



Työhyvinvointikulttuurin johtaminen IT-yrityksissä

Sonja Laitinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Marraskuu 2021

Tekniikan alat

Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma

Laitinen, Sonja

Työhyvinvointikulttuurin johtaminen IT-yrityksissä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2021, 89 sivua

Tekniikan alat. Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää millaisena IT-yritysten työhyvinvointikulttuuri ja johtaminen koetaan sekä työntekijöiden että johtajien näkökulmasta. Tavoitteena oli kartoittaa startup-tyyppisten yritysten työhyvinvointikulttuurien tämänhetkistä tilaa ja tarjota yrityksille tietoa työhyvinvoinnin kehittämistä varten.

Tutkimus toteutettiin kysely- ja haastattelututkimuksena. Kyselyyn vastasi kolme IT-yritystä ja haastateltuun osallistuivat yritysten johtohenkilöt. Jokaisen yrityksen tulokset käytiin lävitse yritykselle järjestetyssä workshopissa. Yrityksen edustajat saivat kommentoida havaintojaan tuloksista ja kertoa tulosten pohjalta tehtävistä työhyvinvointiin vaikuttavista toimenpiteistä. Tutkimustuloksena jokainen yritys sai tietoa oman yrityksen työhyvinvoinnin nykyisestä tilasta, sekä ideoita niiden kehittämiseen. Lisäksi toimeksiantajayritykselle toteutettiin materiaalia perehdyttämisen ja HR-toiminnan pohjaksi yrityksen intranettiin.

Johtopäätöksinä tutkimuksesta voidaan todeta työhyvinvointikulttuuriin vaikuttavan kokonaisvaltaisesti hyvin monet yrityksen asiat, toiminnot ja prosessit. Työntekijöiden yksilölliset tarpeet vaikuttavat siihen, mitä he yritykseltä ja sen työhyvinvoinnilta tarvitsevat. Työntekijöiden työhyvinvointi ja työkyky on kokonaisuus, jota yritys voi tukea monilla eri tavoilla. Palkka ja työsuhte-edut ovat yksi asia, mutta oleellisempaa on työn sisältö, työilmapiiri ja työn johtaminen sekä viestintä. Työhyvinvointi on asia, jota yrityksissä pitää johtaa osana muuta tekemistä. Sen keskeisiä asioita ovat inhimillisuus, avoimuus ja viestintä. Hyvällä johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden päivittäiseen hyvinvointiin.

Avainsanat (asiasanat)

johtaminen, työhyvinvointi, työhyvinvointikulttuuri

Laitinen, Sonja

Leading a well-being culture in IT companies

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2021, 89 pages.

Engineering and Technology. Master's Degree Programme in Technological Competence Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

In the master's thesis, it was studied how well-being culture and leadership are seen in IT companies from both employees' and leaders' point of view. The target was to research the current situation and provide information for small and medium-sized companies that still have startup mindset, to improve their current well-being at work culture.

The study was formulated by doing a questionnaire and interviews. The research was done for three IT companies, whose employees answered to the questionnaire and leaders were interviewed. Research results were introduced for each company in a workshop and participants had a possibility to tell their observations about the results and define ideas how to improve things to achieve better well-being at work. As a result, each company got their own company's results from the surveys, and ideas how to improve well-being at work in the future. In addition to this, induction and HR related material was collected and published for the applicant company, in their intranet.

As a conclusion, it can be said that well-being at work is a combination of many different things, including people and processes. Each employee's individual needs affect what kind of things they need from the company and the well-being at work. Employer can support this in many ways. Salary and perks are one thing, but the content of the work, atmosphere, leadership, and communication are even more essential things. Well-being at work is one thing that leaders need to lead among other daily things. The key things in well-being at work are humanity, transparency, and communication. Good leading has a very important role in employee's daily well-being.

Keywords/tags (subjects)

leadership, well-being at work, well-being at work culture

Sisältö

1	Henkilöstön hyvinvointi yrityksen kilpailuetuna	3
2	Tutkimuksen tavoitteet, aineisto ja tutkimusmenetelmät	5
3	Työhyvinvointikulttuuri	8
3.1	Työhyvinvointikulttuurin määrittäminen.....	8
3.2	Työhyvinvointi	10
3.2.1	Lain määrittämä työhyvinvointitoiminta	13
3.2.2	Työsuhde-edut	14
3.3	Yrityksen johtamisen peruskäsitteitä	16
3.4	Henkilöstöjohtaminen.....	18
3.5	Henkilöstöhallinnon prosessit	22
3.5.1	Työantajamarkkinointi, rekrytointi ja palkkaus	22
3.5.2	Perehdytys	22
3.5.3	Työntekijöiden ja esimiesten kehittäminen	24
3.5.4	Sitouttaminen ja palkitseminen.....	34
4	Työhyvinvointikulttuurin johtaminen.....	35
4.1	Johtajuuden määritelmä	35
4.2	Johtamisen tulokset ja tavoite	42
4.3	Hyvä johtaja.....	44
5	Työn toteutus	49
5.1	Kyselyt, haastattelut ja workshop	49
5.2	Työhyvinvointikulttuurin materiaalipaketti	53
6	Tulokset.....	53
6.1	Kyselyiden ja haastatteluiden yhteenveto.....	53
6.2	Tutkimuksen yhteenveto	65
6.3	Jatkotutkimukset.....	66
6.4	Tulosten luotettavuus ja eettisyys	67
7	Johtopäätökset ja pohdinta	68
	Lähteet	72
	Liitteet	75
	Liite 1. Henkilöstökysely ja tulokset	75
	Liite 2. Johtajan haastattelupohja	87
	Liite 3. Materiaalipaketin sisältö	89

Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin laajennettu malli (Aura & Ahonen 2016, muokattu).....	11
Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen kehitysportaat (Aaltonen ym. 2014, muokattu).....	20
Kuvio 3: Henkilöstöhallinnan elinkaari (Wise Consulting 2021)	22
Kuvio 4: Motivaation kaava (Kupias ja Peltonen 2009, muokattu)	28
Kuvio 5: Yksilön perustarpeet (Leppänen ja Rauhala 2013, muokattu)	30
Kuvio 6: Johtamisavaruus (Aaltonen ym. 2003, muokattu).....	36
Kuvio 7: Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet (Sydänmaanlakka 2016, muokattu)	49
Kuvio 8: Tutkimustyön vaiheet	50
Kuvio 9: Työhyvinvointi koostemateriaalin sisältöalueet	51
Kuvio 10: Esimerkki koostemateriaalin teoriaosuudesta	52
Kuvio 11: Esimerkki koostemateriaalin tuloksista	52
Kuvio 12: Nelikenttäyhteenvedo tutkimuksen tuloksista	64

1 Henkilöstön hyvinvointi yrityksen kilpailuetuna

Työhyvinvointi koskee jokaista työtä tekevää. Hyvinvoiva henkilöstö palvelee sekä työntekijää itseään että yritystä. Manka & Manka (2016) kiteyttääkin tämän hyvin:

”Pitäkäämme työnantajina huolta tärkeimmästä pääomasta, ihmisistä, koska innostuneissa, aloitekykyisissä ja sitoutuneissa työntekijöissä on tulevaisuuden menestys.”

Menestyvässä yrityksessä on hyvässä tasapainossa liiketoiminta ja henkilöstön hyvinvointi. Jotta yritys menestyisi myös pitkällä aikavälillä, on sen tärkeää pitää huolta henkilöstöstä eri keinoin. Startup-yritykset lähtevät usein liikkeelle hyvällä liikeidealla ja toisinaan hurjallakin kasvuvauhdilla mutta viimeistään kasvun myötä henkilöstön toimintaan on panostettava laaja-alaisemmin kuin silloin, kun mukana on vain muutamia henkilöitä.

Ammattitaitoinen henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi ja siitä on tärkeää pitää huolta eri keinoin. Yritykset toteuttavat työhyvinvointiin ja HR-asioihin liittyvää toimintaa hyvin eri tavoin. Tähän vaikuttaa luonnollisesti yrityksen koko ja se missä vaiheessa elinkaarta yritys on, onko se jo pidempään toiminut vai startup-vaiheessa. Pienemmissä yrityksissä erillisiä HR-osaajia ei voida edes palkata, vaan HR-työ tehdään muiden roolien ohella. Yrityksen kokonaisvaltainen strategia määrittelee mille tasolle työhyvinvointikulttuurin rakentaminen halutaan viedä. Työntekijöiden on helpompi sitoutua yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti silloin, kun yrityksen arvot ja asenteet kohtaavat työntekijän näkemyksen. Yksilölle työhyvinvointi on sitä, että töissä on kivaa. Mistä tämä sitten koostuu ja mitkä asiat ovat kenellekin merkityksellisiä, onkin monimutkainen kysymys, johon jokaisella työntekijällä on oma vastauksensa.

Työhyvinvointikulttuuri heijastuu myös yrityksen brändiin ja työnantajamielikuvaan erityisesti työnhakutilanteissa. Työhyvinvointiin liittyvät asiat voivat olla merkittävä kilpailuvaltti, kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan voimakkaasti kilpailtuihin paikkoihin. Työntekijöihin ja heidän osaamiseensa on tärkeää panostaa sillä koko henkilöstön osaaminen määrittää sen, kuinka pitkälle yritys pystyy menemään jatkuvasti muuttuvassa, rankasti kilpaillussa yritysmaailmassa.

Työhyvinvoinnin systemaattinen kehittäminen on noussut yritysten toiminnassa tärkeäksi osa-alueeksi ja johtamisessa kulttuurimuutos painottaa ihmisten johtamista. Tässä opinnäytetyössä

sidottiin nämä kaksi isoa kokonaisuutta yhteen ja selvitettiin IT-yritysten työhyvinvointikulttuuria ja siihen kuuluvia osa-alueita sekä johtamisnäkökulmaa työhyvinvoinnin edistämiseen. Tutkimus toteutettiin kolmelle startup-tyyppiselle suomalaiselle IT-alan yritykselle, jotka olivat halukkaita selvittämään tämän hetkistä työhyvinvointiaan ja johtamistaan. Yritykset olivat kooltaan 20–30 henkilöä. Perusteena aiheen rajaukseen otettiin näkökulmaksi se, että tämän kokoisissa yrityksissä sekä HR-toimintoihin että johtamiseen liittyvät asiat eivät ole vielä välttämättä tarkkaan rajattua, strukturoitua tai organisoitua. Yrityksen pitää kuitenkin hoitaa eri asiat osana yrityksen perustoimintoja, esimerkiksi tiettyjä HR-asioita voi hoitaa toimitusjohtaja tai tiimin vetäjä sen mukaan miten ehtii. Myös työntekijöiden määrä on jo sellainen, että se vaatii erikseen määriteltyjä prosesseja yhteistyön sujumiseen.

Yrityksen johto voi vaikuttaa merkittävästi yksilön työhyvinvointiin, joten ei ole yhdentekevää miten HR-toimintaa tai työhyvinvointia johdetaan. Leppänen ja Rauhala (2013) toteavatkin onnistumisen johtamisen lähtevän aina johtajasta itsestään. Siksi on tärkeää ymmärtää millainen on johtajana ja millaiset kriteerit hyvälle johtajalle on yleisesti määritelty ja näitä käydäänkin lävitse tämän työn teoriaa ja kysymykset hyvästä johtajuudesta olivat myös osana toteutettua tutkimusta.

Tutkimustulos koostuu yritysten työntekijöiden eli asiantuntijoiden omista arvioista, näkemyksistä ja kokemuksista sekä lisäksi johdon näkemyksestä asioihin. Tutkimuksessa oli tärkeää selvittää kohtaavatko työntekijän ja työnantajan näkemykset ja toiveet, ja mitkä ovat ne konkreettiset asiat, joita yrityksen kannattaisi kehittää omassa tekemisessään, jotta työhyvinvointi olisi hyvällä mallilla. Selvitystyön pohjalta rakennettiin malli, jolla työhyvinvointikulttuurin nykyinen tilanne saatiin määriteltyä ja rakennettua työkalupohja työhyvinvointikulttuurin edistämiseen strategian määrittelemälle tasolle. Tässä työssä työhyvinvointikulttuurilla tarkoitetaan sitä, miten yritys sisäisesti rakentaa työntekijöihin liittyvät HR-asiat sekä yrityksen toiminnan niin, että yrityksen työntekijöiden odotukset kohtaavat yrityksen määrittelemän strategian työhyvinvoinnin toteutuessa.

Sekä työhyvinvointia että johtamista on tutkittu kaiken kaikkiaan eri tahoilla paljon monista eri näkökulmista. Myös opinnäytetöissä johtamista ja työhyvinvointia on käsitelty eri näkökulmista. Ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimuksia on kuitenkin vain muutamia teknologia-alalle ja niistä

yksikään ei keskity näin laajasti useampaan yritykseen, muut työt ovat yleensä tehty vain yksittäiselle yritykselle. Myös yliopistoon tehtyjä tutkimuksia sekä kansainvälistä materiaalia käytiin lävitse mutta nämä sijoittuvat pääasiassa akateemiseen tutkimukseen ja tämä tutkimus haluttiin pitää mahdollisimman konkreettisenä, jotta yritykset saisivat siitä aidosti hyötyä päivittäiseen tekemiseensä. Tietoperusta pohjautui myös ajatukseen siitä, että yritykset saavat laaja-alaista näkemystä asioihin, joita heidän tulee ottaa huomioon yrityksentyöhyvinvointikulttuurin rakentamisessa.

Tässä työssä käsiteltiin laajemmin muutamien yritysten näkemyksiä. Koska tutkimus toteutettiin pienille yrityksille, joilla ei välttämättä ole vielä strukturoitua HR-toimintaa, käsiteltiin työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä aiheita melko laaja-alaisesti. Näin yritykset saivat käyttöönsä monipuolista tietoa yrityksen työntekijöiden mielipiteistä ja voivat sen myötä kehittää toimintaansa laaja-alaisesti eteenpäin. Yrityksillä ei useinkaan ole mahdollisuutta jatkuvasti tehtäviin tutkimuksiin, siksi tämän laajuisen tutkimuksen ajateltiin antavan heille kokonaisvaltaista tietoa nykytilasta.

2 Tutkimuksen tavoitteet, aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä osa-alueet ovat merkittäviä työhyvinvoinnin kannalta pienessä tai keskisuuressa IT-yrityksissä, ja mitkä ovat johtamisen kannalta oleellisia asioita ymmärtää, jotta työntekijöiden työhyvinvointi toteutuu. Työssä haluttiin selvittää, kohtaako johdon määrittämä strategia käytännössä sen mitä työntekijät haluavat ja tarvitsevat. Johdolle haluttiin myös tarjota työkaluja näiden kohtaamiseen ja selventää asioiden merkitystä koko työhyvinvointikulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Työ rajattiin koskemaan toimeksiantajayritystä vastaavia yrityksiä. Sisällön osalta haluttiin monipuolisesti selvittää eri aihealueita eikä ollut luontevaa jättää tiettyjä kokonaisuuksia pois tutkimuksesta, jotta siitä saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen ja yritysten toimintaa laajasti palveleva.

Tutkimusongelman pohjalta määritettiin kolme tutkimuskysymystä:

- Mistä asioista työhyvinvointi koostuu IT-yrityksessä?
- Kuinka rakentaa hyvinvoiva työkuulttuuri IT-yritykseen?
- Kuinka työhyvinvointikulttuuria kehitetään ja johdetaan?

Tutkimusote

Tutkimusote on menetelmien kokonaisuus, jolla ongelma ratkaistaan. Tutkimuksia voidaan tehdä laadullista eli kvalitatiivista ja määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusotetta käyttäen. (Kananen 2015). Tässä tutkimuksessa oli luontevaa hyödyntää näitä molempia malleja aineistonkeruu- ja analysointimenetelminä eli tehdä case-tutkimus. Kananen mukaan case-tutkimuksen tavoitteena on saada syvälinen ja monipuolinen kuva ilmiöstä, jota tutkitaan. Kehittämistutkimuksessa poistetaan jokin ongelma tieteellisin keinoin (Kananen 2015). Tämän opinnäytetyön osalta kyseinen vaatimus ei täyty, sillä työhön ei kuulu seuranta ongelmien ratkaisemisesta esimerkiksi tutkimuksessa tuotetun materiaalin tai lisääntyneen johtamistiedon myötä. Kuten Kananenkin (2015) toteaa, yritykset tekevät kehittämishankkeita jatkuvasti mutta jos ne eivät täytä tutkimusasetelmia, ne ovat vain kehittämishankkeita, eivätkä kehittämistutkimuksia. Yrityksillä ei useinkaan ole tarvetta ja resursseja lähteä toteuttamaan muutoksia varmistaen niitä tieteellisesti. Yritykselle riittää muutoksen tapahtuminen, sillä liiketoiminnan kehittäminen yrityksissä on arkipäivää kilpailukyvyyn saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kehittämistutkimuksen määrittäminen toimintatutkimuksesta on kuin veteen piirretty viiva, ja tämän opinnäytetyönkin osalta siinä on tulkintaa, sillä tuotettava materiaali voidaan ajatella olevan ratkaisu työhyvinvointikulttuurin ongelmiin.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aiheistonkeruumenetelmiä ovat dokumentit, havainnointi, haastattelut ja kyselyt. Sekundääriaineistoa ovat olemassa olevat dokumentit, joita tutkimuksessa hyödynnetään ja primääriaineisto, jota tuotetaan tutkimusta varten. Tutkimus vastaa ”Mistä tässä on kyse?” -kysymykseen ja sen tulokset ovat sanoja, joiden avulla tutkimuksessa pyritään syvälliseen ymmärtämiseen tutkittavasta kohteesta. Tavoitteena ei ole jonkin ilmiön yleistäminen vaan ymmärtäminen. (Kananen 2015)

Haastatteluilla selvitetään eri osapuolten näkemyksiä saaden aitoa tietoa ilmiöstä. Kananen mukaan haastattelut kannattaa aloittaa ylimmästä johtoportasta kokonaiskuvan saamiseksi. Haastatteluissa haastattelijan pitäisi saada luotua luottamuksellinen suhde haastateltavaan, jotta hän saa tarvittavat tiedot tutkimukseensa. Haastattelu voi olla avoin haastattelu tai kysely. Teemahaastattelu on yksi muoto, jossa haastattelu viedään lävitse keskustelemalla aihealueen asioista teemoitain. Haastattelussa voidaan esittää lisäkysymyksiä teemojen sisällöistä, vuoropuhelu onkin teemahaastattelun oleellinen osa. Haastattelijalla tulee olla pohjatietoa teemasta, jota haastattee.

Hyvä suunnittelu takaa kaikkien teemahaastatteluun valittujen osa-alueiden käsittelyn, vaikka haastattelu ei etenisikään teema kerrallaan vaan useita teemoja käsiteltäisiin rinnakkain. Teemahaastattelusuunnitelma pitää sisällään suunnitelman kysymyksistä, haastattelun etenemisestä ja tutkimuksen etenemisestä. Haastattelurunkoon sisällytetään yrityksen tai ilmiön taustatietoja ja tiedot haastattelun toteutuksesta. Haastattelut tallennetaan äänenä ja puretaan tekstimuotoon (litterointi), jonka jälkeen ne voidaan analysoida. Haastattelun voi toteuttaa myös sähköpostitse. Sähköpostihaastatteluun on tärkeää saada mukaan vastaavan kaltaista vuorovaikutteisuutta kuin mitä kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa on. (Kananen 2015)

Perinteisesti haastattelut on pyritty toteuttamaan kasvotusten, jolloin voidaan käyttää tehokkaasti myös elekieltä. Olosuhteiden vuoksi verkkohaastattelu voi olla kuitenkin parempi haastattelutapa, ja sen etuna on etäisyyden pitäminen haastateltavaan, jolloin on helppoa pysyä asiassa. Myös haastattelun aikatauluttaminen voi olla joustavampaa, kun ei tarvitse käyttää aikaa matkustamiseen. Virtuaalisen tai kasvotusten tapahtuvan haastattelun saa toteutettua nopeammalla aikataululla, sähköpostien vaihteluun voi vierähtää pidempikin aika. (Kananen 2015) Toisaalta sähköpostitse käyty keskustelu on jo kirjallisessa muodossa, jolloin materiaalin muokkaaminen analysoitavaan muotoon on nopeampaa haastattelun jälkeen.

Laadullinen aineisto voi olla tekstin lisäksi äänitteitä, kuvaa, videoita tai muita ihmisen tekemiä töitä. Laajat video- ja ääniaineistot täytyy litteroida, eli purkaa tekstimuotoon, jotta ne voidaan analysoida. Litteroitu aineisto segmentoidaan eli luokitellaan asiasisältöihin. Esiin tulevat rakenteet nimetään ja tästä kokonaisuudesta tulee tutkittavan ilmiön sisältö. Eri aineistojen sisältö on vertailukelpoista vain silloin kun ne ovat tekstimuodossa formalisoituina. (Kananen 2015) Lopulta tulokset voidaan tulkita tutkijan näkökulman mukaisesti.

Kvantitatiivista eli määrällistä aineistonkeruumenetelmää hyödynnettiin kyselylomakkeessa. Kyselylomakkeen kysymyksien tulee Kanasen mukaan olla suorassa yhteydessä teorioihin, joita tutkimuksessa käsitellään. Tuloksena saadaan numeerista dataa, jota voidaan vertailla ja analysoida tilastotieteen keinoin. Määrällisestä tutkimuksesta saadaan lukuja, joiden tulkinta on huomattavasti yksiselitteisempää kuin laadullisen tutkimuksen tulokset. (Kananen 2015)

Tutkimuksen kohde

Tutkimukseen valittiin mukaan kolme pientä tai keskisuurta IT-yritystä, joissa työskenteli alle 30 henkilöä. Tutkimuksen osana toteutettu materiaalipaketti toteutettiin toimeksiantajana toimineelle Taimer Oy:lle. Taimer Oy on suomalainen ohjelmistoyritys, jonka Taimer-tuote on monipuolinen toiminnanohjausjärjestelmä. Tuote on suunnattu kaikenkokoisille yrityksille ja eri alojen toimijoille, päätoimialoinaan sillä on pienet ja keskisuuret insinööri- ja suunnittelutoimistot sekä mainostoimistot. Jyväskylästä lähtöisin oleva yritys työllistää tällä hetkellä alle 30 työntekijää Jyväskylässä ja Helsingissä. Yritys on kasvava ja kehittyvä ja se tähtää tulevaisuudessa entistä vahvemmin kansainvälisille markkinoille. (Saarinen 2021) Taimer Oy:n sen hetkistä perehdytysaineistoa kerättiin materiaalipaketin pohjaksi. Tässä tutkimuksessa sekundääristä materiaalia olivatkin juuri Taimer Oy:llä jo olevat perehdytys-, HR- ja ohjelmistotuotannonprosessimateriaalit. Primääriaineisto saatiin kyselyistä, haastatteluista ja workshoppeista.

Tutkimus koostui kolmesta osasta: johtajien haastattelu, työntekijöiden kysely ja tulosworkshop. Tutkimuksen kokonaiskulku on kuvattu seuraavassa kaaviossa (). Teemahaastattelu tehtiin yrityksen päätöksen mukaisesti yhdelle tai useammalle johtajalle. Kyselylomake lähetettiin sähköisesti kaikkien yrityksen työntekijöiden täytettäväksi ja tulokset analysoitiin koko yrityksen osalta. Tulokset käytiin lävitse workshopissa johtajien ja heidän määrittelemien avainhenkilöiden kanssa. Workshoppeissa käytiin lävitse ajatuksia tuleviin kehityskohteisiin. Jokainen vaihe tuotti siis tutkimusaineistoa analysoitavaksi.

3 Työhyvinvointikulttuuri

3.1 Työhyvinvointikulttuurin määrittäminen

Työhyvinvointikulttuurilla käsitetään tässä tutkimuksessa koko yrityksen sisäistä toimintaa, sitä millaiseksi kokonaisuudeksi yritys haluaa muodostaa toimintatapansa ja -mallinsa, millaisia ominaisuuksia se työnteossa ja työntekijöissä sekä asioissa arvostaa. Vahva ja koherentti yrityskulttuuri tuo tuloksekkaan toimintakyvyn yritykselle (Peltonen 2015). Pitkällä aikavälillä yrityksen menestys rakentuu toimivan yrityskulttuurin varaan. Yrityksessä on tällöin yhtenäinen tunne identiteetistä (me-henki), se mukautuu toimintaympäristön tarpeisiin ja kuuntelee sitä herkällä korvalla ja hakee

ideoita epätavallisesta ajattelusta, lisäksi yritys on varovainen talousasioissa, jotta säilyttää vapauden tehdä omia päätöksiä (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004).

Liiketoiminnan visio, strategia ja tavoitteet määrittävät suunnan niin johtamiselle, liiketoiminnan suunnittelulle kuin sen kehittämisllekin. Näiden pohjalta määräytyy henkilöstön nykyiset ja tulevaisuudessa tarvittavat kyvykkyydet ja tarpeet (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004) ja niiden pohjalta määritellään myös henkilöstöstrategia. Strategian, arvojen ja etiikan määrittelyn avulla voidaan ymmärtää, miten visio saavutetaan (Tuominen 2020). Strategiaan kuuluu ajattelemista siitä, mikä on ajankohtaista, mihin suuntaan asiat ovat menossa isossa ja pienessä mittakaavassa, ja miten muutokset vaikuttavat yksilöihin (Leppänen & Rauhalta 2013). Jos yksilöihin kohdistuvaa strategiaa ei määritetä, ei yrityksellä käytännössä ole henkilöstöstrategiaa.

Yrityskulttuurin voidaan ajatella jakautuvan näkyvään ja näkymättömään. Näkyvää on tietoinen ja tiedostettu kulttuuri; kirjatut ja ääneen lausutut asiat, joiden pohjalta voidaan tehdä havaintoja. Näkymätöntä ovat erilaiset asenteet, arvot, uskomukset ja oletukset, tunteet, hiljainen tieto ja vuorovaikutussuhteet. Näitä tunnepuoleksikin kutsuttuja asioita on vaikeampi tunnistaa ja ymmärtää, mutta ne vaikuttavat merkittävästi jokapäiväiseen työskentelyyn. Kirjatut arvot ovat näkyvää kulttuuria mutta niihin suhtautumiseen, ja sitä kautta käyttöönottoon, vaikuttaa yksilön asenteet ja tunteet. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 94-95)

Organisaatiokulttuurin yhtenäistävissä mallissa kulttuuri on voimakkaasti yhtenäistä kaikissa tasoissa. Työntekijät jakavat yrityksen arvot laajasti. Yrityksen identiteetti on tällöin hyvin vahva ja selkeä. Erottavassa mallissa johtamiskulttuuri on erillään ammatillisesta kulttuurista, jolloin syntyy helposti alakulttuureita. Pirstaleisessa mallissa kulttuuri on jakautunut tilanteen mukaisesti pieniin ryhmiin, eikä yhteistä kulttuuria ole helppo löytää. (Peltonen 2015) Yrityskulttuuri muotoutuu hitaasti ja jokainen työntekijä vaikuttaa siihen. Uuden työntekijän tulee oppia ”talon tavat”. Työntekijät eivät välttämättä ymmärrä miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään ja kysyttäessä vastaukseksi saadaan ”koska ne on tehty näin aina”. Kun yritys kasvaa siihen pisteeseen, että toimintatavat on hyvä kirjata ylös, jotta kaikilla on mahdollisuus niitä noudattaa, joudutaan usein miettimään, miten meillä nyt toimitaan ja miten halutaan toimia jatkossa, onko nykyinen toimintamalli varmasti hyväksytty ja toimiva myös tulevaisuuden kannalta. Kaiken toiminnan

pohjalla on kuitenkin aina oltava liiketoiminnan perusasiat: missio, strategia, visio ja arvot. Paketista koostuu yrityksen identiteetti, joka sekin on hyvä pukea sanoiksi.

Työhyvinvointikulttuuri rakentuu liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian pohjalta. Strategiassa määritellyt asiat muodostavat pohjan, johon muut asiat linkittyvät. Tämä pohja määrittää, mille tasolle työhyvinvointikulttuuri voidaan viedä. Jos johto ei ole halukas kehittämään jotain tiettyä osa-aluetta, esimerkiksi työsuhde-etuja, ei yrityksen työntekijöillä ole näitä mahdollista saada. Tästä voi tulla pieni tai iso arvostiriita työnantajan ja työntekijän välille, ja työntekijät voivat kokea, ettei heitä arvosteta tarpeeksi. Yrityksen on tärkeää tietää mitä työntekijät haluavat, jotta johto voi viedä yritystä suuntaan, joka tuo hyvinvointia työhön. Muuten he ovat vaarassa menettää tärkeimmän pääomansa, ihmiset. Kulttuuriin voi vaikuttaa avainhenkilövalinnoilla, arvojen määrittelyllä ja kehittämällä kulttuuria näiden arvojen pohjalta (Alahuhta 2015, 44).

”Älyllinen pääoma menee sinne, missä sillä on eniten kysyntää ja pysyy siellä, missä sitä parhaiten kohdellaan.” Halinen & Jakonen (2020)

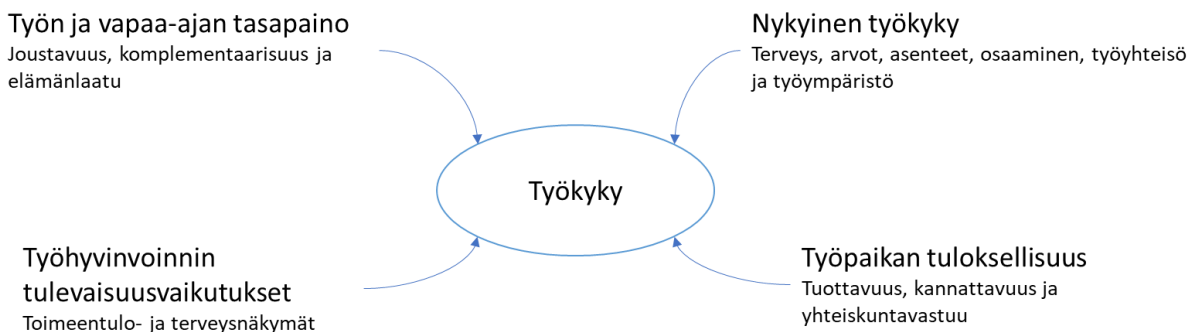
Ilmapiiri kukoistaa silloin kun ihmiset ovat aidosti läsnä, asioista voidaan puhua avoimesti, asioista otetaan vastuuta, toisia pyritään ymmärtämään, yhteistyötä tuetaan ja kilpailuhenkisyyttä välte-
tään (Halinen & Jakonen 2020). Yrityskulttuurin rakentuminen on toisten ihmisten ymmärtämistä, huomioonottamista ja yhteistyössä rakentamista ja kehittämistä.

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin liittyy kaikki työelämän osa-alueet, esimerkiksi laatu- ja turvallisuusasiat, työympäristö ja työilmapiiri. Työn tulee olla turvallista ja työntekijöiden tulee olla terveitä ja sitoutuneita työhönsä. Pitkällä aikavälillä työntekijöiden työhyvinvointi määrittää oleellisesti yrityksen menestymisen. Työhyvinvoinnin puute johtaa nopeasti erilaisiin ongelmiin, niin työyhteisössä kuin työntekijän henkilökohtaisessa elämässäkkin. Stressi, kiusaaminen, erilaiset konfliktit, päihteiden käyttö tai mielenterveysongelmat ovat tyypillisimpiä syitä ja seurauksia huonosti voiviin työntekijöihin ja työympäristöihin. Työhyvinvointia voidaan edistää hyvällä johtamisella, viestinnällä ja osaamisen kehittämällä. (International Labour Organization 2021)

Työhyvinvointi on täysin johdettava osa-alue yrityksessä. Työkykyjohtamisella on mahdollista tuoda varsinkin pidemmällä aikavälillä isojakin säästöjä, kun asiaa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti: Työn tuottavuus nousee merkittävästi henkilöstötuottavuutta kehittämällä ja sen rinnalla työhyvinvoinnin puutteita korjaamalla. Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa työhyvinvointiin panostamiseen. Hyvässä tilanteessa olevat yritykset investoivat enemmän esimerkiksi koulutukseen, liikuntaan ja virkistystoimintaan. (Aura & Ahonen 2016). Ihminen on luotu liikkumaan, sopeutumaan ja oppimaan uutta (Leppänen & Rauhala 2013, 317). Työelämässä kaksi viimeisintä toteutuvat helposti. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia tukiessaan työnantajat voivat järjestää esimerkiksi liikuntaan liittyviä työsuhde-etuja, jolloin ensimmäinenkin osio toteutuu ja työelämä tukee täysipainotteisesti ihmisen kokonaisuutta.

Auran & Ahosen (2016, 21) määrittelemä tarkennettu työhyvinvointimalli on kuvattu kuviossa 1. Työkyky koostuu siis kaikista elämän osa-alueista. Esimerkiksi työaikojen joustavuus vapaa-ajan menojen mukaan tuo hyvinvointia työhön. Vastaavasti työstä saa etua vapaa-aikaan ja se tukee esimerkiksi sosiaalisuutta. Kun työn tekijä kokee saavansa työstä enemmän kokonaistyökyvyn tullessa huomioiduksi, hän pystyy antamaan työhön enemmän omasta osaamisestaan.



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin laajennettu malli (Aura & Ahonen 2016, muokattu)

Yleisellä ilmapiirillä on merkitystä työntekijöiden arkeen. Menestyvissä yrityksissä on positiivinen henki, joka tarttuu työntekijöihin ja innostaa heitä. Johtajien asenteella ja esimerkillä on luonnollisesti tähän suuri merkitys. Tunteilla on suuri merkitys asioiden ymmärrykseen. Työntekijöiden ei pitäisi vain kuulla mikä on tärkeää vaan heidän pitäisi tuntea se. Kun työntekijät aidosti ymmärtävät esimerkiksi yrityksen mission, he voivat viedä sitä eteenpäin oikeilla teoilla päivittäisessä tekemisessään. (Gordon 2017)

Resilienssi, sisu ja henkinen hyvinvointi

Muuttuvassa työympäristössä tapahtuu koko ajan asioita, joihin ei voida ennalta varautua. Tämän takia onkin tärkeää, että peruspelissäännöt ovat tiedossa ja näiden raamien sisällä voidaan toimia joustavasti. Resilienssi tarkoittaa sitä, miten henkilö tai yritys mukautuu yllättäviin tilanteisiin ja kuinka niistä palautuu (Työterveyslaitos 2021). Se onkin tänä päivänä tärkeä ominaisuus sekä yksittäiselle henkilölle että koko työyhteisölle. Resilienssikäsitetä lähellä on suomalainen sisu, joka vie meitä eteenpäin vaikeuksissa. Leppäsen ym. (2013, 68) mukaan sisu on tokenemiskykyä ja muutokkyvykkyyttä. Resilienssin ajatellaan olevan sisua joustavampi versio ja sisu pitää sisällään enemmän jääräpäisyyttä ja yksin yrittämistä, resilienssiin kuulussa myös muiden vaihtoehtojen pohdintaa (Aho 2019).

Henkinen vahvuus ja sinnikkyys sekä tahto auttavat ammentamaan uutta ja jatkamaan epäonnistumisen jälkeen. Sinnikkäät henkilöt sopeutuvat muutoksiin muita paremmin. Yrityksistä sinnikkäimpiä ovat ne, joissa koetaan positiivisia tunteita. Negatiiviset tunteet laskevat sinnikkyyttä ja tuottavuutta. Työsuoritusten paraneminen, yritykseen sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat seurausta yrityksen myönteisistä tunnetiloista. Näiden taustalla on koko psykologinen pääoma koko yrityksen ja yksilön tasolla: itseluottamus, usko tulevaisuuteen, optimisti ja sinnikkyys. (Leppänen & Rauhala 2013, 70) Ympäristöllä on suuri vaikutus mieleemme, joten ei ole yhden tekevää millaisessa toimistossa päivittäinen työ tehdään (Leppänen & Rauhala 2013, 56). Myös tunneympäristö vaikuttaa tekemiseemme. Harmoninen ympäristö voi esimerkiksi auttaa olemaan luovempi ja tekemään työtä rauhallisemmin ja keskittyneemmin sekä olemaan läsnä. Läsnäolo on edellytys ajattelulle ja päätöksen tekemiselle (Leppänen & Rauhala 2013, 270).

Työuupumus on tänä päivänä valitettavan yleistä. Jo vuonna 1996 esitetyn Maslachin tutkimuksen mukaan työuupumukseen vaikuttaa yli- tai alikuormitus, arvokonflikti, riittämätön palkitseminen, epäoikeudenmukaisuus, vaikutusmahdollisuuksien puute ja yhteisön puute. Henkilön työhyvinvoinnista huolta pitävä yritys mahdollistaa uusiutumisen ja oppimisen niin jokaiselle yksilölle, tiimille kuin koko yrityksellekin. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 206). Mieliälään, eli pitkään kestävään tunnekokemukseen, vaikuttaa hyvin monet asiat. Kun yksilö pystyy pitämään mielialan myönteisenä, hän voi paremmin. Eläminen tässä hetkessä murehtimatta ongelmia auttaa voimaan hyvin. (Leppänen & Rauhala 2013, 32) Positiivinen psykologia ja positiivinen johtaminen tuottavat

tänä päivänä useita tutkimuksia tukemaan tätä ajatusta. Ihmisen ei pitäisi yrittää saavuttaa kaikkea kerralla. Yksilö voi saavuttaa paljon lyhyessäkin ajassa onnistuessaan jakamaan asiat lomittain, ei päällekkäin kuten monet yrittävät tehdä – ja väsyvät siihen, kun tekemistä on koko ajan enemmän kuin mitä voi kerralla hallita.

3.2.1 Lain määrittämä työhyvinvointitoiminta

Työsopimuslaki

Työsopimuslaki määrittää työhyvinvoinnin pohjan. Työsopimuslaki ottaa kantaa mm. koeaikaan, yhdenvertaisuuteen, työturvallisuuteen, poissaoloihin, työnantajan ja työntekijän velvollisuuksiin. Työnantajan yleisvelvoite on jo itsessään pätevä ohjenuora johtamiseen:

”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 6.1.2001/55).

Jatkuvasti muuttuvassa nyky-yhteiskunnassa tämä tarkoittaa sitä, että muutosjohtamisen perusta on määritetty jo laissa ja työntekijöillä on oikeus vaatia riittävää johtamista jokaisessa työpaikassa.

Työsopimus pohjautuu työsopimuslakiin ja työpaikalla noudatetaan jonkin työmarkkinajärjestön neuvottelemaa yleissitovaa työehtosopimusta. Esimerkiksi tietotekniikan palvelualan työehtosopimus on tietotekniikan palvelualan yrityksiä koskeva sopimus, jossa määritellään mm. minimipalkka, työaika ja matka-aikojen korvaukset (Tietotekniikan palvelualan työehtosopimus). Työpaikalle voidaan valita luottamusmies, jonka tehtävänä on valvoa työehtosopimuksen toteutumista sekä toimia työsuhteasioiden edustajana esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluissa (Työsopimuslaki 6.1.2001/55).

Yhteistoiminta

YT-laki (laki yhteistoiminnasta yrityksissä) velvoittaa neuvottelemaan yhteisistä asioista työnantajan ja työntekijöiden välillä silloin, kun on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia tai järjestelyitä (Yhteistoimintalaki 30.3.2007/334). Vaikka yhteistoimintaneuvotteluilla on jo

negatiivinen kaiku niiden kuuluessa myös tilanteisiin, jossa henkilöstöä lomautetaan tai irtisanoetaan, ovat ne työntekijöille kuitenkin tärkeä hetki tulla kuulluksi työnantajan suuntaan. Yhteistoimintaneuvotteluita tulisikin pitää työpaikalla säännöllisesti eikä vain ikävien uutisten esiin tullessa. Yhteistoimintaneuvotteluita varten työntekijät voivat valita keskuudestaan luottamusmiehen tai luottamushenkilön, turvallisuusasioissa mukana voi olla myös työsuojeluvaltuutettu (Työsuojelu).

Työsuojelutoiminta

Myös työsuojelu on lakimääräistä toimintaa:

”Valvontalain (44/2006) mukaan työsuojelun yhteistoiminta on työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä, jolla edistetään työn terveellisyttä ja turvallisuutta.”. (Työsuojelu 2021)

Työnantajan edustajana toimii työsuojelupäällikkö ja työntekijät valitsevat keskuudestaan työsuojeluvaltuutetut, silloin kun työpaikalla työskentelee vähintään 10 henkilöä. Työsuojelutoimikunta vaaditaan, kun yrityksessä on vähintään 20 henkilöä töissä. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu ilmoittaa havaitsemistaan epäkohdista. (Työsuojelu 2021) Työturvallisuus on siis koko työyhteisön yhteinen asia. Työnantajan ja työntekijän väliseen yhteistoimintaan on määritetty perusta työturvallisuuslaissa, työterveyshuoltolaissa ja työsuojelun valvontalaissa. Työsuojelun tehtäviin kuuluu mm. työsuojelutoimintaohjelman määrittäminen, vaarojen arviointi, ennalta ehkäisevä työterveyshuolto, ergonomia, työssä jaksaminen ja yksilön henkinen hyvinvointi, sekä työpaikan kehittäminen niin, että työntekijöillä on siellä hyvä tehdä heille määriteltyjä tehtäviä (Työturvallisuuskeskus 2021). Työterveyshuollon kulut ovat tyypillisesti melko suuret, joten yrityksen olisi hyvä varmistaa saavansa siitä kaikki hyöty irti (Aura & Ahonen 2016). Tämä ei luonnollisestikaan tarkoita lisättäviä lääkärikäyntejä vaan painotuksen tulisi olla ennalta ehkäisyssä ja riskien tunnistamisessa. Varhainen puuttuminen asioihin auttaa riskien konkretisoitumiseen, esimerkiksi työuupumisen puhkeamiseen.

3.2.2 Työsuhde-edut

Helsingin uutisten mukaan Suomessa työntekijöillä voi olla jopa 50 erilaista työsuhde-etua. Monet näistä huomaa vasta kun niistä joutuu luopumaan, esimerkiksi eläkkeelle jäädessä (Helsingin

uutiset 2019). Verohallinnon tukemia työsuhde-etuja ovat asunto-, autotalli-, ravinto-, auto-, puhe- ja polkupyöräetu sekä työsuhdematkalippu (Verohallinto 2020). Näiden sijaan tai rinnalla työpaikalla voi olla laajennetut terveystalvelut, liikunta- ja kulttuurisetelit, taukojummat, hyvinvointivalmentaja, hierontapalvelut tai smoothie-etu (Erto 2021). Liukuvatyoaika tai etätyömahdollisuus ovat myös työsuhde-etuja, tosin nykypäivänä nämä ovat monelle tietotyöläiselle itsestään selvyiksi. Työsuhde-etuihin kuuluu myös pikkujoulut ja muut virkistyspäivät ja -toiminnat sekä merkkipäivien muistamiset. Nämä työsuhde-edut ovat lähtökohtaisesti samat kaikille työntekijöille, jonka johdosta työntekijät kokevat yhdenvertaisuutta. Aineettomia etuja ovat koulutukset ja etenemismahdollisuudet, joita kehittymishaluiset työntekijät arvostavat työpaikoilla alasta riippumatta (Erto 2021). Kaiken kaikkiaan työsuhde-eduilla voi motivoida työntekijöitä, luoda mielikuvia työnhakijoille ja pitää työntekijä sitoutuneempana yritykseen. Työsuhde-edut ovat verovapaita, jolloin yrityksen on helpompi ottaa niitä käyttöön kustannustehokkaasti (Erto 2021).

Lankisen ym. mukaan (2004, 130) perinteiset työsuhde-edut eivät ole enää työntekijälle tärkein motivaatiotekijä vaan tärkeintä on työntekijän oma käsitys siitä, että hänen työtään arvostetaan ja hänen osaamisestaan ja kehittämisestä ollaan kiinnostuneita. Muuttuvassa yhteiskunnassa työntekijä haluaa pitää huolen siitä, että hänen markkina-arvonsa säilyy, eli hänellä on mahdollisuus kehittää monipuolisesti omaa osaamistaan ja tietotaitoa. Myös Aaltonen ym. (2003, 214) sekä Lepänen & Rauhala (2013, 43) nostavat esiin sen, että palkan ja muiden työetujen tulee olla asiallisia mutta tärkeitä ovat myös hyvät työtoverit, esimiestoiminta, mielekäs työ, oman työn ja itsensä kehittäminen ja palaute. Näitä kaikkia osa-alueita käsitellään teoriaosiossa jäljempänä. Auran ym. (2016) mukaan työsuhde-eduista esimerkiksi liikunta- tai kulttuuriedut eivät ole useinkaan suoraan työhön liittyviä, mutta ne ovat tärkeitä etuja, sillä liikunta-aktiivisuus vahvistaa terveyttä ja työkykyä. Liikunnallisesti aktiiviset ihmiset käsittelevät henkistä kuormitusta paremmin kuin ne, jotka eivät liiku. Kulttuuripalvelut puolestaan vaikuttavat stressinsietokykyyn.

3.3 Yrityksen johtamisen peruskäsitteitä

Missio ja strategia

Missio määrittää miksi yritys on ylipäänsä olemassa, mikä on sen ydintarkoitus (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 101). Myös tiimitasolla voidaan määrittää missio, eli tiimin perustettava, esimerkiksi mitä tuotantotiimin on tarkoitus tuottaa. Organisaation strateginen kyvykkyys rakentuu henkilöstön taitoihin ja kokemuksen varaan.

”Ammattitaitoinen, innostunut ja sitoutunut henkilöstö palvelee asiakkaita hyvin, osaa toimia itsenäisesti ja tehokkaasti sekä pystyy ottamaan huomioon muuttuvia tilanteita.” (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004)

Strateginen johtaminen koostuu kahdesta kokonaisuudesta: liikeidea ja kyvykkyudet. Liikeidea määrittää yrityksen liiketoiminnan ja oikeiden asioiden tekemisen. Kyvykkyudet sisältävät yrityksen toimintavalmiudet, osaamisen ja asioiden tekemisen oikealla tavalla. (Tuominen 2010). Kun strategiaa muodostetaan, on tärkeää hahmottaa ympäristöä, mitä sidosryhmät haluavat ja millaisia kilpailijat ovat (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 175). Aaltosen ym. (2004, 81) mukaan yrityksen kehittymisen kannalta henkilöstön osallistaminen on hyvä tapa määrittää strategiaa. Ottamalla henkilöstön edustajia mukaan strategian määrittelyyn, saadaan tarkasteltua asioita eri näkökulmista laaja-alaisesti. Henkilöstöstrategiaa määriteltäessä mietitään mm. henkilöstömäärää, tämän hetken osaamista, tulevaisuuden osaamistarpeita, arvoja, suoritusten mittaamista yleisellä ja yksilötasolla, rekrytointimenetelmiä ja palkitsemista. Kun henkilöstöstrategia on selvillä, voidaan henkilöstön vahvuuksia hyödyntää kilpailuetuina.

Perehdyttämisellä tulee olla yhteys yrityksen strategiaan, yrityksen tulisi miettiä kuinka se saa henkilöstön mukaan liiketoiminnan tulevaisuuden miettimiseen (Kupias & Peltola 2009; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004) Strateginen hyvinvointi on työhyvinvoinnin osa, jolla on merkitystä tuloksellisuuteen, erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. Mittaroinnin tulisi olla pienemmänkin yrityksen strategisen hyvinvoinnin johtamisen työkalu. (Aura & Ahonen 2016). Muutoin ei voida seurata kehitystä ja ennustaa tulevaisuutta eikä päätöksien pohjalla ole tietoperäistä dataa.

Strategiaa vie eteenpäin käytännössä erilaiset kehityshankkeet. Kehityshankkeisiin olisi tärkeää saada mukaan koko henkilöstö. Tämä tapahtuu tekemällä kehityshankkeista henkilöstölle näkyviä ja jokaisen työntekijän tulee nähdä oman työn merkitys yhteisiin tavoitteisiin (Alahuhta 2015). Yksilökohtaisten tavoitteiden asettaminen on siis tärkeää koko strategian toteuttamisen kannalta.

Visio

Johdolla tulee olla innostava visio, johon kaikki voivat samaistua. Visio on yhteinen mielikuva halusta tulevaisuuden tilasta. Se on käsitys siitä, miksi haluamme tulla. Visio inspiroi ja innostaa työntekijöitä, kun he ymmärtävät oman osuutensa sen saavuttamisessa. Visio on lopputilanne, johon pyritään, kehittäminen ilman visiota ei ole innostavaa. Keinoja vision saavuttamiseen ei ole määritetty tarkkaan, vaan ne määrittyvät matkan varrella. (Tuominen 2010) Visio on koko yrityksen liiketoiminnan päätavoite ja visio voi toteutua vain koko yrityksen yhteisellä suunnalla (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 93). Alahuhtan mukaan visio kannattaisi määrittää niin, että sitä katsotaan asiakasnäkökulmasta (Alahuhta 2015).

Arvot

Aaltosen ym. (2003, 96–97) mukaan arvot ovat normitatiivisia, eli ne kertovat miten tulisi elää, tai deskriptiivisiä eli kuvailevia arvoja, jotka kertovat mitkä arvot ohjaavat toimintaamme. Oikeat arvot eivät ole mainoslauseita, vaan niiden tulee ilmaista päättävääsyyttä toteuttaa asetettuja päämääriä. Ihanne määränä pidetään kolmea arvoa, sillä sen verran jokaisen yrityksen työntekijän on helppo muistaa ja toteuttaa päivittäisessä työssään. Arvojen tulisi ohjata jokapäiväisiä valintoja. Tavoitearvojen tulisi toimia näkökulmana pitkän aikavälin systemaattiseen kehittämiseen.

Arvojen käytäntöön vienti on haastavaa. Usein johdolla ja henkilöstöllä on arvoista erilainen näkemys. Yhteinen arvopohja ja hyvinvoiva yrityskulttuuri toimii niin, että siinä viestintä on avointa läpi organisaation, tavoitteista sovitaan yhteisesti, tiimityöskentely on aitoa ja osallistuvaa, esimiesten tuki on läsnä jatkuvasti, jokaisella on mahdollisuus oppia ja tuoda ideoita esiin ja työongelmista voidaan keskustella avoimesti. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004)

Yrityksessä ei välttämättä olla perillä siitä, millaisia määritellyt arvot ovat, vaan asiat etenevät opittujen lainalaisuuksien myötä. Yrityksessä on tällöin opittu ja totuttu tekemään asiat tietyllä tavalla.

Arvomääritys ei kaikkien mielestä ole tarpeen mutta muuttuvan ja toisinaan kaaoksellisen maailman keskellä arvojen määrittäminen on perusteltua ja tuo selkeyttä tekemiseen. Kansainvälisessä yrityksessä arvojen määrittäminen selkeyttää toimintaa, kun eri puolilta maailmaa olevat henkilöt toimivat yhteisten pelisääntöjen pohjalta. Arvot kaiken kaikkiaan tuovat yritykseen identiteettiä ja pysyvyyttä. Ne voivat olla myös merkittävä tekijä rekrytoinnissa ja muodostavat yrityksen mainetta. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 28, 201-204).

Yksilön arvot syntyvät hitaasti ja siihen vaikuttaa koko eletty elämä ja maailmankatsomus. Arvot muokkaantuvat vuosien kuluessa ja tietyt elämänvaiheet tai tilanteet voivat muuttaa arvot kokonaan tai osittain aivan toisenlaisiksi. Työyhteisöön voi sitoutua, vaikka sillä olisi omista arvoista poikkeavia arvoja, erilaiset arvot pitää vain hyväksyä. Erilaiset arvot tuovat arvohiertymää työyhteisöön, jolloin arvoja joudutaan tarkastelemaan säännöllisesti ja sitä kautta yrityksen toimintaa voidaan kehittää jatkuvasti. Arvohiertymistä voi syntyä innovaatioita. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 34).

Identiteetti

Yrityksen identiteetin määrittäminen ei ole aina helppoa mutta sen tunnistaminen auttaa ymmärtämään millaisesta yrityksestä on kyse. Identiteetin pohjana ovat arvot, jotka edustavat yrityksen identiteettiä ja jatkuvuutta. Historiansa hyvin tunteva yritys luo työntekijöiden arvostamaa turvallisuutta. Turvallisuus on yrityksen jatkuvuuden pohjana. (Aaltonen Heiskanen & Innanen 2003, 99, 184).

3.4 Henkilöstöjohtaminen

”Yrityksissä on paljon piilevää arvokasta tietoa, taitoa, luovuutta ja kokemusta, jota pitäisi osata käyttää nykyistä paremmin kaikkien hyväksi.” (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 15)

Henkilöstöjohtamiseen ja HR-toimintaan (engl. human resources) kuuluu yrityksessä kaikkea mikä liittyy ihmisiin koko työntekijän työsuhteen ajan rekrytoinnista irtisanomiseen. Yrityksen henkilömäärän kasvaessa henkilöstöjohtamisesta tulee merkittävämpää ja siihen liittyvät vastuut, käytännöt ja prosessit tulee määritellä tarkemmin. Suuremmissa yrityksissä HR-toiminnasta vastaa HR-osaston asiantuntijat, pienemmissä yrityksissä esimiehet tai toimitusjohtajat. (Wise Consulting

2021). Henkilöstöjohtaminen jakautuu tyypillisesti useille henkilöille, esimerkiksi jokainen esimies on vastuussa HR-toiminnasta ollen työntekijälle tärkein henkilöstöjohtaja, vaikka yrityksessä olisi-kin erillinen HR-päällikkö (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 71–72). Tältä osin se on johtamisen osa-alana muista johtamisaloista eroava.

Hyvä henkilöstrategia saa aikaan hyvinvoivia työntekijöitä ja kilpailukykyisen liiketoiminnan. Henkilöstöstrategian tehtävänä on tukea yrityksen yleisstrategiaa ja se määrittää miten hyvä henkilöstöjohtaminen toteutetaan. (Aaltonen ym. 2004, 125; Kupias & Peltola 2009). Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian tulisi integroitua toisiinsa ja olla pitkän aikavälin suunnittelua. Strategian tulokset näkyvät hitaasti ja hyödyt syntyvät ajan myötä, toiminnan tuloksia voidaan analysoida kvalitatiivisesti. Henkilöstösuunnittelun aikavälin tulisi olla riittävän pitkä eli tyypillisesti 3–5 vuotta. Esimerkiksi vuoden aikavälillä voidaan tehdä vain tavanomaisia hallinta- ja parannustehtäviä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004). Henkilöstöstrategian tavoite toteutuu silloin, kun työntekijät ymmärtävät yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, arvot, eettiset periaatteet ja tietävät oman paikkansa yrityksessä, sekä kokevat itsensä merkityksellisiksi työntekijöiksi. Yritykselle tehtävä organisaatioanalyysi auttaa arvioimaan HR-toiminnan perustaa ja siihen kuuluvia asioita, esimerkiksi organisaation järjestyttää, kulttuuria, johtamisjärjestelmää, palkitsemisjärjestelmää, henkilöstön osaamista, kehittämisinvestoinnin tarpeita ja henkilöstön odotuksia. (Tuominen 2010). Analyysin myötä yritys voi saada tietoa esimerkiksi siitä, millaisia osa-alueita siltä vielä puuttuu tai missä on oleellisimmin kehitettävää.

HR-toiminnan päämääränä on tehokkuuden lisääminen sekä kilpailukykyyn parantaminen tuotannollisin, teknisin ja taloudellisin keinoin. Yrityksen henkistä pääomaa ovat työntekijöiden yhteinen osaaminen, kyvykkyys ja kokemus, jotka kaikki ovat arvokasta henkistä pääomaa, josta tulisi pitää hyvää huolta. Kun henkisestä pääomasta pidetään huolta, työntekijän on mukava tulla töihin paikkaan, jossa häntä ja hänen työtään arvostetaan. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004). Hyvän henkilöstöstrategian tulisi taata tyytyväisyys kaikille sidosryhmille, vaikka yrityksen sidosryhmillä on omat tavoitteensa sekä omien etujen tavoittelupäämäärät. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, rahoittajat, yrityksen johto, henkilöstö, asiakkaat ja yhteiskunta. Yrityksen toiminnan edellytyksenä on sidosryhmien tyytyväisyys yrityksen toimintaan, huolimatta sidosryhmien erilaisista vaikutusmahdollisuuksista ja vaatimuksista. Omistajien vaatimuksia ovat hyvät osingot, yrityksen

johto haluaa hyvän aseman, henkilöstö kaipaa palkan lisäksi muun muassa työsuhte-etuja, viihtyvyyttä ja työsuhteen jatkuvuuden. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004). Laaja henkilöstöstrategia ottaa siis huomioon kaikkien sidosryhmien tarpeet ja takaa, ettei niiden väliin tule tarpeetonta ristiriitaa, esimerkiksi eriarvoisuutta.

Työpaikassa johtaminen, arvot ja pelisäännöt tulee olla sellaisia, että puheet ja teot voivat vastata toisiaan. Ihmiset näkevät päivittäisessä työssään, kuinka heitä johdetaan ja arvostetaan. Henkilöstövoimavarojen hoitaminen vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka yritys onnistuu strategiansa toteutumisessa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 187). Aaltosen ym. (2003, 205) mukaan menestyvässä yrityksessä on vastuullinen henkilöstöpolitiikka. Nykyisin yrityksiä johdetaankin enemmän ihmisten toimintaa johtamalla (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 85). Tästä voisi päätellä nykyisen johtamisen haluttavan olevan aitoa ihmisten välistä kohtaamista. Ylimmän johdon esimerkillä on suuri vaikutus yrityksen ilmapiiriin (Peltonen 2015).

Aaltonen ym. (2004, 110) kuvaa henkilöstöjohtamisen kehittymistä ajan- ja prosessien kehittymisen myötä neliportaisella asteikolla (Kuvio 2). Mikä tahansa kehitysportaista alkeellista tasoa lukuun ottamatta voi olla yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen sopivin. Tavoitteen tulee kuitenkin olla ylimmällä portaalla.

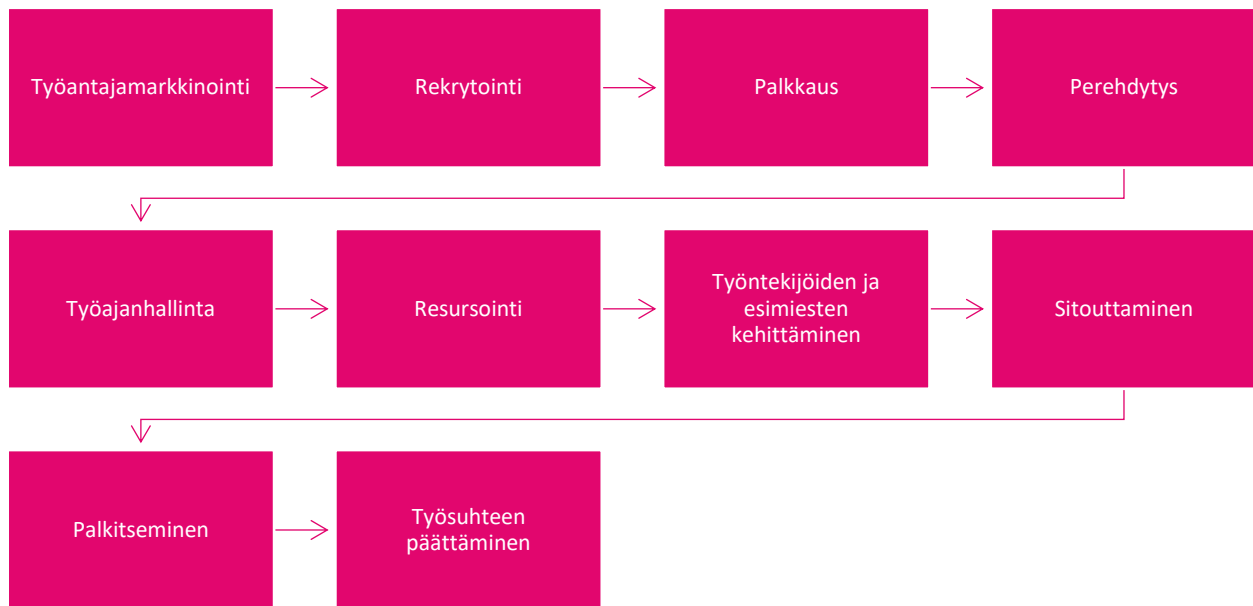


Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen kehitysportaat (Aaltonen ym. 2014, muokattu)

Ensimmäisellä henkilöstöjohtamisen kehitysportaan tasolla hoidetaan välttämättömät asiat, HR ei ole oma toiminnan alue ja strategia ja HR eivät kohtaa johtamisessa. Tätä tasoa kutsutaan alkeelliseksi. Alkeelliselta tasolta siirrytään toiselle eli perustasolle yleensä kasvun myötä, jolloin HR-asioihin on pakko panostaa edes vähän. Tätä ennen esimies tekee HR-asioita mutta niihin ei ole määritelty mitään linjauksia työtä helpottamaan. Perustasolla henkilöstötoiminta on palvelufunktio ja yrityksen toimintaan kuuluu jossain määrin järjestelmällistä HR-johtamista. Strategiaa toteutetaan HR huomioimatta. Esimiehet voivat pyytää HR-toimintoihin keskittyvältä henkilöltä apua esimerkiksi työsuuhdeksymyksissä. Henkilöstösuunnittelu auttaa yritystä tekemään vastuullisia henkilöhankintoja ja sitoutumaan valitsemiinsa henkilöihin myös pitkällä aikavälillä eikä vain silloin, kun on suurin kiire. Kolmannella tasolla HR on asiantuntijatoimi, jolloin HR-johtaminen on tasaveroinen johtamisalue. HR-vastuut ovat määritelty selkeästi, HR-osaaminen tunnustetaan ja HR on mukana strategian tekemisessä. Esimies voi olla mukana aktiivisesti kehittämässä toimintatapoja. Viimeisenä tasona on edistyksellinen porras, jossa HR tekee muutoksia, työntekijöiden toiminta nähdään menestyksen tekijänä ja HR-järjestelmiä kehitetään aktiivisesti. Liiketoiminta- ja HR-strategia muodostavat yhden henkilölähtöisen yritysstrategian. Ylimmällä tasolla esimies on HR-johtamisen tärkein vastuuhenkilö, joka saa tukea HR-yksiköstä.

Tyypillisesti taloudellisten vaikeuksien tullessa eteen vähennetään henkilöstön kuluista. Näillä toimenpiteillä uskotaan olevan välitön vaikutus yrityksen selviytymiseen. Leikkausten seurauksena on kuitenkin poikkeuksetta huonontunut työilmapiiri, muutoshalukkuuden väheneminen ja yleinen työuupumus, jonka vaikutus heijastuu normaaliin työntekoon pitkänkin ajan kuluttua. Yrityksen johtaminen vaikuttaa yrityksen imagoon. Esimerkiksi sijoittajat voivat seurata talouden lisäksi sitä, miten johtamisen eri alueet toteutuvat yrityksessä: työntekijöiden arvostus ja luottamus, motivoiva ja palkitseva ilmapiiri, sitoutuneet ja tyytyväiset työntekijät sekä harvoin tapahtuvat irtisanomiset. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004) Yrityksen toiminnan edellytyksenä tulisi olla sekä henkilöstö- että asiakastyytyväisyys (Alahuhta 2015).

