

Henkilöstön kokemus organisaatiokulttuurista

Case LähiTapiola PKS

Noora Lahti

Master opinnäytetyö
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat
2021



| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Lahti Noora | |
| Suuntautuminen Johtajuus ja henkilöstövoimavarat | |
| Opinnäytetyön nimi Henkilöstön kokemus organisaatiokulttuurista. Case LähiTapiola PKS | Sivumäärä + liitesivumäärä 58 + 8 |
| <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin suomalaisen asiantuntijaorganisaation yrityskulttuuria. Tavoitteena oli konkretisoida kohdeyrityksen organisaatiokulttuurin piirteitä ja ehdottaa toimenpiteitä, joilla kulttuuri ja luottamus kasvaisivat ja tukisivat yhtiön strategisia tavoitteita entistä paremmin.</p> <p>Organisaatiokulttuurin perustehtävä on sosiaalisen järjestyksen luominen. Se vastaa kysymykseen keitä ja millaisia me tässä organisaatiossa olemme, ja miten tässä työyhteisössä on sopivaa käyttäytyä. Jokaiseen organisaatioon kehittyy omanlaisensa kulttuuri, joka muodostuu arvoista, asenteista, toimintamalleista ja uskomuksista. Kun organisaatiot tänä päivänä toimivat ympäristössä, joka elää ja muuttuu koko ajan, edustaa organisaatiokulttuuri myös jatkuvuutta.</p> <p>Vastuu organisaatiokulttuurin kehittämisestä tai muuttamisesta on johdolla. Muutos on mahdollista, kun tunnetaan olemassa oleva kulttuuri ja ymmärretään, miten se vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii pitkäjänteistä ohjausta ja esihenkilöiden esimerkkiä. Toisaalta kulttuuri luodaan yhdessä ja johdon onkin hyvä rakentaa uusia toimintamalleja yhdessä henkilöstön kanssa. Vuorovaikutuksen ja osallistamisen myötä, työntekijät sitoutuvat yhteiseen tekemiseen ja luottamus kasvaa.</p> <p>Sen lisäksi että luottamus tukee työhyvinvointia, on se yksi organisaatiokulttuurin peruselementti. Kun luottamus on vahvaa myös turvallisuuden tunne, vahvistuu ja työntekijä uskaltaa olla oma itsensä, kokeilla, oppia ja luoda uutta. Luottamus voi lisätä työntekijän motivaatiota ja tavoitteellisuutta jopa enemmän kuin ulkoiset kannustimet. Luottamus näkyy aina suorituksissa ja siten myös organisaation tuloksissa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä osana suurempaa henkilöstökokemuksen kehittämishanketta. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin organisaatiokulttuuria erilaisten määritelmien ja mallien kautta. Teoreettisena viitekehystenä käytettiin Geert Hofsteden kulttuuriominaisuuksien ulottuvuuksia.</p> <p>Tutkimuksen tulokset vahvistivat, että LähiTapiola Pääkaupunkiseudussa vallitsee terve organisaatiokulttuuri, jota kuvaa avoin keskustelukulttuuri ja ihmislähtöisyys. Luottamus näkyy ideoiden esittämisessä, muutosten hyväksymisessä ja sääntöjen yhdenmukaisuudessa. Strategisia tavoitteita tukisi kuitenkin yhteistyön ja viestinnän parantaminen eri toimintojen ja tiimien välillä. Se kasvattaisi luottamusta organisaatioon ja kollegoihin.</p> | |
| Asiasanat Organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuurin johtaminen, arvot, henkilöstökokemus, organisaatioluottamus | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Miksi työ tehdään..... | 1 |
| 1.2 | Työn tavoite..... | 2 |
| 1.3 | Keskeiset käsitteet..... | 3 |
| 2 | Organisaatiokulttuuri..... | 4 |
| 2.1 | Organisaatiokulttuurin määritelmät ja tehtävät..... | 4 |
| 2.2 | Organisaation tarkoitus..... | 6 |
| 2.3 | Organisaatiokulttuurin johtaminen ja hallinta..... | 7 |
| 2.4 | Organisaatiokulttuurin vahvistamisen työkaluja..... | 9 |
| 2.4.1 | Arvot..... | 9 |
| 2.4.2 | Luottamus..... | 10 |
| 2.5 | Esihenkilön ja työntekijän roolit organisaatiokulttuurin kehittymisessä..... | 13 |
| 2.6 | Organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstökokemukseen..... | 15 |
| 2.7 | Organisaatiokulttuurin malleja..... | 17 |
| 2.7.1 | Scheinin malli..... | 17 |
| 2.7.2 | Hofsteden malli..... | 18 |
| 2.7.3 | Mäkipeskan ja Niemelän malli..... | 24 |
| 2.8 | Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta..... | 25 |
| 3 | Työn toteutus..... | 27 |
| 3.1 | Kohdeorganisaation esittely..... | 29 |
| 3.2 | Tutkimusasetelma..... | 31 |
| 3.3 | Toteutus..... | 31 |
| 4 | Tutkimustulokset..... | 35 |
| 4.1 | Henkilöstön kokemus organisaatiokulttuurista..... | 35 |
| 4.1.1 | Ihmislähtöinen organisaatio..... | 36 |
| 4.1.2 | Avoin keskusteluilmapiiri..... | 38 |
| 4.1.3 | Yhteenkuuluvuus tiimin sisällä vahva..... | 39 |
| 4.1.4 | Arvot näkyvät organisaation arjessa..... | 40 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.2 | Miten luottamus näkyy organisaatiokulttuurissa | 42 |
| 4.2.1 | Organisaatioluottamusta rakentavat tekijät | 43 |
| 4.2.2 | Esihenkilöt luottamuksen rakentajina..... | 46 |
| 5 | Johtopäätökset | 48 |
| 5.1 | Kehittämiseen liittyvä pohdinta tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta..... | 48 |
| 5.2 | Ehdotukset jatkotoimenpiteistä | 52 |
| 5.3 | Kehittämistehtävän luotettavuus | 55 |
| 5.4 | Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen | 57 |
| | Lähteet | 59 |
| | Liitteet..... | |
| | Liite 1. Henkilöstökysely..... | 1 |
| | Liite 2. Esihenkilöiden haastattelukysymykset..... | 8 |

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstön kokemusta organisaatiokulttuurista ja luottamuksesta. Kehittämistyössä selvitetään muun muassa henkilöstön kokemusta yhteisöllisyydestä, epävarmuuden sietokyvystä ja luottamuksesta esihenkilöihin ja organisaatioon. Tutkimus keskittyy yhteisön kulttuurin ilmiönä eikä käsittele työtyytyväisyyttä.

1.1 Miksi työ tehdään

Monet yritykset toimivat ympäristössä, jossa epäselvät ja yllättävät tilanteet seuraavat toisiaan. Organisaatioiden tulee entistä enemmän ymmärtää ja hallita erilaisia mutta usein yhteen kietoutuvia kehityskulkuja. Vahva ja yhtenäinen organisaatiokulttuuri antaa johdolle ja työntekijöille henkisen selkänöjan, arvot ja toimintatapamallin, johon tukeutua eri tilanteissa.

Tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa tulevat menestymään sellaiset organisaatiot, joissa johtaminen lähtökohtaisesti tukee positiivista organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden hyvinvointia. Positiivinen organisaatiokulttuuri luo myös psykologista turvallisuutta. Työn tekemisen mallit muuttuvat, etätyö lisääntyy ja työyhteisöt monimuotoistuvat. Samalla arjen tietovirrat tarjoavat monenlaisia verkostoja, mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Organisaation tasapainottavat elementit luovat ihmisille turvaa ja pysyvyyttä. (Työn tuuli 2/2019, 13; Työterveyslaitos 2020, 15–16)

Toiseksi, kun väestö ikääntyy ja työtätekevä joukkio vähenee, kasvaa kilpailu osaavasta ja oppivasta työvoimasta. Kun organisaation kulttuuri koetaan hyväksi, houkuttelee se työntekijöitä puoleensa ja rekrytointi helpottuu. Hyvä ja terveellinen organisaatiokulttuuri on myös kilpailuetu.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on kotimainen vakuutus-, sijoitus- ja säästämisen palveluita tarjoava asiantuntijaorganisaatio LähiTapiola Pääkaupunkiseutu (PKS). Vakuutuslalla tapahtuu paljon; digitalisaatio on uudistanut ja uudistaa edelleen alan liiketoimintamalleja, ja kilpailu kiristyy kun uusia toimijoita tulee markkinoille ja

palvelukokonaisuuksia kehitetään. Uudistumisen keskiössä on järjestelmien lisäksi osaavat ja sitoutuneet työntekijät sekä johtaminen. (LähiTapiola 2020, 6).

Henkilökunnan sitoutumista LähiTapiola PKS edistää panostamalla henkilöstökokemukseen. Yhtiö uskoo vahvasti, että hyvä henkilöstökokemus näkyy erinomaisena asiakaskokemuksena. Yhtiö on määritellyt strategiassaan, että se haluaa rakentaa yrityskulttuuria, jossa se tukee ketterää toimintatapaa ja oppimista ja ylläpitää yhteistyön ja yhdessä tekemisen arvostusta. (Dudley 2020; Lähitapiola 2019)

Organisaatiokulttuuria ei yhtiössä ole aikaisemmin tutkittu omana kokonaisuutenaan, vaikka se on merkittävä tekijä henkilöstökokemuksessa. Ensimmäinen askel organisaatiokulttuurin vahvistamiseksi on tiedostaa ja ymmärtää, millainen kulttuuri on tällä hetkellä. Työ tehdään nykyisten toimintatapojen ja käytäntöjen sanallistamisen avulla.

1.2 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoite on konkretisoida kohdeyrityksen organisaatiokulttuurin piirteitä ja ehdottaa toimenpiteitä, joilla kulttuuri ja luottamus kasvaisivat ja tukisivat yhtiön strategisia tavoitteita entistä paremmin.

Tutkimusongelmaa lähestytään henkilöstön näkökulmasta. Seuraavat tarkemmat tutkimusongelmat pyritään ratkaisemaan:

- Mikä kokemus henkilöstöllä on nykyisestä organisaatiokulttuurista?
- Miten luottamus näkyy organisaatiokulttuurissa?

Tämä kehittämistehtävä on osa laajempaa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja LähiTapiola Pääkaupunkiseudun yhteistyöhanketta. Hankkeen tavoitteena on työntekijäkokemuksen syvällisempi ymmärtäminen ja tiedon hyödyntäminen toiminnan ja johtamisen kehittämisessä. Ymmärryksen kasvattamisen lisäksi on tarkoitus selvittää, miten työntekijäkokemuksesta kerätty tieto vaikuttaa kehittämiseen ja muuttuu arjen toiminnaksi. Hankkeeseen osallistuu viisi opiskelijaa, jotka kaikki tekevät opinnäytetyön LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle oman tutkimusasetelman pohjalta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työn keskeiset käsitteet ovat organisaatiokulttuuri, arvot, organisaatioluottamus ja henkilöstökokemus. Käsitteet ovat kuvattuina alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Kehittämistyön keskeiset käsitteet

| Käsite | Kuvaus |
|-----------------------|--|
| Organisaatiokulttuuri | Organisaatiokulttuuri koostuu arvoista, asenteista, uskomuksista ja toimintamalleista, jotka luonnehtivat organisaatiota. |
| Arvot | Arvot ovat niitä periaatteita ja ohjenuoria, joiden tulisi näkyä organisaation johtamisessa ja sen työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa. |
| Organisaatioluottamus | Organisaatioluottamus rakentuu sääntöjen, rakenteiden ja toimintatapojen pohjalle. Se luo turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan tukee työntekijän sitoutumista, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta |
| Henkilöstökokemus | Henkilöstökokemus on työntekijän näkemys yrityksestä, Se kertyy vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. |

2 Organisaatiokulttuuri

Tässä luvussa esitetään kehittämistyöhön valittu viitekehys eli tietoperusta. Kehittämistyön teoriaosaan kerätään se mitä aiheesta tiedetään. (Kananen, 2016, 115). Kirjallisuuskatsauksessa määritellään organisaatiokulttuuri, sen merkitys, johtaminen ja hallinta. Lisäksi luvussa käsitellään luottamuksen merkitystä, esihenkilöiden ja työntekijöiden roolia organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja henkilöstökokemuksen kokonaisuutta. Katsauksessa esitellään kolme eri organisaatiokulttuurimallia ja syvennyttään tutkimuksessa käytettävään Geert Hofsteden teoriaan kansallisten ja organisaatiokulttuurien ominaisuuksista.

2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmät ja tehtävät

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä. Kulttuuri luodaan yhdessä, ryhmän sisällä, se opitaan ja on opetettavissa. Yrityskulttuurin pohjalla tulee olla yhteisymmärrys ydinmissiosta, tärkeimmistä tehtävistä sekä julkilausutuista ja piilevistä toiminnoista. On hyvä ymmärtää, että kulttuuri on aina yksilöä vahvempi. (Luukka 2019, 25–27, 29; Piha 2017, 143, 166)

Organisaatiokulttuurin tutkimusta on tehty enemmän 1980-luvulta alkaen, kun monet länsimaiset liikkeenjohdon tutkijat kiinnostuivat kulttuurin vaikutuksesta kasvuun ja menestykseen. Organisaatiokulttuurin perustehtäviä ovat sosiaalisen järjestyksen luominen ja jatkuvuuden rakentaminen. Kun yhteisöllä on yhteiset merkitykset, vähentää se epävarmuutta ja ohjaa käyttäytymistä. Tutkijoiden mukaan organisaatiokulttuuri on

- holistinen kokonaisuus, joka on suurempi kuin osiensa summa
- historian määrittelemä, se heijastaa organisaation historiaa
- liittyy antropologiaan eli ihmistutkimukseen
- sosiaalisesti rakentunut ihmisryhmän luoma ja tallentama
- pehmeä
- vaikea muuttaa. (Hofstede 2010, 344; Puusa ja Reijonen, 2011, 323; Morgan 2006;115)

Yleisin organisaatiokulttuurin tarkastelutapa on määritellä se yhdistäväksi tekijäksi. Se erottaa organisaation muista organisaatioista ja yhdistää jäsenet kokonaisuudeksi. Kulttuuri on myös aikaisempien päätösten vaikuttama. Integroivaa kulttuuria kuvaa selkeys, yhteisymmärrys, yhdenmukaisuus ja yhteiset arvot. Näkökulman mukaan kaikilla organisaation jäsenillä on samanlainen käsitys organisaatiokulttuurista. (Puusa ja Reijonen 2011, 339–340; Luukka 2019, 29)

Toisaalta kulttuuria tulkitaan myös differentiaationäkökulmasta ja fragmentaationäkökulmasta. Differentiaationäkökulmassa organisaatioissa voidaan hahmottaa useita osakulttuureja, joissa yksimielisyys esiintyy vain niiden tasolla. Alakulttuuri voi muodostua ammattiryhmien, paikkakunnan tai jonkun muun yhdistävän tekijän pohjalta. Fragmentaationäkökulma puolestaan painottaa, että kulttuuri on hajautunut arvojen moninaisuus, jossa paradoksaalisuus ja vastakkainasettelut ovat oleellisia tekijöitä. Näkökulman mukaan kulttuuri muuntuu ja liikkuu. Se on verkko, joka toimii tietyn ajan ja luo organisaation todellisuutta. Tämän näkökulman mukaan ei ole johdonmukaista, yhtenäistä ja vakaata organisaatiokulttuuria, vaan ne ovat epäselviä, moninaisia ja jatkuvasti muuttuvia verkostoja. Lisäksi organisaatiokulttuuri on myös sen sidosryhmien muovaama, kaikki, jotka ovat yhteydessä organisaation kanssa ylläpitävät totuttua kulttuuria. (Hofstede 2010, 345; Puusa ja Reijonen 2011, 339–340; Lämsä ja Hautala 2013, 178)

Toisen teorian mukaan organisaatiokulttuurinäkökulman voi jakaa kahteen; ensimmäisen näkökulman mukaan organisaatiolla on kulttuuri, ”organisation *has a culture*”, ja se on yksi tekijä monen muun tekijän (esim. strategia, teknologia, rakenne) joukossa. Se on ominaisuus, joka vaikuttaa kokonaisuuteen. Organisaation kehittämisen näkökulmasta pohditaan, mikä olisi menestyksen kannalta paras organisaatiokulttuuri ja miten ihmisiin pitäisi vaikuttaa tällaisen kulttuurin synnyttämiseksi. Näkökulman mukaan kulttuuri on väline tuottavuuteen ja menestykseen. Toisen näkökulman mukaan organisaatio itsessään on kulttuuri (organisaation *is a culture*). Tämän Näkökulman mukaan yhteiset ajattelu- ja toimintatavat syntyvät yhteisissä kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa, kulttuuri todellistuu olemassa olevaksi näiden myötä. Tämän näkökulman mukaan organisaatiokulttuurin kehittyminen on sidoksissa ajattelu- ja toimintatapojen muuttumiseen. (Lämsä ja Hautala, 2013, 177).

Organisaatiokulttuurin tehtävänä on:

- Tuottaa yhteinen identiteetti yhteisön jäsenille. Organisaatiokulttuuri tarjoaa vastauksen kysymykseen keitä ja millaisia me olemme. Identiteetti voi toimia myös kilpailuetuna.
- Sitouttaa ihmiset edistämään organisaation perustehtävää. Se toimii liimana.
- Selventää käyttäytymisen pelisääntöjä. Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan sille, miten työpaikalla on sopivaa käyttäytyä. Se näkyy myös silloin kun kukaan ei katso. (Lämsä ja Hautala 2013, 179; Kuusela 2015, 17)

Puusa ja Reijonen toteavat (2011, 326) että ”yrityksen kulttuurin ja taloudellisen suorituskyvyn välistä yhteyttä ei ole suoranaisesti pystytty todentamaan”. Yhtäällä sanotaan, että kun organisaatiolla on vahva kulttuuri auttaa se tavoitteiden saavuttamisessa; kun organisaatiossa jaetaan yhteiset perusoletukset, on siellä helppo tehdä päätöksiä niin tavoitteista kuin keinosta saavuttaa ne. Henkilöstön vahva motivaatio edistää tulosta. Toisena on esitetty, että vahva kulttuuri on seuraus hyvästä suorituskyvystä; kun organisaatio menestyy, vahvistaa se olemassa olevia uskomuksia ja toimintatapoja. Kolmas näkökulma on, että tavoite ei olekaan hakea vahvaa kulttuuria vaan sen tulee ennen kaikkea olla sopeutuva; vahvoihin kulttuureihin liittyy staattisuutta, kun taas sopeutuva organisaatiokulttuuri ymmärtää ympäristön muutokset ja voi jopa proaktiivisesti reagoida niihin. (Puusa Reijonen 2011, 326; Piha 2017,166).

2.2 Organisaation tarkoitus

Organisointi on tapahtuma, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen jotain sellaista, jota eivät saavuttaisi yksinään. Sen seurauksena syntyy yhteisö, organisaatio. Työyhteisölle on ominaista ryhmittymä ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite ja jotka tarjoavat työpanoksensa työyhteisön käyttöön korvausta vastaan. (Åberg 1997, 91).

Harisalo (2008, 17–19) määrittelee organisaation neljällä eri tavalla. Yleisin tapa on se, että organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Jotta yhteisö tai organisaatio saavuttaisi tuloksia tehokkaasti, tarvitsee organisaation jakaa tehtäviä ja sen myötä muodostuu työyhteisön valtarakenne. Tehokkuus puolestaan punnitaan sillä, kuinka hyvin työyhteisön rakenne ja toiminta saadaan sovitetuksi vastaamaan sen toimintaan vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten

tekijöiden haasteisiin. Toinen tapa määritellä organisaatio on nk. säilymismalli, jonka mukaan organisaatio edustaa yhteistoiminnallisia järjestelyjä, joka mahdollistaa organisaation olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuden. Tavoitteellisuus ja tehokkuus ovat toisriippuvaisia kriteerejä. Säilymismallissa on tärkeää myönteisen ilmapiirin vahvistaminen, ihmisiä erottavien tekijöiden minimointi. Mallin mukaan organisaation on käsiteltävä muitakin ongelmia kuin niitä, jotka liittyvät tavoitteisiin tai tehokkuuteen. Kolmas määritelmä on vaihdantamalli, jossa korostuu organisaation ja sen toimintaympäristön välinen vuorovaikutus ja vaihdanta. Kumppanuus, verkostot ja erilaiset strategiset allianssit ovat tärkeitä. Neljäs määritelmä on tulkinnallinen mielikuva, joka rakentaa organisaation yksilön omista käsityksistä ja tulkinnoista ja siinä korostuu ihmisten kanssakäyminen. Yksilön arvot ja arvostukset vaikuttavat voimakkaammin kuin organisaation ilmirakenteet. (Harisalo 2008, 17–19; Åberg, 1997, 92).

Lämsä ja Hautala (2013, 11–12) esittävät, että viime vuosina organisaation postmoderni näkökulma olettaa, että organisaatio on jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa olevaa toimintaa. Se on ihmisten suhteiden verkosto, joka toimii joustavasti, verkostomaisesti ja innovatiivisesti. Tieto luodaan jatkuvasti ihmisten merkitysvälitteisessä toiminnassa, kielenkäytössä ja vuorovaikutuksessa. Postmoderni näkemys tiedosta kiistää itsestäänselvytenä pitämäämme totuudet, organisatorisen järjestyksen ja yleistettävän tiedon mahdollisuuden. (Lämsä ja Hautala, 2013, 11–12)

On tärkeää muistaa, että organisaatio koostuu aina yksilöistä ja heidän henkilökohtaisista tavoitteistansa, joita he pyrkivät saavuttamaan liittymällä organisaation jäseniksi. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi arvostuksen saaminen, itsensä toteuttaminen tai tietyn aseman saavuttaminen. Organisaatiokulttuuri liimaa yhteen yksilöt yhteisen merkityksen ja tavoitteen taakse. (Lämsä ja Hautala, 2013, 10)

2.3 Organisaatiokulttuurin johtaminen ja hallinta

Yrityskulttuurin tarkasteleminen mahdollistaa huomion suuntaamisen mekaanisista suorituksista yrityksen suurimpaan voimavaraan: työntekijöihin. Organisaatiokulttuuria voi johtaa ja siihen voidaan vaikuttaa muuttamalla organisaation rakennetta, strategiaa ja missiota. Usein kulttuuria ryhdytään työstämään, kun organisaatio kasvaa tarpeeksi suureksi tai kun siinä huomataan epätervettä toimintaa. Muutoksen aikaansaaminen ja

kulttuurin johtaminen vie aikaa. Ihmisten oletukset muuttuvat vain toiminnan kautta, toisin sanoen johtamalla paremmin. (Piha 2017,134, 159; Rantanen 2013).

Yrityskulttuurin johtamisessa on kolme yksinkertaista vaihetta; tulla tietoisiksi nykytilasta, muotoilla tukevaksi ja elää todeksi. Muutosta ei saada aikaan ilman nykytilan ymmärrystä. Organisaatiot eivät itsessään muutu, vaan ihmisten käyttäytyminen muuttuu. Kun johto alkaa kiinnittää huomioita johonkin asiaan ja mittamaan sitä, se yleensä muuttuu. Johdon huomio on muutoksen syvin mekanismi. Onkin siis tärkeää määritellä tarkkaan mitä ryhdytään mittaamaan muutoksen tekemisessä. (Luukka 2019, 43, 82, 97; Piha 2017,156).

Asta Rossi on luonut kulttuurin ja koko yrityksen johtamisen näkökulmaksi kulttuuristrategian. Tällä hän tarkoittaa ”kulttuurin kautta tapahtuvaa yrityksen kokonaisvaltaista johtamista”. Kulttuuristrategian kokonaisuuteen kuuluu yhdeksän johtamisen osa-aluetta, joiden kautta kulttuuria muutetaan ja kehitetään oikeaan suuntaan. Osa-alueet ovat tuttuja, mutta ajatus on vaikuttaa niihin tietoisemmin ja toteuttaa niitä uudella, organisaation itse määrittelemällä tavalla. Samalla organisaatio profiloituu ja luo itselleen brändiä. Kulttuuristrategian osa-alueet ovat valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. (Rossi 2012). Strategia kuvattu alla.



Kuva 1. Kulttuuristrategian osa-alueet Rossia mukailten (Rossi 2012)

Vahva yrityskulttuuri ohjaa työntekijät käyttäytymään ja toimimaan toivotulla tavalla, jolloin se ohjaa yksilöiden lisäksi koko yrityksen toimintaa. Jos kulttuuri on heikko, se ei ohjaa eikä vaikuta toimintaan tai huonoimmassa tapauksessa vahvistaa epätoivottuja tapoja.

2.4 Organisaatiokulttuurin vahvistamisen työkaluja

Haluttua organisaatiokulttuuria kehitetään vahvistamalla yhteisiä arvoja, jotka ohjaavat ja tukevat toimintaa sekä luottamuksen rakentamisella organisaatioon ja siellä toimiviin henkilöihin.

2.4.1 Arvot

Arvojen merkitystä ja voimaa yhteisössä korostetaan kaikissa organisaatiokulttuurin tutkimuksissa. Arvot eivät saa olla pelkkiä geneerisiä sanoja, vaan niiden tulee ohjata käyttäytymistä johonkin suuntaan. Arvojen kautta johdetaan organisaatiota ja niiden avulla pystytään valitsemaan, mikä on oikein. Arvojen tulisi olla syvemmillä kuin sen hetkinen strategia, ja jos arvot ja strategia törmäävät, arvojen tulisi voittaa. Sen lisäksi, että arvot ohjaavat organisaatiota, ne ovat laajentumassa tavaksi toimia laajemmin yhteiskunnassa. (Piha 2017, 152–154; Erämetsä 2003, 57; Saksi 2020, 18; Rossi 2012).

Organisaation henkilöstön sitoutuminen yhteisiin arvoihin on tärkeää ja siksi arvojen määrittämisprosessin tulisi olla osallistava. Arvojen tulisi sopia koko organisaation toimintaan ja sen eri tasoihin. Kun arvot ovat luodut, ei se tarkoita, että ne pysyisivät samoina tästä ikuisuuteen. Arvoja testataan jatkuvasti keskusteluissa, mutta vuorovaikutuksen myötä merkityssisällöt yhtenäistyvät ja niistä tulee selkeämmin yhteistä pääomaa. Mitä avoimempaa ja vilkkaampaa vuorovaikutus on, sitä alttiimpi arvomaailma on muutoksille. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 67; Kamensky 2015)

Vallitsevat arvot ja arvostukset saattavat juontaa juurensa hyvinkin kauas menneisyydestä, kun taas osa muokkautuu ajassa tapahtuvien muutosten johdosta. Organisaatiossa voi siten vallita keskenään ristiriitaisia arvoja, jotka aiheuttavat jännitteitä ja myös hämmennystä. Siksi arvoista on hyvä keskustella säännöllisin ajoin.

Kun yhteisöön liittyy uusi jäsen ja tämä sosiaalistuu organisaation kulttuuriin, hän omaksuu ryhmässä vallitsevat arvot ja uskomukset. Jos yhteisöltä puuttuu selkeä arvojärjestelmä tai se on hajanainen, on vaarana, että henkilö ei kiinnity yhteisöön vaan sitoutuu toiseen häntä paremmin puhuttelevaan viiteryhmään (Puusa ja Reijonen, 2011, 324; Mäkipeska ja Niemelä 2005, 67).

2.4.2 Luottamus

Organisaatiokulttuuri vahvistuu, kun yhteisön jäsenet luottavat organisaation toimintaan ja siellä toimiviin henkilöihin. Henkilösuhteissa luottamus kehittyy horisontaalisesti kollegoiden, tiimien ja yksiköiden välisessä vuorovaikutuksessa, mutta myös vertikaalisesti johdon, esihenkilön ja alaisen välillä. Institutionaalinen luottamus koostuu puolestaan niistä mekanismeista, prosesseista ja rakenteista, jotka eivät henkilöidy esihenkilöön tai kollegoihin. Säännöillä ja prosesseilla on iso merkitys, ne takaavat organisaatiossa oikeudenmukaisen kohtelun ja toiminnan ennustettavuuden. Sääntöjä pitää päivittää toiminnan kehittymisen kanssa käsi-kädessä. (Forssén 2020; Huttunen 2020; Atkinson and Devil 2015, 38; Blomqvist 2006,4)

Luottamus on organisaation hyvinvoinnin keskeinen tekijä. Luottamus vaikuttaa sitoutumiseen ja se voi lisätä työntekijän motivaatiota ja tavoitteellisuutta jopa enemmän kuin ulkoiset kannustimet. Kun luottamus on vahvaa myös turvallisuuden tunne vahvistuu ja työntekijä uskaltaa olla oma itsensä, kokeilla, oppia ja luoda uutta. Luottamus näkyy aina suorituksissa ja siten myös organisaation tuloksissa. (Huttunen 2020; Forssén 2020; Blomqvist 2006).

Kun perinteistä luottamusta on rakennettu ihmisten välillä, on se perustunut ajan kanssa rakentuvaan yhteistyöhön. Sitä on kuvattu ennustettavuudella, luottavaisuudella ja passiivisuudella. Nyt kun tietointensiivisyys ja teknologiavälitteisyys kasvavat, näkyy luottamuksen rakentumisessa nopeus ja analyttisyys; tilanteita on monenlaisia, ne tulevat eteen yllättäen ja niitä pitää pysyä arvioimaan myös virtuaalisesti. Ihmisten ohella luottamuksen kokonaisuuteen kuuluvat myös teknologia ja instituutiot. (Blomqvist 2018, 6; Huttunen 2020; Forssén 2020)

Organisaatioluottamuksen kehittäminen on johdon ja esihenkilöiden vastuulla, ja se on usein tasapainoilua asioiden ja eri henkilöiden tarpeiden kanssa. Prosessit ja kontrollit voivat lisätä johdonmukaista toimintaa, mutta toisaalta ne voivat vähentää innovatiivisuutta ja kokeilukulttuuria. Luottamukseen vaikuttavien rakenteiden tunnistaminen ja niistä keskusteleminen on tärkeää, organisaatiossa tarvitaan aina dialogia, erilaisten näkemysten jakamista ja yhteisen ymmärryksen kehittämistä. (Blomqvist 2006, 4; Forssen 2020; Huttunen 2020; Harisalo 2008, 135)

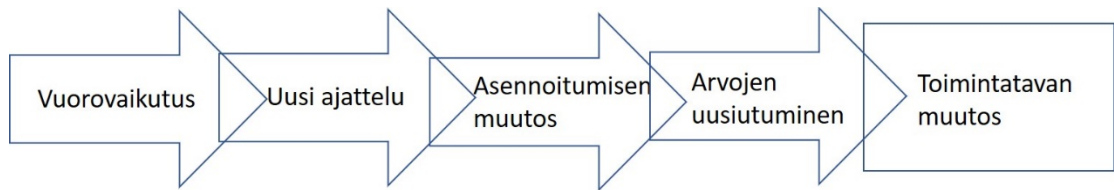
Luottamuksen rakentuminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen; muodostusvaiheeseen, kuohuntavaiheeseen ja vakiintumiseen. Arjessa luottamus ei kehity suoraviivaisesti

vaiheesta vaiheeseen vaan usein se etenee aaltoliikkeissä. Ihmistyyppi vaikuttaa myös luottamuksen syntymiseen; mikäli henkilö on positiivinen ja omaa optimismia, on luottamuksella hyvät edellytykset vahvistua. Jos taas suhtautuminen on lähtökohtaisesti epäileväistä, luottamuksen kasvaminen kestää pidempään. (Huttunen 2020)

Esihenkilön avoin kommunikaatio vaikuttaa myönteisesti alaisen luottamukseen. Lisääntynyt luottamus puolestaan vahvistaa kommunikaatiota. Avoimuuden lisäksi, kommunikaation tulee olla oikea-aikaista, konsultoivaa ja tuoda selityksiä päätöksenteolle. Kun luottamus on vahva, on työntekijän helpompi hyväksyä vaikeatkin päätökset ja hän voi pitää siihen johtanutta prosessia reiluna. Luottamusta lisää arvostuksen näyttäminen, sosiaalinen tuki ja yhteistyöhalun osoittaminen. Myös ilon ja kiitollisuuden osoittaminen vaikuttaa, usein jos toinen onnistuu ylittämään toisen odotukset, luottamussuhde vahvistuu. Luottamusta vähentää esimerkiksi dominoiva käytös, kielteisyys ja reagoimattomuus. Mikäli työntekijä ei luota esihenkilöönsä tai organisaatioon, hän ei myöskään sitoudu yhteisiin tavoitteisiin ja päätöksiin. (TTK; Huttunen 2020; Rauhala, Leppänen, Heikkilä, 2013; Blomqvist 2006, 3)

Vuorovaikutus on vastavuoroista kommunikaatiota ja sen merkitys korostuu organisaatiokulttuurin vahvistamisessa. Kulttuuri tehdään yhdessä keskustelemalla, jakamalla ja tulkitsemalla yhteisiä kokemuksia. Jokaisesta työntekijästä kasvaa yhteisön jäsen socialisaation kautta.

Erämetsä (2003, 110) kutsuu muuttuvaa organisaatiokulttuuria aikuiseksi organisaatiokulttuuriksi, joka on valmis välttämättömiin muutoksiin toimintatavoissa. Muutokset voivat olla välttämättömiä sisäisten mutta myös ulkoisten tekijöiden johdosta. Niin toimintaympäristö, asiakaskunta kuin toimialan muutokset vaikuttavat kulttuurin muovautumiseen. Ei pidä myöskään unohtaa että se, miten menneisiin tapahtumiin ja tilanteisiin on reagoitu johdon puolelta, jättää jälkensä kulttuuriin. Muutoksen aikaansaaminen vaatii vuorovaikutuksen kautta syntyvää uutta ajattelua ja asennoitumisen muutosta. Sen jälkeen arvot uusiutuvat ja lopulta toimintatavat muuttuvat. Jana kuvattu alla. (Erämetsä 2003, 110; Mäkipeska ja Niemelä 2005, 61; Kuusela 2015, 49)



Kuva 2. Vaikuttaminen kulttuurin osa-alueisiin, Erämetsää mukailen (Erämetstä 2003, 110)

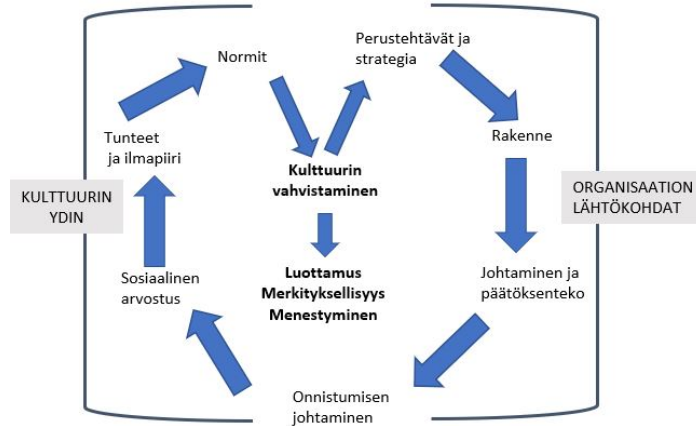
Vuorovaikutusta ja avointa kommunikaatiota voidaan vahvistaa tarinallistamisen keinoin. Tarinallistaminen on tehokas keino korostaa tärkeäksi koettuja teemoja, viestintää kun tapahtuu joka tapauksessa koko ajan. Ihmisillä on luontainen tarve keskustella työssään kohtaamistaan haasteista ja onnistumisista. Tarinallistamisen avulla voidaan jakaa ymmärrystä laajemmin ja johdonmukaistaa organisaation monimutkaisia tapahtumia. Samalla kiinnitetään organisaation jäsenet toisiinsa ja yritykseen. (Keyton 2011, 90)

Rantanen (2013) puhuu tunneilmaston johtamisesta tarinoiden avulla. Tarinat ja kertomukset oikeista kohtaamisista ja tapahtumista inspiroivat henkilöstöä ja voivat saada heidät kokemaan ylpeyttä työnantajastaan. Tarinallistaminen palvelee yritystä sisäisesti ja ulkoisesti. Siihen voi myös liittää asiakkaan tarinan mukaan. Rauhala ja Wikström (2014, 266) muistuttavat, että ”parhaissa tarinoissa asiakkaan ja henkilöstön tarinat juttelevat keskenään ja rakentavat asiakasymmärrystä syvemmäksi. Asiakastarinoiden kietominen osaksi henkilöstön tarinaa vaatii paljon asiakasymmärrystä, asiakkaiden kanssa vietettyä aikaa ja heidän kengissään kulkemista”. (Keyton 2011, 90; Rantanen 2013; Rauhala ja Wikström 2014, 266)

Tunneilmastoa voidaan kehittää paremmaksi määrittelemällä teemat mihin halutaan panostaa, ja sen jälkeen ryhtyä tekemään toimia oikeiden asioiden vahvistamiseksi. Oikea toimintatapa omaksutaan erilaisia sosiaalisia tilanteita havainnoimalla, hienovaraisten vihjeiden, suoran palautteen ja oman kokemuksen kautta. Esimerkki teemasta on asiakkaan tai kollegan auttaminen. Sen jälkeen esihenkilöt ryhtyvät aktiivisesti kysymään asiaa tiimiltään; miten sinä olet tällä viikolla auttanut kollegaa, miten olet auttanut asiakasta? Näitä tarinoita voidaan kerätä yhteen ja käyttää sisäisessä viestinnässä ja rakentaa positiivista toiminnan kehää ja ilmapiiriä. (Rantanen 2013)

Kun ryhmä tai työntekijä kokee hallitsevansa työnsä ja onnistuu siinä saaden sosiaalista arvostusta, innostaa se toimimaan tavalla, josta saa hyvää palautetta. Vähitellen toiminta

muokkautuu halutun mukaiseksi ja johtaa merkityksellisyyden, luottamuksen ja menestymisen kokemuksiin. Sykli kuvattuna alla. (Rantanen 2013; Kuusela 2015, 52)



Kuva 3. Kulttuurin vahvistaminen (soveltaen Kuusela 2015)

2.5 Esihenkilön ja työntekijän roolit organisaatiokulttuurin kehittämisessä

Esihenkilön perustehtävä on merkityksen luominen; työntekijän toiminnan näkyväksi tekeminen, arvojen käytännöllistäminen työntekijän arkeen, organisaation mission ja vision kirkastaminen, asiakasymmärryksen jakaminen ja kilpailukeinojen konkretisoiminen. Esihenkilön tulisi tavoitella ryhmää, jossa on avoin vuorovaikutus sekä lupa ja vastuu toimia. Lisäksi hänen tulisi tunnistaa tiimin jäsenien taidot ja tukea niiden kehittymistä. (Aarnikoivu 2013, 103; Aaltonen, Ahonen, Sahimaa 2020, 13).

Tunteet ja ilmapiiri vaikuttavat kulttuurin kehittämiseen ja ne välittyvät helpoiten esihenkilön kautta. Hyvä esihenkilö ymmärtää vallitsevan tunneilmapiirin ja pyrkii ohjaamaan sitä oikeaan suuntaan. Lisäksi hänen tulisi tunnistaa omat tunteensa ja ymmärtää niiden vaikutuksen muihin. Mikäli esihenkilö ja johto toimivat toisin, kun organisaation kulttuurissa arvotetaan, menettää hän uskottavuuttaan ja arvot latistuvat. Se vaikuttaa koko organisaation toimintaan. (Saksi 2020,50; Erämetsä 2003, 126; Rauhala, Leppänen, Heikkilä 2013).

Kuusela kirjoittaa Organisaatioelämää -kirjassaan (2015, 144), että tiimi ei samastu suoraan esimieheen henkilönä, vaan enemmänkin siihen mitä esihenkilö voi heille ryhmän kautta tarjota ja vastata heidän yksilöllisiin odotuksiinsa ja tarpeisiinsa. Esihenkilön on

oltava esimerkki siitä kulttuurin ytimestä, joka erottaa ryhmän muista ryhmistä. Ei riitä, että esihenkilö on hyvä johtaja, hänen odotetaan olevan ryhmäidentiteetin kaltainen henkilö, johon voi luottaa. Lisäksi esimiehen on rakennettava aktiivisesti ryhmän identiteettiä auttaakseen sitä onnistumaan. (Kuusela 2015, 144).

Luottamuksellinen kulttuuri näkyy vastuun antamisena ja kantamisena, mutta myös kollegojen arvostamisena ja kunnioittamisena. Esihenkilön hyveitä ovat arvostava kommunikaatio ja kyky nähdä toinen arvokkaana ja ainutlaatuisena olentona. Se, miten ihmiset eri tilanteissa kohtelevat toisiaan, kertoo paljon kulttuurista ja mittaa organisaatiokulttuurin onnistumista. Koettu arvostus esihenkilöiden ja kollegoiden puolelta parantaa itseluottamusta, lisää viihtyvyyttä ja uskallusta innovoida ja kokeilla uutta. Arvostuksen osoittaminen tulisi olla arjessa jokapäiväistä. Ilman mahdollisen epäonnistumisen pelkoa ja huolta arvostelusta, uskaltavat ihmiset uudistua. Digiajassa yritysten tulisi pyrkiä eroon täydellisyyden tavoittelusta kehittelyvaiheessa ja uskaltaa kokeilla myös puolivalmiita ideoita. Oppiminen on avainasemassa ja epäonnistumiset tulisi nähdä oppimisprosessina. On tärkeää haastavan tilanteen jälkeen käydä yhdessä keskustelua siitä, mitä tapahtui ja miten selvisimme, mitkä voimavarat ja vahvuudet auttoivat yhteisöä selviytymään. Resilientti, luottamuksesta rakentuva kulttuuri rakentuu yhdessä oppimalla. (Hämäläinen, Naula, Suominen 2016; Aaltonen, Ahonen, Sahimaa 2020, 22; Virranta 2020)

Lisäksi kun hierarkiat madaltuvat ja työn tekemisen malli muuttuu, nähdään esihenkilöt enemmän kollegoina kuin perinteisinä työn ohjaajina. Pääosa työntekijöistä haluaa vaikuttaa oman työnsä sisältöön, työympäristöön ja kehittää sitä aktiivisesti. Esihenkilöiltä he toivovat sparrauskumppania ja tukea päätöksentekoon.

Johtamisen ja organisoinnin professori Satu Teerikangas kertoo Helsingin Sanomien haastattelussa (Helsingin Sanomat 2021) hyvän työkaveruuden merkityksestä työyhteisössä: ”Jos työkaveruuteen kiinnitetäisiin enemmän huomioita, työpaikoilta häviäisi paljon epävarmuutta ja huonovointisuutta”. Teerikankaan mukaan hyvä työkaveri tekee työnsä huolellisesti, toimii organisaation yhteisen suunnan mukaisesti ja huomioi ihmiset ympärillään. Hän uskaltaa puuttua epäkohtiin ja antaa rakentavaa kritiikkiä. (Helsingin Sanomat 2021).

Esihenkilötaitojen rinnalla puhutaan myös nk. alaistaidoista. Alaitaidot ovat terminä vaikea, koska siihen voi liittyä negatiivisia merkityksiä, siksi toiset tutkijat puhuvat myös nk. organisaatiokansalaisuudesta. Ilmiöön kuuluu seuraavia työntekijän ominaisuuksia:

- Hän auttaa ja tukee yhteisön muita jäseniä. Hän on epäitsekkäs.
- Hän on huomaavainen ja omaa hyvät tavat; kunnioittaa kollegoitaan ja jakaa tietoa estäen turhia epäselvyyksiä tai ongelmien syntymistä.
- Hän ottaa vastuuta, on oma-aloitteinen ja omaa itsetuntemusta. Myös itseohjautuvuus korostuu tänä päivänä.
- Hän hyväksyy tehtävän tietyt reunaehdot ja sietää epävarmuutta. Hän on reilu ja rehti.
- Hän on tunnollinen ja on valmis tekemään yli minimivaatimustason. (Puusa ja Reijonen 2011,102–103; Huttunen 2020)

2.6 Organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstökokemukseen

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti henkilöstökokemukseen. Hyvä henkilöstökokemus puolestaan näkyy hyvänä asiakaskokemuksena. Asiakaskokemus syntyy aina työntekijöiden toiminnan kautta, mutta työntekijät toimivat yrityskulttuurin rakentamassa kehyksessä. Tänään asiakkaat vaativat yhä enemmän yrityksiltä; he haluavat aitoja kokemuksia, vuorovaikutusta ja kosketuspintaa. Empatian merkitys on noussut ohi tehokkuuden vaateen. Huomioitavaa on lisäksi, että tietoja ja kokemuksia palvelusta ja yrityksistä jaetaan ahkerasti muille. Jotta yritykset pärjäisivät yhä kiristyvässä kilpailussa, tulee heidän rakentaa asiakas- ja henkilöstökokemusta samanaikaisesti. (Korkiakoski 2019, 29; Kramer 2019; Whitter 2019, 82; Rossi 2016)

Työntekijät ovat siis nousseet yhdeksi yrityksen menestystekijäksi. Pihan (2017,52) mukaan menestyksekkäitä ovat ne yritykset, jotka ottavat huomioon yhtä aikaa ja yhtä voimakkaasti osakkeenomistajien, asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet. Työnantajien pitää ymmärtää työntekijöitään kokonaisuutena ja tarjota uudenlaisia vaihtoehtoja työsuhteeseen, työaikamuotoihin, työympäristöön sekä osaamisen kehittämisen ja palkitsemisen malleihin. Monissa yrityksissä työntekijäkokemuksen merkitystä ei ole vielä täysin sisäistetty ja sen johtamista ei hallita kokonaisuutena. (Deloitte 2017, 58; Piha 2017,52).

Asiakaskokemuksesta huolehtivat saavat palautetta työsuorituksestaan, mutta muiden työntekijöiden osalta hyvän suorituksen huomioiminen jää usein työnantajan kontrolle. Palkitseminen vaikuttaa kokemukseen siitä, että tehtyä työtä arvostetaan, mutta monille merkityksellisempi tekijä on työpaikan missio ja kokemus siitä, että oma työ on merkityksellistä ja tärkeää. Henkilöstökokemus muodostuu juuri vuorovaikutuksen,

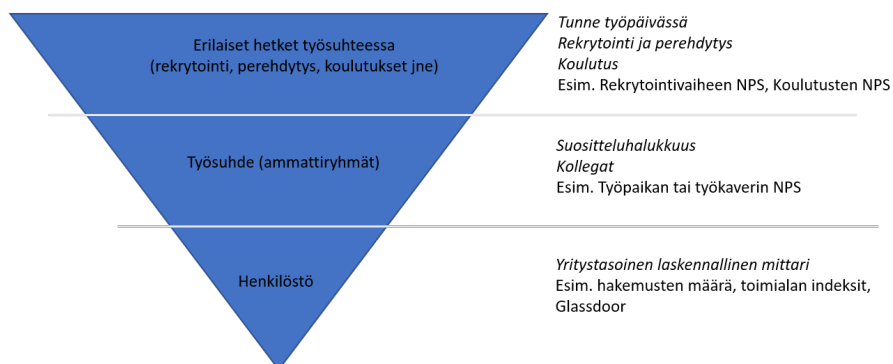
mielikuvien ja tunteiden perusteella. Ihmiset etsivät työlleen hyväksyntää myös työpaikan ulkopuolella ja työ nähdään tapana rakentaa omaa identiteettiä osana organisaatiota. (Hämäläinen, Naula, Suominen 2016; Korhikoski, 2019, 29).

Työelämän murros tuo oman haasteensa työntekijäkokemuksen hallintaan. Tekoäly, uudet teknologiat ja ihmisten kouluttaminen näiden hyödyntämiseksi vaativat organisaatioilta paljon. Lämsä ja Hautala (2013, 31) ovat määrittäneet haasteet seuraavasti: Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon haaste, joustavuuden haaste ja organisaation suorituskyvyn haaste. Diversiteetti kasvaa kun erilaiset työsuhteet, ikäjakaumat, etniset taustat ja uskonnot lisääntyvät. Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon haaste on eettinen. Joustavuuden haaste liittyy erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeiden huomioimiseen. Organisaation suorituskyvyn haaste puolestaan liittyy siihen miten erilaiset taustat, arvot, osaaminen jne. pystytään yhdistämään organisaation hyväksi. (Lämsä ja Hautala 2013, 33–34).

Työntekijät odottavat kuitenkin aina kokonaisvaltaista työnantajakokemusta; kaikki mitä työpaikalla tapahtuu vaikuttaa päivittäiseen elämään ja arkeen myös työpaikan ulkopuolella. Työntekijäkokemus sisältää fyysisen, sosiaalisen, ammatillisen ja taloudellisen hyvinvoinnin ja se alkaa ensimmäisestä kontaktista organisaation ja henkilön välillä. Niin johtamisessa kuin henkilöstöprosesseissa odotetaan tänään asiakaspalvelumenetelmien ottamista käyttöön kokemuksen parantamiseksi. (Deloitte 2017, 57; Mosley ja Schmidt 2020).

James Morgan (2017, 57) kuvaa kirjassaan työntekijäkokemuksen kolme ympäristöä: kulttuurinen, teknologinen ja fyysinen. Kulttuurinen ympäristö on käsitelty edellisissä luvuissa. Teknologisella ympäristöllä tarkoitetaan työkaluja, joiden avulla yhteisö kommunikoi, tekee yhteistyötä ja työntekijät suorittavat työtehtävänsä. Organisaation tulisi tarkastella mitä teknologioita yrityksellä on käytössään ja miten ne tukevat saumatonta vuorovaikutusta ja tiedonhallintaa. Fyysinen ympäristö puolestaan viittaa toimitiloihin. Se luo yhteyden organisaation ja työntekijöiden välille ja on yksi tekijä arvojen viestimässä työyhteisölle. Työympäristön voi nähdä, kokea, tuntea ja haistaa. Organisaatioiden olisi hyvä tutkia tukeeko valitut tilat yhteisön tavoitteita, vahvistavatko ne tarvittavaa luovuutta, innovatiivisuutta ja yhteistyötä. Tulevaisuudessa työtilojen koko tulee pienemään mutta niiden merkitys yhteisöllisyyden rakentamisessa kasvaa; vapaamuotoisten tapaamisten ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen arvostus nousee pitkän etätyöjakson jälkeen. (Morgan 2017, 57–59, 78; Wihlter 2019, 83).

Henkilöstökokemuksen kehittämiseksi pitää ensin ymmärtää nykytila. Henkilöstökokemusmittaristoissa voidaan käyttää monenlaisia keinoja, Korkiakoski (2019, 130) jakaa ne kolmeen: avainhetkiin, työsuhteeseen ja henkilöstöön. Näistä erityisesti avainhetkien mittaamisen merkitys on noussut suureksi. (Korkiakoski 2019, 130)



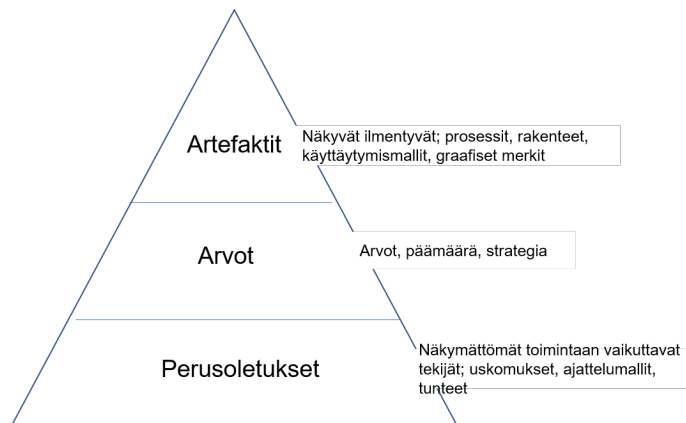
Kuva 4. Henkilöstökokemuksen mittarit eri tasoilla. Korkiakoskia 2019 mukaellen

Kerran vuodessa toteutettavat henkilöstötyytyväisyysmittaukset eivät riitä tukemaan hyvää työntekijäkokemusta ja kehittämään sitä eteenpäin nopeasti muuttuvassa arjessa. Suurin yksittäinen tekijä hyvässä työntekijäkokemuksessa on kuitenkin psykologinen turvallisuus; se että jokainen työntekijä saa olla oma itsenä, olla hyväksytty ja arvostettu. Turvallisuus rakentuu luottamuksesta. (Whitter 2019, 88; Erämetsä 2013; 113; Piha 2017, 97)

2.7 Organisaatiokulttuurin malleja

2.7.1 Scheinin malli

Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli on muodostunut klassikoksi. Taustalla on ajatus, että kulttuuri on laaja, syvä ja pysyvä, ja sen muuttaminen on vaikeaa. Kulttuuri hallitsee enemmän ihmistä kuin ihminen sitä. Ihmiset haluavat pitää kiinni oletuksistaan, koska se luo pysyvyyttä. Scheinin malli kuvitetaan kolmitasoiseksi, jonka kärjessä ovat artefaktit, sen alla arvot ja alimmaisena näkymättömät perusoletukset. (Luukka 2019, 30; Schein 2009, 41).



Kuva 5. Organisaatiokulttuurin malli E Scheinia mukaellen (2009)

Artefaktit eli ilmentyvät ovat organisaatiokulttuurin näkyvä osa. Siihen lasketaan niin rakenteet, prosessit, käyttäytymismallit kuin myös graafiset merkit, esineet ja tilat. Artefaktit rakentavat jatkuvuuden kokemusta ja antavat muodon toiminnalle ja tulevaisuuden toiveille. Toisaalta vaikka nämä voidaan helposti nähdä, niitä voi olla vaikea tulkita. Tosiasiassa ei tiedetä miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät niin kuin tekevät tai miksi organisaatio on rakentunut niin kuin se on. (Schein 1999, 31; Puusa ja Reijonen, 2011, 322; Erämetsä 2003, 55)

Toisella tasolla olevat arvot ovat ajatusmalleja siitä, miten asioiden tulisi olla, mitä päämääriä organisaatiolla on, mikä on organisaation strategia. Arvot ovat ilmaistuja kannanottoja (Schein 2009, 32). Ne voivat myös ohjata toimintaa hyvinkin näkymättömästi ilman että niistä on varsinaisesti koskaan sovittu (Puusa ja Reijonen, 2011, 321; Erämetsä 2003, 55).

Perusoletukset ovat Scheinin mallin kolmas ja alimmainen osa-alue. Perusoletukset ovat hitaasti kehittyviä ja paljolti tiedostamattomia ja sisältävät esim. asenteet, tunteet, ja vaikkapa tilaa ja aikaa koskevat oletukset. Scheinin mukaan (2009, 35) nämä ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta ja joita organisaation jäsenet ylläpitävät itsestään selvinä. Käsitteet ihmisestä ja ihmissuhteiden luonteesta ovat myös perusoletuksia, ja ne vaikuttavat arvoihin. (Lämsä ja Hautala 2013, 183; Puusa ja Reijonen, 2011, 321; Erämetsä 2003, 55; Schein 2009, 35–36).

2.7.2 Hofsteden malli

Geert Hofsteden tutkimustyö pohjautuu kansallisten kulttuurien tutkimiseen. Hofstedenosti esiin dimensioita, jotka kuvaavat eroavaisuuksia eri kulttuurien välillä. Lisäksi hänen

mukaansa yksilön ajatus-, tunne- ja toimintamalleja voi kutsua mielen ohjelmoinniksi. Mielen ohjelmointi koostuu persoonallisuudesta, kulttuurista ja ihmisluonteesta. Ihmisluonne on kaikille yhteinen. Sen päällä on kulttuuri, joka ohjaa ryhmän käyttäytymistä, asenteita ja arvoja, ja ne ovat kaikki opittuja asioita. Ylimmällä tasolla on persoonallisuus, joka muokkautuu luonteenpiirteiden ja kokemuksen perusteella. (Hofstede 2010, 6)

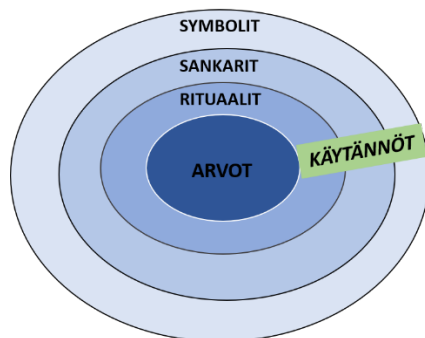
Kulttuurin ilmenemismuotoja voidaan Hofsteden (2010, 7) mukaan kuvata neljällä käsitteellä, joita ovat symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot. Symbolit ovat sanoja, eleitä, kuvia tai käsitteitä, jotka ovat tunnistettavissa saman kulttuurin sisällä. Ne voivat liittyä status symboleihin ja vaikkapa pukeutumiseen ja hiustyyliin. Uusia symboleja kehittyä ja vanhoja katoaa ja siksi ne ovat Hofsteden uloimmalla kehällä (Hofstede, 2010,8).

Sankarit puolestaan ovat hahmoja tai roolimalleja, joiden perusteella syntyy standardeja ihmisten käyttäytymiselle. Ne voivat olla kuvainnollisia tai oikeita henkilöitä. Sillä mitä asioita johto pitää tärkeinä ja hyvinä, on merkitystä sankarihahmojen kehittämisessä. Yhdessä työpaikassa sankari on hahmo, joka uskaltaa rikkoa sääntöjä, kun taas toisessa hahmo, joka noudattaa sääntöjä tarkasti (Hofstede 2010,8; Lämsä ja Hautala 2013,181).

Rituaalit ovat jokapäiväisiä toistuvia tapoja ja sosiaalisesti merkittäviä, niitä ovat esimerkiksi toisten huomioonottaminen, erilaiset seremoniat ja tavat. Rituaaleilla tarkoitetaan siis toimintoja, jotka itsessään ovat tarpeettomia yrityksen päämäärien saavuttamiseksi, mutta jotka nähdään sosiaalisesti välttämättöminä. Ne määrittävät vuorovaikutusta ja vahvistavat organisaation arvoja. Näitä voivat olla esim. kokous- ja neuvottelukäytännöt, tavat puhutella asiakkaita ja kollegoja. (Lämsä ja Hautala 2013,182; Hofstede 2010, 9).

Kehän keskipisteestä löytyvät arvot. Ne ovat taipumuksia, joilla erotellaan erilaisia asiantiloja kuten hyvä vastaan paha, sallittu vastaan kielletty tai järjenvastainen vastaan rationaalinen. (Hofstede 2010, 9).

Hofsteden mallissa kehät halkaisevat käytännöt. Rituaalit, sankarit ja symbolit näkyvät ulkopuolisille tarkkailijalle ja ne voivat muuttua tai kehittyä ajan saatossa. Arvot puolestaan muuttuvat hitaasti (Hofstede 2010, 9, 19)



Kuva 6. Organisaatiokulttuurin kehät Hofstedeä mukaillen (2010)

Geert Hofstede, Geert Jan Hofstede ja Michael Minkov ovat tutkimusryhmineen kehittäneet nk. Hofstede -mallin, jossa kansallisten kulttuurien eroavaisuuksia on käytetty yhteisön arvojen määrittämisessä. Työ pohjautuu Geert Hofsteden jo 1970-luvulla aloittamaan tutkimukseen IBM:ssä ja hänen väitteeseensä siitä, että kun kulttuurisia eroavaisuuksia pystytään tulkitsemaan ja määrittelemään, niitä voi mitata ja tarvittaessa muuttaa. (Hofstede insights; Erdman 2018)

Kulttuurin ulottuvuuksia on mallissa kuusi: valtaetäisyys, yksilökeskeisyys vs yhteisökeskeisyys, maskuliinisuus vs feminiinisyys, epävarmuutta välttävä vs sietävä kulttuuri, aikaorientaatio, ja nautinnontavoittelu vs. pidättyväisyys. (Hofstede 2010, 8). Alla ulottuvuudet tarkemmin.

a) Valtaetäisyys

Jos valtaetäisyys on suuri tarkoittaa se, että organisaatiossa on hierarkkinen rakenne ja valta on harvojen käsissä. Alaiset odottavat, että esihenkilö kertoo mitä heidän pitää tehdä. Valtaapitävillä henkilöillä on etuoikeuksia, joita pidetään hyväksyttävänä. Matalassa hierarkiassa puolestaan ihmisten välinen tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus on näkyvää ja alaisten mielipiteillä on merkitystä ja heitä osallistetaan. