

**TYÖNTEKIJÄYMMÄRRYS JOHTAMISEN STRATEGISENA VÄLINEENÄ  
VAHVASSA YRITYSKULTTUURISSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

syksy 2021

Susanna Laiho

---

Tekijä	Susanna Laiho	Vuosi 2021
Työn nimi	Työntekijäymmärrys johtamisen strategisena välineenä vahvassa yrityskulttuurissa	
Ohjaaja	Helena Turunen	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli teorian ja tutkimusten avulla syventyä nykypäivän ja tulevaisuuden työntekijälähtöiseen johtamiseen vahvassa yrityskulttuurissa, jossa työntekijäymmärrystä strategisesti hyödynnetään yrityksen toiminnassa. Ymmärtämällä ja tuntemalla työntekijöiden motivoitumiseen, sitoutumiseen, hyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät, voidaan työntekijöitä johtaa yksilötasolla ja hyödyntää työntekijäymmärrystä yrityksen menestystekijänä.

Opinnäytetyö on teoriapainotteinen. Teoriaosuudessa esitellään työntekijälähtöinen johtaminen, vahva yrityskulttuuri, työntekijäymmärrys ja työntekijään vaikuttavat psykologiset tekijät. Opinnäytetyössä on kaksi tutkimusta. Vertailuanalyysitutkimuksessa tutkittiin toimeksiantajan liiketoiminta-alueen ulkopuolella toimivia yrityksiä.

Kyselytutkimuksessa tutkittiin toimeksiantajan yhden yksikön henkilöstöä, josta satunnaisotolla otettiin tutkimukseen näyteryhmä. Tutkimuksen tarkoituksena oli antaa toimeksiantajalle syvällisempää tietoa henkilöstöstä johtamisen tueksi sekä selvittää kuinka paljon näyteryhmä arvostaa tutkimuksessa esitettyjä asioita ja kuinka hyvin ne toteutuvat arjen työssä tällä hetkellä. Opinnäytetyön teorian ja tutkimusten perusteella voidaan todeta, että työntekijälähtöisen johtamisen, vahvan yrityskulttuurin ja työntekijäymmärryksen vaikutus on merkittävä yrityksen menestymisen ja kilpailijoista erottautumisen kannalta.

Avainsanat ihmisten johtaminen, vahva yrityskulttuuri, työntekijäymmärrys, työntekijöiden hyvinvointi

Sivut 97 sivua ja liitteitä 11 sivua

---

Author	Susanna Laiho	2021
Subject	Employee Insight as a Strategic Management Tool in a Strong Organizational Culture	
Supervisor	Helena Turunen	

---

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to increase knowledge in a current and future employee-oriented management in a strong organizational culture with the help of theory and research. In organizational culture employee insight is strategically utilized in the company's operations. By understanding and knowing the factors that affect employee motivation, commitment, well-being and the relevance of work, employees can be managed at the individual level and utilizing employee insight as a success factor for the company.

The thesis is theory-oriented. The theoretical part introduces employee-oriented management, a strong organizational culture, employee insight and the psychological factors that affect the employee. There are two researches in the thesis. The benchmarking research examined companies operating outside the client's business area. The questionnaire survey examined the personnel of one unit of the client. The purpose of the researches was to provide the client with more in-depth information about the employees. Based on the theory and researches of the thesis, it can be stated that the impact of employee-oriented management, a strong organizational culture and employee insight is significant for the company's success and differentiation from competitors.

Keywords people management, leadership, strong organizational culture, employee insight, employee well-being

Pages 97 pages and appendices 11 pages

## Sisälllys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työelämän muutokset uudistavat työntekijöiden johtamista .....	1
1.2	Työnantajan velvollisuus työhyvinvoinnin edistäjänä .....	3
1.3	Sosiaalinen ja inhimillinen kestävä kehitys työelämässä.....	5
2	Tutkimusasetelma .....	6
2.1	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset, tavoitteet ja aikataulu.....	6
2.2	Opinnäytetyön rajaukset .....	8
3	Vahvan yrityskulttuurin ja työntekijäymmärryksen johtaminen .....	9
3.1	Työntekijälähtöinen johtaminen.....	9
3.1.1	Laadukas vuorovaikutus johtamisen edellytyksenä.....	11
3.1.2	Työntekijän sisäisten tekijöiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen johtamisessa.....	14
3.2	Yrityskulttuurin määritelmä ja ominaisuudet .....	17
3.2.1	Sisäinen viestintä ja sosiaalinen pääoma .....	22
3.2.2	Yrityskulttuurin vahvistumisen kierre .....	24
3.3	Työntekijäymmärryksen määritelmä ja ominaisuudet .....	26
3.3.1	Työntekijöiden vaikutus asiakkaisiin .....	29
3.3.2	Ihmiskäsityksen ymmärtäminen .....	31
4	Työntekijään vaikuttavat psykologiset tekijät.....	31
4.1	Motivoituminen ja ihmisen neljä perustarvetta .....	31
4.2	Sitoutuminen.....	35
4.3	Työn merkityksellisyys .....	36
4.4	Flow, työn imu ja työn tuunaaminen.....	38
4.5	Psykologinen sopimus.....	39
4.6	Psykologinen turvallisuus.....	41
5	Vertailuanalyysitutkimus .....	43
5.1	Vertailuanalyysitutkimuksen teoria .....	43
5.2	Yritys 1.....	44
5.3	Yritys 2.....	47
5.4	Yritys 3.....	50
5.5	Tulosten analysointi .....	53
6	Kyselytutkimus.....	54
6.1	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen kyselytutkimuksen teoria .....	54

6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	56
6.3	Tutkimuksen ja kyselyn taustatiedot .....	57
6.4	Tutkimuksen tulokset.....	60
6.4.1	Kvantitatiiviset tulokset.....	60
6.4.2	Kvalitatiiviset tulokset .....	67
6.5	Tutkimustulosten analysointi.....	76
7	Pohdinta .....	85
	Lähteet.....	88

## Kuvat

Kuva 1.	Työhyvinvoinnin portaat -malli.....	4
Kuva 2.	Yksilön ja työnantajan osa-alueet Työhyvinvoinnin portaat -mallissa sekä arviointimenetelmät.....	5
Kuva 3.	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tavoitteet. ....	7
Kuva 4.	Opinnäytetyön aikataulu. ....	8
Kuva 5.	Työntekijälähtöisen johtajan ominaisuuksia. ....	11
Kuva 6.	Modernin johtajan piirteitä. ....	14
Kuva 7.	Vahvan yrityskulttuurin ominaisuudet. ....	18
Kuva 8.	Yrityskulttuurin kuusi keskeistä ominaisuutta.....	19
Kuva 9.	Edgar Scheinin yrityskulttuurin tasot.....	20
Kuva 10.	Tuula Oksasen kuvio sosiaalisesta pääomasta. ....	24
Kuva 11.	Yrityskulttuurin vahvistumisen kierre.....	25
Kuva 12.	Työntekijäymmärrys lähtökohtana yrityskulttuurin vahvistumisen kierteessä.	26
Kuva 13.	Työntekijäymmärryksen suhde sitoutumis-, motivaatio- ja hyvinvointitekijöihin sekä työn merkityksellisyyteen.....	27
Kuva 14.	Työntekijäymmärryksen ominaisuudet. ....	28
Kuva 15.	Yrityksen menestysketju.....	30
Kuva 16.	Aldeferin tiivistelmä Maslow´n tarvehierarkiasta. ....	32
Kuva 17.	Timanttikuvio ihmisten motivaatiosta.....	33
Kuva 18.	Psykologinen sopimus, mitä työnantajan odotetaan tarjoavan ja mitä työntekijältä odotetaan. ....	40
Kuva 19.	Gary Hamelin kykyjen hierarkiapyramidi. ....	41

Kuva 20. Linnanmäen arvot, visio ja missio.....	45
Kuva 21. Hartwallin periaatteet (arvot).....	49
Kuva 22. Tutkimuksen luotettavuustarkastelun havainnollistaminen.....	56
Kuva 23. Tutkimukseen vastanneiden ikäryhmät. ....	59
Kuva 24. Tutkimukseen vastanneiden työsuhteen kesto.....	59
Kuva 25. Työntekijän kokemus siitä, ohjaako työnantajan arvot päivittäin työn tekemistä. .....	60
Kuva 26. Työntekijän kokemus siitä, koetaanko työssä autonomiaa.....	61
Kuva 27. Kuinka tärkeänä koetaan mahdollisuus oman kiinnostuksen mukaisiin kehittämis- ja kehittämismahdollisuuksiin, jotka tukevat työtehtävää ja tavoitteita, sekä miten se toteutuu arjessa.....	61
Kuva 28. Kuinka tärkeänä koetaan tiimin tuki työtehtävien kannalta ja miten se toteutuu arjessa.....	62
Kuva 29. Kuinka tärkeänä koetaan toimiva palautteenantokulttuuri ja miten se toteutuu arjessa. ....	63
Kuva 30. Kuinka tärkeänä koetaan yksilöllinen johtaminen ja miten se toteutuu arjessa.	64
Kuva 31. Kuinka tärkeänä koetaan ammattimainen johtaminen ja miten se toteutuu arjessa .....	65
Kuva 32. Kuinka tärkeänä koetaan kehittämis- ja innovointi-ideoista palkitseminen ja miten se toteutuu arjessa. ....	66
Kuva 33. Kuinka tärkeänä koetaan, että esihenkilö tutustuu työntekijöihin, jotta voi johtaa paremmin tiimiä ja kuinka hyvin tämä toteutuu arjessa. ....	67

## **Liitteet**

Liite 1	Aineiston hallintasuunnitelma
Liite 2	Kyselylomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Työelämän muutokset uudistavat työntekijöiden johtamista

Tulevaisuus tuo tullessaan uusia asioita, työelämä kehittyy ja muuttuu. Yhteiskunnallisia trendejä tulee olemaan esimerkiksi työn merkityksellisyyden tarpeen lisääntyminen, työn kuormittavuuden säätely, työelämän murros, itseohjautuvuuden lisääntyminen, yksilökeskeisemmän kulttuuriin vaateet ja korkean tason digitaalisten innovaatioiden tarpeet. Ihmiskeskeinen johtaminen uudistaa johtamisen vastaamaan uusien sukupolvien odotuksia ja muuttuvan toimintaympäristön vaateita. (Lange & Järvinen, 2019, s. 125-126)

Moderni johtaja arvostaa työntekijöitä, johtaa laadukasta vuorovaikutusta ja luo valmentavaa vuorovaikutuskulttuuria. Lisäksi moderni johtaja kehittää ihmis- ja itsetuntemusta. Ihmiskeskeisillä toimintamalleilla tuotetaan arvoa sisäisten motivaatiotekijöiden kautta. Siinä korostuu tunne oikein tehdyistä asioista ja merkityksellisyyden tuottamisesta. Ihmiskeskeinen johtaminen ottaa huomioon työn merkityksellisyyden kokemuksen yksilö- ja yhteisötasolla. (Lange & Järvinen, 2019, s. 125-126) Työelämän murroksen myötä johtajien ja esihenkilöiden empatiakyky korostuu, mutta sitä vaaditaan myös kaikilta työntekijöiltä (Leiviskä, 2020). Empatiakyky ja inhimillistäminen on tullut mukaan työelämään, kun puhutaan työntekijöiden tuottavuuden sekä kestävyuden optimoinnista pitkällä aikavälillä, eikä enää tehokkuuden maksimoimisesta lyhyellä aikavälillä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 76)

Yksilöllinen ja yhteisöllinen työhyvinvointi sekä taloudellinen tuottavuus toimivat rinnakkain. Hyvinvoivat työntekijät työskentelevät tehokkaammin, palvelevat paremmin asiakkaita ja rakentavat parempia suhteita kollegoihin ja sidosryhmiin. Innostuneet työntekijät ovat innovatiivisia ja heillä vähemmän sairauspoissaoloja sekä haitallisia stressioireita. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole päämäärä, vaan yrityksen sisällä tapahtuvaa jatkuvaa toimintaa, joka rakentuu yhteistyön tuloksena. (Nummelin, 2008, s. 136)

Yrityksen arvot ovat tärkeitä ja jokaisella menestyvällä yrityskulttuurilla on selkeät perusarvot, jotka tukevat yrityksen toimintaa. Arvot ovat kuin opas työntekijälle, miten

työntekijöiden tulee toimia työyhteisössä ja mitä heiltä odotetaan. (Razzetti, 2020)

Yrityskulttuurin näkyvät ja ei-näkyvät osa-alueet määrittelevät yrityskulttuurin, joka ohjaa tietyn tyyppiseen käyttäytymiseen ja suhtautumiseen eri asioihin. (Rautiainen, 2018)

Yrityskulttuuri on myös sitä, miten henkilöstö tuntee ja ajattelee asioista, miten henkilöstö kokee yrityksen arvot, uskomukset ja prioriteetit, ihmiskäsitykset sekä käyttäytymistä ohjaavat normit. Edellä mainitut asiat määrittelevät, mitä yrityksen henkilöstö on yksilönä ja organisaationa. (Heinimäki, 2018, s. 85) Vahva yrityskulttuuri voi tuottaa aitoa kilpailuetua yritykselle, se erottuu muista yrityksistä ja sen tunnistaa sisältä- sekä ulkoapäin. Vahva yrityskulttuuri on selkeä ja läsnä kaikessa tekemisessä. (Luukka, 2019, s. 82-83)

Yrityskulttuurin johtaminen on tärkeimpiä asioita yrityksen johtamisen kannalta (Heinimäki, 2018, s. 85).

Yrityskulttuurilla vaikutetaan työntekijäkokemukseen ja sitä johdetaan yrityksessä. Jotta yrityskulttuurilla voidaan toteuttaa toivotunlainen työntekijäkokemus, tulee työntekijäymmärrystä (employee insight) olla organisaatiossa. Parempi liiketaloudellinen menestys seuraa siitä, että työntekijöitä ymmärretään, kuunnellaan, kunnioitetaan ja arvostetaan. Työntekijäymmärrys on tutkittuun tietoon pohjautuvaa ymmärrystä yksittäisten työntekijöiden motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin tekijöistä. (Luukka, 2019, s. 116-117) Työntekijäymmärryksen taustalla on aito halu syvällisemmin selvittää työntekijöiden mielipiteitä ja tunteita (Hudson, n.d.).

Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat yritykselle arvokkaita. Yritykseen sitoutuneet työntekijät epätodennäköisemmin vaihtavat työpaikkaa ja he tekevät usein parempaa tulosta. Yrityksen tuleekin ymmärtää näiden yksilöiden todellinen arvo ja miettiä, miten yritys pystyy pitämään nämä sitoutuneet työntekijät yrityksessä ja nostamaan kaikkien työntekijöiden sitoutuneisuutta parhaalle mahdolliselle tasolle. (Räsänen, 2019) Pelkällä rahalla tai työ sopimuksella ei osteta aitoa välittämistä tai omistautumista työhön (Karjula, 2020). Mikäli työntekijät kokevat työn merkitykselliseksi, he helpommin kestävät työhön kuuluvan kuormituksen ja kiireen. On vanhanaikainen tapa ajatella, että työntekijä saa työstään vain palkan, koska tilanne on todellisuudessa monipuolisempi. Työsuhde sisältää myös kirjoittamattomia ja julkilausumattomia psykologisia sopimuksia, joissa työnantajalla ja työntekijällä on mielikuva siitä, mitä ovat oikeutettuja saamaan toiselta osapuolelta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 55-56) Työelämässä työnantajan tulee huolehtia



työntekijän hyvinvoinnista työssä ja työpaikalla, johon vaikuttaa työturvallisuuslaki. Käsittelen työnantajan velvollisuuksia tarkemmin kappaleessa 1.2. Näiden lisäksi työnantajan tulee huomioida myös sosiaalisesta ja inhimillisestä kestävästä kehityksestä, joista kerron tarkemmin kappaleessa 1.3.

Tämä opinnäytetyö on teoriapainotteinen työ. Opinnäytetyössä syvennyttään nykypäivän ja tulevaisuuden työntekijälähtöisen johtamisen elementteihin, vahvan yrityskulttuurin tekijöihin ja vaikutukseen yrityksen menestyksessä sekä työntekijäymmärrykseen, jossa perehdyttään tarkemmin yksilön motivoitumiseen, sitoutumiseen, hyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomessa toimiva finanssialan yritys. Toimeksiantajan nimeä tai yksityiskohtia ei mainita opinnäytetyössä.

Opinnäytetyöhön sisältyy kaksi tutkimusta. Vertailuanalyysitutkimuksessa tutkin toimeksiantajan liiketoiminta-alueen ulkopuolisia yrityksiä ja tarkastelin, miten näissä yrityksissä on huomioitu vahvan yrityskulttuurin ja työntekijäymmärryksen tekijät. Kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa kyselytutkimuksessa tutkin toimeksiantajan yhden yksikön henkilöstöä. Kyselytutkimuksessa tutkin työntekijöiden ajatuksia liittyen työntekijälähtöiseen johtajuuteen, vahvaan yrityskulttuuriin sekä motivoitumiseen, sitoutumiseen, hyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen. Lisäksi kyselytutkimuksessa tutkin kuinka tärkeänä tekijänä työntekijät kokevat aihealueeseen liittyvät kysytyt tekijät ja kuinka hyvin ne toteutuvat työn arjessa. Kyselytutkimustulosten myötä toimeksiantaja saa syvällisempää tietoa työntekijöiden mielipiteistä työhön ja työskentelyyn vaikuttavista tekijöistä. Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia liiketoiminnan ja johtamisen kehittämisessä.

## **1.2 Työnantajan velvollisuus työhyvinvoinnin edistäjänä**

Työturvallisuuslain nojalla työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvollisuus työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä sekä työpaikalla. Työn ja työolosuhteiden lisäksi työnantajan on huomioitava työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä, työkokemus ja sukupuoli. Yleiseen huolehtimisvelvollisuuteen kuuluu työhyvinvointi, joten se on osa työnantajan velvollisuuksista. (Minilex, n.d.) Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu myös työntekijän vastuulle. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon kuuluu työ, turvallisuus,

terveys, mielekkyys ja hyvinvointi. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen, tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja sairauspoissaolojen vähenemiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.)

Työturvallisuuskeskus on luonut Työhyvinvoinnin portaat -mallin (kuva 1), jonka tavoitteena on kuvata työhyvinvoinnin taustalla olevat keskeiset tekijät ja toimintamallit suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen kehittämistyön tueksi. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-a)

Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-a)



Jokaiselle portaalle on yksilöity työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työntekijän ja yrityksen näkökulmasta (kuva 2). Lisäksi on havainnollistettu aihealueeseen liittyviä arviointimenetelmiä tai mittareita. Mallin tarkoituksena on kehittää työntekijän, työyhteisön ja yrityksen työhyvinvointia porraskerrallaan. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-b)

Kuva 2. Yksilön ja työnantajan osa-alueet Työhyvinvoinnin portaat -mallissa sekä arviointimenetelmät. (mukaillen Työturvallisuuskeskus, n.d.-b)

<p>5. Itsensä toteuttamisen tarve            Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus            Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito            Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>
<p>4. Arvostuksen tarve            Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut            Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä            Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>
<p>3. Liittymisen tarve            Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot            Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky            Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>
<p>2. Turvallisuuden tarve            Organisaatio: Työsuhde, työolot            Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat            Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</p>
<p>1. Psykofysiologiset perustarpeet            Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.            Työntekijä: Terveelliset elintavat.            Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</p>

### 1.3 Sosiaalinen ja inhimillinen kestävä kehitys työelämässä

Kestävän kehityksen toimintaohjelmien tarkoituksena on saavuttaa erilaisia hyvinvointitavoitteita. Sosiaalisen kestävä kehityksen tarkoituksena on hyvinvoinnin siirtäminen sukupolvelta toiselle, jolloin tavoitteena on vähentää eriarvoisuutta terveydessä, hyvinvoinnissa ja osallisuudessa. Sosiaalisen kestävyden edellytyksenä pidetään riittävää toimentuloa, turvallisuutta, riittäviä hyvinvointipalveluita, osallisuutta, yhteisöllisyyttä, kiinnittymistä yhteiskuntaan, resurssien ja toimintamahdollisuuksien oikeudenmukaista jakautumista ja yksilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan elämäänsä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, n.d.)

Inhimillisen kestävä kehityksen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat omien arvojen mukainen elämä, merkitykselliset työtehtävät ja työn sekä vapaa-ajan välinen tasapaino. Inhimillisen kestävä kehityksen ulottuvuuden perusvaatimuksena on töiden ja niiden kohdistuvien tulosvaatimusten muotoilu siten, että ihmisillä on mahdollisuus työskennellä terveytensä ja työkykynsä säilyttäen sekä elää elämänarvojen mukaisesti. Samalla työnantajan tulisi

mahdollistaa työntekijöiden töiden sisällöllinen mielekkyys niin, että työntekijät haluavat tehdä kyseistä työtä ja voivat saada siitä tarvitsemansa tyydytyksen. Työelämän laadun kehittäminen ja työjärjestelyjen inhimillisen kestävyuden vahvistaminen ovat Suomen menestymisen keskeisiä tekijöitä, erityisesti siirryttäessä enemmän innovaatioperusteiseen kilpailuun. (Kasvio & Räikkönen, 2010, s. 13-15)

Asiantuntija- ja palvelutyön yleistyessä sekä suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, henkilöstön hyvinvoinnin merkitys korostuu, kun jatkossa yritysten on entistä hankalampi korvata osaava tekijä uudella. On pohdittava, mitä vaihtoehtoja löytyy työelämään äärimmäisen tehokkuusajattelun sijaan, esimerkiksi proaktiivisuudesta, turvallisuudesta tai innovatiivisuudesta. Inhimillisesti kestävä työelämän kannalta on tärkeää lisätä ymmärrystä niistä kaikista tekijöistä, jotka estävät osaamisen hyödyntämisen. Lisäksi tulisi pyrkiä ymmärtämään paremmin niitä tekijöitä, joiden kautta työhön liittyvät leikkaukset ja kilpailu välittyvät työntekijöiden kokemuksiin ja vaikeuttavat työntekijän työpanoksen luovuttamista ja sitoutumista työhön. Inhimillisessä kestävässä kehityksessä on syytä kiinnittää huomiota pitkän aikavälin tekijöihin, jotka edesauttavat työntekijöiden jaksamista työelämässä vuosien ja vuosikymmenten ajan, sekä kiinnittää huomiota työstä palautumiseen, niin työpäivän aikana kuin vapaa-ajallakin. Inhimillisen kestävä kehityksen tuloksia ei tulisi mitata suorituskeskeisesti juuri kulloisellakin hetkellä, vaan ennemminkin niin, että kaikki työntekijät ovat kyvykkäitä antamaan oman panostuksensa tasapainoisesti koko työuran ajan. Mielekkäät ja palkitsevat työt tehdävät, omien arvojen mukainen elämä ja vapaa-aikaan panostaminen tukevat työntekijän hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. (Kasvio & Räikkönen, 2010, s. 13-15)

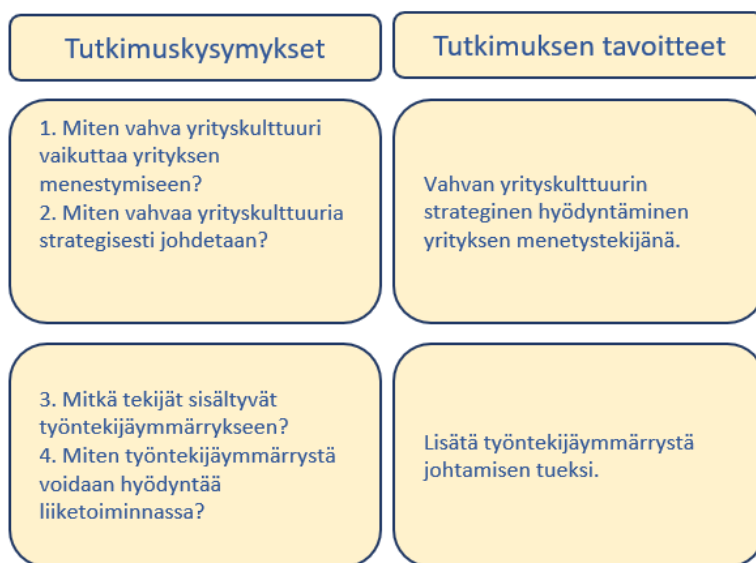
## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset, tavoitteet ja aikataulu**

Toteutin opinnäytetyön teoriapainotteisena työnä. Teoreettisen osuuden teemoiksi valikoitui opinnäytetyön aiheen perusteella työntekijälähtöinen johtaminen, vahva yrityskulttuuri ja työntekijäymmärrys. Työntekijäymmärryksessä syvennyin tarkemmin työntekijän työhön ja työskentelyyn vaikuttaviin motivoinnin, sitoutumisen, hyvinvoinnin ja

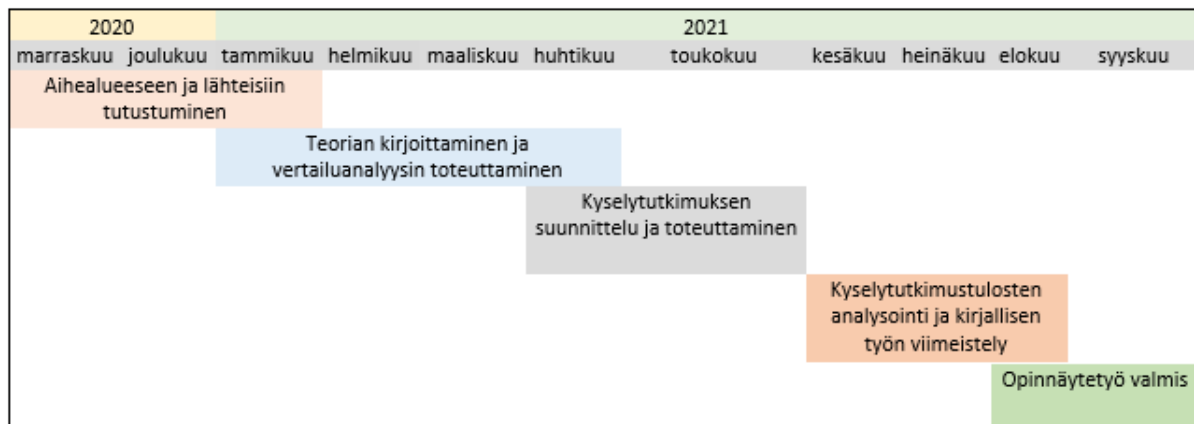
työn merkityksellisuuden tekijöihin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kattavasti avata mitkä ovat nykypäivän ja tulevaisuuden johtamisen elementit, miten työntekijäymmärrystä voidaan hyödyntää strategisesti johtamisessa ja miten vahva yrityskulttuuri tukee sekä vahvistaa yrityksen liiketoimintaa ja suunnitelmallista työntekijälähtöistä johtamista. Kuvassa 3 on esitelty tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuskysymyksiin hain vastauksia teorian sekä vertailuanalyysi- ja kyselytutkimusten avulla saavuttaakseni opinnäytetyön tavoitteet.

Kuva 3. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tavoitteet.



Opinnäytetyön aikataulu on esitelty kuvassa 4. Opinnäytetyöprojekti alkoi marraskuussa vuonna 2020 ja päättyi opinnäytetyön loppuseminaariin vuoden 2021 syyskuussa. Aloitin opinnäytetyöprojektin työskentelyn aihealueen ja lähteisiin tutustumisella, jonka jälkeen aloitin varsinaisen opinnäytetyön kirjoitusprosessin tammikuussa (2021). Kirjoitettuani teoreettisen osuuden, aloitin vertailuanalyysitutkimuksen suunnittelun ja toteuttamisen. Huhtikuussa aloitin kyselytutkimuksen suunnittelun. Julkaisin ja toteutin kyselytutkimuksen toukokuussa. Tämän jälkeen kesä-elokuun aikana purin ja analysoin kyselytutkimuksen tulokset. Elokuun aikana viimeistelin opinnäytetyötä ja opinnäytetyö valmistui elo-syyskuun vaihteessa.

Kuva 4. Opinnäytetyön aikataulu.



## 2.2 Opinnäytetyön rajaukset

Työntekijäymmärryksestä kertovaa alan kirjallisuutta on julkaistu vielä vähän. Aiheesta löytyy kuitenkin jonkin verran googlehauilla tuloksia. Työntekijäymmärryksen merkitys on kuitenkin vahvistunut viime vuosina ja vahvistuu koko ajan lisää. Työntekijäymmärryksen alkujuuret tulevat asiakasymmärryksestä. Hyvän työntekijäkokemuksen luomiseen tarvitaan kokonaisvaltaista työntekijäymmärrystä, kuten asiakaskokemuksen luomiseen tarvitaan laadukasta asiakasymmärrystä. (Aro, 2019) Tässä opinnäytetyössä sivutaan teoriassa lyhyesti työntekijäkokemusta ja asiakaskokemusta, mutta näihin aihealueisiin ei syvennyttä enempää kuin on tarpeen, koska keskityn käsittelemään työntekijäymmärrystä syvällisesti.

Henkilöstöhallinnon (HR) tehtävänä on tukea yrityksessä johtajia, esihenkilöitä ja työntekijöitä. Yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi HR suunnittelee ja kehittää henkilöstöön liittyviä toimintoja yrityksen strategia ja toimialan erityispiirteet huomioiden. HR tukee työntekijöitä työsuhteasioiden lisäksi hyvinvoinnissa. Yrityksen koosta riippuen HR:n tehtävät toteutuvat eri tavalla eri yrityksissä. Isoissa yrityksissä on yleensä oma HR-osasto, joka hoitaa henkilöstöhallinnolliset työtehtävät ja pienissä yrityksissä voi olla, että HR-tehtäviä hoitaa yksi henkilö oman työn ohella. (Männistö, 2017) Opinnäytetyössä käsiteltävän työntekijälähtöisen johtamisen, vahvan yrityskulttuurin ja työntekijäymmärryksen lisääminen voidaan hoitaa yrityksestä riippuen eri tavalla. Tästä syystä en erikseen opinnäytetyössä käsittele henkilöstöhallinnon työtehtäviä, vaan aihealueita käsitellään johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmista.

Työntekijöillä on myös henkilökohtainen vastuu työelämässä omasta motivoitumisestaan, sitoutumisestaan ja hyvinvoinnista. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan syvennytä tarkemmin niihin aihealueisiin, miten työntekijät itse voivat vaikuttaa näihin tekijöihin ja mitä työkaluja niihin on käytettävissä. Opinnäytetyö käsittelee aihealueita siitä näkökulmasta, mitä työnantaja voi tehdä, jotta yrityksessä toteutuu suunnitelmallinen ihmisten johtaminen, vahva yrityskulttuuri ja työntekijäymmärryksen hyödyntämisen.

### **3 Vahvan yrityskulttuurin ja työntekijäymmärryksen johtaminen**

#### **3.1 Työntekijälähtöinen johtaminen**

Suomen kielessä on vain yksi sana johtamiselle. Englannin kielessä käytetään kolmea sanaa erottamaan eri johtajuuden muotoa. Management tarkoittaa asioiden johtamista, leadership tarkoittaa ihmisten johtamista ja business on liiketoiminnan johtamista. Johtajuudessa on kyse näiden kolmen johtajuuden yhdistelmästä. Johtajan ei tarvitse olla loistava jokaisessa johtajuuden muodossa, mutta pitää olla tietoinen näistä ja omista kehityskohteistaan. (Puranen, n.d.) Johtajuus ei muodostu yksin esihenkilön ominaisuuksista, vaan koko tiimin toimivuudesta, jolloin tiimi voi kompensoida esihenkilöltä puuttuvia ominaisuuksia (Manka & Manka, 2016, s. 142). Suomessa usein keskitytään asioiden sekä liiketoiminnan johtamiseen ja ihmisten johtaminen jää usein vähemmälle painoarvolle yrityksen strategiassa. Ihmisten johtaminen on moniulotteista vaikuttamista, jotta työntekijät saadaan toimimaan toivotulla tavalla ja työskentelemään yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Puranen, n.d.)

Tunteet ja intohimo usein puuttuvat, kun johdetaan vain asioita. Työntekijät saatetaan nähdä vain tuotannon tekijöinä ja johdon päätökset tehdään rationaalisesti prosessikaavioiden ja tunnuslukujen perusteella. Yrityksen kehittämisen ja tuloksen tekevät usein kuitenkin työntekijät. Ihmisten johtaminen on tärkeässä roolissa menestyksessä. (Venho, 2018) Perinteinen ja jo vanhaksi todettuun johtamisen malliin on kuulunut se, että ihmiset tekevät työtään vain palkan takia ja johtajan perustehtävä on johtaa sekä valvoa alaisiaan. Nykypäivän modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa johtajan perustehtävä on saada jokainen työntekijä kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi, johon kuuluu avoin

tiedonkulku ja kuunteleminen. Johtajan/esihenkilön tehtävänä on luoda ympäristö, jossa jokainen työntekijä voi käyttää kykyjään täysimääräisesti. Johtaja näyttää avoimuudella ja läpinäkyvyydellä hyvää esimerkkiä sekä rohkaisee työntekijää osaamisensa kehittämiseen. (Manka & Manka, 2016, s. 134-135) A-talent Recruitingin kyselyn (2019) mukaan esihenkilöltä toivotaan empaattisuutta, luottamusta ja halua auttaa työntekijöitään menestymään (Törnblom, 2020).