Henkilöstöhallinnan elinkaareen sisältyy yleisimmin ainakin kuviossa (Kuvio 3) määritellyt HR-prosessit: työantajamarkkinointi, rekrytointi, palkkaus, perehdytys, työajanhallinta, resursointi, työntekijöiden ja esimiesten kehittäminen, sitouttaminen, palkitseminen ja työsuhteen päättäminen (Wise Consulting 2021), joita käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.



Kuvio 3: Henkilöstöhallinnan elinkaari (Wise Consulting 2021)

3.5 Henkilöstöhallinnon prosessit

3.5.1 Työntajamarkkinointi, rekrytointi ja palkkaus

Rekrytointivaiheessa selvitetään erilaisin menetelmin henkilön sopivuus työtehtävään ja työpaikkaan (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 142). Myös yrityksen arvot tulisi selvittää jo tässä vaiheessa, sillä jos arvot ovat syvässä ristiriidassa omien arvojen kanssa, on niihin haastavaa sitoutua. Tällöin päivittäinen työnteko on jo lähtökohtaisesti haastavaa. Tutkimuksissa on todettu erilaisuutta suosivan yrityksen olevan kyvykkäämpi uudistumaan. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 42). Meretniemen (2012, 18) mukaan koulutus mahdollistaa työntekijöiden sopeutumisen nopeisiin muutoksiin, lisäksi kouluttaminen takaa osaavan henkilöstön saatavuuden myös tulevaisuudessa.

3.5.2 Perehdytys

Perehdyttäminen on työturvallisuuslain määrittämää toimintaa (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738), tosin laki ei ota kantaa siihen, millä tavalla tai tasolla se työpaikalla tehdään. Kupiaksen ym. mukaan yrityksen yhteiskuntavastuuseen määritellään kuuluvan taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu, joka pitää sisällään vastuun henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimisesta. Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa muun muassa työnhallintaan,

sitouttamiseen ja työhyvinvointiin. Perehdyttäminen ei ole pelkästään työtehtävän opastamista, osaamisen jakamista tai organisaation strategian toteuttamista. Perehdyttäminen vähentää virheitä, uudistaa koko organisaatiota ja auttaa hyödyntämään työntekijän koko kapasiteetin. (Kupias & Peltola 2009) Yksilötasolla perehdyttämisessä tähdätään siihen, että uusi työntekijä voi tehdä uudessa työpaikassa työtehtävänsä sujuvasti, pääsee hyvin alkuun ja sopeutuu työyhteisöön.

Usein kiinnitetään huomiota ennen kaikkea alku- ja yleisperehdyttämiseen, mutta perehdyttäminen on myös työnopastusta silloin, kun työntekijän rooli muuttuu, tai hän vielä harjoittelee vaativampia työtehtäviä. Työnopastusta voidaan tarvita myös työntekijän palatessa töihin pidemmältä poissaolojaksolta, esimerkiksi vanhempainvapaan jälkeen. Perehdyttämisellä on vaikutusta työntekijämaineeseen (Kupias & Peltola 2009). Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointitilanteesta, josta se jatkuu valitun henkilön kanssa työsuhteen alettua.

Hyvä perehdytys on ennalta suunniteltu, tietyllä henkilöllä on siitä kokonaisvastuu ja siinä varmistetaan työntekijän tiedot työhön ja työpaikkaan liittyvistä asioista (Aura & Ahonen 2016). Perehdyttäminen pitää suunnitella sekä yritystasolla että yksilötasolla. Tarvittava perehdyttämismateriaalin ja läpikäynnin taso voi poiketa oleellisesti esimerkiksi työntekijän aiemman tietotaidon perusteella. Perehdyttämisessä on kuitenkin aina roolista ja tasosta riippumatta myös kaikille yhteisiä osioita. (Kupias & Peltola 2009) Tällaisia voivat olla esimerkiksi yleisesittelyt yrityksestä, työyhteisöstä tai strategiasta eli organisaatiotason osaamiseen tähtäävä materiaali. Tehtäväkohtainen osaaminen on kuitenkin tärkeä osa perehdyttämistä, jotta tiedot eivät jää vain yleiselle tasolle. Ohjelmistokehittäjä tarvitsee tehtävien suorittamiseen melko erilaista tietämystä yrityksen tehtäväkäytänteistä kuin kirjanpitäjä. Toimialaosaamista opitaan roolin tai työpaikan myötä. Ohjelmistokehitysalalla esimiehen pitää tuntea erilaisia asioita kuin metallialalla. (Kupias & Peltola 2009) Työsuhdeosaaminen puolestaan kehittyy mistä tahansa työstä mutta siinäkin on alakohtaisia eroja jo työsuhdesopimusten erojen myötä; toisilla aloilla esimerkiksi pekkaspäivät ovat normaali käsite ja toisilla aloilla niiden olemassaolosta ei tiedetä mitään.

Yksi perehdyttämisen tarkoituksista on sitoutuminen. Sitoutunut työntekijä kiinnostuu työnantajan tekemisistä, hyväksyy työn tavoitteet ja haluaa tehdä parhaansa, jotta määritellyt tavoitteet saavutetaan. (Kupias & Peltola 2009) Sitoutunut työntekijä on valmis tarvittaessa venymään työnsä puolesta ja hänelle on tärkeää yrityksen maine, hyvinvointi ja tulevaisuus. Hän näkee oman

tulevaisuutensa yrityksen työntekijänä ja on valmis tekemään työtä sen eteen, että asiat kehittyvät hyvään suuntaan myös tulevaisuutta ajatellen. Sitoutuminen ei ole kiinni kellon ajoista, kyse on ennemminkin asenteesta työn tekoa ja yritystä kohtaan. Työn selkeys ja työpaikan identiteettiin samaistuminen auttavat työntekijää suoriutumaan työstään (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 188). Perehdyttäminen auttaa tässä oleellisesti.

Perehdyttämismalleja on useita erilaisia ja yritys voi hyödyntää näitä tarpeensa mukaan. Perehdyttäminen voi tapahtua vain esimiehen toimesta tai siihen voi kuulua useita henkilöitä. Perehdyttämisen ei pitäisi olla irrallaan muun osaamisen kehittämisestä vaan sen tulisi olla osa yrityksen perustoimintaa. Perehdyttämisessä hyvä suunnitelma on tärkeä ja niin perehdytettävälle kuin perehtyjälle pitää järjestää riittävästi aikaa perehdytykseen. Esimiehen tärkeä tehtävä perehdyttämisprosessissa on varmistaa työntekijän riittävä osaaminen. Esimies on velvollinen tekemään toimenpiteitä niin, että työntekijä pystyy tekemään hänelle määrätyt tehtävät. Koeaika on tärkeä vaihe sekä uudelle työntekijälle että esimiehelle. Tällöin työntekijä saa tutustua työtehtävään ja työympäristöön. Esimies puolestaan tutustuu työntekijään ihmisenä ja työntekijänä. Koeajan aikana on tärkeää käydä keskustelua ja selvittää työntekijän todellinen soveltuvuus tehtävään, johon hänet on palkattu. (Kupias & Peltola 2009) Alaistaidot kehittyvät perehdyttämisen myötä, kun työntekijä oppii millä tavalla tässä työyhteisössä toimitaan eri tilanteissa (Kupias & Peltola 2009).

Perehdyttämisessä tulisi käydä lävitse seuraavat alueet: Työnkuva, vastuut ja velvollisuudet, työkalut, yrityksen toimintatavat sekä henkilöstöön integroituminen. Perehdyttämisen kehittämisessä uusilta työntekijöiltä saatu palaute perehdyttämisprosessista on tärkeää koko yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. (Kupias & Peltola 2009) Palautetta perehdyttämisprosessista kannattaisikin kerätä säännönmukaisesti perehdyttämisyksikön jälkeen.

3.5.3 Työntekijöiden ja esimiesten kehittäminen

Oppimisen ymmärtäminen

Johtajan on tärkeää ymmärtää erilaisia tapoja oppia ja kehittää työntekijän osaamista. Sydänmaan mukaan on paljon asioita, joissa tarvitaan riittävä kokemustausta elämästä tai työkokemuksesta, jotta oppiminen voi tapahtua riittävällä tasolla. (Sydänmaanlakka 2007) Usean vuoden kokemuksen omaavaa henkilöä tulee johtaa mahdollisesti eri tavalla kuin vasta-alkajaa. Vastaavasti kuin

työntekijältä, myös johtajalta vaaditaan motivaatiota tiimin osaamisen johtamiseen, jotta saadaan hyviä tuloksia. Johtajan pitää haluta kehittää tiimiä ja etsiä tiimille sopivia tapoja johtaa. Johtajan tulisi keskittyä asioihin, jotka tuovat nopeasti hyviä tuloksia ja motivaatiota sekä keskittyä hyvään vuorovaikutukseen (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 89).

Ihmisen sisäinen malli vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti oppiminen voi tapahtua. Sisäinen malli eli skeema ohjaa uuden tiedon vastaanottamista ja tulkintaa (Lipponen 2012). Oppiminen tapahtuu vanhan tiedon päälle ja oppimista helpottaa ymmärrys siitä, mitä tietää aiheesta entuudestaan. Jos niin sanottua tarttumapintaa ei vielä ole, eli henkilöllä ei ole asiasta aiempaa kokemusta, menee oppimiseen enemmän aikaa. Henkilö, joka on jo tehnyt vastaavaa, voi vain päivittää olemassa olevan mallinsa ajatuksella ”näin tämä asia tässä yrityksessä toimii” sekä poisoppia entisen työpaikan tavoista. Poisoppiminen tosin voi olla toisinaan vaikeampaa kuin uuden oppiminen.

Uuden tiedon oppiminen ei ole yksinkertainen prosessi: tieto pitää ensin sulattaa, sitten ymmärtää ja tämän jälkeen liittää vanhaan opittuun asiaan. Vasta tämän jälkeen tieto on opittu. Prosessin tulee olla myös riittävän stressitön sillä stressaantuneet aivot eivät opi uusia asioita. (Leppänen & Rauhala 2013, 31) Uutta tietoa tulee usein opittavaksi valtavasti perehdytyksen aikana, johtajan tärkeä tehtävä onkin antaa riittävästi aikaa tiedon omaksumiseen.

Persoonallisuus, persoonallisuudet ja oppimistyylit

Oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin - tämän ajatuksen kautta yritys antaa mahdollisuuden työntekijöille tehdä sitä mikä heille parhaiten sopii ja sitä kautta saada yritys menestymään. Ihmisten piirteitä ja ominaisuuksia on tosin ensin osattava tulkita ja ymmärtää millaiset persoonat mihinkin rooliin parhaiten sopivat. Jokaisella ihmisellä on positiivisia ja negatiivisia puolia. Owenin (2006, 7) mukaan on tärkeää hahmottaa omat positiiviset ja negatiiviset puolensa ja kuinka ne vaikuttavat omaan johtamiseen. Erilaiset persoonallisuustestit voivatkin toimia hyvänä reflektointimittarina: olenko todella tällainen kuin testitulokset antaa ymmärtää ja mitkä asiat vaikuttavat tulokseen? Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori (MBTI) on laajasti käytössä oleva persoonallisuusmittari. 16 toisistaan poikkeavaa persoonatyyppiä kuvaa esimerkiksi sitä, millä tavalla henkilö havaitsee asioita tai millä perusteella hän tekee päätöksiä. Jaottelu tehdään akselein: introvertti – ekstrovertti

(asenne ympäristöön), sosiaalinen – intuitiivinen (tiedon hankintatapa), ajatteleva – tunteva (peruste päätöksen tekoon), harkitseva – spontaani (elämäntyyli). Näistä saadun yhdistelmän perusteella voidaan määrittää nelikirjaiminen persoonallisuustyyppi (Owenin 2006). MBTI-testiä on laajasta käytöstä huolimatta myös kritisoitu paljon, mutta reflektointimittarina se toimii varmasti oikein hyvin.

Oppimistyyplejä on monia, ja eri aikakausina on trendinä tietyt mallit. Kolbin mallin mukaan oppimistyyplejä on neljä: käytännön toteuttaja, harkitseva pohtija, looginen ajattelija ja aktiivinen osallistuja. (Sydänmaanlakka 2007) Oppimistyylien tunnistaminen helpottaisi perehdyttämistä ja auttaisi myöhemminkin hahmottamaan millä tavalla järjestettyä koulutusta yrityksessä tarvitaan. Viime aikoina keskustelua on herättänyt Thomas Eriksonin persoonallisuusvärit (punainen, keltainen, sininen ja vihreä), jotka osaltaan määrittelevät miten henkilö oppii ja millainen persoona hän on (Erikson 2020) sekä enneagrammi, joka kertoo oman persoonallisuustyylin pohjautuen erilaisiin perusmotivaatioihin (Suomen Enneagrammi ry 2021).

Mykrän (2008) mukaan oppijoita on neljää erilaista ihmistyyliä: konkreettinen, pohdiskeleva, käsitteellistävä ja osallistuva. Tyyliet sekoittuvat ihmisissä mutta jonkin niistä on vallitseva. Konkreettinen oppija tarvitsee tietoa konkreettisista tilanteista ja tarinoita työstä. Pohdiskeleva perehtyy asioihin perusteellisesti monesta eri näkökulmasta tarvitessaan aikaa oppimiseen. Käsitteellistävä hyötyy teorioista, selkeistä perehdyttämismateriaaleista ja luennoista. Osallistuvan tarvitsee kokea ja tehdä asiat käytännössä oppiakseen ne. Kokemuksellinen oppiminen kattaa kaikki neljä tyyliä, ottaen huomioon myös NLP-mallin, jossa jäsennetään oppimistyyliä oppimiskanavan ja aistin mukaan visuaaliseen, auditiiviseen ja kinesteettiseen oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009) Perinteiset powerpoint-esitykset sopivat siis hyvin visuaalisille ja auditiivisille oppijoille, jotka ovat vielä pohdiskelevia ja käsitteellisiä oppijoita. Konkreettisetkin oppijat saavat näistä hyötyä, kunhan asia ympäröidään hänen ymmärtämillään konkreettisilla asioilla. Osallistuvalla ja kinesteettisellä oppijalla kalvosulkeiset ovat hankalia oppimismuotoja. He ymmärtävät asiat sitten, kun pääsevät oikeasti tekemään töitä esiteltyjen asioiden parissa.

Psykologia on tunnistanut persoonallisuudesta viisi ydinpiirrettä, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen ja tilanteissa toimimiseen. Nämä ovat: ulospäinsuuntautuneisuus ja seurallisuus, tunteisiin

reagoiminen, yhteistyökyvykkyys ja myöntyvyys, tunnollisuus ja tarkkuus sekä avoimuus uusille kokemuksille. Voimme kehittää näitä ominaisuuksia läpi elämän. (Leppänen & Rauhala 2013, 55) Näillä on vaikutus myös oppimiseen. Käytettiin millaista jaottelua tahansa, tärkeää on ymmärtää ihmisten olevan erilaisia yksilöitä luonnollisten persoonallisuuspiirteidensä sekä kokemustaustansa takia. Hyvä johtaja ottaakin huomioon työntekijöiden erilaisuudet mahdollisuuksien mukaan. Johtaja voi kehittää itsessään ja auttaa muita kehittämään niitä osa-alueita, jotka vaikuttavat roolissa menestymiseen.

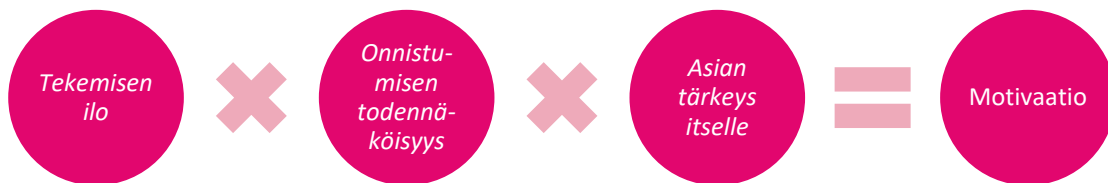
Oppiminen, osaamisen kehittäminen ja motivaatio

Oman osaamisen kehittäminen on uusien asioiden oppimista. Oppimisen voidaan määritellä olevan prosessi, jossa hankitaan uutta tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia tai kontakteja. Nämä johtavat muutoksiin toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2007) Oman osaamisen kehittäminen voi olla tietoisista toimintaa: halutaan mennä kohti tiettyä päämäärää tai osaaminen voi kehittyä osana muuta toimintaa. Osaamisen kehittämisessä avain asemassa on motivaatio; hyvin motivoitunut oppii nopeammin ja oppiminen on mielekästä. Ammatillisessa kehittämisessä lähdetään aina etenemään siitä osaamisesta, mikä työntekijällä tällä hetkellä on mutta saman aikaisesti on tärkeää nähdä mihin kehittymisessä pyritään. Yksilön oppiminen tulee nähdä rikkautena koko yrityksen kehittymisen kannalta. (Aaltonen ym. 2004, 127) Yksilön persoonallisuus vaikuttaa siihen, kuinka yksilö valikoi ja käsittelee tietoa (Leppänen & Rauhala 2013, 29). Siksi jokaisella on oma tapansa oppia ja eri asiat, jotka motivoivat. Oman osaamisen määrittäminen lähtee omasta käsityksestä itsestä (Kupias & Peltola 2009). Nykyiset vahvuudet ovat helpommin määriteltävissä silloin, kun tietää kuka on ja millaisia ominaisuuksia itsessään on. Johtajan on myös helpompi ymmärtää muiden kehittymistä esimerkiksi perehdyttämisen aikana, kun hän ymmärtää millainen oppija itse on (Kupias & Peltola 2009).

Yrityksen on tärkeää tarjota työntekijöille työtehtäviä, jotka motivoivat heitä ja sitouttavat työntekijät yritykseen. Motivaation syttymiselle, vahvistumiselle ja ylläpidolle voidaan luoda edellytyksiä esimiehen toimesta. (Kupias & Peltola 2009) Varsinainen motivaatio lähtee kuitenkin jokaisesta ihmisestä itsestään. ”Mikä sinua motivoi?” voi olla usein kuultu kysymys työhaastattelussa tai kehityskeskustelussa mutta yksilön motivointi voi olla hyvinkin haastava tehtävä. Motivaation löytämi-

nen vaatii ihmistuntemusta. Sitoutunut työntekijä ei ole automaattisesti motivoitunut mutta sitoutuminen voi auttaa motivaation löytymiseen ja ylläpitämiseen. Leppäsen ja Rauhalan mukaan motivaatio on monisyinen kokonaisuus, joka koostuu toiminnan psyykkisistä syistä. Näitä ovat asiat, jotka vaikuttavat toimintaan. Motiivi auttaa yksilöä menemään kohti tarpeen ja halun tyydyttämistä, mitä kautta hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteita. Voidakseen motivoida työntekijää, johtajan pitäisi tuntea yksilön motivaatiotarpeita. Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa menneisyyden lisäksi tulevaisuuden mahdollisuuksien näkeminen sekä asiat, jotka motivoivat häntä eteenpäin. (Leppänen & Rauhala 2013, 30) Silloin kun henkilö kokee olevansa arvostettu ja ymmärtää työnsä merkityksen kokonaisuudessaan, on hän luonnostaan motivoitunut kehittymään, sitoutumaan ja saavuttamaan tavoitteensa. (Leppänen & Rauhala 2013, 252)

Motivaatiota voidaan kuvata kuvion Kuvio 4 kaavan mukaisesti.



Kuvio 4: Motivaation kaava (Kupias ja Peltonen 2009, muokattu)

Mikäli tämän motivaatio kaava kertolaskun yksikin tekijä on nolla, ei motivaatiota tekemiseen ole. Kun asia on itselle tärkeä, sen eteen halutaan tehdä töitä vaikeuksista huolimatta. Johtaja voi motivoida järjestämällä tehtäviä, joista työntekijä on kiinnostunut. Onnistumisen todennäköisyys toteutuu tehtävän ollessa sopiva vaikeustasolta tai perehdyttämiseen on riittävästi aikaa. Johtaja voi vaikuttaa onnistumiseen ajan käytöllä ja rohkaisulla. Tekemisen ilo tulee hyvästä työympäristöstä. Tässäkin johtajalla on merkitystä ja mahdollista vaikuttaa työntekijän motivaatioon. (Kupias & Peltola 2009)

Rauhala ja Leppänen (2013) tuovat esiin motivaatiopsykologian kolme perustarvetta: oman elämän ja itsensä merkitykselliseksi kokeminen, itsenäisyys ja itsemäärääminen, sekä tarve kuulua yhteisöön. Nämä tarpeet ovat sekä motivaation, työtyytyväisyyden että hyvinvoinnin taustalla. Työntekijät, jotka kokevat näiden tarpeiden täyttyvän, voivat paremmin työssään ja ovat tehokkaampia. Sillä on vaikutusta myös itsetuntoon. Palkka ja taloudellinen palkkio eivät riitä merkityksellisuuden kokemiseen vaan siihen tarvitaan myös muita tekijöitä.

Henkilön motivaation lisäksi yrityksen täytyy tarkastella yrityksen motivaatiota eri asioihin, miksi se esimerkiksi haluaa käyttää aikaa henkilöiden perehdyttämiseen tai kouluttamiseen. Vaikka yrityksen panostus työntekijöiden kouluttamiseen voisikin johtaa siihen, että työntekijät hakeutuvat muualle hyvin koulutettuina, yrityksen tulee ottaa riskejä. Mitä tapahtuukaan yritykselle, joka ei panosta työntekijöiden kouluttamiseen ja työhyvinvointiin, ja he pysyvät yrityksen työntekijöinä? (LinkedIn 2018).

Tunteilla on suuri merkitys koko ihmisen toimintaan. Tunteet auttavat meitä saavuttamaan tavoitteita, niiden avulla voimme toimia päämäärän mukaisesti. Positiiviset tunteet kertovat asioiden sujuvan hyvin, negatiiviset puolestaan kertovat asioissa olevan parantamisen varaa. (Leppänen & Rauhala 2013, 31) Motivoinnissa tunteet ovat siis avaintekijä, joten ei ole yhdentekevää millaisen tunneympäristön yritys työntekijöiden ympärille rakentaa. Yksilöt reagoivat hyvin eri tavalla ympäristöön, herkimmit huomaavat pienimmätkin muutokset, kun taas toisille tunnereaktion tulee olla huomattavasti suurempi, ennen kuin he kokevat tarvetta reagoida siihen. Elämme jatkuvasti eri tunteiden ympäröiminä, omiemme ja muiden. Omien tunteiden havainnointi ja niiden hyväksyminen auttaa myös tulkitsemaan muiden tunteita ja ymmärtämään miten muut asioita kokevat.

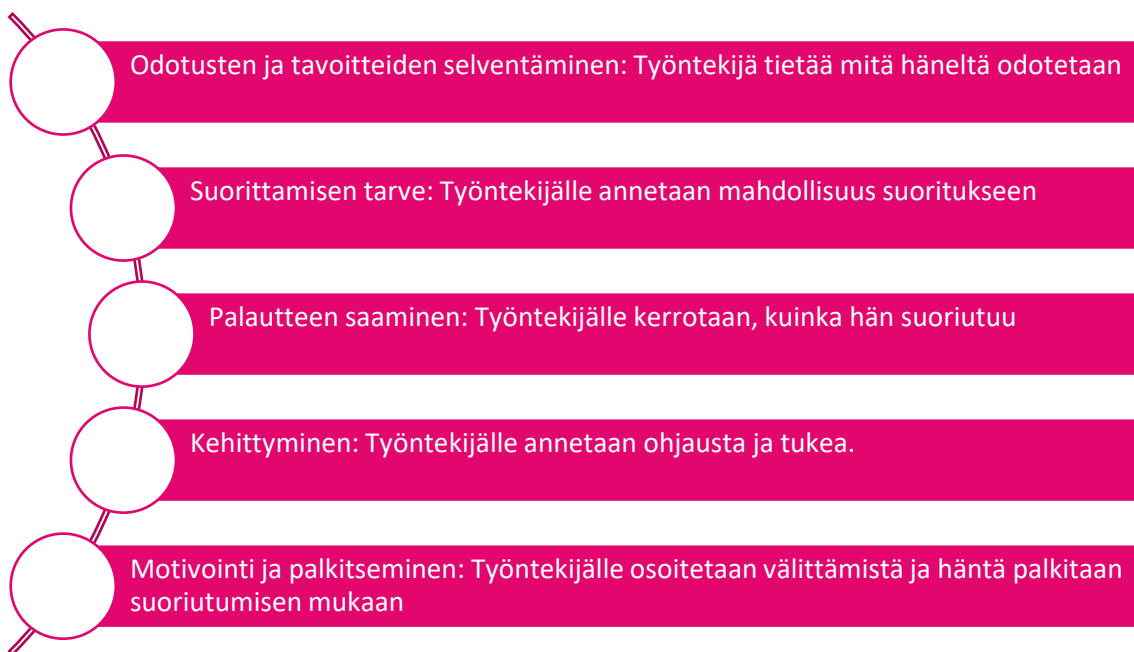
Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu, jossa esimies jakaa tietoa yrityksen tilanteesta alaisen roolin kannalta ja työntekijä kertoo asioista omasta näkökulmastaan. Kehityskeskustelulla on myös määritelty tavoite. Kehityskeskusteluja tulisi käydä säännöllisesti, kahdesta kolmeen kertaa vuodessa, toinen keskusteluista voi keskittyä tavoitteiden määrittelyyn ja toinen siihen, missä asetettujen tavoitteiden kanssa ollaan. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 72) Viime vuosina yrityksissä on alettu tuomaan kehityskeskusteluihin uutta toimintamallia, joka mahdollistaa puolivuositista keskustelua nopeamman reagoinnin asioihin, jopa viikko tasolla. Ketterien yritysten onkin syytä miettiä, millainen kehityskeskustelumalli heille sopii parhaiten saadakseen reaaliaikaisempaa tietoa työntekijöiden tilanteista ja kehityksestä.

Kehityskeskustelun perusrungon tulisi olla sama kaikkien työntekijöiden kesken. Aikaa pitäisi varata joustavasti ja keskusteluun valmistaudutaan aina etukäteen. Kehityskeskusteluissa suunta on

tulevaisuudessa, ja niissä käsitellään pitkän aikavälin suunnitelmia. Tuloksena saadaan ajankoh- taista tietoa yksilön tilanteesta ja kehittämistarpeista. Tämän pohjalta yrityksen on mahdollista suunnitella voimavaroja oikein tulevaisuudessa. Esimies kantaa vastuuta alaistensa kehittymisestä pitämällä kehitys- ja tavoitekeskusteluita. Keskustelut epäonnistuvat, jos osapuolille ei ole selvää, miksi niitä käydään. Kehityskeskustelun tulisi olla yksi työkalu johtamispakissa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 72.; Meretniemi 2012, 19) Kun työnantaja saa koko tiimin osalta kuvan siitä, missä tällä hetkellä mennään, on hänen helpompi toimia kohti suunnitelmien toteuttamista ottaen yksilöt huomioon. (Meretniemi 2012, 27)

Yksilön perustarpeita on kuvattu kuviossa Kuvio 5. Nämä kaikki kohdat voisivat olla osana hyvää kehityskeskustelua.



Kuvio 5: Yksilön perustarpeet (Leppänen ja Rauhala 2013, muokattu)

Kehityskeskusteluissa tulisi olla mukana työhyvinvointinäkökulma, jolloin saadaan parempia tuloksia talouden, ilmapiirin, työkyvyn ja osaamisen kautta. (Aura & Ahonen 2016). Hyvä kehityskeskustelu ei ole pelkkä muodollisuus vaan se aidosti tuottaa tuloksia yksilön ja yrityksen hyvinvointiin. Tavoitteet luovat suuntaa ja sitoutumista. Johtajan tärkeä tehtävä on auttaa henki-

löö löytämään itselleen sopivat tavoitteet (Leppänen ja Rauhala 2013, 248). Koska annetut tavoitteet eivät motivoi, jokaisen työntekijän tulisi itse määrittää omat tavoitteensa suhteessa koko yritykselle määritettyihin tavoitteisiin. Vain tällöin työntekijä voi sitoutua tavoitteeseen oikeasti.

Palaute ja reflektointi

Palautteen saaminen on tärkeää työssä kehittymisen kannalta. Palautekeskusteluihin tulee sisällyttää palautetta sekä kehitettävistä asioista että kiitosta ansaitsevista asioista. Tällöin keskustelusta ei tule vääristynyt vain kehitettäviin asioihin keskittyvä keskustelu. Esimiehen tulee osata kertoa virheistä rakentavasti. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 80-81) Tunnesisällöltään neutraali palaute on positiivista tai negatiivista tunnesisältöä parempi, sillä se kertoo täsmälleen, kuinka asia todellisuudessa on. Tunnesisältö tarkoittaa viestin mukana välitettävää tunnetta, eikä se liity asia-sisältöön. Neutraalin palautteen antaminen voi olla hyvin vaikeaa. (Reddin 2000)

Hyvä palaute on yksilöllistä, rehellistä, konkreettista ja perusteltua. Asioita ei vain sanota vaan kerrotaan mistä ajatus johtuu. Palautteesta pitäisi jäädä palautteen saajalle tunne, että hän pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja kehittymään eteenpäin, tietäen mitkä ovat aihealueita, joilla hänellä jo menee hyvin. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 80-81) Palautteeseen vaikuttaa ajoitus, tunnesisältö, paikkaansa pitävyys ja suunta. Suunnalla tarkoitetaan sitä, mistä kohdasta organisaatiota se tulee, alaiselta, johtajalta vai esimerkiksi toiselta tiimin vetäjältä. (Reddin 2000) Muiden antama palaute tuo eri näkökulmaista palautetta, joka auttaa henkilöä kehittymään monipuolisesti. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 81)

Ajoituksessa välitön palaute toimii viivästynyttä palautetta paremmin. Kehityskeskustelu on luonteva paikka käydä lävitse niin kehityskohteita kuin hyviä aikaansaannoksiakin mutta kehityskeskustelu ei saa olla ainoa hetki, jolloin palautetta saadaan ja annetaan. Palaute on tärkeää myös johtajan kehittymisen kannalta. Johtajan pitäisikin luoda kanava, jolla itse saa palautetta. Välitön palaute parantaa suorituksia oleellisesti ja saa vuorovaikutuksen toimimaan (Reddin 2000; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 70).

Palautteenannossa on hyvä varautua toisen reaktioon varsinkin silloin, kun joutuu antamaan korjaavaa palautetta. Toisaalta kaikki eivät osaa ottaa vastaan myöskään positiivista palautetta.

Egomme puolustautuu suojellakseen itseämme ja pitääkseen tasapainon. Ego voi reagoida seuraavin tavoin: syyttämällä ja hyökkäämällä, selittelemällä, kontrolloimalla, ylpeilemällä tai häpeilemällä, vatvomalla asioita, kostamalla, eristäytymällä, kieltämällä tai splittaamalla ei näkemällä vain hyvät tai huonot asiat tilanteesta. (Leppänen & Rauhala 2013, 188) Oma kehitysasteemme ratkaisee suhtautumisen tason. Mitä paremmin johtaja tuntee ihmisen käyttäytymismalleja, sitä helpompaa hänen on viedä ikävämpiäkin keskusteluita eteenpäin asiallisella tavalla.

Reflektointi on tärkeä osa oppimista. Aaltosen ym. (2003, 196) mukaan reflektoinnissa tarkastellaan perusolettamuksia ja lähtökohtia uudelleen mutta nykyisin asiasta puhutaan myös pysähtymisenä tarkastelemaan, miten asiat tällä hetkellä tehdään ja missä niiden kanssa mennään. Nykytyöelämässä se voi jäädä valitettavan vähälle, jos sille ei anneta riittävästi aikaa. Ohjelmistokehityksen ketterät menetelmät ovat määrittäneet omia tapojaan reflektointiin. Esimerkiksi ketterässä ohjelmistoprosessimenetelmässä Scrumissa järjestetään säännöllisesti retrospektiivejä, eli tilaisuuksia, jossa käydään lävitse, mikä meni hyvin ja missä on kehitettävää (Schwaber & Sutherland 2020). Tämä voi olla hyvä hetki pysähtyä miettimään missä mennään yhdessä tiimin kanssa. Kun tilaisuuksia retroiluun järjestetään säännöllisesti, tiimiläiset oppivat tuomaan kehityskohteita rakentavasti eteen ja prosesseihin voidaan tehdä muutoksia nopeasti.

Henkilöstön kokonaisuosaaminen on aina suurempi kuin sen osien summa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004) Yrityksen johtamisjärjestelmässä painopiste on muuttunut tiimeissä tapahtuvaan tavoitteiden asettamiseen ja keskusteluihin, joihin henkilöstö voi vaikuttaa yhdessä johdon kanssa. Johtajan tulee tuntea tiimin osaaminen ja yhteiset kehittämistarpeet osatakseen johtaa heitä suoriutumaan tavoitteistaan. Tiimi onnistuu silloin, kun sen jäsenten yhteistä osaamista hyödynnetään, jäsenet ovat yhteisvastuullisia, tiimiin sitoudutaan, tiimi on itseohjautuva ja toisia tiimin jäseniä kannustetaan. Tiimillä on oltava myös pelisäännöt, joita noudatetaan, seurataan ja kehitetään. Yhteisestä tulevaisuuden tavoitteesta pitää olla selkeä käsitys ja realistinen arvio siihen pääsemisestä. Epäselvät tavoitteet, huono johtaminen ja heikosti toteutetut tavoiteasettelut, kehityskeskustelut ja sovitut kehittämistoimenpiteet vähentävät sitoutumista yritykseen ja huonontavat suoriutumista tehtävissä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004)

Oman osaamisen kehittäminen

Omaa osaamista voi kehittää määrittelemällä itselleen kehittämistavoitteita. Jokainen vastaa itse omasta muutoksesta, sitä ei voi delegoida muille. Kehittämistavoitteen tulee olla riittävän tärkeä ja haastava. Sen pitää olla lähtöisin itsestä ja omista motiiveista, ei ulkopuolelta. Työntekijällä tai johtajalla pitää olla riittävät voimavarat ja usko kehittymisen toteutumiseen. Tavoitteen tulee sopia omaan elämäntilanteeseen ja ympäristöön. Kehittämistavoite on arvokas itselle ja ympäristölle sekä mitattava. Kehittämistavoitteessa tekijä osaa oppia aiemmista onnistumisista ja kokemuksista, ja hän tietää mitä tapahtuu, jos epäonnistuu ja osaa suhtautua siihen oikealla tavalla. Tekijä osaa määritellä tarvittavat resurssit ja aikataulut, jonka puitteissa voi asian toteuttaa. Edistymistä on hyvä seurata, jotta voi olla tyytyväinen onnistumisiin. Tärkeää on tietenkin viedä tavoite loppuun ja saavuttaa määritetty tavoite. (Tuominen 2010). Jos työntekijä tai johtaja haluaa muuttaa omaa käyttäytymistä, hänen täytyy myös muistaa, että se on hidas prosessi (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 79). Itselle täytyy olla armollinen ja hyväksyä, että muutoksen aikana voi tulla takapakkia.

Itseohjautuminen on myös tärkeä oman osaamisen kehittämisen kohde. Itseohjautuva työntekijä vähentää ohjaamisen, seurannan ja kontrolloinnin tarvetta, jolloin johtajalla jää aikaa toiminnan suunnitteluun ja kokonaisasioiden ohjaamiseen. Itseohjautuvuutta tarvitaan kaikilla tasoilla, niin tiimeissä kuin yksilöissäkin. Itseohjautuminen toimii hyvin kriiseissäkin, jos suuntaviivat ovat selvät. (Meretniemi 2012, 22-23) Suuntaviivojen määrittäminen on johtajan työ, ja niiden puuttuminen voi johtaa pahaan kaaokseen ja siihen, että jokainen puuhastelee itsekseen mitä haluaa, joilloin yhteiset tavoitteet jäävät saavuttamatta. Itseohjautuvat työntekijät tuovat myös esiin kehityskohteita, mikä onkin tärkeää, sillä yritys ei ole koskaan valmis mutta paikalleen pysähtyminen on sille hyvin kohtalokasta (Alahuhta 2015).

Henkilökohtaisten hyveiden ja luontaisten ominaisvahvuuksien hyödyntäminen jokapäiväisessä toiminnassa tekevät ihmisen onnelliseksi. Toisinaan on vaikea tunnistaa yksilön vahvuuksia ja potentiaalia. Se on kuitenkin ensi sijaisen tärkeää varsinkin silloin, kun henkilö hakee suuntaa tekemiselleen. Hyvä johtaja voi olla tärkeässä roolissa auttamassa suunnan löytämisessä valmentamalla ja tuomalla ulkopuolista näkökulmaa yksilön tekemiseen ja osaamiseen. (Leppänen & Rauhala 2013) Yrityksen rakennepääoma, eli henkilöstön kokonaisosaaminen kasvaa silloin, kun

työntekijät hyödyntävät toistensa osaamista (Aura & Ahonen 2016). Tiimityötaitojen tulisikin olla jokaisen työntekijän osaamisenkehittymisen tavoitteena.

3.5.4 Sitouttaminen ja palkitseminen

Työhyvinvointikartoitukset antavat yritykselle tietoa mututuntumaa luotettavammin siitä, missä yrityksessä tällä hetkellä mennään. Kartoitukset osoittavat henkilöstöpolitiikan olevan vastuullista ja tuovat työntekijöille tärkeän kanavan tuoda esiin mielipiteitään ja ajatuksiaan (Aaltonen ym. 2004, 124). Kartoitusten ollessa säännöllisiä, esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa tehtäviä kyselyitä, saadaan tutkimuksesta pitkäaikaista tietoa siitä, mihin suuntaan tilanteet ovat kehittyneet. Tutkimuksia tehtäessä on tärkeää hahmottaa millaisia ilmiöitä yrityksessä tai sen ympärillä on sillä hetkellä menossa ja onko sillä vaikutusta tuloksiin. Esimerkiksi juuri päättynyt irtisanomiskierros luonnollisesti heijastuu tuloksiin eri tavalla kuin hyvin onnistuneen tyky-päivän jälkeen tehty kartoitus. Aaltonen ym. (2004, 124) mukaan kartoitusten tulisi aina johtaa johtopäätöksiin ja konkreettisiin toimenpiteisiin, muuten niiden tekeminen on täysin turhaa. Ihmisen perustarpeisiin kuuluu kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi tuleminen. (Leppänen & Rauhala 2013, 308) Joka päivä uudestaan ja uudestaan. Työhyvinvointikartoitus on yksi työkalu tähän.

Työhyvinvointikartoituksella voidaan selvittää esimerkiksi sitä, millä keinoilla työntekijät tuntevat parhaiten sitoutuvansa yritykseen ja millainen palkitseminen heitä motivoi. Aaltonen ym. (2004, 124) toteaa palkitsemismittareiden määrittämisen olevan haasteellista. Yksinkertaisinta onkin aluksi sitouttaa palkitseminen tulos- ja tuottavuuskehitykseen ja myöhemmin laajentaa yksilöllisiin tekijöihin. Palkitsemisjärjestelmän tehtävänä on lisätä menestymistä, niin henkilö- kuin yritystasollakin. Suoriutumista voidaan mitata määritellyillä suoritusmittareilla (engl. *KPI, key performance indicators*). Henkilöstökustannukset, esimerkiksi liittyen palkkaan, koulutukseen, työterveydenhuoltoon, sairauspoissaoloihin, voivat olla yksi mittari, mutta tärkeämpää on laatia mittareita, joilla voidaan määrittää mitä käytetyllä rahalla on saavutettu ja kuinka laajoja vaikutuksia niillä on. (Aaltonen ym. 2004, 124, 129)

4 Työhyvinvointikulttuurin johtaminen

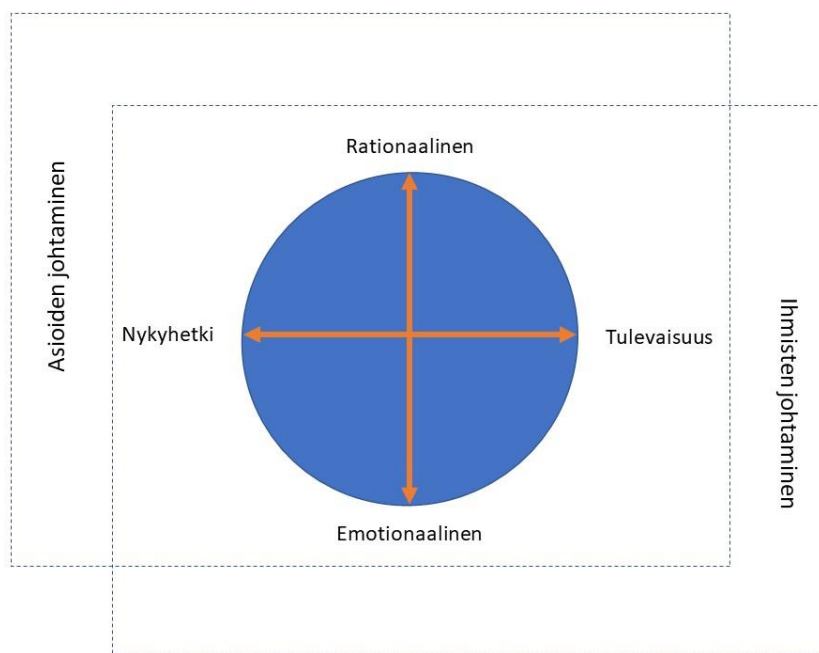
4.1 Johtajuuden määritelmä

Osa johtajista on luontaisia johtajia, toiset ovat kasvaneet rooliin tahdon ja sinnikkyuden avulla (Leppänen & Rauhala 2013, 69). Johtajan pitää johtaa ihmisiä (engl. leadership), asioita (engl. management) ja itseään. Operatiivisessa työssä ne linkittyvät kiinteästi toisiinsa: Johtajalla tulee olla ihmisten johtamistaitoa, ihmistuntemusta, riittävä tietämys ja ymmärrys työntekijöiden työtehtävistä ja johtajan tulee osata johtaa omaa tekemistään. Johtaja vaikuttaa kaikkiin ympärillä oleviin ihmisiin, joita hän johtaa ja palvelee, muut ovat riippuvaisia siitä, miten johtaja hallitsee tilanteen (Chopra 2011). Aaltosen ym. (2003, 190) mukaan hyvällä asiajohtajalla on myös ihmisjohtajan ominaisuuksia. Johtaminen vaatii aina ihmistuntemusta, kaikki ihmisen toiminta on vuorovaikutusta ympäristön kanssa (Leppänen & Rauhala 2013, 23). Peltonen (2015) ajattelee johtajuuden olevan tiedettä, taidetta ja vaikuttamista. Alahuhta (2015, 17) puolestaan toteaa johtajuudessa olevan kyse siitä, kuinka toimii muiden ihmisten kanssa. Johtaminen on hänen mielestään arkista ja määritietoista työtä, jossa ei ole mitään mystiikkaa. Tärkeää siinä on selkeys ja johdonmukaisuus.

Yritys kehittyy johtajan kehittymisen myötä. Johtaja kehittyy, kun hän kehittyy itsensä johtajana sekä ihmisenä (Tuominen 2010, Alahuhta 2015). Johtajan kehittymiseen vaikuttaa ennen kaikkea kehittyminen ajattelijana (Rauhala & Leppänen 2013, 212). Itsensä johtamisen ammattitaito koostuu seuraavien taitojen yhteisvaikutuksesta: älylliset taidot (looginen ajattelu), tekniset taidot (motoriset suoritukset), eettiset taidot (mikä on oikein ja mikä on väärin), vuorovaikutustaidot (ymmärrettävä kommunikointi, taito luoda hyvä ilmapiiri), tunnetaidot (kyky tunnistaa ja käsitellä omia tunteitaan) (Tuominen 2010). Itsensä kehittymisessä johtajalla pitää olla tavoite, johon pyrkiä, ja johtajan pitää tunnistaa tämänhetkiset vahvuudet ja kehittämiskohteet. Huippusuoritukseen tarvitaan visio siitä mitä halutaan saavuttaa, usko siihen, että tavoitteen saavuttaminen on mahdollista, todellinen innostus asian toteuttamiseen ja aikaan saavaa toimintaa. Jos yksikin näistä neljästä puuttuu, ei huippusuoritusta synny. Johtaja on valmis ottamaan vastuuta silloin, kun vastuunottaminen tuo hänelle energiaa. Pohjimmiltaan vastuunottaminen tarkoittaa elämän kokonaisuuden hyväksymistä (Chopra 2011).

Aura ym. (2016) määrittelevät käsitteen terve johtaminen, joka tarkoittaa johtamista, jolla kehitetään sekä organisaation tuloksellisuutta että henkilöstön hyvinvointia samanaikaisesti. Siihen kuuluu työpaikan tuloksellisuus, työn hyvinvointivaikutukset, työn tuottavuus sekä tuotantokustannukset. Terve johtaminen tähtää työhyvinvoinnin lisääntymiseen tavalla, joka vähentää henkilöstökustannuksia ja lisää työn tuottavuutta. Tämän seurauksena yrityksen tuloksellisuus paranee.

Aaltonen (2003, 188–191) esittelee johtamisavaruusmallin, joka on kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 6). Johtajalla on aina nykyhetki, jossa johtamista tapahtuu, hänen pitää reagoida siihen mitä juuri tässä hetkessä pitää johtaa. Johtajan rooliin kuuluu katsoa muuta tiimiä pidemmälle ja tehdä päätöksiä, jotka kestävät myös tulevaisuudessa. Hän pystyy näkemään niiden vaikutukset ja vie muutoksia eteenpäin kohti tavoitteitaan. Avaruusmallin rationaalinen ulottuvuus kertoo johtajan kykenevän järkevään, analyyttiseen ja taloudelliseen ajatteluun, jolloin hän hallitsee asiat. Emotionaalinen puoli taas kuvaa johtajan suhdetta ihmisiin, johtajan itse- ja ihmistuntemusta, sitä että johtajalla on tunneälyä. Jokaiselle johtajalle löytyy paikka tästä nelikentästä, ja kaiken tyyppisiä johtajia tarvitaan: toiset keskittyvät enemmän asioihin, toiset ihmisiin. Johtajan erottaa asiantuntijasta kyky liikkua kaikilla johtajuuden avaruuden osa-alueista. Esimerkiksi tekijät ovat nykyhetkijän kärjessä, ideoijat puolestaan tulevaisuus janalla. Johtaja näkee nykyhetken mutta myös tulevaisuuden jokaisessa päätöksen teossaan niin asioiden kuin ihmisten kannalta.



Kuvio 6: Johtamisavaruus (Aaltonen ym. 2003, muokattu)

Aaltosen ym. (2003, 185–186) mukaan johtamisen tuoma lisäarvo on arvojohtamista. Arvojohtaminen voidaan nähdä heidän mukaansa myös johtamistapana. Tällöin johtaja sitoutuu yrityksen arvoihin ja johtaa niiden mukaisesti. Johtajan päätöksentekoon kuuluu aina epävarmuus, sillä johtajan tieto päätettävästä asiasta on rajallinen ja omiin havaintoihin perustuvaa, minkä lisäksi ympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Epävarmuustekijöitä ovat siis lähtökohdat, päätöksien vaikutukset ja oikea ajoitus. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 80). Yritysjohtajat voivat olla usein tulos- ja toimintasuuntautuneita henkilöitä, jotka haluavat tehdä päätökset nopeasti ja siirtyä sen jälkeen uusiin tehtäviin. Suunnittelutehtävät puolestaan vaativat huolellista suunnittelua, pohtimista ja asioiden perusteellista analysointia. Tähän yrityksen johdolla on harvoin aikaa, minkä takia yritysjohtajia pidetäänkin huonoina suunnittelijoina systemaattisissa asioissa. Johtajien tehtävänä on olla päätöksen tekijöitä, ongelmien ratkaisijoita ja ihmisiä, jotka toimivat eivätkä aikaile. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004) Alahuhdan (2015) mukaan johtajan tärkeä tehtävä on kuitenkin lopulta olla kuuntelija, joka saa myös vaatia muilta.

Nykyisissä johtamismalleissa on alettu tuomaan teknis-rationaalisen maailmankatsomuksen rinnalle henkis-filosofista lähestymistapaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että on alettu ymmärtämään paremmin ihmisen olevan kokonaisuus myös työelämässä, eikä vain analyttisesti ajatteleva suorittava tekijä. Hyvä johtaja on määritelty rationaaliseksi, kovaksi ja itsenäiseksi. Henkisyys ei ole yleinen käsite, joka liitetään johtajuuteen. (Peltonen 2015) Chopran (2011) mukaan tietoisuuden fyysinen lahja eli keho on läsnä silloin, kun keho tuntuu kevyeltä, seesteiseltä, joustavalta, energiseltä, tasapainoiselta ja nopealta reagoimaan. Nämä kaikki samat asiat ovat johtajalle tärkeitä ominaisuuksia ja ne voi saada ottamalla vastuun kehostaan, kehotietoisuus kehittää koko ihmisen tasapainoisuutta. Ei siis mikään ihme, että nykyään monet johtajat kertovat joogaavansa, meditoivansa ja hakevansa vastapainoa hektiseen työelämäänsä vaikkapa metsän rauhasta. Henkisyys onkin johtamisen nouseva trendi. Henkisyys liitetään usein vahvasti uskontoon mutta se kannattaisi mieltää ennemminkin ihmisyyteen, ihmisen oman minän esiin tuomisena todellisena (Peltonen 2015).

Osaamisen johtaminen

Johtajan tehtävänä on luoda työntekijöille edellytyksiä; edellytyksiä toimia ammattimaisesti, edellytyksiä kehittyä ammattilaisena, edellytyksiä suoriutua työstä hyvin ja saada aikaan tarvittavat

asiat työpaikalla. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita työelämässä. Myös heidän sosiaaliset tarpeensa eroavat toisistaan. Toisille työntekijöille työyhteisön merkitys on erityisen suuri, kun taas toiset haluavat vain keskittyä asiaan eivätkä välitä juuri sosiaalisista kontakteista (Kupias & Peltola 2009). Humanistisemman johtamisteorian mukaan yrityksen toimintakyky on riippuvainen siitä, kuinka hyvin se pystyy vastaamaan työntekijöiden luonnollisiin sosiaalisen yhteyden ja psykologisen mielekkyyden vaatimuksiin. Hyvinvoivassa yrityksessä jokaisella on omalle persoonalle ja osaamiselle sopiva tehtävä. (Peltonen 2015) Erilaisia tiimejä tulee johtaa eri tavalla, koska ne ovat luonteeltaan erilaisia (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 86).

Taito ja osaaminen siirtyvät hitaasti yrityksen sisällä työntekijältä toiselle. Nopeaan siirtymiseen tarvitaan useita erilaisia menetelmiä. Yrityksen kannattaakin aina ensimmäisenä miettiä oman henkilöstön kouluttamista sisäisesti tehostaakseen toimintaansa. Henkilöstön osaamiseen kiinnitetään yleensä liian vähän huomiota ja se jää liiketoimintasuunnittelun ja -kehittämisen jalkoihin. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004) Hyvä johtaja varmistaa tiedon olevan saatavilla sellaisessa muodossa, että työntekijän on se mahdollista ymmärtää riippuen tieto- ja taitotasostaan. (Meretniemi 2012, 21) Johtajan on tosin myös tunnettava tiimensä (Alahuhta 2015), muutoin hän ei voi antaa työntekijöille heidän tarvitsemiaan asioita työnkehittämiseen ja tavoitteiden asettamiseen.

Yrittäjähenkisyys on monen startupyrityksen elinehto. Leppäsen ja Rauhalan mukaan psykologisen pääoman kehittämisellä voidaan vaikuttaa koko yrityksen yrittäjähenkisyyteen. Itseluottamus puolestaan saa ihmisen kokeilemaan uutta ja menemään mukavuusalueen ulkopuolelle sekä olemaan aloitteellinen ja motivoitunut. Tällaiset henkilöt ovat kiitollisia johdettavia. (Leppänen & Rauhala 2013, 59) Johtajien tulisi siis panostaa osaamisen kehittämiseen yrityshenkisesti.

Henkilöstön sitoutuminen työhönsä on avainkysymys. Asiantuntijatehtävissä olevat henkilöt ovat sitoutuneita ensisijaisesti omaan ammattiinsa ja toissijaisesti yritykseen. Henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluvaiheisiin parantaa kokonaisuuden lopputulosta ja sitouttaa työntekijöitä. Tiimien tulisi vastata itsenäisesti omasta työstään ja samalla yksilöitä pitäisi tukea sopivalla tavalla omassa kehityksessään. Yrityksen tarjoama koulutus ja esimiehen tuki tiimin ja yksilön kehityksessä koetaan tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Johdon tulee analysoida säännöllisesti, kuinka hyvin

henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiä ja tulevia tarpeita. Usein esimiesten asenteet, huono ilma-
piiri tai henkilöstön muutosvastarinta estää henkilöstöllä jo olevan tiedon ja kokemuksen käytön.
Hyvätkin ideat jäävät käyttämättä, eikä yrityksessä olevaa luovuutta hyödynnetä riittävästi.
(Lankinen, Miettinen & Sipola 2004) Myös Leppäsen ym. (2013) mukaan yrityksen haasteena voi
olla yhdessä ajattelu: ideointi ei ole vain johtajien tehtävä vaan siihen voi osallistuttaa kaikki. Hul-
luimpia ideoita pitää kyseenalaistaa, jotta niistä saadaan hiottua järkeviä kokonaisuuksia, yksin se
ei onnistu. Tiimin kehittyminen on kiinni yhteisestä tekemisestä avointa vuorovaikutusta käyttäen.
(Leppänen & Rauhala 2013, 272)

Johtamis- ja asiantuntijatehtävissä pidetään tärkeänä hyvää kokonaisnäkemystä. Teoreettinen
tieto ja ammattialan tuntemus nähdään vahvuutena silloin, kun arvioidaan henkilön kehityskykyä
esimiestehtävissä. Suomalaisten johtajien sanotaan olevan nopeita tekemään päätöksiä, he tunte-
vat käytännön työn ja antavat vastuuta muille. He ovat myös usein esimerkillisiä toiminnassaan.
(Lankinen, Miettinen & Sipola 2004) Chopran (2011) mukaan suoraselkäinen ihminen on samanlai-
nen niin töissä kuin vapaa-ajalla. Suomalaisiin johtajiin tämä varmasti pätee hyvin. Jotain kehitet-
tävää heillä kuitenkin on, sillä niin moni uupuu huonon johtamisen myötä työelämässä.

Perehdyttämistä ja oman osaamisen kehittämistä voidaan tehdä myös mentoroimalla. Mentorointi on kuin kummitoimintaa, jossa voidaan esimerkiksi siirtää niin kutsuttua hiljaista tietoa ja osaamista työntekijältä toiselle (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004). Esimerkiksi eläkkeelle siirtymässä oleva henkilö voi olla mentorina uudelle työntekijälle tai toisen tiimin esimies voi mentoroita toista esimiestä. Lankisen ym. (2004) mukaan yrityksissä on valtavan paljon piilossa arvokasta tietoa, jota tulisi hyödyntää entistä tehokkaammin. Mentoroinnin tulokset näkyvät vasta pitkän aikavälin kuluttua, jonka vuoksi sen hyöty voi olla vaikeasti perusteltavissa. Mentorointi on oppimisprosessi mentorin ja mentoroitavana olevan henkilön välillä. Se ei siis ole esimiestoimintaa vaan edistää nimenomaan henkilön oppimista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 99)

Muutosjohtaminen

Kehittämisen edellytys on muutos, joka pitää suunnitella ja toteuttaa. Muutosjohtaminen varmistaa suunnitelman toteutumisen. Muutoksia tulee johtaa eri tavalla kuin päivittäistä toimintaa. Joh-

tajan on tärkeää tunnistaa muutostilanne ja johtaa sitä tilanteen vaatimalla tavalla. Muutostilanteet ovat erilaisia esimerkiksi rakenneuudistuksessa kuin kustannusleikkauksissa. (Tuominen 2010) Uutta ei voi saada ennen kuin on luopunut jostain vanhasta. Tuomisen mukaan ei kannata pyrkiä kovaan kasvuun silloin, kun meneillään on sisäisiä muutoksia, joihin yrityksen aika ja energia menee. Myös luopuminen on muutosta, joka tarvitsee muutosjohtamista. (Tuominen 2010) Erilaiset projektien ja tuotteiden alasajot ovat muutoksia, jotka pitää tehdä hallitusti. Samoin henkilöstövaihdokset vaativat muutosjohtamista. Työntekijöitä ei pidä jättää tyhjän päälle muuttuvissa olosuhteissa, vaan heillä on oltava raamit, joiden mukaan toimia.

Muutokseen voidaan ajatella liittyvän oleellisena osana myös kaaos. Kaaos onkin hyvä luovuuden lähde mutta muutos edellyttää kaaoksen haltuun ottamista. (Tuominen 2010) Muutoksien tekeminen johtaa usein hetkellisesti huonompaan suuntaan mutta kaaoksen väistyessä nähdään muutoksen todellinen vaikutus. Muutoksille on kuitenkin aina annettava aikaa jo ihmisten erilaisen oppimisen takia. Muutos ei voi olla vain johtajien asia vaan siihen pitää saada koko henkilöstö mukaan. Alahuudan (2015) mukaan vaatavuus, jota muutoksissa tarvitaan, ei ole ongelma mikäli muut näkevät johtajan haluavan yritykselle hyvää.

Muutosjohtaminen on käytännössä todettu olevan vaikea johtamisvaihe, sillä niin monet muutoshankeet kariutuvat. Muutosvastarinta johtuu usein pelosta uutta asiaa kohtaan: asia koetaan liian vaikeaksi tai työlääksi oppia (Kupias & Peltola 2009). Johtaja joutuukin asioita johtaessaankin kohtaamaan ihmisten tunteita. Jos pelkoa ei käsitellä uutta asiaa kohtaan ryhmä- ja yksilötasollakin, ei muutoksen toteutuminen ole helppoa ja toisinaan mahdollistakaan. Muutokset vaativat myös aikaa. Ihmiset tarvitsevat aikaa muutoksiin sopeutumiseen ja sisäisten mallien päivittämiseen. Muutoksilla ja muutosjohtamisilla tulisi olla selvät tavoitteet, jotka voidaan mitata. Tällöin voidaan katsoa, oliko muutos onnistunut.

Ihmisten johtajaa pidetään asijahtajaa enemmän muutosjohtajana, sillä hän näkee tulevaisuuden tarpeet ymmärtäen ihmisten roolin muutoksen saavuttamisessa. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 189) Muutosjohtamisesta tekee haastavaa ihmisten haluttomuus muutokseen.

Muutosvastarintaan pitäisikin pystyä löytämään syyt taustalta. Jokin pitää ihmisen mukavuusalueellaan, eikä hän ole valmis muutokseen. Syyt voivat ulottua hyvinkin syvälle, esimerkiksi perusturvallisuuteen saakka. (Leppänen ja Rauhala 2013, 103) Muutoksiin on

luonnollisesti helpompia suhtautua positiivisesti silloin kun ymmärtää, mitä hyvää siitä koituu itselle. Johtajan tehtävä olisikin auttaa jokaista työntekijää näkemään nämä hyödyt.

Valmentavajohtaminen ja mentorointi

Valmentamisen merkitys on ymmärretty urheilumaailmassa jo vuosikymmeniä mutta viime vuosina se on tullut osaksi työelämää. Valmentavajohtaminen voi olla asiantuntijatiimissä hyvinkin sopiva tapa viedä asioita eteenpäin; onhan jokainen asiantuntija yksilö, jolla on parhaimmillaan oma paikka tiimissä, hyvä motivaatio viedä asioita eteenpäin ja halu kehittää omaa osaamistaan. Johtajan tärkeä tehtävä on ohjata oikeaan suuntaan ja pitää huoli siitä, että kokonaisuuden kannalta suunta on oikea. Valmentavajohtaminen tähtää tieto- ja taitotason kehittämiseen, ja organisaatiossa jo olevan tiedon hyödyntämiseen (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 83-84). Esimiehellä tulee olla oikeaa taitoa tiimiläisten kehittämiseen ja osaamisen sekä sen puutteen tunnistamiseen.

Valmentavan johtamisen tärkein tavoite on psykologisen pääoman kasvattaminen koko yrityksessä, siihen päästään myönteisellä ilmapiirillä ja positiivisilla tunteilla. Valmentamisen menetelmät voivat lopulta olla hyvinkin yksinkertaisia: avainhenkilöistä välitetään, rohkaistaan tarttumaan haasteisiin, autetaan määrittelemään kehitystavoitteita, luodaan positiivista keskusteluilmapiiriä koko työyhteisöön, löydetään yksilöiden vahvuudet, sallitaan virheet ja hyväksytään epäonnistumiset sekä toimitaan esimerkkinä sinnikkäästä tekemisestä (Leppänen & Rauhala 2013, 72).

Valmentava johtaminen nojaa usein kysymiseen. Asiasta sanominen voi viedä kuulijan puolustus-kannalle mutta kysyminen on kuin pyyntö saada kuulla ja kuunnella. (Leppänen & Rauhala 2013, 192) Valmentavan johtajan tärkeitä taitoja ovat aktiivinen kuunteleminen, vuorovaikutus ja henkilökohtainen ohjaus (Lankinen Miettinen & Sipola 2004, 87). Nämä ovat taitoja, joita jokainen johtaja useimmiten joutuu omalta kohdaltaan kehittämään. Valmennus on johtamismallina haastava, ja vaatii laajaa osaamista. Se on kuitenkin hyvä johtamismalli organisaatioissa silloin kun työ tehdään tiimeissä ja verkostoissa, joilla on yhteinen päämäärä ja yhteistyön tulos on ratkaiseva tekijä.

4.2 Johtamisen tulokset ja tavoite

Karkeasti määriteltynä asioita johtava huolehtii rakenteista ja on kiinnostunut tuloksista. Ihmisten johtaja huolehtii ihmisistä, kohtaa alaisiaan, on kiinnostunut vuorovaikutuksesta ja haastaa kasvaamaan ja oppimaan. Eri johtajilla on eri vahvuusalueet, johtamistyö on aina tasapainottelua omien vahvuuksien ja kehittämisalueiden välillä. Kuinka hyvin johtaja pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja milloin joutuu menemään oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, riippuu täysin tilanteesta, jossa hän johtaa. (Kupias & Peltola 2009) Johtamisen keskeisin vaatimus on tehokkaasti toimiminen. Tehokkuus tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä, ei kovaa työntekemistä tai asioiden tekemistä oikein. Johtamisen pitäisi aina tähdätä liikkeenjohdollisen tehokkuuden parantamiseen. (Reddin 2000)

Sosiaalisissa arvioissa johtajalla on merkittävä rooli, sillä taloudellinen menestyminen on tehokkaiden johtajien ansiota ja yksittäisen yrityksen menestyminen vaikuttaa koko yhteiskuntaan. Johtajan sosiaalinen vastuu on siis toimia tehokkaasti. Johtamisen tehokkuutta heikentää se, että johtajille annetaan vastuuta mutta ei valtaa, jolloin syntyy ristiriitoja ja tehokkuus heikkenee. Johtajalla tulee olla valtaa, jotta voidaan määritellä toimen aikaansaannoksia. Jos johtajalla ei ole valtaa eli tarvittavia oikeuksia tehdä päätöksiä, ei hän voi olla myöskään vastuussa tuloksista. (Reddin 2000) Johtajan tärkeä tehtävä on kantaa vastuuta mutta ilman valtaa vastuunottaminen on ristiriidassa, jotta saadaan tuloksia aikaan. Johtajalle valta pitäisi olla väline, ei itsetarkoitus (Peltonen 2015). Joustavat johtamiskäytännöt ovat tarpeen luovan ammatillisen toimijuuden tukemisessa (Collin 2017).

Johtamisessa tärkeää on informaation saaminen. Päätöksiä ei voi tehdä, jos ei ole oikeaa informaatiota, oikeaan aikaan, oikealla tarkkuudella ja oikeassa esitysmuodossa. Johtajan tulee myös sisäistää millaista informaatiota itse jakaa: samat asiat, joita hän itse tarvitsee päätösten tekoon, ovat tärkeitä myös viestinnässä eteenpäin. Informaation ongelma on joko sen puute tai liiallinen saanti. (Reddin 2000) Sopivan tavan ja määrän löytäminen on haastavaa sillä kuulijat ymmärtävät ja löytävät asiat eri tavoin ja ovat eri tavalla valveutuneita sisäistämään informaation. Viestintä on johtamisen keskeinen elementti mutta varmasti yksi yleisesti haastavimpia osa-alueita. Viestintä on vuorovaikutusta ja Alahuhdan (2015) mukaan viestinnässä on oleellista kiteyttämisen taito. Rauhalan & Leppäsen (2013, 213) mukaan vuorovaikutukseen vaikuttaa rytmi, tempo ja äänen-

paino. Kun näitä muutetaan kuulijoiden mukaan, voidaan viestiä paremmin. Henkilöstön tiedotustilaisuudet ovat esimerkki tilanteista, joissa koko työyhteisö saa tiedot samansisältöisenä. Tämä auttaa pitämään yrityksen samanarvoisena ja ottamaan henkilöstön mukaan keskusteluun.

(Aaltonen Heiskanen & Innanen 2003, 136)

Aikaansaava johtaja tuntee oman toimenkuvansa hyvin (Reddin 2000). Tämä sama pätee myös muihin työrooleihin: jotta oman roolin voi hoitaa hyvin, tulee tietää sen valta, vastuut ja velvollisuudet. Kun jokainen hoitaa oman osuutensa sovitulla tavalla, asiat etenevät. Valta määrittää millaisista asioista roolissa toimiva henkilö voi päättää (Reddin 2000). Esimerkiksi teknologiajohtaja päättää millaisella tiimikokoonpanolla se lähtee mukaan uuteen hankkeeseen ja ohjelmistokehittäjä päättää millä työkaluilla koodaaminen sujuu kaikkein parhaiten. Johtajan tulee olla johdonmukainen päätöksissään ja tekemisissään, ja jos mielipiteitä täytyy vaihtaa, on niihin esitettävä perustelut (Alahuhta 2015). Muutoin johtajan toiminta ei herätä luottamusta ja näkyy vain epämääräisenä poukkoiluna.

Johtajuuteen kuuluu tavoitteellisuus, johtajan yksi tehtävä onkin tavoitteiden asettaminen eri asioille ja ihmisille (Aaltonen Luoma & Rautiainen 2004, 93). Johtajalla tulee olla halu saada aikaan asioita (Alahuhta 2015). Tiimiläisen kanssa voidaan määrittää tavoitteita yhdessä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Selvä tavoite on mitattavissa, muuten ei voida tietää saavutettiinkö tavoite vai ei. Tavoitteesta voidaan mitata ajallisia ja määrällisiä asioita. Tavoitteeseen liittyvät myös laatu ja kustannukset. Tavoitteiden saavuttamista pitää seurata ja määräpäivän jälkeen analysoida saavutettiinkö tavoite, miksi ollaan tässä tilanteessa ja mitkä ovat seuraavat vaiheet. Jos tavoitetta ei saavutettu, analysoidaan syyt siihen. Samoin tehdään tavoitteiden ylittyessä, jotta jatkossa voidaan määrittää mahdollisimman realistisia tavoitteita. (Reddin 2000). Aaltosen ym. (2004, 93) mukaan tavoitteiden tulee olla kattavia, eli koskea riittävän laajasti yrityksen toimia, ja laadukkaita.

Ihmisillä tulee olla sekä pitkän ajan unelmia että lyhyen ajan konkreettisia tavoitteita (Leppänen & Rauhala 2013). *”Tavoitteet ilman suunnitelmia ovat unelmia”*, toteaa myös Reddin (2000). Tavoitteet eivät voi täytyä, jos ei suunnitella, miten päästään tavoitteeseen. Suunnittelu on johtajien tärkeä tehtävä. Heidän tulee suunnitella ja määrittää askeleet tavoitteisiin pääsemiseen. Suunnittelu on aikaa asioiden organisoinnille. Jos tähän ei löydy aikaa, on yrityksen toiminta kaaoksessa. Tekemisaika vähenee, kun asiat suunnittelee hyvin ja käyttää miettimisaikaa suunnitteluun. Kun

tekemiselle on määritelty suunta, säännöt ja raamit ensin, on tekeminen helpompaa ja tavoitteiden saavuttaminen mahdollista. Hyvä suunnitelma on mahdollista testata, koska sillä on selvät tavoitteet ja toimintavaiheet, järjestys toimenpiteille ja tarkistuspisteet. Suunnitelmat ovat tärkeitä, jotta johtaja voi valvoa ympäristöä eikä ympäristö kontrolloi johtajaa. Suunnitelmat auttavat myös reagoimaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Hyvin suunniteltu organisaatio mahdollistaa rauhallisen ympäristön työnteolle. Vastuut ja roolit ovat tällöin suunniteltu ja selvästi viestitty kaikille. (Reddin 2000). Johdon tulee osoittaa sitoutumista osallistumalla kehittämiseen ja oppimiseen. Sitoutuminen on jatkuvaa osallistumista ja mielenkiinnon osoittamista, sitoutumisen tulee näkyä myös johtajan kalenterissa. (Tuominen 2010). Omalle tiimille tulee olla riittävästi aikaa.

Tavoitteiden tulee olla haasteellisia mutta realistisia, jotta ne innostavat tekijää ja luovat mahdollisuuden henkilökohtaiseen onnistumiseen (Tuominen 2010). Onnistumista ei voida mitata, jos ei tiedetä mitä on tavoiteltu (Meretniemi 2012, 22). Aaltonen ym. (2004, 93-94) kiteyttää tavoiteasettamisen SMART-muistisäännöksi: tavoite on yksiselitteinen (**s**pecific), mitattava (**m**asurable), saavutettavissa (**a**chievable), realistinen (**r**ealistic) ja sillä on toteutusaikataulu (**t**ime based). Jokaisella tulisi olla oma tavoite, johon omalla toiminnallaan voi vaikuttaa (Aura & Ahonen 2016).

4.3 Hyvä johtaja

Jokainen johtaja haluaa olla hyvä johtaja, mutta millainen hyvä johtaja oikeastaan onkaan? Määritelmiä ja näkökulmia on lukuisia. Eri näkökulman mukaan hyvää johtajaa voidaan kuvata vaikkapa menestyvänä (Peltonen 2015) tai sielukkaana (Chopra 2011). Toisaalta Owen (2006, 1) toteaa jokaisen johtajan olevan erilainen, koska ihmiset ovat erilaisia ja siksi olisi vaikea määrittellä yksiselitteistä vastausta hyvälle johtajuudelle. Hyvän johtajan tunnuspiirteitä on kuitenkin vuosien varrella tutkittu. Hyvään johtamiseen tarvitaan älyllistä, sosiaalista ja psykologista pääomaa. Älylliseen pääomaan sisältyy asiantuntijuus, kokemus ja hyvä arviointikyky. Sosiaalinen pääoma sisältää käytössä olevat verkostot. Psykologinen pääoma tarkoittaa positiivisen psykologian käytäntöön soveltamiskykyä. (Chamorro-Premuzic 2020, 97-100.) Siihen kuuluu itseluottamus, usko tulevaan, optimistisuus ja henkinen sinnikkyys, jotka tarkoittavat myös kykyä kohdata ongelmia ja vastoinkäymisiä (Leppänen & Rauhala 2013, 51). Myös Aaltonen ym. (2003, 186) näkevät hyväksi johtajaksi kasvamisen lähtevän itsetuntemuksesta ja omien arvojen tunnistamisesta.

Hyvän johtajan määritelmä on niin monipuolinen, sillä tutkimukset ovat päätyneet siihen, että hyvällä johtajalla ei ole tiettyjä psykologia piirteitä, jotka toistuisivat kaikilla johtajilla. Jos henkilö haluaa ryhtyä johtajaksi, hän voi siinä onnistua. Tietyt vahvuudet kuitenkin auttavat työelämässä pärjäämisessä, tiimityöskentelyssä ja sosiaalisten verkostojen rakentamisessa. (Leppänen & Rauhala 2013, 51) Johtajat oppivat usein johtamaan kokemuksella, mutta polku hyvään johtamiseen voi olla pitkä ja pitää sisällään paljon sattumia. Analyttisellä oppimisella voi kuitenkin välttää suurimmat sattumat, kun oppii tunnistamaan hyvää johtamista (Owen 2006, 1) ja tuntemaan oman johtamiskykynsä, millainen johtaja itse on ja millaisia ominaisuuksia omassa johtamisessa vielä pitäisi kehittää. Johtamisen suurin synty Owenin (2006, 2) mukaan on yrittää olla joku muu johtaja, johtajan täytyy olla aina oma itsensä. Hyvä johtaja on paras versio itsestään johtajana. Leppäsen ja Rauhalan määritelmän mukaan ihmiskäsitys muodostuu kokemuksista ja on yksilön näkemys siitä, millaisia muut ovat ja millaista käytöstä heiltä voi odottaa. Sillä on suuri merkitys johtamiseen ja jokaisen johtajan olisikin syytä pohtia ihmiskäsitystään säännöllisesti. (Leppänen & Rauhala 2013)

Sielukas johtaja

Sielukas johtaja on johtaja, jonka ominaisuuksia ovat luottamus, myötätunto, tasapaino ja toivo. Luottamus kuvaa johtajan olevan avoin, ei salaa asioita, on realistinen ja vie asioita käytäntöön haasteita kohdatessaan. Myötätunto saa työntekijät tuntemaan, että heistä välitetään ja johtajaa kunnioitetaan tätä kautta. Tasapainoinen johtaja on sielultaan rauhallinen ja hän kykenee sopeutumaan muutoksiin tynesti. Johtajalla on uskomukseen perustuvaa toivoa; hän esimerkiksi uskoo tulevaisuudessa asioiden olevan paremmin. Sielun positiivisen vaikutuksen tukkii tuskaileminen, huolestuminen ja yrittäminen hallita. (Chopra 2011.) Tällöin johtajan hyvät aikomukset eivät pääse esiin ja tilanteet voivat saada haastavia muotoja.

Johtajan pimeä puoli

Chamorro-Premuzic (2020, 102–103) kuvailee vastaavasti psykologisen pääoman jakautuvan valoisuuteen ja pimeään puoleen, sekä sisäpuoleen. Pimeä puoli pitää sisällään nimenomaan esimerkiksi tiimityöskentelyä haittaavia ominaisuuksia kuten tehokkaan tiimin ylläpitämistä. Leppänen ja Rauhala (2013, 14) toisaalta toteavat itsetuntemuksen tarkoittavan realistista suhtautumista kaikkiin puoliin, joita itsessä on. Paineen alla toimiminen näyttää henkilön pimeän puolen silloin, jos hän ei

ole psykologisesti tarpeeksi kehittynyt ja tiedosta reagoititapojaan. Erinomainen johtaja pystyy toimimaan näissäkin tilanteissa järkevästi. Stressinsietokyky erottaakin hyvän johtajan erinomaisesta johtajasta. Tällöin hän katsoo tilanteen tilanteena ja oppii siitä. (Leppänen & Rauhala 2013) Johtajan on siis tärkeää tuntea sekä omat vahvuutensa että heikkoutensa, oppia hyväksymään ne ja oppia miten niitä hyödynnetään edullisimmalla tavalla työyhteisössä. Inhimillinen työkuultuuri sallii sekä positiiviset että negatiiviset tunteet (Leppänen & Rauhala 2013, 299). Kuitenkin positiivinen kokonaisilmapiiri takaa työhyvinvointia ja negatiiviset tunteet tulee käsitellä pois.

Henkinen ja menestyvä johtaja

Chopran (2011) mukaan innostavan johtajan voima on peräisin hänen omasta olemuksestaan, ei muista ihmisistä. Sielusta voi ammentaa loputonta viisautta. Sielusta kumpuaa niin luovuus, äly, järjestelykyky kuin rakkauskin. Johtaja kykenee saamaan alaistensa voimat käyttöön, ei vallalla kuten vanhemmat johtamismallit pyrkivät, vaan sielukkuudella. (Chopra 2011) Peltonen (2015) puolestaan kuvailee suursieluisen johtajan oleva henkilö, joka ei ajattele omaa kunniaansa vaan henkisten unelmien toteutumista. Henkinen johtaja on emotionaalisesti tasapainoinen vaikeuksienkin keskellä, eikä hän johda egolla vaan johtaa laajan perspektiivin tuomalla, kiihottomalla tiedolla ja taidolla. Aaltosen ym. (2003, 186) mukaan itseohjautuva ja moraalinen johtaja pystyy toteuttamaan sellaisia päämääriä, joista ei ole hänelle itselleen välitöntä hyötyä. Leppänen ja Rauhala (2013, 13) toteavat erinomaisen ja keskinkertaisen johtajan erona olevan nimenomaan kyky toimia henkisenä johtajana.

Menestyvä johtaja kuuntelee ja tarkkailee eli on läsnä työntekijöiden arjessa. Johtajan on mahdollista tehdä oikeita päätöksiä olemalla tietoisempi. (Chopra 2011.) Karisma ja hyvän hengen luominen yritykseen nähdään menestyvän johtajan piirteinä. Karismaattinen johtaja tuo ympärilleen elinvoimaa ja auttaa luomaan inspiroituneen ympäristön. (Peltonen 2015.) Sanotaan, että hyvä johtaja palkkaa tiimiinsä vain itseään fiksumpia työntekijöitä. Toisaalta parhaat johtajat ovat tarvehierarkiassa aina yhden askeleen ylempänä (Chopra 2011). Tästä voi tulla ristiriitaa, mutta jos tarvehierarkiassa edellä oleva johtaja saa johdettavakseen huippuammattilaisia ja molemmilla on selvät roolit ja vastuut, voi lopputuloksena olla uusia mahdollisuuksia; johtaja saa valmentaa tiimensä uudelle tasolle ja ammattilaiset saavat kehittyä omassa roolissaan entisestään.

Hyvä johtaja edistää omaa kehittymistään johtajana ja parantaa tilanneherkkyyttään. Työroolien ristiriitaa aiheuttaa helposti epäselvät vastuut. Johtajan tehtävä on määrittää selvästi kenen vastuulla mikäkin asia on ja pitää huoli siitä, että jokainen voi tehdä oman osuutensa rauhassa. Hyvä johtaja osaa delegoida ja ymmärtää, että hän itse ei ole aina paras henkilö tekemään tarvittavat asiat. (Reddin 2000.) Toisinaan henkilöllä voi olla kaikki tietotaito asian tekemiseen, mutta jos hänellä ei ole tarvittavaa aikaa oikeassa vaiheessa asian tekemiseen, ei hän ole tällöin paras henkilö asiaa hoitamaan. Hyvä johtaja tekee töitä ”työskentele älykkäämmin, älä enemmän” -periaatteella ja vaatii tätä myös alaisiltaan. Lyhyellä aikavälillä voidaan saavuttaa tuloksia työskentelemällä enemmän mutta pidemmällä aikavälillä se johtaa loistavien tulosten sijaan todennäköisemmin työuupumiseen. Jos johtaja on tehnyt pitkän aikavälin suunnitelmat hyvin, hän voi olla rauhassa pois, esimerkiksi pidemmällä lomalla.

Arvojohtamista käsittelevät Aaltonen ym. (2003) katsovat hyvää johtamista myös negatiivisesta kulmasta määrittäen huonoa johtamista olevan laiska tai johtamaton johtajuus, huomion kiinnittäminen vain lyhyen aikavälin tapahtumiin ja oman henkisen kasvun huomioon jättämisen. He muistuttavat myös siitä, että johtaminen on myös muuta, kuin asema yrityksen organisaatiokaaviossa. (Aaltonen ym. 2003) Nykyään tämä pitää varmasti entisestään paikkaansa sosiaalisen median tuodessa esiin ja lähemmäksi erilaisia mielipidejohtajia.

Johtajan läsnäolo, energia, itsensä johtaminen ja kehittäminen

Johtaja on aina tunteva ihminen, joka yhtä lailla muiden työntekijöiden kanssa tuo työpaikalle oman historiansa ja nykyhetkensä. Oma olotila vaikuttaa aina tehtyihin havaintoihin ja päätöksiin. Inhimillisyyteen kuuluu myös negatiiviset tunteet (Leppänen & Rauhala 2013). Hyvä johtaja pystyy kuitenkin realistisesti näkemään havaintojensa, toimintansa ja päätöstensä vaikutuksen. Tietoinen läsnäolo lisää tunneälyä ja empatiaa, jotka ovat tärkeä taitoja ihmisten johtamisessa (Leppänen & Rauhala 2013, 86). Johtajan tulisi näyttää työntekijöitä energisoiva suunta ja innostaa yhdessä tekemiseen (Alahuhta 2015).

Johtajan energia ja energianhallinta on oleellinen osa työyhteisön toimintaa. Johtaja ei voi hallita aikaa mutta työyhteisön energiaan hän voi vaikuttaa. Palautuminen työstä on ensisijaisen tärkeää, sillä se vaikuttaa oleellisesti työntehoon ja suoritustasoon. Merkityksellisyyden kokeminen lisää

henkistä energiaa ja on siksi tärkeää myös työhyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi palaveri on onnistunut, kun ihmiset ovat sen jälkeen energisoituneempia kuin palaveriin tullessa. Johtajan oma tunnetila ja läsnäolo vaikuttaa johdettavien energisyyteen ja motivaatioon. Jokainen kohtaaminen synnyttää joko positiivista tai negatiivista energiaa. (Leppänen & Rauhala 2013, 152–154, 283, 300) Halisen ym. (2020) mukaan negatiivisista energiaa syövästä asioista irti päästäminen on vaikeaa mutta se on ainoa tie kohti elämän hallintaa.

Johtajan tulisi kehittää kykyä katsoa asioita eri näkökulmista. Tarkkailun kohteena tulisi olla kokonaisvaltaisesti niin johtajan omat tunteet, ajatukset ja toiminta kuin niiden vaikutus muihin. Kehittyvä johtaja on edelläkävijä, joka kehittää jatkuvasti ajatteluaan voidakseen katsoa asioita ulkopuolisen silmin. (Leppänen & Rauhala 2013, 214) Kun haluamme muuttua ja muuttaa tilannetta, meidän tulee ensin hahmottaa ja tunnistaa nykyinen tilanne ja käytänteet ja hyväksyä nykytilanteen olevan mikä on. Vasta tämän jälkeen muutos on mahdollista. Vaikeudet ovat Alahuhdan (2015) mukaan hyvälle johtajalle mahdollisuuksia.

Johtamisesta yli puolet on itsensä johtamista. Johtajan on tärkeä huolehtia omasta energiastasosta. Alhainen energiataso saa tyytymään asioihin ja sitä kautta koko yritys alkaa tyytymään eikä mene eteenpäin. (Leppänen & Rauhala 2013, 301) Hyvä johtaja pitää muiden työhyvinvoinnin lisäksi huolta omasta jaksamisestaan. Johtajan hyvinvointi ja onnellisuus vaikuttaa suoraan tiimin menestymiseen. (Leppänen & Rauhala 2013, 294) Tärkeää olisikin saavuttaa hyvinvointi jokaisella osa-alueella. Kokonaiskuntoisuus tarkoittaa yksilön hyvinvointia kokonaisvaltaisesti, niin fyysisesti, psyykkisesti, sosiaalisesti, henkisesti ja ammatillisestikin (Sydänmaanlakka 2006). Kokonaiskuntoisuus on ajatus, joka voisi olla hyödyllinen nostaa esiin vaikkapa kehityskeskusteluissa ja pohtia, miten osa-alueet omassa työssä toteutuvat (Kuvio 7).



Kuvio 7: Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet (Sydänmaanlakka 2016, muokattu)

Kun yksilöllä on hyvä itsetunto, hän asettaa tavoitteensa korkeammalle. Kannustamalla toisia työntekijöitä jokainen voi tukea muiden itsetunnon kehittymistä. Synnynnäinen älykkyys ei vaikuta hyvään suoriutumiseen niin paljain kuin hyvä itsetunto. (Leppänen & Rauhala 2013, 34) Tästä syystä jokaisella on mahdollisuudet menestyä, jos vain saa kehitettyä omaa itsetuntoaan riittävälle tasolle ja ympärillä on kannustavia ihmisiä tukemassa tavoitteiden saavuttamista. Menestyminen on hyvin yksilöllinen kokemus, se ei perustu työelämässäkään vain saavutettuihin ansioihin vaan asioihin, joita yksilö itse arvostaa ja kokee saavuttaneensa (Leppänen & Rauhala 2013, 249). Johtajalla on kuitenkin erityinen rooli sekä oman itsensä että koko työyhteisön ja siihen kuuluvien työntekijöiden kehittämisessä ja sitä kautta työhyvinvoinnin tukemisessa.

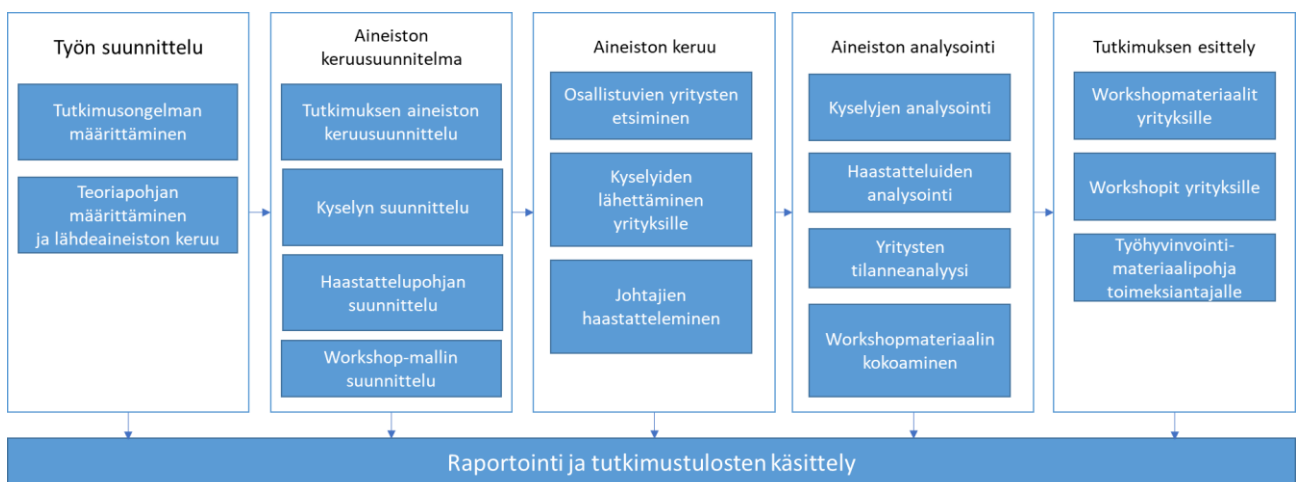
5 Työn toteutus

5.1 Kyselyt, haastattelut ja workshop

Aiempien kappaleiden teoretietoon on koottu laaja-alaisesti asiaa niistä asioista, joita yrityksissä työntekijöiden elinkaaritoimintaan työntekijöinä kuuluu henkilöstöhallinnan elinkaariajattelun (mm.

työntajamielikuva, palkkaus ja työsuhte-edut, perehdytys, työntekijöiden kehittäminen, sitouttaminen ja motivointi) sekä yksilön perustarveajattelun (tavoitteet, palaute, kehittyminen ja motivointi) mukaisesti. Teoriapohja on laaja, jotta myös tutkimuksessa voidaan laajasti kartoittaa kaikkia työhyvinvoinninosa-alueita perehdytyksestä työsuhte-etuihin ja yleisiin ajatuksiin hyvästä työhyvinvointitoiminnasta. Lisäksi on koottu paljon tietoa siitä, millainen on hyvä johtaja, sillä johtajan tiedetään voivan vaikuttaa hyvin vahvasti yrityksen toimintaan ja päivittäiseen työhön. Hyvän johtajan voidaan ajatella olevan edellytys, joka mahdollistaa hyvän työhyvinvointikulttuurin kehittämisen.

Tutkimustyö jakautui eri vaiheisiin: työnsuunnittelu, aineiston keruusuunnitelma, aineiston keruu, aineiston analysointi ja tutkimuksen esittely (Kuvio 8). Jokainen vaihe täydensi raporttia osaltaan. Tutkimustyön eri vaiheiden sisällöt on kerrottu tarkemmin seuraavaksi.



Kuvio 8: Tutkimustyön vaiheet

Tutkimustyö aloitettiin kyselyn koostamisella henkilöstölle. Kyselyn kautta haettiin tietoa tämänhetkisestä työhyvinvointikulttuurin tilanteesta ja siitä, millaista työhyvinvointikulttuuria työntekijät yritykseltään haluaisivat. Taustatietona kyselyyn osallistuvista kysyttiin toimenkuva, kokonaistyökokemus vuosissa ja työkokemus nykyisessä yrityksessä. Kysymyksissä käytiin lävitse aihealueet: yrityksen arvot, perehdyttäminen, yrityksen työnantajakuva, viestintä, esimiestoiminta ja johtaminen, oma rooli ja työntekijäisyys, tiimin toiminta, työpaikan ryhmähenki, identiteetti, työsuhte-edut, tyytyväisyys palkkaan, etätyöskentely, sekä työpaikan yleinen työhyvinvointi. Kyselyn kysymykset koostettiin aiemmin läpikäydyn teoritiedon pohjalta niin, että jokaisesta aihealueesta saataisiin

edes jonkin verran tietoa tämänhetkisestä tilanteesta. Lisäksi kysymyksiin otettiin standardin mukainen NPS-kysymys siitä, kuinka todennäköisesti yritystä suositeltaisiin. Kysymyksiin jätettiin mahdollisuus avoimiin vastauksiin lisätietoja saamiseksi analysoitavien numeeristen arvojen lisäksi. Kysymyksillä haluttiin laaja-alaisesti selvittää työntekijöiden nykytila kokonaisuudessaan. Yritysten yhteyshenkilöt toimittivat sähköisen kyselyn henkilöstölleen vastattavaksi ja vastasivat myös kyselyyn muistuttamisesta suuremman vastausmäärän saavuttamiseksi. Kyselyn kysymykset kokonaistuloksineen ovat koottuna liitteessä 1.

Johtohenkilöille koostettiin haastattelurunko teemahaastattelua varten. Haastattelun kautta haluttiin selvittää yrityksen johdon määrittämää strategiaa, arvoja ja asenteita työhyvinvointia ja kulttuurin rakentamista kohtaan vapaamuotoisessa haastattelukeskustelussa. Yrityksen perustatietojen, esimerkiksi mission, työntekijöiden määrän ja organisaation rakenteen sekä työhyvinvointi- ja HR-toiminnan lisäksi käytiin lävitse strategia, visio ja arvot. Näiden lisäksi keskusteltiin asioista, jotka vaikuttavat yrityksen identiteettiin, perehdytykseen, osaamisen johtamiseen sekä johtajan omia ajatuksia johtamisesta yrityksessään ja yleisellä tasolla. Yritykset saivat vapaasti valita, kuinka monta yrityksen johtajaa kyselyä varten haastateltiin. Haastattelut toteutettiin videoetäyhteydellä tai paikan päällä kasvotusten.

Henkilöstökyselyt ja johdon haastattelut koottiin yhteen powerpoint-esitykseksi, joka toimitettiin yrityksen johdolle läpikäytäviksi. Yritykset saivat käyttöönsä laajan koostemateriaalin, joka sisälsi tulokset henkilöstökyselystä ja johdon haastattelusta, teoriaa aihealueista sekä tutkijan esiin nostamat kysymykset toiminnan kehittämiseen, esimerkki seuraavissa kuvioissa (Kuvio 9 ja Kuvio 10). Johtajan esiin tuomat ajatukset niputettiin yhteen työntekijöiden vastausten kanssa ja tutkija teki näistä yleensä kysymysmuotoisia huomioita (Kuvio 11). Kysymyksillä haluttiin herättää keskustelua ja tuoda esiin mahdollisia kehityspaikkoja.



Johtajat

Mitä johtajat kertoivat haastattelussa



Työntekijät

Mitä työntekijät ajattelivat kyselyn mukaan



Teoria

Mitä teoria kertoo asiasta



Tutkija

Millaisia huomioita tutkija teki asiasta

Kuvio 9: Työhyvinvointi koostemateriaalin sisältöalueet



Viestintä

- Johtamisessa tärkeää on informaation saaminen. Päätöksiä ei voi tehdä, jos ei ole oikeaa informaatiota, oikeaan aikaan, oikealla tarkkuudella ja oikeassa esitysmuodossa.
- Johtajan tulee sisäistää millaista informaatiota itse jakaa, mitkä asiat, joita hän itse tarvitsee päätösten tekoon, ovat tärkeitä myös viestinnässä eteenpäin.
- Informaation ongelma on joko sen puute tai liiallinen saanti, toisinaan myös tapa, jolla viestitään.

Kuvio 10: Esimerkki koostemateriaalin teoriaosuudesta

Viestintä



”Viestintä on hyvällä tasolla”



Viestintä työpaikalla (arvoasteikolla 1-5)

Viestintä on avointa läpi organisaation	Esimies viestii riittävästi ja oikea aikaisesti	Esimiehen viestintä on selkeää	Tiimin sisäinen viestintä on riittävä ja oikea aikaista	Tiimin sisäinen viestintä on selkeää	Viestintään on käytössä oikeat työvälineet	Viestintää on riittävästi organisaatiossalla
4,27	4,00	4,18	4,45	4,36	4,55	4,36

”Viestintää tulee tällä hetkellä monesta eri kanavasta, voisiko sitä jotenkin keskittää? Lisäksi yrityksen yleisistä asioista tulisi viestiä työntekijöille aina yhteisesti jollain kanavalla mitä kaikki seuraavat. Jos esim. aloittaa uusi työntekijä, siitä voisi kertoa vaikka joukkosähköpostilla sekä kuukausipalaverissa ja näin varmistaa ettei kukaan jää tiedon ulkopuolelle.”



Onko kaikille varmasti selvää, mitkä viestintä kanavat ovat käytössä, mitä käytetään missäkin tilanteessa?

Kuvio 11: Esimerkki koostemateriaalin tuloksista

Materiaalista nostetut asiat esiteltiin johtohenkilöille workshopeissa. Halutessaan johtohenkilöt saivat kutsua mukaan myös yrityksen muita henkilöitä osallistumaan yhteenvedon läpikäyntiin, esimerkiksi HR-henkilön tai työsuojeluvastuutetun. Läpikäynti jaettiin aihealueisiin: strategia, arvot, organisaatio, HR-toiminta, työsuojelu- ja yhteistoiminta, identiteetti, työntajamielikuva, työhyvinvointi, perehdytys, viestintä, tiimitoiminta, työpaikan ryhmähenki, työntekijä ja työmotivaatio, johtaminen ja esimiestoiminta, kehityskeskustelut, työsuhde (palkkaus, edut ja virkistystoiminta), etätö ja työpaikka. Läpikäynnin aikana yrityksen henkilöt saivat kommentoida vapaasti asioita ja tuoda esiin ajatuksiaan tuloksista. Läpikäynnissä painotettiin osa-alueita, jotka tulosten mukaan kaipasivat kehittämistä mutta todettiin myös asioita, jotka olivat jo hyvällä tasolla. Workshopissa määriteltiin muutamia asioita, joita yrityksessä haluttaisiin lähteä kehittämään eteenpäin, ja joihin haluttiin ensimmäisenä panostaa.

5.2 Työhyvinvointikulttuurin materiaalipaketti

Teoriatiedon, kyselyiden ja haastatteluiden pohjalta koottiin Taimerille materiaalipohja, joka määritteli työhyvinvointikulttuurille kirjallisen perustan. Työhön saatiin yrityksen nykyinen perehdytys- ja muu työpaikan toimintaan kuuluva materiaali, jota työstettiin eteenpäin kokonaisuudeksi yrityksen intranettiin. Työssä haluttiin saavuttaa konkreettista materiaalia seuraaviin aihealueisiin: Työntekijän perehdytys, HR-materiaali ja HR-toiminta, prosessit ja työskentelytavat. Perusperehdytysmateriaali ja HR-toiminta määriteltiin otsikkotasolla, tuoden kyselyiden ja haastatteluiden myötä esiin tulleet asiat esille. Työn sisältö rajattiin ohjelmistokehitystiimille (ohjelmistokehittäjät ja testaajat). Osa materiaalista toimii sellaisenaan myös muihin rooleihin ja sitä voi kehittää eteenpäin muita rooleja ajatellen. Toimintamallimateriaalin sisällysluettelo on liitteenä (Liite 3).

6 Tulokset

6.1 Kyselyiden ja haastatteluiden yhteenveto

Käytännössä tämä tutkimus voidaan nähdä Tuomisen (2010) määrittelemänä organisaatioanalyysinä. Kuten luvussa Henkilöstöjohtaminen käytiin lävitse, hänen mukaansa organisaatioanalyysissä arvioidaan HR-toiminnan perustaa: yritystoimintaa, johtamista, henkilön osaamista, kehittämistarpeita ja henkilöstön odotuksia. Näitä kaikkia aiheita käsiteltiin tämän tutkimuksen kyselyissä ja haastatteluissa. Kyselyn ja haastattelun pohjalta kukin mukana ollut yritys sai työhyvinvointimate-

riaalin, jossa on koottuna yrityksen tiedot ja sen hetkinen työhyvinvointitilanne. Yritys sai käyttöönsä tässä opinnäytetyössä liitteenä 1 olevan kyselypohjan, jota he voivat halutessaan käyttää jatkossakin esimerkiksi vuosittain tehtävän työhyvinvointikyselyn pohjana kyselyä soveltaen, sillä joka vuosi ei ole tarpeellista kysyä esimerkiksi alkuperehdyttämisestä. Perehdyttämisestä voisi kuitenkin tehdä oman kyselynsä tai muun tavan antaa palautetta esimerkiksi koeajan päätyttyä.

Henkilöstölle toteutetun kyselyn ja johdolle tehdyn haastattelun pohjalta saatiin selville nykyinen tilanne. Kyselyyn vastasi yhteensä 42 henkilöä kolmesta eri yrityksestä. 55 % kyselyyn vastanneista työskenteli ohjelmoinnin parissa (ohjelmointi tai testaus) ja muut asiakaspalvelu, koulutus, myynti ja markkinointi tai hallinnollisissa tehtävissä. Kokonaistyökokemusta oli yli 70 prosentilla vähintään 5 vuotta. Lähes 70 % oli työskennellyt kyseisessä yrityksessä alle viisi vuotta. Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli kokonaisuudessaan 57,5 %. Haastattelut tehtiin yhteensä kahdeksalle johtajalle kolmesta eri yrityksestä. Kaikilla johtajilla oli johtamiskokemusta useamman vuoden ajalta.

Tutkimustulosten pohjalta todettuja asioita käydään lävitse seuraavaksi.

Strategia

Strategian esittelemisessä yrityksen työntekijöille oli selvää puutetta kaikissa yrityksissä. Asiaa ei kysytty työntekijöiltä mutta yritysten johto toi asian esiin haastatteluissa. Yritykset eivät olleet ottaneet henkilöstöä mukaan strategiatyöhönsä ja strategiaa ei oltu yleensä käyty lävitse henkilöstön kanssa riittävällä tasolla. Strategian viestintä nousikin jokaisessa yrityksessä asiaksi, joka tulisi kommunikoida paremmin henkilöstölle ja myös yksilötasolla tuoda esiin, kuinka kunkin työntekijän rooli linkittyy strategiaan. Tällöin työntekijän on helpompi nähdä tärkeytensä yrityksessä ja millaisia mahdollisuuksia hänellä yksilönä on osana yrityksen kehitystä ja tulevaisuutta. Mikäli työntekijä ei näe omia kehitysmahdollisuuksiaan yrityksessä, hän vaihtaa helposti työpaikkaa kokonaan tai ei ole motivoitunut nykyisistä työtehtävistä, jolloin yrityksen koko potentiaalia ei voida hyödyntää.

Arvot

Tuloksista voidaan nähdä Lankisen ym. (2004) ajatus arvojen käytäntöön viennin vaikeudesta. Yritysten johdosta tai työntekijöistä harva aidosti muisti oman yrityksen arvoja ulkoa. Useissa yrityksissä niitä oli liian monta, ne olivat samankaltaisia tai liian pitkiä, mikä hankaloitti muistamista. Työntekijät olivat kuitenkin luovia, ja keksivät myös paljon muita arvoja, kuin mitä yrityksen arvoiksi oli kirjattu. Kaikissa yrityksissä arvoja ei ollut edes kirjattu kaikkien saataville mikä teki niiden tarkistamisen mahdottomaksi. Tätä pohjaa vasten kysymys yrityksen arvojen kohtaamisesta työntekijän omien arvojen kanssa oli hankala; jos ei tiedä arvoja, on niiden arviointi vaikeaa. Varmasti osittain tästä syystä kokonaiskeskiarvoksi tuli 8,17 (asteikolla 1–10). Huolestuttavaa on luonnollisesti myös se, että johto ei muista arvoja, jotka ovat itse määrittäneet. Arvojen olemassaolo onkin tällöin hataralla pohjalla ja niiden tarkoitusta ei ole kokonaisuudessaan ymmärretty. Kaikki yritykset ottivatkin omaksi kehityskohteeksi arvojen tarkistamisen, niiden selkeyttämisen ja viestimisen, sekä näkyväksi tuomisen yrityksensä työntekijöille.

Organisaatio ja HR-toiminta

Ainoastaan yhdessä tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli oma HR-henkilö, mikä näkyi selvästi siinä, että tällöin jokainen kyselyyn vastannut työntekijä tiesi, kuka hoitaa yrityksen HR-asiat. Sen sijaan jokaisesta yrityksestä löytyi muutamia henkilöitä, jotka eivät tieneet, kuka heidän esimiehensä on. Kysymykset organisaatorakenteesta, rooleista ja vastuista herättivät myös ajatuksia siitä, että tiettyjä asioita, rooleja ja vastuita pitäisi selkeyttää. Yritykset, joissa ei ollut nimettyä HR-henkilöä olivat useimmin tilanteessa, jossa vastuut olivat epäselvemmät ja omasta esimiehestäkin oli epävarmuutta. Näissä yrityksissä jäätiinkin pohtimaan sitä, kuinka HR-toiminnot tulisi miettiä kokonaisuudessaan juuri oman yrityksen toimintaa palveleviksi, eikä vain seurata sitä millaisia toimia kirjat asiasta esittävät. Yritysten tärkeäksi kotitehtäväksi jäikin pohtia, mitä toimintoja HR-toimintaan kuuluu ja miten ja kenen toimesta ne jatkossa hoidetaan. Myös organisaatorakenne haluttiin selkeyttää niin, että jokaisen esimies on selvillä kaikille työntekijöille.

Työsuojelu- ja yhteistoiminta

Työsuojelutoimikunta oli nimetty jokaiseen yritykseen kuten laki tämän kokoisissa yrityksissä edellyttää. Toiminta ei ollut kovin säännöllistä eikä selvää toiminnan vuosikelloajattelua ollut havaittavissa. Ketterissä yrityksissä näihin asioihin tartuttiin selvästikin asioiden tullessa eteen. Varsinkin kasvun myötä yritysten tulisi kuitenkin kehittää myös työsuojelutoimintaa säännönmukaiseksi mittarillisesti tarkasteltavaksi toiminnaksi esimerkiksi työterveyshuollolta saatavien raporttien ja henkilöstön työhyvinvointikyselyiden läpikäynnin ja tätä kautta toiminnan kehittämisen muodossa.

Yhteistoimintaa ei yrityksissä juuri ollut. Yhdessä yrityksessä työntekijät eivät olleet vielä järjestäytyneet luottamushenkilöä valitsemaan. Muissa luottamushenkilö oli valittu mutta tehtävät olivat hyvin vähäisiä. Jos yrityksessä oli käyty yhteistoimintaneuvotteluita, luottamushenkilö oli näissä mukana. Neuvotteluita oli tosin pidetty vain silloin kun lomautuksia oli tarvittu, eli toiminta ei ollut säännönmukaista ja yritys ei ollut hyödyntänyt tätä väylää henkilöstön kuulemiseen suuremmissa muutoksissa. Yritystä, jossa ei vielä luottamushenkilöä ollut, kehoitettiin järjestäytymiseen työntekijöiden edun varmistamiseksi ja muutoin yrityksiä muistutettiin yt-neuvotteluiden mahdollisuudesta toimia kanavana työntekijöiden kuulemiseen eikä vain ikävempien asioiden esiin tuomiseen ja lomautuksista sopimiseen.

Työantajamielikuva

Yritykset, joissa työhyvinvointi oli otettu huomioon laajasti, työantajamielikuva sai korkeat arviot. Asteikolla 1–10 kokonaisarvosana oli kaikista yrityksistä 8,23. Työnantajamielikuvaan vaikutti työilmapiiriin lisäksi se, millaisena yritys näyttäytyy ulospäin, kuinka tunnettuna työntekijät pitävät yritystä, palkkaus ja edut, työpaikan sijainti sekä kuinka reiluna työpaikka koettiin esimerkiksi työtehtävien ja joustavuuden suhteen. Työnantajamielikuvan ensivaikutelmaan vaikuttaa vahvasti, kuinka yritys hoitaa rekrytointiprosessia: pidetäänkö hakijat ajan tasalla prosessin etenemisestä ja kuinka nopeasti ja millaisin saatesanoin, jos ollenkaan, heille ilmoitetaan kielteisestä valinnasta. Työnantajamielikuva on monen kokonaisuuden summa ja jos sitä halutaan parantaa, on käytännössä kiinnitettävä kokonaisuudessaan huomiota kaikkiin yrityksen osa-alueisiin palkkauksesta viestintään ja työympäristöön.

Identiteetti

Identiteetti on vaikeasti hahmotettava ja määritettävä asia niin yksilölle kuin yrityksellekin. Kunkin yrityksen identiteettiä pyrittiin selvittämään johtajan haastattelussa esimerkiksi kysymyksillä siitä, miten yritys poikkeaa muista vastaavista yrityksistä tai kilpailijoista, tai mikä tekee yrityksestä kiinnostavan. Myös työntekijät saivat kuvailla, millainen yrityksen identiteetti on. Näiden vastauksien pohjalta yrityksille koostettiin kuva heidän identiteetistään, jonka he voivat ottaa pohjaksi yritystä kuvatessa. Yritykset, joissa ei vielä ollut vahvaa identiteettiä, identiteetin kuvaileminen oli vaikeinta. Identiteetti on vahvasti yrityksen pohjana ja lähtökohtana sille mihin strategia ja visio voi päästä, siksi sen ymmärtäminen olisi tärkeää. Yrityksen työntekijöille on helpompaa sitoutua yritykseen, kun he tuntevat olevansa osa identiteettiä ja uusille työntekijöille kulttuurin omaksuminen on helpompaa, kun identiteetti on näkyvillä yrityksen työnteossa ja arjessa. Tämän takia yrityksen onkin säännöllisesti hyvä pysähtyä miettimään, keitä me tässä hetkessä olemme ja mihin olemme menossa, sekä mitä haluamme olla jatkossa. Identiteetti tuo työntekijöille turvaa, kun tietävät mihin porukkaan kuuluvat.

Perehdytys

Perehdyttämisestä pyydettiin työntekijöitä arvioimaan sekä yleistä perehdytystä että rooliin kuuluvaa perehdytystä. Yleinen perehdytys sai keskiarvon 6,84 kaikkien yritysten kesken ja oman roolin perehdytys oli hoidettu hieman paremmin keskiarvolla 7,04 (arvoasteikolla 1–10). Kyselyssä perehdytys oli yksi selkeimmistä osa-alueista, joka sai huonoimmat arvosanat ja siinä arvioitiin olevan paljon kehitettävää. Kysymykset toivat esiin kuitenkin myös sen, kuinka eri tavalla työntekijät olivat perehdytyksen kokeneet ja toki eri vaiheissa yrityksiin tulleet henkilöt olivat saaneet hyvin erilaisen perehdytyksen. Perehdyttäminen on haastava osa-alue juuri sen takia, että ihmiset oppivat ja hahmottavat asioita eri tavoin. Perehdyttäjän olisikin oltava perillä ihmisten oppimistavoista tukeakseen parhaalla mahdollisella tavalla perehtyjää, jonka hänenkin tulisi tuntea oma oppimistansa, jotta perehdytys voitaisiin toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Perehdyttämiseen toivottiin varattavan riittävästi aikaa. Perehdyttämistä oleellisesti helpottaa saatavilla oleva dokumentointi käytänteiden ja prosessien osalta. Materiaaliin palaamisen mahdollisuus onkin yksi keino millä oppimista ja asioiden sisäistämistä voidaan varmistaa, kaikki tieto ei voi olla muistin tai omien muistiinpanojen varassa.

Perehdyttäminen ei aina ollut johdonmukaista toimintaa, se oli tapahtunut usein alun nopean läpikäynnin jälkeen kyselemällä asioista kollegoilta asioiden esiin tullessa sekä kokeilemalla ja havainnoimalla asioita itsenäisesti. Kysymykset perehdyttämisestä toivat esiin myös sen, että aina ei ollut selvää, kuka perehdytyksestä lopulta vastaa. Jokaiselle perehdytettävälle aihealueelle onkin tärkeää nimetä perehdyttäjä, yhden henkilön vastatessa kokonaisperehdytyksen etenemisestä sujuvasti. Esimerkiksi perehdyttämisen kokonaisvastuu ja vaikkapa yrityksen yleisten asioiden läpikäynti voi olla esimiehellä mutta varsinaiseen työrooliin perehdyttäminen toisella samaa roolia tekevällä henkilöllä, jonka tulee olla nimetty kyseisen aihealueen perehdyttäjäksi. Perehdyttämisen toimintatapoja läpikäydessä workshopeissa todettiin erilaisten tehtävälistojen käyttämisen olevan hyödyllistä perehdyttämisen aikana, jotta kaikki asiat muistetaan käydä lävitse. Myös perehdyttäminen tarvitsee suunnitelman, jonka mukaan edetään ja varmistetaan että tarvittavat asiat tulee perehdytettyä.

Viestintä

Viestinnän kysymykset koskivat avoimuutta, riittävyttä, oikea aikaisuutta, viestinnän selkeyttä sekä viestinnässä käytössä olevia työvälineitä. Perehdyttämisen lisäksi viestintä oli toinen iso osa-alue, johon järjestään kaivattiin parannusta. Viestinnän haasteena koettiin olevan joko viestinnän avoimuus läpi organisaation tai viestinnän oikea-aikaisuus. Viestintää tulisi olla myös enemmän organisaatiotasolla. Näissä kaikissa kysymyksissä vastaukset olivat selvästi alle 4 (asteikolla 1–5). Eri tiimien tai projektien välistä viestintää haluttiin parantaa entisestään, viestintään toivottiin johdonmukaisuutta ja viestintä haluttiin näkyväksi, ei pelkästään käytäväkeskusteluihin vaan muita koskevat asiat kirjoitettuna esimerkiksi osaksi prosessia. Tällöin viestintä olisi myös paremmin keskitettyä ja tiedot kaikkien saatavilla. Viestintää kaivattiin lisää kaikille tasoille mutta ennen kaikkea isosta kuvasta viestimiseen, jolloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus nähdä, miten yrityksellä menee ja mihin suuntaan se on menossa sekä tiimien väliseen viestimiseen.

Työntekijä ja työmotivaatio

Jokainen työntekijä tuo itsensä työyhteisöön sen hetkisenä versiona. Ihmiseen vaikuttaa koko elämän eri osa-alueiden asiat ja vaikka jokaisella työminä onkin, ei kaikkea muuta voi työntää täysin taka-alalle työpäivän ajaksi. Työntekijöiden on tärkeää tuntea itsensä, jotta voivat kehittää omia

ominaisuuksiaan siihen, mitä rooli vaatii tai hakeutua rooleihin, joissa omat vahvuudet pääsevät paremmin esiin. Ihmisiä hyvin tuntevat johtajat voivat olla tällä kehityspolulla tärkeinä oppaina. Arvoasteikolla 1–5 työntekijät arvioivat tuntevansa omat vahvuutensa melko hyvin (4,41), he olivat itseohjautuvia (4,29), joustavia (4,39) ja kokivat tulevansa hyvin toimeen työtovereidensa kanssa (4,61). Osa kaipasi enemmän ohjeistusta ja prioriteetteja työhönsä. Muuttuvaan ympäristöön mukautumisessa oli jonkin verran parannettavaa tuloksen ollessa 3,85. Toisaalta nykyinen työympäristö asettaa välillä hyvinkin epärealistisia odotuksia, joihin kaikkein mukautuvimmankaan henkilön on todella hankala vastata.

Työmotivaatio sai kokonaisarvosanaksi 4,23. Työmotivaatiota lisäisi sopivan haastavat työtehtävät ja monipuolinen työnkuva, onnistumiset ja itsensä kehittäminen, haastavammat työtehtävät, luovuuden käyttäminen ja uran etenemismahdollisuudet, sekä palkka. Näistä itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen sai kaikista eniten ääniä (75,3 %), toisena palkka (54,1 %) ja kolmantena luovuuden käyttäminen (39,1 %). Lankinen (2004) sekä muut teoriaosion viittaukset tukevat hyvin tätä tulosta, sillä työntekijälle on tärkeää, että hänen työtään arvostetaan ja hänen osaamisestansa ja kehittämisestä ollaan kiinnostuneita.

Tiimitoiminta

Tiimitoiminnassa kysyttiin tiimityöskentelyn aitoudesta ja osallistuvuudesta, kehittämisestä, itsenäisyydestä, yksilöiden tukemisesta ja yksilöiden roolien tärkeyden tiedostamisesta. Workshopissa yritysten edustajien kanssa selvisi, ettei kaikissa yrityksissä ollut varsinaisia tiimejä, lisäksi yksittäisissä rooleissa olleet henkilöt eivät kuuluneet varsinaisesti mihinkään tiimiin vaan tekivät töitä usean eri tiimin kanssa. Tästä syystä tiimin toimintaa koskevat kysymystulokset eivät ole mahdollisesti niin luotettavia käsitellä, koska ei tiedetä kuinka henkilöt ovat kysymykset näissä tilanteissa tulkinneet.

Etätyöaika koettiin vaikuttaneet tiimin työskentelyyn jonkin verran mutta lähes poikkeuksetta kaikki kokivat tiimin tuen olevan hyvää ja heidän saavan apua tarvittaessa. Ruuhkahuiput kuitenkin saattoivat sotkea tämän tilanteen ja tällöin kaikki olivat niin kiireisiä, etteivät saaneet edes vastauksia toisiltaan, mikä luonnollisesti heijastui stressaavina tilanteina ja hidastivat työn tekemistä. Arvoasteikolla 1–5 alle 4 kokonaistuloksissa jäi ainoastaan vastaukset ”Tiimin toimintaa arvioidaan

ja kehitetään säännöllisesti” sekä ”Tiimi vastaa itsenäisesti omasta työstään”. Yleisesti toiminnan kehittäminen kannattaa ulottaa kaikille tasoille: yksilö, tiimi ja organisaatio. Yksilöiden kehittyessä koko tiimi kehittyy ja prosessien kehittäminen kaikilla osa-alueilla mahdollistaa koko yrityksen kehittymisen. Tiimin toimintaan kaivattiin enemmän yhteistyötä ja viestintää.

Työpaikan ryhmähenki

Yleisesti työpaikkojen ryhmähengen koettiin olevan hyvä, keskiarvolla 8,49 arvoasteikon ollessa (1–10). Kiire aiheutti useimmiten siihen haasteita, esimerkiksi asioihin ei tartuttu vaan niitä jäi roikkumaan. Ryhmähenkeä toivottiin kehitettävän esimerkiksi yhteisillä virkistyspäivillä ja kehittämällä osaamista yhdessä eteenpäin. Tärkeäksi koettiin myös muiden tiimien työarjen ymmärtämisen. Kaikissa yrityksissä työntekijät kokivat voivansa puhua myös yksityisasioista työpaikalla halutessaan. Luonnollisesti kaikki eivät halua puhua yksityisasioista työkavereiden kesken mutta tärkeää on ilmapiirin olevan sellainen, että se on mahdollista. Toisaalta muutamat henkilöt kokivat ilmapiirin olevan hieman liiankin asiallinen, ja toiset ajattelivat tarvitsevansa rohkaisua ottaa yhteyttä työkaveriin matalammalla kynnyksellä. Yleisesti tiimin kanssa työskentely on aina helpompaa silloin, kun tuntee toiset jollain tasolla. Yrityksen johtajien olisikin hyvä silloin tällöin järjestää aikaa tiimiytymiseen ja luoda helppoja tapoja henkilöiden väliseen tutustumiseen. Hyvässä yhteistyössä työskentelevä tiimi on aina tehokkaampi kuin erikseen asioita puurtavat yksilöt.

Johtaminen ja esimiestoiminta

Kyselyssä käytiin lävitse millaisia asioita työntekijä arvostaa omassa esimieheksään sekä yleisesti johtajissa. Kuten teoria osiossakin käytiin lävitse, hyvään johtamiseen voi kuulua lukuisia erilaisia ominaisuuksia mutta näissäkin vastauksissa ihmislähtöisyys, hyvä viestintä ja positiivisuus nousivat selvästi esiin. Vastausten perusteella hyvän johtajan kuvauksen voisi kirjoittaa seuraavanlaiseksi: *Hyvä johtaja on tasapuolinen, avoin, rehellinen, reilu, luotettava ja joustava. Hän on positiivinen, innostava ja kiinnostunut tiiminsä tekemisestä. Työntekijät voivat kunnioittaa johtajaa ja johtaja kunnioittaa työntekijöitään. Johtaja on inhimillinen ja empatiakykyinen, hän kuuntelee ja on helpposti lähestyttävissä sekä saatavilla tarvittaessa. Hän vie asioita jämpäisesti eteenpäin, ottaa vastuuta ja tekee päätöksiä. Viestintä on hyvää ja selkeää. Johtaja kehittää itseään ja osaa löytää työntekijöistä eteenpäin kehitettäviä puolia ja motivoida heitä. Johtaja on mahdollistaja, joka luo*

ympäristön, jossa työntekijä voi rauhassa tehdä oman työnsä omalla tavallaan prioriteettien ja pitkän aikavälin linjausten ollessa selkeästi tiedossa. Hän antaa palautetta työntekijöiden tekemisestä ja johtaa kokonaisuutta myös asiakaslähtöisesti.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat oiva hetki käydä lävitse työntekijän osaamista ja tulevaisuuden tavoitteita, antaa palautetta tehdystä työstä ja saada palautetta siitä, miten yksilö kokee yrityksen toiminnan. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset pitivät kehityskeskusteluita pääasiassa kerran vuodessa. Kehityskeskusteluita oli joissain yrityksissä jäänyt pitämättä kiireen takia tai kiire sai kehityskeskustelut tuntumaan hätäisiltä, pakollisilta tapaamisilta, joiden hyöty ei ollut optimaalinen. Keskusteluiden rakenne ei välttämättä aina ollut kaikille sama, samoin eri tiimeillä saattoi olla eroja siinä, kuinka usein keskusteluita pidettiin. Kaikille työntekijöille ei ollut selvää, miksi kehityskeskusteluita järjestettiin ja he eivät kokeneet niitä hyödyllisiksi.

Esimiehen tulisi selventää kehityskeskusteluiden merkitys. Mikäli henkilökohtainen tavoitteiden asettelu tehdään oikein, on kehityskeskustelut merkittävä sekä yksilön että koko yrityksen kannalta. Toisaalta, jos kehityskeskustelumaisia keskusteluja käydään tarvittaessa lävitse osana normaalia arkea, voi kaavamaisen kehityskeskustelun pitäminen tuntua väkinäiseltä. Ehkäpä juuri tämän takia osassa yrityksistä haluttiin jatkossa järjestää kehityskeskusteluita ketterämmällä menetelmällä; kerran vuodessa pidettävät koettiin liian raskaiksi ja niitä oli liian harvoin muuttuvan ympäristön kannalta. Mallista riippumatta yrityksen tulisi pitää huoli siitä, että kehityskeskustelumahdollisuuksia on kaikille työntekijöille tarjolla saman verran ja kaikkien kanssa saadaan asetettua tavoitteet, jotka kehittävät yksilöä ja yritystä eteenpäin. Tavoitteiden seuraaminen on luonnollisesti myös tärkeää.

Työsuhte (palkkaus, edut ja virkistystoiminta)

Ihmisiä motivoi Leppäsen ja Rauhalan (2013) mukaan merkityksellisyyden kokeminen, itsensä kehittäminen, yhteisöllisyys, hyvä työporukka, myönteinen ilmapiiri, positiiviset tunnetilat. Nämä menevät palkan edelle. Palkan tulee olla kuitenkin riittävällä tasolla, jotta työn tekeminen on mie-

lekästä. Tutkimuksessa palkka nousi jonkin verran esiin mutta ei kaikissa vastauksissa. Kokonaisuudessaan tyytyväisyys palkkaukseen sai arvosanan 7,82 (arvoasteikolla 1–10). Yrityksissä on toki erilainen palkkaus jo henkilötasolla mutta asiaan vaikuttaa varmasti paljon myös työntekijän elämäntilanne ja millaisia maallisia asioita itselleen tarvitsee. Ihmiset myös arvostavat eri tavoin työsuhde-etuja. Toisille ne ovat edellytys työpaikan vaihtamiseen, ja toiset eivät koe tarvitsevänsä kuin perusedut, esimerkiksi joustavan työajan tai etätyömahdollisuuden. Nämä kaksi nousivatkin selvästi tärkeimmiksi työsuhde-eduiksi kaikissa yrityksissä. Kysyttäessä haluttaisiinko uusia työsuhde-etuja, vastaukset jakautuivat ”Ainahan etuja on mukava saada lisää” ja ”Ei kai tässä kehtaa enempää vaatia” välille. Uusia työsuhde-etuja mietittäessä onkin tärkeää miettiä mitkä niistä hyödyttää mahdollisimman monia työntekijöistä ja millaisia toiveita työntekijät asian suhteen ovat esittäneet. Kuitenkin on syytä muistaa teoriaosiossa esiin tullut fakta siitä, että liikunnallisesti aktiiviset ihmiset käsittelevät henkistä kuormitusta paremmin ja kulttuuripalvelut vaikuttavat stressinsietokykyyn. Pienetkin asiat voivat auttaa työntekijää huolehtimaan hyvinvoinnistaan aktiivisemmin.

Etätyö

Yrityksissä oli koettu pakollinen etätyötilanne hyvin eri tavoin. Joissain yrityksissä se oli aiheuttanut paljon enemmän haasteita sekä yritys- että yksilötasolla. Toisissa puolestaan oli koettu etätyön tuoneen hyviä asioita. Etätyöskentelyyn vaikuttaa luonnollisesti yksilölliset erot: toiset haluavat toimia kasvotusten ja saada sosiaalista kanssa käymistä päivittäiseen arkeen enemmän, toiset taas ovat tyytyväisiä etätyön tuomaan työrauhaan ja siihen että esimerkiksi työmatkoja ei tarvitse kulkea. Toisilla on puolestaan kotona tekijöitä, jotka eivät mahdollista työhön keskittymistä. Pakollisen etätyövaiheen jälkeen jokainen yritys joutuu miettimään etätyökäytänteet uudelleen. Hyvin todennäköisesti kaikissa yrityksissä etätyön määrä tulee lisääntymään ja tavat siihen ovat jo osittain vakiintuneet pitkän etätyökauden aikana. Mahdollisuus etätyöhön koettiin olevan yksi tärkeistä työpaikan eduista ja lisäävän joustomahdollisuutta sekä helpottavan työn ja arjen yhteensovittamista merkittävästi. Työnantajat joutuvatkin jatkossa miettimään pelisäännöt etätyöhön ja opettelemaan etäjohtamista entisestään. Heidän on myös hyvä seurata, kenelle etätyö aidosti sopii ja kenelle ei.

Työhyvinvointi ja työpaikka

Johtajat antoivat arvionsa tämänhetkisestä työhyvinvoinnista arvosanoin 1–10. Lisäksi he kertoivat perustelut arvioilleen. Arvosanat olivat 7–9 välillä ja kaikkien tavoite oli vähintään 9. Nykyiseen arvioon oli vaikuttanut jonkin verran pitkä etätyöjakso muiden asioiden lisäksi. Työntekijöiden mielestä työhyvinvointiin vaikuttaa: työyhteisö ja ilmapiiri, työn ja vapaa-ajan tasapaino, joustavuus, joustavat työajat, mielekkäät työtehtävät, työn ja roolin selkeys, hyvä työergonomia ja hyvät työvälineet, kuulluksi tuleminen, tasavertaisuus ja avoimuus, työn arvostaminen ja merkityksellisyyden kokeminen sekä palaute työstä, etätyömahdollisuus, sekä palkka. Työyhteisö ja ilmapiiri sekä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen saivat näistä eniten vastauksia mielekkäiden työtehtävien ja kuulluksi tulemisen rinnalla.

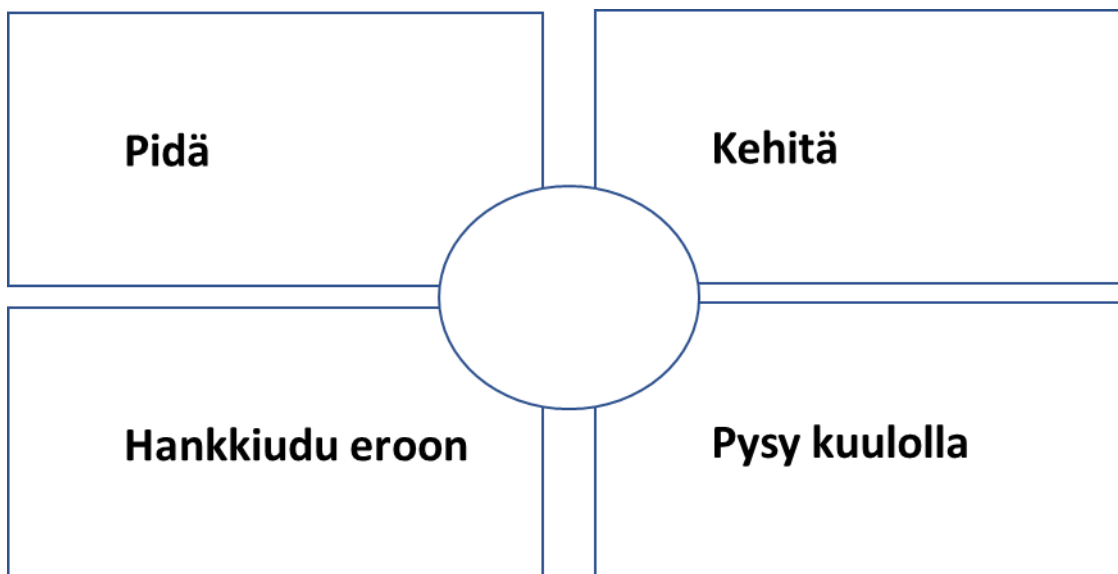
Työpaikan työhyvinvointiasioissa oli jonkin verran eroja: toisissa paikoissa asioita oli mietitty ja viety jo hyvin pitkälle ja toisissa niitä oli vasta alettu miettimään. Esimerkiksi laajemmat työsuhteet olivat tällaisia. Työpaikan työhyvinvointiasioissa arvioihin vaikutti monet asiat: oma kokemus siitä, kuinka työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa panostetaan, edistääkö johtaminen työhyvinvointia, kuinka työsuhtekäytänteisiin liittyvät asiat hoidetaan, suunnitellaanko tavoitteita ja onko ne selkeitä, koetaanko työntekijät saman arvoisina, ihmisten kokonaisuuden ymmärtäminen sekä ”työskentele älykkäämmin, älä enemmän” -periaatteella työskenteleminen. Yrityksissä, joissa koettiin työhyvinvointiin panostettavan, saivat muissakin arvioissa parempia arvosanoja. Kokonaiskeskiarvo työpaikan työhyvinvointiasioissa työntekijöiden keskuudessa oli 3,95 (arvoasteikolla 1–5).

Kaikkien yritysten johtajat ja työntekijät olivat yksimielisiä siitä, että monissa asioissa oli tapahtunut muutaman viimeisen vuoden aikana huomattavaa kehitystä. Joiltain osin tässä tutkimuksessa esiin tulleet asiat vaativat siis vain viimeisen viilauksen ollakseen erinomaisella tasolla. Toisissa asioissa oli selkeämpiä puutteita ja ne vaativat enemmän miettimistä ja panostamista tulevaisuuden yrityksen kehittämisessä. Yksilöiden välillä oli esimerkiksi perehdytyksen kohdalla isoakin eroja: toiset kokivat asioiden sujuneen 10:n arvoisesti, toiset 5:n. Yksilöiden henkilökohtainen kokemus asioista on kuitenkin se, mikä heidän omaan työhyvinvointiinsa vaikuttaa. Jokainen yksilö on otet-

tava huomioon, jotta koko yrityksen työhyvinvointi säilyy eikä yksittäisten henkilöiden pahoinvointi pääse vaikuttamaan kokonaisuuteen. Varhainen asioihin puuttuminen onkin yleensä kaikin paras toimintamalli ja siihen koko työsuojelutoimintakin pyrkii.

Kooste workshopeista

Workshopeissa yrityksille esiteltiin haastatteluiden ja kyselyiden tulokset ja heidän kanssaan käytiin lävitse havaintoja tutkimustuloksista yrityskohtaisesti. Asioista keskusteltiin ja mietittiin yhdessä mihin asioihin voisi jatkossa tarttua työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kokonaiskoosteena yrityksille esiteltiin havainnot nelikenttänä, jossa asiat oli jaettu ”pidä”, ”kehitä”, ”hankkiudu eroon” ja ”pysy kuulolla” laatikoihin (Kuvio 12). Tämän avulla yritysten oli selkeää havainnoida kyselytulokset. Pidä-laatikkoon tuli asioita kuten hyvä työilmapiiri, kehittyvä tuote tai hyvä asiakaspalveluhenki. Hankkiudu eroon -laatikko sisälsi esimerkiksi roolien epäselvyyden, suunnittelemattomuudesta aiheutuva kiire tai ad-hoc -tekeminen. Pysy kuulolla -laatikon sisältö oli esimerkiksi työssä jaksaminen ja etätöön vaikutukset työhön, työntekijöiden omat tarpeet urakehityksessä tai kasvun tuomat haasteet. Kehitä-laatikko keräsi eniten asioita, joista viestintä, strategian viestiminen henkilöstölle ja perehdytys olivat jokaisen yrityksen listalla. Jossain määrin myös palautteen antaminen, työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja tehtävien priorisointi nousivat listoille. Ne yritykset, joissa ei ollut omaa HR-henkilöä, saivat listalleen myös HR-toiminnan selkeyttämisen.



Kuvio 12: Nelikenttäyhteenveto tutkimuksen tuloksista

Kaikki mukana olleista yrityksistä lupasivat ottaa esiin tuotuja asioita esille heti seuraavassa koko yrityksen yhteisessä läpikäynnissä. Lisäksi esiin nostettuja asioita tulitaisiin pohtimaan ja löytämään niihin yrityksen kehittymistä tukevat ratkaisut. Kaikkien listalle ensimmäiseksi ja melko helpoksi parannuskohteeksi nousi strategian viestiminen henkilöstölle ja arvojen selkeyttäminen. Myös organisaation selkeyttäminen niin, että jokaiselle oli selvää oma esimies, on ensimmäisten kehitysasioiden listalla.

6.2 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuskysymyksiksi määriteltiin alun perin kolme tutkimuskysymystä työhyvinvointiin ja kulttuurin johtamiseen liittyen. Tutkimuksen pohjalta ”Mistä asioista työhyvinvointi koostuu IT-yrityksessä?” kysymykseen voitaisiin vastata työhyvinvoinnin koostuvan niistä asioista, jotka saavat yrityksen työntekijän voimaan hyvin: mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa omiin työtehtäviin itseä motivoivissa tehtävissä. ”Kuinka rakentaa hyvinvoiva työkuulttuuri IT-yritykseen?” tutkimuskysymyksen vastaus puolestaan lähtee siitä, että ensin on oltava perusasiat kunnossa: lain edellyttämä työsuhdetoiminta, palkka ja työsuhte-edut riittävällä perustasolla ja selvät roolit, viestintä ja kommunikointi sekä prosesseja kehityskeskusteluihin ja palautteenantamista. Tämän peruspohjan päälle on mahdollista lisätä kerroksia sille tasolle mille yritys haluaa työhyvinvointikulttuurin ulottaa. Viimeinen tutkimuskysymys, ”Kuinka työhyvinvointikulttuuria kehitetään ja johdetaan?” voidaan nähdä koko tutkimuksen yhteen vetävänä arviona, joka käydään lävitse seuraavaksi.

Johtopäätöksenä tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta työhyvinvointikulttuurin johtamisen IT-yrityksissä tarvitsevan seuraavien toimenpiteiden tarkistamista:

- Arvot: työntekijät tietävät yrityksen arvot ja miten ne liittyvät omaan työrooliin.
- HR-toiminnan roolit ja vastuut on selkeitä ja kaikkien tiedossa.
- Organisaatorakenne on selvillä, jokainen tietää esimiehensä.
- Työsuojelutoiminta on säännöllistä ja kehittää yritystä eteenpäin.
- Perehdyttäminen on suunniteltua ja yksilöllistä.
- Viestintää on riittävästi ja oikea-aikaisesti, käytössä on oikeat kanavat, viestintä ei ole vain suullista.
- Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan ja tehdä omaa osaamistaan vastaavaa työtä, joka heitä motivoi.
- Palkkaus ja työsuhte-edut ovat hyvällä tasolla.
- Tiimillä on vahva yhteishenki.
- Kehityskeskusteluita käydään säännöllisesti ja niiden sisältö ja toimenpiteet tuovat hyötyä sekä yritykselle että yksilölle.

- Johtajalla on aikaa esimiestyölle, hän kehittää itseään yksilönä ja on selkeä johtaja.

Näiden johtopäätösten käytäntöön viennin myötä yrityksellä pitäisi olla vahva perusta koko yritystä palvelevaan työhyvinvointikulttuurin kehittämiseen. Jokaisen yrityksen tehtäväksi jää ratkoa nyanssit, joita jokainen osa-alue tuo tullessaan. Jokainen yritys joutuu itse miettimään miten asiat kannattaa tehdä heille sopivimmalla tavalla. Toisista yrityksistä voi saada arvokkaita vinkkejä, mutta toimintatapoja kannattaa vain harvoin kopioida suoraan omaan käyttöön lähtökohtien ja työntekijöiden ollessa erilaisia. Jokainen johtaja johtaa työhyvinvointia kehittämällä omaa toimintaansa ja itseään. Hyvä johtaja voi olla monella eri painotuksella. Inhimillisuus, positiivisuus ja asioiden eteenpäin vieminen ovat keskeisiä tekijöitä hyvälle johtajalle.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisena IT-yritysten työhyvinvointikulttuuri ja johtaminen koetaan sekä työntekijöiden että johtajien näkökulmasta kartoittamalla yritysten työhyvinvointikulttuurien tämänhetkistä tilaa sekä tarjota yrityksille tietoa työhyvinvoinnin kehittämistä varten. Tässä tavoitteessa tutkimus onnistui hyvin ja workshoppeissa jokainen yritys kiitteli saamastaan laajasta katsauksesta työhyvinvoinnin tämänhetkisestä tilanteesta sekä mahdollisuudesta miettiä miten asioita voitaisiin tulevaisuudessa tehdä.

6.3 Jatkotutkimukset

Tämän tutkimukset pohjalta voidaan jokaisessa yrityksessä erikseen määrittää ja viedä eteenpäin omana tutkimuksena tai kehitystyönä perehdytys- ja HR-asioita. Lisäksi Taimerille jo tehtyä materiaalipakettia voidaan viedä eteenpäin ja määritellä rooli-, vastuu- ja prosessikuvaukset muille yrityksessä oleville rooleille, tämän tutkimuksen osaltahan rajaus koski vain ohjelmistokehitystiimiä. Henkilöstökyselystä voidaan muokata versio, jota seurataan säännöllisesti, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Kyselyn pohjalta on aina tärkeää toteuttaa jatkotoimenpiteitä ja reagoida kyselyssä esiin tulleisiin asioihin. Tämä kysely toimi kattavana pohjatutkimuksena tämänhetkiseen IT-yritysten työhyvinvointikulttuuriin ja siitä voikin tehdä aihealueisiin liittyvää tarkemmalle tasolle menevää jatkotutkimusta oikeastaan jokaisesta aihealueesta erikseen tai aihealueisiin niputettuna. Jokainen aihealue itsessään on laaja ja niitä voidaan tutkia omana kokonaisuutenaan.

6.4 Tulosten luotettavuus ja eettisyys

Tulosten luotettavuutta on haasteellista määrittää laadullisissa tutkimuksissa. Tulosten validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden mittaamista, reliabiliteetti puolestaan arvioinnin tulosten pysyvyyttä. (Kananen 2015) Tärkeää on siis määritellä mitattavat asiat oikein ja niin että toteuttamalla vastaava kysely uudestaan, saataisiin vastaavat tulokset. Tämän tutkimuksen osalta voidaan nähdä toistettavuuden haasteena sen, että tehty tutkimus on voinut muovata yrityksen työhyvinvointikulttuuria eri vaiheeseen missä se on ollut, kun kysely on tehty ensimmäisen kerran. Tämä toki voisi olla vertailututkimuksen kannalta juuri haluttu asia, jos halutaan tutkia muutoksen vaikutusta. Jos tutkimukseen valitaan eri yritykset, saadaan eri tuloksia, koska tulokset ovat täysin yritysriippuvaisia ja niiden tarkoitus onkin antaa tämänhetkistä tietoa juuri kyseiselle yritykselle ja auttaa ymmärtämään nykytilaa. Mallina tutkimus on kuitenkin mahdollista toistaa uudestaan samassa yrityksessä tai toisissa yrityksissä ja tällaisen mallin luominen olikin yksi opinnäytetyön tavoitteista.

Tulosten luotettavuutta kyselyn osalta pyrittiin edistämään seuraavin keinoin:

- Yritysten valinta: Tutkimukseen valittiin mukaan yrityksiä, jotka sitoutuvat tutkimukseen, jolloin osallistumisprosentti saataisiin mahdollisimman korkeaksi.
- Anonyymi kysely: Työntekijät vastasivat tutkimukseen anonyymisti, jolloin lähtökohtaisesti heidän oli mahdollista rehellisesti antaa tietoa
- Yrityksille oli selvää kyselyyn osallistuttaessa tutkimuksen tekijän asema toisen yrityksen työntekijänä. Tällä tiedolla pyrittiin minimoimaan vaara liikesalaisuuksien jakamisesta ja tiedon vaikuttaminen vastauksiin.

Tämän tutkimuksen aikana ei havaittu mitään erityisiä ongelma-alueita, jotka voisivat tuloksiin vaikuttaa. Ainoastaan yhtenä seikkana voisi nostaa sen, että kysely toteutettiin ainoastaan suomen kielellä. Mikäli yrityksissä on ollut töissä huonosti suomea hallitsevia henkilöitä, ovat he voineet ymmärtää kysymyksen väärin ja vastata eri tavalla kuin kysymyksen ymmärtäessään. Toki vastaava ongelma on voinut syntyä muutoinkin, mikäli henkilölle ei ole ollut täysin selvää mitä kysymyksellä tarkoitetaan.

Henkilöstön kyselyssä oli monta kysymystä perehdyttämisestä, jotka eivät olleet niin oleellisia lopulta kokonaistutkimuksen kannalta. Nämä olisi voinut yhdistää, jolloin pitkästä kyselystä olisi saanut hieman lyhyemmän. Joidenkin kysymysten asettelua olisi voinut hieman selkeyttää, vastauksista huomasi, että niitä ei ollut täysin sisäistetty. Yksi kysymys etätyökokonaisuudessa (Yrityksen

tai tiimin johtamisessa olisi parannettavaa etätöa aikana) olisi pitänyt muotoilla toisella tavalla, jotta vastaukset olisivat olleet johdonmukaisia. Nyt yksittäinen kysymys näyttää poikkeamalta vain kysymyksen asettelun takia.

Kyselyn otanta, kolme yritystä, jäi alkuperäisestä viiden yrityksen tavoitteesta. Yritysten mukaan saaminen oli haastavaa ja monilla kohderyhmän yrityksistä oli vastaavia aktiviteettejä menossa eivätkä he kokeneet tutkimukseen osallistumista hyödylliseksi sillä hetkellä. Monet yritykset olivat yksinkertaisesti kiireellisiä osallistuakseen. Juuri näille yrityksille kyselyyn osallistuminen olisi voinut tuoda tervetulleeseen hengähdystauon mutta kiireessä hyvinvointiin ei aina muisteta panostaa. Lopullinen otanta on kuitenkin laadukas, sillä mukana olleet yritykset sitoutuivat tutkimukseen hyvin ja heiltä saatiin arvokasta tietoa. Jo kolmen yrityksen keskinäinen vertailu tuo esiin erilaisia mielipiteitä ja toimintatapoja. Tutkimus on myös huomattavasti laajempi jo kolmella yrityksellä, kuin mitä se olisi ollut pelkästään yhtä yritystä tarkastelemalla.

Yksilön tietosuojaa oli tärkeää ottaa huomioon kyselyissä ja haastatteluissa. Kysely toteutettiin anonyymisti, kyselytyökalu takasi hyvän suojan tähän. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina kasvotusten tai videotyökalun välityksellä niin, että muita henkilöitä ei ollut kuulemassa keskustelua. Keskusteluissa kirjoitetuista muistiinpanoista koottiin aineistot yrityskohtaisesti erillään pidettäviin dokumentteihin. Tärkeää oli, että myöskään toiset yritykset eivät tieneet mitkä yritykset olivat mukana tutkimuksessa. Yrityksiä yksilöiviä, esimerkiksi identiteettiä liittyviä määritelmiä, jätettiin pois tämän tutkimuksen liitteistä, jotta niistäkään ei voi arvata mistä yrityksestä on kyse. Alkuperäinen aineisto oli koko tutkimus vaiheen vain tutkijan käytettävissä ja se poistettiin työn valmistuttua. Workshopmateriaali toimitettiin workshopiin osallistuneille henkilöille. Yrityksellä oli lupa jakaa materiaalia sisäisesti omassa yrityksessä. Workshopmateriaali sisälsi vain kyseisen yrityksen tietoja ilman yksilöiviä tekijöitä.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mistä asioista työhyvinvointi koostuu IT-yrityksessä, kuinka hyvinvoiva työkuulttuuri voidaan rakentaa IT-yritykseen ja kuinka työhyvinvointikulttuuria kehitetään ja johdetaan. Tutkimuksen myötä esiin nousseet asiat ovat varmasti hyvin pitkälti samoja moneen muunkin toimialan yrityksissä. Näitä asioita selvitettiin kolmelle IT-yritykselle tehdyn kysely-,

haastattelu- ja workshop-kierrosten pohjalta. Pohjatiedoksi hankittu teoria kävi lävitse yleisiä yrityksen toimintaan liittyviä asioita kuten lain määrittämä työhyvinvointitoiminta, HR-prosessit sekä eri lähteiden ajatukset siitä, mikä on johtajan tehtävä ja millainen on hyvä johtaja tai hyvää johtaminen.

Kokonaistutkimuksen myötä voidaan todeta työhyvinvoinnin olevan erittäin kokonaisvaltainen asia. Jokainen työntekijä on yksilö, jota ohjaa omat motiivit, sen hetkinen terveydentila, menneet haasteet ja tulevaisuuden unelmat. Työntekijöiden tunteminen edesauttaa yritystä tukemaan heitä työssään ja tässä kehityskeskustelut toimivat oivana apuna. Samoin työntekijän motivointitehtäviä voidaan kartoittaa kehityskeskustelussa. Sydänmaalakan esiin tuoma kokonaiskuuntoisuus tuo mielestäni erinomaisesti esiin sen, kuinka hyvä työhyvinvointikulttuuri tukee koko työntekijää. Yksilön vastuuta omasta työhyvinvoinnista huolehtimisessa ei toki pidä unohtaa mutta työpaikka voi tarjota siihen paljon apuja erilaisilla työsuhte-etuilla palkan lisäksi. Tärkeää on ennen kaikkea pitää huolta kokonaiskuormituksesta. Työntekijät arvostivatkin paljon sitä, että yrityksissä työntöön ja vapaa-ajan suhde pystyttiin pitämään hyvänä: työ joustaa tarvittaessa muun elämän mukaan esimerkiksi liukuvana työaikana tai mahdollisuudessa opiskeluun. Toki tämä edellyttää luottamusta työntekijöihin ja työntekijöiden puolelta sitoutuneisuutta yritykseen.

Työhyvinvointi voidaan nähdä koostuvan monista pienistä asioista. Toiset arvostavat hyvää palkkaa ja työsuhte-etuja, toisille oma kehittyminen on kaikkein tärkeintä työssä. Työn sisältö tuo sisältöä koko elämään, eikä ole merkityksetöntä missä viettää kolmasosan arkipäivästään. Jos sen joutuu viettämään huonosti voivassa työympäristössä, sillä on varmasti vaikutuksia työntekijän koko elämänlaatuun. Yksilön työhyvinvointi on pohjana koko yrityksen menestymiselle. Yritys voi menestyä täysillä silloin, kun työhyvinvointi on integroitu osaksi jokaista johdon ja HR:n prosessia, ulottuen totta kai myös oman tiimin toimintaan sekä johtamiseen ja viestintään joka tasolla. Työ-etujen määrä voi antaa varsinkin uudelle työntekijälle kuvan siitä, kuinka hyvin yrityksellä menee mutta todellisuudessa yrityksellä menee niin hyvin, mitä sen työntekijät arvioivat työhyvinvoinnin tason olevan. Jos työntekijät voivat hyvin, he pystyvät antamaan täysillä omasta osaamisestaan ja kehittämään itseään ja auttamaan koko yritystä menestymään, myös taloudellisesti. Kokonaisvaltainen työkyky takaa myös työntekijöille mahdollisuuden pitkäikäisiin työuriin.

Työhyvinvointikulttuurin kehittämiseen vaikuttaa oleellisesti se, millä tavalla johto haluaa viedä asioita eteenpäin ja kuinka se näyttää välittävänsä työntekijöistään. Työhyvinvointiin vaikuttaa yrityksen jokapäiväiset perusasiat. Työntekijän on helppoa toimia omassa roolissaan silloin, kun hän on saanut siihen hyvän perehdytyksen, hänelle on selvää yrityksen strategia, visio ja arvot, hän voi tuntea kuuluvansa yritykseen ja omaksua sen identiteetin ja hänellä on hyvä ymmärrys siitä, millä tavalla hänen tekemisensä ja roolinsa vaikuttavat yrityksen strategiaan tavoitteisiin – vastuut ja velvollisuudet ovat selvät. Kun työntekijällä on aikaa kehittää omaa toimintaansa ja osaamistaan, kasvaa sekä työntekijänä että ihmisenä, hän pystyy viemään koko yritystä eteenpäin. Arjen perusasiat, kuten viestintä on oltava hyvällä mallilla, jotta törmäyksiltä vältytään ja jokaiselle on selvää missä mennään. Selvillä säännöillä päivittäinen työnteko ei muutu kaaokseksi myöskään silloin, kun ilmenee haastavia tilanteita, esimerkiksi ohjelman toimivuuden kannalta.

Työhyvinvointikulttuurin johtamisessa IT-yrityksessä on tärkeää ymmärtää eri roolien luonne, vaikkapa se, millaista osaamista, asiantuntijuutta tai työskentelymallia ohjelmistokehitys vaatii. Esimerkiksi isoja tietokantoja ei voi muuttaa hetkessä. Se vaatii suunnittelua, huolellista analyysia, olemassa olevan datan huomioon ottamista ja mahdollisesti myös asiakasviestintää. Johtaja voi tehdä nopeastikin päätöksiä ja suunnan vaihdoksia, mutta ohjelmistokehityksessä asiat voivat olla kuin isoja laivoja, joita ei hetkessä hallitusti käännetä. Jos käänös ei onnistu kerralla, seuraukset voivat olla dramaattisia ja korjaaminen erityisen työlästä, kallista ja aikaa vievää. IT-yrityksissä työntekijät ovat lähestulkoon aina asiantuntijoita, hyvä johtaja kuunteleekin heidän ammattitaitoaan ja antaa heille mahdollisuuksia kehittyä entistä paremmiksi asiantuntijoiksi.

Johtajan 10 kultaista sääntöä

Yhteenvedona tämän tutkimuksen pohjalta listaan 10 johtajan kultaista sääntöä. Uskon, että nämä asiat sisäistämällä omaan johtamiseen ja itseensä ihmisenä, johtajan on mahdollisuus tehdä työnsä hyvin niin, että se palvelee koko yrityksen työhyvinvointikulttuurin kehittämistä ja sitä kautta yrityksen menestymistä.

1. **Kuuntele, ole läsnä hetkessä ja tekemisessä.** Saat enemmän aikaan keskittymällä yhteen hetkeen kerrallaan. Lisäksi et kuormitu yrittäessäsi tehdä liikaa asioita yhtä aikaa.
2. **Viesti.** Kiteytä asioita ja viesti ymmärrettävästi, oikea-aikaisesti, oikeita kanavia käyttäen ja varmista, että viestisi saavuttaa kuulijan oikealla tavalla.

3. **Ole inhimillinen.** Opi tuntemaan työntekijäsi ja ihmisiä yleisesti. Sinun on helpompi ymmärtää, miksi työntekijä tekee asiat niin kuin hän tekee, kun tunnet ihmisyyttä.
4. **Opi päästämään irti.** Asiat, joita ennen teit, eivät ehkä ole enää sellaisia, joita sinun täytyisi tehdä jatkossa itse. Anna vastuuta muille, se on paras tapa kasvattaa työntekijöitä.
5. **Pidä suunta kirkkaana.** Vision tulee pysyä mielessäsi kaikessa mitä teet ja viesti myös muille miksi näin tehdään. Älä anna muiden unohtaa visiota. Eteenpäin meneminen on ainoa tapa kehittyä.
6. **Anna palautetta ja ota vastaan palautetta.** Kehity palautteen mukana ja auta muita löytämään omat vahvuutensa.
7. **Hyväksy epäonnistumiset ja opi niistä.** Salli epäonnistumiset myös muille ja auta heitä kasvamaan niistä.
8. **Johda.** Tee päätöksiä silloin, kun niitä tarvitaan, ja seiso tekemiesi päätösten takana.
9. **Pidä huolta itsestäsi.** Jos haluat työntekijöidesi voivan hyvin, näytä heille esimerkkiä ja auta heitä pitämään huolta itsestään.
10. **Iloitse tekemisestäsi ja levitä positiivista energiaa ympärillesi.** Ilo tarttuu ja positiivisessa hengessä asiat sujuvat helpommin eteenpäin.

Bonusena: Motivoidu johtamisesta. Jos johtaja ei ole motivoitunut omasta työstään, miten hän voi olettaa saavansa työntekijät ylittämään parhaimpaansa? Mikä olikaan perimmäinen syy, miksi johtaja haluaa olla johtajana? Johtajan tulee löytää motivaatio johtamiseen joka päivä uudelleen muistuttamalla itseään omista motivaatiotarpeistaan. Jos ne eivät ole kirkkaana mielessä, tulee pysähtyä ja miettiä, miksi haluat johtaa ja miten haluaa itseään seuraavaksi kehittää. Kehitymme joka päivä, kunhan annamme sille mahdollisuuden. Positiiviset johtajat saavat työhyvinvointikulttuurin puhkeamaan kukkaan ja mahdollistavat hyvinvointia kaikille työntekijöille. Johtajan tulee löytää itsensä ja tulla parhaaksi versioksi itsestään johtajana. Sen on jokainen johtaja ansainnut ja niin ovat myös heidän työntekijänsä ja koko työelämäkin! Johtajana voi vaikuttaa olemalla läsnä ja kuuntelemalla sydäntä ja toimimalla sen mukaisesti.

Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E., & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WSOY.
- Aho, A. 2019. Kirjanpitäjästä konsultiksi – Pääkirja. Helsinki: Alma Talent.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Chamorro-Premuzic, T. 2020. Miksi niin monesta epäpätevästä miehestä tulee johtaja? Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Chopra, D. 2011. Sielukas johtaminen: Seitsemän askelta menestykseen. Helsinki: Basam Books.
- Collin, K. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 03.05.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52483/1/978-951-39-6921-9.pdf>
- Erikson, T. 2017. Idiootit ympärilläni: Kuinka ymmärtää muita ja itseään. Jyväskylä: Atena.
- Erto. N.d. Tällaisia ovat uudet henkilöstöedut, jotka tukevat hyvinvointia. Viitattu 23.9.2021. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/hyvinvointi/3338-taellaisia-ovat-uudet-henkiloestoeedut-jotka-tukevat-hyvinvointia>
- Gordon, J. 2017. The Power of Positive Leadership. New York, United States: John Wiley & Sons Inc.
- Halinen, K. & Jakonen, JP. 2020. Kukoistavan johtamisen käsikirja. Helsinki: Viisas elämä.
- Helsingin uutiset. 21.11.2019. Suomessa työntekijöillä on jopa 50 etua, joita moni ei edes huomaa – "Yleensä puuttumisen ymmärtää vasta työttömänä tai eläkkeellä". Viitattu 03.05.2021. <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/1199489>
- International Labour Organization. N.d. Workplace well-being. Viitattu 03.05.2021. https://www.ilo.org/safework/info/WCMS_118396/lang--en/index.htm
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen opas. Jyväskylä: JAMK.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustannus.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä - psykologiaa johtajille (3. painos p.). Talentum Media Oy.

- LinkedIn. 04. 06 2018. O. Vishnepolsky, Kokoaja. Train people well enough so they can leave. Treat them well enough so they don't want to. -Richard Branson. Viitattu 03.05.2021. <https://www.linkedin.com/pulse/train-people-well-enough-so-can-leave-treat-them-dont-vishnepolsky/>
- Lipponen, A.-H. 2012. Mitä tarkoittaa skeema oppimisessa?. Viitattu 9.10.2021. <https://slideplayer.fi/slide/11209737/>
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum.
- Mykrä, T. & Hätönen, H. (Toim.) 2008. Opas opetusmenetelmistä. Helsinki: Edita Prima oy.
- Owen, J. 2006. The leadership skills handbook: 50 key skills from 1000 real leaders. London: Kogan Page.
- Peltonen, T. 2015. Henkisyys ja johtaminen. Jyväskylä: Digipaino Kirjaksi.net.
- Reddin, W. 2000. Selvät työroolit - tee asioita oikein. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Saarinen, E. 15.3.2021. Yrityksen perustaja. S. Laitinen, Haastattelija
- Schwaber, K. & Sutherland, J. 2020. The Scrum Guide. Viitattu 27.9.2021. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
- Suomen Enneagrammi. 2021. Enneagrammi. Viitattu 8.11.2021. <https://www.enneagram.fi>
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tietotekniikan palvelualan työehtosopimus. Viitattu 21.9.2021. <https://ytn.fi/tes-ja-sopimustoiminta/sopimusalat/tietotekniikan-palveluala/tietotekniikan-palvelualan-tyoehtosopimus/>
- Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. A Bonnier Group Company.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 9.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>, ajantasainen lainsäädäntö.
- Työsuojelu. 19.4.2021. Työsuojelun yhteistoiminta. Viitattu 21.9.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta>
- Työterveyslaitos. N.d. Mitä on resilienssi? Viitattu 21.9.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyonkehittaminen/mita-on-resilienssi/>
- Työturvallisuuskeskus. N.d. Työsuojelu työpaikalla. Viitattu 23.9.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 9.11.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>, ajantasainen lainsäädäntö.

Verohallinto. 15.12.2020. Työsuhde-edut. Viitattu 3.5.2021.

<https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhdeedu/>

Yhteistoimintalaki 30.3.2007/334. Viitattu 9.11.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>, ajantasainen lainsäädäntö.

Liitteet

Liite 1. Henkilöstökysely ja tulokset

Tutkimus toteutetaan YAMK-opinnäytetyötä varten ja sen kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Kyselytulosten kooste käydään lävitse yrityksesi edustajien kanssa ja kokonaistutkimuksen tulokset käsitellään opinnäytetyössä. Tutkimus toteutetaan täysin anonyyminä ja tulokset käsitellään niin, ettei niistä voi tunnistaa työntekijää. Yrityksesi voi käyttää tutkimuksen tuloksia yrityksen toiminnan kehittämiseen. Tutkimukseen vastaaminen kestää noin 15–20 minuuttia. Kiitos vastauksistasi jo etukäteen!

Nro	Kysymys	Vaihtoedot	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yhteensä / Keskiarvo
1	Valitse toimenkuvasi	Asiakaspalvelu tai koulutus	3	3	6	12
		Markkinointi tai myynti		3	2	5
		Tuotanto (Ohjelmointi, testaus tai muu tekninen toimenkuva)	4	9	7	20
		Johto, hallinto, HR tai talous	1	2		3
		Konsultointi	1			1
		Suunnittelu	1			1
2	Kokonaistyökokemuksesi vuosissa	Alle 1 vuosi		1		1
		1–3 vuotta	1	3	1	6
		3–5 vuotta		2	2	4
		5–10 vuotta	5	5	4	14
		Yli 10 vuotta	4	6	8	18
3	Työkokemuksesi nykyisessä yrityksessä	Alle 1 vuosi	2	6	1	9
		1–3 vuotta	2	4	4	10
		3–5 vuotta	1	3	5	8
		Yli 5 vuotta	5	4	5	14
4	Mitkä ovat yrityksesi arvot ja kuinka ne näkyvät jokapäiväisessä työnteossa?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Työntekijät eivät tiedä oikeita arvoja täysin mutta osaavat nimetä joitain niistä.	5 henkilöä ei osaa nimetä yhtäkään arvoa. Työntekijät eivät tiedä oikeita arvoja.	Arvoja ei ole kirjattu, työntekijät nimeävät arvoja oman tulkintansa mukaisesti.	
5	Kuinka hyvin yrityksen arvot kohtaavat omat arvosi?	1–10	9	6,18	9,33	8,17
6	Kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdytykseen yrityksen	1–10	7,14	6,29	7,08	6,84

	yleisistä asioista tullessasi yritykseen uutena työntekijänä?					
7	Kerro tarkemmin yrityksen yleisiin asioihin ja HR-toimintaan liittyvästä perehdyttämisestä. Millaista perehdyttämistä sait uutena työntekijänä? Oletko saanut perehdyttämistä alkuvaiheen jälkeen esimerkiksi, jos työtehtäväsi ovat muuttuneet tai jos yrityksen toiminnassa on tapahtunut muutoksia?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Arvoihin perehdyttäminen vähäistä Osa perehdyttämisestä enemmän tiedottamista Asioista saa aina kysyä Perehdytysjatkunut koko koeajan	Perehdyttäminen vähäistä osittain kiireen takia Perehdyttämistä on aina saanut pyydettyä	Perehdytys on jäänyt vähäiseksi, pitäisi olla systemaattisempaa. Uusimpien työntekijöiden kohdalla perehdytysprosessi parantunut	
8	Kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdytykseen koskien omaa rooliasi ja tehtäviäsi aloittaessasi uutena työntekijänä yrityksessä?	1–10	7,71	6,41	7,0	7,04
9	Kerro tarkemmin omaan rooliisi liittyvästä perehdyttämisestä. Millaista perehdyttämistä sait uutena työntekijänä? Oletko saanut perehdyttämistä alkuvaiheen jälkeen esimerkiksi, jos työtehtäväsi ovat muuttuneet tai jos yrityksen toiminnassa on tapahtunut muutoksia?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Alussa hyvä perehdytys, sen jälkeen muutosten selvittäminen enemmän omalla vastuulla Suhteessa työnvaativuuden kasvamiseen perehdytystä ollut liian vähän Perehdytykselle on ollut riittävästi aikaa	Teknisen dokumentoinnin puute hidasti perehdytystä, samoin prosessikuvausten puute	Perehdyttämistä puuttuu työtehtävien tai toiminnan muuttumisen jälkeen Paljon itseopiskelua Yrityksen kasvettua perehdyttäminen tullut ammattimaisemmaksi	
10	Millainen on mielestäsi yrityksesi työnantajakuva?	1–10	8,42	6,94	9,33	8,23
11	Mitkä asiat vaikuttavat mielipiteeseesi työnantajakuvasta?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Sopivan haastavat projektit, tekemisen taso, työntekeymisen joustavuus ja vapaus, työyhteisö, työsuhteet, palkkaus	Työn organisoinnissa parantamista Hyvä työn- ja vapaa-ajantasa-paino, työn joustavuus	Työntekijöistään välittävä työnantaja. Tuetaan monin tavoin työntekijän hyvinvointia ja työkykyä. Vaikuttaminen omiin työtehtäviin.	
12	Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä muille työntekijöille?	1–10	9,42	7,65	9,82	8,96

13	Viestintä työpaikallasi Viestintä on avointa läpi organisaation Esimies viestii riittävästi ja oikea aikaisesti Esimiehen viestintä on selkeää Tiimin sisäinen viestintä on riittävää ja oikea aikaista Tiimin sisäinen viestintä on selkeää Viestintään on käytössä oikeat työvälineet Viestintää on riittävästi organisaatiotasolla	Täysin eri mieltä = 1 Eri mieltä = 2 Ei eri eikä samaa mieltä = 3 Samaa mieltä = 4 Täysin samaa mieltä = 5	3,86 3,43 4 3,14 3,71 3,71 3,86	3,14 3,86 3,71 3,71 3,71 4,57 3,29	4,27 4 4,18 4,45 4,36 4,55 4,36	3,76 3,76 3,96 3,77 3,93 4,28 3,84
14	Miten viestintää pitäisi mielestäsi kehittää?	Avoin kysymys (yhteenvedo)	Viestinnän oikea-aikaisuus Enemmän viestintää sähköisiin kanaviin (kirjallisena) Enemmän tiimien sisäistä viestintää Parempi läpinäkyvyys isommista kuvioista Johdonmukaisuutta viestintään	Tiimien välistä viestintää kehitettävä Viestintä näkyväksi, ei vain keskusteluja vaan yhteenvedo kirjallisena Aikatauluihin vaikuttavat kokonaisuudet paremmin esiin kaikille	Viestintäkanavien keskittäminen Selkeämpää tiimien välistä viestintää	
15	Esimiestoiminta: Valitse seuraavista sopivat vaihtoehdot ja perustele valitsemasi valinnat	Tiedän kuka on esimieheni Tiedän kuka hoitaa HR-asiat Omalla esimiehelläni on esimiestyöhön tarvittava osaaminen Omalla esimiehelläni on aikaa hoitaa esimiestehtävät Oma esimies johtaa ensisijaisesti ihmisiä Oma esimies johtaa ensisijaisesti asioita Esimiehen tuki on läsnä jatkuvasti	100 % 100 % 100 % 42,9 % 42,9 % 42,9 % 14,9 %	80,0 % 66,7 % 66,7 % 33,3 % 46,6 % 46,6 % 46,6 %	100 % 81,8 % 72,7 % 54,5 % 45,5 % 54,5 % 72,7 %	93,3 % 82,8 % 79,8 % 43,6 % 45,0 % 48,0 % 44,7 %

		Esimies toimii esimerkillisesti	57,1 %	33,3 %	63,6 %	51,3 %
		Esimies on innostava	71,4 %	36,6 %	45,5 %	51,2 %
		Esimies tuntee osaamiseni ja auttaa minua kehittymään	28,6 %	46,6 %	81,8 %	52,3 %
		Esimies pitää huolen siitä, että voin tehdä oman työni rauhassa	85,7 %	53,3 %	81,8 %	73,4 %
16	Mitä kehitettävää esimiestoiminnassa ja/tai yrityksen johtamiskulttuurissa mielestäsi on?	Avoin kysymys (yhteenveto)	Avoimuus, läpinäkyvyys päätöksen tekoon Palautetta enemmän Töiden priorisointi Esimiestyölle aikaa Rohkeutta tekemiseen	Viestintä Roolien selkeytys HR-toiminnan vastuut Motivointia kehitettävä Esimiestyölle aikaa	Selkeyttä vastuihin ja velvollisuuksiin Rohkeutta tarttua vaikeisiin asioihin Kokemattomammille työntekijöille enemmän tukea Palautetta	
17	Millaisia asioita arvostat yleisesti esimiehessä ja johtamisessa?	Avoin kysymys (yhteenveto)	Tasapuolisuus Innostavuus Kiinnostus Vastuunkanto Avoimuus Rehellisyys Reiluus Luottamus Molemmin puolin kunnioitus ja arvostus Inhimillisyyden sekä itsensä että alaisten johtamisessa Empatiakyky Kyky toimia ihmisten kanssa Jämptiys Helposti lähestyttävyyden Kyky näyttää suuntaa ja tarvittaessa ottaa ohjat	Ammattitaito, avoimuus, joustavuus, luottoa molempiin suuntiin, kuuntelutaidot, ymmärrystä, voimaannuttavaa motivointia, reiluus, pitkä pinnainen ja rauhallinen, hyvä ja selkeä kommunikointi Löytää työntekijästä puolia, joita voi kehittää uusien haasteiden kautta ja siten kasvaa yrityksen osana ja ihmisenä. Johtaminen on sopivan rentoa ja positiivista, mutta tilanteen vaatiessa myös perustellusti vaativaa. Tekee päätöksiä ja seisoo niiden takana, on saattavilla tarvittaessa, kiinnostunut tiimin tekemästä työstä	Osaa johtaa sekä ihmisiä että asioita Tietää omat vastuunsa ja velvollisuutensa esimiehenä Esimieheen voi tukeutua millaisessa tilanteessa vaan Luottamus työntekijöitä kohtaan Joustavuus Näkee työntekijät ihmisinä Taito kuunnella Ottaa huomioon työntekijän/tiimien tarpeet, jotta pystyy saavuttamaan tavoitteet Viestii selkeästi Osaa asettaa selkeät tavoitteet ja kertoo, mitä työntekijältä odotetaan.	

				<p>Johtaja on mahdollistaja, joka luo ympäristön, jossa työntekijä voi rauhassa tehdä oman työnsä omalla tavalla.</p> <p>Määrittää selvät prioriteetit ja pitkän aikavälin linjat myös-</p> <p>Kykyä kysyä asioita asiantuntijolta, jos joku muu tietää paremmin, antaa palautetta.</p>	<p>Positiivinen</p> <p>Reipas, eteenpäin vievä asenne</p> <p>Empaattisuus, herkkyyys ja huomavaisuus</p> <p>Selkeitä päätöksiä, vastuun ottamista</p> <p>Avoimuus</p> <p>Antaa työrauhan</p> <p>Asiakaslähtöisyys</p>	
18	Millaisia asioita arvostat omassa esimieheksesi, hänen johtamisessa ja yrityksesi johtamiskulttuurissa yleisesti?	Avoin kysymys (yhteen veto)	<p>Nöyryys</p> <p>Innostavuus</p> <p>Reiluus</p> <p>Huumori</p> <p>Luottamus työntekijöihin.</p> <p>Rentous</p> <p>Jämptiys</p> <p>Avoimuus</p> <p>Lämminhenkistä otetta. Alaisista aidosti välittää.</p>	<p>Helposti lähestyttävä, selkeä johtamistyyli, rentous ja positiivisuus, tilanteen vaatiessa myös perustellusti vaativa, yritteliäs, asioiden eteenpäin vieminen, eri taustaisten työntekijöiden ymmärtäminen, joustavuus, yleistä innostusta asiaan, pitkää pinnaa ja rauhallisuutta</p> <p>Palautetta hyvästä työstä, kun se on aiheellista</p> <p>Mahdollisuutta keskustella asioista, riippumatta siitä liittyykö se työntekoon, vai johonkin muuhun</p> <p>Asiakastyöskentelytaito</p>	<p>Helposti lähestyttävä, luottamus, joustavuus, kuuntelee, empaattinen, johdonmukainen, rehellinen, järjestelmällinen, selkeä</p> <p>Ottaa ihmiset huomioon yksilönä</p>	
19	Kuinka usein työpaikallasi järjestetään kehityskeskusteluita ja tavoitekeskusteluita? Palveleeko niiden sisältö tarkoituksaan? Onko kehitys- ja tavoitekeskusteluita riittävästi?	Avoin kysymys (yhteen veto)	<p>Kerta vuoteen, voisi olla kaksin.</p> <p>Toimintamallia on kehitetty ja suunta on mennyt parempaan.</p>	<p>Kerran vuodessa mutta ei ole järjestetty säännöllisesti kaikille.</p> <p>Toimintamallia halutaan muuttaa</p>	<p>1–2 kertaa vuodessa</p> <p>Sisältöön enemmän vuorovaiikutteista keskustelua</p> <p>Kiire ei saa vaikuttaa keskusteluiden järjestämiseen</p>	
20	Oma rooli: Valitse seuraavista vaihtoehdoista omaa rooliasi					

	kuvaavat ja anna perustelu valinnoillesi.					
	Oma rooli ja sen vastuut ovat selkeät	Täysin eri mieltä = 1	3,71	3,71	4,09	3,84
	Voin vaikuttaa omaan tekemiseeni	Eri mieltä = 2	4,00	3,86	4,64	4,17
	Voin hyödyntää omaa osaamistani monipuolisesti roolissani	Ei eri eikä samaa mieltä = 3	3,86	4,00	4,45	4,10
	Saan päättää itsenäisesti omasta tekemisestäni ja työn aikatauluttamisesta	Samaa mieltä = 4				
	Työ on sopivan vastuullista	Täysin samaa mieltä = 5	3,86	3,71	4,09	3,89
	Minulla on mahdollista edetä urallani ja kehittää omaa osaamistani nykyisessä yrityksessä		4,00	4,14	4,18	4,11
	Koen olevani yritykselleni tärkeä		4,57	3,57	4,00	4,05
	Olen sitoutunut työhöni		4,57	3,86	4,45	4,29
	Voin tuoda esiin omia ideoitani, minua kuunnellaan		4,57	4,57	4,91	4,68
	Haluan olla mukana kehittämässä yrityksen toimintaa paremmaksi		4,57	4,14	4,45	4,39
	Saan riittävästi palautetta työstäni		4,57	4,57	4,82	4,65
	Tiedän mitä minulta odotetaan		3,14	3,00	3,18	3,11
			3,71	3,71	4,09	3,84
21	Sinä työntekijänä...					
	Tunnen omat vahvuuteni	Täysin eri mieltä = 1	4,43	4,43	4,36	4,41
	Olen itseohjautuva	Eri mieltä = 2				
	Olen joustava	Ei eri eikä samaa mieltä = 3	4,29	4,14	4,45	4,29
	Mukaudun helposti muuttuvaan ympäristöön	Samaa mieltä = 4	4,29	4,43	4,45	4,39
	Olen motivoitunut nykyisessä työtehtävässäni	Täysin samaa mieltä = 5	3,43	3,86	4,27	3,85
	Kaipaen enemmän ohjeistusta ja prioriteetteja työtehtäviini		4	3,86	4,82	4,23
			2,86	3,29	3,27	3,14


	Tulen hyvin toimeen työtovereideni kanssa		4,57	4,43	4,82	4,61
22	Miten kehittäisit oman roolisi työtehtäviä?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Prosesseja ruuhkan hallintaan, dokumentaatiota paremmaksi, automatisointia, aikaa oman roolin tehtäville, tulevien tehtävien suunnittelua ennakoon	Prosesseja, omia kehityspäiviä, prioriteetit kuntoon, selkeyttä rooleihin, palautetta, aikaa seurata oman alan innovaatioita, automatisointia	Automatisointia, asiantuntijuuden kehittämistä, tarkempi rajaus työnkuvaan	
23	Mikä sinua motivoi työssäsi eniten?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Toisten auttaminen, työn merkityksellisyys, uuden oppiminen, mielenkiintoinen toimiala, yhteisöllisyys, prosessien mukaan toimiminen ja niiden parantaminen, ongelmien ratkominen, asioiden kehittäminen	Työkaverit ja töissä viihtyminen, sopivan haastavat työtehtävät, monipuoliset työtehtävät, onnistumiset, uuden oppiminen, itsensä kehittämisen, optimointi, palkka En osaa sanoa	Uuden oppiminen, eteenpäin meneminen kohti parempaa, muille avuksi oleminen, yhteistyö, palaute, kokee olevansa hyvä työssään, asiakastyytyväisyys, vaikutusmahdollisuus, työtehtävät, asema organisaatiossa, tavoitteiden saavuttaminen, tuotteen tuoma konkreettinen hyöty asiakkaille	
24	Mitkä asiat lisääisivät työmotivaatiotasi? Kerro tarvittaessa lisätietoja vastauksesi.	Parempi palkka Muutokset fyysisessä työympäristössä (toimisto, työvälineet) Itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen Uran etenemismahdollisuudet Luovuuden käyttäminen Työilmapiirin paraneminen Johtamiskulttuurin muutokset Erilaiset työtehtävät Haastavammat työtehtävät Joku muu, mikä?	57,1 % 0,00 % 57,1 % 42,9 % 42,9 % 14,3 % 14,3 % 42,9 % 28,6 % 14,3 %	68,8 % 31,3 % 68,8 % 31,3 % 56,3 % 12,5 % 25 % 31,3 % 31,5 % 12,5 %	36,4 % 0,00 % 100 % 27,3 % 18,2 % 0,00 % 0,00 % 27,3 % 27,3 % 0,00 %	54,1 % 10,4 % 75,3 % 33,8 % 39,1 % 8,9 % 13,1 % 33,8 % 29,1 % 8,9 %
25	Tiimin toiminta Tiimityöskentely on aitoa ja osallistuvaa		4,00	3,71	4,64	4,12

	<p>Tiimin toimintaa arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti</p> <p>Tiimi vastaa itsenäisesti omasta työstään</p> <p>Tiimin yksilöitä tuetaan tarpeen mukaan</p> <p>Tiedostan oman roolin tärkeyden tiimin toiminnassa</p>	<p>Täysin eri mieltä = 1</p> <p>Eri mieltä = 2</p> <p>Ei eri eikä samaa mieltä = 3</p> <p>Samaa mieltä = 4</p> <p>Täysin samaa mieltä = 5</p>	3,43	3,57	4,09	3,70
			3,86	3,43	4,45	3,91
			3,71	4,14	4,45	4,10
			3,71	3,86	4,64	4,07
26	Miten kehittäisit tiimisi työskentelyä?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Pysyvämpiä tiimejä, tehokkaampaa viestintää, käytäntöjen ja työkalujen kehittämistä, siilojen poistaminen	Yhteisiä tapahtumia ja tiimin rakentamista, enemmän yhteistyötä tiimien välille, parempaa kommunikaatiota, selkeät tavoitteet, osaamisen jakamista	Kommunikoinnin parantaminen, enemmän yhteistyötä, lisää koulutusta, työtehtävien jakaminen	
27	Koetko saavasi riittävästi tukea tiimiltäsi ja muilta työtovereiltäsi työtehtävissäsi? Millä tavoin sinua tuetaan työssäsi? Miten sinä tuet muita heidän työssään?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Kysyä voi ongelmatilanteissa, toisinaan työliian yksinäistä. Etätyöjakso vaikuttanut saatuun tukeen.	"Saan aina apua ja neuvoja tarvittaessa ja pyrin itse toimimaan samalla tavalla"	"Autamme toinen toisiamme aina tarpeen mukaan"	
28	Millainen ryhmähenki työpaikkallasi on? Voidaanko ongelmista keskustella avoimesti?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Ryhmähenki on hyvä ja ongelmista voidaan myös keskustella avoimesti. Joitain selvittämättömiä haasteita taustalla.	Hyvä ryhmähenki mutta sitäkin voi parantaa. Ongelmista voidaan keskustella avoimesti.	Hyvä ryhmähenki. Asioista keskustellaan avoimesti.	
29	Minkä arvosanan antaisit työpaikan ryhmähengelle?	1-10	8,7	7,88	8,91	8,50
30	Voitko tuoda työpaikkallasi esiin myös yksityiselämäsi liittyviä asioita halutessasi? Onko yksityisasioista puhuminen osa työpaikkasi kulttuuria?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Voi tuoda halutessaan	Voi tuoda halutessaan	Voi tuoda halutessaan	
31	Miten haluaisit kehittää työpaikan ryhmähenkeä?	Avoin kysymys (yhteen veto)	Lisää yhteisiä tapahtumia, rohkaisua ottaa yhteyttä työkaveriin matalammalla kynnyksellä, lisää rentoutta ilmapiiiriin	Enemmän yhteisiä virkistyspäiviä ja osaamisen kehittämistä yhdessä eteenpäin	Lisää yhteistä tekemistä Enemmän yhteisiä aktiviteetteja myös työajan ulkopuolella Yhteistyön vahvistaminen yli tiimirajojen	

32	Onko yrityksessäsi vahva identiteetti? Kuinka se ilmenee? Millaiset asiat kuuluvat yrityksesi identiteettiin?	Avoin kysymys (yhteen-veto)	Hyvä yhteishenki, mehenki, laatu-brändin tavoittelu, ammattitaitoa	Yrityksen identiteettiä on vaikea määrittellä.	Yrittäjämäinen kehittäminen asiakasta varten En osaa sanoa	
33	Millaisia työsuhteita työpaikkasi tarjoaa?	Puhelinetu Lounasetu Liikunta- ja kulttuuriedut Henkilöstöjuhlat (esim. pikkujoulut, kesäpäivät) Työterveyshuolto (lakisääteistä työterveyspalvelua laajempi) Liukuva työaika Mahdollisuus etätööhön Työmatkalippu Merkkipäivämuistaminen Välipalat, snacksit ym. toimistolla Taukoliikunta Joululahja Yrityksen neuvottelemia alennuksia esimerkiksi pääsylipuista tai palveluista Muu, mikä?	Liukuva työaika Mahdollisuus etätööhön Työterveyshuolto (lakisääteistä työterveyspalvelua laajempi) Henkilöstöjuhlat (esim. pikkujoulut, kesäpäivät) Liikunta- ja kulttuuriedut Lounasetu Puhelinetu Joululahja Taukoliikunta Välipalat, snacksit ym. toimistolla Yrityksen neuvottelemia alennuksia esimerkiksi pääsylipuista tai palveluista Apu kotitoimiston työkalujen ja kalusteiden hankinnassa Työsuhdepyörä	Puhelinetu Henkilöstöjuhlat (esim. pikkujoulut, kesäpäivät) Työterveyshuolto (lakisääteistä työterveyspalvelua laajempi) Liukuva työaika Mahdollisuus etätööhön	Liukuva työaika Mahdollisuus etätööhön Työterveyshuolto (lakisääteistä työterveyspalvelua laajempi) Henkilöstöjuhlat (esim. pikkujoulut, kesäpäivät) Puhelinetu Liikunta- ja kulttuuriedut Lounasetu Joululahja Yrityksen neuvottelemia alennuksia esimerkiksi pääsylipuista tai palveluista Taukoliikunta Merkkipäivämuistaminen Välipalat, snacksit ym. Toimistolla Hierontaetu Yhteiset tapahtumat	
34	Mitkä työsuhteista ovat sinulle tärkeimmät?	Avoin kysymys (yhteen-veto)	Liukuva työaika Mahdollisuus etätööhön Henkilöstöjuhlat (esim. pikkujoulut, kesäpäivät) Lounasetu Liikunta- ja kulttuuriedut	Liukuva työaika Mahdollisuus etätööhön Työterveyshuolto (lakisääteistä työterveyspalvelua laajempi)	Liukuva työaika Mahdollisuus etätööhön Työterveyshuolto (lakisääteistä työterveyspalvelua laajempi) Liikunta- ja kulttuuriedut Lounasetu Hierontaetu	

					Yhteiset tapahtumat	
35	Haluisitko lisää työsuhte-etuja? Kerro millaisia?	Avoim kysymys (yhteen-veto)	"Ainahan etuja on mukava saada lisää."	Puhelinetu Liikunta- ja kulttuuriedut Lounasetu	Polkupyöräetu Ilmaisia välipaloja toimistolle	
36	Kuinka tyytyväinen olet tämän hetkiseen palkkaasi?	1–10	8,0	7,0	8,45	7,82
37	Millaista tauko- ja virkistystoimintaa työpaikallanne on tällä hetkellä? Haluaisitko tulevaisuudessa kehittää työpaikan tauko- tai virkistystoimintaa jollain tavalla?	Avoim kysymys (yhteen-veto)	Taukoliikuntaa joka päivään	Jumppavälineitä toimistolle Lisää yhteisiä ruokailuja	Jumppavälineitä toimistolle, taukoliikuntaa	
38	Etätyö Etätyö on vaikuttanut positiivisesti motivaatioon Etätyö on vaikuttanut positiivisesti työtehoon Yrityksen tai tiimin johtaminen on sujuvaa etäjohtamista Yrityksen tai tiimin johtamisessa olisi parannettavaa etätyöaikana Tekisin jatkossa mieluiten työni etänä	Täysin eri mieltä = 1 Eri mieltä = 2 Ei eri eikä samaa mieltä = 3 Samaa mieltä = 4 Täysin samaa mieltä = 5	2,71 2,86 3,43 3,29 2,14	3,71 3,71 3,86 2,71 3,29	4,18 4,45 4,09 2,45 3,45	3,53 3,67 3,79 2,82 2,96
39	Työpaikalla... Panostetaan työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa Työntekijät otetaan mukaan eri asioiden suunnitteluun Johtaminen edistää työhyvinvointia Työsuhteeseen liittyvät asiat ovat hyvin hoidettu (esim. työsuojaimukset, lomakäytännöt) Johtaminen, arvot ja pelisäännöt ovat sellaisia, että puheet ja	Täysin eri mieltä = 1 Eri mieltä = 2 Ei eri eikä samaa mieltä = 3 Samaa mieltä = 4 Täysin samaa mieltä = 5	4,43 3,57 4,14 4,14 4,29	3,00 3,43 3,14 3,71 3,86	4,73 4,64 4,45 4,27 4,27	4,05 3,88 3,91 4,04 4,14

	<p>teot vastaavat toisi- aan</p> <p>Työntekijät ovat sa- man arvoisia, kaikkien mielipiteitä kuunnel- laan</p> <p>Yhteiset tavoitteet ovat selkeät</p> <p>Jokaisella on omalle persoonalle ja osaami- selle sopiva tehtävä</p> <p>Ymmärretään ihmisen olevan kokonaisuus ja tuetaan myös muuta elämää (esim. per- heen ja työelämän yh- teensovittaminen)</p> <p>Työskennellään "työs- kentele älykkäämmin, älä enemmän" -peri- aatteella</p> <p>Tavoitteet ovat suun- niteltuja</p>		<p>4,14</p> <p>3,86</p> <p>3,57</p> <p>4,29</p> <p>4,00</p> <p>3,71</p>	<p>4,29</p> <p>3,43</p> <p>3,00</p> <p>4,00</p> <p>2,86</p> <p>3,29</p>	<p>4,27</p> <p>4,27</p> <p>4,27</p> <p>4,55</p> <p>4,55</p> <p>4,00</p>	<p>4,23</p> <p>3,86</p> <p>3,61</p> <p>4,28</p> <p>3,80</p> <p>3,67</p>
40	<p>Mitkä asiat ovat si- nulle tärkeimmät te- kijät työhyvinvoin- nissa?</p>	<p>Avoin kysymys (yhteen- veto)</p>	<p>Ilmapiiiri, hyvä työyhteisö, mie- lekkäät työteh- tävät, palkka</p> <p>Merkitykselli- syyden koke- mus ja kuulluksi tulemisen koke- mus</p> <p>Vallitseva luot- tamus työnteki- jöitä kohtaan eikä käyttäyskult- tuuria</p> <p>Työn sovittami- nen muun elä- män ympärille eikä toisinpäin</p> <p>Ymmärretään ihmisen olevan kokonaisuus ja tuetaan myös muuta elämää (esim. perheen ja työelämän yhteensovitta- minen)</p>	<p>Työkaverit, tiimin tuki, työn ja roo- lien selkeys</p> <p>Työ- ja vapaa-ajan tasapaino</p> <p>Mielenkiintoiset tehtävät</p> <p>Joustavuus, avoi- muus, tasavertai- nen vastuunotto, stressittömyys</p> <p>Työpisteen ergo- nomia</p> <p>Työntekijöistä huolta pitäminen, ihmisten kuunte- leminen</p> <p>Työn arvostami- nen ja palaute työstä</p>	<p>Terveys ja toi- mintakyky, työ- paikan ilmapii- riin panostaminen</p> <p>Joustavuus, jo- kaisen yksilön huomioiminen työyhteisössä</p> <p>Työntekijän ra- joitteiden hu- omioiminen ja riittävän työ- kuorman tuke- minen</p> <p>Avoin, positiivi- nen ja kannus- tava työilma- piiri.</p> <p>Liukuva työaika, etätyömahdolli- suus</p> <p>Johdon ja esi- miehen hyväk- syntä, kiireettä- myys, työntekijän kuunteleminen</p> <p>Hyvä työyhteisö</p> <p>Lepo, stressin sieto ja ravinto</p>	

					Hyvä työergonomia, toimivat laitteet ja tietoliikenneyhteet	
41	Haluaisitko vielä tuoda esiin jotain työhösi, työhyvinvointiin tai työpaikkaasi liittyvää? Jäikö jotain kysymättä tai kertomatta?	Avoim kysymys (yhteenveto)		"Hienoa, että näitä asioita halutaan kehittää työpaikalla, tärkeä aihe. Toivottavasti tästä saadaan konkreettisia asioita aikaan, eikä jää vain kyselyyn."	"Koen asioiden olevan hyvin ja tuntuu, että meistä aidosti välitetään."	
42	Mielipiteesi tästä kyselystä	       	 			
		Vastauksia	10	17	15	42

* Tutkimuskohteena olevat yritykset ovat listattuna tuloksissa satunnaisessa järjestyksessä. Vastauksen tuloksista esillä on keskiarvot sekä käsitellyt tulokset niiltä osin, kun ne on saatu luotettavasti niputettua yhteen ilman että yrityksen tietoja paljastetaan.

** Yhteenveto avoimissa kysymyksissä on tutkijan kokonaisyhteenveto annetuista vastauksista.

Liite 2. Johtajan haastattelupohja

Yrityksen taustatiedot

- Yrityksen nimi:
- Toimiala:
- Missio:
- Yrityksen perustamisvuosi:
- Työntekijöiden määrä:
- Organisaation rakenne pääpiirteissään (tiimit, esimiesten määrä):

Strategia, visio, arvot

- Yrityksen liiketoimintastrategia:
- Yrityksen visio:
- Yrityksen arvot:

Työhyvinvointi

- Työsuojelutoiminta:
- Yhteistoiminta (YT):

HR-toiminta

- Yrityksen henkilöstöstrategia:
- Mikä tekee yrityksestä kiinnostavan, luovan ja toimivan?
- Miten yritys poikkeaa muista toimialan yrityksistä ja kilpailijoista?
- Mistä ja miten rekrytoidaan tarvittaessa hyviä, sopivia ja kehityshaluisia henkilöitä yritykseen?
- Kuinka työntekijöitä koulutetaan ja valmennetaan tulevaisuuden tarpeisiin? Kuinka varmistetaan, että he pysyvät yrityksessä?
- Kiinnitetäänkö huomiota riittävästi yrityksen johtamiseen, ilmapiiriin, yhteistyön laatuun ja vaikutusmahdollisuuksiin? Mikä on tällä hetkellä henkilöstön osaamisen tilanne ja kuinka siitä huolehditaan pitkällä tähtäimellä?
- Kuka hoitaa HR-asiat?

Yrityksen johtamiskulttuuri

- Mistä yrityksessäsi ollaan ylpeitä tällä hetkellä?
- Mikä on suurin kipupiste?
- Miten arvioit yrityksen tämänhetkisen työhyvinvoinnin? Onko siinä ollut viime aikoina haasteita? Onko korona vaikuttanut toimintaan? Mitataanko työhyvinvointia? Kuinka sitä tuetaan? 1-10
- Annetaanko johtajalle palautetta? Supinaa selän takana vai avoin palautekulttuuri?

- Kuinka viestitään? Onko viestintä avointa läpiorganisaation?

Osaamisen johtaminen

- Kuinka työntekijöiden osaamista johdetaan? Kuinka usein kehitys- ja tavoitekeskusteluita järjestetään?
- Vastaako henkilöstön osaaminen nykyisiä ja tulevia tarpeita? Millaisin keinoin työntekijöiden todellista potentiaalia on selvitetty?

Sinä johtajana

- Miten sinusta tuli johtaja?
- Millainen johtaja olet?
- Kuinka kehität omaa johtamisosaamistasi?
- Millainen on hyvä johtaja?
- Kuka on esimerkillinen johtaja?
- Millaista on mielestäsi nykyaikainen johtaminen organisaatiossa?
- Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet?
- Mikä on johtajan tärkein tehtävä?

Liite 3. Materiaalipaketin sisältö

Työntekijän perehdytys

- Tehtävä/tarkistuslista uuden työntekijän aloittamiseen (työsopimus, työkalut ja tunnukset, perehdytysuunnitelma, tiimiyttäminen, muut järjestelyt (esim. työpiste, tervetuloa-tavarat)
- Tervetuloa taloon -materiaali (yrityskuvaus, yrityksen arvot, työpaikka- ja toimipistekuvaus)
- Kuvaus roolista ja vastuista
- Henkilöstöesittely, tiimin esittely, erityisroolien esittely
- Työterveys
- Työsuojelutoiminta, luottamushenkilötoiminta
- Työkalujen perehdytys
- Oman työroolin mukaiset perehdytykset (esimerkiksi ohjelmistokehittäjälle ohjelmistokehitysympäristö tai testaajalle automaatiotestaus käytänteet, ohjelmistokehitysprosessi)

HR-materiaali ja HR-toiminta

- Loma-, poissaolo- ja ylityökäytänteet
- Yrityksen infotilaisuudet
- Kehityskeskustelut
- Ammatilliset koulutukset
- Sisäiset koulutukset

Prosessit

- Roolien mukaiset prosessit:
 - Ohjelmistokehitysprosessi
 - Testausprosessi

Työpaikan virkistystoiminta

- Hyvinvointi”kampanjat”