hyvin painetta ja hallitsevat omaa hyvinvointiaan sekä pystyvät lukemaan toisten ihmisten reaktioita.

Esimiehillä tunneälyn merkitys korostuu, sillä jos sisäinen tasapaino on kunnossa, pystyy esimies helpommin ymmärtämään alaisten sisäisiä tuntemuksia ja ulkoista käytöstä. Koska sosiaalinen kanssakäyminen on tullut jäädäkseen työelämään, tulisi myös tunneälyn merkitystä korostaa johtajuustekijänä. [16.]

### 2.6 Machiavellismi

Niccolò Machiavelli kirjoitti jo vuonna 1532 teoksen *Ruhtinas*, jossa hän esittää ihannemallin johtajasta, jonka ainoan päämäärän tulee olla selviytyminen ja menestyminen, keinoja kaihtamatta. Tätä johtajakuvaa on käytetty perusteena nykyaikaisissa tulosjohtamisteorioissa. [6.]

Machiavellin johtajakäsityksestä saadaan helposti kuva julmasta ja piittaamattomasta johtajasta, jolle työntekijöiden hyvinvointi on vieras käsite. Mutta toisaalta, tämä



voidaan ymmärtää myös siten, että ihannejohtaja antaa alaisilleen paljon vastuuta ja vapauksia, jolloin myös hänen johtamansa yritys saavuttaa optimaalisen tuloksen. Tämä voisi toimia esimerkiksi provisiopalkatussa työssä, jossa työntekijää motivoi tuloksen tekeminen. Tällöin johtamistyyliksi sopii Machiavellin teorian mukainen niin sanottu tulos tai ulos -käytäntö.

Käydyistä haastatteluista jälkimmäinen käsitys vahvistui, sillä kuten jo edellä mainittiinkin, niissä yrityksissä, joissa työntekijät voivat hyvin, tehtiin myös hyvää tulosta.

## 2.7 Leadership ja management

### Leadership-johtaminen

Leadership-johtamisella tarkoitetaan periaatteessa yrityksen strategista johtamista. Leadershipille tärkeää on visioiden luominen ja strategioiden muokkaaminen näiden saavuttamiseksi. Leadership-johtamisella pyritään iskostamaan yhteiset visiot läpi yrityksen ja sidosryhmien.

Leadership-johtamisella pyritään myös motivoimaan ja inspiroimaan ihmisiä vaikuttamalla byrokraattisiin, poliittisiin tai voimavaroista johtuviin esteisiin.

Leadership-johtamisella saavutetaan usein dramaattisia tuloksia, joiden merkitys yritykselle on suuri. [8, s. 77.]

Hyvä leadership yhdisti kaikkia haastattelemani yrityksiä. Haastatteluissa yritykset painottivat sitä, kuinka työntekijät kokivat yrityksen vision omakseen ja olivat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Tämä ei olisi mahdollista ilman määrätietoista leadership-johtajuutta.

## Management-johtaminen

Management-johtamisella tarkoitetaan toiminnan johtamista. Johtamistavan tärkeimpiin funktioihin kuuluu toiminnan suunnittelu ja budjetointi siten, että asetetut tavoitteet täyttyvät.

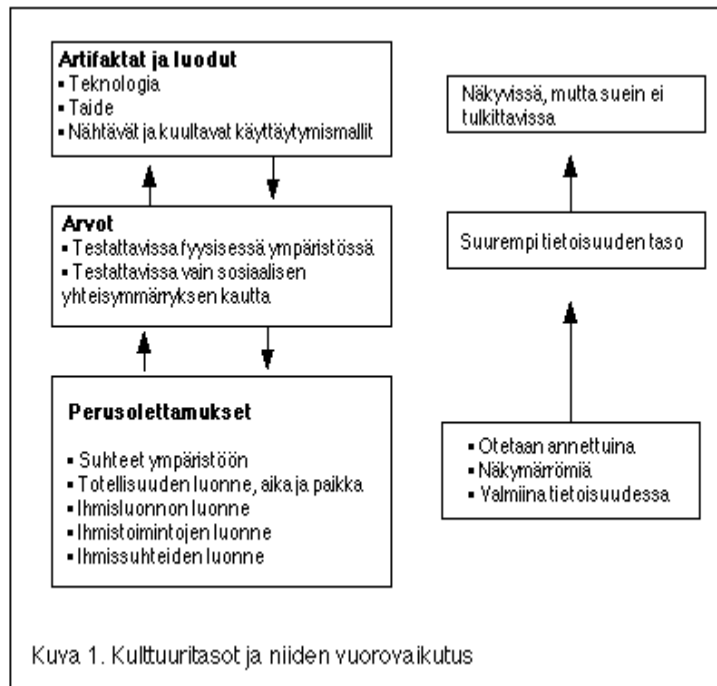
Toisin kuin leadership-johtamisessa, management-johtaminen pyrkii organisoimaan toimintaa niin sanotulla lattiatasolla. Toimintatapojen ja -menetelmien luominen, työn valvonta ja ongelmanratkaisu ovat tärkeitä osa-alueita. Management-johtamisella ei saavuteta suuren linjan tuloksia, vaan pyritään luomaan ennustettavuutta ja ylläpitämään kapasiteettia aikaansaada eri sidosryhmien odottamia tuloksia. [8, s. 77.]

Hyvä management-johtaminen pitää sopeuttaa työympäristöön, alaan ja henkilöstöön. Ensimmäisenä mieleeni tulee esimerkki ohjelmistoyrityksestä, jossa työntekijöiden ei tarvitse olla edes läsnä työpaikalla, vaan he voivat myös työskennellä muualta käsin. Toimisto on suunniteltu siten, että se koostuu eri työpisteistä, joissa jokaisessa on tarvittavat työkalut eri työtehtäviä varten. Näin jokainen työntekijä voi jokaisena päivänä valita työpisteensä sen mukaan, mitä työkaluja hän haluaa tai tarvitsee. Näin johto on mahdollistanut jokaiselle tehokkaan ja vapaan tavan suoriutua päivittäisistä tehtävistään. He voivat myös nykytekniikkaa hyödyntäen yhdistää eri toimipisteitä toisiinsa pitäen jatkuvasti yllä tehokkuutta. [11.]

## 3 Yrityskulttuurin tasot

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen normien, tapojen ja arvojen kokonaisuutta. Näitä on hyvä tarkastella Edgar H. Scheinin kolmiportaisella yrityskulttuurimallilla, jonka osatekijöitä ovat artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusolettamukset.

Kulttuurin vaikutusta yritystoimintaan ei voi liikaa korostaa, sillä jos arvot eivät vastaa yrityksen ympäristön oloja, ei organisaatio voi menestyä. Kuvassa 5 on esitetty Scheinin yrityskulttuurimalli. [9.]



Kuva 5. Scheinin kulttuuritasot ja niiden vuorovaikutus. [9.]

## Artefaktit

Artefaktit ovat näkyviä asioita, kuten ihmisten käyttäytyminen, pukeutuminen ja yrityksen sisustus. Artefaktit tulevat aina ensimmäisenä esille, kun lähdetään tutustumaan yritykseen. On hyvä huomata, että vaikka artefaktit voivat olla hyvinkin erilaisia, eri yrityksillä voi silti olla samat arvot. [9.]

Esimerkkinä erään ison yrityksen henkilöstöpäällikkö nosti esille seikan, että jo toimiston suunnittelu tukee avointa työympäristöä. Toimistot eivät ole suljettuja, vaan jopa johto istuu samalla tasolla työntekijöiden kanssa, eikä suljettuja ovia ole. Tämä on omiaan ruokkimaan työntekijöiden luottamusta työnantajaansa ja helpottaa johdon ja työntekijöiden vuorovaikutusta. [11.]

Artefaktien merkitykseen pystyn ottamaan kantaa omien kokemusteni perusteella. Olen omalla työurallani törmännyt hyvin erilaisiin yrityksiin. Selvimmin mieleeni tulee tilanne, jossa eteeni tuli yritysmuutto silloisessa yrityksessäni. Muuton yhteydessä avokonttori vaihtui suljettuihin toimistoihin, työtiloissa katto oli matalammalla ja koko toimiston sävy muuttui valoisasta tummaksi. Komeat taulut vaihtuivat hyllyköiksi, ja suljetut ovet

eristivät porukan. Tämä johti eittämättä yleisen ilmapiirin laskuun, ja lisäksi johdon ja alaisten välinen kuilu syveni.

#### Arvot

Arvojen tulee tukea yrityksen toiminta-ajatusta, ja niiden tulee olla linjassa yrityksen toiminnan kanssa. Arvojakin voidaan ilmaista eri tavoin. Esimerkiksi muodollinen, pohtimiseen ja vakavaan harkintaan paneutuva yrityskulttuuri voi ensi näkemältä vaikuttaa hyvinkin erilaiselta kuin avoin, väittelyitä ja mielipiteitä vilisevä työyhteisö. Tarkemmin katsottuna kummankin taustalla vaikuttavat silti samat arvot, kuten yhteistyö ja laatu. [9.]

Parhaissa työpaikoissa rekrytoinnin merkitys nousi esille. Haastattelemini yritysten edustajat sanoivat jo rekrytointivaiheessa tutkivansa huolella, kohtaavatko työnhakijan arvot yrityksen omia arvoja. Näin yritykset pitävät huolta siitä, että he saavat tiimiinsä oikeita arvoja noudattavia työntekijöitä. Esimerkkinä erään yrityksen henkilöstöpäällikkö sanoi, että heidän rekrytointiinsa on kiinnitetty erittäin suuri huomio, koska he tarjoavat omalla alallaan täysin poikkeuksellisen työympäristön, jolloin omien arvojen ja motiivien tulee työntekijällä olla linjassa yrityksen omien vastaavien kanssa. [11.]

#### Pohjimmaiset perusolettamukset

Yritystä perustettaessa perustajilla on aina omat pohjimmaiset perusolettamuksensa, jotka he alkuvaiheessa iskostavat omiin palkollisiinsa. Näistä uskomuksista voidaan muodostaa karkeasti kaksi koulukuntaa, hierarkkinen ja muodollinen yritys sekä yhteistyölähtöinen ja horisontaalisesti rakennettu yritys.

Hierarkkinen ja muodollinen yritys arvostaa kuria ja tehokkuutta, ja päätökset ovat usein johdon sanelemia ja tarkoin harkittuja, ja niitä sitten toteutetaan tehokkaasti. Yleisilme on hyvin muodollinen. Hierarkkiset ja muodolliset yritykset pyrkivät palkkaamaan selkeitä tuotantoprosesseja ja järjestystä arvostavia työntekijöitä.

Yhteistyölähtöinen ja horisontaalinen yritys taas toimii enemmän yhteistyön kautta, ja päätöksille haetaan monia eri näkökulmia. Ihmisen luovuutta arvostetaan, ja uusia ideoita otetaan avosylin vastaan. Työilmapiiri voi vaikuttaa sekavalta, ja väittelyjä on paljon. Tällaiset yritykset pyrkivät rekrytoimaan luovia ja toimeliaita ihmisiä, jotka pystyvät avaamaan uusia näkökulmia.

Vähitellen näistä uskomuksista ja arvoista tulee yrityksessä itsestäänselvyyksiä ja kaikki kokevat ne yhteisiksi, jolloin muodostuu voimakas me-henki. [9.]

#### **4 Metropolia Ammattikorkeakoulu**

Metropolia Ammattikorkeakoulun toiminta alkoi 1.8.2008. Metropolia syntyi silloisen Evtekin eli Espoon–Vantaan Teknisen Ammattikorkeakoulun ja Helsingin Ammattikorkeakoulun eli Stadian yhteenliittymisen tuloksena. Yhdistymisen taustalla oli jo pitkään jatkunut yhteistyö pääkaupunkiseudulla. Yhdistymisen myötä uusi ammattikorkeakoulu sai hyötyä kummankin koulun hyvästä imagosta ja laajasta yhteistyöverkostosta. Metropolia jakoi myös muutamia koulutuslinjoja Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa, jolloin Metropolia sai viestinnän koulutusohjelman Laurealta ja vastineeksi kauneudenhoitoala ja palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusala siirrettiin Laurealle. [17.]

Metropolian organisaation tavoite on kokonaisuohjauksen edistäminen. Organisaation tulee myös tukea asiakaslähtöisyyttä, prosessien sujuvuutta, oman toiminnan arviointia ja kehitystä.

Metropolian toiminnasta päättävät osakeyhtiön hallitus ja ammattikorkeakoulun hallitus. Rehtori johtaa ammattikorkeakoulun toimintaa sovitun strategian mukaisesti, toimii samalla osakeyhtiön toimitusjohtajana ja hoitaa näin myös osakeyhtiön juoksevaa hallintoa yhdessä yhtiön hallituksen kanssa. Metropolian organisaatio on havainnollistettu kuvassa 6. [18.]



Kuva 6. Metropolia AMK:n organisaatiokaavio. [17.]

#### Klusterit

Metropolia Ammattikorkeakoululla on 15 toimipistettä ympäri pääkaupunkiseutua. Näistä 12 sijaitsee Helsingissä, kaksi Vantaalla ja yksi Espoossa. Henkilökuntaa Metropolia Ammattikorkeakoulussa on noin 1200, joista opettajia 750, sekä opiskelijoita noin 16000. Toimipisteisiin on jaettu seitsemän klusteria eli koulutusohjelmakokonaisuutta.

- *Hyvinvointi- ja toimintakykyklusterin* koulutusohjelmia ovat apuvälinetekniikka, fysioterapia, hammastekniikka, jalkaterapia, kuntoutus, optometria, osteopatia, sosiaaliala, social service, toimintaterapia ja vanhustentyö.
- *Kulttuurin ja luovan alan klusterin* koulutusohjelmia ovat elokuva ja televisio, esittävä taide, konservointi, kulttuurituotanto, mediatuotanto, muotoilu, musiikki, pop- ja jazz-musiikki, vaatetusala ja viestintä.
- *Liiketoimintaosaamisen klusterin* koulutusohjelmia ovat business informatics, European business administration, European management, international

business and logistics, liiketalous, hankintatoimi ja yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen.

- *Rakennus- ja kiinteistöalan klusterin* koulutusohjelmia ovat construction and real estate management, maanmittaustekniikka, rakennustekniikka, rakennusalan työjohto, rakentaminen, civil engineering ja talotekniikka.
- *Teollisen tuotannon klusterin* koulutusohjelmia ovat auto- ja kuljetustekniikka, automaatiotekniikka, bio- ja elintarviketekniikka, electronics, environmental engineering, hankintatoimi, kemiantekniikka, kone- ja tuotantotekniikka, laboratorioala, materiaali- ja pintakäsittelytekniikka ja sähkötekniikka.
- *Terveyden- ja hoitoalan klusterin* koulutusohjelmia ovat bioanalytiikka, ensihoito, hoitotyö, nursing, radiografia ja sädehoito, suun terveydenhuolto, emergency and critical care nursing, health business management, kliininen asiantuntija ja sosiaali- ja terveydenhoitoalan kehittäminen ja johtaminen.
- *Tieto- ja viestintäteknologian klusterin* koulutusohjelmia ovat business informatics, hyvinvointiteknologia, industrial management, information technology, mediatekniikka, media engineering, tietotekniikka ja tuotantotalous.

## 5 Metropolian osallistuminen Great Place To Work -tutkimukseen

### 5.1 Great Place to Work Institute

Great Place To Work Institute on organisaatio, joka tuottaa erilaisia tutkimus- ja konsultointipalveluita maailmanlaajuisesti. Tutkimuksissaan organisaatio painottaa luottamuksen merkitystä hyvän yrityskulttuurin saavuttamiseksi. Käytössään organisaatiolla on laaja kokemus parhaiden työpaikkojen tutkimuksista sekä Best People Practices -tietokanta, jonka avulla organisaatio tukee yrityksiä kehittämään luottamusta johdon ja työntekijöiden välille ja saamaan näin kilpailuetua. Tutkimus koostuu kahdesta osasta, Trust Index -kyselystä, joka osoitetaan yrityksen työntekijöille, ja Culture Audit -osuudesta, joka osoitetaan yrityksen johdolle. Näiden

kahden avulla organisaatio tuottaa yrityksille arvokasta tietoa organisaation suunnitelmien ja toteutuksen kohtaamisesta. [1.]

## 5.2 Trust Index

### Yleisesti

Trust Index -kyselyllä selvitetään työntekijöiden mielikuvaa johdosta, omista tekemisistään sekä yrityksen toiminnasta, arvoista ja missiosta. Kysely koostuu viidestä dimensiosta, joista kolme mittaavat pääasiassa keskinäisen luottamuksen tasoa yrityksessä, muut kaksi työntekijöiden suhtautumista omaan työhönsä sekä kollegoihinsa. Dimensiot koostuvat väittämistä, joihin työntekijät vastaavat olevansa joko samaa mieltä tai eri mieltä. Prosenttiosuudet, jotka myöhemmin on esitetty, merkitsevät samaa mieltä olevien määrää. [2.]

Metropolia Ammattikorkeakoulu otti osaa vuoden 2011 Great Place To Work tutkimukseen. Tulokset jäivät selvästi keskiarvotuloksia heikommiksi. Tutkimuksen viimeisestä väittämästä ”Mielestäni tämä on todella hyvä työpaikka” saatu keskiarvo 53 % vastaajien määrän ollessa 816 kertoo mielestäni erittäin huolestuttavia uutisia. Metropolian tulokset on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä 2. Seuraavaksi käydään läpi eri dimensioiden pääkohdat.

### Uskottavuus

Uskottavuudella mitataan johdon ja yrityksen avoimuutta ja suoraselkäisyyttä työntekijöitä kohtaan. Ovatko työntekijät tietoisia, mihin yrityksen toiminta tähtää, mikä on nykytilanne ja mitä on odotettavissa? Kannustetaanko jokaista ilmaisemaan ajatuksensa ja tietääkö jokainen, kuinka hänen panoksensa palvelee yrityksen tavoitteita? [3.]

Uskottavuusosiossa Metropolian työntekijät pisteyttivät johdon toiminnan todella heikoksi. Osion keskiarvo oli 47 %. Vain kahdessa väittämässä vastausten keskiarvo ylitti 70 %. Tuloksista voidaan nopeasti huomata, että työtä on yllin kyllin eikä suorittamista holhota, mutta melkein kaikki muu on hämärän peitossa. On totta, että



isossa organisaatiossa yhteisten tavoitteiden ajaminen kaikille osa-alueille on haastavaa, mutta ainakin jos vain kolmasosa työntekijöistä on sitä mieltä, että johto esittää toiveensa selkeästi, on yrityksen johtamistavoissa jotain pahasti pielessä. [4.]

Toinen huolestuttava seikka oli, että vain joka kolmas työntekijä oli sitä mieltä, että johdolla on selkeä visio organisaation suunnasta ja kehityksestä. On tietysti huomioitava, että Metropolia on kohtuullisen uusi organisaatio, joka varmasti vielä hakee omaa muotoaan, mutta suunnan olisi silti oltava selvä jo tässä vaiheessa. [4.]

Uskottavuuden ollessa näin heikolla tasolla on organisaation viestintäkäytännöissä oltava jokin pahasti pielessä. Ongelma juontaa alkunsa yrityksen visiosta, missiosta ja strategiasta, joita ei selvästikään ole selvitetty työntekijöille. Näin kukaan ei oikein tiedä, miksi tehdään ja mitä tehdään. Lisäksi johdon sanaan ei tulosten mukaan voi luottaa, joten on mahdollista, että selvää määränpäättä ei ole, vaan päätöksiä joudutaan perumaan tai muuntamaan useasti.

Testissä menestyneiden yritysten käytännöistä käy ilmi, että riippumatta alasta tai yrityksen koosta johtoporras on hyvin lähellä työntekijää. Vuorovaikutukseen kannustetaan, ja jo rekrytointivaiheessa yrityksen arvot tuodaan selvästi esille. Lisäksi säännöllinen tiedottaminen ja palautteen antaminen ovat läsnä haastattelemisssani yrityksissä. [10; 11; 12; 13.]

### Kunnioitus

Kunnioituksella mitataan sitä, tarjoaako johto työntekijöilleen riittävät työvälineet työn tekemiseen, arvostetaanko hyvin tehtyä työtä ja ymmärretäänkö työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen tärkeys [3]. Hyvässä ja toimivassa organisaatiossa työntekijän tulee tuntea itsensä ja oma panoksensa arvostetuksi, hänelle tulee tarjota kouluttautumismahdollisuuksia ja riittävästi mahdollisuuksia myös vapaa-ajan toimiin.

Metropolian kyselyn tuloksissa kunnioitus-osio oli tulosten valossa lähes yhtä heikko kuin uskottavuus. Tuloksena on keskiarvo 50 %. Vaikuttaa siltä, että erityisesti työympäristö ja yksilön kohtaaminen koetaan organisaatiossa heikoksi, vain alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on suosiollinen työympäristö ja että heitä

kohdellaan yksilöinä, ei työntekijöinä. Paras keskiarvo saatiin väittämästä ”Tämä on fyysisesti turvallinen työpaikka”, jonka keskiarvo oli 83 %. Parhailla asiantuntijaorganisaatioilla tämä keskiarvo oli 95 %. [4.]

Myös työntekijän näkeminen yksilönä sekä inhimillisyyden tunnustaminen vaikuttaa tutkimuksen mukaan loistavan poissaolollaan organisaatiossa. Henkisesti terveeksi työyhteisöksi Metropolian kokee vain 46 % henkilökunnasta. [4.]

Kunnioituksen ongelmat löytyvät lähijohtamisesta, jossa ongelmana voi olla tilannejohtamisen epäonnistuminen. Ihmisiä ei ole osattu johtaa oikein, vaan tehtäväorientoinut johtaminen on mennyt ihmisten kohtaamisen edelle. Tämä johtuu varmasti Metropolian synnyn aiheuttamista muutoksista, jolloin työntekijöitä ei ole osattu kohdata oikein. Väärä tilannejohtaminen on johtanut siihen, että työmotivaatio on selvästi alamaissa, eivätkä motivaatio- ja hygieniatekijät ole kunnossa.

Parhaissa työpaikoissa kunnioitus on kohdallaan, ja suuri syy tähän on varmasti se, että näissä työpaikoissa työntekijälle annetaan suuria vapauksia suorittaa työnsä itse valitsemallaan tavalla ja innovatiivisia ajatuksia otetaan mielellään vastaan. Työntekijöille annetaan myös mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviinsä siten, että työntekijällä on myös mahdollisuus työskennellä juuri sen asian parissa, johon hän itse haluaa sitoutua. [10; 11; 12; 13.]

#### Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus-osiossa väittämällä haetaan vastauksia siihen, kokevatko työntekijät saavansa työstään ansaitsemansa palkkion ja kohdellaanko heitä tasavertaisesti [3]. On itsestään selvää, että työpaikoilla, joissa johto selvästi suosii tai syrjii tiettyjä työntekijöitä, ei työmoraali voi olla kovinkaan korkealla. Oikeudenmukainen kohtelu edesauttaa työntekijöitä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden puolesta.

Metropolian tulokset tässä osiossa noudattavat tuttua kaavaa, eli tulokset ovat huomattavasti heikompia kuin parhaissa työpaikoissa. Osion keskiarvo oli 52 %. Etenkin tuotantotalouden koulutusohjelmassa tulokset ovat jopa huolestuttavan heikot,

sillä lähes joka kohdassa ainoastaan alle kolmasosa kokee työympäristönsä oikeudenmukaiseksi. Tulosten valossa työntekijät kokevat, että he eivät saa ansaitsemaansa korvausta, yleneminen ei ole mahdollista hyvän työn kautta eivätkä he voi luottaa siihen, että ilmoitettuja epäkohtia korjataan. Syrjimistä ja tasa-arvoa koskevissa väittämissäkin jäädään alle 70 %:n. [4.]

Tuloksista voidaan myös tehdä johtopäätös, että organisaation sisällä tapahtuu paljon oman edun tavoittelua ja johto suo etuuksia omien mieltymystensä, ei työansioden, mukaan. Tämä on huolestuttavaa ja kertoo siitä, kuinka huonosti organisaation sisällä on onnistuttu yhteisen vision luomisessa. [4.]

Huono oikeudenmukaisuudentunto voi johtua monesta asiasta, mutta Metropolian tapauksessa uskon kyseessä olevan epäonnistunut töiden organisointi. Monet työntekijät ovat joutuneet liikkumaan paljon eri toimipisteiden välillä, josta on aiheutunut ylimääräistä stressiä. Työntekijöiden sijoittamisessa eri toimipisteisiin ei selvästikään ole riittävästi kuunneltu työntekijöiden toiveita, jolloin useat ovat kokeneet joutuneensa kaltoin kohdelluiksi.

Parhaat työpaikat näyttävät jälleen mallia oikeudenmukaisuuden toteuttamisessa työpaikalla. Hyvästä panoksesta palkitaan, jo rekrytointivaiheessa otetaan selvää etenemistoiveista ja koulutusta järjestetään jatkuvasti. Haastattelemani IT-yrityksen henkilöstöpäällikkö sanoi, että yritys voittaa lähes poikkeuksetta kaikki projektit, joihin se osallistuu. Työyhteisö on dynaaminen ja erittäin motivoitunut, mikä johtuu siitä, että työntekijät saavat paljon vapauksia työnsä tekemiseen. Eräässä lakifirmassa taas jokainen asianajaja saa valita vapaasti asiakkaansa ilman esimiehen puuttumista asiaan. [10, 11; 13.]

## Ylpeys

Ylpeydellä mitataan työntekijöiden mielikuvaa omasta työstään osana suurempaa kokonaisuutta, heidän asennettaan työtä kohtaan sekä sitä, kuinka he kokevat työnsä ja työpaikkansa vaikuttavan muuhun maailmaan. [3.]

Metropolian tuloksissa tämä osio on selvästi parempi kuin edelliset. Ylpeysosion keskiarvo on 68 %, kun se parhaimmissa asiantuntijaorganisaatioissa on 84 %. Edellisten tulosten valossa on kuitenkin positiivista huomata, että lähes 70 % vastaajista ovat ylpeitä työstään ja kokevat sen tärkeäksi. Työntekijät siis kokevat oman työpanoksensa tärkeäksi, mutta ylpeys työn tuloksista on tästä huolimatta todella heikko. Esimerkiksi vain hieman yli puolet kokee pystyvänsä sanomaan ylpeästi muille työskentelevänsä Metropoliasa. Tästä voidaan päätellä, että pohjimmiltaan halua ja motivaatiota hyvään työskentelyyn löytyy, se täytyy vain saada esiin oikeilla johtamismenetelmillä. [4.]

Ylpeys-osion keskiarvoa ajaa alas omalta osaltaan varmasti uusi organisaatio, joka koki voimakasta arvostelua synnyinhetkinään. Vaikka monet kritiikit olivatkin varmasti täysin tuulesta temmattuja, ovat negatiiviset mielikuvat piirtyneet monien mieliin.

Tästä voin henkilökohtaisesti opiskelijana sanoa, että itseni ja lähipiirini keskuudessa Metropolian syntyä pidettiin aluksi erittäin huonona asiana. Yleinen mielipide oli, että Evtekin ja Stadian vanhat hyvät imagot olivat mennyttä ja tulevaisuus näytti ankealta. Nyttemmin mielipiteet ovat jo muuttuneet, mutta se on ollut hidas prosessi.

Parhaissa työpaikoissa työntekijät ovat ylpeitä omasta tuloksestaan, koska he kokevat saavansa siitä asiaankuuluvaa arvostusta niin johdolta kuin vertaisiltaan. Kun yrityksen visio ja arvot ovat linjassa tehtyyn työhön, myös asetettujen tavoitteiden saavuttaminen konkretisoituu jokaisen työntekijän panoksen kautta. [10; 12.]

## Yhteishenki

Yhteishengellä mitataan työntekijöiden keskinäisiä suhteita yli osastorajojen. Voivatko kaikki olla omia itsejään ja kokevatko he olevansa osa mieluisaa työympäristöä [3]? Yhteishenki on merkittävä voimavara, sillä vertaistuen avulla on mahdollista selvittää haastavammistakin tehtävistä. Myös organisaation kokonaistulos ei voi olla kiitettävä ilman yli osastorajojen ulottuvaa me-henkeä.

Metropolian tuloksista voidaan huomata, että ihmiset ovat hyvin tyytyväisiä oman osastonsa yhteishenkeen, mutta osastorajojen ylinen me-henki näyttää puuttuvan

lähes kokonaan. Tämä on eittämättä haastava tilanne organisaatiossa, jolla on monta toimipistettä. Jokainen toimipiste näyttää Metropolian tuloksista päätellen tähtäävän ensisijaisesti oman osaston hyvään tulokseen. Etenkin työntekijöiden siirto osastosta toiseen näyttäisi olevan iso kompastuskivi, sillä koko organisaatiosta vain alle viidesosa kokisi olonsa kotoisaksi toisessa yksikössä. [4.]

Metropolian yhteishenki-osion keskiarvo oli 55 %. Tässä osiossa keskiarvoa nostavat varmasti ne yksiköt, joissa ei vaihtuvuutta juuri ole ollut. Koska monet työntekijät kuitenkin toimivat useammassa työpisteessä, on iso osa työntekijöistä jatkuvasti niin sanotusti uusissa ympyröissä. Väitteen ”Kun henkilöt siirtyvät toisiin tehtäviin tai toiseen yksikköön, he kokevat olonsa kotoisaksi” keskiarvo on 22 %. Näin ollen ei ole ihme, ettei hyvää yhteishenkeä pääse syntymään.

Yhteishengen puuttuminen voi johtua huonosti suunnitellusta organisaatorakenteesta, josta puuttuvat selkeät työyksiköt ja yksiköiden väliset siltaukset. Myös yrityskulttuuri vaikuttaa varmasti yhteishenkeen, ja todennäköisesti Evtekin ja Stadian arvot ovat olleet ristiriidassa keskenään, koska yhteen hiileen puhaltamista ei ole syntynyt.

Tässäkin osa-alueessa parhaat työpaikat näyttävät jälleen mallia. Jokaisessa yrityksessä järjestetään yhteishenkeä kohottavia tapahtumia. Esimerkkinä yhdessä isossa yrityksessä jokaisessa toimipisteessä järjestetään kuukausittain henkilökunnan aamiainen, jossa koko työyhteisö siirtyy pois toimitiloista kaupungille viettämään yhteistä aamiaista ja keskustelemaan avoimesti niin työ- kuin vapaa-ajankin asioista. [10.]

### 5.3 Culture Audit

Culture Audit -kysely tehdään jokaiselle osallistuvan yrityksen johdolle. Se koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisen tarkoituksena on kerätä demografista tietoa yrityksen historiasta, työntekijöistä sekä liikevaihdosta. Toinen osio koostuu avoimista kysymyksistä, joilla selvitetään organisaation erityisvahvuuksia tai heikkouksia sekä hahmotetaan yrityskulttuuria. Toisen osion kysymykset liittyvät läheisesti Trust Index -osion kysymyksiin. Tämän osion tarkoitus on arvioida organisaation suunnitelmien ja

toteutumisen vastaavuutta ja tuottaa tietoa yrityksen johdolle organisaation kulttuurin nykytilasta. [5.]

Culture Audit ja Trust Index yhdessä tarjoavat myös Great Place To Work organisaation konsulteille työkalut asiakasyritysten toiminnan kehittämiseen. Nämä konsultit tähtäävät ennen kaikkea yritysjohdon valmentamiseen vahvemman organisaatiokulttuurin kehittämiseksi. [5.] Metropolian Culture Audit -kyselyn tuloksia ei ollut saatavilla tätä insinööriä tehdessä.

## 6 Best Practices

### Parhaat käytännöt

Niin kutsutut Best Practices -menetelmät ovat jo pitkään olleet haluttua tietoa. Nykyään yritykset eivät niinkään enää pyri salaamaan omia hyviä käytäntöjään, vaan erilaisten tutkimusten ja yhteistöiden myötä toimivat menetelmät ovat levinneet laajemmalle, ja auttaneet näin merkittävästi eri alojen yrityksiä parantamaan toimintaansa.

Esiteltävät käytännöt voisivat auttaa myös Metropoliaa rakentamaan parempaa yrityskulttuuria ja parantamaan tuloksiaan seuraavaa GPTW-kyselyä silmällä pitäen. Niitä täytyy tietenkin muokata organisaation arvoihin sopivaksi, mutta suuntaa antavina ideoina niistä on varmasti hyötyä organisaation kehittämishankkeissa.

Parhaat käytännöt voivat ulottua niin tuotannollisiin prosesseihin kuin yksilön palkitsemiseen. Erilaisia käytäntöjä on lukemattomia, joten käsittelen tässä vain GTPW-instituutin kokoamia Best Practice -käytäntöjä, jotka on jaettu yhdeksään alakategoriaan:

- parhaat valitsemiskäytännöt
- parhaat innostamiskäytännöt
- parhaat viestimiskäytännöt
- parhaat kuuntelemiskäytännöt
- parhaat kiittämiskäytännöt
- parhaat kehittämiskäytännöt

- parhaat välittämiskäytännöt
- parhaat juhlistamiskäytännöt
- parhaat jakamiskäytännöt.

Kuten voidaan huomata, kaikki käytännöt liittyvät työntekijöiden ja johdon välisiin suhteisiin. En siis käsittele yrityksen liiketoiminnan parhaita käytäntöjä, vaan keskityn näihin vuorovaikutuskäytäntöihin, joilla Great Place To Work -tutkimuksessa menestyneet yritykset ovat onnistuneet luomaan kukoistavan yrityskulttuurin.

#### Parhaat valitsemiskäytännöt

Yksi yhteinen tekijä on selvästi havaittavissa eri yritysten valitsemiskäytännöissä. Yritykset kiinnittävät jo rekrytoimisessa huomiota työntekijän arvoihin ja tulevaisuuden suunnitelmiin ja vertaavat niitä yrityksen omiin arvoihin ja visioon. Ensisijaisesti yritykset palkkaavat ihmisiä, joissa he näkevät potentiaalia menestyä juuri heidän yrityksessään.

Toinen esille tuleva yhteinen tekijä on jokaiselle yritykselle ominaiset tervetuliaiskäytännöt. Monet ovat kehittäneet mitä moninaisimpia tapoja toivottaa uudet työntekijät tervetulleiksi. Esimerkkinä mainittakoon SICK Oy:n tapa lähettää uuden työntekijän perheelle kukkia tai Borenius & Co:n Bocopassi, joka aktivoi uutta työntekijää tutustumaan uusiin työtovereihinsa. Bocopassin suorittaakseen jokaisen uuden työntekijän on selvitettävä kymmenen passiin merkittyä asiaa yrityksestä keskustelemalla uusien kollegoiden kanssa. [10.]

Vaikka useimmat käytännöt vaikuttavat ensi kuulemalta jopa hassuilta, pystyn helposti itse kuvittelemaan niiden positiivisen vaikutuksen. Voin kuvitella, kuinka paljon paremmin olisin itse sopeutunut uusiin työpaikkoihini, jos näissäkin olisi järjestetty jotain vastaavaa.

#### Parhaat innostamiskäytännöt

Innostamiskäytännöissäänkin monet ovat lähteneet liikkeelle yrityksen toimintojen, kuten mission ja vision, tuomisesta selvästi esille jokaisen työntekijän arjessa. Tällä tavoin

pyritään siihen, että työntekijä omaksuu yrityksen tavoitteet omikseen ja ymmärtää oman työnsä osana isompaa kokonaisuutta. Käytännössä tämä onnistuu monilla eri tavoilla, haasteellisinta tämä on tietysti laajemmissa yrityksissä, joissa on monia liiketoiminta-aloja.

Esimerkkinä mainittakoon muun muassa Fingrid, jossa kaikille työntekijöille järjestetään mahdollisuus tutustua sähköasemaan asiantuntijoiden opastuksella sekä Diacorin tapa tutustuttaa uudet työntekijät heti alussa yrityksen historiaan ja saada nämä kertomaan sitä eteenpäin ja luomaan uusia diacorilaisia tarinoita arjesta. [10.]

Itse olen sitä mieltä, että innostamista ei voi koskaan olla liikaa. Itse olisin monissa yrityksissä työurani aikana mielelläni tiennyt enemmän yrityksen toiminnasta ja oman työpanokseni merkityksestä. Jälkikäteen ajatellen olisin suhtautunut innokkaammin työhöni, jos kyseessä olevat asiat olisi hoidettu hyvällä tavalla.

#### Parhaat viestimiskäytännöt

Avoimuus ja reaaliaikainen viestintä on ehdoton edellytys toimivalle työympäristölle. Kun tieto kulkee, pysyvät työntekijät ajan tasalla kaikista muutoksista ja saavutuksista, ja johto pysyy tietoisena työntekijöiden toiveista ja tuntemuksista. Ilman toimivaa viestintää harhaluulot ja virheelliset olettamukset lisääntyvät.

Hyvinä esimerkkeinä toimivasta viestinnästä löytyy esimerkkiyrityksiltä useita. Itse pidän Novian toimitusjohtajan tavasta merkitä kalenteriin ”käppäilyä toimistolla”, jolloin hän kiertele ympäri toimistoa juttelemassa työntekijöille ilman mitään agenda. Fujitsulla taas on käytössä johdon blogi, jota päivitetään lähes päivittäin. Blogilla pidetään huolta, että tärkeät tiedot ja kuulumiset tavoittavat suuren yrityksen työntekijät mahdollisimman reaaliaikaisesti. [10.]

