

# Hiljaisen tiedon vaikutus työelämän laatuun

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (AMK), Liiketalous  
2021  
Piia Holappa

## Tiivistelmä

Tekijä Holappa, Piia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 104	Valmistumisaika 2021
Työn nimi <b>Hiljaisen tiedon vaikutus työelämän laatuun</b>		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin organisaation hiljaisen tiedon merkitystä työelämän laatuun, työhyvinvointiin ja työstä motivoitumiseen. Työssä etsittiin keinoja hiljaisen tiedon sanoittamiseen ja sen merkityksen ymmärtämiseen sekä vaikutukseen työn tuottavuuden kannalta.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsiteltiin motivaation yhteyttä hiljaisen tiedon mittaamisessa käytettävään työelämän laadun indeksiin (QWL, Quality of Working Life). Työssä käsiteltiin myös eri kompetenssitekijöiden vaikutusta organisaatiokulttuuriin sekä miten työhyvinvointi ja työn merkityksellisuuden kokeminen vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Hiljaisen tiedon potentiaalia laskettiin henkilöstötuottavuutta mittaavalla las-kentamenetelmällä, joka huomioi työelämän laadun tuotannollisena osatekijänä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, jonka keskeisin tutkimusmenetelmä oli henkilöstökysely. Työssä oli myös yksiköiden esimiesten haas-tatteluja, joten niiltä osin opinnäytetyötä voidaan luonnehtia myös kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi.</p> <p>Keskeisimpinä tuloksina nähdään, että mitä tärkeämpi merkitys ihmisen tekemällä työllä on organisaatiolle, sitä merkityksellisemmäksi sosiaalinen osajärjestelmä nou-see. Tällä viitataan organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Voidaan nähdä, että organi-saatiokulttuuri vahvistuu, kun keskitytään onnistumisen johtamiseen, kannustavaan ja kehittävään palautteeseen sekä arvostuksen kehittämiseen. Yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy, kun toisilta oppimista, osaamisen jakamista ja oppimisen kynnyistä madalletaan ja laajennetaan kaikkien perustehtäväksi vuorovaikutuskeinojen kehittä-misen kautta. Työn merkityksen kokeminen voi parantua myönteisen kokemusilmapii-rin kehittämisen kautta. Työn tuottavuus paranee sisäisillä investoinneilla, jotka ovat jo olemassa olevia resursseja organisaatiossa.</p>		
Asiasanat Hiljainen tieto, työhyvinvointi, motivaatio, hyvät käytänteet		

## Abstract

Author Holappa, Piia	Type of Publication Thesis (UAS)	Published Autumn 2021
	Number of Pages 104	
Title of Publication <b>The impact of tacit knowledge on the quality of working life</b>		
Name of Degree Bachelor of the Business Administration, LAB University of Applied Sciences		
Name, title, and organization of the client Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Abstract <p>The thesis has examined the importance of the organization's tacit knowledge for the quality of working life, well-being at work and motivation for work. The work has sought ways to articulate tacit knowledge and understand its meaning, as well as the impact on labour productivity.</p> <p>The theoretical part of the thesis has been refining the connection of motivation to the Quality of Working Life (QWL) index, which has been used for identifying the tacit knowledge as part of the factors of production. The thesis has also been addressing the impact of different competence factors on the organizational culture and how work well-being and experiencing the relevance of work has been affecting the sharing of tacit knowledge.</p> <p>The thesis has been using quantitative research, of which the most important research method was a personnel survey. There have also been interviews with the foremen of the units, so in those respects the thesis can be characterized as qualitative research.</p> <p>As the key result it can be said, that the more important the physical work done by the workers is for the organization, the more relevant the social subsystem becomes. This emphasizes the importance of developing an organizational culture. It can be said that the organizational culture is strengthened by focusing on successful leadership, encouraging, and developing feedback, and appreciation. The sense of unity can be developed. The threshold for learning from others and sharing knowledge can be reduced and expanded by developing skills of interaction. The relevance of work can be improved by developing a positive experience atmosphere and measuring the quality of working life on a regular basis. Work productivity can be improved with internal investments, which are already existing resources within the organization.</p>		
Keywords Tacit Knowledge, Well-being at Work, Motivation, Good Practice		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa opinnäytetyön aiheelle .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3	Tutkimuksen tavoite.....	4
1.4	Tutkimusmenetelmä .....	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus .....	7
2	Yhteistyökumppani .....	8
2.1	Etelä-Karjalan Osuuskauppa lyhyesti.....	8
2.2	Eekoon arvot ja henkilöstötoimet .....	8
2.3	Palkitsemiskäytänteet ja henkilöstöedut.....	9
2.4	Korona-pandemian vaikutukset Eekoossa 2020–2021 .....	9
3	Motivaatioteoriat työelämän laadun perustana.....	11
3.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	11
3.2	Maslow'n tarvehierarkia .....	11
3.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	12
3.4	Reissin motivaatioprofiilit .....	13
3.5	Muita motivaatiotutkimuksia .....	15
4	Hiljainen tieto .....	17
4.1	Hiljaisen tiedon määritelmä.....	17
4.2	Hiljaisen tiedon johtaminen.....	20
4.3	Osaamisen ja tiedon johtaminen (knowledge management).....	22
4.4	Osaamiskartoitus, dokumentointi ja mallintaminen.....	24
4.5	Hiljaisen tiedon jakaminen hyvien käytänteiden kautta .....	24
4.6	Tiedon siirtyminen organisaatiossa .....	26
5	Työelämän laatu tuotannontekijänä .....	28
5.1	QWL:n vaikutus työelämän laatuun .....	28
5.2	Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio.....	29
5.3	K-kerroin eli liiketoimintakerroin .....	32
5.4	Esimiestyön merkitys henkilöstötuottavuudessa .....	32
5.5	Oppivan organisaatiokulttuurin vaikutus työelämän laatuun.....	33
6	Työhyvinvointi ja työnteon merkityksellisyys .....	36
6.1	Aineeton pääoma organisaation voimavarana ja arvopääomana .....	36
6.2	Aineettoman pääoman merkitys organisaatiolle.....	37
6.3	Sosiaalisen osajärjestelmän merkitys organisaatiolle.....	37

6.4	Työn merkityksellisyys eri ikäryhmille.....	38
6.5	Työelämän laadun parantaminen työniloa lisäämällä.....	39
6.6	Työn ilon uhkatekijät: mielekkyysskato ja henkinen kuoleminen.....	40
6.7	Osaamisen merkityksellisyys yksilölle.....	42
6.8	Työhyvinvointisuunnitelma.....	43
7	Organisaatiokulttuuri.....	46
7.1	Organisaatiokulttuurin muotoutuminen.....	46
7.2	Henkilöstöjohtaminen organisaatiokulttuurissa.....	48
7.3	Johtajuuden rooli organisaatiokulttuurissa.....	50
7.4	Hiljaisen tiedon välittyminen organisaatiokulttuurissa.....	51
8	Kyselytutkimuksen rakentuminen ja esimiesten haastattelut.....	54
8.1	Esimiesten haastattelut.....	54
8.2	Haastatteluaineiston analysointi menestystekijöiden avulla.....	55
8.2.1	Prosessien merkitys.....	55
8.2.2	Esimiestyön merkitys.....	57
8.2.3	Organisaatiokulttuurin merkitys.....	58
9	Kyselytutkimuksen kokoaminen.....	60
9.1	Kyselytutkimuksen rakentuminen ja keskinäinen vertailu.....	60
9.2	Kyselytutkimuksen toteutus.....	61
10	Tutkimustulokset yksiköittäin.....	63
10.1	QWL:n määrittäminen ja kyselytutkimuksen vastaukset yksiköittäin.....	63
10.2	Kyselytutkimuksen analyysi, Y1.....	64
10.3	Kyselytutkimuksen analyysi, Y2.....	67
10.4	Kyselytutkimuksen analyysi, Y3.....	69
10.5	Kyselytutkimuksen analyysi, Y4.....	71
10.6	Kyselytutkimuksen analyysi, Y5.....	75
11	Tutkimustulosten keskinäinen vertailu yksiköiden välillä.....	79
11.1	Kyselytutkimuksen analyysi FE-tekijöiden osalta.....	79
11.2	Kyselytutkimuksen analyysi YI-tekijöiden osalta.....	84
11.3	Kyselytutkimuksen analyysi PL-tekijöiden osalta.....	90
12	QWL:n hyödyntäminen ja kehittämissuhteet.....	96
12.1	Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalun hyödyntäminen.....	96
12.2	Työelämän laadun kehittäminen.....	98
13	Yhteenveto ja pohdinta.....	100
	Lähteet.....	102

## Liitteet

Liite 1. Esimiesten haastattelujen teemat

Liite 2. Saatekirje

## Lyhenneluettelo

**EBITDA** Käyttökate tehtyä henkilövuotta kohti (€/hlö) (Kesti, 2014, 163)

**Hiljainen signaali** (Tacit Signal) Mieliä tai tuntemus, joka pohjautuu hiljaiseen tietoon ja sisältää kehittämiseen tarvittavaa ohjaavaa tietoa (Kesti, 2014, 163)

**Hiljainen tieto** (Tacit Knowhow) Kokemusperäistä tietotaitoa, joka on yleensä vaikeasti tunnistettavaa tai sanoiksi puettavaa (Kesti, 2014, 163)

**Inhimillinen menestystekijä** Organisaation tunnistettu inhimillinen tekijä, jolla on suuri merkitys strategian ja tavoitteiden saavuttamiseen (esimiestoiminta, johtaminen, toimintakulttuuri, ydinosaaminen) (Kesti, 2014, 164)

**K-kerroin** Liiketoimintakerroin (€/h) henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa, joka kertoo, kuinka paljon yksi tehollinen työtunti tuottaa liikevaihtoa tai liiketoimintakapasiteettia. Sama kuin HRBR eli henkilöstöresurssin liiketoimintakerroin (Human Resource Business Ratio) (Kesti, 2014, 164)

**Kompetenssi** (Competence) Tapa, jolla tiettyä tunnistettua kyvykkyyttä ja sen ominaisuuksia toteutetaan, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa (Kesti, 2014, 164)

**Kyvykkyys** (Capability) Inhimillinen menestystekijä, jota tavoitellaan ja josta pyritään tekemään yritykselle kompetenssi (Kesti, 2014, 164)

**Nimellinen työaika** Sisältää lomat, poissaolot, perehdytyksen, perhevapaat koulutuksen yms. (Kesti, 2014, 13)

**QWL** Työelämän laatu (0...100 %), joka tulee sanoista Quality of Working Life. Käsittää tekijöitä, joiden avulla organisaatio menestyy ja henkilöstö sitoutuu ja voi hyvin työssään (Kesti, 2014, 164)

**RA** Rakenteellinen ajankäyttö (%) teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta. Käytetään henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa (Kesti, 2014, 164)

**Tehollinen työaika** Se osa, jossa aineetonta henkilöstöpääomaa hyödynnetään täysmääräisesti ja kuvataan työelämän laadulla (Kesti, 2014, 13)

**Tuotannontekijä** Tuotannon volyyymiin vaikuttava tekijä, jonka lisäys kasvattaa ja vähennys pienentää tuotantokapasiteettia (Kesti, 2014, 164)

## 1 Johdanto

### 1.1 Taustaa opinnäytetyön aiheelle

Organisaatiot sisältävät valtavan määrän tietoa, jolle ei ole konkreettista hyötyä. Tieto voi olla olemassa olevia käytänteitä, jotka ovat jääneet hyödyntämättä. Jokin kehitysprosessi voi olla jäänyt kesken tai tieto voi olla työntekijöiden omaa sisäistä havaintoihin perustuvaa hiljaista tietoa. Yhtä kaikki, tieto on olemassa, mutta sitä ei välttämättä osata käyttää eikä se näin ollen ohjautu konkreettiseksi hyödyksi. Tiedon vajaakäyttö vaikuttaa myös työelämän laatuun ja henkilöstön työhyvinvointiin. Näin ei tarvitse olla, jaettu tieto ja avoin vuorovaikuttaminen lisäävät työhyvinvointia ja edistävät jokapäiväistä kansakäymistä.

Olen ottanut tämän opinnäytetyön keskeiseksi tarkastelun kohteeksi hiljaisen tiedon ja työelämän laadun kartoittamisen. Teen opinnäytetyön Etelä-Karjalan Osuuskaupan viidelle päivittäistavarakaupan yksikölle. On tutkittu, että hiljainen tieto lisää organisaation kilpailukykyä, ja sen vuoksi organisaation strategiaan olisi hyvä kirjata työelämän laadun säännöllinen seuranta sekä hiljaisen tiedon kartoittaminen. Hiljainen tieto on jo olemassa oleva voimavara, jonka hyödyntämiseen ei tarvita suuria investointeja vaan kaikki lähtee pienistä teoista, jotka kytkeytyvät työelämän laatuun. Olennaista on tietää, kuinka tietoa kerätään. Hiljaisen tiedon jakamisella voidaan lisätä myös työyhteisön kollektiivista osaamista. Hiljaista tietoa ei ohjata organisaatioissa ylhäältä alas, vaan sen syvin osaaminen ja tieto löytyvät henkilöstöstä ja heidän esimiehistään.

Työelämän laatu käytännön tasolla on tekoja ja tietoa, jotka tapahtuvat päivittäisessä toiminnassa. Päivittäistavarakaupan alalla laatu on vahvasti sitoutunut asiakaskokemukseen ja sen onnistuneessa toteuttamisessa hyvinvoivalla henkilöstöllä on merkittävä rooli. Motivaatiolla on tärkeä rooli työelämän laadun kehittämisessä. Työtyytyväisyysmittaus on antanut erittäin hyviä tuloksia opinnäytetyöni kohdeorganisaatiolle viime vuosina. Vaikka tulos on ollut korkealla tasolla, kehitettävää löytyy niin motivaation kuin työn merkityksellisyyden ymmärtämisessä.

Opinnäytetyöni on saanut lähtönsä kiinnostuksesta ihmistä ja työyhteisöjä kohtaan. Ihminen on kiinnostava monella eri tapaa. Viestintä on kokonaisuus, jossa keho ja eleet sekä erilaiset taustavaikuttajat merkitsevät joissain määrin jopa enemmän, kuin itse sanoiksi puettu viesti. On myös hyvin kiinnostavaa, kuinka joukko ihmisiä, jotka eivät muutoin välttämättä tulisi kohdanneeksi, sulautuvat osaksi organisaation sisäistä kulttuuria. Työyhteisöihin valikoituu joukko ihmisiä, jotka toimivat yhteisiä päämääriä kohden. Tyypillistä työyhteisölle on kerroksellisuus: siinä on asemaan vaikuttavia tekijöitä, kuten myös erilaisia, yllättäviäkin,



koulutustaustoja ja erityisosaamisia. Työyhteisöissä on myös erilaisia ikäkerrostumia, jotka vaikuttavat yhteisön dynamiikkaan ja toimintaan. Työyhteisöä ei voida katsoa pelkästään sisäisenä kuplana, vaan siihen vaikuttaa jatkuvasti myös suuri joukko ulkoisia tekijöitä. Organisaatioiden rakenteet ja kulttuuri muokkaavat työyhteisön tietynlaiseksi, myös organisaation koko ja omistussuhteet vaikuttavat merkittävästi työyhteisön toimintaan.

Opinnäytetyöni keskeinen aihe on organisaatioiden hiljainen tieto. Olen jakanut opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen kolmeen alateemaan: työelämän laatuun, työn merkityksellisyyden kartoittamiseen sekä organisaatiokulttuurin avaamiseen. Kaiken pohjalla on yksilö itse ja lähestyn henkilöä motivaatioteorioiden valossa, joiden kautta teemat avautuvat syvällisemmin.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Mikä on hiljaisen tiedon merkitys työelämän laatuun, työhyvinvointiin ja työstä motivoitumiseen? Apukysymyksinä käytän 1. Kuinka hiljainen tieto ohjataan hyväksi käytänteiksi organisaatioissa? 2. Kuinka hiljainen tieto vaikuttaa työn tuottavuuteen?

Tutkimukset ovat paljastaneet, että organisaatiot eivät edelleenkään käytä tehokkaasti henkilöstövoimavaroja ja siitä aiheutuva hukka on merkittävä. Menestyksen edellytyksenä on organisaation johdon ja esimiesten jatkuva ja systemaattinen henkilöstövoimavaroihin kohdistuva analysointi sekä päivittäisen toiminnan kehittäminen. Organisaation johdon on tunnettava, mitkä vaikutukset hyvällä henkilöstötuottavuudella on liiketalouteen ja kilpailukykyyn, mutta kehittämisessä tulee keskittyä oikeisiin asioihin ja toimia sopivalla tavalla. Konkreettisenä esimerkkinä työntekijöiden tehollista ajankäyttöä voidaan pitää arvokkaimpana toiminnan laatua parantavana tekijänä. (Kesti 2014, 7.)

Tyypillinen organisaatioissa ilmenevä kehitystoimenpiteiden ongelma on siinä, että projekteja laitetaan alulle, mutta ne eivät muutu käytänteiksi. Tai että kehittäminen henkilöityy vain yksittäisiin henkilöihin ja he väsyvät, koska muu organisaatio vastustaa muutosta tai ei koe niitä merkityksellisinä itselleen. Onkin tärkeää nähdä kehitystyö projektien sijaan prosesseina, joihin sitoudutaan koko organisaatiossa. Syitä voi olla mm. organisaatiokulttuurissa, joissa kiire ajaa monien kehitystoimien edelle tai palkitsemiskäytänteissä, jotka eivät tue onnistumista tai tavoitteet ovat liian kaukaisia tai koetaan liian haastaviksi. Suurten organisaatioiden ongelmaksi voidaan lukea hidas byrokratia.

On myös huomioitava inhimilliset pehmeät arvot työyhteisön me-hengen nostattajina. Aina konkreettinen investointi ei tuota samaa tulosta kuin yhteinen kahvihetki, jossa kollegat

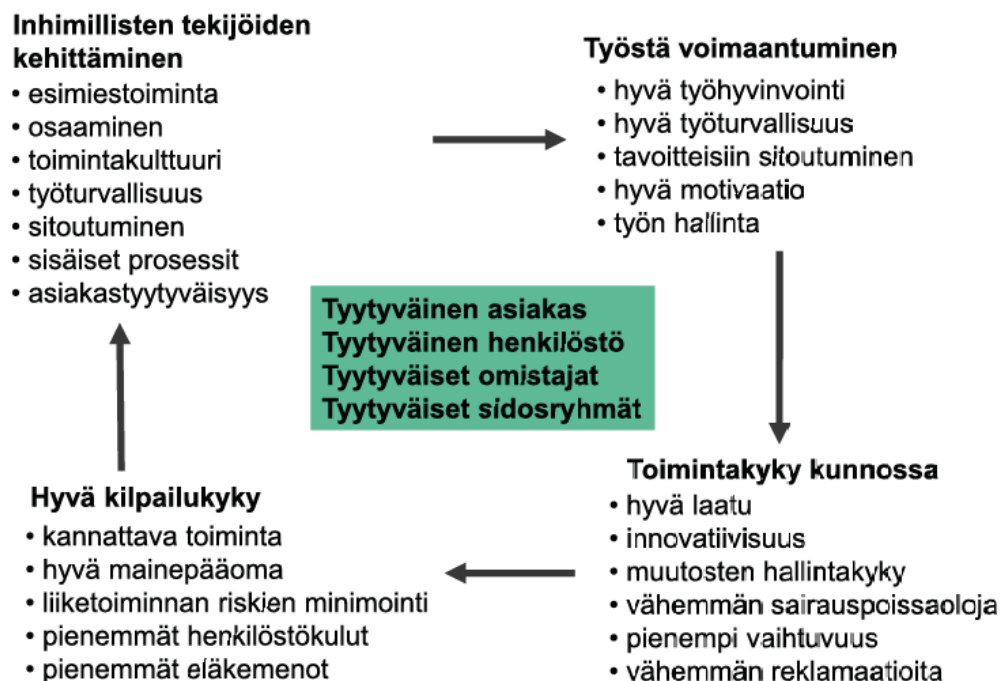
pystyvät jakamaan osaamistaan ja tietoaan. Kollektiivinen energia on yhteisöllistä, se synnyttää empatiaa ja luo synergiaa työyhteisöön. Hiljainen tieto siirtyy helpommin ihmiseltä toiselle, kun he toimivat yhdessä. Hiljaiseen tietoon voidaan laskea vahva tunnelataus, joka on hyvin yksilöllistä. Se voi syntyä hetkenä, jolloin henkilö kokee turhautumista työnsä äärellä ja tuntee, että asian voisi hoitaa toisella tapaa. Henkilö voi jopa toimia tavasta poiketen ja havaita, että jokin tietty toimintamalli lisää työn sujuvuutta. Hiljainen tieto voi liittyä henkilön persoonaan: toiset ihmiset ovat järjestelmällisempiä ja ajattelevat selkeämmin strukturoidussa ympäristössä. On mielenkiintoista havaita myös, kuinka toisen ihmisen kaaos synnyttää inspiraatioita.

### **Inhimilliset menestystekijät eli kyvykkyydet**

Kesti (2014, 70–71) viittaa, että työelämän laatu vahvistuu inhimillisistä menestystekijöistä eli kyvykkyyksistä, joiden avulla organisaatio pystyy parhaiten toteuttamaan strategiaansa. Kyvykkyyksien ominaispiirteisiin kuuluu osaaminen ja hiljainen tieto, joita pystytään hyödyntämään tuottavuuden parantamisessa vuorovaikutusmetodeilla, valmentavalla esimiestoiminnalla sekä ryhmätyöllä. Tunnistetuista kyvykkyyksistä esimerkiksi koulutuksen vaikuttavuus liittyy asiakaspalveluosaamiseen, esimiestyöhön, projekti- ja myyntiosaamiseen sekä turvallisuuteen. Kyvykkyydet kehittyvät, kun ne tunnistetaan ja osataan nimetä niiden osatekijät. Näin syntyy ammatillinen pätevyys eli kompetenssi, mihin hyvän henkilöstöstrategian tulisi tähdätä. Kompetensseilla saavutetaan strategian mukaiset tavoitteet vuorovai-kutteisena ryhmänä.

On huomioitava, että työtehtävien luonne on myös muuttunut nopeasti. Päivittäistavarakaupoissa ketjujohtaminen tarkoittaa jatkuvaa materiaali- ja tietovirtojen seurantaa ja ajankoh-taisten saldojen ylläpitämistä, jotta virtaus olisi ennustettavaa ja vastaisi todelliseen kysyn-tään eikä hävikkiä syntyisi. Monissa yrityksissä hyödynnetään dataa ja teknologiaa entistä tehokkaammin.

Tehokkuutta tulisi tarkistella inhimillisten tekijöiden kautta (Kuvio 1). Pelkkään absoluuttiseen tehokkuuteen tuijottaminen ei välttämättä kerro suoraan onko 80 % tehokkuus yhtä verrannollinen kuin 50 % tehokkuuteen pystyvä työntekijä. On mahdollista, tilastollisesti vähemmän suorittava tekeekin juuri oikeita asioita, joilla ryhmän toiminta saavuttaa tavoitteet, kun taas suurella tehokkuudella suorittava tekee yksilösuoritusta, joka haittaa ryhmän kokonaisuutta. Tämä vääristymä johtuu inhimillisten tekijöiden kompleksisuudesta, jossa erilaiset vaikutussuhteet sekoittuvat toisiinsa. Kokonaisuus vaatii laatuun panostamista, jossa harkitut ratkaisut tuottavat parhaimman tuloksen. (Kesti 2014, 80.)



Kuvio 1. Inhimillisen tekijöiden kehittämisen syy-seuraussuhteita (Kesti 2014)

### 1.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni tarkka tavoite on selvittää, kuinka työyhteisöjen hiljaisia signaaleja saadaan kuuluviin työelämän laatua parantamalla. Haluan löytää organisaation henkilöstökäytänteiden kautta keinoja, joilla hiljaista tietoa saadaan sanoitettua ja kuinka sitä voidaan jalostaa koko organisaatiota hyödyttäväksi hyviksi käytänteiksi. Organisaatiot rohkaisevat työntekijöitä olemaan innovatiivisia, mutta on tärkeää ymmärtää perusta, minkä päälle kokonaisuus rakentuu ja kuinka sitä luodaan kollektiivisesti.

Liiketoimintastrategian keskeisimmät tavoitteet tulisi jakaa niin, että niihin on mahdollista päästä. Tällöin henkilöstö ei koe strategisia tavoitteita uhkana tai ahdistavana, vaan työelämän laatu pysyy hyvänä, kun tavoitteita pystytään kohdentamaan. Keskijohdolla on useimmiten tarkin tieto siitä, kuinka strategian toteuttaminen tulee onnistumaan. Strategia on aina jokaiselle organisaatiolle omanlaisensa eikä sitä suoraan pystytä kopioimaan. Tulokseen vaikuttaa vahvasti myös henkilöstön voimavarat ja motivaatio.

### 1.4 Tutkimusmenetelmä

Olen perustanut opinnäytetyöni kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, jonka keskeisin tutkimusmenetelmä on henkilöstökysely. Työssäni on myös yksiköiden esimiesten haastatteluja, joiden puitteissa voidaan osin puhua myös kvalitatiivisesta eli laadullisesta

tutkimuksesta. Haastatteluilla pyrin löytämään henkilöstökyselyyn oikeita kysymyksiä, jotka huomioivat tarkasteltavien yksiköiden käytänteet ja kehittämiskohteet. Tällä tavoin pyrin pääsemään tutkimuksessani paremmin kiinni juuri yksiköiden sisäiseen hiljaiseen tietoon ja kartoittamaan hyviä käytänteitä. Esimiesten haastattelu on tärkeää myös siitä syystä, että he ovat tärkein linkki organisaation johdon, henkilöstön sekä asiakkaiden välillä.

Määrällisen tutkimuksen yleisin aineiston keräämistapa on kyselylomake (Hirsijärvi ym. 2005, 182). Pyrin esimiesten haastattelujen avulla löytämään oikeat kysymykset, jotka istuvat QWL-indeksiä (Quality of Working Life) mittaaviin perusjaotteluihin. Kyselylomaketutkimuksessa pyritään säilyttämään vastaajien identiteettisuoja mahdollisimman korkeana, sillä kyselytutkimuksella ei ole tarkoitus kartoittaa yksittäisen ihmisen mielipidettä, vaan löytää yhteisiä nimittäjiä, mahdollisia kehityskohteita sekä rohkaista identiteettisuojan turvin henkilöstöä avaamaan hiljaista tietoaan, johon voi liittyä myös tunne- ja merkitysreaktioita.

Kyselylomakkeiden ainoa taustamuuttuja on se, missä yksikössä henkilö työskentelee. Katson tämän validiksi siitä syystä, että hyvät käytänteet sekä kehittämistoimet voidaan kohdentaa oikeassa määrin yksiköille eikä se tuota hukkaa niissä yksiköissä, joissa asia on jo kunnossa. Henkilöstökyselyllä ei ole tarkoitus todentaa iän, aseman tai työvuosien merkitystä taustavaikuttajana, vaan tarkastella juuri kyseistä hetkeä.

Kyselylomakkeen etu on siinä, että vastaajan henkilöllisyys jää tuntemattomaksi, mutta haittapuolena voidaan todeta mahdollinen alhainen vastausprosentti, joka tunnetaan tutkimusaineiston katonana. (Vilka 2015, 61.) Kyselytutkimus toteutetaan Webropol-työkalulla, ja linkit jaetaan jokaiselle yksikölle. Linkki on avoinna neljä viikkoa, jonka jälkeen kyselylomake sulkeutuu. Seuraan itse tiiviisti vastausmäärän kehittymistä ja pyydän esimiehiä viestittämään henkilökunnalle, mikäli vastausprosentti tuntuu jäävän alhaiseksi. Tutkimuksen perusjoukon muodostaa yksiköiden henkilöstö kokonaisotantana (Vilka 2015, 64). Otannassa pyritään mahdollisimman korkeaan vastausprosenttiin. Henkilöstökysely toteutetaan elokuussa 2021, jolloin kesälomien kierto ei enää vaikuta vastaajien määrään merkittävästi.

Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytys on ilmiön tunteminen, joka perustuu erilaisiin teorioihin. Tutkimusongelma ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset laaditaan teorioiden pohjalta. (Kananen 2015, 73.) Lähdekriittisyys ja luotettavuus jo tehtyihin henkilöstöjohtamiseen sekä henkilöstötuottavuuteen liittyviin tutkimuksiin on luotettavaa, sillä aihetta on tutkittu paljon. Aion myös tarkastella motivaatioteoriaa, josta löytyy laajoja tutkimuksia. Työelämän laatuun liittyviä tutkimuksia on myös muutamia, mutta ei määrällisesti niin paljon kuin edellä mainittuja. Tämän vuoksi aihe on kiinnostava.

Ideointivaiheessa olen varmistunut siitä, että tutkimusaiheeni on testattavissa ja muunneltavissa mitattavaan muotoon. Tutkimuskohteeni Etelä-Karjalan Osuuskauppa tekee kerran vuodessa koko henkilöstölleen työyhteisötutkimuksen. Kartoitus tehdään syksyisin ja kartoituksen tulokset käydään läpi jokaisessa yksikössä ryhmäpalaverissa. Empiirisellä tasolla tähän opinnäytetyöhön halusin kuitenkin luoda uuden henkilöstökyselyn, jossa kysymysten teemat ovat kohdennettu QWL-indeksiä mittaavan työelämän laadun teemoihin.

QWL-indeksiin kohdistuvia kysymyksiä on viisitoista kappaletta. Lisäksi kyselyssä on kolme avoimien kommenttien kenttää, joilla vastaaja voi antaa spontaaneja kommentteja teemoihin liittyvistä asioista. Kyselyn lopussa on kaksi avointa kysymystä, joilla kartoitetaan olemassa olevia hyviä käytänteitä sekä mahdollisia uusia ideoita. Avoimet kommentit voidaan käsitellä jälkikäteen. Kyselyn tulokset on mahdollista syöttää QWL-indeksiä laskevaan excel-tilukoon ja tulosta voidaan käyttää yrityksen omilla tunnusluvuilla syötettyyn laskentatyökaluun, joka laskee henkilöstötuotannon euromääräisen vaikutuksen liikevaihtoon. QWL-kyselyn analysoinnissa on nähtävissä, millä alueilla yksiköillä on mahdollisesti heikompi tuloksia. Tällöin kehittämistoimia voidaan kohdentaa niihin paremmin ja sitä kautta nostaa yksikön työelämän laatua ja sen vaikuttavuutta liikevaihtoon.

Henkilöstökyselyn vastaukset siirtyvät aikanaan uudestaan teoreettiselle tasolle (Hirsijärvi ym. 2005, 145). Operationalisoinnin edellytys on, että tutkittava kohderyhmä eli perusjoukko on tutkijalle riittävän tuttu, jotta tutkimuksen teoreettiset käsitteet ovat perusjoukolle ymmärrettäviä. Tästä johtuen siirtymät tasoilta toisille voivat muodostaa tutkimuksen pätevyteen liittyvän hankaluuden, koska kyselylomakkeessa on mitattava vain ja ainoastaan sitä, mitä sen väitetään myös teoreettisilla käsitteillä mittaavan. Näin ollen kysymyksiin on paneuduttava suunnitteluvaiheessa riittävällä intensiteetillä (Vilka 2015, 67–68.)

Opinnäytetyöni perusjoukko ja eri yksiköt ovat minulle melko tuttuja, olen työskennellyt organisaation palveluksessa vuodesta 2019 lähtien ja tavannut työn ohessa melko suuren joukon yksiköiden työntekijöitä niin inventaarioissa kuin tehdessäni lisävuoroja muutamissa yksiköissä. Yksiköiden prosessit ovat käytännössä identtiset, mutta käytänteet voivat hieman vaihdella ja näiden eroavaisuuksien kartoitus on osa tutkimukseni tavoitteita. Kyselylomakkeen onnistunut testaus tulisi varmistaa ennen varsinaista mittausta (Vilka 2015, 71). Tämän varmistuksen aion toteuttaa samalla, kun haastattelen yksiköiden esimiehiä, sekä aion myös keskustella kyselylomakkeesta aluepäällikön kanssa, kun haastattelukierros on käyty.

Tämän henkilöstökyselyn perimmäinen tarkoitus on, että se saisi jatkuvuutta ja keräisi organisaatiolle tietoa mahdollisimman pitkältä aikaväliltä. Tällöin organisaatio pystyisi hyödyntämään sillä kerättyä tietoa laajasti sekä innovatiivisesti. Tämän vuoksi tässä

opinnäytetyössä toteutettavaa henkilöstökyselyä ei ole tarkoitettu kertaluontoiseksi kokeeksi, vaan sillä pyritään jatkuvuuteen ja kasvamaan laajemmaksi kehittämishankkeeksi, jota voidaan hyödyntää ja varioida koko organisaatiossa. Yksi tavoite olisi, että kyselylomake, tai osia siitä voitaisiin toteuttaa tarvittaessa useamminkin kuin kerran vuodessa ja kohdentaa haluttuihin yksiköihin.

### 1.5 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Opinnäytetyössä ensin selvitetään esimieshaastattelujen ja taustatutkimuksen avulla millaisia toimia organisaatiossa on jo käytössä työhyvinvointiin ja erilaisiin käytänteisiin liittyen. Henkilöstökysely kootaan taustatietojen ja teorialähteiden pohjalta ja toteutetaan kaikille toimipaikkojen työntekijöille. Tulokset analysoidaan ja niiden perusteella tehdään selvitys yksiköiden hyvistä käytänteistä sekä esiin nousseista kehitysehdotuksista sekä mahdollisista työkaluista, joiden avulla yksiköiden työelämän laadun kehittäminen saisi jatkuvuutta. Jatkotoimenpiteitä käyn läpi pohdinnassa samalla, kun analysoin työn tuloksia.

Opinnäytetyöni tarkoitus on kartoittaa ja kehittää henkilöstön työhyvinvointia sekä parantaa henkilöstötuottavuutta työelämän laatuun satsaamalla. Työni tarkoitus on rohkaista ja lisätä henkilöstön vuorovaikutusta, joilla voidaan kehittää yksiköiden työelämän laatua ja innovatiivisuutta sekä jakaa osaamista hyvien käytänteiden kautta ja tarjota konkreettisia kehitysehdotuksia yksiköiden johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Henkilöstötoimiin panostaminen on suorassa yhteydessä asiakastyytyväisyyteen.

Tämä opinnäytetyö ei lähde tutkimaan sairaspöissaolojen syitä eikä tutki työlainsäädäntöä, joilla vaikutetaan henkilöstöhyvinvointiin. En myöskään käsittele syvällisemmin työpahoinvointia tai siihen johtavia syitä, mutta käyn pahoinvointitekijät lyhyesti läpi.

## 2 Yhteistyökumppani

### 2.1 Etelä-Karjalan Osuuskauppa lyhyesti

Etelä-Karjalan Osuuskauppa, sittemmin Eekoo, toimii 11 kunnan alueella Etelä-Karjalassa ja on voimakkaasti kehittyvä kauppapalveluja tarjoava palvelualan yritys. Sen toimialoja ovat päivittäis- ja käyttötavarakauppa, ABC-liikennemyymälätoiminta, matkailu- ja ravitsemuspalvelut sekä autokauppa. Eekoo panostaa hyvään johtamiseen sekä strategian viestintään. Vuodesta 2020 lähtien Eekoon toimitusjohtajana on toiminut Juha Riikola. (Eekoo 2021.) Asiakasomistajuus on keskeinen osa Eekoon toimintaa ja strategista kehitystä (Riikola 2021, 2).

Etelä-Karjalan Osuuskauppa on osa S-ryhmää, joka on 19 alueosuuskaupan ja 6 paikallisosuuskaupan, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan, ja tämän tytäryhtiöiden (SOK-yhtymä) muodostama yhteistoimintaverkosto. Osuuskauppojen toimialue kattaa koko Suomen. Niiden ominaispiirteisiin kuuluu vahva ja perinteikäs alueellinen panostus. Toiminta-ajatus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. Osuuskauppojen omistajuus on asiakasomistajilla ja keskusliike SOK:n omistavat alueosuuskaupat yhdessä. SOK:n tehtävä on tuottaa osuuskaupoille asiantuntija- ja tukipalveluita ketjuohjauksen, valikoiman, hankinta- ja markkinointipalvelujen muodossa. Se vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja kokonaisvaltaisesta liiketoimintaketjujen kehitystyöstä. (S-ryhmä 2021a, 2021b.)

Eekoo noudattaa hyvää hallintotapaa ja omistajaohjausta, jota toteutetaan kaikissa S-ryhmän alueosuuskaupoissa. Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä perustuu osuuskuntalakiin sekä muuhun toimintaa säätelevään lainsäädäntöön, osuuskaupan sääntöihin ja hallintoelimen hyväkymiin ohjesääntöihin, työjärjestykseen ja yleisiin corporate governance -suosituksiin. Siinä määritellään mm. keskeisten hallintoelimien tehtävät ja vastuualueet, tulospalkkausjärjestelmän perusteet sekä sisäinen valvonta ja taloudellinen raportointi. (Eekoo 2021.)

Eekoo työllistää noin 885 henkilöä. Se on vakaavarainen yritys ja merkittävä toimija Etelä-Karjalassa. Eekoon asiakasomistajia on 67 750 kappaletta. Eekoo maksoi asiakasomistajille bonuksia 9,7 M€. Vuonna 2020 Eekoon myynti oli 369 M€ ja tulos 5,6 M€. Eekoo investoi 13,6 M€. Kesällä 2021 Eekoo rekrytoi 650 kesätyöntekijää ja harjoittelijaa. Se on merkittävä nuorten työelämään tutustuttaja Etelä-Karjalassa. (Eekoo 2021.)

### 2.2 Eekoon arvot ja henkilöstötoimet

Eekoon keskeisin arvo on olla asiakasta varten. Se toimii vastuullisesti ja luotettavasti. Eekoo haluaa uudistua jatkuvasti ja toimia tuloksellisesti. Eekoo selvittää henkilöstön

työtyytyväisyyttä vuosittain tehdyllä kartoituksella. Vuonna 2020 tehty työtyytyväisyyskysely paljasti, että henkilöstön työtyytyväisyys oli kaikkien aikojen paras. Kokonaistyytyväisyys oli myös kaikilla tutkimuksen osa-alueilla hyvin korkea ja tavanomaista paremmalla tasolla. Henkilöstöpäällikön mukaan työtyytyväisyyskyselyssä näkyy tyytyväisyys toimintakulttuuriin, työskentelyedellytyksiin sekä tehokkuuteen ja joustavuuteen. Kehityskohdat ilmenevät motivaatiossa ja työn merkityksellisyyden ymmärtämisessä. Moniosaaminen on tapa edistää työn merkityksellisyyden kasvua ja lisää motivaatiota. Eekoo on Eazy Spirit Oy:n toteuttaman henkilöstötutkimuksen mukaan Suomen neljänneksi innostavin työpaikka omassa keskisuurten yritysten sarjassaan. (Eekoo 2021, 26.)

Eekoo on tehnyt tarvelähtöistä työvuorosunnittelua pilottihankkeena yhteistyössä SOK vähittäiskaupan ketjuohjauksen kanssa vuodesta 2020 alkaen. Kokemukset ovat olleet myönteisiä, ja hanketta on jatkettu. Pilottivaihetta on tarkoitus laajentaa marketkaupassa. Tarvelähtöinen malli huomioi työntekijöiden tarpeet, työn kuormittavuuden ja muita työergonomisia asioita, kuten myös organisaation liiketoiminnan ja asiakkaiden tarpeet. Tarvelähtöisen mallin avulla varmistetaan asiakaspalvelun laatu, työn oikea-aikaisuus, ja parannetaan sen myötä työhyvinvointia.

### 2.3 Palkitsemiskäytänteet ja henkilöstöedut

Vuosittain Eekoo palkitsee ansioituneita ja pitkän työuran tehneitä työntekijöitä kunnia- ja ansiomerkeillä. Palkitsemiskäytänteitä on laajennettu ja Eekoo palkitsee vuoden asiakas kohtaamisen merkityksellisyydestä henkilöstöään. Eekoo palkitsee myös aloitteellisuudesta. Parhaista onnistumisista palkitaan myös työryhmä ja esimies. (Eekoo 2021, 9.)

Henkilöstö voi saavuttaa myös tulospalkkioita Laadun kolmiloikan kautta. Erilaisilla kampanjoilla henkilöstö voi kartuttaa mm. tyky-rahaa sekä kartuttaa henkilöstöetuja mm. epassin kautta. Vuonna 2020 Eekoo maksoi kannuste- ja tulospalkkioita henkilökunnalleen yhteensä n. 800 000 € sosiaalikuluneen.

### 2.4 Korona-pandemian vaikutukset Eekoossa 2020–2021

Korona-pandemia on vaikuttanut Eekoon toimintaan voimakkaasti erityisesti matkailu- ja ravitsemuskauppaan sekä liikennemyymälöihin. Myös Venäjän rajan sulkeutuminen on näkynyt Eekoon tuloksessa. Yhteensä rajoitustoimet ovat vaikuttaneet Eekoon myyntiin 20 miljoonaa euroa vuonna 2020. Pandemian vuoksi Eekoo on tehnyt paljon työtä henkilöstön eteen, ravintola-, matkailu- ja liikennemyymälöistä on siirtynyt paljon työvoimaa päivittäistavarakaupan puolelle purkamaan sinne kohdistuvaa työvoimapainetta. Rajoitukset näkyivät myös keväällä ja kesällä 2020 nuorten kesätyöntekijöiden sekä TET-nuorten



palkkaamisessa ja työn siirroilla eri toimipaikkojen välillä Eekoo pystyi purkamaan painetta ja tarjoamaan vaihtoehtoista työtä. Päivittäistavarakaupat tekivät ennätystulosta. Eekoo on toteuttanut kaikki palvelujen kehittämistoimet sekä investoinnit suunnitellusti rajoituksista huolimatta. Henkilökunnan palkitsemiseen on myös panostettu. (Riikola 2021, 2.)

Henkilöstö on Riikolan (2021) mukaan joutunut myös opettelemaan uusia työtapoja ja omaksumaan uusia käytäntöjä. Korona-pandemia on osoittanut, kuinka henkilöstö on kyennyt ja halunnut venyä, sitoutua ja omistautua työlleen ja tehdä työtä organisaation eteen. Toimipaikkojen välinen ristiin työskentely on lisääntynyt ja moniosaaminen on kasvanut. Tämä on kasvattanut myös osaamista. Moniosaaminen on osa Eekoon kehittämishankkeita. Eekoo on panostanut toiminnan tarkoituksen, vision ja arvojen päivittämiseen sekä toimintaympäristön muutosvoimien tunnistamiseen sekä liiketoiminnan kirkastamiseen. Vastuullisuus näkyy vahvasti Eekoon arjessa. (Riikola 2021, 2). Strategiapäivitys on käynnissä. Eekoo on määritellyt johtajuuden kriteerit, joilla pyritään tasalaatuisen johtamiseen ja sen kehittämiseen. (Eekoo 2021, 26.)

### 3 Motivaatioteoriat työelämän laadun perustana

#### 3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Työhyvinvoinnin tarkastelu tulisi perustaa henkilöstön, tarkemmin katsottuna yksilön ymmärtämiseen. On olennaista ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat henkilön ammattitaitoon ja työmotivaatioon. Organisaatioissa työmotivaation ylläpitäminen on suoraan yhteydessä sen tulokseen. Ammattitaitoa jopa tärkeämmäksi on nostettu henkilön motivaatio, sillä ihminen oppii parhaiten motivoituneena. Ammattitaito paranee oppimalla. Motivaatio vaikuttaa myös ihmisten välisiin suhteisiin ja työyhteisöön. Halu kuulua organisaatioon lisää sitoutumista työhön ja tavoitteisiin. Organisaatioiden tehtävä on tehdä sitoutuminen mahdolliseksi.

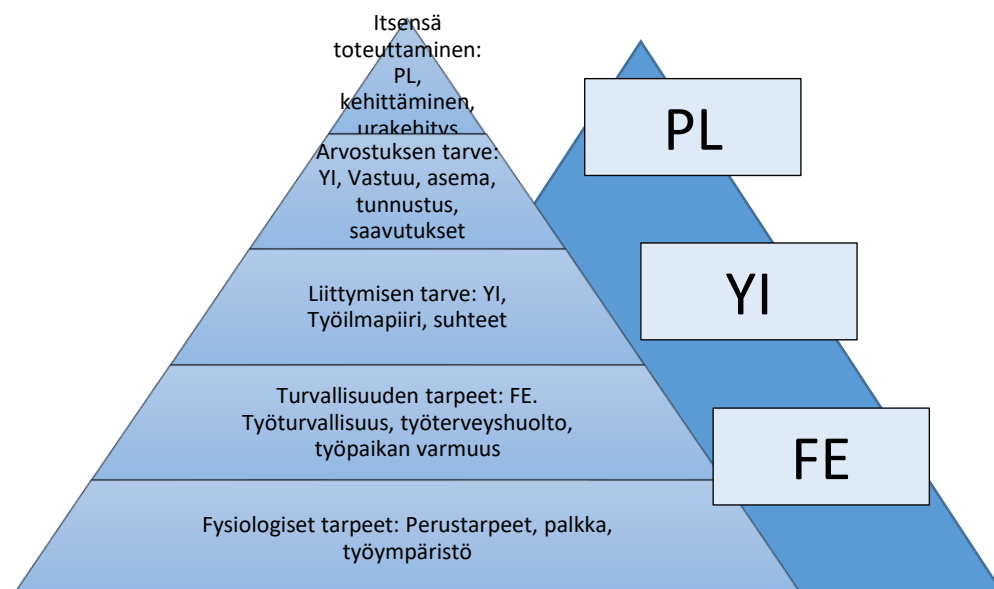
Motivaatiota voidaan kuvata käyttäytymistä ohjaavana ja virittävänä tilana, joka vaikuttaa henkilöön niin työ kuin vapaa-ajalla. Työelämä voi hyödyntää motivaatiota tuottavuuden ja toimivuuden parantamisessa. Tarveteorioiden mukaan ihminen pyrkii tyydyttämään fysiologisten tarpeiden puutostilan, esimerkiksi palkkauksen kautta. Kun tarve on tyydytetty ja motivaatio siltä osin sammutettu, ihminen hakeutuu täyttämään seuraavaa puutostilaa. (Juuti 2006, 37–38, 45.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisia asioita ovat mm. palkkaus, jolloin ihminen muodostaa toiminnan ja palkkion välille välineellisen suhteen. Tällöin toiminta on keino tavoittaa palkkio. Sisäinen motivaatio eroaa siinä, että ihminen tekee itseään innostavia asioita ja hakeutuu niiden pariin itsenäisesti sekä toiminnan vuoksi. Tällöin palkkio on toissijainen motivaattori. (Juuti 2006, 61–62.)

#### 3.2 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarveteoria (1943) on tunnetuin motivaatiota käsittelevä teoria. Se jakautuu viiteen eri tarveryhmään. Yleisimmän tulkinnan mukaan portaat koostuvat viidestä, alhaalta ylöspäin rakentuvasta tarpeesta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Malli kuvataan usein pyramidimallilla, vaikka Maslow ei itse tarkoittanut teoriaa niin jäykän hierarkkiseksi. Hän perusteli sen toteamalla, ettei tarpeet toimi ihmisissä samalla tavoin. (Mayor & Risku 2015, luku 1.)

Maslow'n (1943) mukaan ihminen haluaa tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä (Kuvio 2). Kolme ensimmäistä porrasta ovat Maslow'n mukaan puutemotiiveja ja kaksi ylintä kasvutarpeita. Bowenin ja Sardinin (2011) mukaan näitä tarpeita voidaan soveltaa yritysmaailmaan, jossa tyydytetään työntekijän tarpeet saavuttamalla erilaisia hyötyjä. (Holmala 2015, 17–21.)



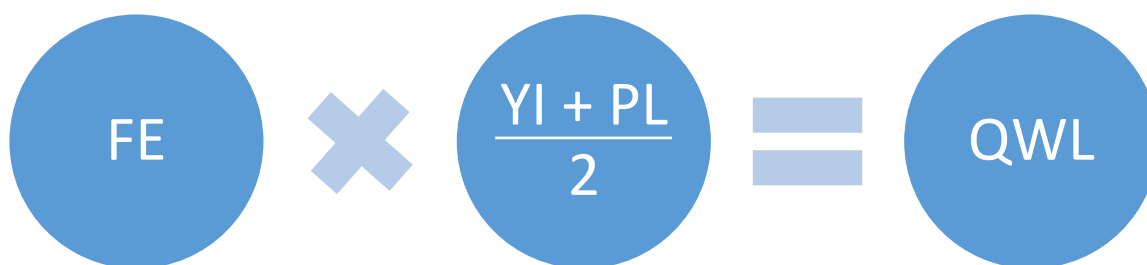
Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia (mukailtu Holmala 2015)

Työelämän laatua mittaavat itsearvostuksen tekijät perustuvat Maslow'n tarvehierarkiaan, ja niiden toteutumisen edellytys on, että ylimpiin itsearvostuksen tasoihin pääseminen edellyttää alempien tasojen toteutumista. Perustarpeiden tyydyttämisen jälkeen ihminen kiinnostuu luonnostaan enemmän ympäristöstään, jossa hän elää ja tähän kuuluu sosiaaliset verkostot sekä emotionaalinen kiintymys. Kolmannella tasolla tulee muiden arvostus, itsensä toteuttaminen ja luovuus. Maslow'n hierarkia on yhä toimiva ja käytetty teoria motivaatio- ja oppimistutkimuksessa. (Kesti 2014, 86–87.)

### 3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Amerikkalaisen psykologi Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959–1970) jaetaan kahteen työmotivaatioon vaikuttavaan faktoriin eli tekijään: tyytymättömyys- ja tyytyväisyyste-kijöihin, jotka tunnetaan myös hygienia- ja motivaatiotekijöinä. Motivaatiotekijät synnyttävät työtyytyväisyyttä, joka lisää työnteon myönteisyyttä, hyvää asennetta ja tyytyväisyyttä. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät tunnetaan hygieniatekijöinä, jotka liittyvät työympäristöön ja aiheuttavat työntekijässä ulkopuolisuuden tunnetta sekä kielteistä asennoitumista työhön. Hygieniatekijöihin vaikuttaa organisaation hallinto, palkkaus, esimessuhteet, asema sekä työolot. Organisaatioiden tulisi pyrkiä Herzbergin teorian mukaan lisäämään työtyytyväisyyttä ja poistamaan työtytymättömyyttä tasapainottamalla hygienia- ja motivaatiotekijöitä. Motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkiikö työntekijä hyvään suoritukseen. Herzbergin teorian kritiikki kohdistuu siihen, että on mahdotonta sanoa, onko tyytyväinen työntekijä hyvän työsuorituksen takana vai aiheuttaako hyvä työsuoritus työtyytyväisyyttä. (Holmala 2015, 13–15.)

Myöhemmin opinnäytetyössä käsittelemäni QWL-indeksi (Quality of Working Life) perustuu Herzbergin hygieniateoriaan sekä Maslow'n tarvehierarkiaan. Motivaatiotiedettä tarvitaan määrittämään työelämän laatua tuotantotekijänä, koska sen avulla voidaan kuvata parhaiten ihmisen suorituskykyä. QWL-kaavaan vaikuttaa kolme motivaatiotekijää, jossa Maslowin tarvehierarkia (Kuvio 2) toteutuu motivaatiotekijöiden porrastuksessa: alin porras kuvaa fyysistä ja emotionaalista ulottuvuutta (FE). Se on muiden motivaatiotekijöiden ja organisaation perusta. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI) toteutuessaan luo hyvät perusedellytykset yksikön organisaatiokulttuurille ja ylin askelma, päämäärät ja luovuus (PL) toteutuu, kun kaksi edellä mainittua motivaatiotekijää ovat kunnossa. QWL-indeksi käsitellään laajemmin luvussa 5: Työelämän laatu tuotantotekijänä. Herzbergin motivaatioteoria toteutuu työelämän laatua mittaavassa QWL-indeksissä kertomalla hygieniatekijät motivaatiotekijöillä (Kuvio 3). FE on määräävä tekijä eli luvun on oltava suurempi kuin 0. Se kerrotaan YI ja PL tekijöiden summalla, joka on jaettu kahdella.



Kuvio 3. Herzbergin motivaatioteoria QWL laskentakaavassa (mukailtu Kesti 2020)

### 3.4 Reissin motivaatioprofiilit

Psykologian professori Steven Reiss on kehittänyt 1990-luvulla empiirisen motivaatioteorian 16 perustarpeesta, joilla on tieteellinen näyttö motivaatioon ja elämänlaadun parantamiseen. Motivaatioteoria asemoituu positiivisen psykologian koulukuntaan, jossa keskitytään onnellisuuteen, elämän tarkoitukseen ja inhimillisten voimavarojen tutkimukseen. Motivaation ydin perustuu yksilön arvoihin. Teoria huomioi eri motivaatiotekijät ja niiden yksilöllisen voimakkuuden eri ihmisillä. Reiss on luonut työkalun (Reiss Motivaatioprofiili, RMP) yksilöllisten motivaatioiden mittaamiseen ja tarkasteluun. Tämän perusteella voidaan ennustaa ihmisten käyttäytymistä. Motivaatioteorian mukaan kaikkiin 16 perustarpeeseen liittyvät tavoitteita, jotka korreloivat toisiaan (Taulukko 1). Motiiveista 14:ään vaikuttaa ihmisten geeniperimä. Elämän perusmotiivien lopulliseen muotoon vaikuttaa kulttuuri, yhteiset arvot ja yksilölliset kokemukset jokaisella ihmisellä yksilöllisellä tavalla ja vahvuudella. Reissin motivaatioprofiilin ydin on analysoida yksilöiden motivaatiotekijät arvottamatta niitä mihinkään, koska jokainen profiili on yksilöllinen ja toisista riippumaton. Tämä auttaa

organisaatiota ymmärtämään, millaisesta kokonaisuudesta sen inhimillinen pääoma koostuu. (Mayor & Risku 2015, luku 1.)

HEIKKO INTENSITEETTI					ELÄMÄN PERUSMO- TIIVI	VAHVA INTENSITEETTI				
Pyrkimys, tarve, halu ja arvo						Yksilövaiku- tus	Pyrkimys, tarve, halu ja arvo			
Mikä motivoi?					Valta		Mikä motivoi?			
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
• Muiden palvelu • Tukeminen • Ihmiskeskeisyys • Ei-päätttäminen • Ohjeiden noudattaminen					Valta	• Vaikuttaminen • Johtaminen • Muiden puolesta päätttäminen • Vastuunkanto • Saavuttaminen • Suorittaminen • Kontrollointi				
• Ryhmätyö • Riippuvaisuus • Yhteistyö • Läheis- syys • Me-henki • Konsensus					Riippumat- tomuus	• Vapaus • Riippumattomuus • Itse pärjääminen • It- seriittoisuus • Omatoimisuus • Etäisyys				
• Käytännön tekeminen • Konkreettiset hyödyt • Implementointi • Toimivat rutiinit					Uteliaisuus	• Uusi tieto • Ajattelu • Asioiden syvälinen ymmärtä- minen • Jatkuva oppiminen • Teoriat, konseptit				
• Itseensä luottaminen • Näyttämisen, että pystyy mihän tahansa • Omat kriteerit • Virheistä oppimi- nen					Hyväksyntä (ei geneetti- nen)	• Sosiaalinen hyväksyntä • Ryhmään kuuluminen • Positiivinen minäkuva • Positiivinen palaute • Vir- heettömyys • Perfektionismi				
• Joustavuus • Muutokset • Improvisointi • Spon- taanisuus • Vapaus rakenteista, säännöistä ja järjestyksestä • Kaaos					Järjestys	• Selkeys • Rakenteet • Pysyvyys • Järjestys • Jär- jestelmällisyys • Suunnitelmallisuus • Organisointi • Puhtaus • Siisteys				
• Anteliaisuus • Tavarosta luopuminen • Välinpi- tämättömyys tavaroiden tai materiaalin suhteen • Resurssien käyttäminen					Säästämi- nen / Kerää- minen	• Material, tavaran ja resurssien kerääminen • Ta- varoista huolehtiminen • Resurssien säilyttäminen				
• Tavoitehakuisuus • Periaatteiden joustavuus ti- lanteen mukaan • Hyötynäkökulma • Opportu- nismi • Oma etu					Kunnia	• Lojaalisuus • Moraali • Periaatteet ja niiden nou- dattaminen • Perinteet • Arvojen mukaan eläminen • Suoraselkäisyys				
• Oikeudenmukaisuus itseä kohtaan • Sosiaali- nen realismi • Oma vastuu • Itsestä huolehtimi- nen					Idealismi (ei geneetti- nen)	• Sosiaalinen oikeudenmukaisuus • Epäitsekkyys • Humanitaarisuus • Heikompiensaisten auttaminen • Idealismi				
• Oma aika ja rauha • Yksin oleminen • Vetäyty- minen					Sosiaaliset kontaktit	• Ystävyys • Läheisyys muihin • Monet ihmiset • Kontaktit ja verkostot • Hauskanpito				
• Sitoutumattomuus perheen suhteen • Toverilli- nen suhde lapsiin • Henkilökohtainen vapaus					Perhe	• Perhe-elämä • Omien lasten kasvattaminen • Hoi- vaaminen				
• Vaatimattomuus • Maanläheisyys • Tasa-arvo muiden kanssa • Ei-erottuminen joukosta • Epä- muodollisuus					Status	• Arvovalta • Huomio • Julkisuus • Asema • Elitismi ja laatu • Menestys				
• Harmonia • Yhteistyö • Sopeutuminen • Konflik- tien välttäminen • Tasapaino • Sovittelu					Kosto / Voit- taminen	• Vertailu ja mittaaminen • Kilpailu • Voittaminen • Taistelu • Hyvitys • Kosto				

• Askeettisuus • Kauneus ja se, mitä asiat näyttävät, eivät ole tärkeitä	<b>Esteettisyys</b>	• Esteettisyys • Tavaroiden kauneus • Oma ja muiden kauneus • Ympäristön kauneus
• Syöminen ja ruoka on välttämättömyys • Valikoivuus • Nälän tyydyttäminen	<b>Syöminen</b>	• Syöminen ja ruoka nautintona ja ilona • Ruoan ja ruokailun ajattelu, ruoanlaitto
• Paikallaan olo • Rauhallinen toiminta • Mukavuus • Lepääminen	<b>Ruumiillinen aktiivisuus</b>	• Liikkuminen • Urheilu • Hyvä kunto • Aktiivisuus
• Seikkailu • Riskit • Haasteet • Muutokset • Uusien asioiden kokeilu	<b>Rauhallisuus / Mielenterveys</b>	• Rentoutuminen • Turvallisuudentunne • Ennakointi • Riskien välttäminen • Muutosten välttäminen • Vastavuoraisuus

Taulukko 1. Motiivien johtaminen (mukaiu Mayor & Risku 2015)

Reissin teorian avulla pystytään mittaamaan, kuinka vahvoina tarpeet ilmenevät yksilöissä ja mitä tarvitaan yksilön motivoimiseen. Sisäinen motivaatio on innostuksen ja pysyvän arvopohjaisen onnellisuuden lähde. Sisäisesti motivoitunut kokee innostusta, sitoutumista ja työn imua. Ollessaan motivoitunut, ihminen on tehokas ja luova ja saavuttaa parhaimmat tulokset. Hyvässä johtamisessa tulisi varmistaa, että yksilön motiivit ja työn tavoitteet ovat linjassa toisiinsa nähden. Mitä vahvemmin ihminen kokee motiivin, sitä automaattisempi ja lujempi on siihen liittyvä tunne. Motiiveihin liittyy vahvasti arvot. Reiss jakaa onnellisuuden kokemisen kahtia: tunnepohjaiseen ja arvopohjaiseen onnellisuuteen. (Mayor & Risku 2015, luku 1.)

Työyhteisössä tulisi ymmärtää ja tuntea yksilöiden erilaiset motiivien tasot ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaan johtamaan organisaatioita siten, että erilaiset motivaatiotekijät tukevat tavoitetta. Työyhteisön sisäinen luottamus paranee ja arvostus kasvaa, kun motivaatiotekijät voidaan huomioida yksilöiden työtehtävien painotuksissa. Esimiestyössä motivaatiotekijät korostuvat, kun hahmotetaan omaa luontaista johtamistyyliä ja sen kehittämistä. Ne vaikuttavat rekrytointiin, palkitsemiskäytänteisiin, vuorovaikutukseen, palautekäytänteisiin ja ohjaamiseen. Motivaatiotekijät näkyvät myös koulutustavoitteissa, konflikteissa sekä muutosjohtamisen käytänteissä. Motivaatiotekijät liittyvät vahvasti esimiestyön hiljaiseen tietoon ja hyvien käytänteiden toteuttamiseen. Tiimin johtamisessa motiivointi näkyy parhaiten erilaisissa tyky-tapahtumissa, joissa rakennetaan yhteishenkeä ja luottamusta. (Mayor & Risku 2015, luku 3.)

### 3.5 Muita motivaatiotutkimuksia

Motivaatiotutkimuksen myöhemmissä vaiheissa on kiinnostuttu enemmän persoonallisuuden piirteistä ja yksilöllisestä vaihtelusta. Myös toimintaympäristöllä eli kontekstilla on vaikutuksia motivaatioteorioiden muodostumiseen.

Eric Decin itseohjautuvuusteoriassa (1970) ihmistä yhdistää kolme perustarvetta, joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Voidakseen hyvin, ihminen tarvitsee kaikkia elementtejä ja sisäisen motivaation tukemisella on suurempi merkitys kuin ulkoisella palkitsemisella. Itseohjautuvuusteorian ongelma on, ettei se huomioi riittävästi ihmisen yksilöllisyyttä. Sisäinen motivoituminen koetaan proaktiiviseksi: ihminen hakeutuu haluttujen asioiden pariin ja toimii niiden innoittamana. Halu lähtee ihmisestä itsestään ja tällöin se ei kuormita. Ulkoinen motivaatio (palkkio, ryhmäpaine, rangaistuksen pelko, yllytys) on reaktiivista, joka taas kuluttaa henkisiä resursseja ja heikentää hyvinvointia. (Mayor & Risku 2015, luku 1.)

Martin Seligman tutki 1970–1980-luvuilla masennusta. Hän kehitti tutkimusten tuloksena mm. ajattelustrategioita selvittävän testin. Testi paljasti, että pessimistinen ajattelutapa voi äärimmillään johtaa opittuun avuttomuuteen. Optimistiseen ajattelutapaan kuuluu korkeat tavoitteet, itsetuntu, onnistumisen odotukset ja vahva usko omaan kykyihin, toiminnallinen aktiivisuus, sitkeys ja keskimääräistä parempi terveys. Avuttomaksi oppiminen organisaatioissa on vakava asia, johon tulisi kiinnittää huomiota. Se kumuloituu eri prosesseissa esimerkiksi siihen, että viestintä ei enää kulje: ongelmat tiedostetaan, mutta korjaustoimenpiteitä ei tehdä, koska pelätään seurauksia. (Manka 2011, 65–70.)

Seligmanin tutkimukset ovat 1990-luvulla keskittyneet voimavaratekijöiden ja myönteisen ajattelutavan oppimisen ehtoihin ja onnellisuuden aikaansaamiseen. Onnellisuus vahvistuu, kun tunnistetaan ja hyödynnetään ihmisten valmiita vahvuuksia ja luonteenpiirteitä (ystävällisyys, itsenäisyys, huumori, optimismi, anteliaisuus). Tätä kautta ihmiset oppivat rakentamaan omaa suojapuskuria negatiivisia tunteita varten. Positiivisella psykologialla kiinnitetään erityistä huomiota työn voimavaratekijöihin, joissa sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat keskeisiä tutkimuksen kohteita. Kehittämishankkeita tulisi käynnistää ratkaisukeskeisellä filosofialla, jossa ei keskitytä siihen mitkä asiat ovat huonosti, vaan kysytään, mikä lisää henkilöstön työhyvinvointia ja kohdistetaan toiminta näihin asioihin. (Manka 2011, 65–70.)

## 4 Hiljainen tieto

### 4.1 Hiljaisen tiedon määritelmä

Englanninkielinen määritelmä tacit kuvaa hiljaisuutta ja äänettömyyttä. Ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertomaan tai kuvaamaan, tietämys lisää tietoisuuden hiljaista ulottuvuutta ja syvyyttä. Siinä on myös kehollinen ulottuvuus: taito, jota aistit välittävät. Hiljaista tietoa ei näin ollen pystytä täysin koskaan kuvaamaan, vaikka se ohjaa toimintaamme jatkuvasti. Hiljainen tieto on täten toimintaan vaikuttava tekijä. Hiljainen tieto parantaa ammatitaitoa ja sujuvoittaa tehtävien hoitamista: laatu paranee, työn tekeminen tehostuu ja asiakaspalvelutilanteet paranevat. (Virtainlahti 2009, 38, 47.)

Hiljainen tieto on hyvin yksilöllistä, hankalasti muotoiltavaa ja siksi vaikeasti kommunikoitavissa toisille. Michael Polanyi on sanonut: *tiedämme enemmän, kuin osaamme kertoa*. Hiljainen tieto on vahvasti juurtunut käytäntöön. Samanaikaisesti hiljaisella tiedolla on tärkeä kognitiivinen dimensio: se koostuu malleista ja uskomuksista, joita koemme itsestäänselvyytenä ja tämän vuoksi niitä on hankala ilmentää. (Nonaka 1991.)

Michael Polnay nosti ensimmäisenä esiin hiljaisen tietämyksen 1950-luvulla. Hän korosti omassa tuotannossaan käsitettä hiljainen tietämys (tacit knowing). Polanyi perusti ajatuksen siihen, että hiljainen tieto ja näkyvä eli fokusoitu tieto ovat yhteydessä toisiinsa. Polanyiin mukaan hiljainen tieto on taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa kehitetään. Polanyiin teoriaa voidaan tarkastella spektrin kautta, jossa kuvataan näkyvän ja näkymättömän tiedon eroa: esimerkiksi uimataito on vaikeasti kuvattava taito, jota kuitenkin pystytään opettamaan ja kirjoittamaan siitä oppaita. Kolmannen dimension siihen tuo oivallus, jonka myötä ihminen oppii uimaan. (Virtainlahti 2009, 1–17, 44.)

Japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi siirsivät hiljaisen tiedon liiketalouden puolelle. Nonakaa pidetään organisaationaalisen tietämyksen edelläkävijänä. Nonaka ja Takeuchi (1995) jakavat hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen: tekniseen (know-how) ja tiedolliseen, joka on erilaisia kaavoja, malleja ja uskomuksia. Kaikilla on hiljaista tietoa sidottuna kokemuksiin ja tunteisiin, joita tulisi osata hyödyntää paremmin. (Virtainlahti 2009, 1–17.) Osaaminen on erilaista tiedon ja taidon soveltamista käytäntöön. Se on yksilöllistä, kokemusperäistä ja työssä osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien taitojen ja tiedon hallintaa. Osaamista kehitetään koulutuksen kautta, mutta se on vahvasti sidottuna myös käytäntöön. Yksilön kehittymiseen vaikuttaa motivaatio ja energia, jossa asenne ja tahtotila, tiedot, kokemus, taidot sekä erilaiset kontaktit ja verkostot ovat vuorovaikutuksessa.



### **Informaation ja tiedon ero**

On myös hyvä määrittää, mikä ero on informaatiolla ja tiedolla – ja kuinka se liittyy osaamiseen ja arvoon. Informaatio eroaa tiedosta siinä, että vastaanottaja ymmärtää informaation, mikäli kokee saavansa siitä informaatioarvoa. Tieto sisältää taas sekä informaation, että sen vaikutuksen, eli informaatio on tullut osaksi inhimillistä tietoa. Osaaminen on tiedon hyödyntämistä. Tietopääoma on kokemuksen, tietämyksen ja taidon kombinaatio. (Puusa & Eerikäinen 2011, 43.)

Ajattelu ja oppiminen ovat kollektiivista, oppivassa organisaatiossa tiimioppiminen on yhteydessä kollektiiviseen ajatteluun ja tiedon yhtenäistämiseen. Nonaka käyttää hiljaisesta tiedosta käsitettä ”tacit knowledge”, joka voidaan suomentaa näppituntumaksi. Siinä tieto ja tunne kohtaavat, eli tekeminen yhdistyy rationaaliseen tietoon. Hiljainen tieto on henkilökohtainen ominaisuus. Se on näkyvää osaamista, jota on vaikea pukea sanoiksi. Organisaatioiden ongelma on, kuinka ne pystyvät laajentamaan hiljaista osaamista koko organisaation tietämykseksi. Kokemusperäisen tiedostamattoman tiedon osuus on ruotsalaisen tutkimusten mukaan jopa 80 %. Tietämyksen jakaminen tapahtuu Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tietojen keskustelussa, jossa hiljainen tieto (subjektiivinen tieto) ja eksplisiittisen tieto (objektiivinen tieto) ovat vuorovaikutuksessa. (Helakorpi 2004.)

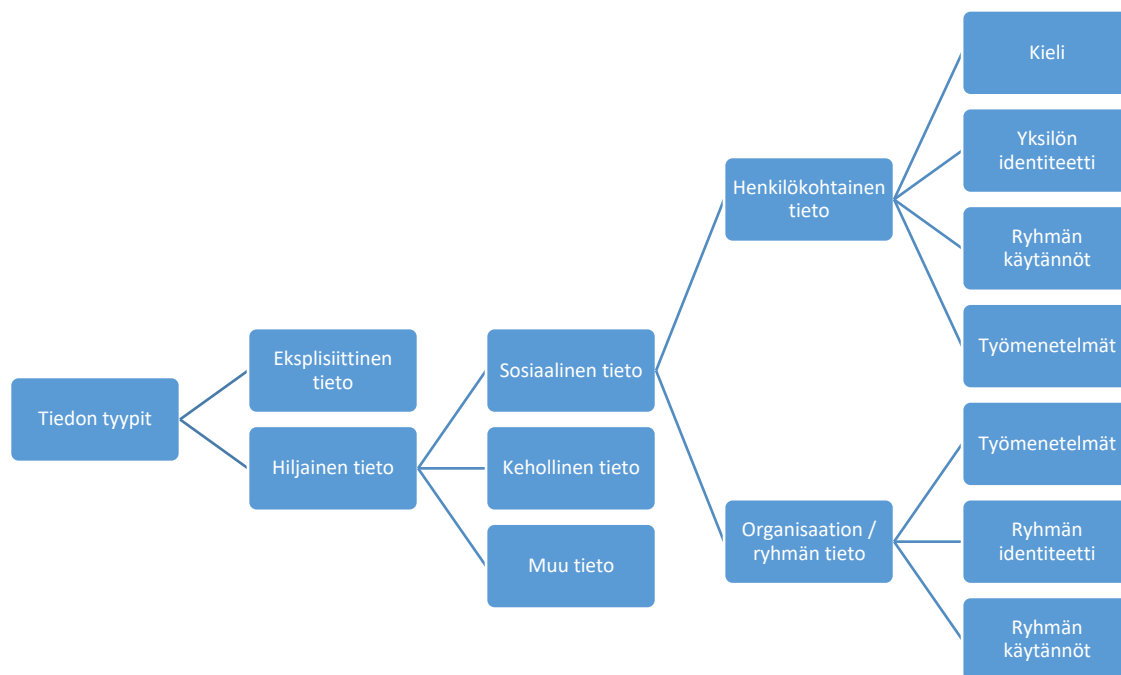
### **Eksplisiittisen ja impliisen tiedon ero**

Tieto voidaan jaotella kahteen luokkaan: impliittinen eli hiljainen tieto (tacit knowledge) ja eksplisiittinen eli fokusoitunut tieto (focal knowledge). Ne eivät ole vastakohtia toisilleen vaan voidaan ajatella, että molemmat puolet täydentävät toisiaan. Polanyi (1958) on perustellut jaon havaintoihin, jonka mukaan ihminen tietää enemmän kuin kykenee kertomaan. Eksplisiittistä tietoa ei voi Polanyin mukaan käsitellä ilman taustoittavaa hiljaista tietoa. Eksplisiittisen tiedon ominaisuuksiin kuuluu, että se on sanoin ilmaistavaa, muodollista ja numeerisesti todistettavaa. (Puusa & Eerikäinen 2011, 46–47.)

Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista, subjektiivista ja kokemusperäistä, joka ohjaa myös ihmisten valintoja. Hiljaisen tiedon katoamisella menetetään myös eksplisiittistä tietoa. Eksplisiittisessä tiedossa on myös hiljaisen tiedon ulottuvuus. Varila (1994) on maininnut, että käytännön kokemus on hiljaisen tiedon omaksumiselle tärkeää. Tällöin voidaan puhua myös aistimuistista. (Puusa & Eerikäinen 2011, 46–47.)

Virtainlahti (2010) toteaa, että hiljainen tietämys muuttaa työyhteisöä hitaasti ja on silti dynaamista tietoa. Se on yksilö- ja kulttuurisidonnaista. Choo (1998, 2000, 2006) on havainnut, että organisaatiossa on hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon lisäksi myös kulttuurista tietoa. Se on tarinallista, metaforista, uskomuksellista ja ilmenee arvoina ja tuntemuksina.

Kulttuurinen tieto on laajasti jaettavissa vuorovaikutuksen kautta. Linde (2001) on kuvannut yksilön ja organisaation välistä hiljaisen tiedon suhdetta seuraavasti (Kuvio 4): hän on jaotellut hiljaisen tiedon kolmeen alaluokkaan: sosiaaliseen tietoon, keholliseen tietoon ja muuhun tietoon. Sosiaalinen tieto voidaan jaotella henkilökohtaiseen tietoon sekä ryhmän tai organisaation tietoon, joka on kokonaisuudessaan organisaation hallussa olevaa tietoa. Nämä ovat työtehtäviin ja ryhmiin sidottuja käytänteitä sekä päätöksentekoon liittyviä toimintamalleja ja kommunikointitapoja. (Puusa & Eerikäinen 2011, 48–49.)



Kuvio 4. Hiljaisen tiedon tyypit (mukailtu Linden 2001)

### Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaista tietoa ei voida siirtää sellaisenaan sen erityisen luonteen vuoksi. On ehkä kuvaavampaa puhua tiedon jakamisesta, joka edistää kokemattomamman henkilön hiljaisen tiedon muodostumista ja osaamisen kehittymistä vuorovaikutuksessa. Jakaminen on keskustelua, yhdessä työskentelyä ja tiedon, taitojen ja kokemusten läpikäyntiä. Jakamista edellyttää hiljaisen tiedon tunnistaminen ja henkilön valmius, halu sekä kyky välittää tietoa. Hiljainen tieto kytkeytyy näin ollen henkilön motivaatioon ja organisaatiokulttuurin ilmapiiriin.

Vuorovaikutuksen kautta yksilöön sidottu hiljainen tieto on vapautettavissa organisaation omaisuudeksi – eli se voidaan muuttaa aineettomaksi pääomaksi. Organisaatioiden tulisi huomioida erityisesti avainhenkilöiden kohdalla, kuinka tärkeää on tehdä hiljainen tieto näkyväksi ja varattava tälle riittävästi aikaa. Ennakointi on keskeistä organisaation tietopääoman siirtämisessä. Polanyi korostaa, että hiljainen tieto on nähtävä kokemuksen kautta, jotta

saavutetaan tarvittava ymmärrys. Hän viittaa näkemisellä siihen, että pelkkä katsominen ei riitä tiedon omaksumiseksi, vaan tarvitaan henkilökohtaista kokemusta. (Puusa & Eerikäinen 2011, 50.)

### **Negatiivinen hiljainen tieto ilmiönä**

Hiljaisen tiedon olemassaoloa tarkastellaan usein kokemuseräisen ja positiivisen tiedon valossa. Se voi olla myös vuorovaikutustietoa, jolla tarkoitetaan ihmisten välisissä suhteissa välittyvää tietoa, joka on hahmotettavissa vain keskustelun osapuolille. Negatiivinen hiljainen tieto on jäänyt vähäisemmälle tarkastelulle, mutta se on tunnistettavissa oleva ilmiö, jolla suljetaan ihmisiä pois vuorovaikutustilanteista ja jonka myötä voidaan estää muutoksia. Mm. Iannis Gabriel (1998) on tutkinut hienovaraisen vallankäytön mekanismeja, joita voi esiintyä työyhteisöissä kahdenvälisissä vuorovaikutustilanteissa ja laajemmin myös yhteisöllisenä ilmiönä. Tällöin ilmiön havainnointi on vaikeampaa. (Mönkkönen & Roos 2010, 175–176.)

## **4.2 Hiljaisen tiedon johtaminen**

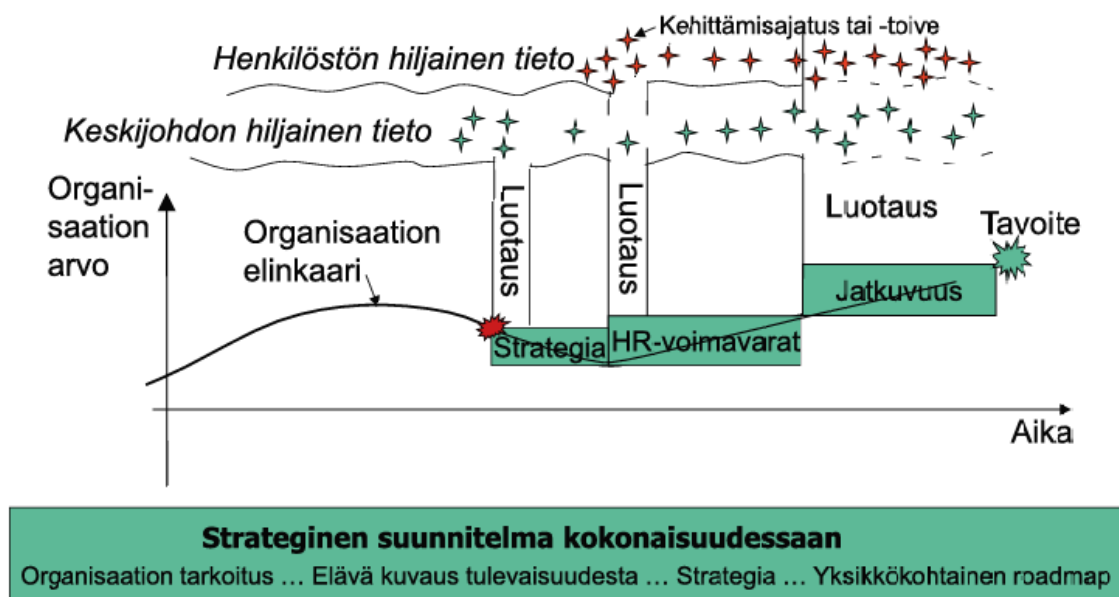
Hiljaista tietoa voidaan tehdä näkyväksi, jolloin sitä voidaan jakaa suuremmalle joukolle ja koko organisaatiolle. Tietämystä ei voi tuoda esiin, ellei sitä ensin tunnisteta. Jakamisen edellytys on henkilöiden yhtäaikainen läsnäolo, mikä on nykypäivän työelämässä haaste. Tämän vuoksi on löydettävä uusia tapoja ja keinoja tuoda hiljaista tietoa tallennettavaan muotoon. (Virtainlahti 2009, 17–18.)

Ennen kaikkea hiljainen tieto lisää kollektiivista osaamista. Hiljainen tieto perustuu kokemuksiin ja tunteisiin. Organisaation tulisikin kirjata hiljaisen tiedon kartoittaminen strategiaan jo pelkästään kilpailukyvyyn lisääjänä. Se edellyttää hyvää henkilöstöstrategiaa ja panostusta työelämän laadun parantamiseen. Strategian keskeisin sisältö työntekijälle on sisäistä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä se tavoittelee. Näin päästään käsiksi työn merkityksen ymmärrykseen ja sen kokonaisvaltaiseen vaikuttamiseen ja siihen, kuinka tärkeää yksilön antama työpanos on kokonaisuuden ja prosessien onnistumisen kannalta.