Yrityskulttuurin johtaminen on ihmisten johtamista. Yrityskulttuurin keskeinen asia on siinä, että millaista kokemusta työstä ja yhteistyöstä syntyy sekä miten se vahvistuu. Yrityskulttuuri saa parhaimmillaan työntekijät tekemään parhaansa ja ponnistelemaan enemmän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Huonoimmillaan yrityskulttuuri estää oppimisen ja tekee työn tehottomaksi. Yksilön kokemat sosiaaliset tilanteet vaikuttavat tapaan ajatella, joka muokkaa myös yrityskulttuuri. Kokeeko työntekijä arvostusta ja kiinnostusta työyhteisössä, erityisesti esihenkilön tasolta, ja tuntee työntekijä innostusta vai välinpitämättömyyttä työtä ja työyhteisöä kohtaan. Sosiaalinen arvostus näkyy työyhteisössä, kun aidosti iloitaan onnistumisista yhdessä johtajien, esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa. Kokemus siitä, että on arvostettu työyhteisössä ja hyväksytyksi tulemisen tunne, innostavat toimimaan tavalla, josta saa positiivista palautetta. (Kuusela, 2015, s. 50-51)

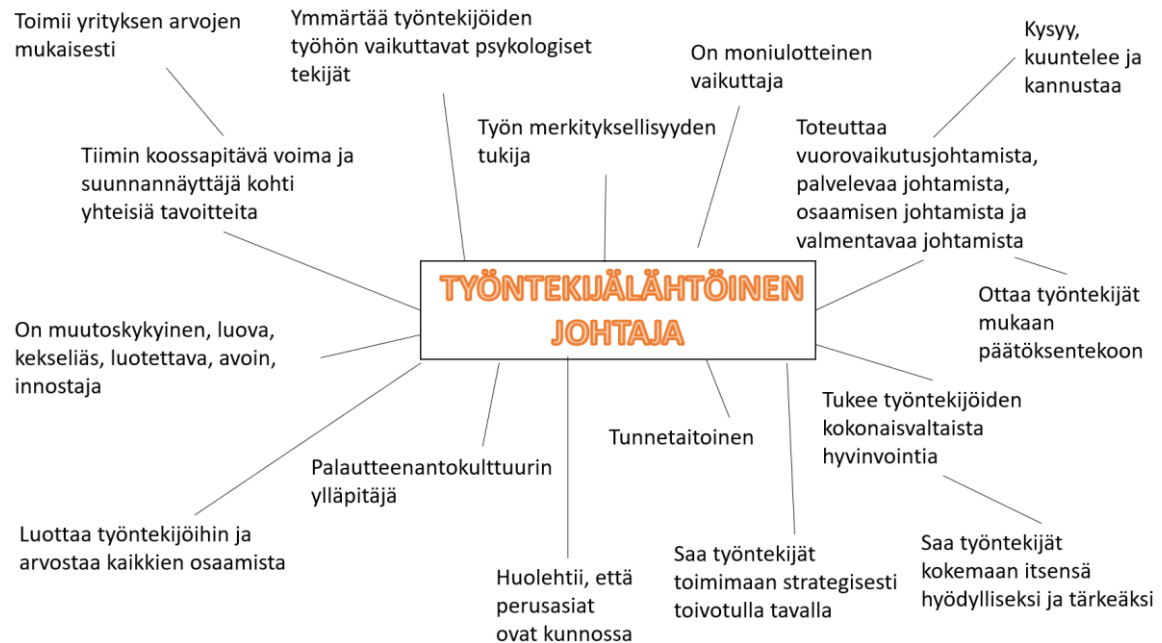
Studentworkin suomalaisille ja ruotsalaisille nuorille suunnatussa tutkimuksessa (2019) tuli ilmi, että nuoret osaajat pitävät palautteenantoa ja tavoitteiden asetantaa motivaattoreina. Kun on selkeät tavoitteet tiedossa, työn tekeminen on helpompaa suunnata niin, että se etenee kohti tavoitteita. Nuoret työntekijät haluavat tietää mitä heiltä odotetaan, koska useimmiten nuoret ovat kunnianhimoisia, haluavat menestyä urallaan ja kehittää osaamistaan. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa koetaan tärkeänä osana palautteenantoa ja yhteiset keskusteluhetket nähdään tärkeänä osana työtä, jolloin voidaan keskustella myös mahdollisista ongelmista ja kehittymisestä työssä. (Studentwork, 2019)

Hyvän johtajan arvostus on lisääntynyt viime vuosina ja johtamiseen ladataan paljon odotuksia, vastuuta ja toiveita. Johtajan ja esihenkilön rooli on usein haastava ja moniulotteinen. (Työterveyslaitos, 2017) Olen havainnollistanut kuvaan 5 opinnäytetyön



teorian pohjalta, mitkä ovat nykypäivän ja tulevaisuuden työntekijälähtöisen johtajan ominaisuuksia.

Kuva 5. Työntekijälähtöisen johtajan ominaisuuksia.



### 3.1.1 Laadukas vuorovaikutus johtamisen edellytyksenä

Hyvän johtajan edellytyksenä on luoda aktiivisesti avointa keskustelukulttuuria työyhteisöön. Johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa työntekijöitään. Hyvin johdetun työyhteisön piirteitä ovat yhdessä tekeminen, yhdessä sovitut tavoitteet, yhteinen sitoutuneisuus ja keskinäinen luottamus. Johtajuus on onnistunut silloin, kun työntekijät esittävät rohkeasti ideoitaan sekä näkemyksiään ja kun työyhteisössä on vuorovaikutteinen ilmapiiri. Johtajan tehtävänä ei ole tuoda itseään ja omia mielipiteitään esiin, vaan luottaa siihen, että parhaat ideat toiminnan kehittämiseksi tulevat useimmiten työntekijöiltä. Hyvän johtajan perusedellytys on, että hän arvostaa kaikkien osaamista. (Työterveyslaitos, 2017) Vastuu osaamisen ylläpidosta ja uran kehittymisestä on siirtynyt työntekijöille, mutta työntekijät odottavat, että työnantaja tarjoaa edellytykset ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Työntekijän ei tulisi jumiutua pelkästään vanhaan osaamiseensa ja työnantaja ei voi radikaalisti rajata työntekijän mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 65-67)

Työntekijöiden palkat ovat yrityksen suuri menoerä, niin ei ole järkevää olla hyödyntämättä työntekijöiden ääntä, joka voi osoittautua arvokkaammaksi kuin asiakkaan ääni (Möllerop, 2017). Työntekijän ääni tarkoittaa kollektiivista ja yksilöllistä, virallista ja epävirallista, suoraa ja epäsuoraa, organisaatiota tukevaa ja/tai johtamista haastavaa työntekijän ääneen lausuttua ajatusta/mielipidettä. Työntekijän kuulluksi tuleminen lisää työntekijän kiinnostusta yrityksen kasvun kehittämiseen ja työntekijä ottaa enemmän vastuuta yrityksen menestymisestä. (Rekola, 2020)

Jungle Juice Barin perustaja Noora Fagerstömin mukaan heillä arvostetaan työntekijöiden ideoita ja mielipiteitä. Jungle Juice Barissa henkilöstöstä palkitaan joka kuukausi parhaan idean esittänyt työntekijä. Idea voi olla esimerkiksi asiakaspalvelun parantamiseen liittyvä tai uusi maku tuotevalikoimaan. Fagerström ajattelee, että rohkeasti ideoitaan esille tuova työntekijä, ajattelee yrityksen parasta. (Nieminen, 2021, s. 28)

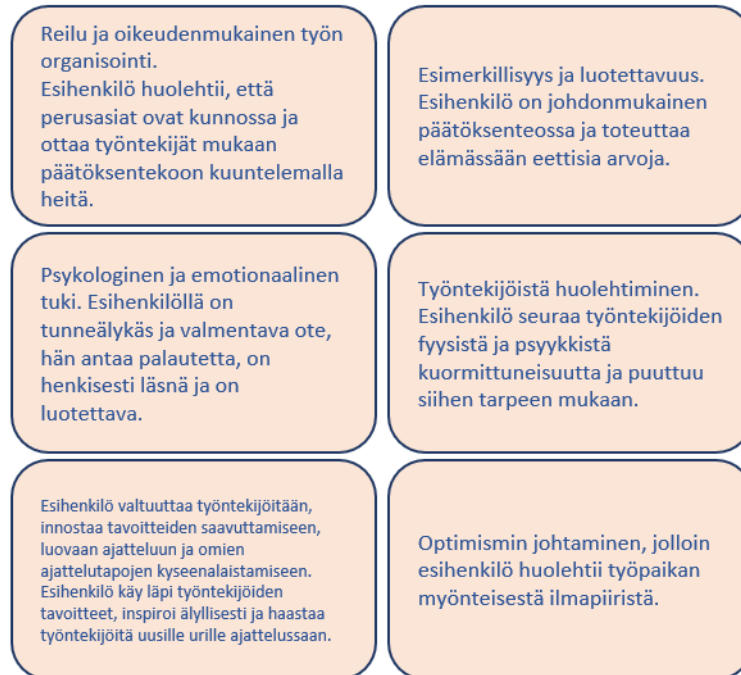
Osaamisen johtamisen käsite on laajentunut ja sen katsotaan olevan vahvasti tulevaisuusorientoitunut johtamistapa sekä jatkuva prosessi, johon katsotaan liittyvän työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen arviointi, tunnistaminen ja kehittäminen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointiin liittyvät tehtävät ja osa-alueet. Kun yrityksessä on kartoitettu työntekijöiden osaaminen ja piilo-osaaminen, on johdolla selkeä näkemys kuka osaa mitään ja millä tasolla. Nämä tiedot yhdistämällä saadaan tietoon työntekijöiden motivaation kohteet, on yrityksellä hyvä käsitys työntekijöiden potentiaalista nykyhetkessä ja tulevaisuutta ajatellen. (Anteroinen, 2020, s. 30, 33). Tuloksellisesta vuorovaikutusjohtamisesta on muodostunut tärkeä työelämän osa-alue. Tämän lisäksi työelämässä tulee enemmässä määrin korostumaan etä- ja lähikontaktissa palautteenantokulttuuri, yhteisten tavoitteiden asettaminen, fasilitointi ja itsensä johtaminen. (Huitti, 2020, s. 47)

Koronapandemia on nopeuttanut ja osittain pakottanut yritykset ja sen työntekijät itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ei kuitenkaan poista esihenkilön työtä tai vastuuta. Hanna Poskiparran ja Tuuli Virannan tutkimus (2018) osoitti, että työntekijöiden itseohjautuvuus ei vähennä esihenkilötyötä, vaan johtamisen määrää pitäisi enemminkin kasvattaa, jos halutaan, että työntekijät johtavat itse omaa työtään. Tämän lisäksi johtamisen tulee olla entistä laadukkaampaa. Esihenkilötyö on yritysten sisäinen

tukipalvelu, jolla on merkityksellinen vaikutus työntekijöiden kokemukseen työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. (Novetos, 2018) Työ- ja organisaatiopsykologi Antti Kaupin mukaan itsensä johtaminen on työntekijän ymmärrys omasta roolista työyhteisössä ja miten omaa osaamista kannattaa kehittää. Lisäksi vaaditaan ymmärrystä, millä perusteella päätökset tehdään, mitä kollegat osaavat ja ajattelevat. Näin ajateltuna itsensä johtaminen on kykyä toimia yhdessä osana päätöksiä tekevää ryhmää ja mielenkiintoa asioita kohtaan, jotka perinteisesti on ollut johdon tehtävänä. (Huolman, 2021, s. D8) Tutkijatohtori Ossi Auran mukaan itseohjautuvuusikäytännössä on kehitettävää yrityksissä, jotta johdolla on ymmärrys siitä, että itseohjautuvuus ja vastuullinen päätöksen teko eivät sovellu kaikille työntekijöille ja yrityksissä tulisi keskittyä enemmän ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijaan (Anteroinen, 2020, s. 31).

Työntekijöiden itseohjautuvuus ja ketterät menetelmät lisääntyvät työyhteisöissä, mikä siirtää vastuuta työntekijöille entistä enemmän. (Mäkelä, 2020a; Manka & Manka, 2016, s. 141) Tulevaisuuden muutokset tai työelämän murros ei poista rohkeaa ja modernia johtamista, vaan aitoja ja inhimillisiä kohtaamisia tarvitaan päivittäisessä työssä (Hyytiäinen & Åhman, 2021 ). Modernin johtajan piirteitä on esitelty kuvassa 6. Johtajan ja esihenkilön rooli tulee olemaan palvelevaa ja valmentavaa johtamista. Modernilta johtajalta kaivataan uusia taitoja, joilla mahdollistetaan merkityksellinen työ ja menestys työntekijöille. (Mäkelä, 2020a)

Kuva 6. Modernin johtajan piirteitä. (mukaillen Manka & Manka, 2016, s. 141.)



### 3.1.2 Työntekijän sisäisten tekijöiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen johtamisessa

Accenturen Care to do better -tutkimuksen (2020) mukaan ennen koronapandemiaa yrityksen johdosta 35 prosenttia koki vastuukseen tukea työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja vuonna 2020 loppukesästä luku oli noussut jo 50 prosenttiin. Työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin sisältyy henkinen ja fyysinen hyvinvointi sekä työn merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne. Etätyöskentelyn lisääntymisen myötä, on yritysten mietittävä, miten voidaan rakentaa yhteenkuuluvuutta, lisätä inhimillisiä kohtaamisia ja vuorovaikutusta virtuaalisessa ympäristössä. Kilpailukyvyyn säilyttämisen ja työntekijöistä huolehtimisen lisäksi, tarvitsee yritysten panostaa yrityskulttuuriin, johtamiseen ja työnantajakuvaan. (Accenture, 2020; Hyytiäinen & Åhman, 2021)

Työntekijäkokemuksen merkitys tulee lisääntymään entisestään koronapandemian myötä. Yrityksen kyky reagoida nopeasti ja halu ymmärtää, mitkä tekijät tukevat tai vähentävät positiivista työntekijäkokemusta erottavat yrityksiä toisistaan. (Accenture, 2020; Hyytiäinen & Åhman, 2021) Yritysten tulisi miettiä miten tarjota henkilöstölle henkilökohtaisempia oppimiskokemuksia, jotka perustuvat työrooleihin ja -profileihin sekä osaamiseen perustuvia arviointeja. Ennakoiva analyysiteknologia ja tekoäly voivat tarjota yrityksille tukea ja mahdollisuuksia, ymmärtää paremmin työntekijäprofileja, jotka mahdollistavat

paremman suunnittelun työntekijän kehittymispolkuun. Accenturen kyselyn mukaan 43 prosenttia johtajista sanoi, että yli 60 prosenttia yrityksen työvoimasta edellyttää huomattavaa uudelleen koulutautumista uusiin rooleihin seuraavien kolmen vuoden aikana. Tekoälyn ja analytiikan hyödyntämisessä henkilöstöön liittyvässä suunnittelussa vastuullisen johtajan tulee huomioida, että työntekijöistä kerättyjä tietoja käytetään eettisellä ja vastuullisella tavalla. (Accenture, 2019)

Myös Deloitte'n vuoden 2020 raportin Deloitte Global Human Capital Trends 2021 mukaan, on huomioitu samoja elementtejä kuin Accenturen tutkimuksessa. Deloitte'n raportin mukaan vuoden 2021 maailmanlaajuiset trendit ovat:

1. Työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen työn rinnalla vahvemmin. Hyvinvoivat työntekijät auttavat yritystä parempaan toimintaan.
2. Työntekijöiden potentiaalin vapauttaminen, joka lisää työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia ja vapauttaa työntekijät soveltamaan kiinnostuksen kohteitaan sekä intohimojaan työssään, jotka tukevat organisaation tarpeita.
3. Koronavuosi 2020 on opettanut organisaatioille, että työntekijöiden muodostamat tiimit ovat hyvin tärkeä osa yrityksen menestymistä. Teknologisia ratkaisuja hyödyntämällä saadaan tiimien toimintaa tehostettua sekä uudelleen muotoiltua.
4. Työvoimastrategioiden hallintaa hyödyntämällä mittareita ja mittauksia, joilla voidaan selvittää työntekijöiden nykytilannetta ja työntekijäymmärrystä. Näin voidaan ymmärtää mihin työntekijöillä on valmius tulevaisuudessa sekä voidaan tehdä parempia päätöksiä nopeammin.
5. Työntekemisen uudelleen muotoilu, joka perustuu työn optimoimiseen ja työvoiman uudelleen suunnitteluun, jolloin voidaan tukea yrityksen toimintatapaa ja hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia. (Deloitte, 2020, s. 7, 12)

Johtajalta vaaditaan laajojen kokonaisuuksien hahmottamista ja monipuolisuutta. Tärkeintä johtajan/esihenkilön työssä on mahdollistaa työntekijöiden onnistuminen työssä. Ei kuitenkaan ole pelkästään johtajien ja esihenkilöiden vastuulla työyhteisön toimivuus ja

tavoitteisiin pääseminen, vaan jokaisen työyhteisön työntekijän tulee olla aktiivinen toimija ja huolehtia, että asiat toteutuvat. Menestyvän ja vahvan työyhteisön piirteinä ovat inhimillisyys ja empatiakyky. Empatia vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen, tekemisen laatuun ja sillä on merkittävä rooli myös yrityskulttuurin luomisessa. (Mäkelä, 2020b)

Tulevaisuudessa jaettu johtajuus tulee korostumaan, jolloin päätöksenteot ja vastuut nähdään yhteisenä tekemisenä. Tulevaisuuden johtaja toimii kuitenkin koossa pitävänä voimana ja suunnannäyttäjänä työyhteisössä. (Työterveyslaitos, 2017)

Tunneällyn johtaminen nähdään tärkeänä menestystekijänä. Tunneällyn osatekijöitä ovat intra- ja interpersoonalliset taidot, stressinsieto, joustavuus ja yleinen hyvinvointi.

Intrapersoollisella älyllä tarkoitetaan omien tunteiden ymmärtämistä ja itsensä tuntemista, jolloin henkilö osaa ilmaista myönteisesti itseään, ilman negatiivista tunnelatausta ja kykenee johtamaan itseään. Tämä on johtamisen perusta, koska on mahdotonta johtaa menestyksekkäästi toisia, jos ei pysty johtamaan itseään. Interpersoonallisesti lahjakas johtaja/esihenkilö ottaa vastuun ihmissuhteistaan, tukee toisia, tulee toimeen muiden kanssa, ymmärtää muita ihmisiä, kuuntelee, kannustaa ja hänellä on herkkyyttä tunnistaa ihmisten tunteita ja motiiveja. Tunneälyltään joustava henkilö sopeutuu monenlaisiin tilanteisiin, on muutoskykyinen, luova ja kekseliäs. Tunnetaidokkuus tulee erityisesti esiin vastoinikäymisissä. Ilman stressinsietokykyä on vaikea selvitä vaativista tilanteista, vaikka tuntisi itsensä hyvin ja on empaattinen. Johtajan/esihenkilön yleinen hyvinvointi heijastuu työssä ja optimisti jaksaa paremmin töissä. (Jabe, 2017, s. 236-237)

Työ näyttää erilaista roolia ihmisten elämässä eri tavalla ja on luonnollista, että tärkeudet vaihtelevat myös elämän tilanteen mukaan eri vaiheessa työuraa ja ikää. Erilaisten ura- ja elämänvaiheiden vaikutus tulee huomioida johtamisessa. Työurajohtaminen käsitteenä tarkoittaa, että hahmotetaan työntekijöiden erilaiset odotukset ja tarpeet uran eri vaiheissa. Juuri uransa aloittaneen työntekijän ja 40 vuoden työuran tehneen työntekijän tarpeet ja odotukset ovat usein erilaisia työhön ja työnantajaan liittyen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 71) Ei enää riitä, että esihenkilö tietää mitä työntekijän työltä odotetaan ja miten työntekijä siitä suoriutuu. Esihenkilön tulisi myös tietää ja ymmärtää mitä työntekijälle kuuluu, mikä on hänen tarinansa ja mikä saa hänet innostumaan. Esihenkilön on tärkeää näyttää työntekijälle, että hän välittää kaikesta mitä työntekijästäan tietää. (Luukka, n.d., s. 7)

Empatia auttaa työntekijäymmärryksen kasvattamisessa, kun selvitetään, mikä on työntekijälle kaikkein merkityksellisintä työssä ja työelämässä. Kun nämä asiat ovat tiedossa, esihenkilö pystyy määrätietoisesti johtamaan ja tukemaan näitä asioita. Näin voidaan panostaa asioihin, joiden tiedetään olevan merkityksellisiä. Tämä säästää aikaa, kun voidaan unohtaa ne asiat, joiden luultiin olevan työntekijälle tärkeitä. (Jussila, 2017) Empatia on kykyä havainnoida tilanteita myös toisten ihmisten näkökulmasta ja sopeuttaa omaa toimintaa suhteessa muihin ihmisiin, heidän tarpeisiinsa ja oikeuksiinsa. Nyt ja tulevaisuudessa empatiakyky on perustavanlaatuinen taito, jota vaaditaan niin työntekijöiltä kuin johtajiltakin. Empaattinen johtaja on kiinnostunut työntekijöistä ihmisenä, eikä pelkää tuloksista ja tuottavuuksista. (Mäkelä, 2020b)

Mitä enemmän esihenkilö tietää työntekijöistään, sitä paremmin hän ymmärtää työntekijän voimavaroja. Työntekijöiden voimavaroja voi johtaa vain, jos ymmärtää, tuntee ja tietää työntekijät paremmin. Työntekijä tulee töihin psykofyysisenä kokonaisuutena, eikä työntekijät useinkaan voi unohtaa asioita, mitä tapahtuu työn ulkopuolella, vaan ne seuraavat työpaikalle mukana. Työyhteisö tulisikin rakentaa, niin että työpaikalla huomioidaan ja hyväksytään työntekijöiden voimavaroihin liittyvät tekijät. (Luukka, n.d., s. 7, 13, 15) Työelämä edellyttää koko ajan enemmän jatkuvaa päätöksentekoa ja monimutkaista ajattelua. Tunteiden vaikutuksen huomioiminen on olennaisen tärkeää yritysten menestyksen kannalta. Kielteiset tunteet kaventavat ja rajoittavat ajattelua. Myönteiset tunteet puolestaan laajentavat ja rikastuttavat ajattelua. Tasapainoinen, levollinen ja tyytyväinen työntekijä pystyy näkemään ja punnitsemaan laajemmin erilaisia vaihtoehtoja, hänen muistinsa toimii paremmin, hän kykenee yhdistelemään erilaisia asioita toisiinsa luovemmin ja vapaamman sekä hän pystyy näkemään asiat systeemisesti. Innovatiivisuus ja uusiutuminen edellyttävät työympäristöä, jossa työntekijät kokevat pääasiallisesti myönteisiä tunteita. (Salonen, 2017, s. 153-155)

### **3.2 Yrityskulttuurin määritelmä ja ominaisuudet**

Yrityskulttuuri on monitahoinen käsite. Tässä kappaleessa ja koko opinnäytetyössä käsitellään yrityskulttuurin ominaisuuksia yleisesti ja painotetaan vahvaa yrityskulttuuria. Vahvalla yrityskulttuurilla tarkoitetaan opinnäytetyössä jatkuvaa, strategista ja suunnitelmallista toimintaa yrityskulttuurin vahvistamiseksi. Ottamalla yrityskulttuuri

toimintatapojen sekä tekojen kautta käytäntöön, josta voi muodostua työntekijälähtoisempää toimintaa ja yrityksen menestystekijä. Kuvaan 7 olen havainnollistanut tämän opinnäytetyön teorian pohjalta mitkä ovat vahvan yrityskulttuurin ominaisuudet.

Kuva 7. Vahvan yrityskulttuurin ominaisuudet.



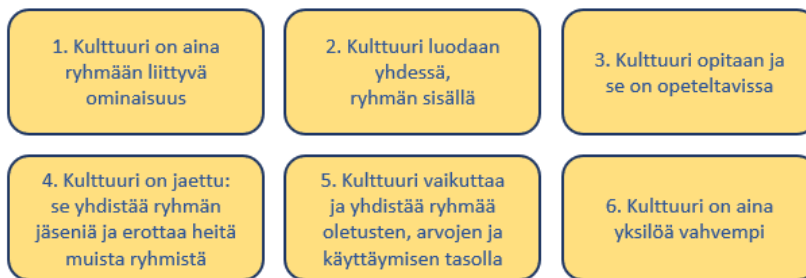
Jokaisen työyhteisön toimintaa ohjaavat arvot, vaikka ne eivät olisikaan selkeästi määritelty. Joukko erilaisia arvoja kuitenkin käytännössä vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Yrityskulttuuri rakentuu arvojen, käytänteiden, perusolettamusten ja niiden ohjaaman käyttäytymisen varaan. (Luukka, 2019, s. 27) Arvot kannustavat haluttuun positiivisen käyttäytymiseen. Arvot vaikuttavat sisäisiin ja ulkoisiin asioihin, ne määrittelevät kuinka työntekijöiden tulee kohdella toisiaan, sekä kuinka työntekijöiden odotetaan käyttäytyvän asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Yrityksen arvoilla on positiivinen vaikutus vain silloin, kun ne oikeasti käytännön tasolla toteutuvat jokapäiväisessä käyttäytymisessä. (Razzetti, 2020) Jokaisessa yrityksessä vallitsee jonkinlainen yrityskulttuuri, vaikka sitä ei olisi selkeästi työstetty toivotunlaiseksi. (Heinimäki, 2018, s. 85) Yrityskulttuuri on toisaalta itsestään selvä asia yrityksessä, mutta kuitenkin näkymätön totuus, joka ohjaa jokaista työntekijää (Kuusela, 2015, s. 47). Yksinkertaisimmillaan yrityskulttuurista voidaan sanoa, että se on tapa, jolla yrityksessä tehdään töitä (Kurtén, 2019). Yrityskulttuurin merkitys on kuitenkin syvällisempi ja moniulotteisempi. Yrityskulttuurin merkitystä tai voimaa ei tule väheksyä, vaikka sitä on vaikea määritellä tai kuvailla. (Luukka, 2019, s. 16) Arvojen ja yrityskulttuurin mukainen johtaminen ei ole työhyvinvointihanke, vaan jatkuvaa toimintaa.



Taitavasti johdettu vahva yrityskulttuuri saa työntekijät tekemään itsenäisiä päätöksiä, jotka edistävät yrityksen liiketoimintaa. (Rautiainen, 2018)

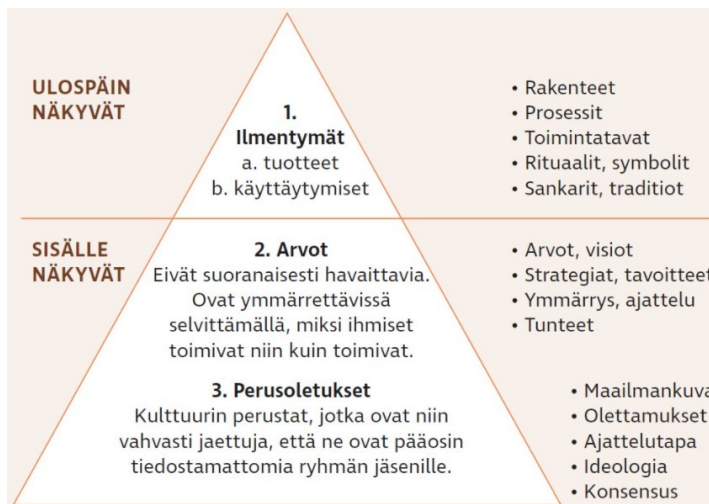
Luukka (2019, 25) on kuvassa 8 määritellyt yrityskulttuurin kuusi keskeistä ominaisuutta. Yrityskulttuuri on ryhmäilmiö, joten yrityskulttuuria ei ole ilman ryhmää. Kulttuuri on ryhmän ja yhteisön ominaisuus, johon osallistuu joukko yksilöitä, jotka osallistuvat kulttuurin luomiseen ja edustavat yrityskulttuuria. Yhdistäviä tekijöitä voi olla esimerkiksi yhteiset tavat, tarinat, symbolit tai sankarit. Eli yhdistävänä tekijänä ovat ne ”meidän jutut”, jotka voivat olla hyvinkin pieniä asioita, mutta mitkä luovat yrityskulttuurin sisäpiirin. (Luukka, 2019, s. 26-27)

Kuva 8. Yrityskulttuurin kuusi keskeistä ominaisuutta. (mukaillen Luukka, 2019, s. 25)



Linnanmäellä työntekijöiden titteli on hupimestari ja heillä panostetaan työhuvinvointiin, mikä on heidän tapansa identifioida ryhmää ja hitsata porukkaa yhteen (Adlivinkin, 2019). Tämä on keskeinen kulttuurin ominaisuus. Yrityskulttuuri on kulttuurin voima, joka ohjaa työntekijöitä yksilö- ja ryhmätasolla. Joukolle työntekijöitä, eli ryhmälle, muodostuu aina oma kulttuuri, tietoisesti tai tiedostamatta. Jokainen yksilö omalla panoksellaan on rakentamassa ja ylläpitämässä organisaation kulttuuria. Yrityksen perustajat ja/tai johtajat sekä esihenkilöt voivat toiminnallaan ja päätöksillään johtaa yrityskulttuuria, mutta yrityskulttuuri käytännössä toteutuu kaikkien työntekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena. (Luukka, 2019, s. 26-27)

Kuva 9. Edgar Scheinin yrityskulttuurin tasot. (Luukka, 2019, s. 30)



Edgar Schein on luonut klassikoksi muodostuneen yrityskulttuurin kolme tasoa (kuva 9). Ensimmäisellä tasolla on kulttuurin näkyvät osat, jotka jokainen työntekijä voi helposti kuvata ja se näyttäytyy myös ulkopuolisille nopeasti. Toisella tasolla on yrityksen arvot ja normit, jotka pystytään yleensä nostamaan tietoiselle tasolle. Taustalla on arvojen ja normien määrittely. Lisäksi yrityksessä on mietittynä, mikä on tärkeää ja arvostettavaa organisaatiossa ja työyhteisössä, sekä miten se näkyy työntekijöiden toiminnassa. Kolmannella tasolla on pohjimmaiset perusoletukset, jotka ovat ajan myötä muodostuneita syvätason perusoletuksia. Nämä syntyvät työntekijöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Ajan saatossa perusoletukset muuttuvat itsestäänselvyyksiksi ja niiden lähtökohtaa sekä alkuperää on vaikea paikantaa. Syvätason käsityksiä ja uskomuksia on vaikea kuvailla ja erityisen vaikea muuttaa, mutta niiden jäljille voidaan päästä tutkimuksen avulla ja työntekijöiden syvällisellä ymmärtämisellä. (Sopanen, n.d.)

Kulttuurin voimakkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon kulttuuri vaikuttaa yrityksessä tapahtuvaan toimintaan ja käyttäytymiseen (Hyrkkö, 2015, s. 10). Vahva yrityskulttuuri ohjaa työntekijät toimimaan ja käyttäytymään toivotulla tavalla, jolloin yrityskulttuuri ohjaa yksilöiden lisäksi koko yrityksen toimintaa. (Luukka, 2019, s. 82-83) Kontrollin menettäminen ja vastuun antaminen työntekijöille voi johtajista tuntua välillä epämukavalta, mutta yhdistettynä nykyaikaiseen ihmisten johtamiseen ja vahvaan yrityskulttuuriin, se kannattaa. (Rautiainen, 2018).

Yrityskulttuuri joko edistää ja auttaa yrityksen strategian toteutumista tai jarruttaa sen toteutumista (Kurtén, 2019). Pelkkä asioiden johtaminen ei riitä yrityskulttuurin johtamiseen, vaan tarvitaan ihmisten ja tapahtumien johtamista. Yrityskulttuurin tavoitteena on saada työntekijät toimimaan tavalla, joka tukee parhaiten yrityksen olemassaolon tarkoitusta. (Rautiainen, 2018) Yhteiset ja toimivat ominaisuudet ovat yrityskulttuurin kantava voima (Kuusela, 2015, s. 47).

Keskeinen harhaluulo yrityskulttuurista on, että yrityskulttuuriksi määritellään vain näkyvät tunnusmerkit ja yrityksessä voidaan kuvitella, että tunnusmerkkejä kopioimalla voidaan muuttaa yrityskulttuuri tavoitellun kaltaiseksi. Kilpailueduksi yrityskulttuuri muodostuu vasta siinä vaiheessa, kun sen sisimmässä on jaettu yhteinen arvomaailma ja maailmankuva. Yrityskulttuuri on aina yksilöä vahvempi ja se on joskus henkilöstöäkin vahvempi. Yrityskulttuurissa on mukana yrityksen historiaa ja se heijastuu menneen kaltaisena, niin hyvässä kuin pahassa. Yrityskulttuuri luodaan ryhmän sisällä yhdessä. Yrityksen ulkopuolelta saattaa tulla organisaation sisäiseen maailmaan vaikuttavia reunaehtoja, mutta yrityskulttuuri muotoutuu aina tekemättä jättämisten ja aktiivisten tekojen kautta. Ryhmän jäsenet tekevät nämä merkitykselliset teot osana ryhmää. Yrityksen kulttuuri rakennetaan sisäisesti, mutta se voidaan myös määritellä suhteessa yrityksen ulkopuolelle. (Luukka, 2019, s. 26-27, 29)

Vahvan yrityskulttuurin kannalta on tärkeää, että rekrytointiprosessissa löydetään oikeanlaiset yrityskulttuuriin sopivat työntekijät tarpeen mukaisiin työtehtäviin. Yritykseen palkattu uusi työntekijä on aina investointi yritykselle. Uusi työntekijä siirtyy yhteisön vallitsevaan yrityskulttuuriin ja on saatava sitoutumaan yritykseen, jolloin hyvä perehdytys on tärkeässä asemassa. Yrityskulttuuri on opittavissa, opeteltavissa ja sitä voi muokata. (Luukka, 2019, s. 27, 259) Työsuhteen alussa, työntekijällä on taustalla vahva halu kuulua johonkin, halu sitoutua työnantajaan ja tiimiin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys tuottaa lisäarvoa työntekijälle ja lisää työtyytyväisyyttä sekä jaksamista työssä. Mikäli uusi työntekijä ei koe yrityskulttuuria omakseen, niin työntekijä hakeutuu pian muihin yrityksiin töihin. Uuden työntekijän yrityskulttuurin oppimiseen menee keskimäärin kahdesta neljään kuukautta, jonka aikana työntekijä alkaa tiedostamattaan toimia yrityskulttuurin mukaisesti. Uusi työntekijä oppii yrityskulttuurin havainnoimalla, matkimalla, seuraamalla ja tekemällä

annettujen ohjeiden mukaisesti. (Luukka, 2019, s. 27; Phillips, 2016, s. 6-8; Studentwork, 2019)

Yrityskulttuurin johtamisen näkökulmasta haastavinta on, onko yrityksen johto ja/tai esihenkilöt tietoisia yrityksen kulttuurista. Vaikka yrityskulttuuria ei ole kirjoitettu paperille, niin jokaisessa yrityksessä vallitsee yrityskulttuuri. Usein ongelmana on kahden eri tason kulttuurit. Johto puhuu siitä, millaisena itse näkevät yrityksen kulttuurin ja työntekijät puolestaan puhuvat siitä, millaisena todellisuudessa yrityskulttuurin kokevat. Esimerkiksi johto kertoo, että yrityskulttuuri on luova, ketterä sekä asiakaslähtöinen. Työntekijät puolestaan kertovat, että yrityksessä on luottamuksen puute, syyllisiä etsitään ja sisäisiin prosesseihin keskitytään liikaa. Ongelmana on, että johto tekee strategiat joissain tapauksissa uskomustensa varassa ja todellisuudessa yrityskulttuuri ei tue strategiaa, eikä silloin suunniteltua strategiaa voida koskaan toteuttaa täydellisesti. (Luukka, 2019, s. 37; Karjula, 2020)

Mikäli yrityksessä on kahden tason kulttuuria, niin ideaalitalanteessa yrityksen johto ymmärtää tavoitetilän ja nykytilän välisen eron, jolloin yritystä voidaan aktiivisesti johtaa kohti tavoitekulttuuria ja olemalla kuitenkin tietoinen nykytilasta. Tässä tilanteessa työntekijätkin ymmärtävät millaista kulttuuria organisaatiossa tavoitellaan ja miten siinä edellytetään toimivan. Yrityskulttuurin vahvuus on siinä, että vaikka ajan saatossa henkilöstöä vaihtuu yrityksessä, niin yrityskulttuuri säilyy vahvana. (Luukka, 2019, s. 41-42; Karjula, 2020)

### **3.2.1 Sisäinen viestintä ja sosiaalinen pääoma**

Vahvassa yrityskulttuurissa on käytössä sisäisen viestinnän malli, jota systemaattisesti johdetaan. Yrityksen tulee miettiä, miten sisäisen viestinnän malli tukee yrityskulttuurin toteutumista arjessa. Toimiva sisäinen viestintä on ennakoivaa, aktiivista ja avointa. Jotta viestintää voidaan johtaa ja kehittää, tulee määritellä viestinnän tavoitteet ja mittarit, luotava yhteinen ymmärrys viestinnän vastuusta, kanavista ja toimenpiteistä koko yrityksen tasolla. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 110-113; Aava & Bang, n.d., 3, 8, 11-12)

Ilman toimivia sisäisen viestinnän malleja, yrityksellä on vain taitavia yksilöitä töissä, ilman yhteisistä tavoitteista innostuvaa työyhteisöä. Kaikki viestinnän keinot on otettava käyttöön tavoitteiden saavuttamiseksi. Eleet, sanat ja päätökset ovat työyhteisössä viestintää, ja yrityskulttuuri vaikuttaa omalta osaltaan viestintätapaan. Johdon tehtävänä on olla sisäisen viestinnän onnistumisen mahdollistajana. Käytännössä johtamistyö on vuorovaikutteista ja kokoaikaista viestintää. Onnistuneesta sisäisestä viestinnästä syntyy itseohjautuvuutta, sitoutumista, motivoitumista ja se parantaa tuloksia. Sisäinen viestintä parhaimmillaan tukee yrityksen strategisia tavoitteita ja vahvistaa yhteisöllisyyttä yrityksen sisällä, joka näkyy ulospäin parempana asiakaskokemuksena. Kaksisuuntainen ja vuorovaikutteinen viestintä henkilöstön kanssa on erityisen tärkeää. Digitaaliset työympäristöt tarjoavat monipuolisia kanavia, joiden kautta voidaan toteuttaa tehokasta sisäistä viestintää, joka tukee myös vahvaa yrityskulttuuria. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 110-113; Aava & Bang, n.d., 3, 8, 11-12)

Yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää vastavuoroisuutta, verkostoitumista ja luottamusta (kuva 10). Sosiaalinen pääoma on yksilön voimavara sekä koko yhteisön voimavara. Hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö luo sosiaalista pääomaa, joka ruokkii itseään eli se kasvaa sitä enemmän, mitä enemmän sitä esiintyy yhteisössä. Sosiaalisessa pääomassa voi olla myös kielteisiä vaikutuksia, esimerkiksi, jos yhteisö ei siedä erilaisuutta tai liian tiiviit sosiaaliset suhteet yhteisön sisällä voivat aiheuttaa kateutta, kiusaamista tai kuppikuntaisuutta. Työntekijöiden terveyteen vaikuttavat sosiaalisen pääoman määrä ja laatu. Mitä enemmän ja mitä laadukkaampaa sosiaalinen pääoma on yksilö- ja yhteisötasolla, sitä pienempi riski on terveyden heikkenemiseen. (Manka & Manka, 2016, s. 132-134)

Kuva 10. Tuula Oksasen kuvio sosiaalisesta pääomasta. (Manka & Manka, 2016, s. 134)



Yrityskulttuuri vaikuttaa voimakkaasti ja suoraan ilmapiiriin, hyvinvointiin, yhteistyöhön, strategian toteutumiseen, työn tuottavuuteen, yrityksen tulokseen ja menestymiseen (Kurtén, 2019). Työelämän tutkimuksen (2019) mukaan keskeiset työyhteisön hyvän viestintäkäyttäytymisen elementtejä ovat vuorovaikutuksen merkitys, rakentava kriittisyys, analyttisyys ja kyseenalaistamisen taidot. Nämä elementit ovat vuorovaikutuksellisia työyhteisötaitoja, jotka ovat koko yrityksen kehittymisen lähtökohta. Nämä ilmentävät ymmärrystä organisaation jäsenten taidosta ottaa vastuuta omasta työstään ja koko yrityksen toiminnasta. Lisäksi tämä ilmentää kuinka jokainen työntekijä osallistuu aineettoman arvon luontiin yrityksessä. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 187)

### 3.2.2 Yrityskulttuurin vahvistumisen kierre

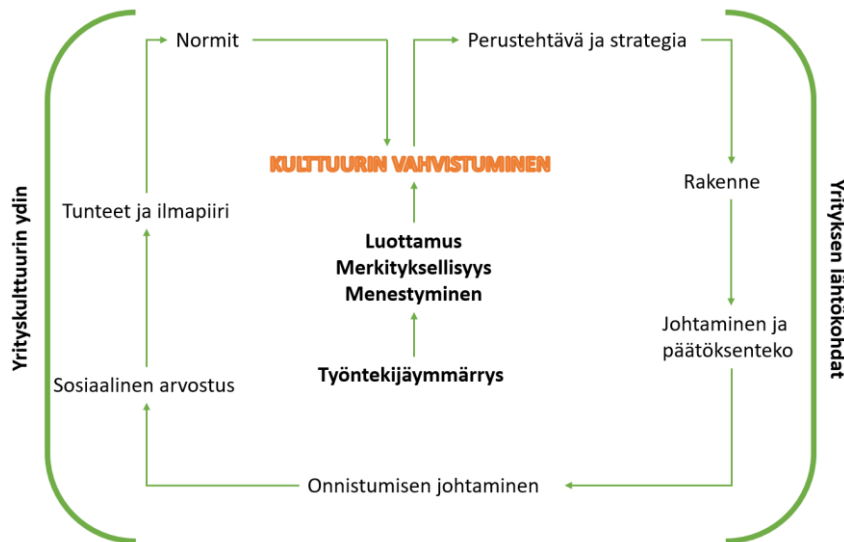
Kuva 11 ilmentää yrityskulttuurin vahvistamisen kierrettä. Yrityskulttuuriin vaikuttavat organisaation lähtökohdat, mikä on yrityksen strategia ja perustehtävä. Kun kaikille työntekijöille on selvää yrityksen päämäärä ja tavoitteet, se ohjaa paremmin toimintaa. Tavoitteiden toteutumista tukee toimiva yrityksen rakenne, joka määrittelee vastuu- ja valtasuhteita sekä päätöksen tekoa ja johtamista. Kun työntekijät tuntevat hallitsevansa työnsä ja saavuttavansa työntekijälle asetetut tavoitteet, tulee onnistumisen tunne. (Kuusela, 2015, s. 51)

Kuva 11. Yrityskulttuurin vahvistumisen kierre. (Kuusela, 2015, s. 52)



Yrityskulttuuria vahvistetaan onnistumisten kautta ja toteutetaan onnistumisen johtamista. Onnistumisen johtamisessa keskitytään tukemaan yksilöitä ja tiimiä, vahvistetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisilta oppimisen kulttuuria, kasvatetaan luottamusta ja merkityksellisyyden kokemusta sekä vahvistetaan hallinnan tunnetta ja annetaan vaikutusmahdollisuuksia. Vuorovaikutus on isossa roolissa yrityskulttuurin kehittämisessä, joka perustuu henkilöiden ja ryhmien väliseen keskusteluun ja yhteistyöhön. Yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa, kun työntekijän tavoitteet ja rakenteet ovat selkeät, työtehtävät ovat innostavia sekä työstä saadaan palautetta. Tavoitteena on saada aikaan yhdessä menestymisen tunne työyhteisöön ja tahto kehittyä yhdessä. Työntekijöiden hallinnan tunne työtä kohtaa kasvaa, kun saa tilaisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Oman tiimin ja työnantajan menestyminen kasvattaa työntekijöiden ylpeyttä omaa työnantajaa kohtaan. Menestyksen myötä työntekijöiden sitoutuminen omaa tiimiä ja työnantajaa kohtaan kasvavat. Nämä tekijät vahvistavat yrityskulttuuria entisestään. (Kuusela, 2015, s. 51-53)

Kuva 12. Työntekijäymmärrys lähtökohtana yrityskulttuurin vahvistumisen kierteessä.



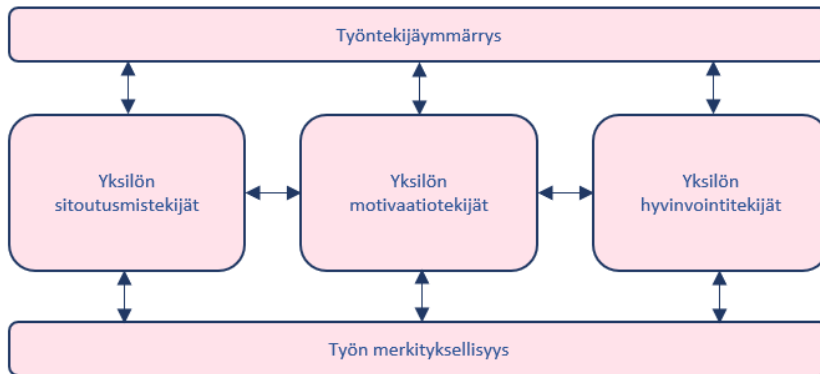
Kuuselan kuvioista puuttuu kaikista syvällisin ymmärrys yhteisön jäsenistä eli työntekijäymmärrys. Lisäsin kuvioon työntekijäymmärryksen vahvistumisen kierteeseen (kuva 12), jolloin lähtökohtana on ymmärrys kulttuurissa työskentelevistä henkilöistä. Tämä saa yrityskulttuurin vahvistamiselle vieläkin vankemman pohjan ja yrityskulttuurin johtamiselle syvällisemmän merkityksen. Työntekijäymmärrystä käsitellään seuraavassa luvussa tarkemmin.

### 3.3 Työntekijäymmärryksen määritelmä ja ominaisuudet

Työntekijäymmärrys on työntekijä-/yksilölähtöinen tapa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia sitoutumis-, motivaatio- ja hyvinvointitekijöitä, sekä niiden toteutumista työssä ja työpaikalla (Luukka, 2019, s. 118-119). Kuvaan 13 olen havainnollistanut teorian perusteella edellä mainitut tekijät kokonaisuudeksi, johon olen lisännyt työn merkityksellisyyden korostamaan sen tärkeyttä yksilöön vaikuttavista sisäisistä tekijöistä.



Kuva 13. Työntekijäymmärryksen suhde sitoutumis-, motivaatio- ja hyvinvointitekijöihin sekä työn merkityksellisyyteen.



On tärkeää ymmärtää työntekijöitä yksilöinä, eikä olettaa tai yleistää tietoja esimerkiksi tiimeittäin tai osastoittain, joten työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan tietoon pohjautuvaa ymmärrystä yksittäisistä työntekijöistä. Demografisten määreiden, kuten iän tai sukupuolen perusteella ei tule yleistää ryhmiä. Työntekijäymmärrystutkimuksen tuloksia analysoimalla ja vertaamalla voidaan tehdä kumuloitavaa kokonaisymmärrystä yrityksen työntekijöiden samankaltaisuudesta tai erilaisuudesta. Työntekijäymmärryksen sisin on kaikki se tieto, mitä työntekijästä voidaan saada, jotta voidaan johtaa heitä paremmin. Tavoitteena ei kuitenkaan ole kerätä työntekijöistä tietopankkia, vaan ymmärtää ja tunnistaa ne asiat, jotka ovat yksittäiselle työntekijälle tärkeimpiä ja miten ne toteutuvat työntekijän arjessa. Roolit, tittelit tai osastot eivät hävitä yksilöitä niiden takana. Keskenään samaa työtä tekevät saattavat vaikuttaa samantyyppisiltä yksilöiltä, mutta yksilöillä on henkilökohtaiset tekijät omasta motivoitumisesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista. (Luukka, 2019, s. 118-120, 167-168; Luukka, n.d., s. 7, 9) Analyttisen työntekijäymmärryksen tulisi olla aina lähtökohta kaikelle yrityksen kehittämiselle (Varamäki, 2020). Olen tämän opinnäytetyön teorian perusteella luonut havainnollistavan kuvan 14, mitä työntekijäymmärrys tarkoittaa tässä opinnäytetyössä.

Kuva 14. Työntekijäymmärryksen ominaisuudet.



Esihenkilötyö ja johtaminen ovat tärkeitä tekijöitä työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Pitkäaikaisten tulosten saaminen vaatii systemaattista toimintamallia ja jatkuvaa kehittämistä, jonka ytimessä on työntekijäymmärrys. Toivotunlainen ja hyvä työntekijäkokemus ei tapahdu ilman johtamista. Systemaattinen toiminta tarkoittaa asioiden mittaamista, jotta saatuja tuloksia voidaan analysoida ja kehittää. Tutkimusten ja tulosten analysoinnin avulla voidaan päästä kiinni juurisyihin, joita on yksilöllisten työntekijäkokemusten taustalla. Tutkimusten avulla yrityksen vastuuhenkilöt voivat parantaa omaa työntekijäymmärrystään. (Aro, 2019) Työntekijäymmärryksen pohjalta voidaan muotoilla sellainen yrityskulttuuri, joka saa työntekijät toimimaan intohimoisesti ja innokkaasti kohti haluttua päämäärää. On hyvä nähdä yrityskulttuuri työkaluna toivotunlaisen työntekijäkokemuksen johtamisessa. Yrityksen johdon ja esihenkilöiden on hyvä ymmärtää millaisista työntekijöistä koko organisaatio, yksiköt ja tiimit koostuvat. (Luukka, n.d., s. 5)

Henkilöstölle tehtävissä vuosikyselyistä saattaa puuttua empaattinen puoli, jota puolestaan työntekijäymmärryksessä painotetaan. Yritysten tulisi toteuttaa kyselyitä säännöllisesti, useita kertoja vuodessa, jotta yritys pysyy mukana työntekijäymmärryksessä. Kyselyt tulisi rakentaa lyhyesti ja ytimekkäästi niin, että niistä selviää työntekijän merkitykselliset tekijät, menestystekijät ja paljastaa toiminnan esteet sekä haasteet. Kyselyissä ei siis tyydytä kysymään työntekijöiden tyytyväisyydestä, vaan halutaan syvällisemmin selvittää työntekijöiden tuntemuksia töistään. Kyselyn jälkeen tehdään tarvittavat toimenpiteet, joilla

työn esteitä voidaan vähentää tai poistaa. (Hudson, n.d.) Säännöllisin väliajoin toteutetut kyselyt antavat lyhyellä aikavälillä tutkimustietoja, joka mahdollistaa mahdollisiin ongelma- tai kehityskohtiin puuttumisen nopealla aikataululla.

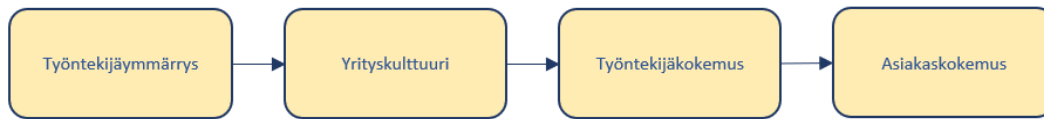
Työntekijäymmärrys ja -kokemus sitouttavat työntekijöitä organisaatioon, motivoi työntekijöitä pysymään työssään, vahvistaa parhaiden osaajien houkuttelua ja luo pohjaa vahvalle asiakaskokemukselle. Onnelliset, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat niitä, jotka pyytämättä tekevät asioita asiakkaiden, brändin ja/tai tuotteiden puolesta. Sitoutuneista työntekijöistä muodostuu yrityksen tärkein voimavara. Yrityksen tulisi rakentaa ja luoda työympäristö, jossa jokainen työntekijä haluaa tuoda koko potentiaalinsa yrityksen käyttöön. Liiketoiminnan kasvussa näkyy, kun työntekijöille on luotu mahdollisuudet oman potentiaalinsa esiin tuontiin. Rakennetun yrityskulttuurin tulee puhutella niitä työntekijöitä, jotka haluavat omalla toiminnallaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Työntekijä kuitenkin aina itsenäisesti päättää motivoitumisestaan, kehittymisestään ja tekemänsä työn laadusta. (Pihlaja & Takatalo, 2020, s. 2; Luukka, n.d.-b., s. 15; Möllerop, 2017)

### **3.3.1 Työntekijöiden vaikutus asiakkaisiin**

Liike-elämän kirjailija Simon Sinek on havainnollistanut ihmisten ymmärtämisen tärkeyden liiketoiminnassa, koska asiakkaat, työntekijät ja sidosryhmät koostuvat aina 100 prosenttisesti ihmisistä. Sinek on todennut, että et ymmärrä liiketoiminnasta mitään, jos et ymmärrä ihmisiä. Ihmisten tarpeiden tunnistamisesta ja niiden täyttämisestä tulee liiketoiminnan pohja. Kun luodaan kaikille liiketoiminnan osapuolille, työntekijöille, asiakkaille ja sidosryhmille, mahdollisimman hyvä kokemus, se on hyvä lähtökohta liiketoimintaan. (Poussa, 2016)

Kuvassa 15 visualisoituu tapahtumaketju, jonka työntekijäymmärrys sekä toivotunlainen ja vahva yrityskulttuuri saavat aikaan. Työntekijäymmärryksen varaan rakennetulla yrityskulttuurilla on hyvät edellytykset synnyttää toivotunlainen työntekijäkokemus. Kiteytettynä voi sanoa, että työntekijät tuottavat asiakkaille kokemuksen, joka vastaa heidän omaa kokemustaan organisaatiosta. Asiakaskokemusta siis määrittää vahvasti työntekijäkokemus, sillä usein asiakas ja työntekijät kohtaavat rajapinnassa, jossa työntekijät vaikuttavat tuotteiden tai palveluiden välityksellä. (Luukka, 2019, s. 136, 142)

Kuva 15. Yrityksen menestysketju. (mukaillen Luukka, 2019, s. 117)



Asiakasuskollisuus on usein yrityksen menestyksen keskeinen tekijä. Palvelun laatu, tuotteet ja asiakkaan kokema palvelutapahtuma vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Vuosien ajan asiakaskokemusta on johdettu yrityksissä ymmärtämällä mitä asiakkaat toivovat, haluavat ja tarvitsevat. Asiakaskokemukseen suurin vaikuttava tekijä on työntekijäkokemus. Tämä onkin saanut edistyneet organisaatiot muuttamaan ajatusmaailmaansa: työntekijät ensin, asiakkaat sitten. (Luukka, n.d., s. 5) Noin 66 prosenttia asiakaskokemuksesta on vuorovaikutusta, joka perustuu ihmisten väliseen kohtaamiseen, eli työntekijän ja asiakkaan väliseen kohtaamiseen. Työelämän murroksen ja digipalveluiden lisääntymisen myötä, työtä ja työtapoja tulisi kehittää innovatiivisesti teknologiaa hyödyntäen, eikä teknologia edellä. Näin yrityksen toimintaa kehitetään toimintalähtöisesti teknologiaa hyödyntäen, joka tuottaa lisäarvoa työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta. (Jalonen, 2020)

Talent Vectian vuonna 2020 toteuttaman tutkimuksen mukaan 75 prosentilla tutkimukseen osallistuvista organisaatioista asiakaskokemus on strateginen prioriteetti ja vain 44 prosentilla organisaatioista strateginen prioriteetti on työntekijäkokemus. Hyvää asiakaskokemusta on vaikea saada aikaan ilman hyvää työntekijäkokemusta. Tutkimuksen mukaan 66 prosenttia työntekijöistä oli sitä mieltä, että työnantaja ei tiedä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Vain 24 prosenttia tutkimukseen osallistuneista organisaatioista vastasivat, että heillä on koko organisaatiota kattava suunnitelma työntekijäkokemuksen kehittämiseksi ja 31 prosenttia organisaatioista on asettanut selkeät tavoitteet työntekijäkokemukselle. (Pihlaja & Takatalo, 2020, s. 10-11; Jalonen, 2020)

Yrityksen strategiatyössä tulisi huomioida henkilöstön motivaation, osaamisen ja työn merkityksellisyyden tekijät, mutta vielä harva yritys asettaa työntekijäkokemuksen strategisesti tärkeäksi mittariksi. Usein tämä nähdään investoinnin sijaan kuluna. Yrityksen johdon on hyvä miettiä, mitataanko ja organisoidaanko yrityksessä tekemistä vai sen sijaan työntekijöiden kehittymistä ja oppimista. (Aro, 2019)

### 3.3.2 Ihmiskäsityksen ymmärtäminen

Ihmiskäsityksellä on suuri merkitys yrityksessä, koska sen pohjalta yritykset ovat luoneet organisaation, joka määrittelee, millaisia tuloksia siellä tehdään (Lahtinen, 2020).

Ihmiskäsitys tarkoittaa kokonaisnäkemyksiä ihmisen olemuksesta, asemasta luonnossa ja yhteiskunnassa, kehitys mahdollisuuksista ja kehitykseen vaikuttavista tekijöistä (TEPA-termipankki, n.d.). Ihmiskuva vaikuttaa siihen, miten ihmisiä ymmärretään, tulkitaan ja arvotetaan. Ihmiskuva vaikuttaa myös, miten kontrollin tai vallan tarve ymmärretään ja miten oletetaan ihmisten kehittyvän, kasvavan ja muuttuvan. Lisäksi ihmiskuva vaikuttaa siihen, miten ihmisten ajatellaan motivoituvan, sitoutuvan työhönsä ja liittyvän toisiinsa. (Seppälä, n.d.)

Keskustelu ihmiskäsityksistä lisää keskinäistä luottamusta ja ymmärrystä sekä voidaan yhdessä ymmärtää laadukkaammin toisten ajattelun vahvuuksia ja vaikuttimia. Ihmiskäsitys vaikuttaa johtamiseen. Johtajien on hyvä olla perillä siitä, millainen ihmiskuva ja sen käsitykset, esimerkiksi muilla johtoryhmän jäsenillä henkilöstöstä on, koska se vaikuttaa päätöksiin, niiden juurisyihin ja vaikuttimiin. (Seppälä, n.d.) Vain tutkimus voi paljastaa, miten työntekijöiden työt on järjestetty ja miten niitä johdetaan. Sisäiseen motivaatioon perustuvan ihmisymmärryksen varaan luotu yritys tukee työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa asioihin, oppia uutta ja kokea merkityksellisyyttä tekemästään työstä. Yrityksen tulokset seuraavat perässä, kun henkilöstö on hyvinvoiva ja terveelle pohjalle rakennettu. (Lahtinen, 2020) Ihmiskäsitys ja työntekijäymmärrys vaikuttavat yrityksen johtamiseen, toimintatapaan ja kulttuuriin.

## 4 Työntekijään vaikuttavat psykologiset tekijät

### 4.1 Motivoituminen ja ihmisen neljä perustarvetta

Motivaatio on ihmisen toiminnassa vaikuttavien motiivien kokonaisuus. Sitä voidaan tarkastella toimintaa synnyttävien asioiden näkökulmasta sekä toiminnan voimakkuuden näkökulmasta. Eli toisin sanoen miksi ja kuinka intensiivisesti ihminen tuottaa ja toimii. Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. (Luukka, 2019, s. 143) Ulkoinen motivaatio on tekemisen väline ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi, jonka

tekeminen ei välttämättä tunnu mielekkäältä, mutta se on tehtävä (Martela & Jarenko, 2014, s. 14). Sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön sisältä tulevasta tahtotilasta ja halusta tehdä asioita. Sisäinen motivaatio on ulkoista motivaatiota voimakkaampaa ja se vahvistaa yksilön hyvinvointia. (Martela, 2015) Sisäinen motivaatio jakaantuu sisäsyntyiseen motivaatioon ja sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa, että tekeminen on yksilölle itsessään nautinnollista. Sisäistetyssä motivaatiossa tietty tekeminen tuntuu arvokkaalta, kun se kytkeytyy yksilölle itselleen tärkeisiin arvoihin ja päämääriin. (Martela & Jarenko, 2014, s. 14)

Psykologi Abraham Maslow on luonut suuren yleisön tunteman tarvehierarkian ihmisten motivaatiosta, jonka psykologi Clayton Aldefer on tiivistänyt kuvaan 16. Tämän tarvehierarkian perusajatus on, että kun alempi tarve ei ole täyttynyt, niin ihminen keskittää voimansa sen täyttämiseen ja aina, kun alempi tarve on tyydytetty, niin ihminen siirtyy seuraavalle tasolle. (Martela, 2015)

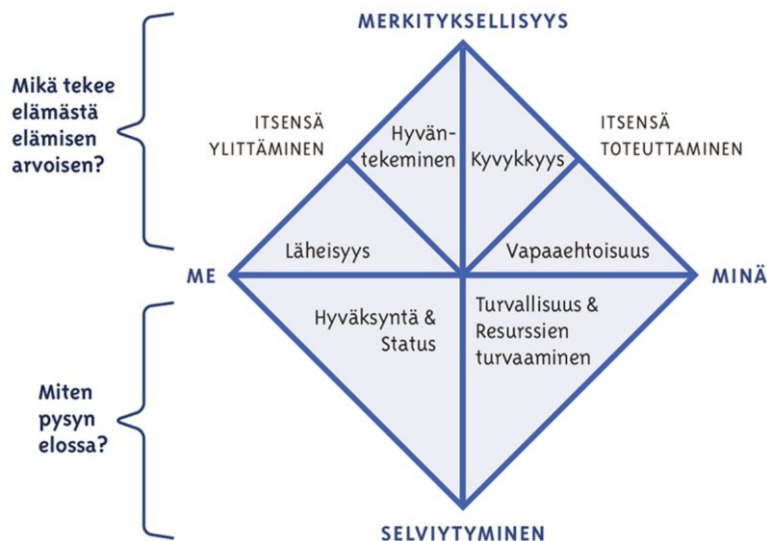
Kuva 16. Aldeferin tiivistelmä Maslow'n tarvehierarkiasta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 78-79)



Kärjistettynä Maslow'n teorian mukaan, jos ihminen kärsii unenpuutteesta tai on nälkäinen, niin ihmisen koko huomio menee tämän ongelman ratkaisemiseen ja kaikki muut korkeammat tarpeet jäävät sivuosaan. Tutkija Frank Martela on kuitenkin sitä mieltä, että Maslow'n teoria kuulostaa intuitiiviselta, mutta teorialla ei ole empiiristä tukea. Vaikka Maslow'n teoria on yli 70 vuotta vanha, ei empiirinen psykologia ole löytänyt kokeellista näyttöä sen paikkaansa pitämisestä. (Martela, 2015)

Ihmisen on neljä perustarvetta, jotka tekevät elämästä merkityksellistä. Ne ovat läheisyys, kyvykkyys, vapaaehtoisuus ja hyväntekeminen. Nämä neljä psykologista perustarvetta ovat tärkeässä asemassa merkityksellisyyden kokemuksen, hyvinvoinnin ja sisäisen motivaation sekä draivin kannalta. 1970-luvulla psykologian emeritusprofessori Edward L. Decin ja positiivisen psykologian professori Richard M. Ryanin ovat luoneet näistä kolmesta ensimmäisestä itseohjautuvuusteorian (self-determination theory), joka on tunnettu psykologinen motivaatioteoria. Martela ja Ryan ovat luoneet neljännen perustarpeen, hyväntekemisen, tutkimushankkeen tuloksena, jolla selvitettiin, onko halu tehdä hyvää toiselle samanlainen psykologinen perustarve. Martela on luonut timanttikuvan (kuva 17) esittämään hänen näkemystään tutkimuksissa todetuista ihmisten psykologisista tarpeista ja perustavanlaatuisista motivaatiotekijöistä. (Martela, Jarenko & Järvillehto, 2015, s. 56-57, 62-63)

Kuva 17. Timanttikuvio ihmisten motivaatiosta. (Martela, Jarenko & Järvillehto, 2015, s. 55)



Itsensä toteuttaminen muodostuu kahdesta psykologisesta perustarpeesta:

vapaaehtoisuudesta ja kyvykkydestä. Vapaaehtoisuus eli autonomia on työntekijän kokemus itsemääräämisestä ja siitä, että työntekijä pääsee tekemisensä kautta ilmaisemaan itseään. Tämä vaatii valinnan- ja toiminnanvapautta. Vapaaehtoisuuden kautta työtään tekevä työntekijä tuntee olevansa vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään kiinnostavia asioita, tällöin tekemisen juurisyy on henkilön sisällä eli työntekijä kokee asiansa omakseen. Vapaus ei tarkoita sitä, että työntekijä tekisi mitä haluaa. Kyse on siitä, että työntekijä tietää

mihin suuntaan on menossa organisaation sisällä ja suunta tuntuu omalta. Työntekijä siis noudattaa määräyksiä, koska haluaa noudattaa niitä.

Yritysmailmassa vapaaehtoisuuden kokeminen perustuu siihen, että työntekijä on sisäistänyt yrityksen arvot ja päämäärät. Itsensä toteuttamiseen ei kuitenkaan riitä pelkkä vapaaehtoisuus. Vapaaehtoisuuden johtaminen tarkoittaa, että työntekijällä on tiedossa yhdessä sovitut päämäärät ja työntekijä saa luottamuksen ilmapiirissä tavoitella päämääriä parhaaksi katsomallaan tavalla ilman tiukkaa kontrollia, mikrojohtamista tai käskyttämistä. Esimerkiksi Supercell-yrityksessä, joka on keskittynyt peliteollisuuteen, rekrytoidaan vain alan parhaita pelaajia, joilla on suuri intohimo pelien tekemiseen. Silloin johdon tehtävänä on luoda parhaat mahdolliset puitteet työn tekemiseen ja antaa työntekijöille suuri vapaus sekä vastuu itsenäiseen ja luovaan työhön pelien kehittäjänä. Tällöin työntekijöillä on tunne tehdä omien intohimojen ja arvojen mukaista työtä pelien kehittäjänä, jolloin työ tuntuu vapaaehtoiselta, eikä ulkoapäin pakotetulta. (Martela, Jarenko & Järvillehto, 2015, s. 55, 59, 67-68)

Ongelman ratkaisutilanteessa tulisi harkita, että kerrotaanko tiimille valmis vastaus ratkaisuna vai luodaanko heille vapaaehtoisuuden tunne ottamalla tiimi mukaan ongelman ratkaisuun. Tällöin tiimi itse miettii asiaan ratkaisua ja työntekijät saavat kertoa vastauksen omana ideanaan, mikä edesauttaa työntekijöiden sitouttamisessa ajatukseen jo valmiiksi. Osallistamalla työntekijöitä ongelman ratkaisuun viestitään vahvan yrityskulttuurin mukaisesti yhdessä tekemisestä. Silloin henkilöstöön luotetaan, heitä kuunnellaan ja he tuntevat, että pääsevänsä vaikuttamaan. (Smith, 2018)

Itsensä kyvykkääksi tunteva työntekijä uskoo siihen, että pystyy suorittamaan annetut tehtävät menestyksekkäästi, johon liittyy tunne osaamisesta ja aikaansaamisesta. Työntekijät nauttivat töistä, joissa kokevat itsensä taitaviksi ja ovat tyytyväisiä, kun saavat asioita aikaan. Tekemisen sujuva virtaaminen tuntuu työntekijöistä hyvältä ja motivoi tekemään töitä. Kyvykkyyden johtamisessa pitää huomioida yksilöille tarjottavat riittävän haastavat työtehtävät, turhien häiriötekijöiden poistaminen ja työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen. (Martela, Jarenko & Järvillehto, 2015, s. 60-61)



Kollegat ja muut työyhteisön jäsenet ovat positiivisessa ja negatiivisessa asemassa työntekijän kokemassa hyvinvoinnissa ja motivaatiossa. Sosiaaliselta ympäristöltä kaivataan läheisyyttä, vuorovaikutusta, välittämistä ja vaikuttamista. Jokainen yksilö haluaa kokea yhteenkuuluvuutta ja hyväksyntää ympäriltä olevilta ihmisiltä. Työntekijä haluaa tuntea, että ei ole pelkkä tuotantoresurssi, vaan yhteisön tärkeä jäsen. Esihenkilö näyttää esimerkillään vahvaa vuorovaikutusta työyhteisössä, jossa kunnioitetaan ja välitetään jokaisesta. Arvostamisen ja hyvän yhteishengen kautta tulee välittämisen kokemus työpaikalla. (Martela, Jarenko & Järvilehto, 2015, s. 61-62)

Hyväntekemisen tunne tulee siitä, kun työntekijä tuntee kykenevänsä vaikuttamaan positiivisesti itseään ympäröiviin ihmisiin. Tunne siitä, että työntekijällä on myönteinen voima ja hänen työllään on myönteisiä vaikutuksia. Hyväntekeminen on suuri merkityksellisyyden lähde. Kun työntekijä tuntee, että hänen toimintansa tuottaa jotakin arvokasta maailmaan, se valaa arvokkuuden tunnetta myös työntekijän omaan elämään ja lisää omaa hyvinvointia. Työelämässä tätä kokemusta voidaan lisätä työntekijälle muistuttamalla tuotteiden/palveluiden loppukäyttäjistä eli asiakkaista, jotka hyötyvät yrityksen tuotteista/palveluista. (Martela, Jarenko & Järvilehto, 2015, s. 61-62)

## 4.2 Sitoutuminen

Sitoutuminen muodostuu työntekijän tunnesiteestä työnantajaa ja yrityksen tavoitteita kohtaan. Henkilön ollessa sitoutunut, työntekijät ajattelevat työnantajastaan myönteisesti ja pysyvät pidempään yrityksessä töissä. Sitoutunut työntekijä on mahdollisuuksien mukaan valmis joustamaan työajoista tai työtavoitteista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijän sitouttaminen koostuu yksinkertaisista asioista, mutta se vaatii suunnitelmallista toimintaa. Sitoutumista syntyy aidon arvostuksen, avoimuuden ja kunnioituksen myötä. Vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä on tärkeä osa sitoutumisen syntymisessä. (WorkPower, 2018)

Psykologisella tasolla työntekijän sitoutuminen muodostuu viidestä erillisestä tekijästä, jotka ovat luottamus, kehittymismahdollisuudet, työn merkityksellisyys, palkitseminen ja sosiaalinen työympäristö. Ilman luottamusta johtoon, ei yrityksen toiminta voi toimia kestäväällä pohjalla, eikä ilman työntekijöiden luottamusta synny sitoutumista. Työntekijän

oman työn merkityksellisyyden kokeminen on tärkeää, jolloin työ tuntuu mielekkäältä ja sisäinen sekä ulkoinen motivaatio vahvistuu. Työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus riittäviin kehittymismahdollisuuksiin, jolloin uralla kehittyminen kasvattaa työn mielekkyyttä, erityisesti kunnianhimoisilla työntekijöillä. Hyvin tehdystä työstä ja onnistumisista jokainen työntekijä haluaa tulla palkituksi ja saada tunnustusta, joka toimii myös palautteena työntekijälle työn laadusta. Mandatum life:n palkitsemiseen keskittyneen tutkimuksen (2020) tulokset kertoivat, että palkitseminen koettiin motivoivan hyviin työsuorituksiin. Vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen koetaan parhaiksi silloin, kun palkitaan yksilöiden tai tiimien suoriutumisesta. (Mandatum life, 2020, s. 11, 31)

Sosiaalinen verkosto työympäristössä on useimmille työntekijöille olennainen asia työssä. Työpäivän aikana viralliset ja epäviralliset kohtaamiset koetaan usein mielekkäänä ja tärkeänä osana työtä. (Nederström, 2019) Työntekijät, jotka tuntevat olevansa yhteydessä työnantajaansa ovat yleensä myös tiukasti sitoutuneita työhönsä. Silloin työntekijät ovat energisiä, tekevät työtä intohimolla ja ovat inspiroituneita työstään. Puolestaan ne työntekijät, jotka eivät tunne olevansa yhteydessä työnantajaansa, eivät ole sitoutuneita ja motivoituneita. He ovat myös vähemmän tuottavia työssään, eivätkä he ole niin vastuuntuntoisia työssään. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät muodostavat ryhmän, joka tuottaa ainutlaatuista voimaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vahvassa tiimihengessä voima on yksilöiden sijaan ryhmässä ja jokaisen tavoitteena on ryhmän tavoitteiden saavuttaminen. Työntekijät haluavat tuntea intohimoa siihen, mitä tekevät työkseen ja haluavat tuoda lisäarvoa työtä tekemällä työnantajalle. (Phillips, 2016, s. 6-8).

### **4.3 Työn merkityksellisyys**

Työ on jokaiselle työntekijälle toimeentulon hankintaa, itsensä toteuttamista ja yhteiskunnan kehittämistä. Elämässä jokainen haluaa tehdä merkityksellisiä asioita. Työn tarkoitus ei ole täyttää työntekijän kaikkia tarpeita, mutta silti olisi tarpeen korjata merkityksellisyyden vajetta työelämässä. Työn merkityksellisyyden kokemus tulee siitä, näkeekö työntekijä työssään päämääriä ja tarkoituksia, jotka hän kokee edistämisen arvoisiksi. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 57, 61-62)

Työtehtävästä riippumatta, jokainen ihminen kaipaa työltään merkityksellisyyden kokemusta. Jokainen ihminen haluaa tehdä mielekästä tärkeää työtä ja edistää tavoitteita, jotka ovat edistämisen arvoisia. Merkityksellisyys on yksilötason menestys- ja hyvinvointitekijä. Työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi ovat tehokkaampia, hyvinvoivempia, terveempiä, onnellisempia, sitoutuneempia ja luovempia. Mikäli työntekijä ei pysty tarjoamaan työntekijälle merkityksellistä työtä, niin työntekijä lähtee etsimään sitä toisesta yrityksestä tai työntekijä hakee sitä vapaa-ajallaan. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 55-56) Työn merkityksellisyyden muodostuminen on aina yksilöllistä ja riippuvaista monista tekijöistä. Merkityksellisyyden löytäminen vaatii usein itsetutkiskelua, jolloin on mietittävä omia arvoja, mitä haluaa työltään ja elämältään. Mistä tahansa työstä voi oman panostuksen kautta tulla merkityksellistä. (Sahimaa, 2018)

Sahimaan mukaan työn merkityksellisyyttä voidaan ajatella syntyvän usealla tasolla:

1. Yksilötaso: kokemus työn mielekkyydestä ja merkityksestä, johon kuuluu työntekijän omat motivaatiotekijät, arvot ja persoonallisuus.
2. Sosiaalinen taso: työntekijällä on oma rooli ja työtehtävät yhteisön/tiimin jäsenenä ja yhteisöllä on yhteiset tavoitteet työssä.
3. Organisaatiotaso: syntyy organisaation visiosta, missiosta ja näiden toteuttamisesta, johon liittyy vahvasti johtajien/esihenkilöiden toteuttama merkityksen ja motivaation johtaminen, joka tukee työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä.
4. Yhteiskunnallinen taso: syntyy, kun työ on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ja työn kautta voi vaikuttaa myönteisesti merkitykselliseltä tuntuviin yhteiskunnallisiin asioihin.
5. Transsendentaalinen taso: syntyy, kun ihminen kokee henkilökohtaisen henkisen tai hengellisen vakaumuksen kautta oman toimintansa ja työnsä suurempaa transsendentaalista tarkoitusta ja merkitystä. (Sahimaa, 2018)

Studentworkin tutkimuksen (2019) mukaan 87 prosenttia vastaajista arvotti työn merkityksellisyyden korkeammalle kuin palkan. Tämä liittyy siihen, että työntekijät haluavat tehdä omannäköistä työtä. Saman tutkimuksen mukaan tutkimukseen osallistuneet nuoret

työntekijät arvostavat mukavia työkavereita, hyvää johtamista, joustoa työssä ja haluavat työskennellä itseään kiinnostavissa rooleissa, joissa on mahdollisuus innovointiin ja ongelmanratkaisuun. (Studenwork, 2019) Konsulttiyhtiö Deloitteen tutkimuksen mukaan, kaikki ikäluokat arvostavat samankaltaisia asioita, mutta milleniaalit ovat vain vahvemmin vaatineet ääneen näitä asioita. (Törnblom, 2020) 2020-luvulla tehtyjen tutkimuskyselyiden (Talent Vectian Työntekijäkokemus 2020-tutkimus ja Leidenschaftin Signi-kysely) mukaan, työntekijät pitivät tärkeimpinä työn merkityksellisyyttä, mielekästä työtä, työn päämäärien ymmärtämistä, vaikutusmahdollisuuksia työhön ja työympäristöön, kehittymismahdollisuuksia, henkilökohtaisen osaamisen ja kompetenssin osaamista, työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työpaikan vahvaa yhteishenkiä sekä oikeuden mukaista palkkaa ja luontoisetuja. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 77-78)

#### **4.4 Flow, työn imu ja työn tuunaaminen**

Flow-kokemus ja työn imu ovat hyvinvoinnin kokemuksia. Lisäksi nämä vaikuttavat positiivisesti työntekijään työssä ja vapaa-ajalla. Näistä kokemuksista hyötyy myös työnantaja. Työn imua kokevat työntekijät ovat uudistamishakuisia, aloitteellisempia, sitoutuneempia, auttavaisempia yhteisön jäseniä ja luovat työn imua työyhteisöön. Flow-tunteessa tuntuu kuin työn tekeminen sujuu kuin itsestään. Se on tila, jossa ihminen tuntee hallitsevansa sen mitä tekee, suorittaa tehtävänsä tehokkaasti ja missä ihminen on parhaimmillaan. Työn imu ja flow-kokemus ovat innostusta, iloa, myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin asiaa, jotka ovat omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen. Tarmokkuus on energisoivaa ja halua panostaa työhön sekä vastoinkäymisten hallintaa. Omistautuminen on merkityksellisyyden kokemusta, innokkuutta, inspiraatiota ja ylpeyttä työstä. Uppoutuminen on paneutumista työhön ja syvää keskittymistä, josta koetaan nautintoa, jolloin työtä tehtäessä aika kuluu huomaamatta. (Hakanen, Seppälä & Kaltiainen, n.d.-a; Hakanen, n.d.) Työterveyslaitoksen ja Etlan tutkimuksen (2021) mukaan työn imun myönteiset seuraukset työmarkkinoilla ovat merkittäviä ja työpaikoilla tulisi panostaa työhyvinvointiin ennakoivasti. Tällöin työhyvinvoinnin toimenpiteitä toteutetaan aktiivisesti koko ajan, eikä silloin, kun asiat menevät huonosti. (Hakanen, Rouvinen, Ylhäinen, 2021)

Työn imun ja flow-tilan koetaan parantavan elämän laatua ja lisäävän onnellisuutta. Työn imua edistää neljä erilaista voimavaraa. Näitä ovat työtehtävään, työn järjestämiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen ja organisaatioon liittyvät voimavarat. Työtehtäviin liittyviin voimavaroihin liittyy työn monipuolisuus, palkitsevuus ja kehittävyys. Työn järjestämiseen liittyviin voimavaroihin sisältyy työroolin ja tavoitteiden selkeys, työaikojen joustavuus ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja ovat arkinen huomaavaisuus, ystävällisyys, palaute, johtamisen selkeät käytännöt, oikeudenmukaisuus, esimiehen ja työyhteisön tuki. Organisaatioon liittyvät voimavarat ovat innovatiiviset toimintatavat, työn varmuus, työpaikan ilmapiiri, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. (Hakanen, Seppälä & Kaltiainen, n.d.-a)

Työn tuunaaminen on työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi ja siinä tavoitellaan innovatiivisuutta, unelmien toteuttamista ja rutiinien ravistelua. Työn tuunaaja ottaa aktiivisen roolin innostuksensa säilyttämisestä ja herättelystä työssään sen sijaan, että odottaa pelkästään sen olevan työnantajan vastuulla. Tarkoituksena ei ole muuttaa työtä itseään, vaan omaksua uusi näkökulma työntekoon tai muokata työtehtävien osia siltä osin kuin se on mahdollista. Useimmissa työtehtävissä työn tuunaaminen onnistuu, jolloin voi ainakin jonkin verran vaikuttaa esimerkiksi työtapoihin tai työn sisältöön. Työn tuunamisessa työntekijä voi hakea uusia oppimisen elämyksiä opettelemalla esimerkiksi uuden taidon, jota voi hyödyntää työssään. Näin työntekijä voi rikkoa työrutiineja, jolloin hän kokeilee tehdä asioita eri tavalla tai voi hyödyntää omia kykyjään uudella tavalla työssään. (Hakanen, Seppälä & Kaltiainen, n.d.-b)

#### **4.5 Psykologinen sopimus**

Työnantajalla ja työntekijällä on usein psykologinen sopimus, joka sisältää, mitä työnantajan odotetaan tarjoavan ja mitä työntekijältä odotetaan tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa (kuva 18). Mikäli psykologinen sopimus on ristiriitainen tai epäselvä, se vaikuttaa työntekijän työn tekemisen tehokkuuteen. Luottamus ja itsensä kehittäminen ovat psykologisen sopimuksen kulmakiviä. Ennen työelämässä työntekijän hyviä puolia olivat nöyryys ja suostuminen työnantajan tiukkaan ohjaukseen. Nykypäivänä ihanteena on luova ja itseohjautuva

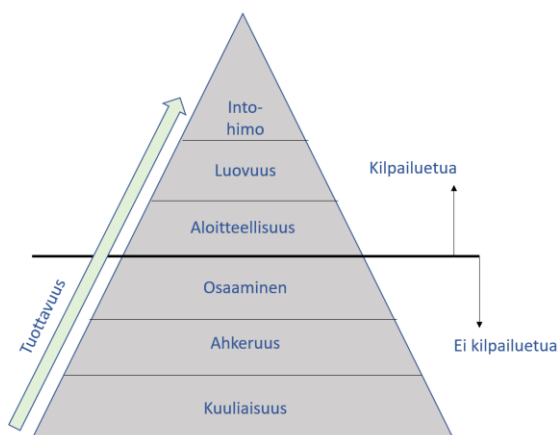
työntekijä, joka ymmärrettävistä syistä hakeutuu aina kohti uusia haasteita. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 65-67)

Kuva 18. Psykologinen sopimus, mitä työnantajan odotetaan tarjoavan ja mitä työntekijältä odotetaan. (mukaillen Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 65-67)

Työnantajan odotetaan tarjoavan		Työntekijältä odotetaan nyt ja tulevaisuudessa	
kohtuullista palkkaa ja järjeviä palkitsemismalleja	johdonmukaista johtamista	halua tulla palkituksi tuloksen perusteella	sitoutumista yhteisiin arvoihin
työllistymistä	hyväksyttävän toimintakulttuurin ja arvopohjan	osaamista ja halua kehittää osaamistaan	sosiaalisuutta ja yhteistyötaitoja
mielekkäitä, selkeitä ja haasteellisia työtehtäviä	asiallista palautetta	oman työmarkkina-arvon ylläpitämistä	kielitaitoa
mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen	riittävää joustavuutta työjärjestelyissä	vastuuta omasta hyvinvoinnista	ICT-tekniologioiden hallintaa
mahdollisuutta saada konkreettisia tuloksia, jotka jäsentyvät kokonaisuuteen	riittävää ja rehellistä viestintää	muuntautumiskykyä ja joustavuutta	omaaloitteellisuutta
kontrollia vain niissä asioissa, joissa se on välttämätöntä	enemmän ihmisen rakentamista kuin käyttämistä	verkottumista	itsetuntemusta ja omien vahvuuksien tunnistamista
mahdollisuuksia vaikuttaa varsinkin oman työn järjestelyihin	reilua kohtelua ja arvostusta	innovatiivisuutta ja luovuutta	liikkuvuutta
mahdollisuuksia sosiaalisiin kontakteihin			

Gary Hamel on luonut kykyjen hierarkiapyramidin (Hierarchy of Capabilities) (kuva 19), joka kuvaa mitä työntekijä antaa työnantajalleen. Alimmalla tasolla, työntekijän ollessa jollain tavalla sitoutunut työhönsä, hän antaa työnantajalleen kuuliaisuutensa. Se kuvastaa sitä, kuinka työntekijä tulee töihin ja tekee sen mitä pyydetään. Kun työnantajan ja työntekijän välillä tapahtuu jotain positiivista, niin työntekijä siirtyy seuraavalle tasolle ja hän päättää tehdä työnsä ahkerasti. Seuraava taso on osaaminen, jolloin työntekijä tekee työnsä niin hyvin kuin osaa, jopa paremmin kuin on yksityiskohtaisesti neuvottu tekemään. (Jussila, 2017)

Kuva 19. Gary Hamelin kykyjen hierarkiapyramidi. (mukaillen Jussila, 2017)



Osaamisesta seuraava taso on aloitteellisuus, jolloin työntekijä on aktiivinen, ottaa asioita esiin ja tuo ilmi kehityskohteet. Aloitteellisuustasolla työntekijä alkaa välittämään työstään. Seuraavalla tasolla on luovuus, jolloin työntekijä miettii aktiivisesti, miten omaa työtä ja yritystä voitaisiin kehittää paremmaksi. Ylimmällä tasolla intohimoinen työntekijä kokee päivittäin työn merkityksellisyyttä ja suhtautuu työhönsä intohimoisesti. Työntekijän siirtyminen pyramidin alatasolta ylöspäin, johtuu yleensä siitä, että työntekijän ja esihenkilön välillä on tapahtunut jotain, joka saa työntekijän antamaan omasta panoksestaan enemmän.

Hamelin mukaan kolme alinta tasoa, eivät tuota yritykselle kilpailuetua. Kolme ylintä tasoa puolestaan tuottavat yritykselle kilpailuetua. Kun työntekijä etenee tasolta seuraavalle tasolle, niin alimmat tasot seuraavat aina mukana, jolloin ylimmän tason saavuttanut työntekijä omaa kaikki alemmat tasot. Hamelin pyramidissa osoitetaan, kuinka alhaalta ylöspäin siirtyessä työntekijän tuottavuus kasvaa. Kolmen ylimmän tason asia on, että aloitteellisuutta, luovuutta ja intohimoa ei saavuteta rahalla, pakottamalla tai pyytämällä, vaan ne työntekijä antaa ”lahjana” työnantajalleen. (Jussila, 2017)

#### 4.6 Psykologinen turvallisuus

Työnkuvat muuttuvat työelämän murroksen myötä kiihtyvällä vauhdilla, tulee uutta tietoa koko ajan, teknologia kehittyy ja asiakkaiden vaatimukset muuttuvat nopeammin.

Ratkaisukeskeisyys korostuu lisääntyvissä määrin. Pitää keksiä uusia ratkaisuja ja sopeutua uusiin toimintatapoihin. Yhdessä tekeminen lisääntyy työelämässä ja hyödynnetään useamman asiantuntijan osaamista yhtä aikaa. Uusien tietojen jakaminen muiden kanssa,

vaatii psykologista turvallista ympäristöä. Virheiden jakaminen muiden kanssa vaatii rohkeutta, mutta auttaa tiimiä välttämään samat virheet. Psykologinen turvallisuus lisää luovempien ratkaisujen käyttöä, rohkeampaa kokeilua, uskallusta ottaa riskejä ja yleensä työntekijät ovat tyytyväisempiä työssään. Turvallisen ilmapiirin luominen työpaikalle ei ole yksinkertaista. Esihenkilöillä on suuri rooli hyväksyvän työilmapiirin luomisessa. Avoimuus, kunnioitus, kuunteleminen, hyväksyminen ja vuorovaikutus ovat hyvä lähtökohta. Ilmapiirin luomisessa auttaa myös epäviralliset hetket, kuten kahvihetket, jossa kohdataan kollegoiden kanssa rennommassa ympäristössä. (Leiviskä, 2020)

Google tutki vuonna 2015 henkilöstöään syvällisemmin (yli 200 haastattelua, yli 180 tiimiä) selvittääkseen yrityksen menestystekijät huipputiimeissä verrattuna muihin tiimeihin. Henkilöstöosasto oli ennakoanut, että tuloksista korostuu työntekijöiden yksilölliset taidot ja piirteet, jotka työskentelevät huipputiimeissä, mutta näin ei tuloksista kuitenkaan ilmennyt. Tutkimuksen mukaan Googlen tärkein menestystekijä työntekijöiden mielestä oli psykologinen turvallisuus, jossa jokainen voi tuntea olonsa turvalliseksi, ottaakseen riskejä ja olemaan haavoittuvainen kollegoiden edessä. Muut menestystekijät tutkimuksessa olivat luotettavuus, työn rakenne ja selkeys, työn merkityksellisyys ja työn vaikutus. (Rozovsky, 2015)

Vuorovaikutuksen laadulla on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden, muutosketteryyden ja innovaatioiden toteutumisessa. Tiimien kollektiivinen älykkyys ja yhteistyön synergiset hyödyt aktivoituvat vain, kun kilpailun sijaan käytetään rakentavaa vuorovaikutusta. (Huitti, 2020, s. 47) Yrityksen tulos kohenee, uusia ideoita syntyy helpommin ja työntekijät viihtyvät paremmin, kun työpaikalla vallitsee psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus saa ihmiset vapautumaan työpaikalla, ja työntekijät uskaltavat helpommin sanoa ääneen keskeneräisiä ideoita, joista voi myöhemmin tulla menestyksekkäitä asioita. Palautteenantokulttuuri, kannustus puhumaan ja yrittämään, auttavat psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Siihen liittyy vahvasti rohkeus tehdä asioita ja kokeilla uutta pelkäämättä epäonnistumista. Työpaikalla tulisi olla luottamuksen ilmapiiri ja vahva yrityskulttuuri, joka tukee turvallisuutta. (Leiviskä, 2020)



## 5 Vertailuanalyysitutkimus

### 5.1 Vertailuanalyysitutkimuksen teoria

Vertailuanalyysitutkimuksen synonyymejä ovat muun muassa benchmarking, esikuva-analyysi ja vertailukehittäminen. Vertailuanalyysin tavoitteena on tutkia ja kerätä toisilta yrityksiltä tietoja ja taitoja, joita voidaan soveltaa omaan liiketoimintaan. Usein kehittämistyö kohdistetaan johonkin tiettyyn liiketoiminnan osa-alueeseen, esimerkiksi tuotantoprosesseihin, kustannuksiin, lopputuotteisiin, laatuun, asiakasarvoon tai työtapoihin. Toiminnan tavoitteena ei ole yritysten kopiointi, vaan oppinen toisten yritysten liiketoiminnasta. Vertailuanalyysiä voidaan hyödyntää myös jonkin yksittäisen ongelman ratkaisemiseksi. (Vuorinen, 2013, s. 158-166)

Vertailuanalyysitutkimus voidaan jakaa neljään toteuttamisvaihtoehtoon. Sisäisessä vertailuanalyysissä yritys vertailee oman tekemisensä tasoa eri yksiköissään tai toiminnoissaan. Esimerkiksi ravintolaketjut voivat vertailla eri toimipaikkojen keskeisiä tunnuslukuja, kuten katteen määrä suhteutettuna työntekijätunneittain ja -vuorottain tai liikevaihdon vertailua. Vertailun jälkeen voidaan esimerkiksi etsiä tehokkuuden parantamiskeinoja tai parhaita käytäntöjä koko organisaatioon. Kilpailijavertailuanalyysissä etsitään oman alan menestyneitä organisaatioilta vertailukohteiksi.

Toimialavertailuanalyysissä etsitään yritysryhmässä toimialan parhaita käytänteitä, joita voidaan hyödyntää omassa liiketoiminnassa. Toiminnallisessa vertailuanalyysissä yritys pyrkii kehittämään jonkin osa-alueen toimintaa tekemällä vertailua oman liiketoiminta-alan ulkopuolisiin yrityksiin. Tietyt liiketoiminnot eivät ole toimialaan sidoksissa ja usein oman toiminnan kehittämiseksi hyvät toimintamallit saattavat löytyä oman alan ulkopuolelta. (Vuorinen, 2013, s. 158-166)

Opinnäytetyön vertailuanalyysitutkimus on toiminnallinen vertailuanalyysi, jossa tarkastellaan toimeksiantajan liiketoiminta-alueen ulkopuolella olevia yrityksiä. Nämä yritykset toimivat strategialähtöisesti yrityskulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Vertailuanalyysitutkimuksessa on mukana kolme eri toimialan yritystä. Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa, miten yrityksissä on hyödynnetty työntekijälähtöistä toimintaa ja vahvaa yrityskulttuuria sekä oppia miten yritykset ovat hyödyntäneet näitä

menetystekijänä liiketoiminnassaan. Nämä yritykset ovat Lasten Päivän Säätiön Linnanmäki, Oy Hartwall Ab ja Koti Puhtaaksi Oy. Haastatteluaineisto on kerätty Yrityskulttuuri on kuningas -podcastohjelmasta, jossa yrityksen edustajat ovat olleet haastateltavana. Lisäksi haastatteluiden tietoja on täydennetty yritysten internetsivuilta löytyvillä tiedoilla. Linnanmäen liiketoiminnanjohtaja Pia Adlivankin haastattelu on julkaistu 25.2.2020 ja on kestoltaan 1 h 22 minuuttia 2 sekuntia. Hartwallin henkilöjohtaja Linda Aron haastattelu on julkaistu 21.4.2021 ja on kestoltaan 40 minuuttia ja 57 sekuntia. Koti Puhtaaksi Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja Saana Tynin haastattelu on julkaistu 25.2.2020 ja on kestoltaan 1 h 27 minuuttia ja 32 sekuntia.

## 5.2 Yritys 1

Lasten Päivän Säätiö pyörittää Linnanmäen Huvipuistoa. Toiminnan tarkoituksena on tuottaa varoja lastensuojelulle ja varat ohjataan käyttöön kuuden suomalaisen lastensuojelujärjestön kautta. Linnanmäellä työskentelee 70 ympärivuotista työntekijää ja vuosittain 650 kausityöntekijää. Kaikkien Linnanmäen työntekijöiden titteli on hupimestari. Linnanmäki on valittu suurten yritysten sarjassa yhdeksi Suomen parhaista työpaikoista Great Place to Workin työtyytyväisyyskyselyssä. Linnanmäki on saanut vuodesta 2017 alkaen kolmena vuonna peräkkäin Great Place to Work-sertifikaatin. (Linnanmäki, n.d.-a)

Kuvassa 20 on kuvattu Linnanmäen arvot, visio ja missio. Linnanmäellä on tärkeää, että arvot suunnataan henkilöstölle ja ne ohjaavat henkilöstön toimintaa. Linnanmäellä arvot sanoitetaan henkilöstölle ja henkilöstön käyttäytymisen kautta ne näkyvät myös ulospäin. Linnanmäellä arvostetaan työntekijöiden luonnetta ja aitoutta. Henkilöstön kanssa yhdessä luodaan yhteiset pelisäännöt ja sanoitetaan, miten työpaikalla toimitaan sekä miten ei toimita. Linnanmäen vision mukainen tavoite on olla rakastetuin huvipuisto työntekijöiden ja asiakkaiden mielestä sukupolvelta toiselle. (Adlivankin, 2020)

Kuva 20. Linnanmäen arvot, visio ja missio. (Linnanmäki, n.d.-b)

#### Arvot

- **Olemme hupimestareita**, eli työskentelemme asiakkaan iloksi ja luomme heille ainutlaatuisia elämyksiä.
- **Pelaamme yhdessä**, eli autamme työkaveria onnistumaan ja osallistumaan ja toimimme joukkueena kumppaniemme kanssa, pilke silmäkulmassa.
- **Kehitämme intohimoisesti**, eli tavoittelemme suunnitelmallisesti yhä parempaa huvipuistoa ja uskallamme kysyä ja kyseenalaistaa oppiaksemme lisää.
- **Hauskuutamme vastuullisesti**, eli toimimme turvallisesti ja luotettavasti ja tuloksellinen toimintamme varmistaa tuen lastensuojelutyölle.



#### Visio

Intohimoisesti kehitämme yhdessä rakastetuinta huvipuistoa.

#### Missio

Huvittelemalla hyvää lastensuojelutyölle.

Linnanmäellä kaiken toiminnan keskiössä on aina missio. Missiolla halutaan viestittää ja painottaa työntekijöille sitä, että mitä varten tätä yritystoimintaa tehdään. Linnanmäen missio on kerätä huvittelemalla hyvää lastensuojelutyölle. Tämä viestii henkilöstön hyvinvoinnin ja työssä viihtyvyyden tärkeyttä, joka mahdollistaa sen, että asiakkaat saavat sitä palvelua mitä odottavatkin huvipuistokäynniltä ja tämän lisäksi saadaan kerättyä varoja lastensuojelutyölle. Linnanmäki on tietoisesti panostanut siihen, että jo ensimmäisenä työpäivänä viestitään ja opetetaan, mikä on Linnanmäen yrityskulttuuri ja korostetaan yhdessä tekemisen meiningistä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Adlivankin, 2020)

On tärkeää, että työntekijät kokevat, että heihin panostetaan, jolloin myös työntekijät haluavat panostaan työhönsä, asiakaspalveluun, asiakastarpeiden ylittämiseen ja yrityksen menestymiseen. Linnanmäellä tiedostetusti panostetaan henkilöstöön, josta seuraa, että henkilöstö panostaa asiakkaisiin ja sitä kautta Linnanmäki menestyy. Tämä kierre tuottaa Linnanmäelle lisävaroja, jolla taas mahdollistetaan henkilöstön hyvinvointiin, iloon ja innostamiseen panostaminen. (Adlivankin, 2020)

## Muutosmatka

Pia Adlivankin on tullut Linnanmäelle toiminnanjohtajaksi vuonna 2014, jonka jälkeen Linnanmäellä on tehty suuri kulttuurimuutos. Kulttuurimuutoksen tekeminen on hidas prosessi. Aiemmin Linnanmäellä tehtiin omissa osastoissa kehitystyötä, joka ei ollut yhteen suuntaan menevää. Adlivankin toiminnanjohtajuuden myötä Linnanmäelle alettiin vahvasti

kehittää yhdessä tekemisen kulttuuria. Alussa kulttuurinmuutostyössä tuli vastustusta henkilöstöltä. Linnanmäellä panostetaan siihen, että henkilöstö ei ole siiloutunut työssään ja henkilöstö tuntee myös muut yksiköt kuin vain oman yksikön kollegat. (Adlivankin, 2020)

Linnanmäellä viestitään ja toimitaan yhdessä tekemisen puolesta, joka näkyy myös sydämen muotoisena organisaatiokaavana, jossa jokainen yksikkö on piirretty kuvina. Tämä kuvastaa sitä, että koko henkilöstö on yhtä tärkeä ja kaikkia työntekijöitä tarvitaan, että yhdessä onnistutaan. Linnanmäellä ei ole hierarkiaa, mutta se ei poista työn vastuualueita. Kaiken toiminnan keskiössä Linnanmäellä on luottamus ja, se miten kohdellaan työntekijöitä. Luottamuksen kasvattamista on rakennettu osallistamisen kautta, jolloin esimerkiksi kuukausikokouksissa henkilöstöä osallistutetaan kertomaan oman toimialueen asioita, sen sijaan, että esimerkiksi toiminnanjohtaja on vain se, joka puhuu. (Adlivankin, 2020)

Adlivankin on ottanut henkilöstön mukaan strategian suunnitteluun mukaan. Alkuun Adlivankin joutui ”pakotettuna” nimeämään yrityksestä yhdeksän työntekijää strategiasuunnittelutyöryhmään, parin vuoden päästä tästä mukaan vapaaehtoisesti halusi mukaan 18 työntekijää ja siitä kahden vuoden päästä vapaaehtoisia oli 52 työntekijää. Linnanmäellä koko henkilöstö suunnittelee toimintaa ja työryhmät valmistelevat sekä viimeistelevät suunnitelmat. Linnanmäellä palkitseminen on ollut kannusteena tärkeä osa kulttuurin muutosprosessia. Linnanmäellä on ymmärretty, että yrityskulttuurin kehittäminen on suunnitelmallista ja määrätietoista toimintaa, joka huomioidaan pienistä asioista lähtien. (Adlivankin, 2020)

### **Yrityskulttuurin ytimessä**

Linnanmäen toiminnanjohtaja Pia Adlivankinille on sydämen asia, että henkilöstö voi hyvin ja on tärkeää, että jokainen työntekijä sitoutuu yhdessä rakennettuun yrityskulttuuriin. Yrityskulttuurin rakentamiseen Linnanmäelle kuuluu luottamuksen rakentaminen. On tärkeää, että henkilöstö uskaltaa sanoa mielipiteensä, myös eriävät mielipiteet. Linnanmäellä jokaisen työntekijän velvollisuus on kysyä ja kyseenalaistaa, jotta yhdessä voidaan kehittyä ja kehittää. (Adlivankin, 2020)

Linnanmäellä yrityskulttuuri on sitä, että rakennetaan työn intohimoa työntekijöissä. Työntekijät kokevat, että heihin panostetaan ja heitä kuullaan. Työntekijät voivat vaikuttaa

asioihin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. Lisäksi Linnanmäellä työntekijät pystyvät kehittymään ja kehittämään itseään. Linnanmäki tutki vakituudessa työsuhhteessa olevaa henkilöstöään kyselytutkimuksella, jossa työntekijöiltä selvitettiin muun muassa, mistä asioista työntekijä ylpeänä kertoo työstään muille ja mikä saa työntekijän sitoutumaan Linnanmäkeen pitkäksi aikaa. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mistä syntyy työntekijän innostus ja intohimo Linnanmäkeä kohtaan. (Adlivankin, 2020)

Linnanmäellä käytetään tietoisesti omaa kieltä tietyissä tilanteissa työntekijöiden kesken. Adlivankinin mukaan tämä koetaan Linnanmäellä yhdistävänä tekijänä. On kuitenkin tietoisesti varottu, että kielen käyttö ei mene liiallisuusiin. Linnanmäellä tehdään harkiten suunniteltua viestintää henkilöstölle. Viestintä on tärkeä osa yrityskulttuuria. Adlivankin mainitsee, että missio, visio, arvot, strategiset kulmakivet ja pelisäännöt ovat yrityskulttuuria tukevaa ja siitä viestitään henkilöstölle selkeästi sekä yhteneväisesti jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Linnanmäellä tuloksia seurataan erilaisilla mittareilla ja käytössä on tulospalkkiojärjestelmä. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää, että työhyvinvointi tasapainotetaan toiminnan tehokkuuden ja tuloksen kanssa. (Adlivankin, 2020)

### **5.3 Yritys 2**

Oy Hartwall Ab on perustettu 1836, kun Victor Hartwall toi markkinoille kuplivat vedet. Hartwall työllistää Suomessa noin 700 työntekijää ja välillisesti yhteensä 11 000 työntekijää. Hartwall on osa tanskalaista Royal Unibrew-konsernia. Hartwall arvostaa suomalaista ainutlaatuista vettä ja Hartwallilla on taito jalostaa vedestä erilaisia juomia. Hartwall haluaa vaikuttaa suomalaiseen yhteiskuntaan ja juomakulttuuriin. (Aro, 2021; Hartwall, n.d.-a)

#### **Mission, vision ja periaatteiden uudistaminen**

Hartwallin missio oli muutama vuosi sitten vielä geneerinen, jota ei kuitenkaan muistettu ja toteutettu systemaattisesti päivittäisessä työskentelyssä. Pari vuotta sitten Hartwall halusi uudistaa mission ja kirjoittaa sen puhuttelevaan sekä palvelemaan muotoon.

Kehitysprosessissa haastateltiin työntekijöitä, asiakkaita ja sidosryhmiä. Uuden mission myötä yrityksen tehtävänä on ollut virkistää Suomea juomillaan. Tämä on selkeä sanoma, johon hartwallilaisten on helppo samaistua ja muistaa päivittäisessä työssä. Mission

kehitysprosessissa ymmärrettiin, että ei tarvitse tehdä hienoa ja monimutkaista missiota, vaan miettiä yrityksen sisintä ja historiaa sekä kirjoittaa ja sanoittaa se selkeästi ja samaistuttavasti. Jokainen työntekijä on Virkistäjä, joka on Hartwallin oma juttu. (Aro, 2021; Hartwall, n.d.-a)

Hartwall haluaa olla myös virkistävä työpaikka ja kumppani sidosryhmilleen. Hartwallin johto on tietoinen, että missio ei toteudu jokaisessa hetkessä jokaisen työntekijän kautta tällä hetkellä, mutta sitä kohti ollaan menossa koko ajan ja ollaan lähellä sen saavuttamisessa. Esihenkilötyön ja johtamisen kautta ohjataan työntekijöiden toimintaa mission, vision ja toimintaperiaatteiden toteuttamiseksi. (Aro, 2021; Hartwall, n.d.-a)

Virkistyminen näkyy myös yrityksen ulkopuolisessa viestinnässä. Hartwallin ulkoisessa viestinnässä kerrotaan, että kaikkien saavutusten takana ovat upeat hartwallilaiset. Vuonna 2021 Hartwall jakaa valmistuville lukiolaisille Lahdessa Virkistäjä-stipendejä, jossa arvosanojen sijaan palkitaan myönteisestä asenteesta. Tästä on tarkoitus tulla joka vuotinen perinne ja laajentua myös Lahdessa toimivaan koulutuskeskukseen. (Aro, 2021; Hartwall, n.d.-c)

Hartwallin visio on olla juoma-alan arvostetuin edelläkävijä, joka näkyy eniten tuotekehitykseen fokuoitumisessa. Hartwall lanseeraa useita kertoja vuodessa uusia juomia kuluttajille. Hartwallilla oli aiemmin käytössä yrityksen arvot, mutta yrityksen johto oli huomannut, että ne eivät käytännössä toteutuneet. Silloin päätettiin, että yritykseen luodaan periaatteet (kuva 21) ohjaamaan työskentelyä ja ei puhuta arvoista, että ne eivät sekoitu vanhoihin toimimattomiin arvoihin. Hartwallin periaatteet ovat sanoitettu me-muotoon ja ne ovat: lasimme on aina puoliksi täynnä, janoamme menestystä yhdessä sekä juomamme ja tekemme ovat hyviä. Periaatteissa korostuu, että henkilöstöllä on myönteinen asenne ja työntekijät ovat uteliaita. Hartwallilla uskotaan, että kaikissa tilanteissa ja ihmisissä piilee mahdollisuuksia. Hartwall haluaa olla kehittyvä yritys ja oppia uusia asioita. Yrityksessä kokeillaan uusia näkökulmia ja luodaan lisäarvoa kaikille sidosryhmille. Yrittäjähenkisyyttä pidetään kilpailukyvyn perustana. Yritys toimii vastuullisesti ja laatu edellä. (Aro, 2021; Hartwall, n.d.-a)

Kuva 21. Hartwallin periaatteet (arvot). (Hartwall, n.d.-a)

## Periaatteet

### Lasimme on aina puoliksi täynnä

Meillä on myönteinen asenne ja olemme uteliaita. Uskomme, että kaikissa tilanteissa, ihmisissä ja asioissa piilee mahdollisuuksia. Meidän tehtävämme on löytää ne.

### Janoamme menestystä yhdessä

Kehitämme yhdessä uusia ideoita, joista otamme oppia. Kokeilemme uusia näkökulmia ja luomme lisäarvoa kaikille sidosryhmillemme. Yrittäjähenkisyys on kilpailukykyemme perusta.

### Juomamme ja tekomme ovat hyviä

Toimimme vastuullisesti ja laatu edellä, kuten suurimmalta ja luotettavimmalta toimijalta odotetaan. Me vaikuttamme koko suomalaiseen yhteiskuntaan ja juomakulttuuriin.

## Tavoitteiden toteutuminen käytännössä

Koko henkilöstö on käynyt mission, vision ja toimintaperiaatteiden lanseerauksen jälkeen virkistyskoulutuksen, jossa koko henkilöstön kanssa käytiin läpi yhtiön olemassaolon tarkoitus ja sisään ajettiin uuden mission sekä vision tarkoitusta ja toteutumista. Uusille työntekijöille on lanseerattu Virkistysopas, jonka avulla uudet työntekijät pääsevät tutustumaan Hartwallin kulttuuriin, visioon, missioon ja periaatteisiin. Hartwallilla on ymmärretty, että mission on välityttävä jokaisessa kohtaamisessa henkilöstön tai tuotteiden kanssa kohtaamistilanteessa. Kun kuluttaja juo Hartwallin juomaa, on yrityksen vahva tahto virkistää juomallaan kuluttajaa siinä hetkessä. (Aro, 2021; Hartwall, n.d.-a)

Sisäisen viestinnän kautta vahvistetaan onnistumisen kokemuksia ja kerrotaan myös kehityskohteista. Hartwall haluaa olla Suomen virkistävin työpaikka ja ajatuksena on, että jokainen työntekijä voi lähteä töiden jälkeen kotiin virkistyneenä. Hartwallin visio ja missio haastavat jokaisen työntekijän joka päivä miettimään, miten työtä tulisi tehdä, että visio ja missio toteutuvat jokaisen työntekijän kohdalla ja lupaukset voidaan lunastaa. Missio on strateginen valinta, jonka parissa työskentelee työryhmä. Mission halutaan näkyvän myös työntekijäkokemuksessa ja työnantajamielikuvassa, joita systemaattisesti työstitään. Henkilöstökysely Hartwallilla on virkistysbarometri, jossa näkyy myös mission sanoma. Hartwallilla halutaan korostaa työn merkityksellisyyden kokemusta mission kautta. (Aro, 2021; Hartwall, n.d.-b)

Hartwallilla on ideapanimo, johon työntekijät voivat tuoda kehitysideoitaan toiminnan parantamiseksi ja henkilöstöä kannustetaan kehitystoimintaan. Hartwallilla palkitaan kuukausittain kuukauden Virkistäjä. Rekrytoinnissa myös kartoitetaan uudet työntekijät, jotka sopivat yrityksen kulttuurin. Ylennyksen edellytyksenä on aina, että työntekijän on toteutettava yrityksen periaatteita (arvoja). Työntekijöiden suoriutuminen ja palkitseminen perustuu myös yrityksen periaatteisiin. Aron mukaan tärkeimmät asiat, jolla Hartwallin olemassaolon syytä ja organisaation tavoitetta tuodaan esiin työntekijöille, on asioiden tekeminen näkyväksi tekojen kautta, viestintä, henkilöstön osallistaminen ja johtaminen. (Aro, 2021)

## 5.4 Yritys 3

Koti Puhtaaksi Oy on kotimainen siivousalan yritys, joka vaikuttaa seitsemällä eri paikkakunnalla ja jossa työskentelee lähes 300 työntekijää. Koti Puhtaaksi Oy oli Great Place to Workin tutkimuksessa vuonna 2018 Suomen kuudenneksi paras työpaikka. Vuonna 2019 samaisessa tutkimuksessa yritys oli Suomen paras työpaikka ja Euroopassa yhdeksänneksi paras työpaikka sekä Euroopan paras siivousalan yritys. Yhtiön jokainen työntekijä on saanut siivoukseen perehdytyksen, myös hallituksen jäsenet. Yrityksessä koetaan tärkeänä, että jokaisen päättävän henkilön pitää tietää, mitä käytännön työ on, jotta voi vastata liiketoiminnan kehittämistä ja päätöksistä. Yrityksessä on sanoitettu, että he ovat Suomen paras työpaikka, kun työntekijät ovat keskenään Suomen parhaita työkavereita. Jos jokainen työntekijä ei ole omalla toiminnallaan Suomen paras työkaveri, ei myöskään yritys voi olla Suomen paras työpaikka. (Koti Puhtaaksi Oy, n.d.; Tyni 2020)

### Liiketoiminnan rakentuminen ja rakentaminen

Yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja Saana Tyni pitää itseään edelleen myös siistijänä, vaikka ei enää siistijän työtä kerkeä muiden vastuiden vuoksi tekemään. Yrityksen alussa Tyni oli ainoa työntekijä. Asiakkaat olivat tyytyväisiä ja suosittelivat Tyniä tutuilleen ja näin Tynille tuli uusia asiakkaita. Yrityksen kasvu on tapahtunut täysin asiakkaiden miellyttämisen halusta, kun asiakkaille ei haluttu sanoa, että kaikki siivousajat ovat jo menneet. Vähän kuin huomaamatta yrityksen toiminta on vuosien varrella kasvanut asiakas ja työntekijä kerrallaan. (Tyni, 2020)



Yrityksen kasvua on helpottanut se, että asiat on tehty alusta asti laadukkaasti. Kirjoitettu toimintamalli on selkeyttännyt toimintaa ja alusta asti on panostettu tavoiteltuun vahvaan yrityskulttuuriin. Tyni kuvailee, että yrityskulttuuri on sisäisiä arvoja, jotka muovautuvat käytännön toiminnaksi. Yritys arvostaa työntekijöitään ja haluaa myös näyttää arvostuksensa. Yrityksen jokainen työntekijä on esitelty yrityksen kotisivuilla. Tyni näkee tärkeänä liiketoiminnassa yhdessä tekemisen, yhdessä päättämisen, yksilön ymmärtämisen ja arvostamisen, mutta yksilö ei ole koskaan yhteisöä tärkeämpi. Tynin tavoitteena on tuoda julkisesti siivousalaa esiin, sanoittaa siivoustyön syvällisempää merkitystä ja nostaa siistijöiden ammattiarvostusta. (Tyni, 2020)

Tynin mukaan yritys on olemassa sen vuoksi, että halutaan tehdä Suomesta onnellisempi paikka elää. Jokaisen kohtaamisen tarkoituksena on tehdä sanojen ja tekojen avulla kohdattu henkilö onnellisemmaksi, oli hän sitten asiakas tai kollega. Tämä päätös on tehty yhdessä henkilöstön kanssa ja Tyni haluaa osallistaa työntekijät mukaan toimintaan. Kun jokainen työntekijä sitoutuu tähän, se vaikuttaa myönteisesti kaikkien toimintaan ja ilmapiiriin. (Tyni, 2020)

Yrityksen arvot ovat joka toimipisteessä näkyvällä paikalla esillä. Yrityksen omien arvojen lisäksi jokainen tiimi on jäsenten kesken miettinyt omat arvot, joihin työntekijät haluavat sitoutuvat. Yrityksen arvot on sanoitettu työntekijöiden vuoksi minä-muotoon, jotta arvot olisivat helposti lähestyttäviä. Yrityksen arvot ovat: olen rehellinen, palvelen asenteella ja valitsen kotimaista. Olen rehellinen -arvon taustalla on se, että halutaan olla luotettavia, ja kun toimitaan rehellisesti joka tilanteessa, niin sen myötä muodostuu luottamusta. Palvelen asenteella -arvon taustalla on lupaus asiakkaan ja kollegan palvelemisesta ammattitaitoisesti, iloisesti ja reippaasti. Valitsen kotimaista -arvon taustalla on vastuulliset ja ekologiset valinnat liiketoiminnassa. (Tyni, 2020)

Siivousalalla on vuonna 2020 ollut työvoimapula, mutta Koti Puhtaaksi Oy:ssä tämä ei ole näkynyt, vaan yritys on kaksinkertaistanut henkilöstömäärän. Vuonna 2019 yritykseen tuli 5000 työhakemusta. Rekrytointiprosessissa Koti Puhtaaksi Oy:ssä käytetään mallia, jossa ensin on työhaastattelu, toisessa vaiheessa työnhakija menee yhtiön työntekijän kanssa asiakaskohteeseen, jossa voi kysellä tarkemmin työstä ja samalla näyttää omaa ammatillista osaamistaan. Tämän jälkeen yhtiön työntekijältä kysytään, haluaisiko tämä olla työnhakijan

työpari. Mikäli kaikki prosessissa mukana olevat henkilöt ovat sitä mieltä, että työnhakija on sopiva, hänet palkataan. Vahvan yrityskulttuurin vaikutus näkyy myös uusien työntekijöiden kohdalla, jolloin on helposti nähtävissä työsuhteen alussa, sopeutuuko uusi työntekijä vallitsevaan kulttuuriin. (Tyni, 2020)

### **Henkilöstön tasa-arvoisuus ja yhteisöllisyys**

Tyni kuvailee Koti Puhtaaksi Oy:tä suvuksi, jonka sisällä tiimit ovat kuin perheitä. Tiimien jäsenet ovat tasavertaisia. Tyni arvostaa työntekijälähtöistä liiketoimintaa. Yrityksessä on vain kaksi esihenkilöä, joiden tehtävänä on työsuhteiden aloitus ja lopetustehtävät. Tiimeissä on vastuuhenkilö ilman henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Hänelle ilmoitetaan päivätoimintaan vaikuttavat asiat esimerkiksi sairauspoissaolot tai laiterikot. Työntekijöiden ja tiimien tasavertaisuudella on haluttu tukea sitä, että jokainen tietää olevansa yhtä tärkeä kuin kollegakin on. (Tyni, 2020)

Henkilöstö kokoontuu kerran kuukaudessa keskustelemaan yritykseen ja toimintaan liittyvistä asioista. Kuukausipalaverissa työntekijän on mahdollisuus tuoda kehitysideoita esiin toiminnan parantamiseksi. Parhaimmillaan yhdessä kuukaudessa on tullut 273 kehitysideaa henkilöstöltä. Työntekijöitä halutaan haastaa yrityksen kehittämistoimintaan. Esimerkiksi eräässä kuukausipalaverissa henkilöstö ryhmätyönä mietti, mitä tapahtuu, jos Koti Puhtaaksi Oy häviää maailmankartalta, mitä halutaan asiakkaan kokevan yrityksen palveluista ja mitä työntekijät haluavat itse kokea yrityksen toiminnassa. Yrityksessä arvostetaan, kun työntekijät uskaltavat olla eri mieltä asioista ja tuoda oman mielipiteensä esiin rohkeasti. Tynin mukaan nykyään tulisi arvostaa sitä, että uskalletaan ottaa epäkohdat esiin ja puhua niistä. Tämä auttaa kehittämään yrityksen toimintaa ja tekemään tarvittavia muutoksia, jolloin voidaan saada parempi tuloksia aikaan. Avoimuus, laadukas vuorovaikutus ja empatiakyky koetaan arvokkaana tekijänä yrityksen toiminnassa. (Tyni, 2020)

Yhteisöllisyyttä yrityksessä tuetaan monella tapaa. Heillä esimerkiksi siistijät tekevät työtä pareittain, vaikka se ei ole liiketaloudellisesti kannattavin tapa. Tämä on osoittautunut myös rekrytoinnissa kilpailijoista erottautuvaksi tekijäksi. Henkilöstön toiveen mukaisesti työparit ovat vaihtuvia. Koska työntekijät työskentelevät asiakkaiden kohteissa, työntekijät näkevät tiimiläisiään harvoin. Tähän yritys on konseptoinut mallin, jossa kaikki työntekijät käyvät

toimistolla perjantaisin ennen kuin lähtevät viikonlopun viettoon ja työntekijät voivat samalla vaihtaa kuulumia sekä ajatuksia viikkoon liittyen toistensa kanssa. Kun tiimien uudelleen järjestäminen tuli ajankohtaiseksi yrityksessä, jokainen työntekijä sai kertoa oman mielipiteensä siitä, mikä on hänen mielestään sopivan kokoinen tiimi. Henkilöstön toiveena oli, että tiimit eivät olisi liian isoja, eikä se ollut myöskään johdon toive, koska halutaan, että tiimien jäsenet voivat tuntea olonsa läheisiksi tiimissä olevien kanssa. (Tyni, 2020)

## 5.5 Tulosten analysointi

Linnanmäellä ja Koti Puhtaaksi Oy:ssä yrityskulttuurin johtaminen näkyy kaikessa tekemisessä, joka on systemaattista ja suunnitelmallista. Molemmissa yrityksissä on vahvasti ymmärretty henkilöstöön panostaminen. Hartwallilla on haastattelun perusteella uudenlaisen, vahvan ja suunnitelmallisen yrityskulttuurin luominen alkutekijöissään, kun visio, missio ja periaatteet (arvot) on uudistettu lähivuosina. Hartwallilla keskitytään haastattelun perusteella vahvasti vision, mission ja periaatteiden tavoitetilan saavuttamiseen, että ne oikeasti käytännön tasolla toteutuvat jokaisen työntekijän kautta. Tämä luo vahvan perustan Hartwallin uudistetulle toiminnalle ja yhteiselle tekemiselle kohti selkeitä tavoitteita. Yrityskulttuurin kehittäminen lähtee näistä perusasioita liikkeelle ja kehittyy matkan varrella suunnitelmallisen ja systemaattisen toiminnan myötä vahvemmaksi.

Adlivankin haastattelussa korostui selkeästi, että Linnanmäellä aidosti halutaan ymmärtää, mitkä tekijät tuottavat työntekijöille intohimoa työssä ja Linnanmäellä halutaan tukea näitä tekijöitä. Adlivankin ja Tynin haastatteluissa huokui yrityksen vahva me-henki, kun he kertoivat yrityksen toiminnasta. Tuli usko siihen, että he henkilökohtaisesti yhdessä henkilöstön kanssa haluavat tehdä työssään parempaa työpaikkaa vahvan yrityskulttuurin periaatteita hyödyntäen. Yrityskulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen ei ole johdon tai henkilöstöhallinnon tehtävä, vaan siihen osallistuu koko henkilöstö.

Jokaisessa vertailuanalyysitutkimuksen yrityksessä työntekijä tutustuu yrityskulttuuriin jo rekrytointivaiheessa ja heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Tämä on tärkeä osa uuden työntekijän perehdytyksessä. Linnanmäen haasteena on, kun yrityskulttuuri pitää niin sanotusti joka vuosi ”myydä” uudelleen uusille kausityöntekijöille. Kuitenkin haastattelun

perusteella tämä ei ole tuottanut vaikeuksia, koska Linnanmäen toiminta on hyvin suunniteltua ja systemaattista. Linnanmäen ja Koti Puhtaaksi Oy:n sisäisessä viestinnässä näkyy yrityskulttuuri ja kaikki prosessit on kuvattu sekä havainnollistettu henkilöstöä varten, jotta haluttu yrityskulttuuri näyttäytyy ja sanoutuu kaikille samalla vahvalla tavalla. Hartwall on myös sanoittanut mission, vision ja periaatteet (arvot) me-muotoon. Jokaisessa vertailuanalyysissä yrityksessä arvostetaan henkilöstön mielipiteitä ja kannustetaan henkilöstöä osallistumaan yrityksen toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön päästessä mukaan yrityksen kehittämiseen mukaan, se usein vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivoitumiseen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin sekä syventää työn merkityksellisyyttä.

Jokaisen vertailuanalyysissä mukana olevan yrityksen lähtökohtana on arvot, jotka on selkeästi sanoitettu henkilöstölle samaistuttavaan muotoon. Arvojen, mission ja vision tulee aidosti ohjata yritysten toimintaa päivittäin, eikä olla vain hienoja sanoja paperilla. Mission ja arvojen mukainen toiminta vaatii vahvaa me-henkeä ja yhdessä tekemistä. Strateginen vahva yrityskulttuuri tukee mukana tutkimuksessa olevien yritysten toimintaa kaikilla osa-alueilla. Mission, arvojen ja yrityskulttuurin toteutumisessa ollaan jokaisessa tutkimuksen yrityksissä tiukkoja, eikä yksittäisten työntekijöiden sooloiluun anneta mahdollisuutta. Mikäli työyhteisössä ilmenee sooloilua, siihen puututaan välittömästi. Tämä on ehdoton toimintatapa, kun yrityksessä on selkeä suunnitelma, miten yrityksessä tulee toimia yrityskulttuurin mukaisesti.

## **6 Kyselytutkimus**

### **6.1 Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen kyselytutkimuksen teoria**

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus. Tämä perustuu tutkimuksen kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita syy-seuraussuhteista, erilaisista luokitteluista, vertailuista ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. (Jyväskylän yliopisto, 2015c) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on epämuodollisempi tutkimustapa, jonka tarkoituksena on saada syvällistä tietoa vastaajien perusteluista ja vaikuttimista. Tavoitteena on ymmärtää ongelma, aihe tai asia syvällisesti yksilön näkökulmasta. Laadullinen tutkimus sopii yleensä käytettäväksi vain pienelle

ihmisjoukolla, koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja tarkkaa tietoa ongelmasta tai aiheesta. Tästä syystä se soveltuu vain kuvailemaan tutkimuksen tuloksia, eikä sen perusteella yleensä voi tehdä johtopäätöksiä tai päätöksiä. Laadullisen tutkimuksen tulos usein on harkinnanvarainen näyte tutkittavana olevasta ryhmästä, eikä niinkään edustava otos. (Helsingin yliopisto, 2017; Surveymonkey, n.d.) Määrällisen ja laadullisen menetelmäsuuntauksen eroa usein korostetaan. Kuitenkin määrällistä ja laadullista suuntausta voidaan käyttää samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. (Jyväskylän yliopisto, 2015)

Laadullisen menetelmän kohderyhmän valikoitumisen jälkeen tutkija määrittelee tarvittavien tapausten määrän sekä kriteerit, jotka tutkimukseen valittujen, informanttien, tulee täyttää ja tarvittaessa muodostetaan otoskehikko. Laadullisessa menetelmässä ei käytetä otantaa otantateorian mukaisesti, vaan oikeiden henkilöiden valinta on satunnaistamista tärkeämpää. Laadullisessa menetelmässä on kiinnitettävä erityistä huomiota tutkittavien valintaan. Tutkimukseen valittujen tulisi tietää mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä. Informanttien tulisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköitä ja heidän tulisi olla tutkittavan ilmiön kannalta oikea kohderyhmä. Informanttien tulee olla sopivia tutkimusongelman kannalta. (Kananen, 2017, s. 126-128) Kyselytutkimuksen voi toteuttaa hyödyntäen määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Kyselytutkimuksen avulla kerättyjä numeraalisia tietoja voidaan tukea kysymällä avoimia kysymyksiä, joka antaa vastaajalle vapauden vastata, mitä haluaa valmiiksi annettujen vaihtoehtojen sijaan. Avoimien kysymysten vastauksia voidaan hyödyntää suorilla lainauksilla kohderyhmän kommentteista, joka vahvistaa toteamuksia. (Surveymonkey, n.d.)

Kyselylomake täytyy suunnitella huolellisesti, koska siinä vaiheessa, kun kysely julkaistaan ja se välitetään vastaajille, siihen ei voi enää tehdä muutoksia. Koko kyselytutkimuksen onnistuminen riippuu usein kyselyn sisällöstä. Ratkaisevaa on, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä ja tilastollisesti oikealla tavalla. Näistä kumpikaan ei yksinään riitä, vaan kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sisällölliset ja tilastolliset näkökulmat. (Vehkalahti, 2014, s. 20)

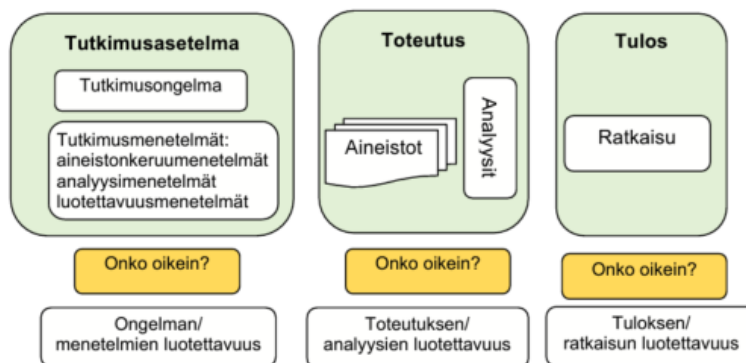
Määrällinen analyysi perustuu aineiston kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen analyysin tavoitteena on jäsentää tutkimuskohteen

merkityksiä, laatua ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti ja sitä voidaan tehdä monella eri menetelmällä. Laadullisen ja määrällisen analyysijä pidetään parina, mutta niiden välistä eroa usein korostetaan. Molempia analyysijä voidaan kuitenkin käyttää samassa tutkimuksessa. (Jyväskylän yliopisto, 2015a, Jyväskylän yliopisto, 2015b)

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen lähtökohtana on tulosten luotettavuus, eikä sitä voida saavuttaa ilman suunnitelmallisuutta ja laadun valvontaa. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittarit on kehitetty kvantitatiivissa tutkimuksessa. Tutkittaessa ihmistieteitä, ihmisten käyttäytymistä, toimintaa tai ajattelua, tutkimustilanteiden vakioiminen on melkein aina mahdotonta. Ei ole yksiselitteistä luotettavuuden arviointia laadullisen tutkimuksessa, joten tutkija tukeutuu käyttämiinsä läheisiin ja tekee sen pohjalta valintansa. (Kananen, 2017, s. 174) Mittauksen laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavat sisällölliset, tilastolliset, kielelliset ja tekniset seikat (Vehkalahti, 2014, s. 40), Tutkimuksessa tehdään luotettavuustarkastelua (kuva 22), joka tulee ottaa huomioon jo tutkimusasetelmassa. (Kananen, 2017, s. 174)

Kuva 22. Tutkimuksen luotettavuustarkastelun havainnollistaminen. (Kananen, 2017, s. 174)



Tutkimusmenetelmissä tulee huomioida myös tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit reliabiliteetti ja validiteetti (Kananen, 2017, s. 174-175). Reliabiliteetti tarkastelee sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa tutkittavaa ilmiötä (Tilastokeskus, n.d.-a). Validiteetti ilmaisee, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausten menetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Tilastokeskus, n.d.-b).

Vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuuden mittari ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta vastausprosentti raportoidaan tuloksissa. Siitä nähdään, kuinka moni otokseen valituista henkilöistä vastasi kyselyyn ja palautti sen. Otos/Näyte edustaa perusjoukkoaan, ja jos vastausprosentti jää alhaiseksi, edustavuus voi olla kyseenalainen. Yleisesti kyselytutkimusten vastausprosentit ovat alle 50 prosenttia. Kyselyiden määrät ovat jatkuvasti kasvaneet ja ihmisissä on alkanut ilmetä vastausväsymystä, joka vaikuttaa siihen, että vastausprosentit ovat huonontuneet ajan saatossa. Hyvin laaditulla saatekirjeellä herätetään kiinnostusta ja motivoidaan vastaamaan kyselyyn. Vastausprosenttiin vaikuttaa myös kyselylomakkeen selkeys, helppous ja ulkoasu. Kyselylomake kannattaa testata muutamalla, mieluiten kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä. Testaamalla voidaan varmistaa, että ohjeet ja kysymykset ymmärretään oikein, kyselyssä ei ole turhia kysymyksiä sekä varmistaa puuttuuko jokin olennainen kysymys kyselylomakkeesta. (Vehkalahti, 2014, s. 44, 48)

### **6.3 Tutkimuksen ja kyselyn taustatiedot**

Toimeksiantajan edustajat ehdottivat kahta eri yksikköä tutkittaviksi kohteiksi. Otin yhteyttä molempien yksiköiden edustajiin ja neuvotteluiden jälkeen selvisi, että toiselle yksikölle kyselyn tekeminen olisi ollut aikataulullisesti haastavaa ja hankaloittanut työn organisointia. Tästä syystä päädyttiin ratkaisuun, että tutkimukseen otetaan mukaan yksi yksikkö, jolle tutkimuksen tekeminen ei toisi suuria haasteita. Toteutin tutkimuksen määrällisenä ja laadullisena kyselytutkimuksena. Tutkimustuloksien analyysissä hyödynsin määrällistä ja laadullista analyysiä.

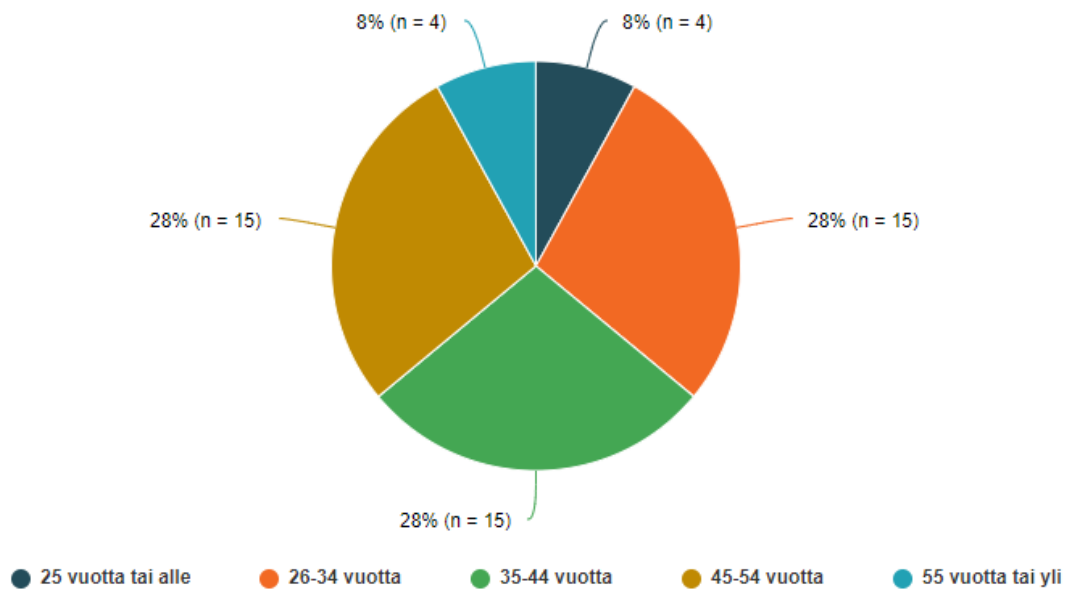
Toteutin kyselyn Webropol-sovelluksella. Kyselytutkimuksen rakenne muokkautui teorian perusteella monivalintakysymyksissä kolmeen teemaan, jotka ovat omaan työhön vaikuttavat tekijät, tiimityöskentely ja vuorovaikutus sekä johtaminen. Näiden lisäksi avoimien kysymyksien teemoissa syvennyttiin, työntekijän motivoitumiseen, sitoutumiseen, hyvinvointiin, työn merkityksellisyyteen sekä niihin tekijöihin, joita työntekijä kokee saavansa palkan ja henkilöstöetujen lisäksi, sekä mitä työntekijä kaipaa lisää työhönsä tai toivoo saavansa lisää työstään.

Asettelin ja muokkasin kysymykset selkeään ja helposti ymmärrettävään muotoon. Ne kysymykset, jotka oletettavasti saattavat aiheuttaa hämmennystä vastaajassa, niin niihin kysymyksiin kirjoitin selvennyksen, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Esimerkiksi kyselyn kysymysnumero 7, jossa kysyin, onko vastaaja kokenut työssään vapaaehtoisuutta eli autonomiaa. Tähän olin kysymyksen jälkeen lisännyt tietoa, mitä vapaaehtoisuus eli autonomia työelämässä tarkoittaa. Ennen kyselyn julkaisua testasin kyselytutkimuksen neljällä henkilöllä ja saadun palautteen perusteella tein pieniä korjauksia kyselyyn. Kyselytutkimuksen vastaajille lähetettävään saatteeseen kiinnitin myös erityistä huomiota, jotta vastaajille tulisi selkeä kuva siitä, mitä tutkitaan ja pyrin motivoimaan vastaajia vastaamaan tutkimukseen. Kyselytutkimuksessa oli yhteensä 54 kysymystä. Kyselytutkimuksen aihealue, laajuus ja syvällisemmän tiedon saavuttaminen, vaati kyselytutkimukseen ison määrän kysymyksiä, jotta pystyin tutkimaan aihealuetta kattavasti ja syvällisesti.

Toimeksiantajalta saamani yhteystietolistan mukaan yksikön henkilöstömäärä oli vuokratyövoiman ja poissaolevien työntekijöiden rajauksen jälkeen 687 henkilöä, josta sattumanvaraisesti otin tutkimukseen mukaan 150 henkilöä, jotka edustivat näytettä tutkittavasta yksiköstä/kohderyhmästä. Kyselytutkimus lähetettiin tutkittavalla ryhmälle toukokuussa 2021 ja vastausaikaa oli 2 viikkoa. Vastausajankohtana lähetin kaksi kertaa muistutusviestin niille henkilöille, jotka eivät olleet vielä siihen mennessä kyselyyn vastanneet. Kyselyyn vastasi 53 henkilöä ja vastausprosentti oli 35 prosenttia. Vastanneista 75 prosenttia oli naisia ja 25 prosenttia oli miehiä. Jokainen ikäryhmä oli edustettuna tutkimuksessa. Kuva 23 näyttää miten eri ikäryhmät jakaantuivat vastaajien kesken.

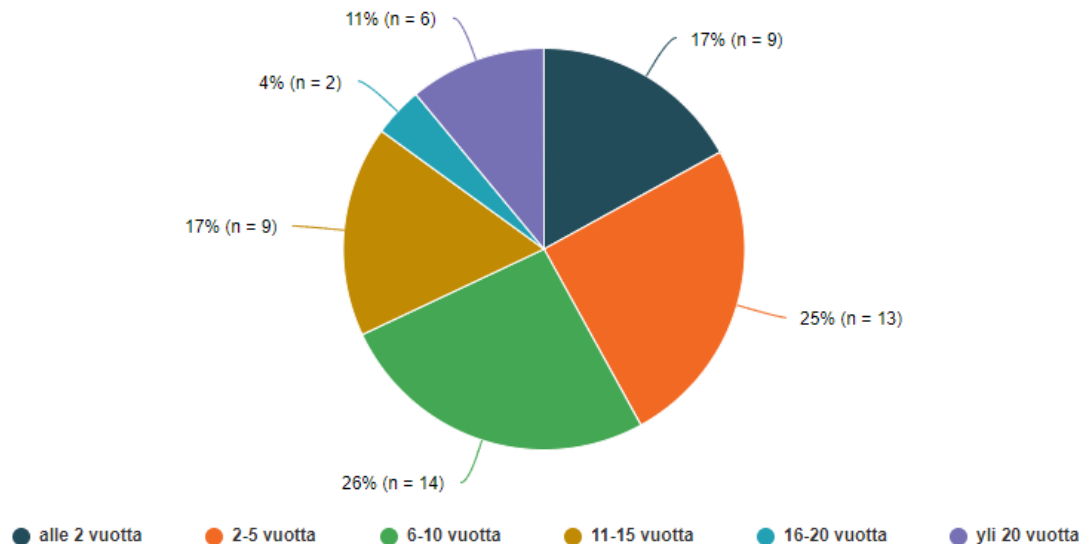


Kuva 23. Tutkimukseen vastanneiden ikäryhmät.



Vastaajia oli työsuhteen keston mukaan jokaisesta ryhmästä useampi edustaja. Kuva 24 havainnollistaa miten eri ryhmät olivat edustettuina tutkimuksessa.

Kuva 24. Tutkimukseen vastanneiden työsuhteen kesto.



Kappaleessa 6.4 esittelen tutkimuksen tulokset ja kappaleessa 6.5 esitän tutkimustulosten analyysin. Monivalintakysymyksiin oli vastannut 53/53 henkilöä, paitsi kolmessa monivalintakysymyksessä vastaajia oli 52/53, mikä ei kuitenkaan vaikuta tulokseen merkittävästi.

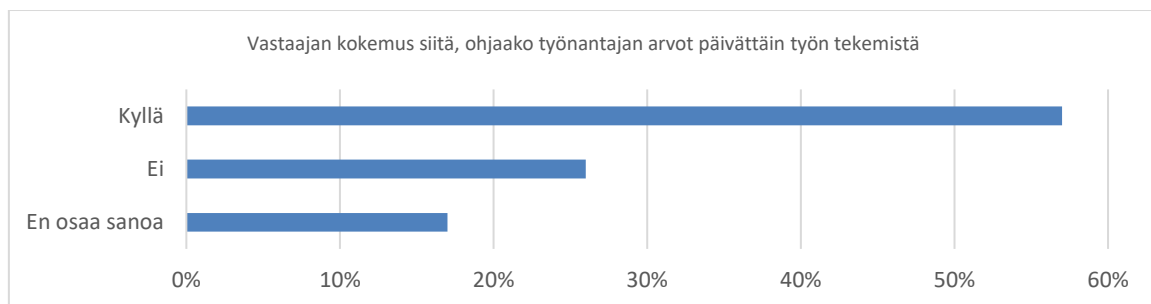
## 6.4 Tutkimuksen tulokset

### 6.4.1 Kvantitatiiviset tulokset

#### Omaan työskentelyyn vaikuttavia tekijöitä

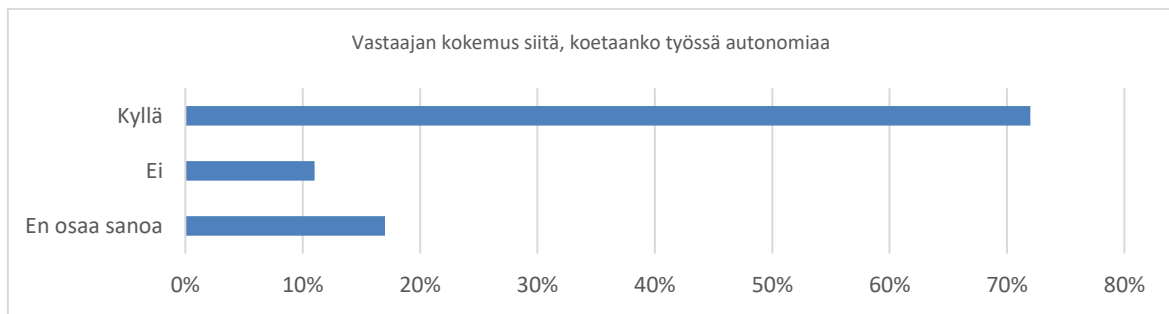
Vastaajista 79 prosenttia kokee, että ovat tyytyväisiä nykyiseen työtehtävään ja 92 prosenttia vastaajista kokee, että työtehtävät ovat sopivan haastavia. 85 prosenttia vastaajista tietää ja muistaa työnantajan arvot. 83 prosenttia vastaajista kokee, että arvot ovat sellaiset, joihin voi sitoutua ja ne vastaavat omaa arvomaailmaa. Vastaajista 57 prosenttia kokee, että työnantajan arvot ohjaavat päivittäin työn tekemistä, 26 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että arvot eivät ohjaa työntekemistä päivittäin ja 17 prosenttia vastaajista eivät osanneet sanoa ohjaavatko arvot työtä päivittäin vai eivät (kuva 25).

Kuva 25. Työntekijän kokemus siitä, ohjaako työnantajan arvot päivittäin työn tekemistä.



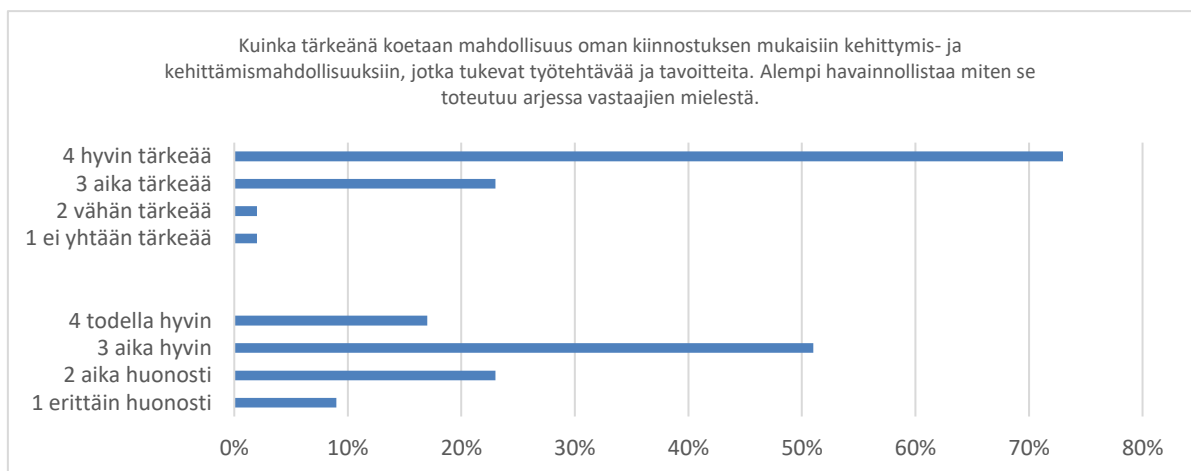
88 prosenttia vastaajista on käynyt tiimin ja esihenkilön kanssa läpi tiimin yhteiset tavoitteet ja 85 prosenttia vastaajista on käynyt esihenkilön kanssa läpi mitkä ovat vastaajan henkilökohtaiset tavoitteet. 72 prosenttia vastaajista kokee autonomiaa työssään, 17 prosenttia vastaajista eivät osanneet vastata kokevatko he autonomiaa työssään ja 11 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että eivät koe työssään autonomiaa (kuva 26). 66 prosenttia vastaajista kokee, että palkka ei ole sopivan suuruinen suhteutettuna nykyiseen työtehtävään.

Kuva 26. Työntekijän kokemus siitä, koetaanko työssä autonomiaa.



73 prosenttia vastaajista piti hyvin tärkeänä ja 23 prosenttia aika tärkeänä, että pääsee työssään kehittymään ja kehittämään oman kiinnostuksen mukaista osaamista, joka tukee nykyistä työtehtävää ja työn tavoitteita (kuva 27). Neljä prosenttiyksikköä vastaajista on sitä mieltä, että se on vähän tärkeää tai ei yhtään tärkeää. Vastaajista 51 prosenttia on sitä mieltä, että työssä kehittyminen ja oman kiinnostuksen mukainen kehittäminen toteutuu aika hyvin työn arjessa ja 17 prosentin mielestä tämä toteutuu todella hyvin. 23 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että työssä kehittyminen ja oman kiinnostuksen mukainen kehittäminen toteutuu aika huonosti ja 9 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että se toteutuu erittäin huonosti.

Kuva 27. Kuinka tärkeänä koetaan mahdollisuus oman kiinnostuksen mukaisiin kehitymis- ja kehittämismahdollisuuksiin, jotka tukevat työtehtävää ja tavoitteita sekä miten se toteutuu arjessa.



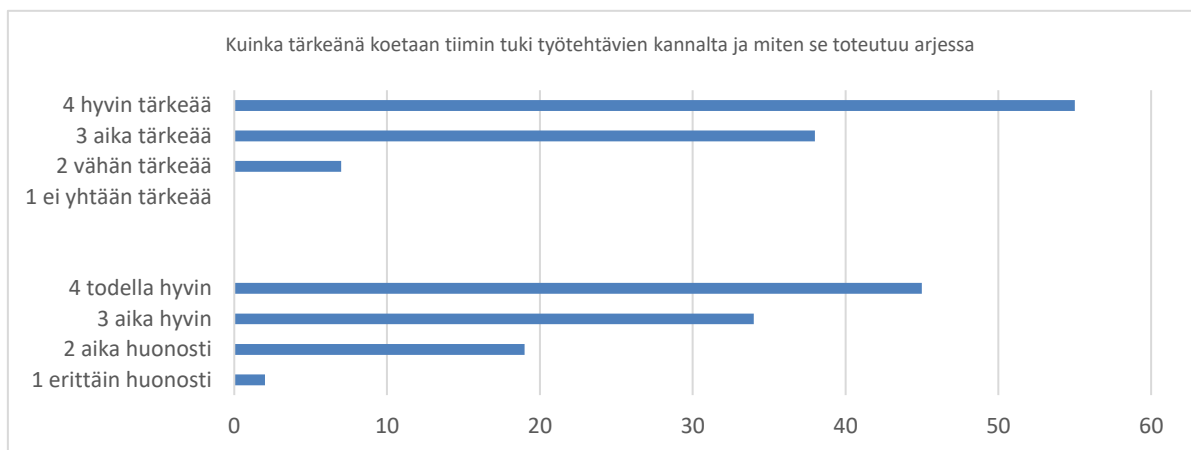
58 prosenttia vastaajista pitää hyvin tärkeänä ja 34 prosenttia aika tärkeänä, että vastaaja voi innovatiivisesti ja omaehtoisesti tehdä suunnitelmia työssään, jotka edesauttavat

yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaista toimintaa. 8 prosenttia vastaajista pitää tätä vähän tärkeänä tekijänä. Vastaajista 15 prosentin mukaan tämä toteutuu arjessa todella hyvin ja 47 prosentin mielestä aika hyvin. Vastaajista 25 prosentin mielestä mahdollisuus innovatiiviseen ja omaehtoiseen työn suunnittelu toteutuu aika huonosti ja 13 prosentin mielestä erittäin huonosti.

### Tiimityöskentely ja vuorovaikutus

55 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että tiimin tuki on hyvin tärkeää työtehtävien edistämässä ja 38 prosentin mielestä tiimin tuki on aika tärkeää (kuva 28). Vastaajista 7 prosentin mielestä tiimin tuki on vähän tärkeää työtehtävien edistämässä. 45 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tiimin tuki toteutuu arjessa todella hyvin ja 34 prosentin mielestä aika hyvin. 19 prosenttia vastaajista kokee, että tiimin tuki työtehtävissä toteutuu aika huonosti ja 2 prosentin mukaan erittäin huonosti. Työhyvinvoinnin kannalta tiimin tuki koettiin 62 prosentin mielestä hyvin tärkeänä ja 34 prosentin mielestä aika tärkeänä tekijänä. Neljä prosenttiyksikköä vastaajista kokee tiimin tuen työhyvinvoinnin kannalta vähän tärkeänä tai ei yhtään tärkeänä tekijänä.

Kuva 28. Kuinka tärkeänä koetaan tiimin tuki työtehtävien kannalta ja miten se toteutuu arjessa.

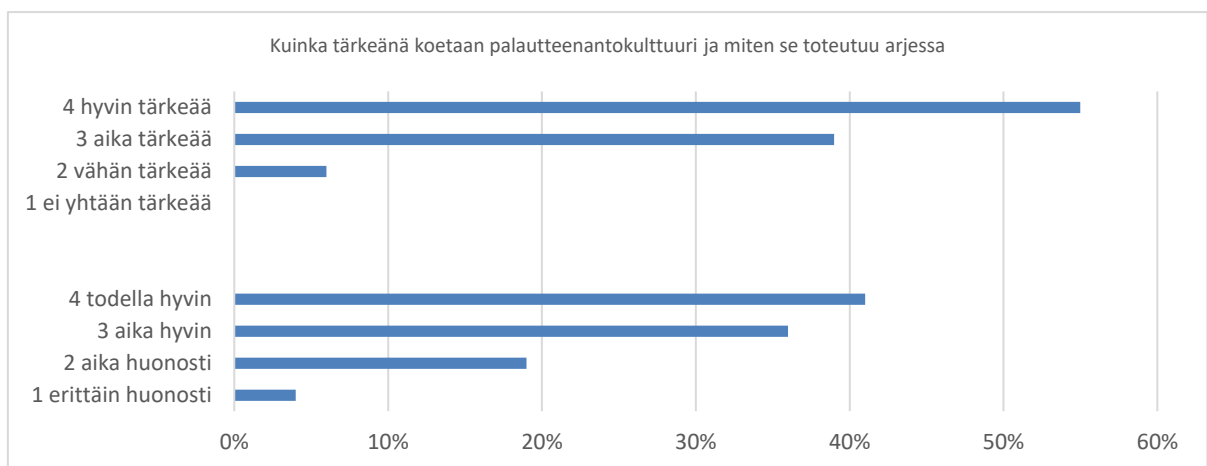


26 prosenttia vastaajista kokee, että tiimissä ei ole vahva yhteishenki ja 74 prosenttia on sitä mieltä, että heidän tiimissään on vahva yhteishenki. 72 prosenttia vastaajista kokee, että kollegat arvostavat vastaajaa ja hänen työtään. 24 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa arvostavatko kollegat heitä ja heidän työtään. Neljä prosenttia vastaajista kokee, että

kollegat eivät arvosta vastaajaa, eivätkä hänen tekemää työtään. 91 prosenttia vastaajista voi luottavaisin mielin kertoa tiimilleen tekemästään virheestä.

Vastaajista 55 prosentin mielestä on hyvin tärkeää, että tiimissä on toimiva palautteenantokulttuuri, jossa annetaan positiivista ja/tai rakentavaa palautetta avoimesti ja säännöllisesti (kuva 29). Vastaajista 39 prosentin mielestä tämä on aika tärkeä tekijä ja vastaajista 6 prosentin mielestä se on vähän tärkeää. 41 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että tiimin palautteenantokulttuuri toimii todella hyvin arjessa ja 36 prosentin mielestä aika hyvin. 23 prosenttiyksikköä vastaajista on sitä mieltä, että tiimin palautteenantokulttuuri toimii aika huonosti tai erittäin huonosti.

Kuva 29. Kuinka tärkeänä koetaan toimiva palautteenantokulttuuri ja miten se toteutuu arjessa.



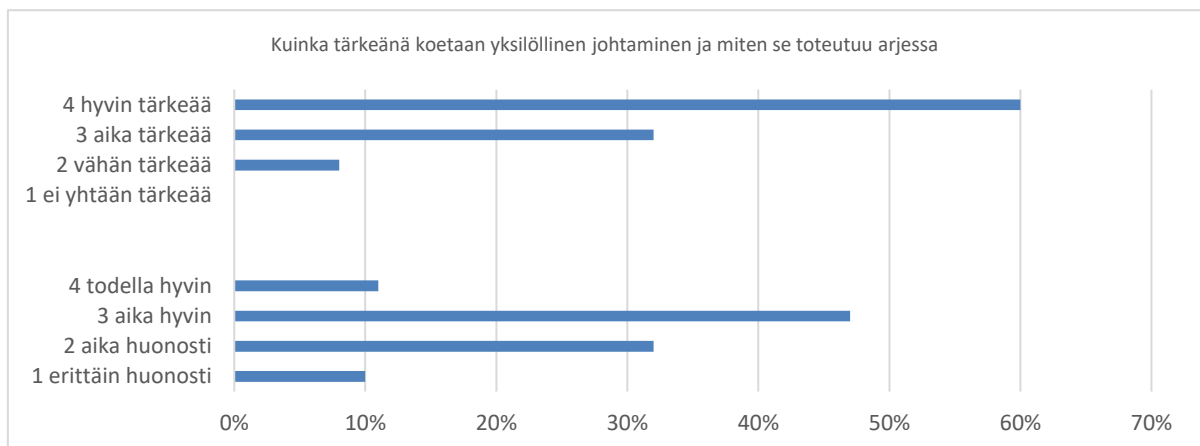
Vastaajista 70 prosentin mielestä on hyvin tärkeää, että on mahdollisuus vapaamuotoisiin keskusteluhetkiin kollegoiden kanssa työpäivien aikana ja 24 prosentille vastaajista se on aika tärkeää. 32 prosentti vastaajista on sitä mieltä, että vapaamuotoiset keskustelut hetket kollegoiden kanssa toteutuu aika huonosti ja 15 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että ne toteutuvat erittäin huonosti. Vastaajista 38 prosenttia kokee vapaamuotoisten keskusteluiden kollegoiden kanssa toteutuvan aika hyvin ja 15 prosentilla vastaajista keskustelut toteutuvat arjessa todella hyvin.

## Johtaminen

79 prosenttia vastaajista kokee, että esihenkilö arvostaa vastaajaa ja hänen tekemää työtä. 17 prosentti vastaajista ei osaa sanoa arvostaako esihenkilö vastaajaa ja neljä prosenttia kokee, että esihenkilö ei arvosta vastaajaa ja hänen työtään. 66 prosenttia vastaajista kokee, että esihenkilö luo vastaajalle työn kannalta parhaat mahdolliset edellytykset työn tekemiseen, vastaajista 8 prosenttia kokee, että esihenkilö ei luo parhaita edellytyksiä työn tekemiseen ja 19 prosenttia vastasi, että ei osaa sanoa. 30 prosenttia vastaajista kokee, että haluaisi keskustella esihenkilön kanssa nykyistä enemmän työstä, kehittymismahdollisuuksista ja/tai toiveista työhön liittyen. 42 vastaajista on sitä mieltä, että ei ole tarvetta nykyistä enemmän keskustella esihenkilön kanssa edellä mainituista aiheista. 28 prosenttia vastaajista ei osaa sanoa haluaisivatko vai eivät keskustella nykyistä enemmän edellä mainituista aiheista esihenkilön kanssa.

60 prosenttia vastaajista pitää hyvin tärkeänä ja 32 prosenttia aika tärkeänä, että tulee kohdatuksi ja johdetuksi yksilönä, jolloin vastaajalla on henkilökohtaiset tavoitteet ja suunnitelmat, miten voi kehittyä työssään ja uralla (kuva 30).

Kuva 30. Kuinka tärkeänä koetaan yksilöllinen johtaminen ja miten se toteutuu arjessa.

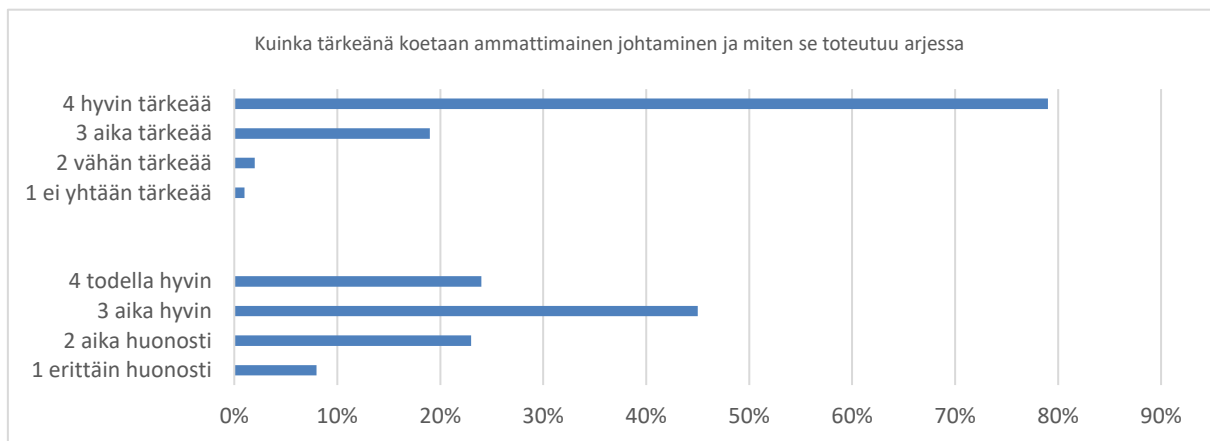


Vastaajista 8 prosenttia kokee, että on vähän tärkeää tulla kohdatuksi ja johdetuksi yksilönä. 42 prosenttiyksikköä vastaajista on sitä mieltä, että yksilöllinen kohtelu toteutuu arjessa aika huonosti tai erittäin huonosti. 58 prosenttiyksikköä vastaajista kokee, että yksilöllinen kohtelu toteutuu aika hyvin tai todella hyvin työn arjessa.

92 prosenttiyksikköä vastaajista kokee, että on aika tärkeää tai hyvin tärkeää, että esihenkilö kannustaa vastaajaa oppimaan ja kehittymään työssään. 15 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että esihenkilö kannustaa oppimaan ja kehittymään todella hyvin ja vastaajista 47 prosentin mielestä tämä toteutuu aika hyvin. Vastaajista 30 prosenttia on sitä mieltä, että tämä toteutuu arjessa aika huonosti ja 8 prosentin mukaan erittäin huonosti.

Vastaajista 98 prosenttiyksikköä pitää hyvin tärkeänä tai aika tärkeänä, että esihenkilötyöllä/johtamisella on selkeät käytänteet ja johtaminen on johdonmukaista ja ammattimaista. 69 prosenttiyksikköä vastaajista kokee, että johtamisen käytänteet, johdonmukaisuus ja ammattimaisuus, toteutuu todella hyvin ja aika hyvin. 31 prosenttiyksikköä puolestaan kokee, että tämä toteutuu erittäin huonosti tai aika huonosti tällä hetkellä arjessa (kuva 31).

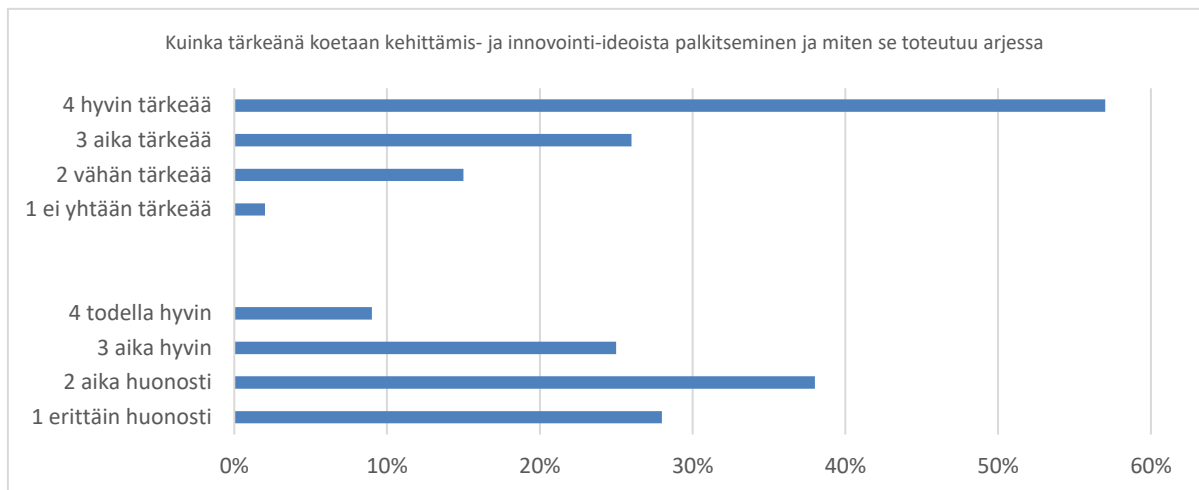
Kuva 31. Kuinka tärkeänä koetaan ammattimainen johtaminen ja miten se toteutuu arjessa.



Vastaajista 56 prosenttia on sitä mieltä, että on hyvin tärkeää, että esihenkilöltä saa palautetta työstä säännöllisesti ja vastaajista 38 prosenttia kokee, että se on aika tärkeää. Kuusi prosenttia vastaajista kokee, että palautteen saaminen on vähän tärkeää. 45 prosenttiyksikköä vastaajista kokee, että säännöllinen palautteen saaminen esihenkilöltä toteutuu aika huonosti tai erittäin huonosti. 16 prosenttia vastaajista kokee säännöllisen palautteen saamisen toteutuvan todella hyvin ja 39 prosenttia vastaajista kokee sen toteutuvan aika hyvin. Kaikki vastaajat kokevat, että työnantajan joustavuus on aika tärkeää tai hyvin tärkeää. Vastaajista 4 prosentin mielestä työnantajan joustavuus toteutuu aika huonosti. 36 prosenttia oli sitä mieltä, että työnantajan joustavuus toteutuu aika hyvin ja 60 prosentin mielestä todella hyvin.

Vastaajista 83 prosenttiyksikköä kokee aika tärkeänä tai hyvin tärkeänä työntekijöiden palkitsemisen kehittämis- ja innovointi-ideoista, joiden tarkoituksena on parantaa yhteistä työskentelyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (kuva 32). 17 prosenttiyksikköä vastaajista pitää kehittämis- ja innovointi-ideoita palkitsemista vähän tärkeänä tai ei yhtään tärkeänä. Palkitsemisen toteutuminen kehittämis- ja innovointi-ideoista koetaan toteutuvan vastaajista 66 prosenttiyksikön mielestä erittäin huonosti tai aika huonosti ja 34 prosenttiyksikköä vastaajista kokee sen toteutuvan aika hyvin tai todella hyvin.

Kuva 32. Kuinka tärkeänä koetaan kehittämis- ja innovointi-ideoista palkitseminen ja miten se toteutuu arjessa.

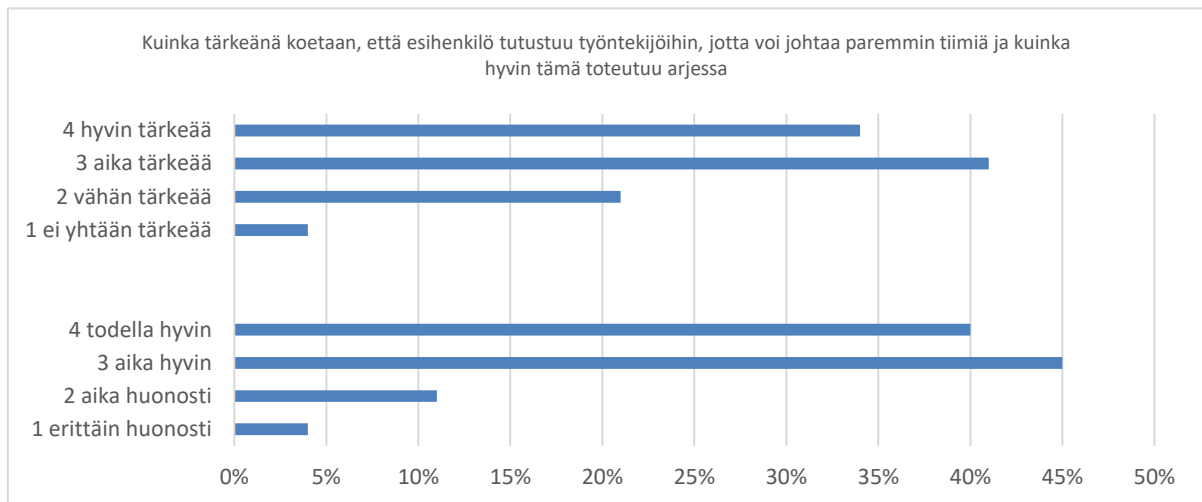


Vastaajista 72 prosenttia kokee hyvin tärkeänä, että esihenkilö huomioi työhön vaikuttavat inhimilliset tunteet. Vastaajista 22 prosentille se on aika tärkeää ja 6 prosenttia kokee sen vähän tärkeänä tekijänä. 27 prosenttia vastaajista kokee tämän toteutuvan arjessa todella hyvin ja 52 prosentin mielestä aika hyvin. 21 prosenttiyksikköä kokee, että inhimillisten tunteiden huomioiden toteutuvan aika huonosti tai erittäin huonosti. Vastaajista 75 prosenttiyksikköä kokee todella tärkeäksi tai aika tärkeäksi, että esihenkilö tutustuu vastaajaan ja kollegoihin syvällisemmin, jotta esihenkilö voi johtaa vastaajaa ja tiimiä paremmin (kuva 33). 25 prosenttiyksikköä puolestaan pitää tätä vähän tärkeänä tai ei ollenkaan tärkeänä elementtinä. Vastaajista 40 prosenttia vastasi esihenkilön työntekijään ja tiimiin tutustuminen on toteutunut arjessa todella hyvin. Vastaajista 45 prosenttia kokee tämän toteutuneen arjessa aika hyvin ja 15 prosenttiyksikköä kokee tämän toteutuvan aika huonosti tai erittäin huonosti. Kaikki vastaajat kokevat, että on hyvin tärkeää tai aika tärkeää, että esihenkilö on kiinnostunut kuuntelemaan kehitysehdotuksia, jotka koskevat



vastaajan omaa työtä tai tiimin työskentelyä. 40 prosenttiyksikköä vastaajista kokee, että tämä toteutuu arjessa erittäin huonosti tai aika huonosti ja vastaajista 60 prosenttiyksikköä kokee tämän toteutuvan aika hyvin tai todella hyvin.

Kuva 33. Kuinka tärkeänä koetaan, että esihenkilö tutustuu työntekijöihin, jotta voi johtaa paremmin tiimiä ja miten se toteutuu arjessa.



#### 6.4.2 Kvalitatiiviset tulokset

Avoimien kysymysten vastausten perusteella, olen koostanut teemat, jonka mukaan laskin kuinka monta mainintaa kukin teema sai. Osa vastaajista oli vastannut yhdellä tai kahdella sanalla ja jotkut vastaajat olivat kirjoittaneet pidempiä lauseita, joissa oli eritelty useampia asioita kysytyihin tekijöihin. Yhdellä vastaajalla voi vastauksen perusteella tulla laskennallisesti useampi merkintä teemoihin, vastauksen monipuolisuudesta riippuen. Olen jokainen teeman alkuun merkinnyt, kuinka monta avointa vastausta kysymykseen tuli. Sisennetyt vastaukset ovat suoria lainauksia vastaajien avoimista vastauksista.

#### Motivoituminen

Vastauksia 47/53.

Avoimien vastausten perusteella tärkeimmiksi motivaation lähteiksi vastauksissa nousivat esiin palkka ja työsuhte-edut sekä mielekäs työtehtävä. 19 vastaajaa mainitsi edellä mainitut tekijät motivoitumisessaan. Vastauksissa nousi myös vahvasti esiin motivoivana tekijänä

työkaverit, työyhteisö ja yhteistyö sidosryhmien kanssa. Yksi vastaajista ei kokenut tällä hetkellä motivoitumista mistään. Muutama vastaaja kokee, että pelkästään raha ja työsuhde-edut koetaan motivoivana tekijänä nykyisessä työtehtävässä. Kahdeksan vastaajaa kokee toisten auttamisen motivoivana elementtinä. Motivoivana tekijänä nousivat esiin vastauksissa oma työ, työtehtävät ja työn tärkeys. Lisäksi oma kehittyminen työssä ja uralla koettiin motivoivana tekijänä. Onnistumisen tunne työssä saa useamman vastaajan motivoitumaan ja useammassa vastauksessa oli tuotu esiin motivoivana tekijänä työn haasteet, haastavuus ja niiden haasteiden selvittäminen ja ratkaiseminen. Vastauksissa mainittiin kerran palautteen saaminen työstä/onnistumisista, työnantajan panostus työhyvinvointiin, kokemus siitä, että on arvostettu työssään, merkityksellisen työn tekeminen, vakaa työtilanne, työtilat, tiimin tavoitteet ja yksilöllinen kohtelu.

*Palkka ja se, että työ edistyy.*

*Palkka, työkaverit.*

*Uuden oppiminen, työkokemus, raha, yleinen mielenkiinto omaa työtä kohtaan.*

*Työtehtävät, joissa saa luovia itse ja keksiä uuden, parhaan toimintatavan.*

*Onnistumisen tunne, kun on omassa työssään päässyt tähän.*

*Onnistumiset haastavien tehtävien parissa. Tämä erityisesti silloin, kun kokee, että asiaan on voinut paneutua huolella ja rakentaa järkevä ratkaisun.*

*Merkityksellinen työ, asiakkaiden palveleminen loppuun saakka, ns. kerralla kuntoon, onnistumiset omassa työssä kuin työtiimin kanssa. Palkka.*

## **Sitoutuminen**

Vastauksia 47/53.

24 vastaajaa mainitsi avoimessa vastauksessaan, että palkka ja työsuhde-edut sitouttavat nykyiseen työhön ja työnantajaan. Useammassa vastauksessa pelkästään palkka ja/tai

työsuhde-edut koettiin sitouttavaksi tekijäksi omaan työhön tai työnantajaan. Vakaa työnantaja, työnantajaan tyytyväisyys, varmuus omasta työsuhteesta ja vakituisesta työstä olivat 11 vastaajan mielestä sitouttavia tekijöitä. Hyvä työilmapiiri ja kollegat olivat mainittuna yhdeksän henkilön vastauksissa. Omassa työssä kehittyminen, kehittämis- ja etenemismahdollisuudet olivat 13 vastaajan mielestä sitouttamisen tekijöitä. Pidempään saman työnantajan palveluksessa olevat vastaajat kokivat pitkän työsuhteen sitouttavaksi tekijäksi. Neljä vastaajaa kertoi sitouttavaksi tekijäksi oman työn ja tyytyväisyyden omaan työtehtävään. Kolmessa vastauksessa oli mainittu etätö sitouttamisen tekijäksi. Lisäksi vastauksissa yhdet maininnat saivat arvostuksen saaminen, uusien toimintamallien luominen ja niiden toteuttaminen, kiinnostus alaa kohtaan, luotettavuuden tunne ja esihenkilö. Yksi henkilö kokee, että yksinkertaiset asiat sitouttavat, joita hän ei ollut eritellyt vastauksessaan.

Kaksi vastaajaa on sitä mieltä, että mikään tekijä ei sitouta heitä nykyiseen työhön tai työnantajaan. Lisäksi yksi vastaaja kokee, että opintojen ohessa nykyinen työ on sopivaa, eikä ole siitä syystä hakenut muita töitä. Lisäksi yksi vastaaja kokee sitouttavana tekijänä vastaajan korkea iän ja yksi vastaaja oli maininnut, että omalla asuinalueella on huonot työmarkkinat tällä hetkellä sekä yksi maininta oli, että terveydellisten tekijöiden vuoksi, on sitoutunut nykyiseen työhön, koska epäili, että ei tästä syystä saisi muualta töitä.

*Vakavarainen työnantaja ja erilaiset uramahdollisuudet, työsuhde-edut, kiinnostus alaa kohtaan.*

*Iso organisaatio, mahdollisuudet kokeilla uusia työtehtäviä, henkilöstöedut.*

*Hyvät edut, mahtava tiimi ja esimies, palkka on hyvä. Mahdollisuus kehittää omaa osaamistani. Tunne, että osaamistani ja tekemistäni arvostetaan, vaikka ulkopuolelta sitä viestiä ei välttämättä saa.*

*Monipuolinen toimenkuva, jossa riittää varaa taitojen syventämiselle pitkäksi aikaa. Hyvä tiimihenki oman ketterätiimin sisällä työkaverien kanssa.*

*Vakituinen työsuhde.*

*Hyvä tiimi ja tiimikaverit, mielekäs työnkuva (sopivasti haasteita ja mahdollisuuksia laajentaa osaamista).*

*Keskeneräiset opinnot, joiden johdosta en vielä ole etsinyt eri työtä. Tämä työ sopii hyvin opintojen ohella.*

*No ei tällä hetkellä mikään, paitsi toimeentulo.*

*Oma ikä ja vakituinen työpaikka.*

## **Hyvinvointi**

Vastauksia 44/53.

Työhyvinvointia lisäävänä tekijänä nousi eniten esiin teema, jossa mainittiin hyvät työkaverit, yhteiset tiimin kesken vietettävät tilaisuudet, hyvä työilmapiiri, kannustava kulttuuri, avoin ja luottamuksellinen tiimi, yhteisöllisyys, luottamus tiimin sisällä sekä onnistumisten jakaminen tiimin kesken. Kahdeksan vastaajaa mainitsi vastauksessaan, että etätö lisää työhyvinvointia. Vastauksissa nousi myös vahvasti esiin, että työhyvinvointia lisäisi, kun työtä olisi hallittava määrä tehtävänä, työtä voisi tehdä ilman kiirettä ja olisi aikaa keskittyä sekä rauhoittua omaan tekemiseen. Työhyvinvointia lisäävänä tekijänä oli useammassa vastauksessa omat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, itsenäinen työskentely, uusien haasteiden saaminen, saa kehittää omaa osaamista sekä auttaa kehittämään toimintaa ja auttaa muita työssään. Lisäksi työtehtävien monipuolisuus ja tunne siitä, että osaa annetut työtehtävät lisäävät työhyvinvointia. Yli kymmenessä vastauksessa tuli ilmi, että vastaajat ovat huomanneet työhyvinvointia lisäävänä elementtinä työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen, laadukkaan vapaa-ajan viettämisen tai taukojen pitämisen työpäivän aikana. Useassa vastauksessa tuli myös ilmi, että hyvä esihenkilö, kuuluksi tuleminen, arvostuksen saaminen, onnistumiset ja palautteen saaminen lisäävät työhyvinvointia. Kaksi vastaaja mainitsi työhyvinvointia lisäävän pienet eleet, joilla työntekijät huomioidaan, esimerkiksi esihenkilö voisi soittaa videopuhelun ja kysellä työntekijän kuulumiset. Kahden vastaajan työhyvinvointia lisää palkka ja/tai työsuhte-edut. Näiden lisäksi yhdet maininnat työhyvinvointia lisäävänä elementtinä saivat viihtyisät työtilat toimistolla, saa olla oma

itsensä töissä, töiden järjestelmällisyys, byrokratian vähäisyys, toimivat tietojärjestelmät, vakaa työtilanne ja joustavat työajat. Yksi vastaaja mainitsi työhyvinvointia lisäävän pienet eleet, joilla työntekijät huomioidaan. Yksi vastaaja koki, että mikään ei lisää hänen työhyvinvointiaan.

*Työssä jaksaisi paremmin, kun kiire ei olisi niin jatkuvaa. Koko ajan mennään kuilun reunalla. Miksei työnantaja palkkaa lisää henkilöstöä? Ei se riitä, että palkataan lähteneiden tilalle vaan tarvitsemme lisää. Tuntuu että työnantaja ei arvosta ja työnantajalle on sama, vaikka kaatuisimme työtaakan alle.*

*Omasta hyvinvoinnista huolenpitäminen niin työssä kuin vapaalla. Työpäivää tauotan ja kipeänä en tee töitä.*

*Pienet eleet/muistamiset "yläpuolelta" esim. soitto kamerat auki: Mitä sinulle kuuluu?*

*Esimerkiksi irtiötöt työstä tiimin kesken. Nämä ovat vähän puuttuneet korona-aikana. Hyvinvointia kasvattaa vahvasti onnistumisen tunteet myös.*

*Työkaverit, monipuoliset työtehtävät, kehittyminen, arvostaminen, palkka, työhyvinvointiin panostaminen. Resurssien lisääminen (lisää työntekijöitä) lisääisi työnhyvinvointia suuresti.*

*Hyvä työilmapiiri, hyvä esimies, työkaverit, mahdollisuus vaikuttaa itse työhön.*

*Jos ei olisi niin kiire ja paljon hommia samaan aikaan kesken.*

*Hyvä ja rentouttava vapaa-aika, tauot työpäivän aikana (tauojen pitämiseen pitää tsemptata itseään etäaikana), hyvä tiimi, avoimuus ja luottamus tiimissä.*

*Itsenäinen työskentely, oma rauha omassa työssään, työsuhte-edut, hyvä työilmapiiri.*

## Työn merkityksellisyys

Avoimia vastauksia 43/53.

16 vastauksessa mainittiin merkityksellisyyden tekijänä itse työ, työn tärkeys ja merkityksellisyys, monipuolisuus ja/tai oman työn tuloksen havainnointi. Lisäksi seitsemän henkilöä toi ilmi, että työssä kehittyminen ja uusien asioiden oppiminen tuo merkityksellisyyttä. Vastaaajista 10 henkilöä kokee, että hyvät työkaverit ja tiimi tuovat merkityksellisyyttä. Asiakkaiden ja kollegoiden auttaminen tai itse avun saaminen tarvittaessa koettiin yhdeksän henkilön mielestä merkityksellisenä. Onnistumisen kokemukset ja myönteiset tunteet omassa työssä synnyttää merkityksellisyyden tunteita 16 vastaajassa. Kuusi vastaajaa kokee, että itseohjautuvuus ja oman työn hallinta tuottavat merkityksellisyyttä. Neljän vastaajaa kokee merkityksellisyyttä muodostuvan arvostuksen saamisesta ja tarpeellisuuden tunteesta. Useammassa vastauksessa oli tuotu ilmi, että itse työ on jo merkittävää, kun työskennellään tällä toimialalla ja autetaan asiakkaita. Lisäksi useammassa vastauksessa oli tuotu ilmi, miten työn ja vapaa-ajan tulee olla tasapainossa. Yhdessä vastauksessa kuitenkin tuotiin ilmi, että työpäivät venyvät usein, koska on keskeneräisiä asioita (työtehtäviä), joten tämä vaikuttaa myös vastaajan vapaa-aikaan. Kolmessa vastauksessa oli tuotu esiin palkka ja/tai henkilöstöedut merkityksellisyyttä tuovana tekijänä. Näiden lisäksi yhdet maininnat vastauksissa saivat merkityksellisyyden tekijöinä työrauha, uudet haasteet, arjen rytmitys, työtilat, rutiinit ja työtapojen selkeys, työn antamat taidot ja sivistys, luottamuksen tunteminen, työn laatu, oikeudenmukaisuuden toteuttaminen ja esihenkilön kannustus. Kahdessa vastauksessa vastaajat kertoivat, että eivät osaa kertoa mitä asioita kokee merkityksellisenä työssään ja yksi vastaaja koki, että mikään ei tunnu merkitykselliseltä.

*Pystyn vaikuttamaan asioihin konkreettisesti.*

*Työn tekeminen ja työkavereiden kannustus ja apu puolin ja toisin.*

*Teemme tärkeää työtä ja myönteistä ja merkityksellisyyttä työhön tuo se, että voisin tehdä työni rauhassa ja kiireettä, asiakkaan asian alusta lähtien hyvin hoitaen. Kiireessä tulee virheitä ja puutteita ja asiakas joutuu odottamaan. Se, että viihtyy ja jaksaa työssään, tuo hyvää oloa myös vapaa-aikaan.*

*Säännölliset kuukausiansiot ja lomat. Oman työn hallinta ja onnistumiset työssä. Työn merkityksellisyys isossa kuvassa.*

*Asiakkaiden auttaminen (myös kollegoiden auttaminen). Myös jos kollega auttaa minua. Työ antaa monia taitoja ja sivistää, joten se tuo myös sitä kautta merkityksellisyyttä omaan elämään.*

*Oikeudenmukaisuuden toteuttaminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä oman tuloksen havainnoiminen.*

*Se, että pystyy suoriutumaan työtehtävistä hyvin. Monesti työpäivät kuitenkin venyy, kun on niin paljon asioita kesken ja siten vaikuttaa myös omaan vapaa-aikaan.*

*Olen tarpeellinen, arvokas ja tiedän mitä minulta odotetaan. Työ tuo rytmin arkeen.*

### **Mitä vastaaja kokee saavansa työstään palkan ja henkilöstöetujen lisäksi**

Avoimia vastauksia 44/53.

Suurimmassa osassa vastauksista, vastaajat kokevat saavansa työstään palkan ja henkilöstöetujen lisäksi hyviä kavereita, hyvän työyhteisön ja erilaisia vuorovaikutustilanteita sekä asiakkaiden auttamista ja asiakaskohtaamisia. Lisäksi kahdessa vastauksessa oli erikseen mainittu, että palkan ja henkilöstöetujen lisäksi saa kivan tai hyvän esihenkilön. Useimmissa vastauksissa oli maininta, että palkan ja henkilöstöetujen lisäksi työstä karttuu työkokemusta, osaamista, saa kehittyä työssään ja saa tehdä mielenkiintoista työtehtävää. Seitsemässä vastauksessa oli, että työstä ei saa mitään tällä hetkellä tai saa pelkästään stressiä palkan ja henkilöstöetujen lisäksi. Kolmessa vastauksessa oli mainittu onnistumisen tunteet ja kahdessa vastauksessa oli mainittu, että työstä saa palkan ja henkilöstöetujen lisäksi turvallisuuden tunnetta ja vakautta elämään. Lisäksi vastauksissa mainittiin kerran

vastaajan saavan motivaatiota kehittymiseen, työn merkityksellisyyttä tai kokemusta muiden auttamisesta.

*Joskus hyvää mieltä, kun on saanut autettua asiakasta.*

*Mielettömän työyhteisön missä saan työskennellä upeiden kollegoiden kanssa päivittäin.*

*Hyvää työkokemusta.*

*Mahdollisuuden kehittää itseäni, omia toimintatapojani. Koen, että opin jatkuvasti uutta, mutta silti tilanne on tasapainossa. Nautin työstäni.*

*Tällä hetkellä en mitään.*

*Hyvän työyhteisön ja erityisesti oman tiimin tuen ja sitä kautta myös hyvän työfiliksen.*

*Sisältöä elämään, onnistumisen tunteita. Kääntöpuolena stressiä palvelutilanteesta johtuen.*

*Vuorovaikutusta mielenkiintoisten ihmisten kanssa. Työ tuo sisältöä elämään.*

*Tykkään työstäni, kai se sitten on jonkun asteinen hyvämieli tehdystä duunista.*

*Stressiä.*

*Turvallisuuden tunne huomiselle.*

*Hyvät työkaverit ja kivat esimiehet.*



## Mitä vastaajat kaipaavat lisää työhön tai toivovat saavansa lisää työstään?

Avoimia vastauksia 45/53.

11 vastaajaa toivoo saavansa työstään lisää palkkaa ja palkan vastaavan työn kuvaa ja vaativuutta. 11 vastauksessa oli toiveena saada aikaa omaan ammatilliseen kehittymiseen, kouluttautumiseen ja omassa työssä kehittymiseen. Useampi vastaaja toivoo lisää resursseja kiireen tunteen minimoimiseksi ja työrauhaa oman työn tekemiseen kiireen keskellä. Useampi vastaaja toivoi lisää arvostusta muilta omaa työtä kohtaan, vastuun ja vapauden lisäämistä, hyväksyntää, muistamista, ymmärrystä, työntekijöiden vahvuuksien tunnustamista ja tunnustamista tai avoimuutta johdolta. Neljä vastaajaa toivoi oman alan mukaisia töitä, omaan uraan vaikuttamismahdollisuuksia ja/tai mahdollisuutta hakea tehtäviin, joka vastaa omaa kiinnostuksen kohdetta. Kolme vastaajaa haluaisi lisää haasteita työhön, kaksi vastaajaa kokee kaipaavansa monipuolisuutta ja vaihtelevuutta työhön sekä kolme vastaajaa haluaisi lisää tukea oman työn suorittamiseen, jotta voisi suoriutua työtehtävistä paremmin. Neljä vastaajaa kaipaa lisää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta, jonka on koettu vähenevän korona-aikaan. Muutama vastaaja mainitsi kaipaavansa selkeitä tavoitteita, toimintatapojen yhtenäistämistä, työn laatuun panostamista tai sovituisia työtehtävistä kiinnipitämistä. Lisäksi vastauksissa oli mainittu toiveesta, että 100 prosenttinen etätyömahdollisuus jatkuu myös korona-ajan jälkeen, positiivisempaa ilmapiiriä tiimiin ja työyhteisöön sekä vapautta vaikuttaa työn ja vapaa-ajan välillä esimerkiksi omien lomien päättämiseen.

*Aitoja vaikuttamismahdollisuuksia oman urapolun kehittämiseen. Myös työntekijöiden vahvuuksien tunnustamista ja tunnustamista.*

*No tällä hetkellä en osaa sanoa, kaikki on hyvin.*

*Kaipaen lisää tiettyä rauhaa työni tekemiseen, koska jatkuva kiire ja paineet haittaavat työnilon kokemista ja työstä nauttimista. Haluaisin saada työstäni energiaa, mutta tällä hetkellä tuntuu, että energiani vain hupenee.*

*Kyllä palkan toivoisin vastaavan paremmin asiantuntijatyötäni.*

*Toivon +60-vuotiaille rauhaa tehdä töitä niine oppeineen mitä repussa on, ilman jatkuvaa Oppimisen kehittämistä! Enemmänkin zempsiä/tukea työssä jaksamiseen ko. ikäryhmää ajattelen, jotenkin pienin elein esim. ei aikataulu riippuvuuksia (esim. puhelinvuoroja) vaan saisi rauhassa tulla ja mennä töihin sekä keskittyä niihin töihin, jotka kokee mielekkääksi itselleen ja tiimille/ringille, tuntee olevansa tarpeellinen, merkityksellinen ja hyödyllinen. Hiljaisen tiedon jakaminen seuraaville sukupolville. Joillekin tietty sopii jatkuva oppiminen eläkeikään astikin ja se on upeaa.*

*Selkeyttä, asiajohtamisen painottamista ihmisjohtamiseksi.*

*Työ on hektistä, joten ainainen kiire on kuluttavaa, haluaisin oppia palautumaan paremmin myös työn lomassa.*

*Ehkä vähän lisää palkkaa, mutta toisaalta en tiedä mitä samaa työtä tekevä kollegani tienaa, joten en osaa sanoa kuinka kauas siitä jään. Toivottavasti en kauas, koska se mielestäni luo eriarvoisuutta meidän välille, eikä anna minulle indikaatiota siitä, että työtäni arvostetaan. Ylipäätään se, että ylempi taho osoittaa, että arvostaa meidän tekemistä, luo motivaatiota työntekoon.*

## **6.5 Tutkimustulosten analysointi**

Toteutettu kyselytutkimus on näyte tutkittavasta kohderyhmästä. Näin ollen voin analysoida vain näyteryhmän vastauksia ja näyteryhmän vastausten perusteella voin tehdä jonkinlaisia johtopäätöksiä siitä, miten ja missä suhteessa kysytyihin tekijöihin suhtaudutaan tutkittavassa kohderyhmässä. Esittelen analyysin kyselytutkimuksen kolmen teeman mukaisesti, jotka ovat omaan työhön vaikuttavat tekijät, tiimityöskentely ja vuorovaikutus sekä johtaminen. Lopussa käsittelen kyselytutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

### **Omaan työhön vaikuttavat tekijät**

Suurin osa vastaajista tietää yrityksen arvot ja suurin osa vastaajista myös kokee, että arvot ovat sellaiset, joihin voi henkilökohtaisesti sitoutua. Vastausten perusteella yrityksen arvot eivät kuitenkaan selkeästi ohjaa kaikkien työntekijöiden päivittäistä työskentelyä, koska

vastaajista 43 prosenttiyksikköä vastasi, että arvot eivät ohjaa päivittäistä tekemistä tai ei osaa sanoa ohjaavako arvot työskentelyä. Parhaimmillaan yrityksen arvot ohjaajat työntekijöiden päivittäistä työtä ja kohti tavoitteita selkeämmin. Arvot ovat osa yrityskulttuuria, joten yrityskulttuurin strateginen toteutuminen vaikeutuu, jos arvot eivät selkeästi ohjaa työntekijöiden työtä. Jokaisen työntekijän toimintaa ohjaa päivittäin kuitenkin jonkinlaiset arvot, niin yrityksen tulisi vahvistaa yrityksen omien arvojen käytännön toteutumista arjessa ja miettiä, miten valitut arvot saadaan paremmin ohjaamaan työntekijöiden työtä. Esimerkiksi yritys voi sanoittaa arvot työntekijöitä puhuttelevaan muotoon, jolloin niiden omaksuminen ja niihin sitoutuminen on yleensä työntekijöille helpompaa ja nopeampaa. Avoimissa vastauksissa mainittiin myös, että työn laatuun tulisi panostaa enemmän, työtapoja yhtenäistää ja sovitusta työtehtävistä tulisi pitää paremmin kiinni. Näihin avoimiin vastauksiin, saattaa olla ratkaisuna arvojen selkeä sanoittaminen ja toteuttaminen, joka parhaimmillaan yhtenäistää työntekijöiden toimintaa ja työskentelytapoja.

Yksilötason ja tiimitason tavoitteet on käyty esihenkilön kanssa läpi hyvin, koska vastaajista melkein 90 prosenttiyksikköä oli sitä mieltä. Kuitenkin avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että muutama vastaajaa kaipaa selkeitä tavoitteita. Näin ollen voi päätellä, että kaikki työntekijät eivät ole esihenkilön kanssa käyneet tavoitteita selkeästi läpi henkilökohtaisella tasolla ja/tai kaikki tiimit eivät ole selkeästi käyneet läpi yhteisiä tavoitteita esihenkilön kanssa. Kun työntekijä tietää henkilökohtaiset ja tiimin tavoitteet, työn tekeminen selkeytyy ja työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Näin työntekijän on myös itse helpompi johtaa itseään, kun asetetut tavoitteet ovat selkeä päämäärä työn tekemiselle.

Työhyvinvoinnin perusasia on, että työntekijä kokee selviytyvänsä työtehtävistään ja 92 prosenttia vastaavista kokee, että työtehtävät ovat sopivan haastavia. Useammassa avoimessa vastauksessa nousi esiin, että työntekijät kokevat haasteelliset tehtävät motivoivana ja kehittävänä tekijänä sekä onnistumisen tunteet motivoivat työntekemistä. Haastavista työtehtävistä selviytyminen ruokkii erityisesti kunnianhimoisen työntekijän sisäisiä tekijöitä, joista tulee onnistumisen tunne ja mahdollisesti itsensä ylittämisen kokemuksia. Avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että on myös henkilöitä, jotka kaipaavat lisää tukea työn tekemiseen. Jokaisen työntekijän kohdalla on varmistettava, että työntekijä saa

tarpeellisen perehdytyksen ja opastuksen työhönsä, jotta työntekijä kokee suoriutuvansa työtehtävästään.

Vastaajista 28 prosenttiyksikköä on sitä mieltä, että he eivät koe työssään autonomiaa tai eivät osaa sanoa kokevatko autonomiaa vai eivät. Vapaaehtoisuus on yksi itsensä toteuttamisen muoto ja yksi motivoitumisen keino, joten autonomian kokeminen työssä on tärkeä ominaisuus, joka edesauttaa yksilöä sisäisesti haluamaan tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi ja kokee työn tekemisen sisäisesti omakseen. Työnantajan vapauden ja vastuun antaminen lisää työntekijän autonomian tunnetta. Avoimissa vastauksissa tuli esiin, että työntekijät toivovat enemmän itsenäistä työskentelyä, vastuun antamista ja omaan ammatilliseen kehittymiseen aikaa ja mahdollisuuksia, työtehtäviin vaihtelevuutta ja monipuolisuutta sekä työntekijöiden vahvuuksien tunnistamista ja tunnustamista. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat vapaaehtoisuuden kokemukseen, onko työntekijällä mahdollisuus toimia innovatiivisesti työssään ja pystyykö työntekijä kehittämään itseään työssään vai ei. Vahvassa yrityskulttuurissa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda oma osaaminen ja potentiaalinsa esiin. Työntekijälähtöinen johtaminen ja työntekijäymmärrys lisäävät työntekijöiden ymmärrystä yksilötasolla, mitkä ovat ne tekijät, jotka lisäävät työntekijän motivoitumista työssään, sitouttaa työnantajaan ja tuottaa merkityksellisyyden kokemuksia työssään.

Tulosten perusteella on havaittavissa, että ainakin osalla vastaajista on innokkuutta, halua ja motivaatiota kehittää itseään ammatillisesti enemmän, mutta siihen ei ole välttämättä ajallisia resursseja tarjolla työnantajan puolelta. 32 prosenttiyksikköä vastaajista kokee, että työssä kehittyminen ja oman kiinnostuksen mukainen kehittäminen toteutuu tällä hetkellä aika huonosti tai erittäin huonosti. Työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen yksi tekijä itsensä kehittäminen. Työntekijöiden kehittymishalukkuutta on hyvä tukea ja työnantajan tulee ymmärtää, että opiskeluun ja oppimiseen tarvitsee kiinnostuksen lisäksi myös ajallisia resursseja. Mitä enemmän työntekijä pystyy kehittämään omaa osaamistaan, sitä enemmän hyötyy myös työnantaja työntekijän uusista taidoista, joita työntekijä voi hyödyntää työssään.

Avoimissa vastauksissa tuli vahvasti esiin toisten auttamisen halu. Asiakkaiden ja kollegoiden auttaminen mainittiin ja sen koettiin tuovan positiivisia kokemuksia sekä motivoivan

työntekijää työssään. Ihmisen yksi perustarve on hyvän tekeminen, joten nämä vastaukset eivät olleet yllättäviä, vaan voidaan todeta, että ne vastaavat tutkittua teoriaa. Hyvän tekemisen kokemus on suuri merkityksellisyyden lähde, joten nämä vastaajat, todennäköisesti kokevat arvokkuuden tunnetta työstään ja kokevat auttamisen oman hyvinvoinnin edistävänä tekijänä.

### **Tiimityöskentely ja vuorovaikutus**

93 prosenttiyksikköä vastaajista kokee tärkeänä tiimin tuen työtehtävien edistämässä ja sen toteutuminen on joiltakin osin hyvin tiimeissä hallinnassa, kun 79 prosenttiyksikköä vastaajista kokee sen toteutuvan arjessa todella hyvin tai aika hyvin. 21 prosenttiyksikköä vastaajista eivät koe saavansa tiimiltä tarvittavaa tukea työn tekemisen kannalta ja 26 prosenttia vastaajista kokee, että tiimissä ei ole vahva yhteishenki. Tästä voidaan päätellä, että joissakin tiimeissä on tarvetta kehittää tiimin toimivuutta paremmaksi. Kuitenkin 91 prosenttia vastaajista kokee, että voi luottavaisin mielin kertoa virheestään tiimille, joten psykologisen turvallisuuden tunne on suurimmassa osassa tiimeistä vahva. 96 prosenttiyksikköä vastaajista kokee, että tiimin tuki on hyvin tärkeää tai aika tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Kysyttäessä avoimessa kysymyksessä, mitä vastaaja kokee saavansa työstään palkan ja henkilöstöetujen lisäksi, nousi vastauksissa eniten esiin hyvät työkaverit, hyvä työyhteisö ja erilaiset vuorovaikutustilanteet. Kollegat ja työyhteisö vaikuttavat työntekijän kokemaan hyvinvointiin, motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Silloin, kun tiimihenki on ylimmillään, niin työntekijä kokee itsensä arvostetuksi jäseneksi ja kokee yhteenkuuluvuutta tiimin jäsenten kanssa, joka on ihmisen perustarve. Niissä tiimeissä, joissa tiimihenki ja yhteistyö eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla, esihenkilö voi omalla esimerkillään näyttää vahvoja vuorovaikutustaitoja, joista ilmenee toisten kunnioittaminen ja välittäminen tiimin sisällä.

Palautteenantokulttuuri koetaan tärkeänä tekijänä tiimin työskentelyssä ja vuorovaikutuksessa. Vastauksista on nähtävissä, että suurimmassa osassa tiimeistä, palautteenantokulttuuri toimii erittäin hyvin tai aika hyvin. Kuitenkin 23 prosenttiyksikköä vastaajista työskentelee tiimeissä, joissa palautteenantokulttuuri toimii aika huonosti tai erittäin huonosti. Palautteenantokulttuuri tukee vahvaa yrityskulttuuria ja psykologisen turvallisuuden tunnetta. Lisäksi palautteenantokulttuuri vahvistaa ja kehittää tiimin yhteistä

tekemistä ja on yksilölle tärkeä työn tekemisen palautteen saamisen muoto. Esihenkilön on hyvä tukea ja kannustaa tiimejä säännölliseen palautteenantamiseen tiimin kesken, jotta säännöllinen palautteenantokulttuuri saadaan levittymään jokaiseen tiimiin.

Vapaamuotoiset keskusteluhetket kollegoiden kanssa vahvistaa tiimin jäsenten välisiä suhteita ja vaikuttaa myönteisesti hyvinvointiin ja tukee yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vastaajista 47 prosenttia kokee, että vapaamuotoiset keskusteluhetket toteutuvat aika huonosti tai erittäin huonosti arjessa tällä hetkellä. Koronapandemian myötä etätyö on lisääntynyt, mikä on saattanut vaikuttaa siihen, että kollegoiden vapaamuotoiset keskusteluhetket ovat vähentyneet. Esihenkilön tulisi myös etätyössä kannustaa vapaamuotoisiin keskusteluhetkeen kollegoiden ja tiimin kesken, sen antamien myönteisten hyötyjen vuoksi tiimi- ja yksilötasolla.

## **Johtaminen**

Henkilökohtainen arvostuksen tunne on jokaiselle tärkeää. Vastaajista 79 prosenttia kokee esihenkilön arvostusta ja 72 prosenttia vastaajista kokee tiimin arvostavan vastaajaa ja hänen tekemää työtään. Molemmissa kysymyksissä noin joka viides vastaaja, ei osaa sanoa kokeeko arvostusta tai ei koe arvostusta esihenkilöltä ja tiimiltä. Avoimissa vastauksissa tuli myös ilmi, että useampi vastaaja kaipaa arvostuksen saamista työssään. Vahvan yrityskulttuurin kulmakivi on yksilön kokemat sosiaaliset tilanteet ja arvostetuksi tuleminen työyhteisössä, joka vaikuttaa sosiaalisen arvostuksen näkymisenä tai puuttumisena työyhteisössä. Esihenkilön työssä työntekijöiden arvostuksen kokemusta voi kasvattaa, kun kysyy, kuuntelee ja kannustaa työntekijöitä yksilötasolla ja kasvattaa työntekijäymmärrystä, jotta voi johtaa yksilötasolla tiimiään paremmin. Kun esihenkilö käyttäytyy näin, hän näyttää omalla käyttäytymisellään tiimiläisilleen hyvää esimerkkiä sekä kehittää tiimin toimintatapoja ja vuorovaikutustaitoja parempaa suuntaan.

Esihenkilötyö on tiimin tukemista, jotta työntekijät voivat onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla ja lisäksi esihenkilö johtaa toimintaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. 66 prosenttia vastaajista kokee, että heidän esihenkilönsä luo vastaajalle työn kannalta parhaat mahdolliset edellytykset työssä onnistumiseen. 30 prosenttia vastaajista toivoo, että voisi keskustella esihenkilön kanssa nykyistä enemmän työhön,

kehittymismahdollisuuksiin ja/tai toiveista työhön liittyen. Usein esihenkilörooli on asioiden ja ihmisten johtamista, jolloin ihmisten johtamiseen käytettävä aika voi jäädä vähäiseksi. Esihenkilöiden tulisi kuitenkin olla läsnä sekä tiimiläisten saatavilla, jotta voi mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen työssä ja madaltaa yhteydenottokynnystä, jotta työntekijät voivat halutessaan ottaa esihenkilöön yhteyttä ja keskustella työhön liittyvistä asioista.

Teorian mukaan yleensä kaikki työntekijät haluavat tulla kohdatuksi yksilönä ja kyselytutkimuksen tulosten mukaan vastaajista 92 prosenttiyksikköä pitää tätä hyvin tärkeänä tai aika tärkeänä tekijänä. Tutkimuksen mukaan työntekijät arvostavat yksilöllistä johtamista, mutta sen toteutumista arjen työssä voisi vielä kehittää. 42 prosenttiyksikköä vastaajista kokee, että yksilöllinen johtaminen toteutuu tällä hetkellä erittäin huonosti tai aika huonosti. Tutkimustulosten perusteella yksilötasoinen johtaminen toteutuu joissakin tiimeissä erittäin hyvin tai aika hyvin, joten tiimien johtamisessa on todennäköisesti eroja ja kohdistuu esihenkilön johtamistyyliin. Vahvassa yrityskulttuurissa, johtamisen tulisi olla yhdenmukaista ja työntekijälähtöistä. Esihenkilöiden ja johtajuuden toimintatapojen yhtenäistämiseksi voisi tutkia tiimien johtamistapoja tarkemmin. Tämän voisi toteuttaa kyselyllä tai haastattelulla ja kysyä työntekijöiltä, millaista johtamista he kaipaavat ja miten se toteutuu tällä hetkellä, jolloin saadaan hyviä konkreettisia vastauksia asiasta. Inhimillinen esihenkilö osaa arvostaa työntekijöiltä saatua palautetta oman toiminnan kehittämiseksi.

Johdonmukainen ja ammattimainen johtaminen on liiketoiminnan lähtökohta ja jokaisella työntekijällä pitäisi olla oikeus ammattimaiseen esihenkilöön. Tutkimuksen mukaan 98 prosenttiyksikköä vastaajista pitää tärkeänä tekijänä ammattimaista johtamista. 31 prosenttiyksikköä vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että tällä hetkellä ammattimainen johtaminen toteutuu aika huonosti tai erittäin huonosti arjessa. On hyvä asia, kun noin 70 prosenttia vastaajista kokevat saavansa ammattimaista johtamista. Vahvan yrityskulttuurin toteutuessa, voisi tyytyväisyysaste olla myös korkeampi. Muutamassa avoimessa vastauksessa vastaajat olivat erikseen maininneet hyvän/kivan esihenkilön. Työntekijälähtöistä johtamista ja työntekijäymmärrystä hyödyntävä esihenkilö, on todennäköisesti sellainen, joka antaa lisäarvoa työntekijän työlle yksilö- ja tiimitasolla.

Tyytymättömyys palkan määrään suhteessa työtehtäviin nousi tutkimustuloksissa esiin ja vastaajista 66 prosenttia kokee työn vastuun sekä vaativuuden olevan epäsuhteessa palkan

määrään. Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että motivaatiota lisäävänä tekijänä koetaan palkka ja työsuhte-edut. Mikäli palkka ei ole työntekijöiden mielestä oikeassa suhteessa työtehtävän kanssa, se saattaa näyttäytyä motivaatiota laskevana tekijänä ja vähentää sitoutumista. Useammalle tutkimukseen vastanneelle sitouttavana tekijänä nykyiseen työhön ja työtehtävään on pelkästään palkka ja/tai työsuhte-edut. Näillä henkilöillä työpaikan vaihtaminen on matalan kynnyksen tekijä, koska muita sitouttavia tekijöitä ei ole nykyiseen työtehtävään tai työnantajaan. Työntekijäymmärrys auttaa esihenkilöä tunnistamaan yhdessä työntekijän kanssa motivoivat, sitouttavat ja työn merkityksellisyyden tekijät. Esihenkilö ja työntekijä voivat yhdessä miettiä toimintasuunnitelmaa, joka tukee työntekijän kiinnostuksen kohteita, jonka avulla työntekijä voi alkaa tuntemaan enemmän sitouttamisen elementtejä työtään ja työnantajaa kohtaan sekä motivoitua aktiivisemmin omasta tehtävästään.

Palkitseminen on toimiva motivoitumisen väline oikein tehtynä. Vastaajat pitivät palkitsemista tärkeänä tekijänä, mutta vain 34 prosenttiyksikköä vastaajista kokee sen toteutuvan todella hyvin tai aika hyvin. 66 prosenttiyksikköä vastaajista kokee, että palkitseminen toteutuu tällä hetkellä aika huonosti tai erittäin huonosti. Tutkimustuloksista on havaittavissa, että eri tiimeissä on erilaisia palkitsemiskäytäntöjä, koska vastaukset hajaantuivat niin paljon. Suurin osa vastaajista työskentelee tiimeissä, joissa palkitseminen ei toteudu hyvin. Vahvassa yrityskulttuurissa jokaista työntekijää ja heidän tekemää työtä arvostetaan, joten myös palkitsemismahdollisuudet ovat yhteneväiset koko yrityksessä. Työnantajan on varmistettava, että jokaisella tiimillä on käytettävissä tasavertaiset resurssit palkitsemiseen. Teorian mukaan palkitseminen koetaan motivoivampana tekijänä yksilö- ja tiimitasolla toteutettuna. Työntekijöiden sitouttamisen ja motivoitumisen kannalta, voi hyödyntää avointa vuorovaikutuskulttuuria ja ottaa työntekijät mukaan miettimään palkitsemisen käytäntöjä ja sopivia tavoitteita.

Yli 90 prosenttiyksikköä vastaajista pitää esihenkilöltä saatua säännöllistä palautetta tärkeänä tekijänä. Noin puolet vastaajista kokee, että saa palautetta säännöllisesti esihenkilöltä ja puolet vastaajista kokee, että eivät saa palautetta esihenkilöltä säännöllisesti. Vahvan yrityskulttuurin ja työntekijän motivoitumisen, sitoutumisen, hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta palautteensaaminen on tärkeä osa työtä. Jokaisen esihenkilön tulisi huolehtia, että jokainen työntekijä saa tekemästään työstään positiivista



ja/tai rakentavaa palautetta säännöllisesti. Esihenkilöltä saatu palaute koetaan merkityksellisempänä kuin esimerkiksi kollegoilta saatu. Positiivinen palaute ruokkii työntekijän motivaatiota parempiin suorituksiin.

Nykypäivän ja tulevaisuuden esihenkilö on empatiakykyinen ja ymmärtää, että työntekijä on psykofyysinen kokonaisuus, jonka elämä koostuu työstä ja vapaa-ajasta. Esihenkilön tulisi huomioida työntekijöiden voimavaroihin vaikuttavat tekijät ja ymmärtää työntekijöiden inhimilliset tunteet. Tutkimuksen mukaan noin 80 prosenttiyksikköä vastaajista kokee inhimillisten tunteiden huomioimisen toimivan hyvin työn arjessa ja 85 prosenttiyksikköä vastaajista kokee esihenkilön tutustuneen vastaajaan ja hänen kollegoihinsa, jotta esihenkilö voi johtaa paremmin. Inhimillisten tunteiden huomioiminen ja esihenkilöiden kiinnostus tutustua työntekijöihin on tutkimustulosten mukaan toteutunut erittäin hyvin.

Vastaajista 40 prosenttiyksikköä kokee, että esihenkilön kiinnostuminen kuulemaan työntekijän kehitysehdotuksia joko omaan työhön tai tiimin työhön liittyen toteutuu tällä hetkellä arjessa joko aika huonosti tai erittäin huonosti. Esihenkilön tulisi olla kiinnostunut työntekijöiden kehitysehdotuksista ja kannustaa työntekijöitä tuomaan aktiivisesti omia ideoitaan esiin omaan tai tiimin työskentelyyn liittyen. Kokonaisuutena kyselytutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että työntekijälähtöinen johtaminen ei toteudu kaikissa niissä tiimeissä, joissa vastaajat työskentelevät. Avoimissa vastauksissa tuotiin muun muassa ilmi, että toivotaan lisää mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen, työrauhaa kiireen keskellä, enemmän arvostusta, työtehtäviin monipuolisuutta ja vaihtelevuutta, yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta. Vahvassa yrityskulttuurissa on tärkeää, että esihenkilö näyttää omalla esimerkillään mallia toivonlaisesta toimintamallista työyhteisössä ja aktivoi työntekijöitä avoimeen vuorovaikutuskulttuuriin. Työntekijälähtöisessä johtamisessa työntekijä osallistetaan kehittämiseen ja toimintaan, jotta työntekijöiden ääni saadaan kuuluviin ja työntekijöille tulee tuntemus siitä, että he pääsevät vaikuttamaan, heidän ajatuksillaan ja ideoillaan on väliä ja niitä arvostetaan.

Avoimissa vastauksissa tuli useamman kerran esiin, että vastaajat toivovat lisää henkilöstöä kiireen ja työtehtävien paljouden vuoksi. Jatkuva kiire ja kuormittava työtilanne, kuluttavat työntekijän sisäisiä resursseja, joka vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. Avoimissa vastauksissa tuli kuitenkin ilmi, että osa vastaajista on ymmärtänyt palautumisen

merkityksen myös työpäivän aikana, johon jokaisella työntekijällä on myös oikeus. Inhimillisen kestäväen kehityksen ja työntekijäymmärryksen myötä, tulee ymmärtää työntekijän resurssit työn tekemiseen sekä tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä, jotta työntekijän toimintakyky pysyy tasaisena pidemmän aikavälin tarkastelussa. Työnantaja ja esihenkilö voivat kannustaa työntekijöitä pitämään taukoja työssään palautumisen tuomien etujen takia.

### **Reliabiliteetti ja validiteetti**

Ennen kyselytutkimuksen lähettämistä, testasin kyselylomakkeen koehenkilöillä. Testauksen tarkoituksena oli saada palautetta kyselylomakkeen toimivuudesta, käytettävyydestä ja selkeydestä. Saadun palautteen perusteella, tein kyselylomakkeeseen muutamia muutoksia. Huomioin kyselylomakkeen suunnittelussa, että kyselyn laajuus oli mahdollisimman laaja tutkittavan ilmiön kannalta, mutta kuitenkin niin, että kyselyn täyttäminen on mahdollisimman vastaajaystävällinen. Kyselylomake on toistettavissa ja hyödynnettävissä sellaisenaan uudestaankin tarpeen mukaan. Kyselyssä oli 54 kysymystä, joista suurin osa oli niin sanottuja kaksoiskysymyksiä, joissa ensin kysyttiin, kuinka tärkeänä vastaaja kokee kysytyn tekijän ja seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, kuinka hyvin tämä toteutuu arjen työssä. Vaikka kysymyksiä oli paljon, vastausaikaa meni testin mukaan alle 10 minuuttia, joka on kohtuullinen aika kyselylomakkeen täyttämiseksi.

Kyselytutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli toimeksiantajan yhden yksikön henkilöstö. Otin satunnaisotannalla yksikön henkilöstöstä näyteryhmän edustamaan tutkittavaa kohderyhmää. Tutkimus toteutettiin anonyyminä. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 35 prosenttia. Vastausprosentti vastaa yleisten kyselytutkimusten vastausprosenttia. Vastaajien taustatietoja selvitettiin kysymällä sukupuolta, ikää ja työsuhteen kestoa. Tulosten perusteella näyteryhmässä oli mukana iän ja työsuhteen keston puolesta kaikista kysytyistä ryhmistä useampi edustaja. Tutkimuksen kannalta oli merkityksellistä, että jokainen taustatiedoissa määritelty ryhmä oli edustettuna näyteryhmässä, joka vaikuttaa tulosten luotettavuuteen ja edustettavuuteen. Kyselytutkimuksen ilmiön mukaisesti voidaan tutkimustuloksia pitää näytteenä tutkivasta ryhmästä, eikä se edusta kattavaa otosta koko toimeksiantajan yksikön henkilöstöstä. Tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastasivat sitä ilmiötä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia.

## 7 Pohdinta

Muuttuva maailma muuttaa työelämää. Työelämän murros ja muuttuvat tarpeet haastavat perinteiset ihmisten johtamisen menetelmät. Suomessa laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöistä työssä ja työpaikalla. Menestyvä ja kilpailijoista erottuva yritys haluaa panostaa työntekijöihin enemmän ja erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Ei tyydytä pelkästään lain tuomiin velvollisuuksiin sekä sosiaalisen ja inhimillisen kestävän kehityksen vaatimuksiin. Työnantajan tulee arvostaa ja ymmärtää työntekijöitään paremmin, jotta yritys voi työnantajana tukea sekä vahvistaa niitä tekijöitä, jotka sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä työhönsä. Menestyvä yritys selvittää työntekijöiltä ne tekijät, jotka saavat työn merkityksellisyyden vahvistumaan ja kasvattavat työntekijöiden hyvinvointia.

Asetin opinnäytetyölle neljä tutkimuskysymystä ja näiden pohjalta opinnäytetyölle muotoutui kaksi tavoitetta. Ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymys liittyivät yrityskulttuuriin. Kysymykset olivat, miten vahva yrityskulttuuri vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja miten vahvaa yrityskulttuuria strategisesti johdetaan. Näiden kysymysten pohjalta asetin tavoitteeksi vahvan yrityskulttuurin strategisen hyödyntämisen yrityksen menestystekijänä.

Yrityskulttuuri vaikuttaa jokaiseen työntekijään ja kaikkeen yrityksen toimintaan. Se määrittelee tavan, jolla yrityksessä tehdään töitä. Vahva yrityskulttuuri muotoutuu jatkuvan, suunnitelmallisen ja strategisen työskentelyn tuloksena. Oikein toteutettuna ja johdettuna, vahva yrityskulttuuri on kilpailukykyä tuottava ominaisuus, joka edistää strategioiden toteutumista. Vahva yrityskulttuuri toteutuu työntekijöiden kautta, se yhdistää työntekijöitä ryhmänä ja vaikuttaa työhyvinvointiin, ilmapiiriin sekä työn tuottavuuteen. Vahvan yrityskulttuurin ydin on yrityksen arvot. Arvot eivät ole pelkästään ulospäin näkyviä lupauksia yrityksen toiminnasta, vaan arvoilla ja yrityksen tavoitteilla on tärkeämpi merkitys työntekijöiden päivittäiseen työskentelyyn. Arvot ja tavoitteet toimivat työskentelyn suunnannäyttäjinä. Kun yrityksen arvot ja tavoitteet toteutuvat yrityksessä käytännön tasolla jokaisen työntekijän kautta, se vahvistaa ja yhtenäistää yrityksen toimintaa. Kun jokainen työntekijä ymmärtää, mikä on yrityksen olemassaolon tarkoitus, voidaan suunnitellun yrityskulttuurin avulla ohjata työntekijät toimimaan toivotulla tavalla. Toimivat ja yhtenäiset

toimintatavat ovat yrityskulttuurin kantava voima. Kun koko henkilöstö jakaa yhteistä arvomaailmaa sisimmässään, siitä muodostuu yritykselle menestystekijä ja kilpailuetu.

Vahvan yrityskulttuurin johtaminen on ihmisten johtamista, jonka tavoitteena on moniulotteinen vaikuttaminen, jotta työntekijät saadaan toimimaan strategisesti toivotulla tavalla sekä työskentelemään yksilö- ja yhteisötasolla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on moniulotteinen kokonaisuus, joka tukee ja vahvistaa yrityskulttuuria.

Työntekijälähtöisen johtamisen taustalla on psykologiset tekijät, joista nykypäivän ja tulevaisuuden johtajan tulee olla tietoinen. Työntekijälähtöisessä johtamisessa toteutuvat laadukas vuorovaikutusjohtaminen, palveleva johtaminen, osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen ja palautteenantokulttuurin ylläpitäminen. On tärkeää, että työntekijät pääsevät mukaan päätöksentekoon ja työntekijöiden työtä, osaamista, ajatuksia sekä ideoita arvostetaan. Johtamisessa inhimillisyyden ja empatiakyvyn tunnetaidot ovat korostuneet viime vuosina ja niiden arvostus kasvaa entisestään.

Opinnäytetyön kolmas ja neljäs tutkimuskysymys liittyivät työntekijäymmärrykseen.

Kysymykset olivat, mitkä tekijät sisältyvät työntekijäymmärrykseen ja miten työntekijäymmärrystä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Näiden kysymysten pohjalta asetin opinnäytetyön toiseksi tavoitteeksi työntekijäymmärryksen lisäämisen johtamisen tukena.

Työntekijäymmärrys on tapa ymmärtää yrityksessä yksilötasolla vaikuttavia työntekijöiden motivoitumisen, sitoutumisen ja hyvinvoinnin tekijöitä. Työntekijöiden tuntemat työn merkityksellisyyden kokemukset lisäävät työntekijäymmärryksen syvällistä tietoutta työntekijöistä. Työntekijäymmärrys perustuu tutkittuun tietoon, ei oletuksiin, työntekijöistä. Työntekijäymmärrys vaikuttaa yrityksessä oleviin ihmiskäsityksiin, toimintatapoihin ja johtamiseen. Se on johtamisen strateginen väline, joka auttaa johtohenkilöitä ymmärtämään johtamiaan työntekijöitä paremmin yksilötasolla ja tekemään ratkaisuja, joka parhaimmillaan lisää työntekijän motivoitumista, sitoutumista, hyvinvointia ja työn merkityksellisyyttä. Työntekijäymmärryksen myötä voidaan yrityksessä mahdollistaa työntekijöiden potentiaalin vapauttaminen, joka tukee työntekijöiden kehittymistä ja yrityksen menestymistä. Työntekijäymmärryksen vaikutukset näkyvät yrityskulttuurissa,

työntekijäkokemuksessa ja asiakaskokemuksessa, joten sen tulisi olla jokaisen yrityksen lähtökohta strategia- ja kehittämistyössä.

Opinnäytetyössä kerrotaan työnantajan velvollisuuksista työntekijää kohtaan, mutta on muistettava, että myös työntekijällä on vastuu omasta motivoitumisestaan, sitoutumisestaan ja hyvinvoinnista. Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on määritelty niin työnantajan kuin työntekijän vastualueet, jonka tarkoituksena on suunnitelmallinen toiminta työelämän parantamiseksi, jossa jokaisella osallisella on aktiivinen rooli hyvinvoinnin lisäämiseksi. Työntekijän itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen lisääntyvät työelämässä ja työntekijät tarvitsevat uudenlaisia taitoja. Internetistä löytyy monenlaisia ilmaisia työkaluja itsensä kehittämiseen. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen sivulla voi tehdä Työn imu -testin, joka auttaa arvioimaan, kuinka paljon työntekijä kokee työhön liittyvää innostusta ja iloa. AlmaTalent tarjoaa ilmaista Onni Työssä -verkkokoulutusta, jossa teemoina ovat tunnetaidot, itsensä johtaminen, omat vahvuudet, työn tuunaaminen, jatkuva oppiminen ja muutoksen mahdollisuudet. Onni työssä -verkkokoulutuksen tavoitteena on parantaa sekä kehittää suomalaista työelämää yksilölähtöisesti oman oppimisen ja kehittymisen kautta.

Työnantaja voi yhdessä työntekijöiden kanssa luoda vahvan yrityskulttuurin ja tehdä siitä yrityksen menestystekijän. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät haluavat omalla työllään vaikuttaa työntekijän menestymiseen. Jokaiselle työntekijälle on kuitenkin tarjottava mahdollisuus tehdä työtä, joka tuntuu tärkeältä ja merkitykselliseltä. Nykypäivän ja tulevaisuuden liiketoiminnassa yritysten on uskallettava ajatella uudella tavalla yritystoiminnan kehittymistä ja kehittämistä sekä ymmärtää työntekijöiden merkitys yrityksen menestymisessä. Johtajien tulee ymmärtää, että työntekijöihin panostaminen, työntekijöiden hyvinvointi ja yrityksen taloudellinen tuottavuus toimivat rinnakkain. Tämän opinnäytetyön teorian sekä vertailuanalyysi- ja kyselytutkimusten perusteella voin todeta, että työntekijäymmärryksen hyödyntäminen johtamisen strategisena välineenä vahvassa yrityskulttuurissa vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestymiseen ja kilpailijoista erottautumiseen.

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.

Aava & Bang. (n.d.). *Opas: Sisäinen viestintä ja yrityskulttuuri*. Ladattu 20.4.2021 osoitteesta

<https://marketing.bang.fi/opaat>

Adlivankin, P. (2020). *Yrityskulttuuri on kuningas podcast-sarja: Pia Adlivankin – Johda*

*kulttuuria tai se johtaa sinua*. Haettu 8.1.2021 osoitteessa [https://leidenschaft.fi/podcast/2-](https://leidenschaft.fi/podcast/2-pia-adlivankin-johda-kulttuuria-tai-se-johtaa-sinua/)

[pia-adlivankin-johda-kulttuuria-tai-se-johtaa-sinua/](https://leidenschaft.fi/podcast/2-pia-adlivankin-johda-kulttuuria-tai-se-johtaa-sinua/)

Accenture. (2019). *New workforce skilling for innovation and growth*. Haettu 9.4.2021

osoitteesta [https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/new-workforce-skilling-](https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/new-workforce-skilling-innovation-growth)

[innovation-growth](https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/new-workforce-skilling-innovation-growth)

Accenture. (2020). *Care to do better. Building trust to leave your people and your business*

*Net Better Off*. Haettu 9.4.2021 osoitteesta

[https://www.accenture.com/acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-Care-](https://www.accenture.com/acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-Care-To-Do-Better-Report.pdf#zoom=50)

[To-Do-Better-Report.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-Care-To-Do-Better-Report.pdf#zoom=50)

Alanko, E. (2020). *Työtyytyväisyys vuokratyössä – miten se saavutetaan*. Haettu 27.1.2021

osoitteesta [https://www.studentwork.com/fi-fi/blogi/tyotytyvaisyys-vuokratyossa-ja-](https://www.studentwork.com/fi-fi/blogi/tyotytyvaisyys-vuokratyossa-ja-miten-se-saavutetaan)

[miten-se-saavutetaan](https://www.studentwork.com/fi-fi/blogi/tyotytyvaisyys-vuokratyossa-ja-miten-se-saavutetaan)

Anteroinen, S. (2020). *Kun osaamisen johtaminen itseohjautuvuuteen törmäsi*. HR viesti-lehti

05/2020. Haettu 12.4.2021 osoitteesta [https://view.joomag.com/hr-viesti-5-](https://view.joomag.com/hr-viesti-5-2020/0415108001602506358)

[2020/0415108001602506358](https://view.joomag.com/hr-viesti-5-2020/0415108001602506358)

Anunti, T. (2020). *Hei HR – löytyykö sinulta empatiaa ja pykälätietoa?* Haettu 12.3.2021

osoitteesta [https://www.hrviesti.fi/natiivi/2214/hei-hr-loytyyko-sinulta-empatiaa-ja-](https://www.hrviesti.fi/natiivi/2214/hei-hr-loytyyko-sinulta-empatiaa-ja-pykalatietoa)

[pykalatietoa](https://www.hrviesti.fi/natiivi/2214/hei-hr-loytyyko-sinulta-empatiaa-ja-pykalatietoa)

Aro, L. (2021). *Yrityskulttuuri on kuningas podcast-sarja: Linda Aro*. Haettu 15.6.2021 osoitteesta <https://leidenschaft.fi/podcast/20-linda-aro-innostaminen-miksi-herata-aamulla-toihin/>

Aro, M. (2019). *Työntekijäkokemus keskiöön*. Haettu 20.4.2021 osoitteesta <https://rainmaker.fi/blogi/tyontekijakokemus-keskioon/>

Deloitte. (2020). *The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive*. Haettu 12.3.2021 osoitteesta [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf)

Hakanen, J., Rouvinen, P., & Ylänen, I. (2021). *The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees*. Haettu 18.8.2021 osoitteesta <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1626/htm>

Hakanen, J., Seppälä, P., Kaltiainen, J. (n.d.-a). *Työn imu*. Haettu 15.3.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Hakanen, J., Seppälä, P., Kaltiainen, J. (n.d.-b). *Työn tuunaaminen*. Haettu 15.3.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>

Hakanen, M. (n.d.). *Kymmenen ydinasiaa, joissa flow-tila muodostuu*. Haettu 9.4.2021 osoitteesta <https://www.modulcon.fi/2016/03/30/kymmenen-ydinasiaa-joista-flow-tila-muodostuu/>

Hartwall. (n.d.-a). *Yritys*. Haettu 15.6.2021 osoitteesta <https://www.hartwall.fi/yritys/>

Hartwall. (n.d.-b). *Vastuullisuus*. Haettu 15.6.2021 osoitteesta <https://www.hartwall.fi/vastuullisuus/teemasivu-hyvinvoivat-hartwallilaiset/>

Hartwall. (n.d.-c). *Hartwall jakaa Virkistäjä-stipendejä valmistuville lahtelaisnuorille – arvosanojen sijaan palkitaan myönteinen asenne*. Haettu 16.6.2021 osoitteesta <https://www.hartwall.fi/yritys/uutiset/2021/hartwall-jakaa-virkistaja-stipendeja-valmistuville-lahtelaisnuorille/>

Heinimäki, J. (2018). *Arvon porukka: etiikka ja työyhteisö*. (1. painos.). Kauppakamari.

Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen* (1. painos.). Kauppakamari.

Helsingin yliopisto. (2017). *Johdatusta laadulliseen tutkimukseen*. Haettu 21.4.2021 osoitteesta <https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4474567/Kvalitativa%202017.pdf>

Huitti, M. (2020). *Tulevaisuuden työelämän kuntosali. Treenaa työelämäsi tulevaisuuden tulokuntoon!* HR viesti-lehti 05/2020. Haettu 9.4.2021 osoitteesta <https://view.joomag.com/hr-viesti-5-2020/0415108001602506358>

Huolman, S. (2021). *Töissä pitää saada olla myös epävarma ja turvautua muihin*. Helsingin Sanomat 16.1.2021.

Hyrkkö, S. (2015). *Organisaatiokulttuurin mittaaminen: kyselytyökalun testaus ja luotettavuuden arviointi*. Diplomityö.

Hyytiäinen, R. & Åhman, S. (2021). *Avain pandemian jälkeisiin kasvutavoitteisiin on työntekijäkokemuksen kehittäminen – puhutaanko siitä oikealla foorumilla?* Haettu 17.2.2021 osoitteesta <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2862/avain-pandemian-jalkeisiin-kasvutavoitteisiin-on-tyontekijakokemuksen-kehittaminen-%E2%80%93-puhutaanko-siita-oikealla-foorumilla>

Jalonen, P. (2020). *Työntekijäkokemus on asiakaskokemuksen paras kaveri*. Haettu 17.2.2021 osoitteesta <https://salivirta.fi/tyontekijakokemus-on-asiakaskokemuksen-paras-kaveri/>



Jussila, M. (2017). *Parempi kolme ahkeraa kuin 10 intohimoista?* Luettu 15.1.2021 osoitteessa <https://www.presser.fi/business/hrd/tyontekijakokemus/parempi-kolme-ahkeraa-kuin-10-intohimoista>

Jyväskylän yliopisto. (2015a). *Määrällinen analyysi*. Haettu 21.4.2021 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Jyväskylän yliopisto. (2015b). *Laadullinen analyysi*. Haettu 21.4.2021 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

Jyväskylän yliopisto. (2015c). *Määrällinen tutkimus*. Haettu 17.8.2021 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Karjula, H. (2020). *Yrityskulttuuri on parhaimmillaan häikäisevä kilpailuetu*. Haettu 25.3.2021 osoitteesta <https://halsa.fi/blog/yrityskulttuuri-on-parhaimmillaan-haikaiseva-kilpailuetu/>

Kurtén, Staffan. (2019). *Yrityskulttuuri joko edistää strategian toteutumista tai jarruttaa sitä*. Haettu 4.1.2021 osoitteesta <https://www.hrmpartners.fi/2019/03/yrityskulttuuri-joko-edistaa-strategian-toteutumista-tai-jarruttaa-sita/>

Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämä: kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum.

Lahtinen, E. (2020). *Millaisen ihmiskäsityksen varaan organisaationne rakentuu?* Haettu 8.4.2021 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/millaisen-ihmiskäsityksen-varaan-organisaationne-rakentuu/>

Lange, I. & Järvinen, K. (2019). *Pelko pois: kohti rohkeaa johtamista*. Alma Talent.

Leidenschaft. (n.d.-a). *Yrityskulttuuri*. Haettu 9.3.2021 osoitteesta <https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>

Leiviskä, P. (2020). *Hyvä työilmapiiri vaatii hyvää johtamista – tämä lannistava tapa voi myrkyttää työyhteisön*. Haettu 10.3.2020 osoitteesta

<https://duunitori.fi/tyoelama/psykologinen-turvallisuus-johtaminen>

Linnanmäki. (n.d.-a). *Linnanmäki työnantajana*. Luettu 8.1.2021 osoitteessa

<https://www.linnanmaki.fi/fi/rekrytointi/>

Linnanmäki. (n.d.-b). *Lasten Päivän Säätiön arvot, visio ja missio*. Luettu 8.1.2021 osoitteessa

<https://www.linnanmaki.fi/fi/lasten-paivan-saatio/arvot-visio-ja-missio/>

Linnala, L. (2019). *Merkityksellisyttä työnteosta*. Haettu 15.3.2021 osoitteesta

<https://tekyokirja.fi/merkityksellisytta-tyonteosta/>

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Juvenes Print 2017.

Kasvio, A. & Räikkönen, T. (2010). *Kohti kestäväää työelämää*. Haettu 20.5.2021 osoitteesta

[https://www.iulkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti\\_kestavaa\\_tyoelamaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.iulkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyoelamaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.

Koti Puhtaaksi Oy. (n.d.). *Keitä olemme*. Haettu 18.5.2021 osoitteesta

<https://www.kotipuhtaaksi.fi/yritys/>

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten?* Alma Talent Oy.

Luukka, P. (n.d.). *Pieni opas työntekijäymmärryksestä*. Opas ladattu 15.1.2021 osoitteesta

<https://leidenschaft.fi/pieni-opas-yrityskulttuurista/>

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.

Mandatum life. (2020). *Palkitsemistutkimus 2020, tutkimusraportti*. Ladattu 17.3.2021 osoitteesta <https://www.mandatumlife.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2020/>

Maula, H. & Maula, J. (2019). *Design ja johtaminen*. Alma Talent Oy.

Martela, F. (2015). *Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus.

Martela, F., Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Haettu 8.4.2021 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvi\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvi_3+2014.pdf)

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. (2015). *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.

Minilex. (n.d.). *Työnantajan vastuu työhyvinvoinnista*. Haettu 25.5.2021 osoitteesta <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-vastuu-ty%C3%B6hyvinvoinnista>

Mäkelä, A. (2020a). *Millainen on hyvä johtaja*. Haettu 24.3.2021 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/johtajuus-johtajan-muistilista>

Mäkelä, A. (2020b). *Voiko empatiaa mitata? Työpsykologi kehottaa kysymään yhden kysymyksen*. Haettu 8.4.2021 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/empatia-tyoelamassa>

Männistö, E. (2017). *Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin*. Haettu 9.8.2021 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>

Möllerop, F. (2017). *Employee insights can drive your business success*. Luettu 15.1.2021 osoitteessa <https://www.tlnt.com/employee-insights-can-drive-your-business-success/>

Nederström, M. (2019). *Sitouttamisen viisi tekijää*. Haettu 20.5.2021 osoitteesta <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>

Nieminen, A-S. (2021). *Mehuyrittäjä jäi nuorena kiinni valheesta*. Helsingin Sanomat 22.1.2021, koulutus-liite.

Novetos. (2018). *Selvitys: johtamista pitää lisätä, ei vähentää*. Haettu 4.6.2021 osoitteesta <https://www.novetos.fi/blogi/selvitys-johtamista-pit%C3%A4%C3%A4-lis%C3%A4t%C3%A4-ei-v%C3%A4hent%C3%A4%C3%A4>

Phillips, K, E. (2016). *Employee LEAPS: Leveraging engagement by applying positive strategies*. Business Expert Press.

Pihlaja, H. & Takatalo, S. (2020). *Työntekijäkokemus 2020-tutkimus*. Talent Vectia Oy. Haettu 17.2.2021 osoitteesta [https://renewal.talentvectia.com/hubfs/download/TalentVectia\\_Tyontekijakokemus\\_2020.pdf?hsCtaTracking=f63f1158-b66d-4b70-b13f-2da0b424853c%7C567ef7ea-86db-4bed-9f36-da506b647ecd](https://renewal.talentvectia.com/hubfs/download/TalentVectia_Tyontekijakokemus_2020.pdf?hsCtaTracking=f63f1158-b66d-4b70-b13f-2da0b424853c%7C567ef7ea-86db-4bed-9f36-da506b647ecd)

Poussa, C. (2016). *Mission impossible: tarjota erinomainen asiakaskokemus (CX), jos työntekijäkokemus (EX) on huono*. Haettu 17.2.2021 osoitteesta <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/hyva-asiakaskokemus-ei-synny-ilman-hyvaa-tyontekijakokemusta>

Puranen, T. (n.d.). *Ammattimainen johtaminen – mitä se on?* Haettu 22.3.2021 osoitteesta <https://ammattijohtaja.fi/ammattimainen-johtaminen-mita-se-on/>

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). *Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä*. Haettu 20.5.2021 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>

Razzetti, G. (2019). *The culture design canvas*. Haettu 12.3.2021 osoitteesta <https://medium.com/liberationist-thoughts/the-culture-design-canvas-46c31f416138>

Razzetti, G. (2020). *How to define company values (and why it matters)*. Haettu 12.3.2021 osoitteesta <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/how-to-define-company-values-and-why-it-matters>

Rekola, L. (2020). *Kuulluksi tulemisen merkitys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden rakentamisessa*. Haettu 17.2.2021 osoitteesta

<https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi/kuulluksi-tulemisen-merkitys-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-rakentamisessa/>

Rautiainen, A. (2018). *Yrityskulttuuri johtaa toimintaa – onko yrityksesi arvoista siihen?*

Haettu 9.3.2021 osoitteesta <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/yrityskulttuuri-johtaa-toimintaa-onko-yrityksesi-arvoista/>

Rozovsky, J. (2015). *The five keys to a successful Google team*. Haettu 10.3.2021 osoitteesta

<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Räsänen, M. (2019). *Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä*. Haettu 23.2.2021

osoitteesta <https://atalent.fi/blog/nyrkksaannot-tyontekijan-sitouttamiseen-osa-1>

Sahimaa, J. (2018). *Merkityksellisen työn jäljillä – miten lisätä merkitystä omaan työhön?*

Haettu 17.3.2021 osoitteesta <https://psykologiaa.com/2018/03/28/merkityksellisen-tyon-jaljilla-lisaa-merkitysta-omaan-tyohon/>

Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talent 2017.

Seppälä, R. (n.d.). *Miten ihmiskuva vaikuttaa johtajien tapaan johtaa?* Haettu 8.4.2021

osoitteesta <https://sitomo.fi/blog/miten-ihmiskuva-vaikuttaa-johtajien-tapaan-johtaa/>

Siqni. (n.d.). *Työntekijäymmärrys*. Haettu 28.1.2021 osoitteesta

<https://www.siqni.fi/tyontekijaymmarrys-ja-tyontekijakokemus/>

Smith, P. (2018). *Telling stories with data – method 1*. Katsottu 12.1.2021 osoitteessa

<https://www.youtube.com/watch?v=g-rCSinAZf0>

Sopanen, R. (n.d.). *Katsaus organisaatiokulttuuriin*. Haettu 9.3.2021 osoitteesta

<https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Haettu 25.5.2021 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Studentwork. (2019). *Nuoret osajat työelämässä 2019*. Viitattu 12.3.2021. Raportti ladattavissa osoitteesta <https://www.studentwork.com/fi-fi/tyonantajille/nuoret-osaajat-tyoelamassa-tutkimus>

Surveymonkey. (n.d.). *Laadullisen tutkimuksen tekeminen*. Haettu 21.4.2021 osoitteesta <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

TEPA-termipankki. (n.d.). *Ihmiskäsitys*. Haettu 8.4.2021 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/ihmisk%C3%A4sitys>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (n.d.). *Hyvinvointi ja terveyserot*. Haettu 14.6.2021 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/tavoitteet/sosiaalisesti-kestava-kehitys>

Tilastokeskus. (n.d.-a). *Käsitteet. Reliabiliteetti*. Haettu 20.4.2021 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. (n.d.-b). *Käsitteet. Validiteetti*. Haettu 20.4.2021 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Torniainen, M-L. (2018). *Työnantajalupaus osuu tunteisiin*. Haettu 27.1.2021 osoitteesta <https://www.solidea.fi/2018/tyonantajalupaus-osuu-tunteisiin/>

Tyni, S. (2020). *Yrityskulttuuri on kuningas podcast-sarja: Saanan Tyni*. Haettu 15.6.2021 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=612VvysVunc>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-a). *Työhyvinvoinnin portaat*. Haettu 25.5.2021 osoitteesta [https://ttk.fi/koulutukset/tilaa\\_koulutus\\_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin\\_portaat](https://ttk.fi/koulutukset/tilaa_koulutus_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin_portaat)

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-b). *Työhyvinvoinnin portaat, työkirja*. Haettu 25.5.2021 osoitteesta [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)

Työterveyslaitos. (2017). *Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa*. Haettu 12.3.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>

Varamäki, A. (2020). *Työntekijäkokemuksen vuosikymmen*. Haettu 24.3.2021 osoitteesta <https://www.workdaydesigners.com/blogi/2020/1/28/tyntekijkokemuksen-vuosikymmen>

Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Haettu 21.5.2021 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Venho, K. (2018). *Organisaatiokulttuuri on merkittävin menestyksentekijä – se motivoi tai lannistaa*. Haettu 17.2.2021 osoitteesta <https://www.hrviesti.fi/natiivi/27/organisaatiokulttuuri-on-merkittavin-menestyksentekija>

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Talentum.

WorkPower. (2018). *Kuinka pitää löydetyt timantit talossa*. Haettu 20.5.2021 osoitteesta <https://www.workpower.fi/blogi/2018/10/24/kuinka-pitaa-loydetyt-timantit-talossa/>

## **Liite 1: AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA**

### **Aineiston yleiskuvaus: datan kerääminen ja käyttö**

Opinnäytetyössä on laaja julkista tietoa sisältävä teoriaosuus. Vertailuanalyysitutkimuksen aineisto on julkisesti saatavilla internetissä. Kyselytutkimus toteutetaan Webropol-sovelluksella. Kyselytutkimusta varten toimeksiantaja toimittaa sähköpostilistan, jota käsitellään toimeksiantajan tietokannassa. Tutkimukseen osallistuvien 150 henkilön sähköpostiosoitteet siirretään Webropol-sovellukseen, jolla kyselytutkimus toteutetaan. Vastaanotettu sähköpostilista poistetaan heti tämän jälkeen. Kaikkia sensitiivisiä tietoja käsitellään toimeksiantajan tietokannassa. Tutkija vastaa tietojen johdonmukaisuudesta ja laadusta.

### **Eettisten periaatteiden ja lainsäädännön noudattaminen**

Kyselytutkimuksen tulokset kerätään anonyymina, joten vastaajia ei voida tunnistaa vastausten perusteella. Vain tutkijalla on oikeus ja pääsy kerättyihin tietoihin. Tutkija huolehtii tietosuojasta ja tietoturvasta opinnäytetyöhön liittyen.

### **Dokumentointi, tallentaminen ja varmuuskopiointi**

Opinnäytetyö dokumentoidaan, tallennetaan ja varmuuskopioidaan Microsoft 365-sovelluksia ja Webropol-sovellusta hyödyntäen.

### **Aineiston avaaminen, julkaiseminen ja arkistointi hankkeen päätyttyä.**

Opinnäytetyön anonymisoitu ja toteuttamiseen liittyviä tietoja ja tuloksia säilytetään yhden (1) vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä. Opinnäytetyö on julkinen työ, joka julkaistaan Theseus ammattikorkeakoulujen opinnäytetietokannassa. Opinnäytetyösopimus on voimassa 1.10.2021 saakka ja se arkistoidaan 10 vuodeksi.



## Liite 2: Kyselylomake

Sivu 1



### KYSELYTUTKIMUS

TAUSTATIEDOT

#### 1. Työsuhteen kesto

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- yli 20 vuotta

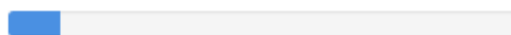
#### 2. Ikä

- 25 vuotta tai alle
- 26-34 vuotta
- 35-44 vuotta
- 45-54 vuotta
- 55 vuotta tai yli

#### 3. Sukupuoli

- nainen
- mies

Seuraava





## KYSELYTUTKIMUS

OMATYÖ

4. Oletko tyytyväinen nykyiseen työtehtävääsi?

- Kyllä  
 En

5. Koetko työtehtäväsi sopivan haastaviksi?

- Kyllä  
 En

6. Koetko saavasi työstäsi sopivan suuruisia palkkaa työtehtäviisi suhteutettuna?

- Kyllä  
 En

7. Koetko työssäsi vapaaehtoisuutta eli autonomiaa?

(Työelämässä vapaaehtoisuuden kokeminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on sisäistänyt yrityksen arvot ja päämäärät sekä kokee ne omakseen, jolloin työntekijä haluaa itsenäisesti ohjautua tekemään töitään yrityksen arvojen mukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi)

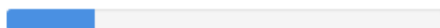
- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

8. Mitä koet saavasi työstäsi palkan ja henkilöstöetujen lisäksi?

9. Mitä kaipaat lisää työhösi tai mitä toivot saavasi lisää työstäsi?

Edellinen

Seuraava





## KYSELYTUTKIMUS

### OMA TYÖ

Tämä osio koostuu kaksiosaisista kysymyksistä, joissa ensimmäisessä osassa kysytään kuinka tärkeää sinulle on kysytty tekijä ja toisessa osassa kysytään kuinka hyvin se toteutuu tällä hetkellä työssäsi.

**10. Kuinka tärkeää sinulle on, että voit innovatiivisesti ja omaehtoisesti tehdä suunnitelmia työssäsi, jotka edesauttavat yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaista toimintaa?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

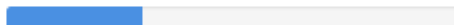
	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Kuinka tärkeää sinulle on, että pääset työssäsi kehittymään ja kehittämään oman kiinnostuksen mukaista osaamista, joka tukee nykyistä työtehtävääsi ja työsi tavoitteita?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)
[Seuraava](#)




## KYSELYTUTKIMUS

### MOTIVAATIO, SITOUTUMINEN, HYVINVOINTI JA TYÖN MERKITYKSELLISYYS

Tämä osio koostuu avoimista kysymyksistä. Vastausten tarkoituksena on saada syvällisempää tietoa, mikä sinua motivoi ja sitouttaa työhösi, mikä lisää hyvinvointiasi ja mitkä tekijät tuottavat sinulle merkityksellisyyttä työssäsi. Tämän osion jälkeen on vain monivalintakysymyksiä.

#### 14. Mikä sinua motivoi työssäsi?

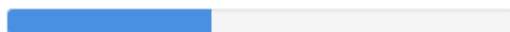
#### 15. Mikä sitouttaa sinua nykyiseen työtehtävääsi ja työnantajaasi?

#### 16. Mikä lisää työhyvinvointiasi?

#### 17. Mitkä asiat koet merkityksellisinä työssäsi?

(Kiteytettynä työn merkityksellisyys tarkoittaa:

- työntekijän kokemaa myönteistä tunnetta työssä,
- merkityksellistä työn tarkoitusta ja tavoitetta sekä
- työ tuo merkityksellisyyttä omaan elämään)

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

**KYSELYTUTKIMUS**

## YRITYSKULTTUURI

**18. Koetko, että tiimissäsi on vahva yhteishenki?**

- Kyllä  
 Ei

**19. Koetko, että kollegat arvostavat sinua ja työtäsi?**

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

**20. Jos olet tehnyt virheen työtehtävässäsi, voitko luottavaisin mielin kertoa siitä tiimillesi?**

- Kyllä  
 En

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

**KYSELYTUTKIMUS**

YRITYSKULTTUURI

Tämä osio koostuu kaksiosaisista kysymyksistä, joissa ensimmäisessä osassa kysytään kuinka tärkeää sinulle on kysytty tekijä ja toisessa osassa kysytään kuinka hyvin se toteutuu tällä hetkellä työssäsi.

**21. Kuinka tärkeä tiimin tuki on sinulle työtehtäviesi edistämässä?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Kuinka tärkeä tiimin tuki on sinulle työhyvinvointisi kannalta?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. Kuinka tärkeää sinulle on, että sinulla on mahdollisuus vapaamuotoisiin keskusteluhetkiin kollegoiden kanssa työpäivien aikana?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27. Kuinka tärkeää sinulle on, että tiimissäsi on toimiva palautteenantokulttuuri? (Annetaan positiivista ja/tai rakentavaa palautetta avoimesti ja säännöllisesti)**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava





## KYSELYTUTKIMUS

## JOHTAMINEN

29. Tiedätkö/Muistatko työnantajasi arvot?

- Kyllä  
 En

30. Ovatko työnantajasi arvot sellaiset, joihin voit sitoutua ja jotka vastaavat omaa arvomaailmaasi?

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

31. Koetko, että työnantajasi arvot ohjaavat päivittäin työsi tekemistä?

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

32. Oletko käynyt esihenkilösi kanssa läpi mitkä ovat työsi tavoitteet?

- Kyllä  
 En

33. Oletteko käyneet tiimisi ja esihenkilösi kanssa läpi mitkä ovat tiiminne tavoitteet?

- Kyllä  
 Ei

34. Koetko, että esihenkilösi arvostaa sinua ja työtäsi?

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

35. Koetko, että esihenkilösi luo sinulle työsi kannalta parhaat mahdolliset edellytykset tehdä työtäsi mahdollisimman hyvin?

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

36. Koetko, että haluaisit nykyistä enemmän keskustella esihenkilön kanssa työstäsi, kehittymismahdollisuuksistasi tai toiveistasi työhön liittyen?

- Kyllä  
 En  
 En osaa sanoa

[Edellinen](#) [Seuraava](#)





## KYSELYTUTKIMUS

### JOHTAMINEN

Tämä osio koostuu kaksiosaisista kysymyksistä, joissa ensimmäisessä osassa kysytään kuinka tärkeää sinulle on kysytty tekijä ja toisessa osassa kysytään kuinka hyvin se toteutuu tällä hetkellä työssäsi.

**37. Kuinka tärkeää sinulle on, että tulet kohdatuksi ja johdetuksi yksilönä, jolloin sinulla on henkilökohtaiset tavoitteet ja suunnitelma, miten voit kehittyä työssäsi ja urallasi?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**38. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**39. Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilösi kannustaa sinua oppimaan ja kehittymään työssäsi?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**40. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)
[Seuraava](#)






## KYSELYTUTKIMUS

## JOHTAMINEN

Tämä osio koostuu kaksiosaisista kysymyksistä, joissa ensimmäisessä osassa kysytään kuinka tärkeää sinulle on kysytty tekijä ja toisessa osassa kysytään kuinka hyvin se toteutuu tällä hetkellä työssäsi.

**41. Kuinka tärkeää sinulle on, että saat esihenkilöltäsi palautetta työstäsi säännöllisesti? (positiivista ja/tai rakentavaa palautetta)**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**42. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**43. Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilösi/työnantajasi on joustava? (esimerkiksi työaikaan tai etätööhön liittyen)**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**44. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

**KYSELYTUTKIMUS**

**JOHTAMINEN**

Tämä osio koostuu kaksiosaisista kysymyksistä, joissa ensimmäisessä osassa kysytään kuinka tärkeää sinulle on kysyty tekijä ja toisessa osassa kysytään kuinka hyvin se toteutuu tällä hetkellä työssäsi.

**45. Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilötyöllä/johtamisella on selkeät käytännöt ja johtaminen on johdonmukaista sekä ammattimaista?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**46. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**47. Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilösi on kiinnostunut kuulemaan kehitysehdotuksia, jotka koskevat omaa tai tiimisi työskentelyä?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**48. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**49. Kuinka tärkeää sinulle on, että työntekijöitä palkitaan kehittämis- ja innovointi-ideoista, joiden tarkoituksena on parantaa työskentelyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**50. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**51. Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilösi huomioi työntekijöiden inhimilliset tunteet? (esimerkiksi suru, väsymys tai muut tuntemukset, jotka saattavat vaikuttaa työskentelyyn)**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**52. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**53. Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilö tutustuu syvällisemmin sinuun ja kollegoihisi, jotta voisi johtaa sinua ja tiimiänne paremmin?**

	1	2	3	4
1 ei yhtään tärkeää, 2 vähän tärkeää, 3 aika tärkeää, 4 hyvin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**54. Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä arjen työssäsi?**

	1	2	3	4
1 erittäin huonosti, 2 aika huonosti, 3 aika hyvin, 4 todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Lähetä