Omasta kokemuksestani voin todeta, että olematon viestintä on äärimmäisen tuskastuttavaa. On erittäin epämiellyttävää joutua työssä toteamaan, että kaikki muutokset huomataan vasta niiden tapahduttua, eikä niiden aiheuttamia ongelmia ole voinut mitenkään ennakoida. Jo pelkällä yksinkertaisella tiedottamisella johto pystyy parantamaan olennaisesti työpaikalla vallitsevaa ilmapiiriä.



## Parhaat kuuntelemiskäytännöt

Työntekijöiden kuuntelemisessa voi piillä monille yrityksille vielä tuntematon voimavara. Useat kehitysehdotukset jäävät kuulematta, jos niiden antamiselle ei luoda oikeanlaisia kanavia. Työntekijöitä kuuntelemalla voidaan myös ehkäistä väärinkäsityksiä ja korjata virheellisiä toimintoja.

Esimerkkejä parhaista käytännöistä löytyi monia, joista jokainen oli omassa yksinkertaisuudessaan erittäin toimiva. Itse pidin 3 Step IT:n ”huhupöntöstä”, johon työntekijät laittavat kaikki kuulemansa huhut, jotka sitten käsitellään viikoittain johdon toimesta. Näin kaikki pysyvät kärryillä, mitkä asiat todella pitävät paikkansa ja mitkä ovat tuulesta temmattuja. Omasta kokemuksestani voin sanoa, että jokaisella työpaikallani on välillä leijunut mitä vilskeimpiä huhuja. [10.]

Toinen hyvä esimerkki on toimitusjohtajan tuleminen työntekijöiden seuraan. Muutamassa yrityksessä toimitusjohtaja järjestää kuukausittain aikaa tavataksaan työntekijöitä esimerkiksi lounaan merkeissä, jolloin sana on vapaa ja palautteeseen kannustetaan. [10.]

## Parhaat kiittämisen käytännöt

Hyvästä työstä tulee antaa kiitosta, ja hyvissä työpaikoissa se tulee ajallaan ja aina silloin kun siihen on aihetta. On olemassa lukemattomia erilaisia tapoja palkita työntekijöitä, ja usein jo pieninkin ele on riittävä tuottamaan työntekijälle sen tunteen, että hän on tehnyt hyvää työtä.

Nostan esille Solitan käytännön, joka hyödyntää vertaiskiitosta. Joka viikko yksi työntekijä valitsee toisen työntekijän, jonka haluaa palkita samppanjapullon ja pienen saatesanan kera. Seuraavalla viikolla tämä henkilö taas valitsee mielestään seuraavan palkittavan.

Toinen esimerkki on osoitus siitä, kuinka pienikin asia voi olla omiaan nostamaan viihtyvyyttä yrityksessä. Descomilla on käytössä karkkipalkinto, joka voidaan jakaa aivan pienemmistäkin asioista, kuten esimerkiksi oikein täytetystä lomakkeesta,

rankasta kokouksesta tai huonekalujen siirtämisestä. Ele on pieni, mutta se lämmittää varmasti mieltä. [10.]

#### Parhaat kehittymiskäytännöt

Hyvässä yritystoiminnassa suunta on koko ajan ylöspäin, ja jatkuvaa kehitystä on pyrittävä ylläpitämään. Myös työntekijöiden kehitystarpeet ja -halukkuudet kuuluvat kokonaisvaltaiseen kehitykseen. Monet työnantajat järjestävätkin työntekijöilleen monipuolisia kouluttautumismahdollisuuksia. Kouluttamiset tukevat usein yrityksen liiketoimintoja, mutta myös yleissivistävää ja soveltavaa koulutusta on tarjolla monissa yrityksissä.

Parhaissa työpaikoissa jatkuva kehittyminen on integroitu kiinteäksi osaksi liiketoimintaa. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita Canon, jonka henkilöstöstä noin 30 % on töissä oppisopimuksella, jolloin työntekijöiden koulutus kulkee jouhevasti linjassa yrityksen kehittymisen kanssa. [10.]

Omien kokemusteni perusteella oppisopimusta hyödynnetään Suomessa vielä erittäin vähän. Tämä käytäntö olisi monille jo työuransa aloittaneille mitä oivallisin tapa hankkia lisäkoulutusta, ja samalla yritys saisi lisäarvoa henkilöstön tietotaidon lisääntyessä. Byrokraattinen käytäntö on kuitenkin vielä oman kokemukseni perusteella erittäin kankea, ja se kaipaasi enemmän aloitetta yrityksiltä ja jouhevampaa asioiden järjestämistä oppilaitosten puolelta.

Toinen hieman erilainen esimerkki löytyy jälleen Descomilta, jossa käytössä on niin sanottu Brown Bag, jossa kuka tahansa voi kutsua koolle noin 20 henkilön ryhmän. Descom tarjoaa ryhmälle lounaan, ja samalla voidaan esitellä esimerkiksi uutta teknologiaa, projektitoteutusta tai mitä vain koulutusta. [10.]

#### Parhaat välittämiskäytännöt

Olennaista jokaisessa työpaikassa tulisi olla yrityksen ja työntekijöiden hyvinvoinnista välittäminen. Työntekijöiden kohdalla tämä tarkoittaa erilaisia

harrastusmahdollisuuksia, vapauksia tai palveluita, joita jokainen työntekijä voi hyödyntää. Tämä on tärkeää eritoten työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin kannalta.

Hyvänä esimerkkinä toimivasta välittämiskäytännöstä on Visma Severan käytäntö myöntää työntekijöilleen etäpäiviä tai pitempiäkin lomia yksityiselämän niin vaatiessa. Esimerkkinä yritys mainitsee työntekijän, jolle myönnettiin kuukauden ylimääräinen loma omakotitalon rakentamiseen ennen talven tuloa.

Toinen esimerkki työntekijöiden löytyy Bitwiseltä, jossa yrityksen palkkaama yritysmummo toimii tarvittaessa lastenhoitajan yrityksen työntekijöille. Näin kaikki voivat luottaa tutun henkilön apuun lyhyelläkin varoitusajalla. [10.]

Henkilökohtaisesti arvostan suuresti yrityksen kykyä myöntää vapaita työntekijöilleen tilanteen näin vaatiessa. Koska esimerkiksi erilaisissa virastoissa asioiminen tulee ajoittaa aina toimistoaikoihin, on vapaapäivien saaminen ensiarvoisen tärkeää.

#### Parhaat juhlistamiskäytännöt

Parhaissa työpaikoissa kiitosta ei anneta vain silloin kun se on itsestään selvää, vaan positiivisia asioita etsitään jatkuvasti. Onnistumisia tuodaan esille yrityksen kulttuuriin sopivalla tavalla, ja vahvistetaan näin yrityksessä vallitsevaa yhteenkuulumisen tunnetta.

Esimerkkinä nostan esiin Meltwaterin käytännön juhlistaa jokaisen uuden työntekijän ensimmäistä kauppaa raikuvien aplodein ja kuplajuomin. Tilaisuudesta otetaan valokuva, joka lähetetään yrityksen jokaiselle työntekijälle maailmanlaajuisesti, jolloin kaikki voivat onnitella uutta tulokasta.

Juhlistamiskäytäntöjen ei tarvitse olla vain palkitsemistilaisuuksia, vaan myös yhteishenkeä kohottavia pieniä arjen käytäntöjä. Esimerkkinä mainitsen 3 Step IT:n lounaspiirin, jossa jokainen piirin jäsen valmistaa vuorollaan muille maittavan lounaan. Kuka tahansa voi tulla mukaan piiriin osallistumalla ruuan hankintakustannuksiin. Tällä tavalla kaikille on aina tarjolla maukasta lounasta, vaikka oma aika sen valmistamiseen ei riittäisikään. [10.]

## Parhaat jakamiskäytännöt

Jakamiskäytännöt on jaettu kahteen alakategoriaan: palkitsemiseen ja yhteiskuntavastuuseen. Palkitsemisella tarkoitetaan tietysti hyvästä työstä annettua kiitosta, joko taloudellista tai henkistä. Yhteiskuntavastuulla taas tarkoitetaan yrityksen tapaa jakaa menestystä myös yhteiskunnalle. Kummassakin on otettu huomioon yrityksen kulttuuri, ja jakamiskäytännöt on sitoutettu osaksi yrityksen missiota.

Palkitsemisessa parhaat palkitsevat tietysti myös paremmin, eli alan keskimääräiset normit ylittävällä tasolla. Esimerkkinä tuotteellisesta palkitsemisesta mainittakoon Solita, joka palkitsi vuonna 2010 jokaisen työntekijän Apple iPadilla menestyksekkään vuoden johdosta.

Yhteiskuntavastuullisista toimista mainitsen esimerkkinä HRM Partnersin järjestämä uudelleentyöllistymisen tehokoulutuksen, jota tarjottiin yli 50-vuotiaille. Koulutus oli kaikille halukkaille maksuton, ja yritys saikin paljon hakemuksia ohjelmaan. [10.]

## Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että parhaat käytännöt on juurrutettu osaksi yrityksen kulttuuria, eikä kaikkia menetelmiä täten voi siirtää suoraan toisenlaiseen yrityskulttuuriin. Kaikkia yhdistää kuitenkin se, että työntekijää huomioidaan juuri yrityksen arvojen viitoittamalla tavalla. Oli tyyli sitten tuttavallinen tai virallinen, sen tulee kulkea linjassa yrityksen kulttuurin kanssa.

## 7 Kehitysehdotukset Metropolialle

### Organisaatiotason kehitysehdotukset

Tutkimustulosten valossa organisaation visio, missio ja strategia tulisi tarkistaa ja saattaa koko henkilöstölle tutuksi. Tässä työssä olen huomannut, että työmotivaatioon vaikuttaa huomattavasti, kun työntekijä pystyy ymmärtämään oman osansa organisaatiossa ja kokee organisaation vision olevan linjassa omien tavoitteidensa kanssa.

Myös organisaatiokaaviota tulisi tarkistaa, sillä useat kokevat esimiehen olevan vaikeasti lähestyttävissä ja tiedonkulku koetaan olemattomaksi. Ovatko esimiehet esimerkiksi tavattavissa omassa toimipisteessä? Onko palautteen antamiselle järjestetty toimiva kanava? Ja jos on, miksei kehitysehdotuksiin tai epäkohtiin ole tartuttu? Esimerkiksi säännöllisten esimies-alais-keskustelujen pitäminen ja toiminnan tiimivetoisuus voisi tuottaa työmotivaation parannuksia ja johdon ja työntekijöiden välisen kuilun pienentämistä.

Myös esimerkiksi rehtorin ja toimitusjohtajan virka voitaisiin jakaa eri henkilöille, jolloin toinen voisi täysipainoisesti keskittyä rehtorin tehtäviin ja toinen toimitusjohtajan vastuisiin. Näin painavat vastuut saataisiin jaettua ja vastaantuleviin haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan tehokkaammin.

#### Kehitysehdotukset johtamiskäytäntöihin

Työntekijöiden ja näiden lähinten esimiesten välejä voisi yrittää parantaa esimerkiksi tiimivetoisella työskentelyllä, jossa olisi esimies mukana. Tiimi voisi tavata viikoittain käydäkseen läpi hyvät ja huonot asiat sekä suunnittelisi tulevaa. Näissä tilanteissa avattaisiin myös kanava päästä antamaan ja vastaanottamaan palautetta oikeanlaisessa ilmapiirissä.

Myös motivaatio- ja hygieniatekijöihin tulisi kiinnittää huomiota. Selvästi näissä on monia ongelmia Metropolialla. Motivaatitekijöihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, koska opettajuus on monille kutsumusammatti, jolloin itsensä kehittäminen ja työn mielekkyys ajavat työntekijää eteenpäin. Jos mahdollisuutta näihin ei ole, ei myöskään työskentelymotivaatio ole optimaalinen.

## 8 Yhteenveto

Työssä selvitettiin johtamisen yleisiä teorioita ja niiden vaikutusta työntekijään, luotiin katsaus Great Place To Work -tutkimukseen sekä analysoitiin Metropolia Ammattikorkeakoulun nykytilaa GPTW-tutkimustulosten perusteella. Työ koostui teoreettisesti osiosta, jossa selvitettiin eri lähteitä käyttäen johtamisen yleisiä teorioita, sekä käytännön osiosta, joka koostui yrityshaastatteluista ja Best Practice -käytäntöihin tutustumisesta.

GPTW-tutkimuksessa menestyneet yritykset noudattivat kautta linjan samaa kaavaa; kaikissa näistä yrityksissä työntekijästä pidetään huolta ja varmistetaan näin tämän maksimaalisen potentiaalin tuottama hyöty. Nykyisessä kilpailuyhteiskunnassa miellyttävä ja motivoiva työympäristö kohottaa merkittävästi myös työntekijän yleistä elämänlaatua.

Tutkimuksessa ei löydetty mitään selviä eroja eri liiketoiminta-alojen välillä. Voidaan siten todeta, että riippumatta alasta työntekijän huomioiminen ja motivoiminen tuottaa myös yritysjohdolle mieluisia tuloksia.

Myös oman yrityksen kulttuurin iskostaminen työntekijöille oli suuressa arvossa. Monet pienet asiat, jotka tässä tutkimuksessa vaikuttavat ehkä ulkopuolisilta ja jopa huvittavilta, saavat osana yrityskulttuuria aikaan itseään paljon suurempia positiivisia vaikutuksia.

Metropolialle löysin muutamia kehitysehdotuksia, mutta niitä löytyisi varmasti enemmänkin. Ongelmat piilevät mielestäni syvällä organisaation rakenteissa, joten keskityin tässä työssä lähinnä työntekijää välittömästi koskettaviin kehitysehdotuksiin.

Henkilökohtaisesti olen tämän insinööriyön aikana oppinut hahmottamaan oman työelämäni osalta lukemattomia kehityskohteita ja aion vastedes myös niihin puuttua siinä määrin kuin se minulle on mahdollista.

Toivon, että tämä insinööriyö motivoi lukijaansa samoin tavoin kuin se motivoi minua tarkastelemaan omaa työympäristöä entistä kriittisemmin ja sytyttää halun myös itsensä ja muiden kehittämiseen.

## Lähteet

- 1 Tietoa Meistä. 2012. Verkkodokumentti. Great Place To Work.  
<<http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae>>. Luettu 12.5.2012.
- 2 Palvelumme. 2012. Verkkodokumentti. Great Place To Work.  
<<http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus>>. Luettu 12.5.2012.
- 3 Trust Index© -henkilöstökysely. 2012. Verkkodokumentti. Great Place To Work.  
<<http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus/trust-index-henkilostokysely>>. Luettu 2.10.2011.
- 4 Metropolia Trust Index -kysely 2011. Liite 1.
- 5 Organisaatiokulttuurin arviointi. 2012. Verkkodokumentti. Great Place To Work.  
<<http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus/organisaatiokulttuurin-arviointi>>. Luettu 2.10.2011.
- 6 Lehtinen, Jarmo. 2008. Johtaminen 1. luentomoniste. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- 7 Lehtinen, Jarmo. 2008. Johtaminen Collins J. 5. tason johtaja luentomoniste. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- 8 Haverila, Uusi-Rauva, Kouri, Miettinen. 2005. Teollisuustalous. Tampere: Infacs Oy.
- 9 Lehtinen, Jarmo. 2008. Johtaminen 3. luentomoniste. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- 10 Parhaat käytännöt. 2012. Verkkodokumentti. Parempi työelämä.  
<<http://www.parempityoelama.fi/parhaat-kaytannot>>. Luettu 23.5.2012.
- 11 Stelander, Paula. 2012. Henkilöstövastaava, Fondia. Puhelinhaastattelu 26.4.2012.
- 12 Kuntsi, Kirsi. 2012. HR Manager, Microsoft Oy. Puhelinhaastattelu 26.4.2012.
- 13 Nevanlinna, Hanno. 2012. Head of HR, Futurice. Puhelinhaastattelu 30.4.2012.
- 14 Maslowin tarvehierarkia. 2012. Verkkodokumentti. Wikipedia.  
<[http://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow%E2%80%99n\\_tarvehierarkia](http://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow%E2%80%99n_tarvehierarkia)>. Luettu 30.5.2012.
- 15 Tarveteoria. 2012. Verkkodokumentti. Wikipedia.  
<<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tarveteoria>>. Luettu 30.5.2012.
- 16 Paajanen, Jenni. Tunneäly osana johtamista. Verkkodokumentti. Lahden Ammattikorkeakoulu.  
<[http://www.lpt.fi/tykes/methods\\_docs/Tunneaelyjohtaminen\\_muutoksessa\[1\].pdf](http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/Tunneaelyjohtaminen_muutoksessa[1].pdf)>. Luettu 31.5.2012.

- 17 Metropolian tarina. 2012. Verkkodokumentti. Metropolia.  
<<http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/metropolian-tarina/>>. Luettu 1.6.2012.
- 18 Metropolian organisaatio. 2012. Verkkodokumentti. Metropolia Tuubi-portaali.  
<<https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/henkilokunnalle/organisaatio>>. Luettu 1.6.2012.
- 19 Hersey and Blanchard's Situational Leadership. 2010. Verkkodokumentti.  
Quality on by Amancio Moraes. <<http://quality-on.blogspot.fi/2011/06/hersey-and-blanchards-situational.html>>. Luettu 4.6.2012.



## Yrityshaastattelut

Tässä työssä haastattelin neljää Great Place to Work -tutkimuksessa kärkisijoille tullutta yritystä. Kaikkiaan tavoittelin viittätoista yritystä, mutta nämä neljä tavoitettiin.

Haastatellut yritykset, henkilöt ja tittelit:

- Futurice, Hanno Nevanlinna, Head of HR.
- Fondia, Paula Stelander, Henkilöstövastaava.
- Microsoft Oy, Kirsi Kuntsi, HR Manager.
- Ikea, Sari Härkönen, Henkilöstöjohtaja

Kysytyt kysymykset:

- Miksi juuri teidän yrityksenne menestyi tutkimuksessa?
- Onko jokin erityisosa-alue vahvuutenne?
- Miten olette hyvän nykytilanne saavuttaneet ja miten ylläpidätte sitä?
- Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät tekijät hyvälle työpaikalle?
- Vapaa sana

Yhteenveto haastatteluista:

- Menestyksen mahdollisti hyvä henkilöstöjohtaminen, työntekijöiden arvostaminen, vastuunanto ja työpanoksen palkitseminen. Vastuunanto tuli kaikilta haastatelluilta, vaikka kaikki yritykset toimivat täysin erilaisilla liiketoiminta-aloilla.
- Nykytilaa ei ollut saavutettu hetkessä, vaan se on ollut vuosien pitkäjänteisen työn tulosta. Kolme neljästä toivat esille rekrytoinnin tärkeyden hyvän työpaikan rakentamisessa, ja kaikki painottivat työntekijän tavoitteiden ja arvojen tärkeyttä.
- Tärkeimpinä tekijöinä pidettiin luottamusta, vastuunantamista ja ottamista, sekä yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä. Myös avoin viestiminen koettiin tärkeäksi.

Metropolian Trust Index -tulokset

Oikeudenmukaisuus	Täällä saa oikeudenmukaisen korvauksen tekemästään työstä	22%	45 %	63%	-23%	-41%
	Saan mielestäni oikeudenmukaisen osuuden organisaation taloudellisesta menestyksestä	11%	25 %	52%	-14%	-41%
	Jokaisella on mahdollisuus saada erityistä tunnustusta	22%	35 %	73%	-13%	-51%
	Minua kohdellaan työyhteisön tasavertaisena jäsenenä riippumatta asemastani	33%	64 %	85%	-31%	-52%
	Täällä etenevät urallaan ne, jotka ovat sen ansainneet	0%	34 %	67%	-34%	-67%
	Johto välttää yksittäisten työntekijöiden suosimista	22%	41 %	70%	-19%	-48%
	Ihmiset välttävät oman edun tavoittelua ja selkään puukottamista toimintatavoissaan	22%	36 %	75%	-14%	-53%
	Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta iästä	22%	66 %	87%	-44%	-65%
	Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta syntyperästä	22%	75 %	91%	-53%	-69%
	Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta sukupuolesta	33%	69 %	88%	-36%	-55%
	Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta sukupuolisesta suuntautuneisuudesta	22%	67 %	86%	-45%	-64%
	Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta vammasta	33%	67 %	87%	-34%	-53%
	Jos minua on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti, voin luottaa, että asiani käsitellään, mikäli nostan sen esille	22%	47 %	79%	-24%	-57%
Ylpeys	Työpanokseni on tärkeä	78%	85 %	91%	-7%	-13%
	Työlläni on erityinen merkitys: se ei ole "pelkkä työ"	67%	71 %	74%	-5%	-8%
	Olen ylpeä siitä, mitä saamme aikaan	38%	69 %	86%	-32%	-48%
	Täällä ihmiset ovat valmiita ponnistuksiin, jotta työt tulevat tehdyksi	22%	68 %	89%	-45%	-66%
	Haluan työskennellä täällä vielä pitkään	56%	61 %	77%	-5%	-22%
	Olen ylpeä kertoessani muille työskenteleväni täällä	33%	59 %	86%	-26%	-52%
	Tänne on mieluisaa tulla töihin	44%	70 %	87%	-26%	-42%
	Tavat, joilla vaikutamme yhteiskuntaan, ovat minusta hyviä	44%	59 %	80%	-15%	-36%
Yhteishenki	Täällä voin olla oma itseni	67%	76 %	90%	-10%	-24%
	Täällä ihmiset juhlistavat erityistapahtumia	13%	49 %	82%	-36%	-70%
	Täällä ihmiset välittävät toisistaan	56%	61 %	86%	-5%	-31%
	Työpaikallani on ystävällinen ilmapiiri	67%	78 %	95%	-11%	-28%
	Täällä on hauska työskennellä	44%	63 %	84%	-19%	-40%
	Organisaatioon tullessaan uudet työntekijät tuntevat itsensä tervetulleeksi	33%	59 %	87%	-25%	-54%
	Kun henkilöt siirtyvät toisiin tehtäviin tai toiseen yksikköön, he tuntevat olonsa kotoisaksi	0%	22 %	69%	-22%	-69%
	Meillä on vahva yhteishenki	22%	48 %	83%	-26%	-61%
	Meillä puhalletaan yhteen hiileen	22%	41 %	83%	-19%	-61%
	Voin luottaa ihmisten yhteistyöhalukkuuteen	11%	53 %	85%	-42%	-74%
	Kokonaisuudessaan tämä on todella hyvä työpaikka	33%	58 %	87%	-25%	-54%
	<b>Trust Index -kokonaispisteet (keskiarvo kaikista väittämistä)</b>	28%	53 %	80%	-25%	-52%