Henkilöstölähtöisen organisaation kehittäminen on monisyinen prosessi. Siihen vaikuttaa ihmisten inhimilliset ominaisuudet sekä organisaatioiden taloudelliset haasteet, jotka rajoittavat henkilöstöön panostettavia resursseja. Organisaatioissa kyllä ymmärretään henkilöstövoimavarat ja tunnustetaan, että sen hyödyntämisestä jää paljon kapasiteettia käyttämättä. Organisaatioita rajoittaa se, että niiden pitää tuottaa tulosta melko rajallisella panostuksella ja henkilöstön tuottavuuden kanssa kilpailee moni muukin organisaation sisäinen panostus, kuten investoinnit sekä liiketoiminnan laajentaminen. Kaikki liittyy

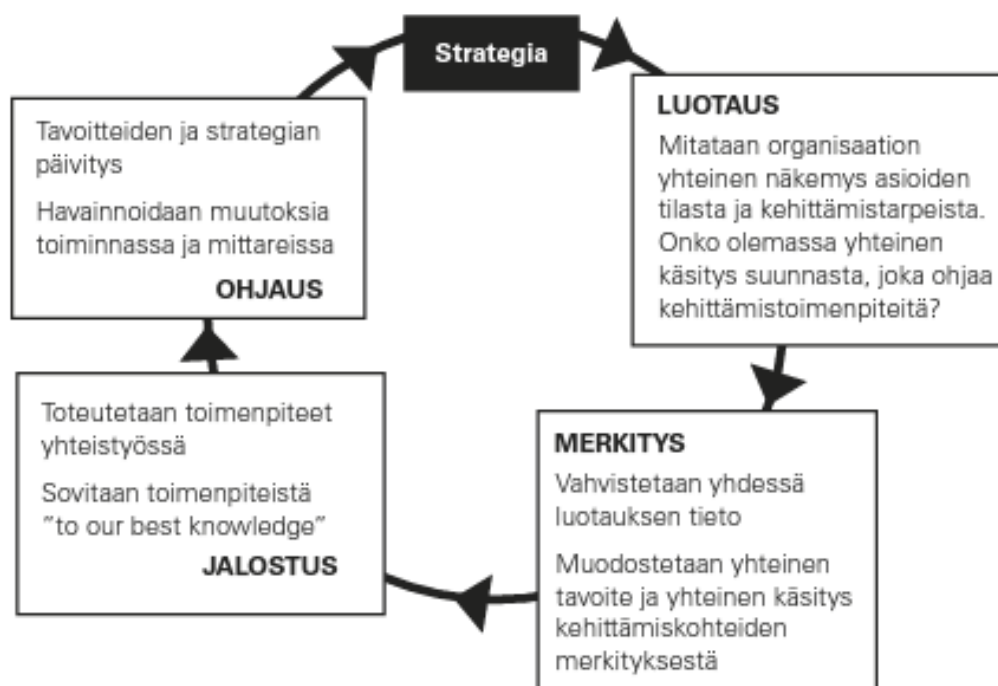
kokonaisuutena kaikkeen. Kyse on paljolti siitä, haluaako organisaatio itse lähteä hyödyntämään omaa sisäistä voimaansa kilpailutekijän ominaisuudessa ja onko sillä irrottaa aikaa oman potentiaalin tarkempaan tutkimiseen. (Kesti 2014, 66–67.)

Strateginen katse tulisi siirtää yrityksen keskijohdon havaintoihin (Kuvio 5): keskijohdossa työskentelevä esimies on sopivassa rajapinnassa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin myös markkinoiden kehityksen tarpeiden suhteen. On hyvin todennäköistä, että esimiehellä on selkeä tieto missä kohdin organisaatio tekee turhaa työtä, ja mitkä syyt tai tekijät aiheuttavat virheitä. Suuremmissa organisaatioissa esimiehet pystyvät havainnoimaan, mitkä syyt aiheuttavat osastojen välisiä esteitä tai missä kohdin tieto ei kulje. Näillä asioilla viitataan hiljaiseen tietoon, jotka kumpuavat toimintaa ohjaaviksi hiljaisiksi signaaleiksi. Näitä tulisi hyödyntää strategisissa valinnoissa. Parhaiten henkilöstövoimavaroja parannetaan vuorovaikutteisella ja kannustavalla esimiestyöllä, joka jalkautetaan työyhteisöihin. Hyvä kehitys on turvattava ja henkilöstövoimavaroja tulisi kehittää jatkuvasti, muutoin yritys altistaa itsensä vastareaktioihin. Toiminnan kehittäminen ei ole projekti vaan se tulisi nähdä jatkuvana prosessina, joka kehittyessään poikii uusia innovaatioita. (Kesti 2014, 62–63.)



Kuvio 5. Henkilöstön hiljaisen tiedon hyödyntäminen (Kesti 2014)

Parhaimmillaan luotaus on osa strategista toimintaa, jolla haetaan näkemystä kehittämisen suunnasta. Mitattu tieto tulee ymmärtää ja muuttaa konkreettisiksi kohdennetuiksi toimenpiteiksi (Kuvio 6). Tämä edellyttää kompetenssien tunnistamista. Prosesseja voidaan kehittää osaksi organisaation laatu järjestelmää. (Kesti 2013, 28, 77.)



Kuvio 6. Organisaation kehittämisen sykli mielipiteitä luotaamalla (Kesti 2013)

#### 4.3 Osaamisen ja tiedon johtaminen (knowledge management)

Tiedon johtaminen keskittyy tiedon luomiseen, varastointiin ja sen käyttämiseen. Osaamisen johtaminen on käsitteenä laajempi. Osaamisen johtaminen käsittää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jonka organisaation strategia edellyttää kehityksen, uudistuksen ja hankinnan suhteen (Viitala 2003). Osaamisen johtamisella vahvistetaan organisaation toiminta- ja kilpailuedellytyksiä, käytännössä tämä konkretisoituu erilaisten osaamiskartoitusten tekemisen, arvioinnin ja koulutustoiminnan kautta. Osaamisen johtaminen tulee sitoa organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. (Virtainlahti 2009, 67–68.)

Kaikella tiedolla ei ole strategista arvoa. Näin ollen johdon on tärkeää tiedostaa, millainen tieto on sidottu strategiaan. Toisaalta on hyvä muistaa, että strategia keskittyy useimmiten mitattavaan tulokseen ja kapeasti määriteltyyn kohteeseen, ennen tiedonkeruun alkua. Kerätyllä tiedolla voi olla niin lyhyt- kuin pitkäkestoisia vaikutuksia. (Korgh ym. 2000, 71.)

Tietojohtaminen jaetaan perinteisesti kahteen ulottuvuuteen: tietojärjestelmiä hyödyntävään johtamiseen ja prosesseihin, joilla tietoa kehitetään oppimisen kautta. Otto Scharmer jaottelee tietojohtamisen kolmeen vaiheeseen, jossa ensimmäisessä vaiheessa keskitytään prosessoimaan informaatiota ja tietojohtaminen on informaatioteknologian ympäröimää. Toisessa vaiheessa tietojohtaminen on keskiössä ja tieto koetaan hiljaisena tietona ja on sidoksissa ihmisen toimintaan, jossa hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto ovat

vuorovaikutuksessa. Tämän vaiheen tarkoituksena on muuttaa hiljainen tieto organisaation tiedoksi. Kolmannessa vaiheessa tietojohdaminen on keskittynyt ajatteluun, jolla mahdollistetaan prosessien ja hiljaisen tiedon kehittyminen. (Virtainlahti 2009, 70–71.)

Hiljaisen tiedon johtaminen lähtee merkityksen tunnistamisesta. Organisaatiossa tulisi pohdita suhtautumista, arvostetaanko muodollista koulutusta enemmän kuin kokemuseräistä ammattitaitoa. Kaiken keskiössä on arvostus, joka lähtee yksilön oman ammattitaidon arvostamisesta ja terveestä itsetunnosta. Muiden arvostus lähtee tasapainosta, jossa yksilö ymmärtää oman ammattitaidon merkityksen ja tiedostaa, miten muiden osaaminen täydentää kokonaisuutta. Itsearvostus koetaan usein vähätteleväksi ja siksi sitä tulisi kohottaa. Tämä avaa hiljaista tietämystä ja tuo sitä näkyväksi. Sitä kautta oman osaamisen tietämisen taso vahvistuu. (Virtainlahti 2009, 81–84.)

### **Esimiestyön merkitys**

Esimiestyö on erityisen tärkeässä asemassa hiljaisen tiedon käytännön toteuttajana. Esimiestyössä tulisi varmistaa sen hallinta ja kehittäminen. Pääpainopiste on puitteiden ja toimintaedellytysten luominen, joka tukee tavoitteellista, tehokasta ja motivoitunutta toimintaa. Tämä tarkoittaa selkeää suuntaa ja innostamista. Esimiestaito perustuu koulutukseen ja kokemukseen. (Virtainlahti 2009, 67.)

Hiljaista tietoa oman työyhteisön työn laadun kehittämiseen löytyy jokaiselta työntekijältä, koska he tekevät konkreettista työtä ja havainnoivat käytänteitä fyysisesti. Työyhteisöjen tilanne vaihtelee yksiköittäin ja se voidaan katsoa olevan vahvasti sidoksissa ryhmän jäsenten omaan elämäntilanteeseen. Kaikkia toimenpiteitä ei voida toteuttaa, mutta organisaation tulisi valita muutamia tärkeimpiä kehitystoimia, jotka vaikuttavat nopeasti toimintaan. Tehokkainta toimenpiteiden omaksuminen on silloin, kun ryhmä pystyy itse valitsemaan kehitystoimet. (Kesti 2014, 65.)

### **Arvostuksen kehittäminen**

Itsearvostus voi Virtainlahden (2009, 81) mukaan toisinaan olla virheellistä ja se voi johtaa liialliseen kuormittumiseen, kun ei enää kykene hallitsemaan tehtäviä. Hyvä keino arvostuksen kehittämiseksi työyhteisössä on avata eri työtehtävien sisältöjä ja käydä läpi työvaiheiden pullonkauloja keskustelemalla ja pohtimalla kehittämissuunnitelmia. Kirjaamalla kehityskohteet ne tulevat parhaiten nähtyksi.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suuresti, miten osaamista arvostetaan, pahasti vinoutuneessa organisaatiossa toisen tietoa voidaan jopa vähätellä. Tämä sulkee tiedon jakamisen kulttuurin. Vain yhteistyöllä voidaan parantaa organisaation toimintaa ja kilpailukykyä. On

tärkeää muistaa, että erilaisuus on rikkautta, ja arvostus täydentää ja tasapainottaa sukupolvien osaamista. (Virtainlahti 2009, 81–84.)

#### 4.4 Osaamiskartoitus, dokumentointi ja mallintaminen

Organisaatioiden tulee tunnistaa, missä kohdin organisaation rakenteessa on kriittisimmät pisteet, joihin sitoutuu paljon hiljaista tietoa. On tärkeää pohtia ennalta ehkäisevästi haittavaikutuksista, jos tällainen kriittisen pisteen henkilö menetetään ja organisaatioiden tulisivin varautua mahdollisimman laveasti muutoksiin. Työntekijöiden kannustaminen lisää avoimuutta ja parantaa puskuria. Osaamiskartoituksella saadaan kerättyä paljon tietoa ihmisten taidoista, mielenkiinnon kohteista sekä kehityshaluista. Osaamiskartta voidaan nähdä strategiatyökaluna, jolla voidaan määrittää mitä osaamista organisaatio tarvitsee nyt, mitä sillä jo on olemassa ja mitä se tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa koulutuksen ja rekrytoinnin kautta. (Virtainlahti 2009, 91–92.)

Hiljaista tietoa voidaan Virtainlahden (2009, 64–96) mukaan siirtää ryhmän tietoisuuteen dokumentoinnilla ja mallintamalla työvaiheita. Kirjaaminen koetaan usein työlääksi, mutta sillä on monia hyötynäkökulmia: sen lisäksi, että se auttaa prosessien ja tiedon jakamisessa, se myös jäsentää henkilön ajatuksia, ja näin ollen tiedon pohjalta voi alkaa kumpuaamaan muita huomioita. Mallintamalla voidaan sanoittaa ja pelkistää asioita, jotka muuten olisivat haastavia. Hyvä malli visualisoi ja sanoittaa ammatillista toimintaa. Mallintamista voi toteuttaa havainnoimalla työntekijää ja haastatteleamalla, jossa kartoitetaan henkilön työprosesseja kysymyksillä:

1. Miten hän tekee jonkun asian?
2. Mitä ulospäin näkyviä toimenpiteitä siinä tapahtuu?
3. Miten tekoihin päädytään?
4. Millaisia asioita vaikuttaa taustalla, jotka johtavat toimenpiteisiin?

#### 4.5 Hiljaisen tiedon jakaminen hyvien käytänteiden kautta

Hyvät käytänteet varmistavat työn sujuvuuden. Tällöin virheet vähenevät ja laatu pysyy hyvänä ja paranee. Hyvät käytänteet helpottavat työn suorittamista ajallisesti ja säästävät työntekijöiden fyysisiä resursseja. Työssä jaksaminen ja vuorovaikutus paranee. Se vaikuttaa työelämän laatuun. Erityisesti henkilöstön vaihtuessa hiljaisen tiedon jakamisella varmistetaan jatkuvuus ja tiedon säilyvyys organisaatiossa. Jaettua tietoa voi vertailla ja poimia niistä parhaimmat hyvien käytäntöjen jakamiseen. (Virtainlahti 2009, 107–111.)

Hiljaista tietoa tulisi jakaa, koska sen avulla

1. voidaan turvata organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu
2. osaaminen ja tietämys tulevat näkyväksi ja kehitettäväksi
3. työtehtävät tulevat näkyviksi ja kehitettäväksi
4. hyvä käytänteitä voidaan jakaa kaikille
5. erilaista tietämystä voidaan hyödyntää
6. työyhteisön hyvinvointi paranee
7. yhteisöllisyys kehittyy
8. osaamista arvostava ilmapiiri kehittyy
9. tiedon jakaminen koetaan kunnia-asiana ja positiivisena velvollisuutena (palkitsemiskäytännöt)
10. jaettu tietämys lisää moniosaamista.

Yksi keskeisimmistä työhyvinvointia parantavista innovoinneista kohdistuu työprosessien kehittämiseen. Se tarkoittaa, että työhyvinvointi ei ole näin ollen arjesta irrallinen asia, vaan siitä tulisi puhua työn kehittämisen ja sen sisältöjen kautta. Työilmapiirikyselyjen perusongelma on Mäkitalon (2008) mukaan siinä, että ne muuntavat työntekijöiden kokemukset epäkohdista yleiselle tasolle ja tällöin irrottaa ilmiöt konkreettisista tilanteista, joissa ne tulevat ilmi. Työn sujuvuutta tulisi tarkastella ja kehittää prosesseissa ja olemassa olevien toimintatapojen kokonaisuutena. (Suonsivu 2011, 114–115.)

### **Työnkuvan laajentaminen työnkierron avulla**

Työtä kehittämällä voidaan edistää hiljaisen tiedon leviämistä. Tällaisia menetelmiä on mm. työnkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen, erilaiset projektit, benchmarking ja mallinnettu tietämys. Työnkierron tarkoitus on kartuttaa työntekijän kokemusta ja kehittää moniosaamista. Tällä on myös organisaatiolle paljon myönteisiä hyötyjä, sillä se kehittää organisaation kykyä varautua poikkeaviin tilanteisiin. Työnkierrolla organisaatio pystyy myös tarjoamaan työtä paremmilla sopimuksilla. Työnkierto edesauttaa verkostoitumista. (Virtainlahti 2009, 127–133.)

Työn laajentamisella ja rikastamisella tarkoitetaan, että henkilö suorittaa työtehtävän sisällä laajempia vaiheita. Horisontaalinen laajeneminen lisää työn vaihtelevuutta, vertikaalinen vaihtelevuus lisää vastuuta vaativuustasolla. Projektiosallistumisella voidaan synnyttää



uusien innovaatioita, ne sitovat pienemmän joukon ihmisiä aikaraameihin, jolloin kehityshankkeita ja toimintatapoja voidaan testata. Benchmarking eli vertaisarviointi tarkoittaa sitä, että omia suorituksia verrataan alan parhaisiin suorituksiin. Benchmarkingilla etsitään parhaiten sopivaa toimintatapaa useimmiten koko organisaation toiminnan kehittämiseksi. Dokumentoinnilla visualisoidaan toimintatapoja. Tietyillä henkilöstötoiminnoilla voidaan tukea hiljaisen tiedon jakamista. Näitä toimenpiteitä ovat rekrytointi, perehdyttäminen, työnopastus, koulutus ja kouluttaminen ja kehityskeskustelut. (Virtainlahti 2009, 127–133.)

### **Epäviralliset käytänteet**

Erilaisilla epävirallisilla käytänteillä tarkoitetaan mm. kokouskäytänteitä ja vapaamuotoisia tilanteita, kuten kahvitauot. Näissä hiljaista tietoa voidaan jakaa vuorovaikutteisesti ja vapaammassa muodossa. Ne lujittavat myös luottamusta.

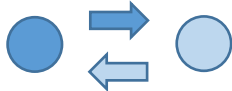
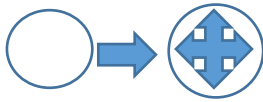
### **Palkitseminen**

Palkitsemiskäytänteet heijastavat organisaation kulttuuria ja arvoja. Palkitseminen on eräs keskeisimpiä henkilöstövoimavarojen toiminnoista, jonka avulla organisaatio voi korostaa, mitkä asiat ovat sille tärkeimpiä. Tällöin positiivinen huomio kiinnittyy asioihin, joita arvostetaan ja voidaan mitata. Se myös motivoi ja sitouttaa henkilöstöä, saavutetuista tavoitteista palkitaan, kuten myös uusien työtapojen kehittämisestä. Palkitseminen voi olla rahallista tai ei-rahallista huomioimista ja arvostamista. (Virtainlahti 2009, 180–181.)

## **4.6 Tiedon siirtyminen organisaatiossa**

Tiedon luominen Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan johtaa muutokseen ja on jatkuvaa itsensä ylittämistä. Se on tietoinen prosessi, joka vaatii yksilöltä vaivaa ja syventymistä. Organisaatio kehittyy, kun yksilötasolta edetään tiimeihin, ryhmiin ja organisaatiosta toiseen. (Kuusela 2015, 59.)

Tiedon rakentamista voidaan kuvata oppimis- ja yhteisen tiedon rakentamismenetelmien kautta (Taulukko 2). Monologisessa oppimisessä substanssiosaaminen siirretään sellaiseen vastaanottajalle. Organisaation ulkoinen tieto voi olla mm. koulutusta lainsäädännöstä, teknologiasta tai laatuajattelusta. Organisaation sisäinen tiedonsiirto liittyy käytäntöihin, kuten perehdytykseen ja työohjeisiin. Kokemustieto ja hiljainen tieto siirtyy mentarin, oppipojan ja mentoroinnin välityksellä kokeneelta kokemattomammalle. Dialoginen tieto siirtyy työn ohessa yhteisenä käsityksenä mm. työnkierron yhteydessä. Reflektoidussa tiedossa olemassa olevaa tietoa jäsenetään ulkoisten asiantuntijoiden avulla.

	TEKNINEN objektiivinen tieto	KÄYTÄNTÖ organisation toiminta	KOKEMUS hiljainen tieto
Monologi 	Koulutus, muodollinen laatujärjestelmä	Perehtytys, työohjeet	Mestari – oppipoika, mentorointi
Dialogi 		Työnkierto, projekti, yhdessä laadittu toimintajärjestelmä	Käänteismentorointi
Reflektio 		Yhteisen toiminnan arviointi	Coaching, työnohjaus

Taulukko 2. Organisaation oppimisen ja yhteisen tiedon rakentamisen keinot (mukaillen Otala 2008)

Oppimisessa tapahtuu aina tiedon ja vallan siirtymistä. Käytännössä henkilöstöstrategia, jossa paras osaaja toimii oikeassa tehtävässä ei aina toteudu, vaikka organisaatiolla olisi siihen pyrkimys. Bowen ja Blackmon (2003) kuvaavat hiljaisten spiraalien käsityksen, jossa tapahtuu organisaation osaamishävikkiä merkitysvallan kapenemisen vuoksi. Hiljaisessa spiraalissa syntyy vähemmistöjä korostavia ilmiöitä lähes minkä tahansa asian perusteella. Keskeistä on, kuinka vähemmistöt tulevat kuulluksi työyhteisöissä. Osaamishävikki syntyy, kun erilaisuutta kokeva henkilö voi alkaa vaimentamaan omaa yhteisöllistä osallistumistaan vaikenemalla ja näin organisaation kehittyminen voi kaventua. Työnohjauksen kannalta olisi tärkeää saada hiljaiset puhumaan ja äänekkäät kuuntelemaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 226–227.)

## 5 Työelämän laatu tuotantotekijänä

### 5.1 QWL:n vaikutus työelämän laatuun

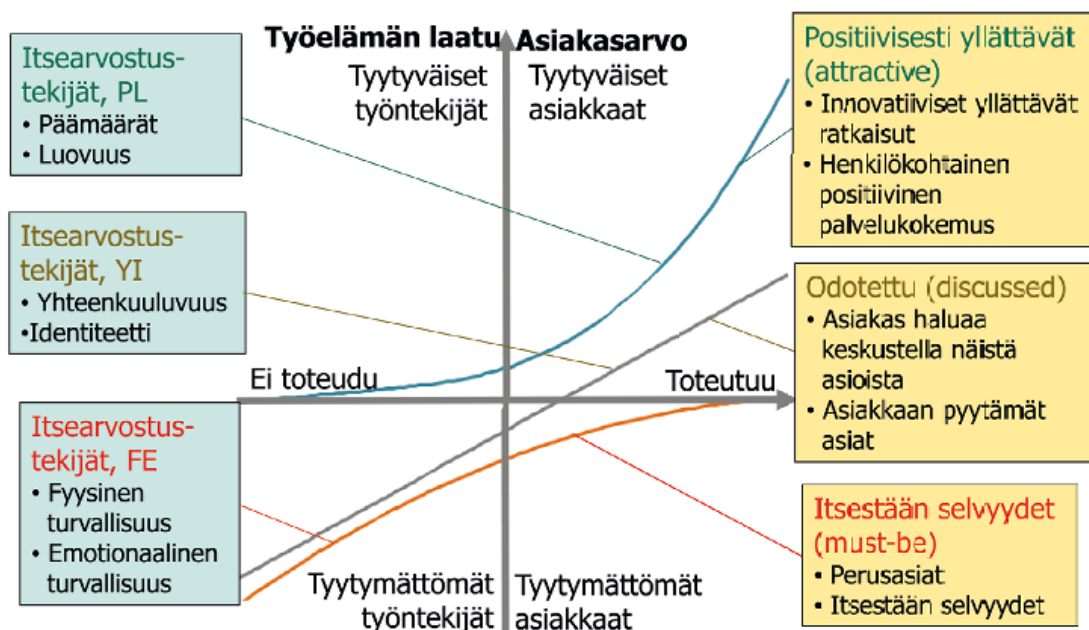
QWL-indeksi (Quality of Life) perustuu Herzbergin ja Porterin motivaatioteorioihin. Koska QWL on tärkeä tuotantotekijä, se tulee määrittää oikein. QWL:n avulla voidaan määrittää tehollisen työajan osuutta työn ääressä vietetystä ajasta. Kun tarkastellaan työelämän laatua tuotantotekijänä, perinteiset henkilöstökyselyt tuottavat virheellistä tietoa, sillä ne perustuvat tilastolliseen keskiarvoon. Tilastollinen keskiarvolaskenta ei anna oikeaa tietoa siitä, mikä on organisaation kehittämispotentiaali, sillä se laskee liian laajaa kokonaisuutta eikä eri tarkastelutasojen merkitykset korostu laskennassa. Siksi tarvitaan motivaatiotiedettä määrittämään työelämän laatua tuotantotekijänä, koska sillä pystytään kuvaamaan ihmisen suorituskykyä. (Kesti 2020.)

QWL-kaavaan vaikuttaa kolme motivaatiotekijää: FE (fyysinen ja emotionaalinen), YI (yhteenkuuluvuus ja identiteetti) sekä PL (päämäärät ja luovuus). Motivaatiotekijät ovat samat kuin Youngsin (1992) tunnistamat itsearvostustekijät (Kesti 2013, 20). FE on ehdollistaja, jota ilman motivaatioteoria ei toimi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli  $FE = 0$ , se syö kaiken motivaatiota kasvattavan alta. Mikään itsearvostustekijä ei yksin selitä työelämän laatua, vaan ne toimivat kaikki yhdessä. (Kesti 2020.) Maslow'n motivaatioteoria toteutuu QWL-indeksissä sen motivaatioporrastuksessa.

Herzbergin motivaatioteoria eli hygieniatekijät x motivaatiotekijät esitetään kaavassa 1 seuraavasti:

$$QWL = FE * \frac{YI + PL}{2} \quad (1)$$

Herzbergin motivaatioteoria on esitelty tarkemmin kappaleessa 3.2 Herzbergin kaksifaktorioteoria. QWL voidaan esittää graafisesti Kanon (1984) asiakastytyväisyyttä kuvaavalla mallilla (Kuvio 7), sillä se noudattaa samaa periaatetta. Itsearvostustekijät vaikuttavat toteutuessaan samoilla tasoilla ja samanarvoisina kuin asiakasarvoon vaikuttavat tekijät. Näin ollen työelämän laadun mittaamisella päästään suoraan käsiksi myös asiakasarvoon vaikuttaviin tekijöihin ja ne ovat toisiinsa verrannollisia. Toisin sanoen: asiakastytyväisyyteen panostaminen edellyttää työelämän laatuun panostamista ja taas työelämän laatuun panostaminen heijastuu asiakastytyväisyyteen. (Kesti 2013, 20.)



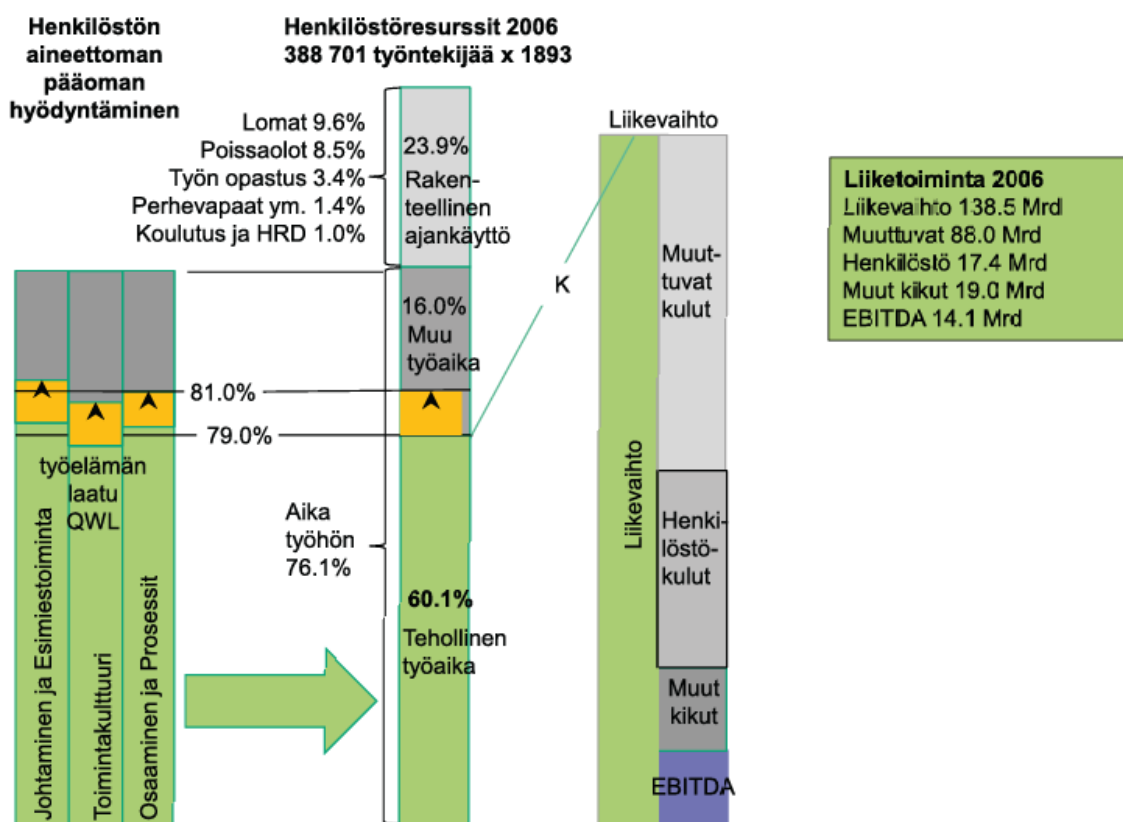
Kuvio 7. Työelämän laadun (QWL) ja asiakasarvon keskinäinen suhde (Kesti 2014)

## 5.2 Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio

Perinteisillä liiketoiminnan analysointimenetelmillä ei pystytä osoittamaan, kuinka henkilöstövoimavaroja kehittämällä parannetaan yrityksen taloudellista kilpailukykyä ja liiketoiminnan tulosta. On kuitenkin tutkimuksia, joissa on havaittu henkilöstökehittämisen yhteys kustannussäästöihin ja liiketoiminnan tulokseen, mutta ilman totuudenmukaista ja loogista selitystä johdon on vaikea tehdä päätöksiä, ja se tarvitsee siihen ratkaisuun vaikutusmekanismeiltaan tunnetun perusteen. Kun toimintakapasiteettia pystytään lisäämään samalla panoksella, voidaan luoda yhteys tuottavuuden ja toimintakapasiteetin välille. Tuottavuus paranee kahdella tavalla: joko tuottamalla enemmän samalla panoksella, tai tuottamalla sama pienemmällä panoksella. Henkilöstöresursseja eli toimintakapasiteettia voidaan leikata vain, jos ne ovat vajaakäytöllä, mutta se voi johtaa suorituskyvyn heikkenemiseen niiden osalta, jotka jäävät työhön, vaikka kapasiteetti olisi riittävä. Tämä osoittaa, kuinka haavoittuva organismi henkilöstöresurssi on. (Kesti 2014, 12–13.)

Laskennallisesti henkilöstön tuottavuutta voidaan todentaa tuotantofunktiolla, jonka pääoma on liikevaihtoon vaikuttava henkilöstön työpanos (Kuvio 8). Perusmääre syntyy säännöllisestä vuosityöajasta, jonka yleinen vaihteluväli on 1880–1920 tuntia vuodessa. Tilastokeskuksen vuonna 2020 teettämän työvoimatutkimuksen mukaan tukku- ja vähittäiskaupan alalla vuosityöaika 15–74-vuotiasta palkansaajaa kohden on ollut 1558 tuntia (Tilastokeskus 2020). Palvelualan ammattiliiton PAMin mukaan päivittäistavarakaupan

henkilökunnasta osa-aikaisia voi olla 60–70 % työvoimasta. Teoreettinen säännöllinen työaika sisältää lomat, muttei huomioi lomautuksia tai ylityitä.



Kuvio 8. Henkilöstötuottavuuden tuotantofunktio kuvannettuna (Kesti 2014)

Henkilömäärä ilmoitetaan FTE-lukuna (Full Time Equivalent), tämä tarkoittaa sitä, että osa-aikaiset työsuhteet muutetaan täysiaikaisiksi. Henkilöstön aineeton pääoma esitetään funktiossa työelämän laaduna eli Quality of Working Life (QWL), joka määrittää tehollisen työajan käytön kokonaistyöajasta. Kun henkilöstö määritetään tuotantotekijäksi, työaika jaetaan kahteen osaan, jossa nimellinen työaika sisältää lomat, poissaolot, perehdytyksen, perhevapaat koulutuksen yms. Tehollinen työaika on taas se osa, jossa aineetonta henkilöstöpääomaa hyödynnetään täysmääräisesti ja sitä kuvataan työelämän laadulla. Liikevaihto syntyy tehollisen työajan aikana, joka muodostaa lopulta yrityksen käyttökäteen (EBITDA, eli Earnings Before Interests, Taxes, Deprivation and Amotization). Se syntyy, kun liikevaihdosta vähennetään muut kiinteät kulut, muuttuvat kulut sekä henkilöstökulut. (Kesti 2014, 13–14, 23.)

EBITDA lasketaan kaavalla 2:

$$EBITDA = \text{Liikevaihto} - \text{Muuttuvat kulut} - \text{Henkilöstökulut} - \text{Muut kiinteät kulut} \quad (2)$$



### 5.3 K-kerroin eli liiketoimintakerroin

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion K-kertoimella voidaan seurata miten monta euroa tehollinen työtunti tuottaa liikevaihtoa (€/h). K-kerroin tunnetaan myös nimellä HRBR (Human Resource Business Ratio). Kaava 4 on seuraavanlainen:

$$K = HRBR = \frac{LV}{HR * TVA * QWL * (1 - RA)} \quad (4)$$

LV = toteutunut liikevaihto (€)

HR = jakson henkilöstömäärä henkilötyövuosissa (kpl)

TVA = jakson teoreettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti (h)

QWL = mitattu työelämän laatu (0...100 %)

RA = rakenteellinen ajankäyttö prosentteina teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta (%)

K-kertoimeen vaikuttaa suoraan myyntihintojen nosto sekä investoinnit, joilla parannetaan organisaation liiketoiminnan tuottokykyä. Kun investoinnit laahaavat, K-kerroin laskee ja samalla laskee myös yritysten kilpailuetu. On huomioitavaa, että henkilöstön koulutus laskee hetkellisesti tehollisten työtuntien määrää, mikä näkyy HRCCR-mittarin (Human Resource Capacity Cost Ratio) kasvuna. HRCCR mittaa tehollista työtä, ja kuinka tehokkaasti henkilöstökulut hyödynnetään kapasiteettina. Mutta kilpailukyvyyn kannalta koulutustarve on todellinen, ja pitkällä aikavälillä kouluttaminen näkyy työelämän laatuna ja positiivisena liikevaihdon tuloksena. (Kesti 2014, 23–24.)

### 5.4 Esimiestyön merkitys henkilöstötuottavuudessa

Tutkimukset ovat paljastaneet, että harva organisaatio kykenee käyttämään tehokkaasti ja kestävästi henkilöstövoimavaroja. Menestyksen edellytyksenä on organisaation johdon ja esimiesten jatkuva ja systemaattinen henkilöstövoimavaroihin kohdistuva analysointi sekä kehittäminen. Johdon on tunnettava, mitkä vaikutukset hyvällä henkilöstötuottavuudella on investointina liiketalouteen. Syy jatkuvaan analysointiin on siinä, että henkilöstövoimavarat muodostavat ainutlaatuisen kilpailutekijän muihin nähden, mutta kehittämisessä tulee keskittyä oikeisiin asioihin ja toimia sopivalla tavalla. Konkreettisenä esimerkkinä työntekijöiden tehollista ajankäyttöä voidaan pitää arvokkaimpana toiminnan laatua parantavana tekijänä. (Kesti 2014, 7.)

Työelämän laadun perusta on esimiestyössä, yhteisessä toimintakulttuurissa ja prosesseissa. Kun henkilöstön omaan työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia kasvatetaan kollektiivisesti, se parantaa työelämän laatua, eli toisin sanoen määrätietoisella toteuttamisella saadaan aikaiseksi muutos työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Samalla se vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen, eli tässä tapauksessa työelämän laatuun satsaaminen sitoo paremmin henkilöstöä yritykseen. Kun muutos lähtee yhteisestä sopimuksesta ja se toteutetaan yhdessä, työn sujuvuus paranee ja laatuvirheet laskevat. Tämä lisää olemassa olevan henkilöstön tehollista työaikaa lisäämättä siihen kohdistuvia kuluja, joka näkyy liiketoimintakapasiteetin kasvuna ja tuottavuuden paranemisena. (Kesti 2014, 17.)

Työn tekemistä voidaan parantaa henkilöstöä kuulemalla, sillä henkilöstöllä on paras tuntemus konkreettisesta työn tekemisestä, sen haasteista ja tuntemuksista. Henkilöstöä kuulemalla yritys voi toteuttaa yhdessä valittuja toimenpiteitä, jotka toimivat vipuvartena organisaation tuottavuuden parantamiseen. Tällöin syntyy innovaatioita, jotka parantavat kilpailukykyä, mutta sen edellytyksenä on kuitenkin johdon ymmärrys siihen, millaisia hyötyjä henkilöstövoimavarojen kehittämällä voidaan saavuttaa. Johdon ymmärrys on tärkeää, sillä ilman sitä HR ei kykene sitouttamaan johtoa henkilöstövoimavarojen kehittämiseen.

HR:n tueksi tulisikin kehittää it-tietojärjestelmiä, jotka tuottavat jatkuvaa dataa, jolla voidaan parantaa henkilöstövoimavarojen johtamista sekä sen tuottavuutta. Innovatiivisuus tarvitsee toimiakseen alustan. Menestyvä yritys tarvitsee toimiakseen hyvän johdon: joka tekee organisaatiota koskevia strategisia päätöksiä, toimivan esimiestyön: jonka vastuulla on ryhmän organisointi ja työyhteisön työhyvinvointi, sekä työntekijät: jotka tekevät operatiivisen työn, minkä vuoksi organisaatio on olemassa. HR:n rooli on mahdollistaa henkilöstövoimavaroihin perustuvan kilpailuedun toteutuminen. (Kesti 2014, 8–9.)

## 5.5 Oppivan organisaatiokulttuurin vaikutus työelämän laatuun

Kesti (2014, 9) toteaa, että menestys perustuu pehmeisiin organisaatiokulttuuritekijöihin, ja nämä on ymmärrettävä liiketoiminnan analysoinnin lisäksi. Organisaation systeemiälykyys on positiivinen kierre, kun sitä hyödynnetään oikein, mutta sen ominaisuuksiin kuuluu myös muutoksen vastustus. Oikealla johtamisella tavoitteet ovat saavutettavissa ja muuttuvat osaamisen myötä yrityksen arvotekijäksi.

### **Työelämän laatuun vaikuttavat tekijät**

On myös tarkasteltava syitä, mitkä vaikuttavat työelämän laatuun (QWL). Kouluttaminen parantaa työelämän laatua, vastapainona se voi heiketä, jos organisaatio ei huomioi



rakenteellisessa muutoksessa henkilöstöä. Liiketoiminnan kasvattaminen edellyttää organisaatiolta satsausta uuden henkilöstön rekrytointiin, rakenteellisesti muutos on positiivinen ja kasvattaa liikevaihtokapasiteettia. (Kesti 2014, 30.)

Rakenteellinen muutos aiheuttaa lähes poikkeuksetta henkilöstössä kehittämistarpeita, jotka ovat yksilöllisiä. Niitä ei voi sivuuttaa, koska muutoin aiheutuu turhaa sähläystä ja virheiden todennäköisyys kasvaa. Sähläys johtaa siihen, että tehollisen työajan prosentuaalinen osuus kokonaistyöajasta laskee. Työelämän laatuun iso rakenteellinen muutos henkilöstömäärässä vaikuttaa taas heikentävästi ja tämä heikentää tuottavuutta. Panostamalla jatkuvaan kehitykseen organisaatio pystyy vastaavasti palautumaan työelämän laadun heikentymisestä nopeammin, sillä tehollisen työajan menetys on laskennallisesti pienempää, kun muutosprosessi on jatkuva, perehdytykseen panostetaan ja prosessit ovat mietittyjä. Esimiestyössä onkin huomioitava työelämän laadun kaksi vastavoimaa, joista toinen heikentää ja toinen parantaa sitä. Pitkällä aikavälillä henkilöstön jatkuva kehittäminen tulisi olla voimakkaampi voima, millä estetään työelämän laadun heikkeneminen. (Kesti 2014, 30–31.)

Työelämän laadun määrittäminen on keskeistä, sillä se on henkilöstömäärään sekä työaikaan rinnastettava tuotantotekijä. Työelämän laatuun vaikuttaa kaksi toisiinsa vaikuttavaa vastavoimaa: henkilöstökäytännöt, koulutus sekä henkilöstön kehittäminen parantavat työelämän laatua, kun taas rakenteelliset ja strategiset muutokset vaikuttavat siihen heikentävästi. Kehityksessä kyse onkin tasapainotilasta, mihin suuntaan organisaatio kulkee. Työelämän laatu kulkee käsi kädessä organisaation evoluution kanssa. Organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa – tärkeää on tiedostaa mitä tapahtuu ja mitä työntekijä kokee tehdessään työtä. (Kesti 2014, 45–46.)

### **Oppiva organisaatiokulttuuri**

Kestin (2014, 35) mukaan oppiva organisaatiokulttuuri syntyy, kun jokainen siinä työskentelevä henkilö uskaltaa sanoa näkemyksensä. Se johtaa ennakoiviin toimiin, joilla voidaan ennaltaehkäistä virheitä, jotka aiheuttavat lisäkustannuksia. Kun omaa toimintaa kehitetään ja nähdään se välttämättömänä toimenpiteenä, se on kannattava sijoitus tulevaisuuteen.

Oppiva ympäristö johtaa myös itseohjautuvaan organisaatiokulttuuriin. Kun yrityksessä toimitaan yhdessä, se synnyttää sisäisen innostuneen ilmapiirin, jossa onnistuminen on yhteisöllistä. Tämä kumuloituu organisaation sisäiseksi hiljaiseksi tiedoksi, joka muodostaa ylivoimaisen kilpailutekijän. Se näkyy mm. siinä, että yritys kykenee ylittämään asiakkaan odotukset. (Kesti 2014, 35)

Työelämän laatuun vaikuttaa jäntevä ja dialogiin perustuva esimiestyö, jossa on paneuduttu perehdyttämiseen ja sitouttamiseen. Palaute on kannustavaa, vuorovaikutteista sekä positiivista. Oikotietä ei ole, me-henki syntyy ajan kanssa ja se vaatii johdolta valveutuneisuutta, kärsivällisyyttä sekä selkeää suuntaa. Inhimilliset tekijät vaativat jatkuvaa huomiota, mutta palkitsevat sitoutuneena henkilökuntana. (Kesti 2014, 35.)

## 6 Työhyvinvointi ja työnteon merkityksellisyys

### 6.1 Aineeton pääoma organisaation voimavarana ja arvopääomana

Organisaation rakenteisiin ja työntekijöihin kohdistuva osaamispääoma on aineetonta. Aineeton pääoma on Edwinstonin ja Sullivanin (1996) mukaan tietoa, joka on muutettavissa arvoksi. Aineetonta pääomaa voidaan luonnehtia tapauskohtaiseksi ja epävakaaaksi, joka liittyy yrityksen strategiaan ja toimintatapoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että sen merkitys voi olla tietylle organisaatiolle olennainen menestystekijä, kun taas toiselle sillä ei ole ratkaisevaa merkitystä. (Puusa & Reijonen 2011, 6–14.)

Aineeton pääoma koostuu kolmesta ulottuvuudesta: inhimillisestä, rakenteellisesta ja suhdapääomasta, jonka keskeisin elementti on tuottaa arvoa yritykselle ja asiakkaille. Arvo syntyy, kun aineetonta pääomaa osataan hyödyntää organisaatiossa. Inhimillinen pääoma ei itsessään realisoitu organisaation pääomaksi ilman oikeanlaista ilmapiiriä ja johtamista-paa, jotka kannustavat työntekijöitä jakamaan hiljaista tietoa. Se on innovaation ja strategisen uusiutumisen lähde, joka on sidottuna organisaation yksilöiden älykkyyteen. Organisaatiokulttuurilla on aineettoman pääoman käyttöönotossa suuri merkitys, joka ilmenee esimerkiksi luovuuden kohdalla. Vuonna 2005 suomalaisten yritysten investoinnit aineettomaan pääomaan olivat 14,2 miljardia euroa. Se on enemmän kuin summa, joka oli käytetty aineelliseen pääomaan. (Puusa & Reijonen 2011, 6–14.)

#### **Hiljainen tieto aineettoman pääoman jalostajana**

Tiedon jalostamisesta on tullut osa tuottavaa pääomaa, jota tuottaa koko organisaation henkilöstö. Sen voimavara on hiljainen tieto. Haasteena voidaan pitää tilapäisiä henkilöstötoimia, mikä voi johtaa siihen, ettei toimintakulttuuri ja toimintatavat siirry osaamiseksi ja hiljainen tieto pirstaloituu. Hiljaista tietoa on vaikea johtaa, jos sen luonnetta ei ymmärretä paremmin. (Puusa & Eerikäinen 2011, 45.)

Hiljainen tieto on noussut esiin erityisesti suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä. Moni organisaatio on herännyt siihen, että konkreettinen työurilla kerätty tietotaito ja osaaminen voi olla suurelta osin kartoittamatta eikä osaaminen siirry nuoremmille sukupolville jouhevasti ilman taustoittamista. Hiljaista tietoa ei voi katsoa pelkästään menneisyyttä peilaten, vaan se elää ja kehittyy koko ajan ajassa, jossa elämme. Uutta tietoa luomalla organisaation menestys ja kilpailukyky varmistuvat myös tulevaisuudessa. Hiljaisen tiedon johtaminen on osaamisen johtamisen kylkiäinen. (Virtainlahti 2009, 15.)

## 6.2 Aineettoman pääoman merkitys organisaatiolle

Aineellinen pääoma (rakennukset, koneet ja laitteet) vaikuttavat 10–50 % organisaation tulokseen. Aineettoman pääoman osuus on näin ollen 50–90 %. Tästä johtuen organisaatioiden tuleekin huolehtia, kuinka aineetonta pääomaa kyetään hyödyntämään ja pitämään siitä kiinni. Tulevaisuuden arvon lähteeksi on nousemassa uudistumiskyky ja innovatiivisuus. Työntekijöiden määrää ei välttämättä voida enää kasvattaa, työtä on opittava tekemään uudella tavalla. Aineeton pääoma on

1. Sosiaalista pääomaa, joka ilmenee henkilöstön ja esimiesten suhteina organisaation sisällä ja asiakaspalveluna.
2. Henkistä pääomaa, joka on henkilöstön asenteissa, osaamisessa, psykologisena pääomana ja fyysisenä ja psyykkisenä terveytenä.
3. Rakennepääomaa, joka ilmenee organisaation toimintatavoissa ja menetelmissä.

Aineeton pääoma on siten kytkeytynyt työhyvinvointiin, ja inhimillistä tuottavuutta voidaan lisätä koko työyhteisön työhyvinvointia edistämällä. (Manka 2011, 33–35.)

## 6.3 Sosiaalisen osajärjestelmän merkitys organisaatiolle

Työyhteisö koostuu Venkulan (1984) mukaan järjestelmien verkostoista, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Teknologinen osajärjestelmä on helposti tunnistettavissa, kun taas sosiaalinen osajärjestelmä koetaan itsestäänselvyytenä. Mitä tärkeämpi merkitys ihmisten tekemällä työllä on organisaatiolle, sitä merkityksellisemmäksi sosiaalinen osajärjestelmä nousee. Sosiaalisella osajärjestelmällä tarkoitetaan työryhmien ja ihmissuhteiden verkostoja, joissa esimiehet ja työntekijät toimivat. Organisaatioissa on selkeitä johtamiseen liittyviä roolituksia mm. johdolle ja esimiehille, kun taas henkilötön minimiroolia hallintoelimissä voidaan kutsua läsnäolorooliksi. Henkilöstön rooli on työn tekemisessä ja johtamisen kohteena olemisessa. (Mönkkönen & Roos 2010, 143–144.)

Työntekijöille on tärkeää kokea olevansa oman työn subjekti, jolla tarkoitetaan mahdollisuutta hallita omaa työprosessia, sen arviointia ja arvostuksen saamista. On myös tärkeää tulla hyväksytyksi ja saada hyväksyntää työyhteisössä. Äärimmäisessä muutosjohtamistilanteessa työntekijä voi kokea itsensä täydellisen ulkoistamisen kautta objektiksi, jolloin menetetään työtä merkityksellistävät elementit. Käytännössä työ on yhdistelmä molempia ja se liittyy vahvasti valtaan, joka on luonnollinen osa organisaatioiden rakenteita. Organisaation toimintakyvyn kannalta on tärkeää saada kaikki organisaatiokulttuurin elementit toimimaan yhdessä: esimiesten ja johdon vastuulla on järjestelmän toimivuus, jonka tulokseen

työntekijät vaikuttavat omalla toiminnallaan joko sitä edistäen tai jarruttaen. (Mönkkönen & Roos 2010, 143–144, 150.)

### **Laadun parantamisen malli työtä kohtuullistamalla**

Työn kohtuullistaminen on viime vuosina noussut keskusteluissa esiin. Manka (2011) kirjoittaa, että ihmiset toivovat hitaampaa elämäntapaa. Työelämässä tämä tarkoittaa sitä, että yksilö haluaa korvata työn määrän laadulla ja hallita tällä tavoin omaa työtään ja työssä jaksamistaan. Työn velvollisuudesta halutaan siirtyä työmotivaatioon ja tekemisen mielekkyyteen.

Prosessit eivät kuitenkaan välttämättä toteudu elämäntilanteesta johtuvista syistä ja kierrettä on hankala katkaista. Kohtuullistamista tulisikin punnita ajattelutavan muutoksena, jolla kiire katkaistaan työn rytmittämällä. Tehokkuuden mittaamista tulisikin pohtia: mitataanko tehokkuutta määrällisin mittarein tunteina ja euroina, vai mitataanko laatua ja aikaansaamista, joita on vaikeampi mitata nykyisillä menetelmillä. (Manka 2011, 28–32.)

#### **6.4 Työn merkityksellisyys eri ikäryhmille**

Lähivuosina organisaatioilla on edessä suuri sukupolvenvaihdos, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeensaajiksi. On pohdittava, kuinka olemassa olevat voimavarat voidaan hyödyntää ja mietittävä tulevia resursseja. Työuraa tulisi kehittää molemmista päistä: nuorten tulisi päästä työelämään ja eläkeikää lähestyvien tulisi saada jatkaa työuraa niin halutessaan. Hyöty on organisaatioille molemminpuolinen. Eläköityvällä henkilöllä on suuri määrä hiljaista tietoa ja kokemusta, joka on kertynyt vuosien aikana. Nuorilla taas innovaatiota ja nälkää, jota työelämä tarvitsee. Jatkuva oppiminen tulisi varmistaa kaikille. Tulevaisuuden työelämää toteuttaa osaava ja motivoitunut työntekijä. Tulevaisuuden työorganisaatio on tiedostava organisaatio, jossa tieto ohjaa kehitystä. (Suonsivu 2011, 185.)

Työnteon merkitys yksilöön näyttää olevan sidoksissa ihmisen ikään. Sukupolviajattelu perustuu näkemykseen, että ihmisen henkinen kypsyys ja kasvu vaikuttaa tiettyinä ajanjaksoina henkilön asenteisiin ja arvoihin. Iän vaikutusta työn merkittävyyteen voidaan jaotella Mankan (2011, 25–26) mukaan seuraavasti:

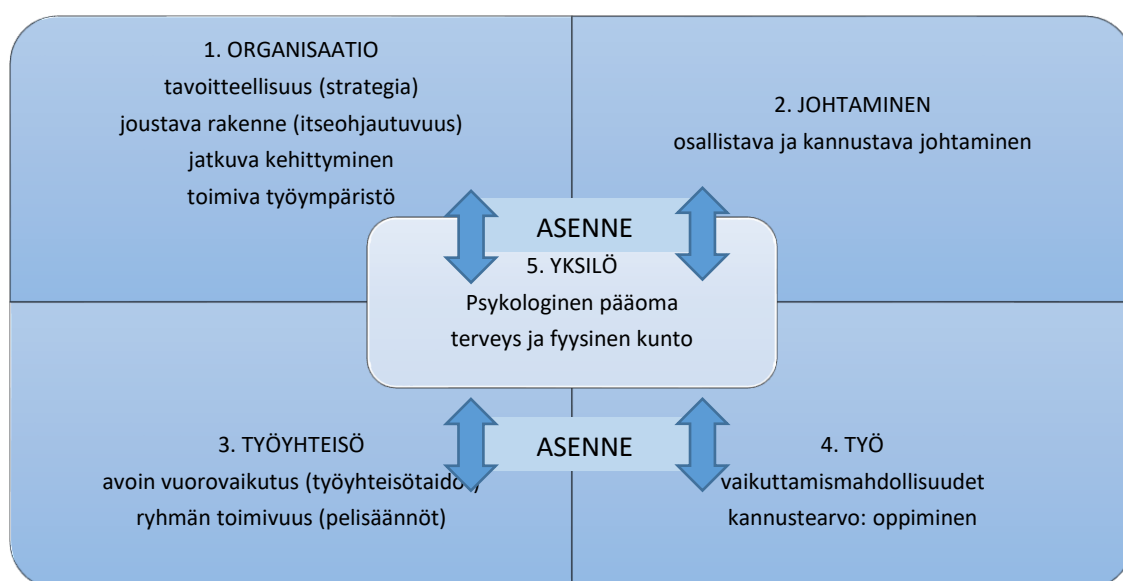
1. Suuret ikäluokat (1946–1964 syntyneet): Yhteistä itsearvostukselle on korkea työ-moraali ja työn merkitys. Työhön suhtautumista voidaan kuvata työteläisyydellä ja pärjäämisen eetoksella. Nykyiset johtamisperusteet ja yrityskulttuuri ovat rakentuneet suurten ikäluokkien aikana.

2. Sukupolvi X (1963–1979 syntyneet): ajattelutapa, jossa toteutuu ”kaikki mulle heti”-periaate. Tärkeystasolla hyvä palkkataso sekä selkeät etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet nousevat esiin. Tekniikan kehittyminen tärkeää.
3. Sukupolvi Y (1980–2000 syntyneet): verkostoituminen ja virtuaalisuus hallitsevia piirteitä. Vaikutusmahdollisuudet koetaan tärkeiksi. Harrastukset ovat työtä merkityksellisempiä.

Työn merkitys korostuu arvo- ja asennetutkimuksissa, mitä lähempänä ihminen on eläkeikää. Alle 30-vuotiailla korostuu hyvän esimiestyön merkitys, jossa esimies on tasapuolinen, kannustava sekä vastuuntuntoinen, joka osaa antaa alaisilleen rakentavaa palautetta. Nuorilla korostuu tavoitteellisuus. Erot nuorten ja vanhempien ikäpolvien välillä selittyvät elämäntilanteella. (Manka 2011, 26.)

### 6.5 Työelämän laadun parantaminen työniloa lisäämällä

Työnilon voi määritellä niin, että henkilö kokee kuuluvansa ryhmään, kokee saavansa arvostusta ja kykenee luottamaan muihin ja olla luottamuksen arvoinen. Työhyvinvointi voidaan jaotella organisaation, johtamisen, työyhteisön ja työn erityispiirteiden mukaisesti (Kuvio 10). On huomioitava, että vaikka kaikki ominaisuudet tulisivat organisaation tasolla tueksi, työnilon kokemiseen ja tulkintaan vaikuttaa yksilön asennoituminen, psykologinen pääoma sekä mahdollisuudet vaikuttaa työhön. On myös huomioitava fyysiset ja terveydelliset rajoitteet. Työnilo vaikuttaa näin ollen yksilöllisesti, mutta sitä on tuettava kokonaisvaltaisesti.



Kuvio 10. Työniloon vaikuttavat tekijät (mukailtu Manka 2011)

Laadullisen työn kulmakivet ovat sopiva henkilöstön määrä ja kyky tehdä oikeita asioita, oikealla tavalla. Työelämän laatu kärsii, jos joutuu tekemään työtään huonommin kuin osaisi tai haluaisi. Tasapainoinen työyhteisö koostuu eri-ikäisistä ja erilaisista ihmisistä, joiden kesken vallitsee luottamus ja uskallus ottaa kantaa asioihin, joita tapahtuu heidän ympärillään. (Jade 2010, 100.)

Henkilöstötyytyväisyys ja osaamisen kehittyminen korreloivat asiakastytyväisyyden kanssa ja niillä on esimiestoimintaan suora yhteys. Henkilöstötytyväisyyteen kohdistuvissa tutkimuksissa on kerätty tietoa erilaisuuden johtamisesta, eri-ikäisten oppimisesta sekä yhteistoiminnasta. Henkilöstötilinpäätöksen liittäminen yritysten strategiatyöskentelyyn on johtamisen apuväline ja tulisi nähdä koko organisaation kehitymisprosesseina. Hyvinvointitavoitteiden asettaminen on osa organisaatioiden strategiatyötä. (Jade 2010, 204–205.)

### **Tunnereaktiot työelämässä**

Työyhteisöissä liikkuu monenlaisia näkyviä tunteita. Tunnekuormien hallinta on monisyistä: toisaalta on tärkeää, että tunteista pystyy puhumaan, toisaalta kaikkea ei voi kaataa työtoverien niskaan. Tunnereaktiot voivat olla vahvoja: äärimmäiset tunnereaktiot aiheuttavat ihmisissä epävarmuutta ja reaktioita pelätään. Näitä tunteita ovat esimerkiksi viha, rakkaus ja mustasukkaisuus. Paljastavia tunteita ovat häpeä, ahdistus, neuvottomuus. Tasapainon tunteita on ilo, onni ja tyytyväisyys. Niistä puhumisen tulisi olla helppoa. Prosessoivia tunteita on mm. suru, kunnioitus, arvostus, rohkeus. Ihminen voi aina valita, miten tunteita haluaa ilmaista. Kiitollisuutta ja arvostamista tulisi harjoittaa työpaikoilla, sillä se auttaa hallitsemaan muuta tunnekuormaa ja parantaa työpaikan ilmapiiriä. (Jabe 2010, 94–95.)

## **6.6 Työn ilon uhkatekijät: mielekkyyden kato ja henkinen kuoleminen**

Toisinaan työyhteisön sisäiset konfliktit estävät rakentavan kehittämisen. Tämä vaatii aina esimiesten toimenpiteitä, jotta ongelmat eivät pääse eskaloitumaan ja heijastumaan koko työyhteisön sisäiseen toimintaan. Ristiriidat lisäävät stressiä, ja tämä heijastuu suoraan työssäjaksamiseen sekä luovuuden tukahduttamiseen. Luottamus ja arvostus rakentuvat ihmisten sisällä ajan kanssa pikkuhiljaa, mutta se voi kadota hyvin nopeasti. Luottamusta edistetään yhteisillä pelisäännöillä ja toimintatavoilla. Hiljainen tieto välittyy luottamuksellisessa ympäristössä parhaiten.

### **Mielekkyyden katoaminen**

Manka (2011, 12) toteaa, että viime vuosikymmeninä työssä on ollut havaittavissa mielekkyyden katoamista. Tämä ei ole vain yksittäisten alojen ongelma, vaan ilmiö on laaja. Mielekkyyden katoamista on selitetty oman vaikutusmahdollisuuksien kaventumisella omaan

työhön sekä globalisaation uhalla. Varmuus työn säilyvyydestä ja pysyvyyden tunteesta on heikentynyt, vaikka työntekijä olisi erittäin sitoutunut työhönsä. Työpaikan pysyvyys ei ole enää itsestäänselvyys, vaikka kuinka kehittäisi itseään ja sitoutuisi työnantajaansa.

Mielekkyyys koetaan olevan sidoksissa henkilön asemaan organisaatiossa: mitä korkeammalla henkilö on organisaatorakenteessa, sen enemmän hän kokee työn mielekkyyttä. Työelämäasenteiden tutkimukset ovat osoittaneet, että suurimpia ongelmia työelämässä ovat pätkätyöt, kvartaalitalouden tuottamat epävarmuudet ja työelämän eriarvoisuudet. Ne perustuvat henkilöiden omiin kokemuksiin ja koettuihin tuntemuksiin. Toisin sanoen tiedotusvälineiden muodostama kuva henkilön työelämäasenteeseen voidaan kyseenalaistaa. Kokemusperäistä arvostusta selittää oman työn resursointi ja kuormitukseen liittyvät olosuhtetekijät. Hieman yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi, työn määrä on kasvanut suhteessa henkilöstön määrään. (Manka 2011, 12–15.)

### **Stressi**

Stressi on vakava työtä kuormittava tekijä, joka lisääntyy, kun kiire kasvaa. Positiivisella stressillä on hyviä työtehoa nostavia vaikutuksia, mutta jatkuessaan tai liiallisella toistuvuudella ihminen ei enää kykene palautumaan stressistä ja se kääntyy negatiivisiksi seurauksiksi ja johtaa työtehon alenemiseen ja lopulta sairaspöissaoloihin. Stressin kumulatiivinen vaikutus heijastuu koko työyhteisöön ja vaikuttaa työelämän laatuun sekä työtehoon alentavasti. Työpaikkakiusaaminen on myös valitettavan yleinen ilmiö Suomessa. Kiusaamisella ja henkiselä väkivallalla tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistuvaa eristämistä, työn mitätöintiä, selän takana puhumista tai muuta painostusta. Kiusaaminen on yleisempää naisvaltaisilla aloilla, ja siihen on usein yhdistettävissä kiire, heikko työn organisointi ja puutteellinen keskustelukulttuuri. Ristiriidat ovat yleisiä kaikilla työpaikolla, onkin tärkeää tietää, kuinka niitä ratkaistaan oikeaan aikaan. (Manka 2011, 16–20.)

### **Sairaspöissaolot**

Työelämän laatutekijöillä (työn yksipuolisuus, huonot vaikutusmahdollisuudet, ristiriidat, heikko me-henki) on suurempi vaikutus yli kolmen päivän sairauslomiin kuin elämäntapatekijöillä (ylipaino, tupakointi, alkoholi, liikunnan puute). Työpaikkojen psykososiaaliset piirteet vaikuttavat henkilöstön työkykyyn ja sairauspoissaoloihin. Mittaamista tulisi laajentaa koskemaan koko työolojen laatua. Työhyvinvointi vaikuttaa niin välittömästi kuin välillisesti organisaatioiden menestymiseen. Ennenaikaiset eläköitymiset ovat suuri menoerä, mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen, motivaatio, työilma-  
piiri ja asiakaspalvelu näkyvät tuloksellisuutena. Lisääntynyt kilpailukyky heijastuu henkilöstön hyvinvointiin. (Manka 2011, 36–39.)

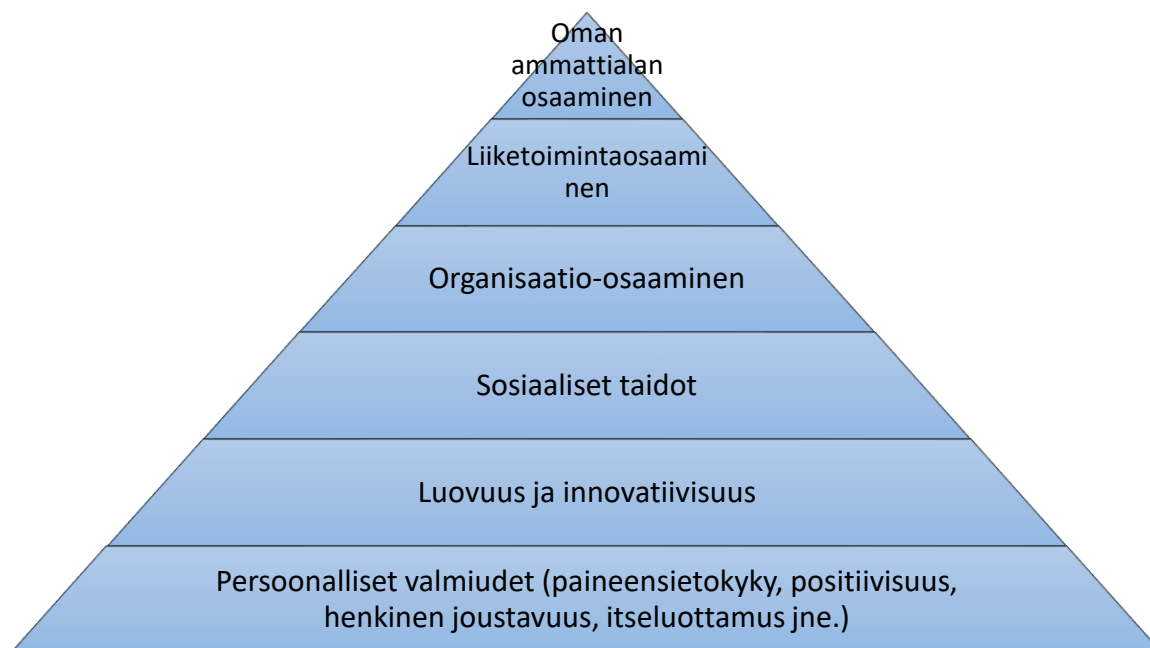


## 6.7 Osaamisen merkityksellisyys yksilölle

Ammatillinen osaaminen on monenlaisten tietojen ja taitojen hallintaa, mutta siihen liittyy myös persoonallisuus, joka tulee perimän kautta. Perimän päälle rakentuu osaaminen ja elämän muut rakenteet. Osaamista voidaan kuvata erityistaidoiksi tai -tiedoksi, jota pystytään soveltamaan tilanteen mukaan. Osaamiseen liittyy yksilön sisäinen energia ja motivaatio. Motivaatioon ja energiaan vaikuttaa asenne ja tahto, taidot, kokemus, tiedot sekä kontaktit ja verkostot. Osaaminen on sidoksissa kontekstiin. Sitä voidaan tarkastella niin yksilö- kuin koko organisaation tasolla. Vuorovaikutuksella on selkeä vaikutus osaamisen kehittämiseen. Osaamiseen voidaan liittää myös resilienssi eli psyykkinen palautumiskyky muutoksen ja epävarmuuden kohdatessa.

### Osaamispyramidi

Yksilön osaamista voidaan kuvantaa pyramidilla (Kuvio 11). Mitä alemmista tasoista on kyse, sitä enemmän osaaminen on kytkeytynyt yksilön persoonallisuuteen. (Virtainlahti 2009, 23–27.) Osaamispyramidissa sosiaaliset taidot sekä työhön ja ammattiin liittyvät taidot tulevat vasta luovuus- ja innovaatiotekijöiden jälkeen.



Kuvio 11. Osaamispyramidi (mukailtu Viitala 2006.)

### Substanssiosaaminen

Substanssiosaamista tarkastellessa osaaminen rakentuu sipulimaisiin renkaisiin sen ympärille (Kuvio 12). Pelkkä substanssiosaaminen ei siis riitä työyhteisössä pärjäämiseksi, vaan sen ympärille on rakennettava muuta osaamista, jotta syntyy organisaatiossa tarvittava

ammattitaito. Huomioitavaa on, että tunneäly ja empatiataidot liittyvät vahvasti osaamiseen. (Virtainlahti 2009, 27–28.)



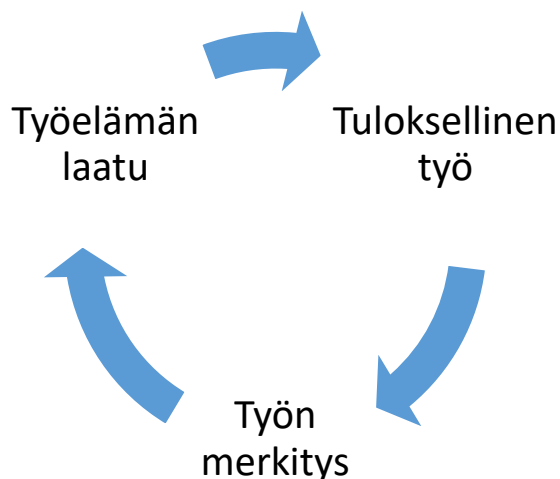
Kuvio 12. Substanssiosaamisen renkaat (mukailtu Virtainlahti 2009)

## 6.8 Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelman ajatus on jatkuvuudessa, jolloin sitä voidaan tarkastella useampana vuonna. Suunnitelman perustana voi käyttää organisaation strategiaa, jossa on selitetty arvot, menestystekijät, painopistealueet ja visio. Työhyvinvointisuunnitelmaan tulisi määritellä organisaation käsitys työhyvinvoinnista. Tavoite on koota keskeiset työhyvinvointia edistävät asiat yleisellä tasolla ja kokonaisuutta käytetään keskustelujen pohjana suunnitelmalliselle kokonaiskehittämiselle. (Suonsivu 2011, 68.)

Kahn (1990) määrittelee työn imun aitouden tilaksi, jossa työntekijän minuus ja työrooli yhdistyvät dynaamisesti ja myönteisellä tavalla. Työntekijä voi tuolloin työroolissa ilmentää itseään kokonaisvaltaisesti niin fyysisesti, kognitiivisesti kuin emotionaalisesti. Hakanen (2009) tarkentaa, että työn imussa henkilö viihtyy työssään, omistautuu työlle ja kokee saavansa sisäistä tyydytystä työstään. Samanaikaisesti henkilö on myös yksityiselämässään aktiivinen ja tasapainoinen. Työn imu voidaan kuvata kollektiiviseksi ilmiöksi, jolla on yhteys yhteisöllisyyteen. (Suonsivu 2011, 109.)

Hyvinvoinnin kehä (Kuvio 13) syntyy, kun ihmiset kokevat tekevänsä tuloksellista työtä. Se vaikuttaa työn mielekkyyden kokemiseen sekä työelämän laatuun. Tuloksellisuuden ja työelämän laadun välistä yhteyttä tulisi hyödyntää yhtäaikaisesti, sillä ne kompensoivat toisiaan.



Kuvio 13. Hyvän kehityksen kehä

Suonsivun (2011, 68) mukaan kokemus hyvinvoivasta työpaikasta (Kuvio 14) vaikuttaa motivaatioon. Se luo luottamusta ja vaikuttaa positiivisesti terveyteen sekä stressin hallintaan. Näiden vaikutus työtyytyväisyyden paranemiseen selkeä ja johtaa työn imuun. Kokonaisuutta tarkastellessa yksilön kokemus johtaa parempaan sitoutumiseen ja halukkuuteen jatkaa työssäkäyntiä pidempään.



Kuvio 14. Työhyvinvoinnin vaikutukset henkilöstöön

### Henkilöstön hyvinvoinnin mittaaminen

Organisaatiot mittaavat henkilöstön tuottavuutta. Andrew Mayon mukaan ihmiset lainaavat organisaatioille inhimillisen pääomansa. Kaikki työ ei ole tuotannollista työtä: Mayon tutkimusten mukaan vain kolmannes työstä tuo todellista lisäarvoa organisaatiolle. Inhimillisen pääoman mittaaminen kannattaa: henkilöstön sitoutumisen merkitys on 12 % tulokseen ja 17 % tuottavuuteen. Inhimillisen tuoton yritykselle pystyy laskemaan yksilötasolla kaavalla 5:

Inhimilliset tuotot = Henkilön kustannukset x Yksilöllinen tuottokerroin/1000 (5)

Yksilöllinen tuottokerroin muodostuu kyvykkyydestä (ammattitaito, tiedot, kokemus, toiminnan laatu ja verkostot), kehityskyvystä, ihmisen tuomasta lisäarvosta yritykselle ja sitoutumisesta yrityksen arvoihin. Rahallisesti tuottokertoimen arviointi on hankalaa ja siinä on huomioitava myös potentiaali. (Jade 2010, 198–202.)

Yritysten tehtävä on onnistua rekrytoinnissa, kehittää osaamista ja pitää henkilökunta organisaatiossa. Paula Liukkosen mukaan sisäistä tehokkuutta voidaan mitata ajankäytön, tyytyväisyyden, työn organisoinnin, tehokkuuden, kehittymismahdollisuuksien, osaamisen ja kokemusten hyödyntämisellä työssä. Oleellista on mitata positiivisia asioita, kuten työhön sitoutumista ja innostusta. Tavoitteen ei tulisi olla henkilöstön jaksaminen tai selviytyminen työelämän haasteista, vaan kukoistaminen. Kukoistamisen edellytys on, että ihmisillä on lupa myös tuntea työpaikoilla. (Jade 2010, 230.)

## 7 Organisaatiokulttuuri

### 7.1 Organisaatiokulttuurin muotoutuminen

Organisaatiokulttuuri syntyy yhteisistä kokemuksista ja konkreettisesti se näkyy tapoina toimia ja ajatella. Sen sisintä voi kutsua sosiaalisesti voimaksi. Organisaatiokulttuurille on ominaista, että sen toimijat eli henkilöstö ohjautuu toimimaan kulttuurin mukaisesti. Onnistuminen vahvistaa kulttuuria. Tuloksellinen organisaatiokulttuuri on siten myös kilpailuetu, josta voidaan ottaa oppia ja soveltaa sen piirteitä muuallekin. On kuitenkin muistettava, ettei organisaatiokulttuuri ole sellaisenaan kopioitavissa, se on aina uniikki kokonaisuus. Organisaatiokulttuurille ominaista on, että se tarttuu helposti yksilöihin, pysyy tiukasti ja on hitaasti muutettavissa. Se vaikuttaa myös silloin, kun sitä ei pysty havaitsemaan, ja on johtajansa näköinen. (Kuusela 2015, 16–17.)

Organisaatiokulttuuri kehittyy vuorovaikutuksen kautta. Se edellyttää keskustelua ja yhteistyötä niin henkilöiden kuin ryhmien välillä. Kulttuuri vahvistuu, kun keskitytään onnistumisen johtamiseen tukemalla tiimin ja organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä toisilta oppimista. Yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa ja synnyttää kokemuksen yhteisestä menestyksestä, kun perustehtävä koetaan innostavaksi, ja sitä tulee tavoitteet, rakenteet ja kehittävä palaute. Työn merkityksellisyys koetaan vahvempana ja se lisää luottamusta. Samalla osaamisen jakaminen ja oppimisen kynnykset madaltuu. Ulospäin organisaatiokulttuurin myönteinen kehittyminen näkyy asiakastyytyvyyden paranemisena, toiminta kehittyy ja päämäärät ovat saavutettavissa. Näin työlle syntyy merkitys. (Kuusela 2015, 53.)

#### **Organisaatiokulttuuri ilmiönä**

Organisaatiokulttuurista puhutaan itsenäisenä ilmiönä, mutta todellisuudessa se on osa yrityksen kokonaisuutta. Kuuselan (2011) mukaan siinä yhdistyy toiminta-ajatus ja -mallit, strategia, tavoite, rakenteet, hierarkia, roolit, tilat, visuaalinen ilme, brändi sekä tapa tehdä yhteistyötä. Kulttuuri on riippuvainen organisaation tehtävästä ja saa alkunsa organisaation perustehtävästä, joka ohjaa kulttuurista omanlaisensa. Kääntäen: kun tiedostetaan mitä organisaatio tekee, voidaan jo nähdä sen kulttuurillisia piirteitä ja tehdä päätelmiä siitä, mitä organisaatiossa tehdään. (Kuusela 2015, 30–31.)

Perustehtävän ymmärtämiseen kiinnitetään vähiten huomiota, sitä pidetään itsestään selvänä asiana. Perustehtävä kertoo kuitenkin, mikä on tärkeintä ja mitä tulee saada aikaiseksi. Ongelmia syntyy, jos yksittäiset tehtävät nousevat tärkeämmiksi kuin organisaation keskeisimmät tavoitteet. Tämä johtaa kiiretilanteiden priorisoinnin ongelmiin. (Kuusela 2015, 30–31.)

## **Organisaatiokulttuuriin sopeutuminen**

Kulttuuriin sopeutuminen tapahtuu tietoisesti sekä tiedostamatta. Käytänteiden oppiminen on seurausta muiden organisaation jäsenten toiminnan seuraamisesta. Kulttuuriin sopeutuminen näkyy päätöksenteossa, jotka ovat linjassa organisaation linjausten ja käytänteiden kanssa. Tietyissä mielessä voidaan puhua uuden henkilön integroitumisesta kulttuuriin.

Organisaatiokulttuurin haittapuolena voidaan havaita, että se saattaa rajoittaa henkilöstön itseilmaisua ja persoonallista toimintatapaa. Se voi vaatia sopeutumista. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin niin vahva sidos, että se määrittelee ihmisen identiteettiä. (Kuusela 2015, 18.)

## **Rutiinien merkitys organisaatiokulttuurissa**

Ryhmät tarvitsevat käytäntöjä ja rutiineja, jotta ne voivat tehdä tulosta. Rutiinille on tyypillistä, että ihminen toimii halutun mukaisesti ilman, että tiedostaa toimintatapaansa. Hyvät käytänteet edistävät rutiinien vakiinnuttamista. Puusa & Reijonen (2011) toteavat, että rutiinit ovat kokemuksen kautta hankittua osaamista eli hiljaista tietoa, joka ei ole pelkästään toimintatapoja vaan myös kokemusta ihmisten kanssa toimimisesta ja työvuoden kierrosta. Ilman yhteistyötä ja avoimuutta tieto ja osaaminen ei ole jaettavissa. Rutiineille on tyypillistä kehittyä ajan kanssa, osittain jopa vahingossa. Rutiinin toimintaa voidaan kuvantaa mallintamalla. (Kuusela 2015, 126–127.)

## **Samaistuminen ja yhteiset päämäärät organisaatiokulttuurissa**

Panu Lukka on todennut, että tutkimuksen mukaan 12 % työvoimasta on sitoutunut työhönsä, 12 % on sabotöörejä ja 76 % hengaajia. Luvut paljastavat, että yritysten on sitoutettava henkilöstöä työhön entistä paremmin ja kyettävä tarjoamaan heille työtä siten, ettei ihmiset vaihda työpaikkaa. Työntekijäymmärrys johtaa hyvään työntekijäkokemukseen ja positiiviseen asiakaskokemukseen ja maineeseen. (Partti 2020.)

Haslam, Reicher & Platow (2012) ovat tutkineet samaistumisen merkitystä organisaatiokulttuureissa ja todenneet, että johtamistavan onnistumisen edellytys on esimiehen panostava vuorovaikutus, ryhmädynamiikan ymmärrys, motivaation sekä identiteetin johtaminen. Esimiehen tulee myös kyetä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. (Kuusela, 2015, 134.)

Keskeisintä motivaation johtamisessa on saaja kaikki innostumaan organisaation perustetävistä sekä tavoitteista, mikä johtaa siihen, että kiinnostus lähtee sisältäpäin. Motivoinnin kannalta toiminta on koettava tärkeäksi henkilön identiteetille, jotta syntyy halu yhdessä tekemiseen ja uuden oppimiseen. Ihmissuhteita tulee hoitaa organisaation sisällä niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti koko organisaatiossa, jotta työtyytyväisyys ja hyvinvointi

syvenevät ja tuottavuus nousee. Tavoitteiden tulisi olla kiehtovia ja saavutettavia. Esimiehen tehtävänä on työn merkityksellisyyden sisäistämässä innostaminen ja onnistumisen mahdollistaminen. (Kuusela 2015, 134–135.)

## 7.2 Henkilöstöjohtaminen organisaatiokulttuurissa

Mäki (2017, 58–59) kirjoittaa, että klassisen jaottelun mukaan henkilöstöjohtamiseen sisältyy henkilövalinnat, henkilöstön kehittäminen, suoritusten arviointi sekä palkitseminen. Henkilöstöjohtaminen luo tavoiteltavaa organisaatiokulttuuria ja johtamisen kontekstia. On kuitenkin todettava, että monissa organisaatioissa henkilöstöjohtaminen erotetaan erillisenä funktiona liiketoiminnan johtamisesta.

### **Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja ohjaaminen**

Toimintakulttuurin ymmärtämiseksi olisi tärkeää ymmärtää kuinka johtajuus kytkeytyy sen toimintaan ja kontekstiin. Schein (2001) kuvaa kulttuurin ilmentymistä sarjoina voimia, johon kohdistuu yksilöiden ja ryhmien käyttäytyminen, arvot, ajatusmallit, viestit, käytännöt ja toiminnot. Organisaatiokulttuurin perusta on yhteinen näkemys tai kokemus arvoista, normeista, säännöistä ja ajattelutavoista. (Mäki 2017, 27.)

Mäki (2017) kirjoittaa, että mikäli organisaatio haluaa saada aikaiseksi todellisia muutoksia, organisaatioiden tulisi Scheinin (1999) mukaan painottaa muuttamaan organisaation kulttuuria pelkän ilmapiirin muutoksen sijaan. Suurin vaara on yksinkertaistaa kulttuuria liikaa, se ilmenee todellisuudessa useilla eri tasoilla. Organisaatiokulttuurin kaksi keskeisintä tehtävää on Scheinin (2004) mukaan sopeuttaa organisaatiota ulkoiseen toimintaympäristöön ja aikaansaada yhdentymistä. Kun organisaatiossa ymmärretään missio, strategia, tavoitteet ja keskeiset toimintatavat, se edesauttaa organisaatiota sopeutumaan ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäinen integraatio saavutetaan yhteisen kielen, normien, ryhmän rajojen ja valtasuhteiden, palkkioiden ja sanktioiden kautta. Yhteisellä ideologialla selitetään odottamattomat tapahtumat. Menestyäkseen organisaation on kyettävä vastaamaan molempiin odotuksiin. (Mäki 2017, 27–29.)

Organisaatiokulttuurin haaste on Mäen (2017, 29) mukaan, että se on suurilta osilta tiedostamatonta. Organisaatiokulttuurin artefaktit ovat helposti nähtäviä rakenteita, dokumentteja, käyttäytymistä ja prosesseja sekä fyysisiä tiloja. Niiden merkitys ja syvempien rakenteiden selvittäminen on vaikeampaa eikä niin selkeästi tulkittavissa olevaa.

## Johtajuuskulttuuri

Tiedon valossa tarkasteltuna johtajuuskulttuuri kytkeytyy Faucaultin (1977) mukaan tietoon ja vastaavasti valtasuhteet tuottavat tietoa erilaisten diskurssien kautta, jotka määrittelevät miten tietoa voidaan käsitellä ja toimia sen mukaan. Tiedon kytkeytyminen vallan käytön tapaan on organisaatiokulttuurin kannalta merkittävää. Tieto voi olla sitoutunut johdolle, tai tieto voi olla organisaation toimijoiden ulottuvilla, joka muuttaa johtajuuden jaetuksi ja yhteisölliseksi. (Mäki 2017, 36.)

Johtajuuskulttuuria voidaan käsitellä myös erilaisten vallankäytön muotojen kautta: Morgan (1997) erittelee ne auktoritaariseksi ("Näin teemme"), byrokraattiseksi ("Näin meidän tulisi toimia"), teknokraattiseksi ("Näin kannattaisi tehdä") ja demokraattiseksi ("Miten tekisimme tämän"). Kuunteleva johtajuuskulttuuri on kytkeytynyt jaettuun johtajuuteen, mutta edellyttää spontaania toimintaa ja avoimuutta Koivusen (2007) mukaan. (Mäki 2017, 37.)

Organisaatiokulttuurille on tyypillistä tietynlainen epälineaarisuus (non-linearity), joka näyttyy yllättävissä tapahtumissa. Niillä ei välttämättä ole suoraa yhteyttä organisaation johtamiseen tai päätöksiin, vaan ne kuuluvat organisaatiokulttuurin toimintaan. Epälineaarisuus syö tarkkaa suunnitelmallisuutta ja voi vaikuttaa merkittävästi lopputulokseen. Tilanteita ei voi aina edes ennakoida tai eliminoida. Tämän vuoksi epälineaarisuuteen tulisi suhtautuva mahdollisuutena. Sen edellytys on tunnistaa hiljaiset signaalit ja edellyttää toiminnan ketteryyttä ja reflektiokykyä. (Mäki 2017, 48–49.)

## Muutosjohtaminen organisaatiossa

Henkilöstöjohtamisesta ei voida puhua ilman, että samalla tarkastellaan muutosta. Siitä on tullut yrityselämässä jatkuva prosessi, jota tapahtuu kaikilla tasoilla. Muutoskyky on organisaatiolle tärkeä kilpailukykytekijä. Muutos aiheuttaa ihmisissä voimakkaita tunnereaktioita, joiden käsittelemiseen tarvitaan laajoja esimiestaitoja sekä selkeää strategista ohjaamista.

Muutosjohtamisessa tulisi kirkastaa perustehtävän tarkoitusta ja tarkistaa kuinka strategia vastaa uusiin tavoitteisiin. Tärkeintä on johtaa ihmisiä ja asioita systemaattisemmin, jotta asiat sujuisivat parhaimmalla mahdollisella tavalla. Suurin työn ilon lähde on itse työ, sen merkitys ja siinä onnistuminen. Toimintakulttuuri seuraa ja kompensoi tätä. (Kuusela 2015, 149.)

Muutostilanteessa esimiesten viestintä on ensiarvoisen tärkeää, jotta henkilöstö ei epätoivisuuden vuoksi suhtaudu muutokseen epäillen. Kestin (2014, 83.) mukaan suomalaisissa organisaatioissa on tapana toteuttaa muutokset hyvin suoraviivaisesti, jolloin muutosta johdetaan ylhäältä käsin ja kustannukset minimoidaan. Muutos itsessään ei jätä organisaatiota



epätietoisuuteen, mutta se voisi huomioida henkilöstön paremmin muutosprosessissa, joka ei usein jätä aikaa siihen sopeutumiseen. Kun muutokseen sopeudutaan, se parantaa motivaatiota ja sitoutuneisuutta. (Kesti 2014, 67–68, 71.)

### 7.3 Johtajuuden rooli organisaatiokulttuurissa

Organisaatiokulttuuri ja olosuhteet vaikuttavat yksilöiden ongelmien jäsentämiseen ja uuden oppimiseen, sekä siihen kuinka rohkeasti uusiin käytäntöihin tartutaan ja niitä tuetaan. Palautteen merkitys korostuu innovaatioiden synnyssä. Innovatiivisuus korreloituu organisaation kokoon ja ikään.

Seeck (2003) kirjoittaa, että innovaatiota edistävä rakenne on haastavampaa suuremmissa ja iäkkäämmissä organisaatioissa. Innovatiivisuutta edistää organisaatiokulttuurissa vallitseva psykologinen turva, hallittu riskinotto, monipuolisuus sekä virheistä ja onnistumisista oppiminen. Organisaatiokulttuuri toimii henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden väliin tulevana tekijänä. Luottamus niin johtajan kuin johdettavan välillä on organisaation kulttuurilista ja sosiaalista voimavaraa ja vaikutusvoimaa, jolla mahdollistetaan tiedon luominen, jakaminen ja sen hyödyntäminen. Luottamus edellyttää valmiutta yhteistyöhön, jolloin osaaminen ja johtajuus rakentuvat eri toimintojen ja intressien yhteisvaikutuksella. Tällöin yksilöiden kyvykkyydet saavat riittävän kasvualustan organisaation kehittymiselle. (Mäki 2017, 61–65.)

Organisaatiotasolla kaikkia toimijoita yhdistää näkemys johdon roolista avaintekijänä, jossa yhteishengen luonti, kannustus ja suunnan näyttäminen profiloitui toimitusjohtajalle. Johtajien moniroolisuus koetaan Mäen (2017) tutkimuksessa eduksi, joka näkyy toimintana arjen lähellä. Ongelmana koetaan asioiden herkkä pirstaloituminen, joka edellyttää priorisointikykyä. Johtoryhmän koko on hallitun pieni ja toteuttaa johtajuutta moniroolituksella. Yhteisen vision ymmärrys ja suunta on tärkeää, mutta tuottaa helposti jäsentymätöntä ymmärryksen puutetta. Pelisääntöjen ja vastuiden sekä käytäntöjen tuominen käytännön tasolle edellyttää selkeitä raameja, ohjeistusta, vastuunjakoja ja kokonaiskuvaa. (Mäki 2017, 176–177.)

#### **Lähiesimiesten merkitys organisaatiokulttuurissa**

Lähiesimiesten kytkeytyminen organisaatiokulttuuriin tapahtuu toiminnan välityksellä. Keski johdon toimissa korostuu matriisijohtaminen. Block (2003) kuvaa lähiesimiesten johtajuustasoa merkityksellisemmäksi organisaatiokulttuuriin erityisesti roolimallien rakentumisessa ja prioriteettien asemoinnissa. Myös kommunikointi ja ongelmanratkaisut kytkeytyvät lähiesimiesjohtamiseen. Eettisen johtamisen merkitys on myös korostunut, joka näkyy mm.

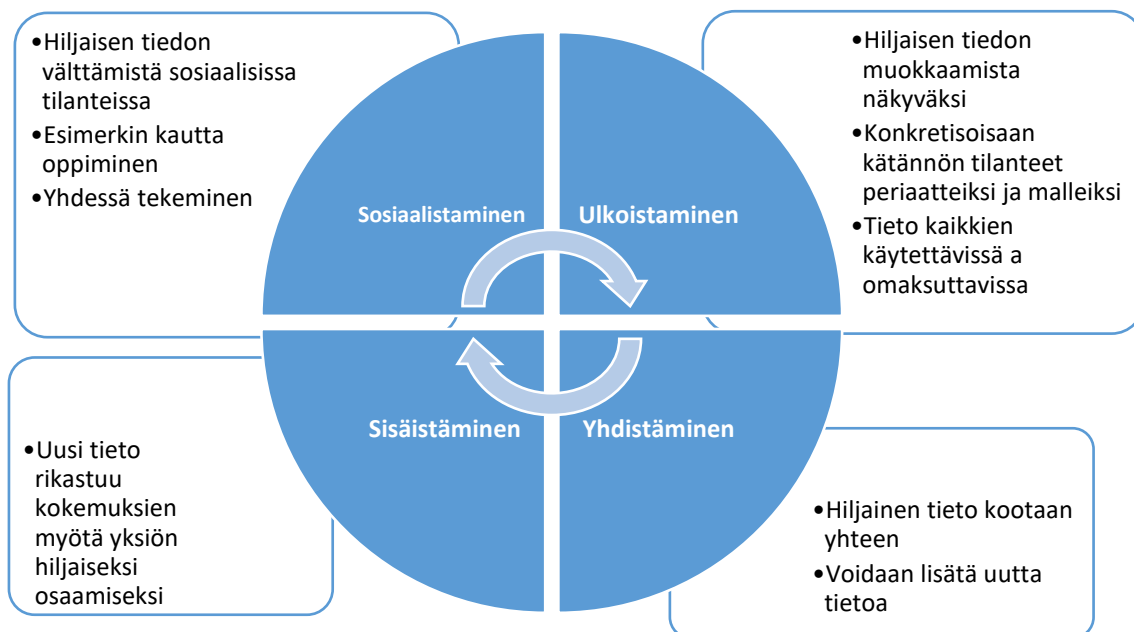
hyväksyttävien käytösmallien kautta. Organisaatiokulttuurin muutoksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota johtamistyylin arviointiin. (Mäki 2017, 42.)

#### 7.4 Hiljaisen tiedon välittyminen organisaatiokulttuurissa

Organisaatiokulttuuri on vahvasti sidottuna siihen, kuinka hiljainen tieto on siirrettävissä eteenpäin ja kuinka uuden hiljaisen tiedolle luodaan toimintaedellytykset. Yritys ei itsessään pysty vaikuttamaan organisaation kulttuurin syntyyn, vaan se näkyy arjen toimintana, esimerkiksi siinä, miten yrityksessä suhtaudutaan riskeihin ja muutokseen, millaisia asioita arvostetaan, oppimisen edistämiseen, yhteisöllisyyteen ja tuloksellisuuteen. Osa kulttuuritekijöistä voidaan havaita nopeasti (mm. pukeutuminen), mutta osin se vaatii syvällisempää tarkastelua ja pinnan alle menemistä. Organisaatiokulttuuri voi edistää, hidastaa tai jopa estää tavoitteiden toteutumista.

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat tutkineet tiedon luomisen käytäntöjä. Organisaatio luo uutta tietoa, jotta se voi tehdä tulosta ja ylläpitää kilpailuetua systemaattisen vuorovaikutuksen keinoin tekemällä osaamisesta näkyvää ja yhteistä. Hiljainen tieto muuttuu näkyväksi ja omaksuttavaksi, yhteiseksi osaamiseksi ja arjen käytännöiksi. Käytännössä tieto tehdään näkyväksi sosiaalistamisen, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen kautta (Kuvio 15). Uusi tieto uudistaa myös organisaation kulttuuria. (Kuusela 2015, 58–59.)

Nonaka jakaa hiljaisen tiedon neljään eri vaiheeseen (Kuvio 15), jossa hiljainen tieto (tacit) vuorottelee näkyvän tiedon (explicit) kanssa. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu hiljaisen tiedon sosialisoitumista (socialization) kokemusten jakamisen muodossa. Sen edellytyksenä on itsensä ylittäminen, jotta hiljainen tieto voi kanavoitua. Tiedon välittymisellä voi olla kulttuurillisia hidasteita tai estoja. Se voi myös pysähtyä valtaan. Toisessa vaiheessa eli ulkoistamisessa (externalization) hiljainen tieto muuttuu näkyväksi. Nonaka korostaa ryhmän sitoutumista, joka liittyy japanilaiseen kulttuuriin, jossa ryhmän voima koetaan suuremmaksi hyödyksi kuin yksittäinen ajatus. Kolmannessa vaiheessa, jota kutsutaan yhdistämiseksi (combination), näkyvä tieto jaetaan osaksi organisaation tietopääomaa. Tieto muutetaan esimerkiksi käytänteiksi. Neljännessä vaiheessa näkyvä tieto palaa takaisin yksilön hiljaiseksi tiedoksi sisäistämisen (internalization) kautta. Tässä vaiheessa henkilö laajentaa omaksuttua näkyvää tietoa ja liittää sen osaksi omaa jo kerätyn hiljaisen tiedon resurssiin. (Glisby & Holden 2003, 29–36)



Kuvio 15. Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi (mukailtu Kuusela 2015)

Scheinin (2001) mukaan organisaatiokulttuurin arvioiminen ja ymmärtäminen on lähtökohta sen rakentamiselle ja vahvistamiselle. Siksi on tärkeää tunnistaa oletukset ja uskomukset työn luonteesta, henkilöstöstä, heidän motivaatiostaan, yksikön johtamisesta ja ilmapiiristä. Arviointi ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista, jos sitä ei kyetä linkittämään organisaatiolle ajankohtaiseen ongelmaan tai kysymykseen, koska toimintakulttuuri palvelee aina organisaation tehtävän toteuttamista – yksinään sen arviointi voi olla merkityksetöntä. Yksikkö kykenee kehittymään, kun se saa vaikutteita oman ryhmän ulkopuolelta. Yksikkö, joka jää eristykseen organisaatiosta, voi jäädä helpommin kiinni vanhoihin tapoihin eikä kykene kehittymään. Myös ristiriitatilanteisiin tulee tarttua, koska muutoin yksikkö ei uudistu. Uudistuksen lähtökohta on vuorovaikutuksessa ja erilaisessa osaamisessa. Jos vaikutteita ei tule, jää tavoitteet ja tahtotila myös toteutumatta. (Kuusela 2015, 170–171.)

Organisaatioiden yhtenäiskulttuurit voivat olla liian suoraviivaista ja laajoja käsitteitä. Ne voivat kääntyä itseään vastaan. Organisaatioissa vaikuttaa Smirchichin (1983) mukaan useita alakulttuureja, jotka voivat olla toisiaan vastakkain. Paikalliset kulttuurit ovat keskeisempiä suoriutumisen kannalta. (Mäki 2017, 34–35.)

### Tietämättömyys organisaatiossa

Tietämättömyys tulisi nähdä luonnollisena osana inhimillisen yhteisön toimintaa ja hyödyntää sitä organisaation kehitysmahdollisuutena. Argyis (2005) mainitsee, että ihmiset voivat tiedostamattaan luoda työlle olosuhteita, jotka tuottavat jatkuvasti virheitä ja tyytymättömyyttä. (Mäki, 2017, 61.)

Kaksikehäisen oppimisen (double-loop learning) avulla voidaan korjata tietämättömyydestä aiheutuneita ilmiöitä kyseenalaistamalla olemassa olevia käytäntöjä ja rakenteita. Oppimista tulisi tarkastella niin yksilön kuin ryhmän ja organisaation tasolla.

### **Viestinnän rooli organisaatiokulttuurissa**

Viestinnän roolia tulisi tarkastella toimintakulttuurin näkökulmasta, kuinka se on suuntautunut. Muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstö voi turhautua tai passivoitua, jos viestintä koetaan yksisuuntaiseksi tai riittämättömäksi ja se voi liittyä henkilön kokemukseen, ettei oma rooli kytkeydy organisaation strategioihin tai yhteisiin toimintatapoihin. Viestintä tulisi olla johdettu siten, että se vahvistaa henkilöstön kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja omaa roolia. Näin vältetään kapeat toimintosiilot. (Mäki 2017, 60.)

Panostamalla yrityskulttuuriin organisaatio kykenee pitämään yrityksessä johtajat ja henkilöstön. Eettinen toiminta edistää henkilöstön viihtyvyyttä ja lisää motivaatiota, joka johtaa positiiviseen mielentilaan. Viestinnän on oltava yhtenäistä, jotta se on uskottavaa. Yrityskulttuuri pohjaa arvoihin, joiden muuttaminen on hidas prosessi. Yrityskulttuuria ei voi pitää itseisarvona, vaan se tulisi kokea työkaluna, jolla luodaan työntekijäkokemuksia. Se edellyttää työntekijäymmärrystä. (Venho 2018.)

## 8 Kyselytutkimuksen rakentuminen ja esimiesten haastattelut

### 8.1 Esimiesten haastattelut

Tutkimuksen empiirinen puoli on kaksiosainen. Tutkimuksen aineiston keruu aloitettiin esimiesten haastatteluilla kesäkuussa 2021, joissa sovellettiin avointa haastattelua (Liite 1) ja kyselyn pohjana olevaa lomaketta. Teemahaastattelulle on ominaista, että aihealueet ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja muoto ovat avoimia (Hirvijärvi ym. 2007, 208). Avoimessa haastattelussa voidaan käyttää apukysymyksiä, joilla haastateltaville avataan tarkemmin keskeisiä teemoja (Kananen, 2015, 98).

Esimiesten haastatteluissa keskeisin tavoite oli saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuksen aihealueista. Jotta päästiin parhaiten kiinni yksikköjen hiljaiseen tietoon, käytiin jokaisen tutkimuksen yksikön esimiehen kanssa keskustelu, jossa opinnäytetyöprojekti esiteltiin ja kuvattiin sen painopistealueet. Haastatteluja voi luonnehtia vapaamuotoisiksi keskusteluiksi, jonka pohjalla oli teemoihin liittyviä kysymyksiä (Liite 1), mutta esimiehille saivat tilaa kertoa työstä ja yksiköstä omin sanoin. Haastattelun yhteydessä käytiin läpi asioita ja käytänteitä, joita esimiehet kokevat työyhteisöissä hyvinä asioina, joilla ne erottuvat muista yksiköistä. Useimmat esimiehet ovat työskennelleet esimiestehtävissä myös muissa Eekoon yksiköissä aiemmin, ja kaikilla on pitkäksi luokiteltava työura Eekoon palveluksessa.

Keskusteluissa käytiin myös läpi niitä hyviä asioita, joita esimies haluaisi siirtää myös seuraavalle yksikölle. Keskustelun yhteydessä pyrittiin erittelemään, mitkä käytänteet ovat organisaation prosesseihin kohdistuvia ja ohjeistettuja toimia, ja mitkä taas yksiköiden sisällä muovautuneita toimintatapoja. Keskusteluissa nousi vahvasti esiin tunnelma ja sen merkitys työssä jaksamiseen niin esimiesten kuin henkilöstön välillä. Tunnelma koettiin merkittäväksi myös motivoinnin näkökulmasta. Keskusteluissa käytiin läpi myös vuorovaikutusta ja oli havaittavissa, että vuorovaikutukseen voidaan ja tulisi panostaa siten, että se kulkee niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti työyhteisössä. Haastattelujen tavoite oli nostaa esiin kysymyslomakkeen aihepiireistä keskeisimmät kohdat, joihin esimiehet toivoivat eniten vastauksia omaan yksikön haasteisiin liittyvistä aiheista.

Aikaa haastatteluille varattiin noin tunti. Haastattelut tehtiin pääosin esimiesten työajalla yksilöhaastatteluina. Yksi haastattelu käytiin ennen työvuoron alkua konttorilla, sillä toteimme etäisyyden olevan hieman haasteellista. Olin jo siihen mennessä tehnyt useita esimieshaastatteluja ja niissä esiin nousseiden asioiden myötä haastattelujen keskeisimmät teemat olivat jo selkeitä eivätkä niinkään fyysiseen paikkaan liittyviä. Viimeinen haastattelu käytiin yhdessä yksikön esimiehen ja aluepäällikön kanssa. Haastatteluissa kirjoitin ylös keskeisimmät huomiot, mitkä nousivat esiin keskusteluissa. Haastattelujen tärkein ja

keskeisin työvaihe oli selvittää henkilöstökyselyyn rakennettavan lomakkeen tärkeimmät kysymykset ja käydä lyhyesti läpi asioita, jotka nousevat kyselyssä eniten esiin. Esimiehet merkitsivät jokaisesta kyselyn itsearvoisuustekijästä viisi keskeisintä kysymystä, jotka kohdistuivat eniten omaan yksikköön.

## 8.2 Haastatteluaineiston analysointi menestystekijöiden avulla

Haastattelujen keskeisin teema oli tunnistaa kolme eniten vaikuttavaa inhimillistä menestystekijää eli kyvykkyyttä, joiden kautta organisaation kompetenssia toteutetaan tavoitteellisesti. Päivittäisessä toiminnassa eniten näkyvät tunnistettavat kyvykkyydet ovat prosesseissa, esimiestyössä ja organisaatiokulttuurissa.

Kyvykkyyksien vaikutuksia ja haasteita pohdittiin työn sujuvuuden sekä erilaisten ongelmatilanteiden kautta. Haastatteluissa pohdittiin myös syitä, mitkä voivat aiheuttaa kommunikatiokatkoksia tai voivat näkyä tai tuntua tilanteiden eskaloitumisena.

### 8.2.1 Prosessien merkitys

Prosessit ovat organisaation toimintatapoja ja työn suorittamisen edellyttämiä toimenpiteitä. Tietojärjestelmät liittyvät vahvasti prosesseihin. Prosessit ovat selkeästi perusteltavissa olevia ja kuvailtavia toimintoja, niissä voi olla tarkka ajallinen yhteys. Prosessien hallinta on jokaisen työntekijän toiminnan ja turvallisuuden perusedellytys. Prosesseille on ominaista myös, että ne ovat siirrettävissä yksiköistä toiseen sellaisenaan. Prosesseissa on yhteys laatujärjestelmiin sekä asiakastyytyvyyteen. Prosessi on arvoketjun osatekijä.

Hiljaisen tiedon yhteys prosesseihin liittyy osaamiseen ja sen jakamiseen. Hiljainen tieto on kiinnittynyt myös prosessien järjestelmiin, joka ilmenee tiettyjen toimintojen, kuten hallinnollisten toimenpiteiden arkistoinnissa tai toimintamenetelmissä. Prosesseissakin voi olla heikkouksia: tieto voi kadota, jos henkilö ei hallitse tai tiedä prosessin kokonaiskuvaa tai ei ymmärrä prosessin merkitystä. Tieto voi myös pirstaloitua, jos prosesseissa käytetään useita eri toimintatapoja, toisin sanoen vanha käytäntö voi hidastaa uuden tiedon omaksumista. Vanha tieto voidaan kokea myös merkityksellisemmäksi, mikä voi vaikeuttaa uuden prosessin tai järjestelmän käyttöönottoa. Prosessitietous voi myös hukkua huonoon ohjeistukseen. Ohjeistus voi olla liian vanhaa, vaikeasti ymmärrettävää tai se voi olla sanoitettu väärin.

Haastatteluissa ilmeni, että yksiköissä on toimivat perusprosessit, joiden muuttamiselle tai muokkaamiselle ei niinkään nähty tarvetta. Organisaation toimintamalli on muokannut prosessit hyvin samankaltaisiksi. Tämä mahdollistaa myös työntekijöiden ristiin työskentelyn eri yksiköiden välillä ja se voidaan näin ollen katsoa hyväksi käytänteeksi. Prosesseissa oli

pieniä eroja siinä, missä järjestyksessä eri töitä tehdään. Tietyissä yksiköissä esimerkiksi reikäinventaarioruokien tekeminen tehdään aamuisin, kun toisissa kohteissa se tehdään viimeisen aukiolotunnin aikana. Kauppojen rahanlaskenta suoritettiin myös eri aikoina. Rahanlaskennalla tarkoitetaan edellisen työpäivän käteismaksujen sokkotilitystä kaupan järjestelmään sekä kuittien ja veikkausmyynnin raporttien kirjanpitoa. Rahanlaskennassa suoritetaan säännöllisesti myös kassakaapin tarkastuslaskentaa sekä kuitataan ja tilataan vaihtorahakassojen pohjia. Toisissa yksiköissä se tehdään heti aamulla, kun taas joissain yksiköissä keskellä työpäivää sopivassa välissä. Rahanlaskennassa on eri päivinä erilaisia toimia, jotka vaikuttavat työvaiheiden suorittamiseen. Yhteistä kaikille yksiköille oli aamutoimissa toteutettavat hintaetikettien ja kampanjoiden päivittäminen, jotka tehdään ennen kaupan aukeamista.

Henkilöstömäärä vaihteli yksiköiden koon mukaan, ja kaikissa yksiköissä oli kesän ajaksi palkattu kesätyöntekijöitä, jotta lomien kierto olisi mahdollista toteuttaa. Kesätyöntekijät aloittavat työt melko samaan aikaan loppukeväästä ja kaikille järjestetään yhteinen perehdytys ja he suorittavat hyväksytysti vaadittavat koulutukset, jotka toteutetaan verkkoympäristöissä erilaisilla oppimisalustoilla. Yksiköt työllistivät myös TET-harjoittelijoita kesän aikana. Kesän aikana muutamissa yksiköissä oli tapahtumassa selkeää henkilöstön vaihtuvuutta, joka vaikutti jo tuleviin rekrytointiprosesseihin sekä työtehtävien uudelleenorganisointiin siten, että osaaminen ja sen myötä tuleva hiljaisen tiedon mahdollinen poistuminen tulisi huomioiduksi ja ennalta ehkäistyksi.

### **Perehdytys**

Työhön perehdyttäminen tapahtuu pääasiassa uuden työsuhteen alkuvaiheessa työn ohessa, jolloin uusi työntekijä saa kattavan selvityksen yksiköiden toimintatavoista. Perehdytyksen suorittaa pääasiassa esimies ja siihen valittu kokenut henkilö, joka noudattaa perehdytykseen käytettävää toimintaohjetta. Perehdytyksessä käydään läpi tarkastuslistassa olevat asiat, joiden avulla selvitetään kaupan pelisäännöt sekä vastuut ja asiakasomistajuuteen liittyvät asiat.

Perehdytyksessä käytännön opastaminen otetaan mukaan heti alusta asti ja uusi työntekijä aloittaa useimmiten kassatyöskentelyssä perehdyttäjän kanssa. Kassajärjestelmän hallinta sekä erilaisten maksuvälineiden ja -tapojen hallinta on työn kannalta keskeisintä. Samalla uusi työntekijä pääsee konkreettisesti kiinni organisaation ydinprosessiin eli kaupankäyntiin sekä asiakaspalveluun. Prosessit oli myös melko hyvin kuvattu sanallisesti kaikkien nähtävälle.

Omiin havaintoihin perustuva huomioni oli, että yksiköissä on paljon tietoa saatavilla, mutta se pitää osata havainnoida ja löytää, kun siirrytään itsenäiseen työhön. Tähän voidaan

kiinnittää tarkemmin huomiota esimerkiksi perehdytysvaiheessa, mutta myös siinä vaiheessa, kun osaamista siirretään kokeneemmilta työntekijöiltä toisille. Tällöin olisi hyvä myös pohtia mahdollisia tavan vuoksi syntyneitä työvaiheita, joille ei ole prosessin suorittamisen kannalta enää merkittävää tarvetta. Työntekijän ja työn sujumuuden kannalta on tärkeää osoittaa ja tietää, mistä tieto löytyy, kun sitä tarvitaan. On myös huomioitava, että ohjeiden tulisi olla selkeitä ja nopeasti ymmärrettäviä, niiden sanalliseen muotoon, informaatioon, ohjeiden ajankohtaisuuteen ja tekstin runsauteen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Viestinnän sävyllä on suuri merkitys siihen, kuinka tieto otetaan vastaan ja kuinka sen eteen toimitaan. Myös terminologian avaamiseen tulisi kiinnittää huomiota.

### **Ohjeistukset**

Ohjeistukset liittyvät suoraan hiljaisen tiedon hallintaan ja sen sanoittamiseen. On selvää, ettei kaikkea voi sanoittaa, mutta prosessien kannalta on tärkeää, että eri työvaiheet on kuvattu riittävällä selkeydellä ja tarkkuudella, jotta työntekijä pystyy ratkaisemaan ja toimimaan ilman suurempia katkoksia. Tämä korostuu erityisesti kassatyöskentelyssä, jossa työntekijä on välittömässä kontaktissa asiakkaan kanssa ja toiminta vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen niin palveltavan asiakkaan kohdalla kuin myös mahdollisen kassajonon seuraavien henkilöiden kanssa.

#### **8.2.2 Esimiestyön merkitys**

Esimiestyön luonne koettiin kaikissa yksiköissä muutosjohtamisen kaltaiseksi. Osin sitä selittää pandemiatilanne, joka on tehnyt muutoksia yksiköiden toimintatapoihin. Pandemiaan kohdistuvat muutokset on kuitenkin otettu hyvin vastaan. Muutosjohtaminen koettiin myös jatkuvaksi organisaation kehittymisen kannalta. Se asettaa haasteita pienemmille yksiköille, jotka maantieteelliseltä sijainniltaan ovat kauempana kasvukeskuksista. Tällöin esimiestyössä havaittiin haasteita muutoksien perusteluille. Esimiestyössä oli myös selkeästi havaittavissa suhteellisen nopeaa vaihtuvuutta. Vaihtuvuus on luonnollinen kehityspolku urakehityksen kannalta.

Esimiestyön toteutumiseen koettiin vaikuttavan eniten organisaatiokulttuuri ja sen voimakkuus. Esimiestyö toimii rinnakkain organisaatiokulttuurin kanssa ja sillä voidaan ohjata organisaatiokulttuurin suuntaa, mutta sen toteutumiseksi tarvitaan yhteistä luottamusta. Esimiestyö vaikuttaa kaikissa kyselytutkimuksen kolmessa kategoriassa ja se on keskeisessä roolissa, kun hiljaista tietoa tehdään näkyväksi. Esimiehen rooli on tuolloin vahvasti motivoiva mahdollistaja. Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti, mutta sitä voidaan avata ja ohjata hyvällä esimiestoiminnalla.



### 8.2.3 Organisaatiokulttuurin merkitys

Haastatteluissa ilmeni, että suurimmat erot olivat yksiköiden organisaatiokulttuurissa. Se ei ole aistinvaraisesti niinkään havaittavaa, mutta enemmän tunnettavissa. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden dynamiikka ja vuorovaikutus. Esimiehet kokivat, että joissain yksiköissä organisaatiokulttuurin voima etäännytti esimiehiä muusta työyhteisöstä. Toimiavaa työyhteisöä yhdistää avoimuus, tasavertaisuus sekä erilaisten persoonien yhteensopivuus. Olen käsitellyt organisaatiokulttuuria lähemmin luvussa 7. Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus henkilöstön työssä jaksamiseen ja vaihtuvuuteen sekä sairauspoissaoloihin.

Haastatteluissa kävi myös ilmi vuorovaikutuksen merkitys ja toimintatavat. Myös hiljaisuudella on vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Hiljaisen tiedon negatiivisesta ilmiöstä on mainittu luvussa 4. Haastatteluissa ilmeni huolta myös siitä, että kaikki eivät saa ääntään kuuluviin tai jopa vaikenivat. Hiljaisuus saattaa joissain yksiköissä johtaa työn mekaaniseen suorittamiseen, jolloin siitä jää puuttumaan työtä nostattava, motivoiva vaikutus. Mielekkyyden katoaminen ja passivoituminen ovat selkeitä uhkia, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Joissain yksiköissä ahkeruus nousi selkeästi enemmän esiin, kun taas toisissa yksiköissä korostui muiden huomioiminen ja keskinäisen vuorovaikutuksen sävy. Myös ikärakenne, persoona ja työuran pituus voivat vaikuttaa kommunikaatioon.

#### **Yhteenkuuluvuus**

Yhteenkuuluvuuden tunne nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Toisissa yksiköissä yhteenkuuluvuus koettiin heikoksi ja se saattoi johtaa kommunikaatiokatkoksiin. Yhteenkuuluvuus näkyi myös toiminnallisuudessa: tietyt työtehtävät olivat henkilöityneet ja vastuut rakentuiivat näiden ympärille. Tämä on toiminnan tehokkuuden kannalta selkeää ja oikea ihminen oikeassa paikassa lisää tehokkuutta, mutta oppimisen ja tiedon jakamisen kannalta tilanne johtaa tietokatkoihin ja hiljaisen tiedon pakkautumiseen. Vaarana on myös, että syntyy tarpeettomia eroja eri osastojen ja niiden parissa työskentelevien henkilöiden välillä. Käytäntöiden kannalta rutiinit luovat toimintatapoja, jotka muovautuvat yksikön tilankäytön ja päivärytmin kannalta toimiviksi. Toisaalta rutiinit voivat kaventaa yksilön katsontakantaa ja käytänne saattaa aiheuttaa yksikölle jopa konkreettista hukkaa esimerkiksi tilankäytön toiminnallisuuden kannalta.

Yhteenkuuluvuuteen on kiinnitetty kaikissa yksiköissä huomiota ja sen eteen on tehty esimiesten toimesta myös paljon näkyvää työtä. Esimerkiksi erään yksikön kohdalla jokaisen työntekijän nimen alle oli kerätty positiivisia kommentteja toisilta työntekijöiltä. Tällä lisätään henkilöön kohdistuvaa arvostusta ja arvostuksen tunteen kokemista työyhteisössä.

Muutamissa yksiköissä oli selkeästi puututtu työnkiertoon, jotta työtehtävät jakautuisivat tasaistemmin. Kokemukset muutoksesta ovat olleet pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna positiivisia, vaikka alussa on ollut havaittavissa selkeää muutosvastarintaa.

### **Työnkierto**

Myös työntekijöiden kiertäminen useissa eri toimipaikoissa on lisännyt työntekijöiden ammattiosaamista ja verkostoitumista sekä avannut vuorovaikutusta myös eri yksiköiden välillä. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että työntekijöiden kiertäminen useissa eri paikoissa on hyvä käytäntö, jos se saadaan sovitettua työvuorosuunnitelmiin ja työntekijällä on mahdollisuus järjestää työmatkat eri yksiköiden välille. Työnkierto ja eri toimipaikoissa toimiminen on asia, jota on otettu huomioon myös uusissa rekrytoinneissa. Eekoon tavoite on tarjota työntekijöille entistä parempia työsuhteita ja työnkierron kautta sen toteuttaminen on mahdollista.

Yksiköiden sisäiseen työnkiertoon vaikuttaa voimakkaasti organisaatiokulttuuri. Esimiehet mainitsivat, että kaikissa yksiköissä oli havaittavissa selkeää profiloitumista tiettyjen työtehtävien ympärille, mikä vaikuttaa myös yksiköiden vuorovaikutukseen. Se näkyy myös työntekijöiden epävarmuutena, kun työtehtäviä sekoitetaan. Myös vastustelua on havaittu. Työtehtävien profiloitumisen hyvinä puolina nähdään prosessien hallinnan kasvu, joka näkyy tehokkuutena ja yksiköiden hyvinä työtuloksina laadullisilla mittareilla mitattuna. Joissain yksiköissä työtehtäviä oli konkreettisesti sekoitettu ja muutoksista on saatu myönteisiä kokemuksia ja se on avannut myös vuorovaikutusta. Tällöin johdonmukainen esimiestyö ja siitä johtuva selkeä perustelu nousevat inhimillisen menestystekijän mahdollistajana vahvasti esiin.

## 9 Kyselytutkimuksen kokoaminen

### 9.1 Kyselytutkimuksen rakentuminen ja keskinäinen vertailu

Esimiehet valitsivat haastattelun yhteydessä ennalta laaditusta kysymysaineistosta omaan yksikköön eniten kohdistuvat kysymykset. Kysymyksiä oli yhteensä 51 kappaletta ja ne on kerätty Marko Kestin QWL-kyselyn aineistosta sekä Marja-Liisa Mankan Työelämäsafarin kyselytutkimuksesta. Kysymykset oli jaettu QWL-indeksiin vaikuttavan kolmen eri teeman alle, joista ensimmäiset 16 kysymystä käsittelivät fyysistä ja emotionaalista turvallisuutta (FE), seuraavat 19 kysymystä liittyivät yhteenkuuluvuuteen ja identiteettiin (YI) ja loput 16 kysymystä päämääriin ja luovuuteen (PL). Aihepiirit käsittelivät työkykyä ja terveyttä, työympäristöä, viestintää, ilmapiiriä, yhteistyötä, työnjohtoa, henkilöstökäytäntöjä, kehittämistä ja toiminnan jatkuvuutta.

Totesimme aluepäällikön kanssa yhdessä, että hiljaisen tiedon luonteen ja esimieshaastatteluissa ilmenneiden yksikkökohtaisten eroavaisuuksien vuoksi on tärkeää tutkia syvällisemmin yksiköiden sisäistä organisaatiokulttuuria, joka nousi haastatteluissa keskeisimmäksi ja erottuvimmaksi inhimilliseksi menestystekijäksi eli kyvykkyudeksi. Näin ollen hiljaista tietoa tulisi tarkastella kerätyn aineiston mukaan yksiköittäin. Näin ollen QWL-indeksi lasketaan jokaiselle yksikölle erikseen, jotta työelämän laatuun vaikuttava potentiaali voidaan hyödyntää tehokkaimmin ja kerätty kyselytutkimuksen tieto on parhaiten yksikön hyödynnettävissä jatkotutkimusta ajatellen.

Kyselytutkimuksen kohdeyksiköt jaoteltiin satunnaisesti viiteen eri yksikköön: Y1, Y2, Y3, Y4 ja Y5. Valinnoissa nousi selkeästi muutamia perusteemoja, kuten ”Voin ottaa avoimesti esille epäonnistumiset ja epäkohdat”, sekä ”Annamme toisillemme kannustavaa palautetta ja kiitosta”, ja ”Minulla on ajantasainen käsitys siitä, mitä minulta odotetaan työssäni”. Nämä kysymykset valikoituivat vertailukelpoisuutensa vuoksi kaikkiin viiteen kyselyyn. Myös arvostukseen, rooleihin ja vuorovaikutukseen liittyvät väittämät nousivat haastatteluissa selkeästi esiin. Yksiköissä oli myös eroja: Y1 ja Y2 nostivat esiin yhteishenkeen ja yhteistyön sujuvuuteen liittyvät teemat, Y2 ja Y3 haastattelut nostivat esiin pelisäännöt. Y3 ja Y4 haastatteluissa korostui esimiestyön tarkastelu. Y4 ja Y5 haastatteluissa korostui ristiriitoihin puuttuminen.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetty henkilöstötuottavuuden laskentatyökalu laskee yhteen koko organisaation työelämän laadun vaikutuksen organisaation liiketalouteen. Tällöin yksiköistä kerätty kyselytutkimusten aineisto yhdistetään, ja hyödynnetään kyselytutkimusten mittaustulokset koko organisaation laajuudessa yhtenä tuotannontekijänä.

Kyselyjä laadittiin siis viisi eri kappaletta, joissa oli jokaiseen itsearvostuksen teemaan liittyviä yhteisiä kysymyksiä ja yksikköön valikoituneita omia kysymyksiä. Jokaisen kysymyksen alle lisättiin alakysymys, jolla tarkennetaan pääkysymyksen merkitystä vastaajalle. Merkityksen kautta pystytään analysointivaiheessa näkemään kysymyksen teeman syvällisempi tärkeys, eli hiljainen tieto konkretisoidaan tunteeksi. Viiden kysymyksen sarjan jälkeen lisättiin avoin kenttä, jossa vastaaja voi halutessaan tarkentaa vastauksiaan sanallisesti. Sanallisiin kenttiin vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyn loppuun lisättiin kaksi avointa kysymystä, joissa kysyttiin yksiköiden hyvistä, jo olemassa olevista käytänteistä. Kyselyn lopussa on kenttä, jossa vastaaja voi halutessaan mainita asioita, joita haluaisi kehittää yksikössä. Näihin vastaaminen on vapaaehtoista, sillä vastaajalla ei välttämättä ole sillä hetkellä konkreettista asiaa mielessä. Kysymysten syvällisempi tarkoitus on herätellä vastaajia miettimään ja tarkastelemaan toimintaympäristöään.

### **Kyselytutkimuksen testaus**

Testasin kyselylomakkeen ymmärrettävyyttä ja toiminnallisuutta ja QWL:n laskennallisuutta muutamilla koehenkilöillä, joilla ei ole sidosta tai yhteyttä Eekoon toimintaan. Webropolissa luotu sähköinen kysely toimi halutulla tavalla ja kaikki koekäyttöön osallistuneet eri ikäryhmien edustajat saivat kyselyn suoritettua halutussa viiden minuutin vastausajassa.

Seuraavaksi syötin vastauksista saadut numeeriset arvot henkilöstökyselyn QWL-laskentapohjaan, joka laskee QWL tulokseksi keskimääräisen 60 %. Merkitysasteikon vaikutus nosti QWL-indeksiin 64 %:iin. Syötin tulokset henkilöstötuottavuuden laskentakaavaan, joka laskee työelämän laatuun panostuksesta johtuvan QWL:n potentiaalisen kasvun 64 %:iin. Tulokset vastasivat Marko Kestin tutkimuksen tuloksia. Tämän perusteella katsoin merkitysasteikon tarkastelun olennaiseksi asiaksi hiljaisten signaalien ja työelämän laadun mittauksessa.

## **9.2 Kyselytutkimuksen toteutus**

Kyselytutkimus avattiin elokuun ensimmäisellä viikolla 2021 henkilöstölle yksiköiden oman viestintäkanavan Work Chatin ryhmien sekä sähköpostien kautta. Jokainen yksikön esimies sai jaettavaksi kyselytutkimuksen johdatuksen (Liite 2), jossa esittelin opinnäytetyöni keskeisimmän teeman hiljaisen tiedon merkityksen sekä sen vaikutuksen työelämän laatuun. Johdannossa käsittelin myös työelämän laatua henkilöstön näkökulmasta ja alustin kyselyyn vastaajia pohtimaan kysymyksiä perustuen erityisesti oman yksikön toiminnan tarkasteluun. Yksiköille jaettiin myös vastauslinkit, jotka kohdistuivat omien yksiköiden kyselylomakkeisiin.

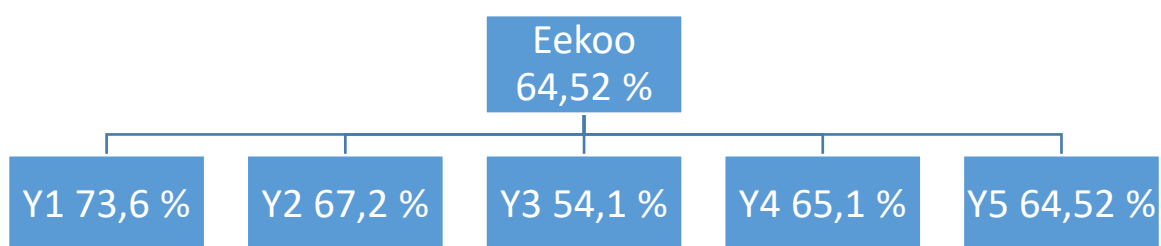
Kyselytutkimus oli avoinna 31.8.2021 saakka, jonka jälkeen kyselyt suljettiin. Kyselyyn vastaaminen lähti liikkeelle verkkaisesti, mutta elokuun viimeisen viikon aikana vastausmäärät lähtivät selvään nousuun kaikissa yksiköissä. Katsoimme aluepäällikön kanssa vastausajan riittäväksi, kun yksiköiden vastausmäärät saavuttivat minimitason, jonka asetin 50 %:iin vakituisen henkilökunnan määrästä.

## 10 Tutkimustulokset yksiköittäin

### 10.1 QWL:n määrittäminen ja kyselytutkimuksen vastaukset yksiköittäin

Kyselytutkimukseen vastasi 36 henkilöä ja lopullinen vastausprosentti oli 68 %. Tulosta voidaan pitää hyvänä, sillä kyselytutkimuksen aikana yksiköissä oli vielä kesälomakausi osittain menossa. On myös otettava huomioon, että kysely on täysin vapaaehtoista ja jokaisella työntekijällä on oikeus jättää vastaamatta kyselyyn. On myös huomioitava, että henkilöstön vaihtuvuus osui ajallisesti hieman päällekkäin kyselytutkimuksen ajoituksen kanssa. Tuloksien perusteella oli mahdollista laskea yksiköiden oma QWL %, ja näiden keskiarvosta muodostui koko Eekoon henkilöstötuottavuuden laskennan teoreettinen QWL. Tämän analysointia käyn tarkemmin läpi henkilöstötuottavuuden laskentatyökalun yhteydessä kappaleessa 12.

Kaikkien yksiköiden QWL on laskennallisesti muodostettu kaikkien yksiköiden QWL:n keskiarvosta, joka on 64,52 % (Kuvio 16). Samojen kysymysten vertailussa kaikkien yksiköiden yhteinen QWL on 65,8 %. Tulosta voidaan pitää laskennallisesti paikkansa pitävänä ja hyvänä perusarvona. QWL:n mittauksessa on tärkeää laskea eri itsearvoistustekijöiden (FE, YI ja PL) lukemat, eikä vastausten keskiarvoa, joka olisi tuottanut väärän lopputuloksen QWL:n laskentakaavan vuoksi. QWL:n laskentakaava on esitetty tämän opinnäytetyön luvussa 5. Keskimääräinen suomalaisyritys on QWL-tasolla 60 %. Eekoon työtyytyväisyysmittaukset ovat osoittaneet, että organisaation työtyytyväisyys on hyvällä tasolla ja myös tässä opinnäytetyössä toteutettu työelämän laadun mittaus osoitti vastaavaa suuntaa.



Kuvio 16. QWL:n määrittäminen koko organisaatiolle

Tutkimustulokset ovat jaettu itsearvoistustekijöiden mukaisesti kolmen teeman alle: fyysisiin ja emotionaalisiin tekijöihin (FE-tekijät), yhteenkuuluvuuteen ja identiteettiin (YI-tekijät) sekä päämäärä- ja luovuustekijöihin (PL-tekijät).

Jatkuvan kehityksen kannalta FE-tekijöissä (Taulukko 3) voidaan kiinnittää kehityksen kannalta huomiota viestinnän ja keskustelun avoimuuteen sekä organisaatiokulttuurissa

vaikuttavan keskinäisen vuorovaikutuksen, työtoverien arvostuksen, käytösmallien sekä kunnioituksen merkitykseen. FE-tekijöille on ominaista olla motivaatioteorian alimmalla tasolla ns. peruskiviä. Tämän asian tiedostaminen tarkoittaa sitä, että niiden tulee olla kunnossa, jotta organisaatio voi kehittää ylempiä YI- ja PL-tasoja.

Keskeisimmät kehittämisen kohteet yhteenkuuluvuuden ja identiteetin (YI) osalta ovat yhteishengen ja fiiliksen parantamisessa yksikön oman organisaatiokulttuurin piirissä. Potentiaalisia pidemmän ajan kehitysmalleja ovat viestinnälliset ja tiedon kulkuun liittyvät tehostamistoimenpiteet, jotka syntyvät, kun yksikön sisäistä viestinnän kynnyksiä madalletaan ja luodaan pelisäännöt, kuinka viestitään. Kokonaisuuden kannalta suurimmat kehitystoimenpiteet tulisi kohdistaa YI-tekijöihin.

Päämäärä- ja luovuustekijöiden (PL) kohdalla on nähtävillä, että potentiaalisia kehitysoitoja on löydettävissä ja onnistuessaan PL tekijät vaikuttavat voimakkaasti työelämän laatuun. Perustyö tehdään FE ja YI-tasolla lisäämällä kommunikaatiota sekä parantamalla yhteisöllisyyttä. Hyviä käytänteitä kehittämällä ja niitä tarkastelemalla erilaiset innovaatiot ja toimintamallit voivat myös kehittyä ja ne voivat vaikuttaa yksikön prosesseihinkin. PL-tekijöiden keskeisin toimenpide on yhdessä tekeminen. Kehitystyötä tulisi keskittää työntekijöiden yhteiseen tekemiseen, sen luomissa puitteissa, jolloin motivaatio ja sitoutuminen tehtyihin päätöksiin sekä merkityksellisyys paranevat. Toiminnan tulee lähteä työntekijä-tasosta, jotta se on paremmin istutettavissa organisaatiokulttuuriin toimivaksi osaksi.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
<b>FE-tekijät</b>	4	4,44	3,9	3,3	3,8
<b>YI-tekijät</b>	3,92	3,84	3,8	3,38	3,8
<b>PL-tekijät</b>	4,36	3,8	3,7	3,5	3,96

Taulukko 3. Itsearvostustekijöiden keskiarvot yksiköittäin

## 10.2 Kyselytutkimuksen analyysi, Y1

Yleisesti tarkasteltaessa yksikön Y1 vastausprosentti oli 50 % yksikön työntekijöistä. Yksikön QWL indeksi oli 73,6 %. Voidaan katsoa, että kyselyn alhaiseksi jäänyt vastausprosentti saattoi vaikuttaa QWL:n korkeaan lukemaan. Lukemaan saattoi vaikuttaa myös kyselyyn vastanneiden tapa käyttää arvosteluasteikkoa. Yksikössä oli kyselyn aikana isoja muutoksia henkilöstön kokoonpanossa, mikä saattoi vaikuttaa kokonaistulokseen.

### **FE-tekijät**

Kysymykset 1–5 olivat kohdistettu FE-tekijöihin. FE-tekijöiden osalta yksikön tulos on kokonaisuutena hyvä (Taulukko 4). On kuitenkin huomioitava, vastauksissa oli hajontaa ja pohdittava syitä, miksi vastaukset jakautuvat ja millä keinoin niitä voisi lähteä parantamaan. Vastausten perusteella on nähtävillä organisaatiokulttuurin vaikutus työhyvinvointiin. Merkitystasolla tärkeimmäksi asiaksi on koettu se, ettei työyhteisössä sallita muita loukkaavaa käytöstä. Myös yhteishengen ja työterveyden merkitys henkilöstölle on suuressa roolissa. Ratkaisuja voidaan lähteä kehittämään viestinnällisesti, vuorovaikutusta lisäämällä sekä esimiestyöllä. Työterveyteen liittyvä kysymyksen vastaukset jakautuivat asteikolle 1–5. Voidaan siis katsoa, että työterveyspalvelujen merkitys on suuri yksikön henkilöstölle, mutta sen palveluiden tai saavutettavuuden kohdalla voi olla mahdollisia tarkasteltavia kohtia.

### **YI-tekijät**

Kysymykset 6–10 liittyivät YI-tekijöihin (Taulukko 4). Organisaatiokulttuuri näkyy vahvasti YI-tekijöiden keskiarvossa, joka oli 3,92. Potentiaali kehitykselle on nähtävissä keskiarvon nousulla 4,52:een ja se on saavutettavissa, kun parannetaan yhteishenkeä ja vuorovaikutusta. On myös huomioitava kannustavan palautteen ja kiitoksen merkitys tässä yhteydessä, sillä yhdessä sen ja työasioista viestimisen kautta myös muut osa-alueet paranevat, vaikka ne eivät suoranaisesti merkitystasolla näy. Se voi liittyä myös kokonaisuuden ymmärrykseen.

YI-tekijöissä erottui fiilikseen liittyvä kysymys, jonka vastausten keskiarvo oli 3,8. Potentiaali fiiliksen kohottamiseen nosti keskiarvoa tasolle 4,8. Tämä on tärkeä huomio työelämän laadun kehittämisen kannalta. Yksikön tunnelma on päivittäin muuttuva tila, ja siihen vaikuttaa myös erilaiset asiakaskohtaamiset. Fiilis vaikuttaa suoraan myös asiakaskohtaamisiin, joten on tärkeää tiedostaa sen merkitys. Fiilistä voidaan tunnustella erilaisilla fiilismittareilla. On mahdollista saada hyvinkin nopeasti tietoa yksikön sen hetkisestä tilasta, kun kehitetään mahdollisimman matalan kynnyksen toimintamalli fiiliksen kartoittamiseen ja ilmaisemiseen. Pidempiaikaisia positiivisia vaikutuksia saavutetaan yhteishengen kohottamisella ja keskittämällä huomiota asioihin, jotka tuottavat iloa työhön.

### **PL-tekijät**

Kysymykset 11–15 kohdistuivat PL-tekijöihin (Taulukko 4). Vastauksissa voidaan havaita, että ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi yhteishenkeen (Kuvio 17). Vastauksissa hajonta näkyy pisteytyksen skaalan laajenemisena. Hyvien käytäntöjen jakamiseen tulisi kiinnittää huomiota jatkossa, sillä se parantaa ihmisten ammattitaitoa ja lisää yhteisöllisyyttä. Hyvien



käytäntöjen avaaminen lisää myös työssä viihtymistä ja parantaa kokonais kuvan ymmärrystä, vaikka kaikki eivät suoraan tekisikään tiettyä työtä.

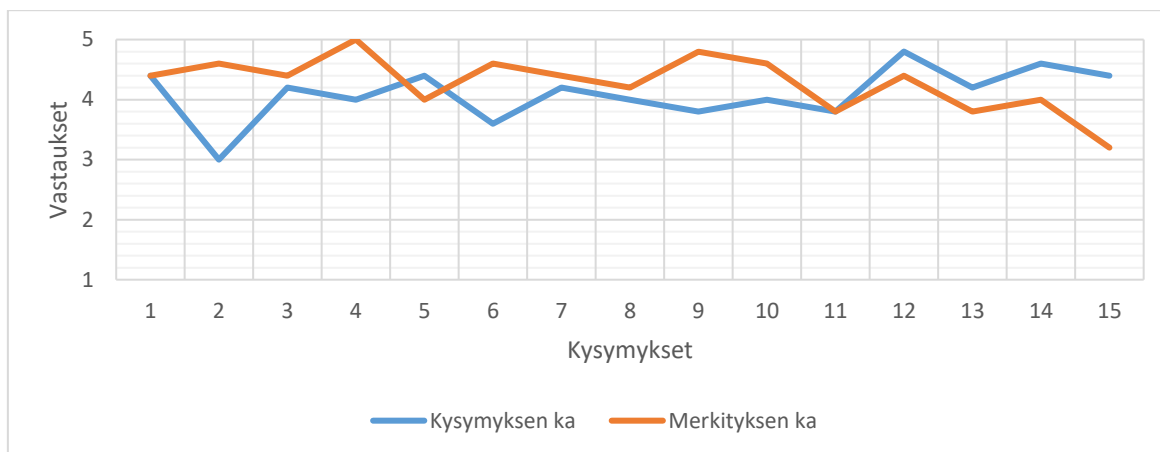
Kysymykseen olen tietoinen työpaikkani taloudellisesta tilanteesta, vastaukset pisteytettiin 4–5. Kysymyksen merkitys vastaajille jäi hyvin alhaiseksi vastausten ollessa tasolla 3,2. Tulos viittaa siihen, että organisaatio koetaan vakaavaraiseksi ja pysyväksi. Sillä ei ole motivaatiota lisäävää vaikutusta.

Organisaation palkitsemiskäytänteiden voidaan katsoa olevan organisaatiossa kunnossa. Palkitsemiskäytänteiden vastausten keskiarvo oli 4,6. Vastaukset olivat tasolla 4–5. Kysymyksen merkityksellisyys ei nostanut motivaatiotasoa. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Eekoolla on jo käytössä aineellisen palkitsemisen osalta käytänteitä, joita sovelletaan koko organisaatiossa. Palkitseminen on sekä yksilöllistä, että koko työyhteisöön ja yksikköön kohdistuvaa. Aineettomia palkitsemisen keinoja voi olla mm. erilaiset arvostamiseen liittyvät palkitsemiset, kuten ammattitaidon ja osaamisen arvostaminen, vahva yhteisöllisyys, itsenäisyys ja toiminnan avoimuus. Motivoivalla aineettomalla palkitsemisella voidaan lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta. Aineettomalla palkitsemisellä on vahva kiinnitys motivaation rakentamiseen. Sillä voidaan lisätä henkilön mielenkiinnon kiinnittymistä työhön. Aineetonta palkitsemista voidaan lisätä kaikissa yksiköissä.

Kysymys	Kysymyksen ka	Merkityksen ka
1. Voin hyvin, myös työssäni	4,4	4,4
2. Työterveyshuollon palvelut tukevat työhyvinvointiani	3	4,6
3. Voin ottaa avoimesti esille epäonnistumiset ja epäkohdat	4,2	4,4
4. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käytöstä	4	5
5. Ymmärrän oman roolini osana organisaationi perustehtävää	4,4	4
6. Meillä on hyvä yhteishenki ja yhteistyö on sujuvaa	3,6	4,6
7. Työmotivaationi on hyvä	4,2	4,4
8. Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	4	4,2
9. Työpaikallani on pääsääntöisesti hyvä fiilis	3,8	4,8
10. Annamme toisillemme kannustavaa palautetta ja kiitosta	4	4,6
11. Työpaikan ilmapiiri on innostava	3,8	3,8
12. Minulla on ajantasainen käsitys siitä, mitä minulta odotetaan työssäni	4,8	4,4

13. Meillä on tapana jakaa/opettaa toisillemme hyviä käytäntöjä	4,2	3,8
14. Henkilöstön palkitsemiskäytännöt ovat toimivia	4,6	4
15. Olen tietoinen työpaikkani taloudellisesta tilanteesta	4,4	3,2

Taulukko 4. Kyselytutkimuksen yksikön Y1 tulokset keskiarvojen mukaan



Kuvio 17. Yksikön Y1 vastausten jakautuminen

### 10.3 Kyselytutkimuksen analyysi, Y2

Yksikkö Y2:n vastausprosentti oli 88 % yksikön työntekijöistä. Yksikön QWL indeksi oli 67,2 %. Tulosta voidaan pitää erittäin hyvänä ja paikkansapitävänä korkeasta vastausprosentista johtuen.

#### FE-tekijät

Kysymykset 1–5 olivat kohdistettu FE-tekijöihin. FE-tekijöiden osalta yksikön tulos on kokonaisuutena hyvä (Taulukko 5). Henkilöstön käsitys ja tuntemus omasta ammattiosaamisesta on erinomaisella tasolla. On myös nähtävillä, että työyhteisössä vallitsee oikeudenmukaisuutta, sillä muita loukkaavaa käytöstä ei hyväksytä. FE-tekijöiden keskiarvo 4,44 on korkealla tasolla. Myös merkitystason keskiarvo 4,54 kertoo, että yksikön perusarvot ovat korkealla tasolla.

#### YI-tekijät

Kysymykset 6–10 liittyivät YI-tekijöihin. Vastauksissa on merkillepantavaa, että YI-tekijöiden osalta keskiarvoissa on selkeää laskua FE-tekijöihin nähden. Keskiarvo on 3,84.

Merkitystasoa arvioitaessa YI-tekijöiden keskiarvo on 4,86. Työntekijät kokevat tarvitsevana arvostusta, palautetta ja kiitosta, ja tämä nousee yksikön keskeisimmäksi kehityskohteeksi. Palautteen ja kiitoksen jakaminen ei kuulu pelkästään esimiestyöhön, vaan avointa ja tasapuolista keskustelukulttuuria tulisi toteuttaa koko työyhteisön leveydeltä. Mikäli vastapuoli joutuu puolustuskannalle, keskustelun rakenteellinen ydin on menetetty. Kun YI-tekijöitä saadaan parannettua, se vaikuttaa myös PL-tekijöihin nostattavasti.

Yhteistyön ja tiimityön kasvattamista voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä tavoitteista. Yhteistyön parantamisen eteen on tehty jo töitä mm. työnkierron kautta, mutta se vaatii jatkuvaa prosessointia ja tiedostavaa asioihin ja käytänteisiin tarttumista. Yhteistyö lisää myös kommunikaatiota ja vuorovaikutusta.

### PL-tekijät

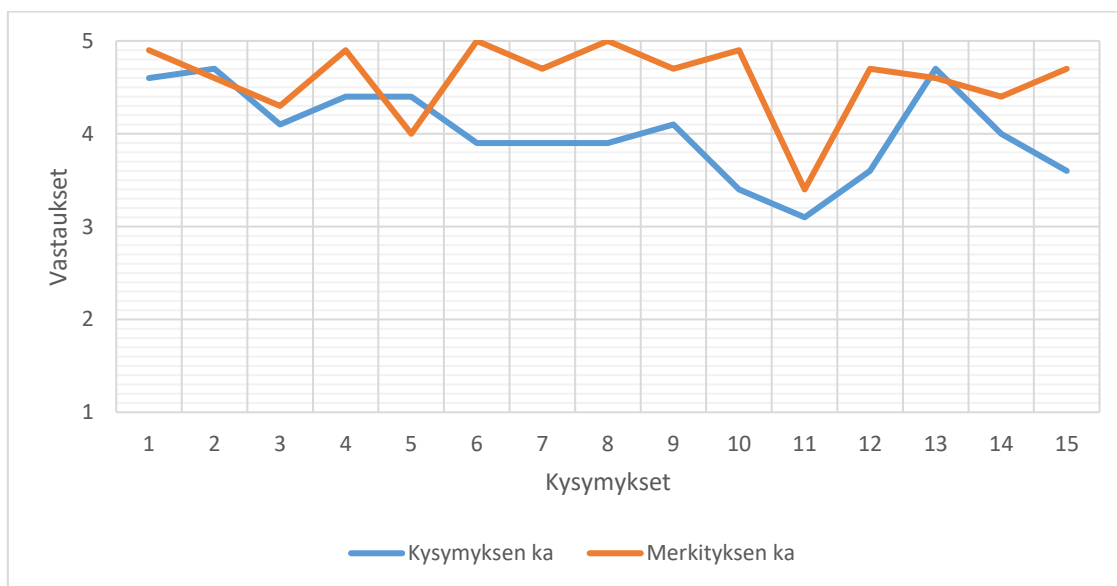
Kysymykset 11–15 kohdistuivat PL-tekijöihin. Tässä osiossa on huomioitavaa, että henkilöstö kokee saavansa kannustusta osaamisen kehittämiseen. Se viittaa esimiestyön onnistumiseen. Kehitettävää löytyy ilmapiirin rakentamisesta. Henkilöstö kokee tavoitteet vähemmän innostaviksi ja vastausten keskiarvo oli 3,1. Kysymys on yhteydessä motivaatioon. Päivittäinen työskentely on tavoitteellista monella eri tavoin, ja sitä mitataan niin myynnin kuin myös laadun kolmiloikan mittaristoilla. Sen lisäksi organisaatio sitoutuu myös muihin tavoitteisiin, kuten ikärajavaltvontaan, joka on lakiin sidottua valvontaa. Organisaation omia tavoitteita on myös esimerkiksi asiakasomistajuusverkoston jatkuva parantaminen ja erilaiset vastuullisuustavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista edistetään palkitsemiskäytänteillä, jotka toisinaan jäävät etäisiksi niin tavoitteen saavutettavuuden kuin myös motivoinnin osalta. Sillä voi olla yhteys vastausten alhaiseen keskiarvoon.

Kun työelämän laatuun panostetaan ensisijaisesti YI-tekijöitä parantamalla, myös tavoitteet kirkastuvat yhteisen tekemisen kautta. Tämän yksikön kohdalla voidaan nähdä henkilöstön selkeä halu ja potentiaali lähteä parantamaan yhteisöllistä toimintaa (Kuvio 18).

Kysymys	Kysymyksen ka	Merkityksen ka
1. Johtaminen on meillä oikeudenmukaista.	4,6	4,9
2. Osaamiseni vastaa työni vaatimuksia.	4,7	4,6
3. Voin ottaa avoimesti esille epäonnistumiset ja epäkohdat	4,1	4,3
4. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käytöstä	4,4	4,9
5. Ymmärrän oman roolini osana organisaationi perustehtävää	4,4	4
6. Koen, että työpanostani arvostetaan.	3,9	5

7. Työmotivaationi on hyvä	3,9	4,7
8. Yhteistyömme on sujuvaa.	3,9	5
9. Meillä on yhdessä laaditut pelisäännöt.	4,1	4,7
10. Annamme toisillemme kannustavaa palautetta ja kiitosta	3,4	4,9
11. Tavoitteemme ovat innostavia.	3,1	3,4
12. Työpaikan ilmapiiri on innostava.	3,6	4,7
13. Minulla on ajantasainen käsitys siitä, mitä minulta odotetaan työssäni.	4,7	4,6
14. Minua kannustetaan osaamiseni kehittämiseen.	4	4,4
15. Meillä on tapana opettaa/jakaa toisillemme oppimiamme hyviä käytäntöjä.	3,6	4,7

Taulukko 5. Kyselytutkimuksen yksikön Y2 tulokset keskiarvojen mukaan



Kuvio 18. Yksikön Y2 vastausten jakautuminen

#### 10.4 Kyselytutkimuksen analyysi, Y3

Y3:n vastausprosentti oli 67 % yksikön työntekijöistä. Yksikön QWL indeksi oli 62,6 %. Tulos voidaan katsoa olevan hyvää perustasoa. Yksikön koko on pieni, joten se on osittain vertailukelpoinen muihin yksiköihin nähden.

## FE-tekijät

Ensimmäiset viisi kysymystä käsittelivät FE-tekijöitä (Taulukko 6). Tässä osiossa huomio kiinnittyy kysymykseen 3, joka koskee avoimuutta ja mahdollisuutta ottaa esille epäkohtia. Epäkohdista keskusteleminen on tärkeää työyhteisöissä, sillä niistä voidaan ottaa oppia. Lean ajattelussa virhe nähdään mahdollisuutena oppia. Yhdessä pohtiminen tuottaa rakentavia parannusehdotuksia, kun huomio kohdistetaan virheeseen eikä sen tekijään. Tällöin ihminen menee helposti puolustuskannalle, eikä oppimista tapahdu. Samalla menetetään luottamusta, joka on työyhteisön kiinnisitova voima. Virheeseen tai epäkohtaan liittyy usein hiljaista tietoa. Tämä on myös hyvin olennainen syy, miksi aiheesta tulee kyetä keskustelemaan avoimesti ja hyvässä hengessä.

## YI-tekijät

Kysymykset 6–10 käsittelivät YI-tekijöitä (Taulukko 6). Kokonaisuutena voidaan nähdä, että työyhteisössä on hyvää keskustelukulttuuria, mutta palautteen ja kannustuksen rakentamiseen tulisi kiinnittää huomiota siten, että virtaus kulkee myös henkilöstöltä esimiehen suuntaan. Tällöin, varsinkin pienemmässä yksikössä, saavutetaan välitön ja avoin organisaatiokulttuuri, jossa on helppo kommunikoida.

Kehityskohteena voidaan pitää kannustavan palautteen ja kiitoksen antamista. Aivotutkimuksissa on osoitettu, että kehumisella on positiivisia vaikutuksia ja se parantaa merkittävästi esimerkiksi seuraavan päivän suoritusta.

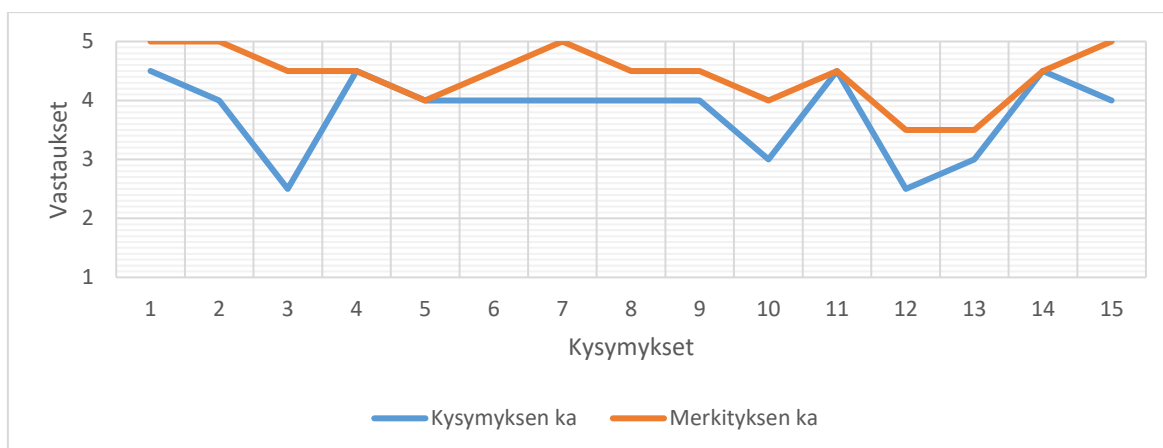
## PL-tekijät

Kysymykset 11–15 käsittelivät PL-tekijöitä (Taulukko 6). Y3 yksikön kehitystarpeet näkyvät parhaiten tässä osiossa (Kuvio 19) Kehityskeskusteluissa kartoitetaan työntekijöiden tilaa työyhteisössä sekä kuullaan toiveita. Kehityskeskusteluissa tulisi näkyä enemmän sparrausta tähän hetkeen. Sen sijaan, että annetaan ohjeita ongelmanratkaisuun, kehityskeskusteluissa tulisi etsiä luovia ratkaisuja ja hyväksyä ettei kaikki välttämättä toimi yksilötasolla. Keskustelukulttuurin kehittäminen tulee lähteä yhteisistä tavoitteista ja ideoista. Kehitystyön syvällisempi merkitys avautuu keskustelujen kautta.

Kysymys	Kysymyksen ka	Merkityksen ka
1. Voin hyvin, myös työssäni	4,5	5
2. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käytöstä.	4	5
3. Voin ottaa avoimesti esille epäonnistumiset ja epäkohdat	2,5	4,5
4. Osaamiseni vastaa työni vaatimuksia.	4,5	4,5

5. Ymmärrän oman roolini osana organisaationi perustehtävää	4	4
6. Koen, että työpanostani arvostetaan.	4	4,5
7. Meillä on hyvä yhteishenki ja yhteistyö on sujuvaa.	4	5
8. Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	4	4,5
9. Meillä on yhdessä laaditut pelisäännöt.	4	4,5
10. Annamme toisillemme kannustavaa palautetta ja kiitosta	3	4
11. Työpaikan ilmapiiri on innostava	4,5	4,5
12. Ideoimme ja/tai toteutamme parannusehdotuksia yhdessä.	2,5	3,5
13. Kehityskeskustelut tukevat työskentelyäni, kehittymistäni ja jaksamistani.	3	3,5
14. Minulla on ajantasainen käsitys siitä, mitä minulta odotetaan työssäni.	4,5	4,5
15. Meillä on tapana opettaa/jakaa toisillemme oppimiamme hyviä käytäntöjä.	4	5

Taulukko 6. Kyselytutkimuksen yksikön Y3 tulokset keskiarvojen mukaan



Kuvio 19. Yksikön Y3 vastausten jakautuminen

## 10.5 Kyselytutkimuksen analyysi, Y4

Kyselytutkimuksessa yksikkö Y4:n vastausprosentti oli 50 % yksikön työntekijöistä. Yksikön QWL indeksi oli 54,1 %. Tulokseen saattaa vaikuttaa vastausprosentin alhainen määrä

sekä mahdollisesti lomakauden vaikutukset. On myös mahdollista, että vastaajien tapa käyttää arvosteluasteikkoa vaikutti kyselyn tulokseen. Myös tässä yksikössä oli suurehkoa vaihtuvuutta henkilöstön kokoonpanossa.

### **FE-tekijät**

Kysymykset 1–5 käsittelivät FE-tekijöitä (Taulukko 7). Kyselytutkimuksessa on huomioitava, että yksikön Y4 kaikki vastaukset ovat painottuneet alemmalle vastaustasolle kuin muissa yksiköissä, merkitystaso noudattelee taas suhteellisen samaa tasoa muiden yksiköiden kanssa (Kuvio 20). Yksikön kysymyksissä oli selkeä painotus johtamiseen. Vastauksen perusteella voidaan arvioida, että henkilöstöllä on epävarmuutta oman jaksamisen kanssa ja se purkautuu kritiikkinä johtamista kohtaan. On myös mahdollista, että vilkas kesäkausi ja siitä johtuva työvuorojen kasaantuminen näkyy työntekijöiden kuormittumisena, johon on viitattu sanallisissa palautteissa. Yksikön fyysinen sijainti on keskeinen lomamatkalaisten osalta. Merkitystasoja tarkastellessa on huomioitava, kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat kysymykset itselleen ja kuinka konkreettisesti epäkohtiin puuttuminen voisi vaikuttaa työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Yksikön keskeisimmät kehitystoimet tulisikin perustaa FE-tekijöiden vahvistamiseen.

Kysymykseen 4: esimieheni osoittaa kiinnostusta jaksamistani kohtaan, voidaan liittää yhteys johtamisen oikeudenmukaisuuden arviointiin. Tulos viittaa siihen, että yksikössä on koettu jaksamiseen liittyviä tunteita. Sanallisissa arvioissa oli huomio kiinnitetty työvuoro-suunnitteluun ja sairaspöissaolojen paikkaamiseen alimiehityksellä. Työvuoro-suunnittelun kehittämisen, riittävän palautumisen ja sairaspöissaolojen paikkaamisen tulisi nostaa korjattavaksi toimenpiteeksi, joita voidaan hoitaa riittävän rekrytoinnin, mutta myös moniosajien kautta. Työntekijöiden kuuleminen on myös tärkeä kehitystoimi. Ihmiset kokevat kuormittumisen eri tavoin ja siihen vaikuttaa vahvasti myös kyky palautua. Reissin positiivisen psykologian motivaatioteoriassa (RMP), tutkitaan arvioperusteisesti inhimillisiä voimavaroja yksilötasolla. Teoriaa on käsitelty luvussa 3.4.

Aidolla kuuntelemisella eli emonatiivisella läsnäololla saavutetaan välitön toimintaympäristö, jossa tieto kulkee alaisilta esimiehille ja tämän virtauksen tiedostaminen on eettisen johtamisen kannalta koko johtamiskulttuurin kulmakivi. Tämä on arkipäiväistänyt johtajuutta ja madaltanut kohtaamiskynnystä esimiesten ja alaisten välillä ja lisännyt inhimillisen kanssakäymisen tarvetta ja määrää. (Lappalainen, 2017.)

### **YI-tekijät**

Kysymykset 6–10 käsittelivät YI-tekijöitä (Taulukko 7). Vastauksissa on nähtävissä sama havainto kuin edellisessä luvussa: kysymysten keskiarvo on 3,38. Merkityssektorilla

keskiarvo nousee 4,2:een. Potentiaalia myönteisempään kasvuun on olemassa, kun henkilöstöä lähdetään kuulemaan. Esimiestyöllä ja kuulemisella saavutetaan arvostusta ja voidaan vaikuttaa työn ilon tuntemiseen. Olisi myös hyvä yhteisesti löytää työlle merkityksiä ja keskittää ajatuksia positiivisten voimavarojen kasvatukseen. Se kasvattaa puskuria negatiivisia tunteita ja ajattelua kohtaan.

Kaikki Eekoon yksiköt käyttävät sisäiseen viestimiseen Work Chat-palvelua. Tiedottamisessa käytetään myös perinteistä kansiota sekä ilmoitustaulua. Vastausten perusteella voidaan todeta, että viestinnän määrä koetaan riittäväksi. On myös syytä huomioida, että työntekijät eivät kokeneet jäävänsä ulkopuolisiksi esimiesviestinnän osalta, mikä on hyvä asia hiljaisen viestinnän kannalta. Organisaatio käyttää sisäisessä tiedotuksessa Workplace-palvelua.

Henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa työhön koettiin vaihtelevasti vastausten jakautuessa välille 1–4. Kysymyksen merkitys nousi tasolle 4,2. On syytä pohtia, johtuuko syy organisaation tavasta toimia vai liittyykö se yksikön toimintaan. Organisaation toimintamalli säätelee vahvasti toimintatapoja. On myös pohdittava, halutaanko tällä tarkastella muokattavan työn mallia ja kuinka se toteutuu. Tarkastelua olisi hyvä pohtia laajemmassa mittakaavassa.

### **PL-Tekijät**

Kysymykset 11–15 käsittelivät PL-tekijöitä (Taulukko 7). Kysymysten grafiikassa on nähtävillä, että vastaukset ovat hieman korkeammalla tasolla edellisiin osioihin nähden (Kuvio 20). Merkitystaso taas on laskenut edellisistä. Vaikka FE-osiossa oli huolta siitä, ettei esimies osoita riittävästi huomiota jaksamiseen, henkilöstö kokee kuitenkin saavansa kiitosta, kannustusta ja palautetta. Esimies pystytään kohtaamaan matalalla kynnyksellä. Juuti (2006, 162) kirjoittaa, että johtajuus on työntekijän auttamista, jotta tavoitteet ovat saavutettavissa. Johtajuus huomioi työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia ja nostaa työntekijän parhaita puolia esille.

Esimiestyön haaste on istuttaa organisaation tavoitteet yksikköön siten, että tavoite koetaan mahdollisena toteuttaa. Sanallisissa palautteissa otettiin kantaa mm. työssäjaksamiseen sairastapauksissa, kun kuormitus kohdistui työmitoitukseen. Sanallisissa palautteissa oli myös maininta, että jokainen esimies tuo mukanaan uusia ajatuksia ja toimintatapoja, joiden omaksuminen voi syödä työhyvinvointia. Toisaalta palautteissa myös keuhuttiin esimiesten tapaa olla aina työntekijöiden puolella ja kykyä antaa rakentavaa palautetta.

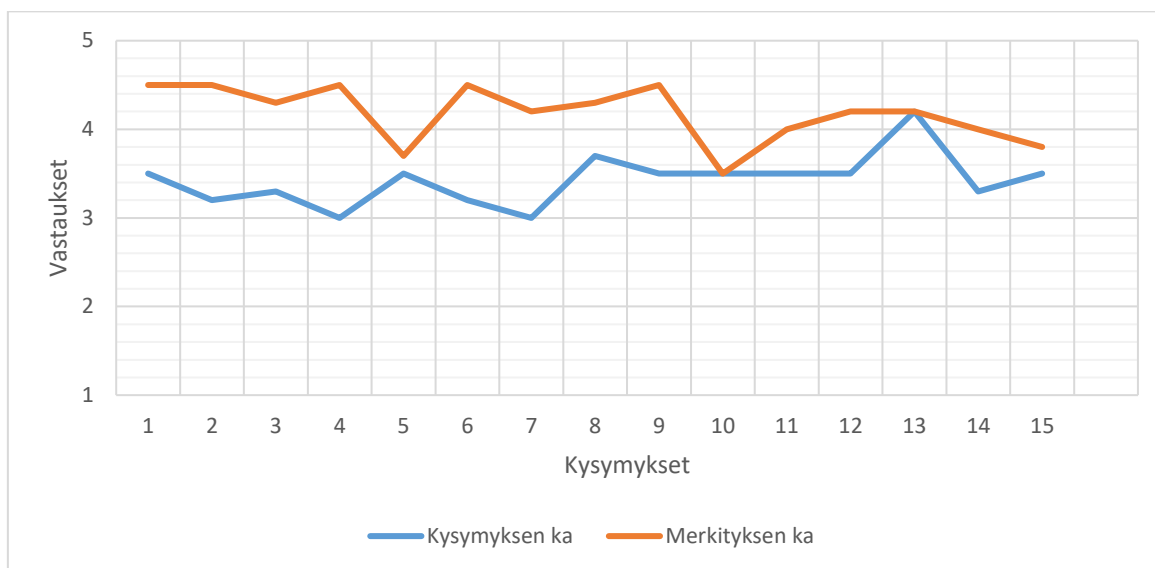
Kokonaisuutena yksikön kohdalla voidaan ajatella, että yksikön kehitystä tulee ajatella ensisijaisesti esimiestyön ja organisaatiokulttuurin kannalta. Olisi myös hyvä



johdonmukaisesti lähteä kehittämään hiljaisen tiedon kyselytutkimusta useammin luotavaksi toimenpiteeksi, jotta nähdään, onko toimenpiteillä toivottua kehityssuuntaa. Yksikössä on tapahtunut selkeitä henkilöstömuutoksia pienen ajan sisällä, ja sen vaikutus näkyy myös työelämän laadussa. Yhdessä tekemisellä ja toimintamallien suunnittelulla voidaan saada hyötyä, jolla voidaan parantaa työyhteisöjen vuorovaikutusta.

Kysymys	Kysymyksen ka	Merkityksen ka
1. Johtaminen on meillä oikeudenmukaista.	3,5	4,5
2. Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti.	3,2	4,5
3. Voin ottaa avoimesti esille epäonnistumiset ja epäkohdat	3,3	4,3
4. Esimieheni osoittaa kiinnostusta jaksamistani kohtaan.	3	4,5
5. Ymmärrän oman roolini osana organisaationi perustehtävää	3,5	3,7
6. Koen, että työpanostani arvostetaan.	3,2	4,5
7. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni.	3	4,2
8. Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	3,7	4,3
9. Esimieheni viestintä on määrältään sopivaa.	3,5	4,5
10. Annamme toisillemme kannustavaa palautetta ja kiitosta	3,5	3,5
11. Esimieheni kannustaa minua, antaa kiitosta ja palautetta.	3,5	4
12. Minulla on ajantasainen käsitys siitä, mitä minulta odotetaan työssäni	3,5	4,2
13. Meillä on tapana jakaa/opettaa toisillemme hyviä käytäntöjä	4,2	4,2
14. Kehityskeskustelut tukevat työskentelyäni, kehittymistäni ja jaksamistani.	3,3	4
15. Minulla on mahdollisuus halutessani osallistua työyhteisöni kehittämiseen.	3,5	3,8

Taulukko 7. Kyselytutkimuksen yksikön Y4 tulokset keskiarvojen mukaan



Kuvio 20. Yksikön Y4 vastausten jakautuminen

## 10.6 Kyselytutkimuksen analyysi, Y5

Yksikkö Y5:n vastausprosentti oli 89 % yksikön työntekijöistä. Vastausprosentti oli korkein ja määrällisesti suurin kyselyyn osallistuneiden joukosta. Yksikön QWL indeksi oli 65,1 %. Tulosta voidaan pitää hyvänä ja erittäin paikkansapitävänä korkean vastausprosentin vuoksi.

### FE-tekijät

Kysymykset 1–5 käsittelivät FE-tekijöitä (Taulukko 8), joiden keskiarvo on 3,8. Yksikön kehitystarpeita voidaan arvioida kysymysten merkityksen kautta, sillä ensimmäisten viiden kysymyksen merkityksen keskiarvo on 4,32. Henkilöstössä nousee selkeästi esiin tarve puuttua työpaikan ongelmiin riittävällä tehokkuudella, joka viittaa esimiestyön onnistuvaan hoitamiseen. Sanallisissa arvioinneissa esimiesten tapaa toimia on kiitetty: esimies on henkilöstön puolella.

Kysymyksellä ergonomiasta ja aivoergonomiasta viitataan työssäjaksamiseen fyysisessä ja psyykkisessä rasituksessa. Aivoergonomia voi olla käsitteellisesti vaikea hahmottaa, mutta se keskittyy ongelmanratkaisuun ja tiedon saannin ja löytämisen helppouteen. Ratkaisuna aivoergonomiaan voidaan ajatella mm. lean-ajattelua, jossa prosessien kuvaukset ja toimintatavat ovat mietitty työvaiheittain. Lean-ajattelun 5S kehitystyökalulla voidaan parantaa fyysistä työympäristöä toimivammaksi. 5S-malli on myös osa Eekoon toimintastrategiaa ja voidaan soveltaa hyväksi käytänteeksi yksiköiden sisällä.

## YI-tekijät

Kysymykset 6–10 käsittelivät YI-tekijöitä (Taulukko 8). Selkeä vahvuus koetaan motivaation puolella sekä siinä, että työtehtävät on jaettu oikeudenmukaisesti. Yksikössä on tehty toimenpiteitä roolien sekoittamisen eteen, mikä on avannut työn kuvaa. Roolitusten jakamisella on myös pystytty vaikuttamaan kommunikaatioon sekä nostamaan henkilöstön itse-tuntemusta.

Kehitettävää löytyy yhä kannustavan palautteen ja kiitoksen antamisessa. Vastauksissa on nähtävillä sen merkitys henkilöstölle. Kannustava palaute ei ole tärkeää suunnata pelkääntään esimieltä alaisen suuntaan, vaan sitä tulee jakaa tasapuolisesti kaikkien toimesta. Kollegalta saatu kiitos on monin verroin arvokkaampaa osaamisen jakamisen suhteen. Myös arvostuksen merkitys on huomattava ja se on suorassa yhteydessä palautteen ja kiitoksen kanssa.

## PL-Tekijät

Kysymykset 11–15 käsittelivät PL-tekijöitä (Taulukko 8). Henkilöstöllä on selkeä kuva työn ja oman roolin odotusarvoista. Arjessa näkyy tapa jakaa tietotaitoa ja opettaa kollegoja, ja se koetaan merkitseväksi asiaksi. Kehitettävää ja potentiaalia kehitystyöhön löytyy yhteisestä ideoinnista. Se luo myös innostavaa ilmapiiriä, joka synnyttää lisää innovaatiota. Havaintoja yhdessä tekemisestä on nähtävillä yksikön sosiaalisen median päivitysten inspiraatioiden kautta.

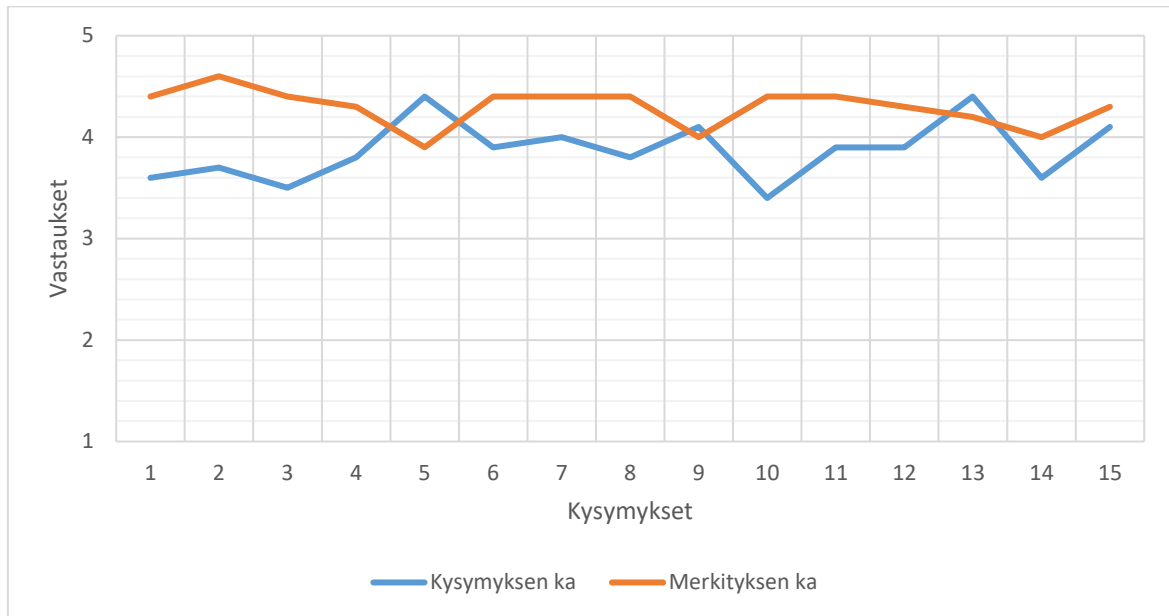
Työtehtävien jakamiseen tarkoituksenmukaisesti vastattiin asteikolla 2–5. On ymmärrettävää, että työ halutaan hoitaa parhaimmalla mahdollisella tavalla ja näin ollen se voidaan liittää työnkuvan ymmärtämiseen. Sanallisissa arvioinneissa mainittiin tiimityöskentelyn hyvistä puolista. Tiimityöskentely lisää yksikön kommunikaatiota ja työn yhteydessä myös hiljainen ammattiosaaminen siirtyy tehokkaimmin. Työtehtävien ja vastuiden henkilöitymistä on havaittavissa kaikissa yksiköissä ja se muotoutuu pitkän ajan saatossa. Oikea ihminen oikeassa työssä on tehokkuuden kannalta hyvä asia ja parantaa työn tuottavuutta ja laatua. Työyhteisöissä koetaan myös tarvetta monipuolistaa omaa osaamista, jolloin työn kierrosta saadaan apua.

Osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa. Tavoitteellinen pohtiminen tulee olla mahdollista kaikille. Ihmisten välinen vuorovaikutus määrittää kompetenssia eli ammatillista pätevyyttä. Oppiminen on elämänasenne ja tapa suhtautua asioihin, jossa työn ja oppimisen tulisi olla käytännössä sama asia. Oman osaamisen arvo ja vaaliminen on kansalaisvelvollisuus. Ihmistä ei kiinnosta oppia asioita, jotka eivät ole heille merkityksellisiä. On helpompaa oppia taito kuin oppia oppimaan.

Kokonaisuutena voidaan ajatella, että yksiköllä on perusarki hallinnassa ja se tekee tasaista tulosta (Kuvio 21). Kehitystoimia tulisikin ajatella kokonaisuutena, jossa ristiriitojen purkuun ja ennaltaehkäisyyn kiinnitetään huomioita, työn kuormittavuus mitoitetaan riittävällä henkilöstövahvuudella ja että henkilöstön aineettomaan palkitsemiseen panostettaisiin. Työelämän laadun säännöllinen mittaaminen tuo hyötyä, jotta työyhteisön tuottavuus säilyttää tasonsa ja tuottaa vertailukelpoista tietoa myös muille yksiköille onnistumisten kautta.

Kysymys	Kysymyksen ka	Merkityksen ka
1. Voin hyvin, myös työssäni	3,6	4,4
2. Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti.	3,7	4,6
3. Työpaikallani on huomioitu työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus ja ergonomia sekä aivoergonomia.	3,5	4,4
4. Voin ottaa avoimesti esille epäonnistumiset ja epäkohdat.	3,8	4,3
5. Ymmärrän oman roolini osana organisaationi perustehtävää	4,4	3,9
6. Koen, että työpanostani arvostetaan.	3,9	4,4
7. Työmotivaationi on hyvä	4	4,4
8. Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	3,8	4,4
9. Työtehtävät on jaettu tarkoituksenmukaisesti.	4,1	4
10. Annamme toisillemme kannustavaa palautetta ja kiitosta	3,4	4,4
11. Työpaikan ilmapiiri on innostava	3,9	4,4
12. Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen.	3,9	4,3
13. Minulla on ajantasainen käsitys siitä, mitä minulta odotetaan työssäni.	4,4	4,2
14. Ideoimme ja/tai toteutamme parannusehdotuksia yhdessä.	3,6	4
15. Meillä on tapana opettaa/jakaa toisillemme oppimiamme hyviä käytäntöjä.	4,1	4,3

Taulukko 8. Kyselytutkimuksen yksikön Y5 tulokset keskiarvojen mukaan



Kuvio 21. Yksikön Y5 vastausten jakautuminen

## 11 Tutkimustulosten keskinäinen vertailu yksiköiden välillä

### 11.1 Kyselytutkimuksen analyysi FE-tekijöiden osalta

Kyselyjen viisi ensimmäistä kysymystä käsitteli fyysistä ja emotionaalista (FE) tekijää. FE-tekijät ovat Maslow'n hierarkiassa alimmalla tasolla ja Herzbergin kaksifaktoriteorian määrittäviä tekijöitä, ns. hygieniatekijöitä.

#### **Voin hyvin, myös työssäni**

Kysymyksen vaihteluväli oli yksiköissä 3–5 (Taulukko 9). Vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 3,6–4,5. Kysymyksen merkityksellisyys pisteytettiin välille 3–5, keskiarvo oli 4,4–5. Voidaan siis ajatella, että yksiköissä koetaan oma hyvinvointi hyväksi ja tasapainoiseksi tai erinomaiseksi. Henkilöstön työssäkäynnin perusedellytys on, että työssä käyminen koetaan turvalliseksi sekä mielekkääksi.

Tasapainoiselle ihmiselle on tunnusomaista kyky pysähtyä ja käyttää harkintaa. Heillä on kyky tuntea empatiaa ja käyttää sitä. Tasapainoinen ihminen huolehtii itsestään ja läheisistään, ja he ovat avoimia ja helposti lähestyttäviä. Hyvinvoivalla työntekijällä on korkeampi potentiaali onnistua työssään, kantaa vastuuta ja motivoitua. Työhyvinvointia kehitetään yhdessä työnantajan, työterveyshuollon sekä työntekijöiden kanssa.

Voin hyvin, myös työssäni.			
Yksikkö	Y1	Y3	Y5
Vastausten vaihteluväli	3 – 5	4 – 5	3 – 5
Vastausten keskiarvo	4,4	4,5	3,6
Merkityksen vaihteluväli	3 – 5	5	3 – 5
Merkityksen keskiarvo	4,4	5	4,4

Taulukko 9. Vastausten jakautuminen

#### **Voin ottaa avoimesti esille epäonnistumiset ja epäkohdat**

Kysymyksellä viitataan avoimeen vuorovaikutukseen yksiköiden sisällä. Kysymykseen vastasivat kaikki yksiköt (Taulukko 10). Vastaukset jakautuivat yksiköissä välille 2–5. Keskiarvoja tarkastellessa tasot ovat kuitenkin yksiköiden Y1 ja Y2 osalta suhteellisen korkeita 4,1–4,2, kun taas muissa yksiköissä keskiarvo vaihteli 2,5–3,8 välillä.

Työelämän laadun kehittämiseksi löytyy potentiaalia avoimen vuorovaikutuksen kasvattamisessa, jotta täysin tyytyväisten osuus nousisi tasolle 5. Hiljainen tieto voi olla epäkohtien

havainnointia ja niiden sanallistavaa pohdintaa. Ratkaisumalleja voidaan kartoittaa rakentavan keskustelun kautta. Y3 rajautui vertailun ulkopuolelle yksikön pienen koon vuoksi.

Voidaan siis todeta, että avoimuutta löytyy, mutta olisi hyvä pohtia, kuinka epäkohtia käsitellään johdonmukaisesti ja rakentavasti. Hiljaisen tiedon kannalta olisi hyvä pohtia jääkö tietoa sanoittamatta pullonkauloihin.

Avoin asioiden esilletuominen ja vuorovaikutus koetaan merkitykselliseksi, ja että yksiköiden sisäisessä kommunikaatiossa ja avoimessa keskustelukulttuurissa on kehityksen varaa ja myös halukkuutta. Sen kehittämisen tulisi nostaa keskeisimmäksi toimenpiteeksi. Sanallisissa arvioinneissa tarkennettiin, että epäkohtiin on mahdollista ottaa kantaa, mutta niihin puuttuminen ei välttämättä tuota tulosta.

Voin ottaa avoimesti esille epäonnistumiset ja epäkohdat.					
Yksikkö	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Vastausten vaihteluväli	2 – 5	3 – 5	2 – 3	2 – 4	3 – 5
Vastausten keskiarvo	4,2	4,1	2,5	3,3	3,8
Merkityksen vaihteluväli	4 – 5	2 – 5	4 – 5	4 – 5	4 – 5
Merkityksen keskiarvo	4,4	4,3	4,5	4,3	4,3
Vastaukset < 3 (%)	20 %	0 %	-	33 %	0 %
Vastaukset = 5 (%)	60 %	29 %	-	0 %	13 %

Taulukko 10. Vastausten jakautuminen

### Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käytöstä

Yksiköiden vastaukset jakautuivat tasoille 1–5 (Taulukko 11). Tulokset viittaavat siihen, että yksiköissä on koettu eriarvoisuutta ja konflikteja, joista on jäänyt negatiivisia tunteita. Vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 4–4,4, eli pisteytyksessä on havaittavissa suurta heilahtelua. Kyseessä voi olla yksittäistapaukset tai mahdollisesti työyhteisön leiriytymistä, eli organisaatiokulttuurissa syntyneitä alakulttuuria. Kysymyksen merkityksellisyys arvioitiin kaikkien vastaajien osalta tasolle 4,9–5, eli asia koetaan erittäin tärkeäksi työyhteisöille ja siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Sanallisessa arvioinnissa kysymykseen on tarkennettu kohdentava huomio, että tilanteisiin ei ole reagoitu riittävästi, vaikka ongelmat ovat tiedostettuja.

Vastauksissa on nähtävillä, että yksiköissä on tehty hyvää työtä oikeudenmukaisen ja selkeiden pelisääntöjen sekä toisten huomioimisen eteen. Esimiesten rooli korostuu

pelinrakentajana, mutta työyhteisö itsessään on yhtä velvollinen kommunikoimaan ja tekemään työtä yhdessä hyvän yhteishengen eteen. Kiire ja työpaineet vaikuttavat eri tavoin eri ihmisiin, ja ne voivat purkautua tunnereaktioina. Itsesäätelyyn kuuluu taito hallita omaa käyttäytymistä, kykyä johtaa itseään. On erityisen tärkeää, että jokainen työntekijä kokee olevansa yhdenvertainen työssään. Tunteet kuuluvat luonnollisena osana työelämää, kuten myös tunnelukkojen säätely. Tunteita on käsitelty kappaleessa 6. Fiilismittari on matalan kynnyksen työkalu, jota voidaan hyödyntää tunnekartoituksessa. Turhautuminen voi sisältää sanoittamatonta hiljaista tietoa, jota pystytään prosessoimaan, kun tunnistetaan tunne-reaktion syy. Sillä voidaan myös havaita, milloin työntekijä alkaa kuormittumaan liikaa ja tehdä toimenpiteitä ennaltaehkäisevästi.

Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käytöstä			
Yksikkö	Y1	Y2	Y3
Vastausten vaihteluväli	1 – 5	2 – 5	3 – 5
Vastausten keskiarvo	4	4,4	4
Merkityksen vaihteluväli	5	4 – 5	5
Merkityksen keskiarvo	5	4,9	5
Vastaukset < 3 (%)	20 %	14 %	-
Vastaukset = 5	60 %	71 %	-

Taulukko 11. Vastausten jakautuminen

### Ymmärrän oman roolini osana organisaation perustehtävää

Kysymys kohdistettiin kaikille yksiköille (Taulukko 12). Yksikön Y4 vastausten keskiarvo oli 3,4. Muiden yksiköiden keskiarvo oli 4,4. Kysymyksen merkityksen keskiarvo jakautui yksiköiden välillä 3,7–4,2. Tämän perusteella voidaan katsoa, että oman roolin hahmottaminen on perustasolla. Kysymyksen merkitystaso laski kaikissa yksiköissä. Se voi tarkoittaa, että vastaajat kokevat oman roolin itsestäänselvytenä ja sisäistävät sen osana työnkuvaa.

Laajemmassa tarkastelussa oman roolin hahmottamisessa on kuitenkin isoja eroja. Kehitettävää potentiaalia löytyy usean eri yksikön kohdalla. Mahdollinen kehitysmalli on yksilöidyn työhyvinvointisuunnitelman laatiminen esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä, joissa käydään tarkemmin läpi työntekijän roolia ja vastuita sekä niiden merkitystä organisaatiossa. Organisaatiotasolla voidaan pohtia, onko arvolupaus tavoittanut riittävän laajasti työntekijät, ja kuinka sen kautta voidaan parantaa ja profiloida työntekijöiden ymmärrystä oman työn merkityksestä koko organisaatiolle.



Ymmärrän oman roolini osana organisaation perustehtävää.					
Yksikkö	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Vastausten vaihteluväli	2 – 5	3 – 5	3 – 5	2 – 4	3 – 5
Vastausten keskiarvo	4,4	4,4	4,4	3,4	4,4
Merkityksen vaihteluväli	3 – 5	3 – 5	3 – 5	2 – 5	2– 5
Merkityksen keskiarvo	4,2	4,2	4	3,7	3,9
Vastaukset < 3 (%)	20 %	0 %	-	17 %	0 %
Vastaukset = 5	80 %	57 %	-	0 %	50 %

Taulukko 12. Vastausten jakautuminen

### Johtaminen on meillä oikeudenmukaista

Kysymys kohdistettiin kahdelle yksikölle (Taulukko 13). Yksiköiden vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 3,5–4,6. Kysymyksen vaihteluväli oli 4–5. Yksikön Y4 osalta vastausten vaihteluväli oli 1–5. Kysymyksen merkityksellisyys arvioitiin yksiköissä välille 4,5–4,9.

Hyvän ja oikeudenmukaisen johtamistavan merkitys yksikössä on erityisen tärkeä asia henkilöstölle. Kehitystoimenpiteenä johtamista tulisi tarkastella kuinka se toteutuu ja miettiä millaisissa tilanteissa johtamisen kulttuuri ei toimi yksikössä. Kiire ja stressi vaikuttavat työntekijöiden kokemiseen johtamistavoista. Sairaspoissaolot voivat kuormittaa muuta henkilöstöä. Myös erilaisten tavoitteiden tärkeys, menetelmät ja niihin pääseminen voi vaikuttaa johtamisen arviointiin.

Eettinen johtaminen on moraalijohtamista, jossa pyritään arvoilla ja ajattelulla kehittämään toimintaa. Eettinen johtaminen sopii sellaisille organisaatioille, joilla on halu kehittää hyvää johtamista, vahvistaa asiakastytyvyyttä ja riskienhallintaa. Sillä voidaan saada aikaan korkeampaa tuottavuutta. Organisaatiolle tämä tuottaa etua siinä, että yrityksen toimintaympäristö tuottaa laajemmin arvoa, sitoo henkilökuntaa paremmin ja luo yhteyden organisaation inhimillisen reservin kanssa.

Hiljainen tieto voi näkyä myös esimiehen tuntemuksena, että johtamistyötä ja sen toteutusta tulisi tarkastella yksikössä. Tähän tutkimukseen valikoitui esimieshaastattelun yhteydessä tarvetta kartoittaa johtamistapaa, ja sen selvittäminen on hyvä asia ja osoittaa hyvää johtamiskulttuuria organisaatiossa. Kyselyjen tuloksien pohjalta voidaan lisätä tietoutta siitä, mikä mahdollisesti voi vaikuttaa työelämän laatua heikentävästi, liittyykö se johtamistapaan vai toimintakulttuuriin ja kuinka laajasta vaikutuksesta on kyse.

Johtaminen on meillä oikeudenmukaista.		
Yksikkö	Y2	Y4
Vastausten vaihteluväli	4 – 5	1 – 5
Vastausten keskiarvo	4,6	3,5
Merkityksen vaihteluväli	4 -5	3 – 5
Merkityksen keskiarvo	4,9	4,5
Vastaukset < 3 (%)	0 %	17 %
Vastaukset = 5 (%)	57 %	17 %

Taulukko 13. Vastausten jakautuminen

### Osaamiseni vastaa työni vaatimuksia

Yksiköiden vastaukset jakoutuivat asteikolle 4–5 (Taulukko 14). Vastaajat kokivat hallitsevansa työnsä erityisen hyvin. Kysymyksen merkityksellisyys vastaajille jakautui tasolle 4–5. Voidaan siis katsoa, että osaamisen ja työn hallinnan merkitys on suuri yksikön henkilöstölle. On myös nähtävillä, että henkilöstö kokee hallitsevansa työn ja sen vaatiman osaamisen.

Osaamiseni vastaa työni vaatimuksia.		
Yksikkö	Y2	Y3
Vastausten vaihteluväli	4 – 5	4 – 5
Vastausten keskiarvo	4,7	4,5
Merkityksen vaihteluväli	4 -5	4 – 5
Merkityksen keskiarvo	4,6	4,5

Taulukko 14. Vastausten jakautuminen

### Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti

Yksikön Y4 vastaukset jakoutuivat asteikolle 1–5, keskiarvon ollessa 3,2. Yksikön Y5 kohdalla vastaukset jakoutuivat asteikolle 3–5 (Taulukko 15). Keskiarvo on 3,7. Kysymyksen merkityksellisyys vastaajille jakautui tasolle 4–5. Keskiarvo nousi molemmissa yksiköissä 4,5–4,6. Voidaan siis katsoa, että ongelmiin puuttuminen ja niiden ratkaisuun liittyvien asioiden merkitys on suuri yksikön henkilöstölle.

Sanallisissa arvioinneissa työpaikan ongelmiin puuttumisessa koettiin epäarvoisuutta. Ongelmiin puuttumisen kokemukseen voi vaikuttaa työntekijän ikä ja asenteet, mutta myös organisaation rakenne saattaa vaikuttaa prosessien keston. On hyvä analysoida mihin ongelmat liittyvät, jotta korjaustoimenpiteet voidaan hahmottaa oikein.

Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti		
Yksikkö	Y4	Y5
Vastausten vaihteluväli	1 – 5	3 – 5
Vastausten keskiarvo	3,2	3,7
Merkityksen vaihteluväli	4 – 5	4 – 5
Merkityksen keskiarvo	4,5	4,6

Taulukko 15. Vastausten jakautuminen

## 11.2 Kyselytutkimuksen analyysi YI-tekijöiden osalta

Seuraavat kysymykset käsittelivät yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä (YI). Toteutuessaan YI-tekijät luovat hyvät perusedellytykset yksikön organisaatiokulttuurille. YI tekijöitä on mm. me-henki, ammattitaidon arvostus ja prosessit.

### Työmotivaationi on hyvä

Yksiköiden työmotivaation taso vaihteli välillä 2–5 (Taulukko 16). Yksiköiden keskiarvojen vaihteluväli oli 3,9–4,2. Tämä on myös Eekoon aiempien työtyytyväisyystutkimusten tulosten kannalta mielenkiintoinen tulos, sillä motivaatio vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työelämän laatuun. Kysymyksen merkityksellisyys nousi tasolle 4,4–4,7. Motivaation kohdalla on syytä pohtia, onko muilla osa-alueilla on motivaatiota alentavia tekijöitä, jotka voivat mahdollisesti syödä motivaatiota ja työn imua.

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiota syöviin hygienie tekijöihin liittyy mm. palkkaus, johtaminen, toimintatavat ja työskentelyolosuhteet, kun taas työtyytyväisyyttä edistäviin tekijöihin kuuluvat saavutukset, kehittyminen ja huomiointi. Motivaation kehittämiseen voidaan liittää sinnikkyys ja tarmokkuus, kokemukset halusta ponnistella myös haasteiden edessä. Motivaatioon liitetään ammattitaito, omistautuminen ja inspiroituminen. Työhön voi uppoutua ja saada sen kokemisesta hyvää oloa. (Koskensalmi jne. 2015.) Motivaation kokeminen on yksilöllistä ja se myös näkyy kyselytutkimusten tuloksissa. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että yhteishengen kohentamiseen ja sen eteen työskentelemiseen on olemassa tahtotilaa.

Työmotivaationi on hyvä			
Yksikkö	Y1	Y2	Y5
Vastausten vaihteluväli	2– 5	2 – 5	3 – 5
Vastausten keskiarvo	4,2	3,9	4
Merkityksen vaihteluväli	4 – 5	4 – 5	3 – 5
Merkityksen keskiarvo	4,4	4,7	4,4
Vastaukset < 3 (%)	20 %	14 %	0 %
Vastaukset = 5 (%)	60 %	43 %	25 %

Taulukko 16. Vastausten jakautuminen

### Meillä on hyvä yhteishenki ja yhteistyömme on sujuvaa

Yksiköiden vastaukset jakoutuivat tasolle 2–5 (Taulukko 17). Yksikön Y1, keskiarvo jäi tasolle 3,6, mitä voidaan pitää tämän kyselytutkimuksen kohdalla melko alhaisena lukuna. Yksikön Y3 yhteishenki arvioitiin tasolle 4. Potentiaali yhteishengen kasvatukseen ja yhteistyöhön on olemassa, sillä kysymyksen merkityksellisyys nousi tasoille 4,6–5. Voidaan siis nähdä, että yhteishenkeä kasvattamalla saavutetaan positiivisia etuja ja sille on myös halukkuutta.

Organisaatioiden vuorovaikutus eri tasoilla on hyvän työpaikan toiminnan edellytys. Näistä vuorovaikutussuhteista voidaan erotella kolme tekijää, joita ovat työntekijöiden ja johdon välinen suhde, työntekijöiden suhde omaan työhön ja organisaatioon sekä työntekijöiden suhde työtovereihin. Esimiehen tehtävä on luoda onnistumiselle edellytyksiä (Great Place To Work, 2016, 23).

Meillä on hyvä yhteishenki ja yhteistyömme on sujuvaa.		
Yksikkö	Y1	Y3
Vastausten vaihteluväli	2– 5	4
Vastausten keskiarvo	3,6	4
Merkityksen vaihteluväli	4 – 5	5
Merkityksen keskiarvo	4,6	5

Taulukko 17. Vastausten jakautuminen

## **Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa**

Kysymys jakoi yksiköiden tulokset välille 2 – 5 (Taulukko 18). Keskiarvot vaihtelivat 3,7–4. Merkityksellisyyden keskiarvot vaihtelivat välillä 4,2–4,5. Sanallisissa palautteissa esitettiin toivomuksia palaverikäytänteiden tehostamisesta sekä tiedonkulun parantamisesta.

Yksiköissä pidetään yhteisiä palaverejä harvoin. Se johtaa siihen, ettei käsiteltävät asiat liity välttämättä ajantasaisiin työasioihin vaan yleisiin asioihin. Ns. mikropalaverejä käydään työvuorojen välillä, jolloin vuoronvaihdon yhteydessä briifataan tietoja. Tämä on hyvä käytäntö. Mikropalaverien tehokkuutta voidaan tehostaa asia- ja kuittauslistalla, jolloin asiat eivät jää muistin varaan. Kuittauslistan avulla voidaan myös havaita mahdollisia koulutustarpeita, jos jokin työvaihe vaatii uuden opettelua. Kampanjoiden ja muiden suurempien tapahtumien kohdalla toivotaan parempaa tiedottamista, jotta tarvittavat toimenpiteet ehditään valmistelemaan. Viestinnän tehokkuutta voidaan kehittää kartoittamalla ja kirkastamalla jo yksiköissä olemassa olevia viestintätapoja.

Laajemmassa vertailussa yksiköiden sisäisen viestinnän parantamiseen on selkeää tarvetta. Yksikkö Y3 rajautui vertailun ulkopuolelle yksikön pienen koon vuoksi. Toiminnan tehostamista voidaan parantaa sähköisten palvelujen, kuten Work Chatin tehokkaammalla käytöllä yksiköissä yleisen viestinnän parantamiseksi. Kaikki eivät koe sen käyttöä itselleen omaksi eivätkä välttämättä halua sekoittaa omaa vapaa-aikaa työasioihin liittyvään viestintään. Perinteiset ilmoitustaulut ja viestikansiot ovat yhä hyviä ja toimivia käytänteitä työyhteisöissä. Tällöin on hyvä kehittää järjestelmällisyyttä ja pitää viestintä selkeänä.

On myös hyvä muistaa, että viestintää tapahtuu paljon keskustellen. Tämä korostaa vuorovaikutustaitojen osaamista ja hallintaa. Hiljasta tietoa siiloutuu paljon tässä yhteydessä, ja siksi tiedon kulkua tulisi pohtia, vaikka sitä ei välttämättä koeta juuri nyt olennaisimmaksi asiaksi. Tiedon avoimen kulkemisen kannalta viestinnän välittämisen keinoja olisi syytä pohtia yksiköissä ja madaltaa kaikkien kynnyksiä käyttää yhteisiä viestintäkanavia.

Organisaation tasolla digitaalisten laitteiden käyttöönotossa tulisi saada yksilöllisempää neuvontaa, esimerkiksi yksiköissä yhteisenä teemapäivänä. Digitaalisten palvelujen, kuten Ortecin, Pecun, Workplacen sekä Kamu-päätteiden tehokas hyödyntäminen on jäänyt pitkälti omalle vastuulle eikä niiden monipuolisuus ei välttämättä avaudu kaikille.

Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.				
Yksikkö	Y1	Y3	Y4	Y5
Vastausten vaihteluväli	2– 5	4 – 5	3 – 4	2 – 5
Vastausten keskiarvo	4	4	3,7	3,8
Merkityksen vaihteluväli	4 – 5	4 – 5	4– 5	2 -5
Merkityksen keskiarvo	4,2	4,5	4,3	4,4
Vastaukset < 3 (%)	20 %	-	0 %	6 %
Vastaukset = 5 (%)	40 %	-	0 %	19 %

Taulukko 18. Vastausten jakautuminen

### Annamme toisillemme kannustavaa palautetta ja kiitosta

Kysymys jakoi yksiköt melko laajasti, ja sitä kysyttiin kaikilta vastaajilta (Taulukko 19). Yksiköiden vastaukset jakautuivat tasolle 1–5. Vastausten keskiarvoja voidaan pitää suhteellisen alhaisina. Kysymyksen merkityksellisyys nosti pääosin keskiarvoja, ja yksikön Y2 kohdalla voidaan puhua jo merkittävästä asiasta, johon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Sanallisissa arvioinneissa kiinnitettiin huomiota siihen, että palautteen tulee kulkea avoimesti molempiin suuntiin.

On hyvä pohtia kuinka palautetta annetaan, millaisella sävyllä ja millaisissa tilanteissa sekä pohtia paalutteen määrää. Ihmiset ovat yksilöllisiä myös sen suhteen kuinka paljon kykenevät ja haluavat vastaanottaa tai antaa palautetta. On myös pohdittava kuinka palaute motivoisi ihmisiä. Palautteen antamisen tulisi liittyä merkityksellisiin asioihin. On myös tärkeää kiinnittää huomiota positiivisen palautteen merkitykseen työyhteisön sisällä. Palautteen kulkeminen kollegojen välillä on yhtä tärkeää tai jopa merkityksellisempää kuin vertikaalinen palaute esimiehen ja työntekijän välillä, sillä se voi parantaa myös työn tekemisen laatua.

Laajemmassa vertailussa kannustuksen ja kiitoksen antamisen merkitys on nähtävillä selkeämmin. Kaikilla yksiköillä on varaa lisätä positiivisen palautteen määrää. Tällä saavutetaan moninkertaista hyötyä myös muilla työhyvinvoinnin osa-alueilla. Positiivisen palautteen avulla työntekijä kykenee kohtaamaan myös haastavampia asioita paremmin. Yksikkö Y3 rajautui vertailun ulkopuolelle yksikön pienen koon vuoksi, mutta tarve palautteen kehittämiseksi on selkeästi nähtävillä. Palautteen antaminen ja kannustaminen ei ole vain yhden-suuntaista, sen tulisi koskea kaikkia työyhteisön jäseniä yhtä lailla ja kulkea myös esimiesten suuntaan.

Annamme toisillemme kannustavaa palautetta ja kiitosta.					
Yksikkö	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Vastausten vaihteluväli	2 – 5	1 – 5	3	3 – 4	2 – 5
Vastausten keskiarvo	4	3,4	3	3,5	3,4
Merkityksen vaihteluväli	4 – 5	4 – 5	4	2 – 5	2– 5
Merkityksen keskiarvo	4,6	4,9	4	3,5	4,4
Vastaukset < 3 (%)	20 %	29 %	-	0 %	19 %
Vastaukset = 5 (%)	40 %	29 %	-	0 %	6 %

Taulukko 19. Vastausten jakautuminen

### Koen, että työpanostani arvostetaan

Yksiköiden vastaukset jakoutuivat tasolle 1–5 (Taulukko 20). Vastauksia voidaan tulkita tämän kyselytutkimuksen osalta melko alhaiseksi, kun tarkastellaan kokonaisuutta. Kysymyksen merkityksellisyys nousi yksikön Y2 kohdalla tasolle 5. Muiden yksiköiden kohdalla merkityksellisyyskeskiarvo oli 4,4–4,5. Voidaan siis sanoa, että henkilöstö kokee vahvaa tarvetta tulla arvostetuksi. Tämä nousee koko organisaation Y1-sektorin keskeisimmäksi kehitystarpeeksi.

Arvostus liitetään voimakkaasti annettuun palautteeseen sekä tapaan, kuinka työntekijät kokevat tulevaisuutensa kohdealueiksi. Arvostus on henkilökohtainen kokemus ja siihen liittyy vahva tunnepitoisuus. Esimerkiksi korona-aikana arvostus voidaan kokea työturvallisuuden parantamisena erilaisilla toimenpiteillä, joilla parannetaan työntekijöiden ja asiakkaiden turvaa. Se on merkinnyt työntekijöille myös erilaisia velvotteita, jotka ovat lisänneet niin työmäärää kuin myös rajoitteita. Arvostus voi olla myös erilaisia henkilöstöetuja. Arvostus on sanoja, tekoja ja välittämistä. Arjessa arvostus on kunnioitusta työtoveria ja hänen ammattitaitoa kohtaan ikään ja kokemukseen katsomatta.

Työyhteisön kokema ja jakama keskinäinen arvostus koetaan tärkeämmäksi voimavaraksi ja se on organisaatiokulttuuria vahvasti sitova nimittäjä. Arvostusta voi olla myös, kun työntekijöille annetaan työrauha ja mahdollisuus toteuttaa ammittaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. Organisaation johdon tekemät säännölliset työpaikkakäynnit ja johdon näkyminen arjessa koetaan henkilöstön tasolla arvostuksena. Työpaikkakäynneissä sovelletaan lean-ajattelun gemba-ajatusta, jossa yrityksen johto havainnoi ja oppii organisaatiosta.

Arvostukselle on ominaista, että se rakentuu pitkän ajan sisällä, mutta sen voi kadottaa hyvin nopeasti. Arvostusta ja luottamusta edistetään yhteisillä pelisäännöillä. Sanallisissa arvioissa työntekijät kokivat arvostuksen puutetta esimerkiksi asiakkaiden hyvästelytilanteissa. Arvostukseen otettiin kantaa toteamalla myös, että ihmiset ovat erilaisia ja tarttuvat asioihin eri tavoin, vaikka lopputulos olisi sama. Työntekijöiden keskinäistä arvostusta voidaan kehittää sisäisen työnkierron kautta. Laajemmin sitä voidaan toteuttaa yksiköiden välisten työnkiertojen kautta.

Laaja vertailu osoittaa, että arvostuksen eteen on varaa tehdä työtä. On myös hyvä pohtia syitä, miksi arvostusta ei koeta, vaikka sitä annetaan ja millä tavoin arvostuksen tulisi näkyä. Arvostukseen liittyy vahvasti myös ammattitaito- ja ammattiyhteisö, jotka rakentuvat työkokemuksen mukana. Yksikkö Y3 rajautui vertailun ulkopuolelle yksikön pienen koon vuoksi.

Koen, että työpanostani arvostetaan.				
Yksikkö	Y2	Y3	Y4	Y5
Vastausten vaihteluväli	3 – 5	3 – 5	1 – 4	3 – 5
Vastausten keskiarvo	3,9	4	3,2	3,9
Merkityksen vaihteluväli	5	4 – 5	4 – 5	3 – 5
Merkityksen keskiarvo	5	4,5	4,5	4,4
Vastaukset < 3 (%)	0 %	-	16 %	0 %
Vastaukset = 5 (%)	29 %	-	0 %	25 %

Taulukko 20. Vastausten jakautuminen

### Meillä on yhdessä laaditut pelisäännöt

Yhteisistä pelisäännöistä kysyttiin kahdelta yksiköltä. Yksikössä Y2 vastattiin asteikolla 1–5 (Taulukko 21). Vastausten keskiarvo oli 4,1, joten voidaan ajatella, että pelisääntöjä on, mutta osa vastaajista ei koe niitä tasa-arvoisiksi. Yksikön Y3 vastaukset olivat asteikolla 3 – 5. Kysymyksen merkitys koettiin molemmissa yksiköissä tasolle 4 – 5. Yhteiset, yhdessä laaditut pelisäännöt nousivat esiin myös mahdollisina kehitystoimenpiteinä ja ne voivat olla keino parantaa kommunikaatiota sekä työyhteisön arvostusta. Erityisesti yksikön Y2 voidaan katsoa hyötyvän yhteisissä, yhdessä laadituista pelisäännöistä.



Meillä on yhdessä laaditut pelisäännöt.		
Yksikkö	Y2	Y3
Vastausten vaihteluväli	1– 5	3 – 5
Vastausten keskiarvo	4,1	4
Merkityksen vaihteluväli	4 – 5	4 – 5
Merkityksen keskiarvo	4,7	4,5

Taulukko 21. Vastausten jakautuminen

### 11.3 Kyselytutkimuksen analyysi PL-tekijöiden osalta

Viimeiset kysymykset keskittyvät motivaatiota eniten nostattaviin vaikuttajiin, päämäärä- ja luovuustekijöihin (PL). PL-tekijöillä on voimakkaasti nostettava vaikutus työelämän laadun mittarissa. PL-tekijät liittyvät innostukseen, pelillisyyteen ja hyödynnettävään luovuuteen. Tasapainoinen ihminen hakeutuu luonnostaan luovuuden pariin ja työelämässä sillä on merkittävä vaikutus tuottavuuden nostossa.

#### Työpaikan ilmapiiri on innostava

Kysymys jakoi vastauksia laajasti eri yksiköiden välillä (Taulukko 22). Yksikön Y1 vastukset jakoutuivat arvoille 2–5, keskiarvolla 3,8. Yksikössä Y2 vastauksissa käytettiin vaihteluväliä 1–5, keskiarvolla 3,6. Yksikössä Y3 vaihteluväli oli 4–5. Yksikön Y5 vastukset vaihtelivat 3–5, keskiarvolla 3,9. Kysymyksen merkityksellisyys luokiteltiin tasolle 3–5, keskiarvoilla 3,8–4,7.

Sanallisissa arvioissa ilmapiiri jakoi mielipiteitä vahvasti: osassa vastauksia yksikön ilmapiiri koettiin hyväksi, mutta sitä söi myös ristiriidat, jotka ilmenevät syyllisten hakemisessa, jos jokin asia ei suju toivotulla tavalla. Esimiehen toimintaa keuhuttiin kannustavaksi ja rakentavaksi.

Työpaikan ilmapiiriä voidaan kehittää yhteisöllisen tekemisen kautta niin työajalla kuin työpäivien muodossa. Työstä on luvallista nauttia, vaikka se koetaankin fyysisesti raskaaksi. On hyvä pysähtyä pohtimaan, mitkä asiat tuottavat iloa yksiköissä. Hiljainen tieto voi olla onnistumisia, kun työprosessin koko elinkaari sujuu ilman virheitä.

Työpaikan ilmapiiri on innostava.				
Yksikkö	Y1	Y2	Y3	Y5
Vastausten vaihteluväli	2 – 5	1 – 5	4 – 5	3 – 5
Vastausten keskiarvo	3,8	3,6	4,5	3,9
Merkityksen vaihteluväli	3 – 4	4 – 5	4 – 5	3 – 5
Merkityksen keskiarvo	3,8	4,7	4,5	4,4
Vastaukset < 3 (%)	20 %	14 %	-	0 %
Vastaukset = 5 (%)	40 %	14 %	-	19 %

Taulukko 22. Vastausten jakautuminen

### Minulla on ajantasainen käsitys, mitä minulta odotetaan työltäni

Kysymykseen vastasivat kaikki yksiköt (Taulukko 23). Yksikön Y4 vastaukset vaihtelivat välillä 1–5, mikä laski sen keskiarvoa 3,5:een. Muiden yksiköiden vastausväli vaihteli 3–5. Näiden yksiköiden vastausten keskiarvo oli 4,4–4,8. Kaikkien yksiköiden kohdalla merkityksellisyys vaihteli keskiarvojen 4,2–4,6 välillä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että suurimmalla osalla on selkeä käsitys työn odotusarvosta ja tavoitteiden ymmärryksestä. Sanallisissa arvioissa tavoitteiden saavuttamiseen otettiin kuitenkin kantaa, ovatko ne realistisesti tavoitettavissa.

Laajassa vertailussa yksiköiden välillä oli selkeitä eroja. Kysymystä voidaan verrata myös aiemmin käsitellyyn teemaan, jossa kysyttiin oman roolin ymmärtämisestä osana organisaation perustehtävää.

Minulla on ajantasainen käsitys, mitä minulta odotetaan työltäni.					
Yksikkö	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Vastausten vaihteluväli	4 – 5	4 – 5	4 – 5	1 – 5	3 – 5
Vastausten keskiarvo	4,8	4,7	4,5	3,5	4,4
Merkityksen vaihteluväli	4 – 5	4 – 5	4 – 5	3 – 5	3 – 5
Merkityksen keskiarvo	4,4	4,6	4,5	4,2	4,2
Vastaukset < 3 (%)	0 %	0 %	-	16 %	0 %
Vastaukset = 5 (%)	80 %	71 %	-	17 %	44 %

Taulukko 23. Vastausten jakautuminen

## Meillä on tapana jakaa / opettaa hyviä käytäntöjä

Asiaa kysyttiin kaikilta vastaajilta (Taulukko 24). Yksiköiden vastaukset jakautuivat 1–5. Kysymyksen merkityksellisyydessä oli eroja. On hyvä pohtia, onko motivaatiolla yhteys käytänteiden jakamiseen, vuorovaikutuksen ja arvostuksen puutteeseen vai koetaanko prosessit niin selkeinä, ettei käytänteiden jakamiselle koeta tarvetta? On selvää, että työyhteisöissä tapahtuu jatkuvaa virtausta: uusia työntekijöitä rekrytoidaan ja vanhoja siirtyy pois. Samalla siirtyy myös paljon hiljaista osaamista ja myös uutta tulee sisään.

Sanallisissa arvioissa oli pohdintaa, onko tarpeen miettiä toimintamalleja, jotka ovat palvelleet vuosia, mutta saattavat olla jääneet ajan hampaisiin. On myös hyvä nostaa esiin toimivia malleja, joista on apua töiden suorittamiseen. Esimerkiksi sanallisissa arvioissa mainittu kuittauslista on oivallinen työkalu, jota seuraamalla kokemattomampikin työntekijä kykenee itsenäisesti suorittamaan työtehtävät. Kuittauslistan kehittäminen voi olla hyvä kehitysprosessi myös laajempaan käyttöön. Lean-ajattelusta voi hyötyä myös tässä, sillä tarkoitus on saada prosessit virtaamaan parhaiten arvoa tuottavalla tavalla pienimmällä mahdollisella hukalla.

Hyviä käytäntöjä tulisi kartoittaa laajemmin eri yksiköiden välillä. Sitä voidaan tehdä käymällä eri yksiköissä katselemassa ja tarkkailemassa, kuinka prosessit toimivat ja kuinka yksiköiden fyysiset rakenteet mahdollistavat työn sujuvoittamisen. Yksiköissä on eri määrä neliöitä käytettävissä esimerkiksi varastotiloissa, mikä on johtanut siihen, että osassa yksiköitä on paljon väljyyttä, kun taas toisissa yksiköissä tilaa on vähän. Myös myymälän koko ja tavarakuljetusten määrä vaikuttavat tilankäytön hallintaan. Käytännön työ opettaa parhaiten, milloin työ etenee pienimmällä mahdollisella kitkalla ja usein käytäntö myös sanelee, kuinka tilankäyttö on muovautunut.

Meillä on tapana jakaa / opettaa hyviä käytäntöjä.					
Yksikkö	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Vastausten vaihteluväli	3 – 5	1 – 5	3 – 5	4 – 5	2 – 5
Vastausten keskiarvo	4,2	3,6	4	4,2	4,1
Merkityksen vaihteluväli	3 – 5	4 – 5	5	4 – 5	3 – 5
Merkityksen keskiarvo	3,8	4,7	5	4,2	4,3
Vastaukset < 3 (%)	0 %	29 %	-	0 %	6 %
Vastukset = 5 (%)	40 %	43 %	-	17 %	25 %

Taulukko 24. Vastausten jakautuminen

### Minua kannustetaan osaamiseni kehittämiseen

Kysymys kohdistettiin kahdelle yksikölle (Taulukko 25). Kysymykseen vastattiin yksikössä Y2 ja Y5 tasolla 3–5. Keskiarvo oli 3,9–4. Kysymyksen merkitys oli tasolla 4,3–4,4. Aineet-tomiin palkitsemiskeinoihin voidaan laskea koulutusmahdollisuudet ja uran edistäminen. Eekoo tukee ja kannustaa työntekijöitään kouluttautumisen mahdollistamisella työn ohessa. Valmistuneita palkitaan stipendeillä. Eekoo työllistä myös paljon nuoria, jotka opiskelevat koulunkäynnin ohella. Kouluttautuminen lisää henkilöstön uramahdollisuuksia ja parantaa motivaatiota. Käytännössä esimiehet kannustavat alaisiaan kehittämään itseään.

Kouluttautuminen voi olla myös työntekijän halua hallita työtään paremmin ja monipuolistaa omaa toimenkuvaa. Tällöin työntekijää ohjaa sisäinen motivaatio itsensä kehittämiseen. Työn monipuolisuutta voidaan parantaa työntekijän oman työsuunnitelman avulla, jossa työntekijä itse suunnittelee ja tarkkailee oman tekemisen onnistumista ja sen seurauksia. Työnkuva laajenee, kun samanarvoisia työtehtäviä nousee entisten rinnalle. Työntekijästä itsestään lähtevä aloitteellisuus ja motivaatio parantaa onnistumista. Esimiehen tehtävä on tarkkailla kuormittumista. Onnistuminen lisää työn tuottavuutta. (Juuti 2006, 68.)

Oppiva organisaatiomallille ominaista on, että se osaa luoda, hankkia ja siirtää tietoa. Se kykenee myös muokkaamaan omaa organisaatiokäytöstä uuden tiedon mukaisesti. Peter Senge (1990) on jakanut oppivan organisaation viiteen kurinalaisuuteen, jota noudattamalla organisaatio kykenee erottumaan hierarkkisesta organisaatiomallista. Näitä pääperiaatteita ovat: 1. systeeminen ajattelu, 2. itsehallinta, 3. sisäiset mallit, 4. yhteinen visio ja 5. tiimioppiminen. Kaiken keskiössä on tiimioppiminen, mikä mahdollistaa oikeassa ympäristössä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen. (Helakorpi 2021.)

Minua kannustetaan osaamiseni kehittämiseen.		
Yksikkö	Y2	Y5
Vastausten vaihteluväli	3 – 5	3 – 5
Vastausten keskiarvo	4	3,9
Merkityksen vaihteluväli	3 – 5	3 – 5
Merkityksen keskiarvo	4,4	4,3

Taulukko 25. Vastausten jakautuminen

### Ideoimme ja/tai toteutamme parannusehdotuksia yhdessä

Kysymykseen kerättiin vastauksia kahdelta yksiköltä (Taulukko 26). Yksikön Y5 vastausten vaihteluväli oli 2–5. Keskiarvoksi jäi 3,6. Kysymyksen merkitys vastaajille jakautui välille 2–

5, keskiarvo nousi 4:ään. Y3 vastausten keskiarvo oli hyvin alhainen: 2,5. Kysymyksen merkityksellisyys pisteytettiin 3–4.

Juuti (2006) kirjoittaa, että päämäärä antaa ryhmälle tavoitteen ja luo merkityksen toiminnalle. Ryhmässä toimiminen sitoo ja edistää tavoitteeseen sitoutumista ja lisää yhteenkuuluvuutta. Sillä on motivoiva vaikutus. (Juuti 2006, 121.) Vastausten perusteella on nähtävillä, että yhdessä tekemistä on kannattavaa lisätä. On hyvä pohtia muiden motivaatiotekijöiden vaikutusta, jotka voivat mahdollisesti laskea halukkuutta yhteiseen tekemiseen ja pohtia, voiko yhteisen ideoinnin avulla nostaa myös muita itsearvoisuustekijöitä.

Ideoimme ja/tai toteutamme parannusehdotuksia yhdessä.		
Yksikkö	Y3	Y5
Vastausten vaihteluväli	2 – 3	2 – 5
Vastausten keskiarvo	2,5	3,6
Merkityksen vaihteluväli	3 – 4	2 – 5
Merkityksen keskiarvo	3,5	4

Taulukko 26. Vastausten jakautuminen

### **Kehityskeskustelut tukevat työskentelyäni, kehittymistäni ja jaksamistani**

Kysymys esitettiin kahdelle yksikölle (Taulukko 27). Y3 vastausten keskiarvo oli 3. Vastaukset olivat tasolla 3–4. Yksikössä Y4 vastattiin tasolla 1–5. Keskiarvo on 3,3. Kysymyksen merkitys vastaajille oli keskiarvoltaan 4 ja merkitys pisteytettiin kaikkien vastaajien osalta tasolle 4.

Kehityskeskusteluissa käytetään yhteistä kyselylomaketta, jossa selvitetään työntekijän omaa käsitystä toimenkuvasta ja tavoitteista. Apukysymyksillä kysytään motivaatiosta sekä laatumittauksesta sekä organisaation tavoitteista. Kysymyksillä kartoitetaan omaa osaamista ja kehittymistarpeita sekä asiakaskohtaamiseen liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Kehityskeskustelussa käydään läpi myös omaa työhyvinvointia ja työyhteisön ilmapiiriä, sekä palautetta ja palkitsemiskäytänteitä. Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa, useimmiten syksyllä.

On mahdollista, että tässä kysymyksessä mitattu matala pisteytys voi liittyä siihen, että henkilöstökyselyjä tehdään liian harvoin, jolloin niistä seuraavat toimenpiteet jäävät tehottomiksi. Työelämän laadun säännöllisellä ja kevennetyllä mittauksella voidaan tehdä nopeampia korjaavia toimenpiteitä yksiköiden tarpeiden mukaan.

Tämä opinnäytetyö osoittaa, että eri yksiköillä on erilaisia tarpeita, joihin toivotaan löytyvän vastauksia. Hiljainen tieto voidaan tämän mittauksen perusteella kuvata tuntemuksena, joka vaatii tarkempaa analyysiä ja täsmällisempiä toimenpiteitä, joihin QWL-kyselyn kaltainen mukautettu työkalu on hyvä apuväline.

<b>Kehityskeskustelut tukevat työskentelyäni, kehittymistäni ja jaksamistani.</b>		
<b>Yksikkö</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>
Vastausten vaihteluväli	3	1 – 5
Vastausten keskiarvo	3	3,3
Merkityksen vaihteluväli	3 – 4	4
Merkityksen keskiarvo	3,5	4

Taulukko 27. Vastausten jakautuminen

## 12 QWL:n hyödyntäminen ja kehittämisehdotukset

### 12.1 Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalun hyödyntäminen

Kyselytutkimuksen konkreettinen hyöty organisaatiossa voidaan laskea henkilöstötuottavuuden laskentatyökalulla. Kappaleessa 5 on käsitelty teoriassa henkilöstötuottavuuden laskentakaavan tuotantofunktiota, jossa työelämän laatu lasketaan tuotannontekijäksi. Laskennassa työaika jaetaan kahteen osaan: nimelliseen työaikaan ja teholliseen työaikaan. Nimellinen työaika sisältää lomat, poissaolot, perehdytykset, perhevapaat, koulutukset ym. Tehollinen työaika on aineetonta henkilöstöpääomaa, jota organisaatio pyrkii hyödyntämään täysmääräisesti, ja sitä kuvataan työelämän laadulla. Tehollisen työajan tuotos on nähtävillä liikevaihdossa, johon työelämän laatu vaikuttaa euromääräisesti.

Seuraava laskelma on rakennettu Eekoon vuoden 2020 tilinpäätöksen avainluvuilla (Taulukko 22). Syötettyjä avainlukuja ovat liikevaihto, henkilöstökulut sivukuluineen sekä muuttuvat ja kiinteät kulut sivukuluineen. Laskelmaan syötetään vuoden 2020 henkilöstömäärä, joka oli Eekoolla 924 henkilöä. Yrityksen luokitus ja päätoimiala hakee laskennalle tilastollisia perusarvoja. Laskelma huomioi yrityksen koon, toimialan, markkinatilanteet ja liiketoimintalogiikan. Laskelman tulos tarkentuu, mitä tarkemmin organisaation perustietoja on käytettävissä. Kyselyn tuottama QWL-indeksi on syötetty taulukon alimmalle riville. Laskelma ilmoittaa lyhyen aikavälin QWL:n kehittämistavoitteen, jonka perusteella harmaalla pohjalla oleva taloudellinen hyöty on laskettavissa (Taulukko 23).

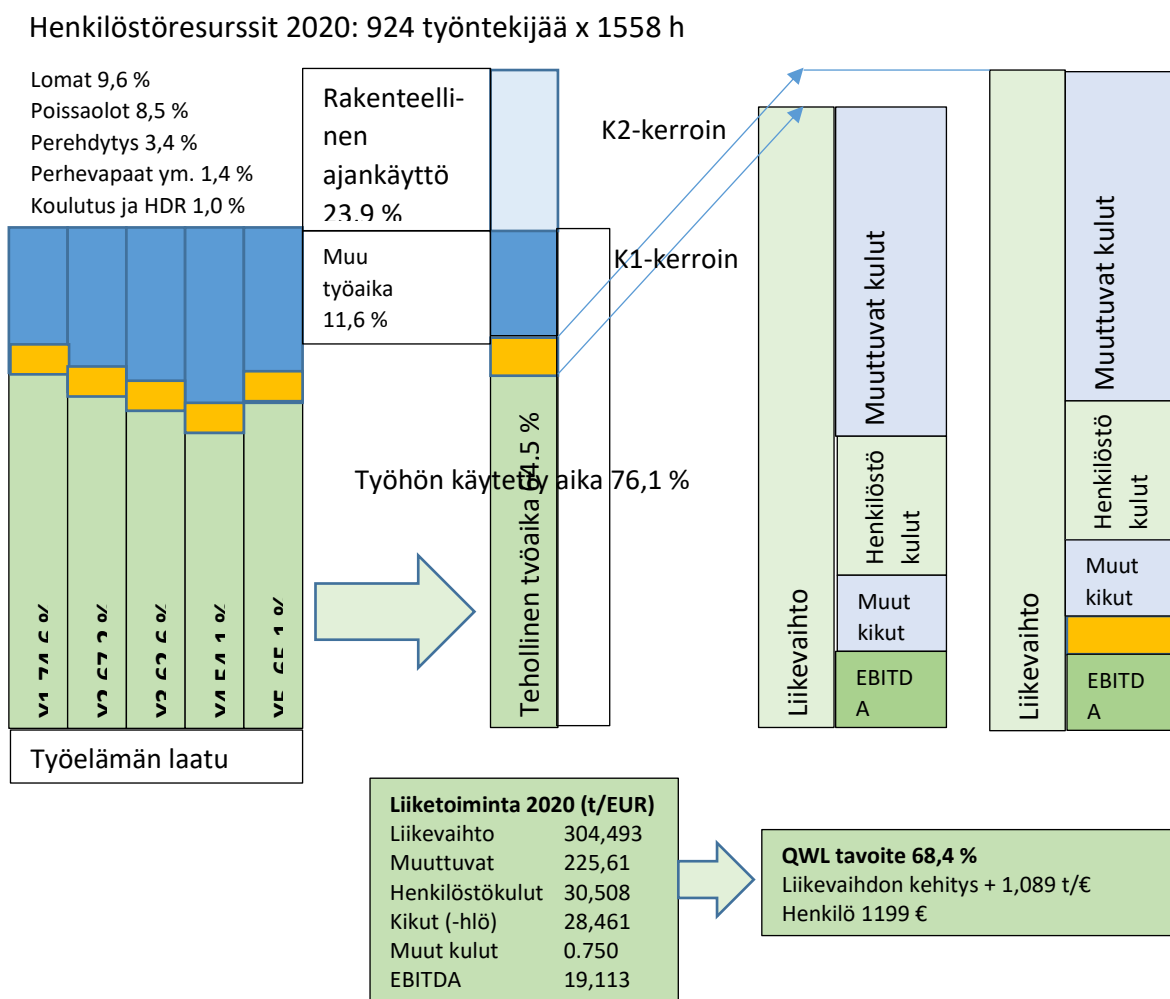
Copyright ©2021 Marko Kesti, Copyright info		OHJE	
Yrityksen kokoluokka	Suuri yritys		
Yrityksen luokitus	KM		Henkilötyövuosien määrä (FTE)
Yrityksen päätoimiala:	Kauppa		907,9
Markkinatilanne	Tasainen		Liikevaihto per työntekijä (HCRF)
Liiketoimintalogiikka	Ei määritely		335 390
<b>Tiedot tilikaudelta:</b>	<b>2020</b>		Bruttokate per työntekijä
Liikevaihto (€):	304 493 000		86 005
Henkilöstökulut sivukuluineen (€):	30 508 000	10,02 %	Tehdyn työn tuottavuus (HCVA)
Muuttuvat kulut, aineet ja tarvikkeet (€):	225 661 000	74,11 %	54 656
Muuttuvat kulut, ostopalvelut (€):	750 000	0,25 %	Henkilöstötuottavuuden indeksi (HCROI)
Kiinteät kulut ilman henkilöstökuluja (€):	28 461 000	9,35 %	2,56
	EBITDA	6,28 %	Henkilöstökulut per työntekijä (HCCF)
			33 604
Henkilöstömäärä (tilikauden alussa, kpl):	924		EBITDA per työntekijä
Lähteneiden työntekijöiden määrä (kpl)	201		21 052
Uusien työntekijöiden määrä (kpl):	169		TDABC (Time-Driven-Activity-Based Cost)
Henkilöstön sairauspoissaolopäivät yhteensä (pv):	12 089	5,19 %	29,23
Poissaolot eriteltynä			HRBR €/h (Asiakasarvon tuottokerroin)
• Lyhyet poissaolot työnantajan luvalla (pv):	474	0,20 %	338,44
• Lyhyiden sairauspoissaolojen määrä (max 10 pv) (pv):	6 940	2,98 %	
• Pitkien sairauspoissaolojen määrä (yli 10 pv) (pv):	4 437	1,91 %	
• Tapaturmapoissaolot (pv):	237	0,10 %	
Perhe- ja opintovapaat (pv):	5 689	2,44 %	
Lomautukset ja työtaistelut (pv)	119	0,05 %	
Yliytöt (pv)	711	0,31 %	
Lomat (pv)	22 307,94	9,58 %	
Työelämän laatu (%)	64,5 %	=>	QWL tavoite = 68,4%

Taulukko 22. Henkilöstötuottavuuden laskenta Eekoon 2020 tilinpäätöstietoja hyödyntäen

TULOKSET KEHITTÄMISEN HYÖDYISTÄ	Vuositasolla	per HTV
Sairauspoissaolojen vähentymisen tuoma hyöty	248 433 €	274 €
Vaihtuvuuden vähentymisen tuoma hyöty	84 365 €	93 €
Työelämän laadun (QWL) parantumisen tuoma hyöty	756 163 €	833 €
<b>Henkilöstötuottavuuden kehittämisen hyödyt yhteen:</b>	<b>1 088 960 €</b>	<b>1 199 €</b>

Taulukko 23. Henkilöstötuottavuuden vaikutus liikevaihtoon Eekoon 2020 tilinpäätöstietojä hyödyntäen

Laskelma voidaan kuvantaa seuraavasti (Kuvio 22). K1-kerroin tuottaa vuoden 2020 laskennallisen liikevaihdon. Oikeanpuoleiseen EBITDAn kasvuun vaikuttaa työelämän laadun (QWL) parantamiseen tehdyt toimenpiteet, jotka ovat kuvattu oransseilla palkeilla. Tämä tarkoittaa sitä, että tehollisen työajan suhde paranee sairauspoissaolojen, koulutuksen ja vaihtuvuuden tuottamalla hyödyllä.



Kuvio 22. Henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntäminen Eekoon 2020 tilinpäätöstietojä hyödyntäen (mukailien Kesti 2014)



Henkilöstötuottavuuden kehittämisen hyödyt vuositasolla ovat oheisessa laskelmassa suuntaa antavia, ja tulokset tarkentuvat, mitä lähemmin organisaation tietoja pystytään syöttämään laskelmaan. On kuitenkin jo todettava, että työelämään laatuun panostaminen tarkoittaa potentiaalista liikevaihdon kasvua, joka ei sido niinkään investointeja vaan toteutuu käytännön työympäristössä päivittäisessä toiminnassa.

Käytännössä Eekoon kohdalla 64,8 % QWL:n parantaminen 68,4 %:iin toisi organisaatiolle hieman yli miljoonan euron liikevaihdon lisäyksen. Työntekijää kohden tulos paranee lähes 1200 € vuodessa. Tulos syntyy sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden vähentymisen sekä työelämän laadun tuottaman hyödyn paranemisena. Se lisää potentiaalia hiljaisen tiedon säilyttämiseen organisaation käyttöpääomana, kun huomioidaan ettei kaikki tieto ole kartoitettua tai sanoitettavissa, mutta tiedolla on kuitenkin toiminnallinen funktio.

Tulosta voidaan analysoida myös suppeamman työelämän laatua mittaavan kyselyn kautta: kyselytutkimuksissa oli jokaiseen itsearvostuksen kohtaan kohdistuvia samoja kysymyksiä, jolloin vastausten tulosta voidaan verrata keskenään tarkemmin. Tämä vertailu osoitti QWL-indeksin olevan 65,8 %, joka nosti QWL:n tavoitetasoa 69,7 %:iin. Euromääräisesti liikevaihdon tuloksen paraneminen on samaa luokkaa, mikä puoltaa myös sitä ajatusta, että työelämän laatua voidaan mitata myös suppeammalla kyselytutkimuksella luotettavasti.

## 12.2 Työelämän laadun kehittäminen

Työelämän laadulla on selkeä yhteys organisaation tuottavuuteen. Työelämän laatua heikentää monet tekijät: sairauspoissaoloista syntyvät kustannukset ovat yrityksille merkittävä vuosittainen kuluerä. Työelämän laatuun vaikuttaa niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Sisäisistä tekijöistä esimerkiksi mielekkyyuskato on huomionarvoinen asia: ihmiset kokevat muutoksen usein stressaavana ja negatiivisena asiana, mutta toisaalta myös työn yksipuolisuus heikentää työelämän laatua. Organisaatioiden ulkoiset paineet jatkuviin muutosprosesseihin ovat kilpailukykyyn ja kehityksen kannalta päivänselviä asioita, mutta muutoskyky on tärkeää myös henkilöstön uusiutumiskohtalle ja innovaatiolle. Tuottavuuden parantaminen kysyy motivaatiota, mutta sen täytyy rakentua kokonaisuuden kautta.

Työelämän laadun kehittämisen kannalta on tärkeää ottaa huomioon hiljaisen tiedon mitauksessa hyödynnettävää merkityksellisyyden mitattavuutta. Sen avulla voidaan nähdä eri yksiköiden tarpeet ja voidaan analysoida, parannetaanko yksikössä laatua vai määrää. Jatkuvan kehittämisen mallin tulisi olla voimakkaampi tekijä pidemmällä aikavälillä, jolla estetään työelämän laadun heikkenemistä. Tilapäinen heikkeneminen on mahdollista, mutta siihen reagoiminen on täsmällisempää ilmiön kokonaisvaltaisen tunnistamisen kautta.

Organisaatioiden kolme keskeisintä inhimillistä menestystekijää ovat esimiestoiminta, toimintakulttuuri ja prosessit, jotka osaamisen kautta vaikuttavat eniten tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Näin ollen voidaan puhua organisaation kompetenssitekijöistä. Toimintakulttuurin merkitys onnistumisessa on kiistaton. Schein (1985) on todennut, että avoin keskustelu on selkeimpiä tunnusmerkkejä menestyvillä yrityksillä.

### 13 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyöni keskeisin aihe oli kartoittaa hiljaisen työn merkitystä työelämän laadussa. Tutkimus paljastaa potentiaalin, joka piilee työyhteisön sisällä. Se todistaa myös, että työelämän laatu on merkittävä tuotannontekijä organisaatiossa, joka voidaan tieteellisesti mitata ja laskea sen tuottamaa taloudellista hyötyä. On myös huomioitava hiljaisen tiedon yhteys työn merkityksellisyyden ja henkilöstön arvostuksen kokemisessa. Työelämän laatu elää joka päivä. Tästä johtuen olisi tärkeää pitää organisaatio ketteränä ja avoimena toimintaympäristönä. Työelämän laadun mittausta, tavoitteita ja toimenpiteitä tulisi kehittää, jotta työyhteisö voi kehittyä jatkuvan parantamisen ajattelutavan mukaisesti useilla eri sektoreilla.

Paras etu saavutetaan, kun työelämän laadun mittausta toteutetaan säännöllisesti. Laajempi mittaus tulisi tapahtua kerran vuodessa, mutta luotaus toteutettaisiin useita kertoja vuodessa kevennetyllä versiolla, jossa painotetaan eri yksiköiden kehittämistarpeita ja niiden toteutumista, niistä kerättyjen esitietojen pohjalta. Kyselyt ja toimenpiteet kohdennetaan jokaiselle yksikölle sopiviksi. Kerättyä tietoa voidaan hyödyntää ja varioida laajemmin ja innovatiivisemmin, jolloin työelämän hiljainen tieto jalostetaan koko organisaation yhteiseen käyttöön. Työelämän laadun mittausta voidaan kehittää kokonaisuudeksi, jolla on suora yhteys kehityskeskusteluformaattiin.

Tämän opinnäytetyön kehittämistoimenpiteenä voidaan ajatella QWL-mittauksen laajentamista koko organisaatioon. Organisaation työelämän laadun kehittämistä tulisi toteuttaa yksiköiden kehittämisen kautta. Kohdistamisella saavutetaan paras hyöty kunkin toimialan tarpeisiin. Eekoon toimialat kattavat päivittäis- ja käyttötavarakaupan, matkailu- ja ravitsemuspalvelut, autokaupan sekä ABC-liikennemyymälätoiminnan, ja niillä kaikilla on omat erityispiirteensä. Laajempi kokonaiskuva ja tarkempi mittaustulos voidaan muodostaa, kun eri toimialojen tarkemmat tulostiedot ovat käytettävissä, mutta potentiaali eri toimialojen kasvulle on olemassa inhimillisten tuotannontekijöiden ja jatkuvan kehittämisen mallin hyödyntämisen kautta.

Jatkotutkimuksissa olisi hyvä pohtia oppivan organisaation mallia osana henkilöstöjohtamisen strategiaa laajempuna kokonaisuutena ja analysoida itseohjautuvuuden vaikutuksia organisaation toimintaan. Oppivan organisaation mallissa muutos on jatkuva prosessi, jossa korostuu asteittainen oppiminen. Systeminen ajattelu yksilöi ja identifioi jokaisen osaksi kokonaisuutta, jolla on vaikutus ja merkitys koko organisaation toimintaan. Itsehallinnan kautta kaikkien henkilökohtaisten ominaisuuksien hyödyntäminen liittyy osaksi organisaation oppimista. Sisäisten mallien vaikutus korostuu avoimen keskustelun ja

toimintakulttuurin kautta. Yhteinen visio tarkoittaa yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, joihin päästään tiimioppimisen kautta. Tiimioppiminen tapahtuu yhteisen innovaation ja koordinoinnin kautta, joka on seurausta yhteisestä kielestä ja ymmärryksestä.

Peter Senge on todennut: tiedon jakaminen ei ole ihmisten tietämyksen ottamista ja antamista, se pätee vain informaation jakamiseen. Tiedon todellista jakamista tapahtuu vain, kun ihmiset ovat aidosti kiinnostuneita toistensa auttamisesta kehittämään uusia mahdollisuuksia toiminnan parantamiseksi, joka on oppimisen prosessien luomista. (Senge 1996, kirjottajan suomennos.) Tällä viitataan tiimioppimiseen, jossa koko työyhteisö kommunikoi ja tuottaa synergiaa.

Organisaatiokulttuurin arvioiminen ja ymmärtäminen ovat lähtökohta sen rakentamiselle ja vahvistamiselle (Schein 2001). Tämän takia arvioiti tulisi kohdistaa ajankohtaiseen ongelmaan tai kysymykseen ja liittyä sen tehtävän toteuttamiseen. Se edellyttää työn oletusten, uskomusten ja luonteen tunnistamista, sekä siinä työskentelevien henkilöiden ja heidän motiivien tuntemista, yksiköiden johtamisen ja ilmapiirin arviointia. (Kuusela 2015, 170–171.) Organisaatioiden tulisi painottaa muutoksissa koko organisaatiokulttuurin muutosta, sen sijaan, että painotetaan pelkästään ilmapiirin muutosta.

Inhimillisen pääoman merkitys päivittäistavarakaupan toiminnassa on kiistaton. Henkilöstön vaikutus asiakaskokemuksen onnistumiseen näkyy laajana toiminnallisena verkostona, joka ilmenee niin ostokokemusten kuin myös elämysten luonnissa. Sosiaalisen vaikutuksen merkitys on laajentunut sähköisten palvelujen käyttöönoton myötä ja tuonut henkilöstön entistä lähemmäs asiakasta. Se tarkoittaa myös arvostuksen kasvattamista: osaava ja sitoutunut henkilöstö antaa organisaatiolle inhimilliset kasvot, jotka näkyvät arjessa ja kohtaamisissa. Inhimillinen verkosto luo myös positiivista kuvaa työnantajana, joka koetaan työhaussa tärkeänä. Organisaatiokulttuurin vaikutus voidaan näin katsoa lähtevän liikkeelle jo ennen työnhakua.

Tämä opinnäytetyö todistaa, että hiljaisella tiedolla voidaan parantaa kollektiivista osaamista ja lisätä kilpailukykyä. Sen vuoksi organisaatioiden tulisi osata hyödyntää sitä tehokkaammin, vaalia sen olemassaoloa ja parantaa hiljaisen osaamispääoman saatavuutta työelämän laatua parantavilla toimenpiteillä. Tämä opinnäytetyö on osoittanut millä osa-alueilla toimintaa voidaan tehostaa päivittäistavarakaupan alalla ja mitkä asiat koetaan jo olemassa oleviksi vahvuuksiksi. Hiljaisen tiedon jakamisen tuoma hyöty näkyy strategian toteutumisenä, jolloin työn merkityksen sisäistäminen ja yksilön tekemän työpanoksen vaikutuksen ymmärtäminen avautuu kokonaisuutena, joka toteutuu prosessien onnistumisena. Opinnäytetyöni inspiraation lähteenä on ollut koko Eekoon henkilöstö, organisaation rakenteiden ymmärtäminen, työssä oppiminen ja erilaiset asiakaskohtaamiset.

## Lähteet

Eekoo. 2020. Etelä-Karjalan Osuuskaupan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä Corporate Governance Statement 2020. Viitattu 14.7.2021. Saatavissa <https://cdn.aok.wp.s-cloud.fi/uploads/sites/2/2021/01/13111423/corporate-governance-statement-2021.pdf>.

Eekoo. 2021. www-sivu. Viitattu 2.5.2021. Saatavissa <https://eekoo.fi/tietoa-meista/>

Glisby, M. & Holden, N. 2003. Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. Knowledge and Process Management, 2003-01. 29–36. Viitattu 2.10.2021. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdi\\_crossref\\_primary\\_10\\_1002\\_kpm\\_158](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_crossref_primary_10_1002_kpm_158)

Great Place to Work. 2016. Suomalaisen työelämän tila 2016-tutkimus. Viitattu 15.9.2021. Saatavissa [https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/FI\\_Suomalaisen\\_tyoelaman\\_tila\\_2016\\_FI.pdf](https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/FI_Suomalaisen_tyoelaman_tila_2016_FI.pdf)

Helakorpi, S. 2004. Mentorointi ja hiljainen tieto. Proviisoriyhdistys.net. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa [https://www.proviisoriyhdistys.net/sites/default/files/helakorpi\\_seppo\\_-\\_mentorointi\\_ja\\_hiljainen\\_tieto\\_1.pdf](https://www.proviisoriyhdistys.net/sites/default/files/helakorpi_seppo_-_mentorointi_ja_hiljainen_tieto_1.pdf)

Helakorpi, S. 2021. Oppiva organisaatio. www-sivu. Viitattu 1.10.2021. Saatavissa <https://sites.google.com/site/organisaatiojajohtaminen/Oppiva-organisaatio>

Hirsijärvi, S.; Remes, P. ja Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. E-kirja. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. E-kirja. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kesti, M. 2020. Henkilöstötuottavuuden laskentafunktio Marko Kesti. Youtube-video. Viitattu 26.5.2021. Saatavissa <https://youtu.be/n52onWTAqXg>

- Kesti, M. 2021. QWL-indeksi (QWL index). Youtube-video. Viitattu 19.5.2021. Saatavissa <https://youtu.be/cHIH7GbbTPE>
- Korh, G. von, Ichijo, K & Nonaka, I. 2000. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. E-kirja. Oxford University Press. Viitattu 27.7.2021. Saatavissa <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=679609>.
- Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J., Pahkin, K. 2015. Inostava esimies. Inpistä! Esimiehelle työkirja. E-kirja. Helsinki: Kopio-Niini Oy. Viitattu 15.9.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lappalainen, P. 2017. Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. Viestijät-blogi. Viitattu 15.9.2021. Saatavissa <https://viestijat.fi/eettinen-johtajuus-organisaation-vuorovaikutuksen-perustana/>
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mayor, P & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 15.6.2021. Saatavissa [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-730-9.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf)
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. EU: UNIPress.
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa <https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>
- Partti, H. 2020. Vahva yrityskulttuuri on talenttimagneetti. Alma Media. Viitattu 2.6.2021. Saatavissa <https://studio.kauppalehti.fi/tyo-ja-ura/alma-media-vahva-yrityskulttuuri-on-talenttimagneetti>
- Puusa A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, A & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIPress, 43–62.
- Puusa, A & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIPress.
- Riikola, J. 2021. Asiakasomistajan etu on kaiken tekemisemme lähtökohta ja päämäärä. Eekoo tänään. Nro 1/2021. Etelä-Karjalan Osuuskaupan asiakaslehti. Viitattu 26.5.2021.

Saatavissa <https://www.lukusali.fi/index.html?p=Eekoo&i=0baaa93c-b9f9-11eb-873f-00155d64030a>

S-ryhmä. 2021a. S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2020. Viitattu 26.5.2021. Saatavissa [https://downloads.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/50FAkjsV4664NmjndJZlqx/94d98e76d333dffcdd3a91a284ddd2e2/S\\_Vuosi\\_ja\\_vastuullisuus\\_2020\\_FI.pdf](https://downloads.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/50FAkjsV4664NmjndJZlqx/94d98e76d333dffcdd3a91a284ddd2e2/S_Vuosi_ja_vastuullisuus_2020_FI.pdf)

S-ryhmä. 2021b. S-ryhmän yrityskumppaniksi. Viitattu 26.5.2021. Saatavissa <https://s-ryhma.fi/yrityksille/s-ryhman-yrityskumppaniksi>

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2020. Työvoimatutkimus. Työllisyys Ja Työttömyys 2020, Liitetaulukko 21. Tehdyt työtunnit vuodessa palkansaajaa kohti työnantajasektorin ja toimialan (TOL 2008) mukaan vuosina 2016–2020, 15–74-vuotiaat. Tilastokeskus. Viitattu 24.7.2021. Saatavissa [https://www.stat.fi/til/tyti/2020/13/tyti\\_2020\\_13\\_2021-03-04\\_tau\\_021.fi.html](https://www.stat.fi/til/tyti/2020/13/tyti_2020_13_2021-03-04_tau_021.fi.html)

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

Venho, K. 2018. Organisaatiokulttuuri on merkittävin menestyksentekijä. HR Viesti. Viitattu 2.6.2021. Saatavissa <https://www.hrviesti.fi/natiivi/27/organisaatiokulttuuri-on-merkittavin-menestyksentekija>

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

## Liite 1. Esimiesten haastattelun teemat

1. Yksikön koko (monta vakituista työntekijää, kesätyöntekijöiden osuus, monta työntekijää tekee työtä useammassa eri yksikössä)
2. Henkilöstön ikäjakauma
3. Monta vuotta esimies on toiminut tehtävässä (aikaisemmat yksiköt ja/tai työtehtävät). Monta vuotta Eekoon palveluksessa?

### **Keskeisimmät kyvykkyudet eli inhimilliset menestystekijät päivittäisessä toiminnassa: organisaatiokulttuuri, esimiestyö, prosessit (O, E, P)**

4. Millainen on yksikön tunnelma? (O)
5. Onko ristiriitoja, kuinka ne ilmenevät ja liittyykö ristiriidat työtapoihin vai muihin asioihin? (O, P)
6. Miten ongelmatilanteet ratkotaan? (O, E)
7. Millainen keskustelukulttuuri yksiköissä on? (O)
8. Miten kuvailisit työyhteisön dynamiikkaa, miten se on muotoutunut? (O)
9. Minkälaisissa tilanteissa esiintyy turhautumista? (O, P)
10. Millaisissa asioissa ja/tai tilanteissa tulee tietokatkoja? (O, P)
11. Missä asioissa voisi olla kehitettävää? (O, P)
12. Onko yksiköllä yhteisiä toimintatapoja, joita ei esiinny muualla? Millaisia? (P)
13. Miten yksikkö viestii? (O, E, P)
14. Millainen yksikkö on johtaa? (E)
15. Kuinka yksikkö kohtaa muutokset? (O, E)
16. Kokeeko esimies, että pystyy tai haluaa vaikuttaa esim. työtehtävien kiertoon? (E)
17. Kokeeko esimies, että työtehtävien kierrättämiseen on tarvetta? (E)
18. Kolme hyvää asiaa, jotka esimies haluaisi viedä seuraavaan yksikköön tai olisi halunnut tuoda edellisestä yksiköstä? (O, E, P)



## Liite 2. Saatekirje

Hei,

Teen opinnäytetyötä Lab ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikölle yhteistyössä Etelä-Karjalan Osuuskaupan kanssa. Opinnäytetyöni aihe on organisaation hiljainen tieto ja sen vaikutus työelämän laatuun, sekä kuinka sitä voidaan ohjata hyviksi käytänteiksi.

On tutkittu, että hiljainen tieto lisää organisaation kilpailukykyä. Se vaikuttaa myös työelämän laatuun ja henkilöstön työhyvinvointiin. Hiljainen tieto on jo olemassa oleva voimavara, jonka hyödyntämiseen ei tarvita suuria investointeja vaan kaikki lähtee pienistä teoista, jotka kytkeytyvät vahvasti työelämän laatuun. Olennaista on tietää, kuinka tietoa voidaan kerätä ja jakaa. Hiljaisen tiedon jakamisella voidaan lisätä myös työyhteisön kollektiivista osaamista. Hiljaista tietoa ei ohjata organisaatioissa ylhäältä alas, vaan sen syvin osaaminen ja tieto löytyy henkilöstöstä ja heidän esimiehistään.

Työelämän laatu käytännön tasolla on tekoja, tuntemuksia ja tietoa, joka tapahtuu päivittäisessä toiminnassa. Päivittäistavarakaupan alalla laatu on vahvasti sitoutunut asiakaskokemukseen ja sen onnistuneessa toteuttamisessa hyvinvoivalla henkilöstöllä on merkittävä rooli.

Tämä kysely on laadittu yhteistyössä tutkimuksen kohteeksi valikoitujen Eekoon yksiköiden esimiesten kanssa. Kyselyllä mitataan työelämän laatua, joka on perusta hiljaisen tiedon kartoittamiseen. Kyselyn tulosten perusteella voidaan laskea työelämän laatua määrittävä indeksi QWL (Quality of Working Life). Sinun roolisi kyselyn vastaajana on siis merkittävä, sillä ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö on koko yrityksen käyntikortti.

Kysely ei kerää millään tavoin henkilötietojasi ja säilyttää täysin identiteettisuojaasi. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Kysely kerää yksiköiden numeerista dataa, joka laskee vastauskeskiarvoa. Kysely on avoinna syyskuun alkuun 2021 ja voit vastata siihen, vaikka omalla puhelimellasi tai työpaikan tietokoneelta.

<https://link.webpolsurveys.com/S/A4F0EB56668FAB98>

Ystävällisin terveisin,

Piia Holappa

[piia.holappa@student.lab.fi](mailto:piia.holappa@student.lab.fi)

[piia.holappa@sok.fi](mailto:piia.holappa@sok.fi)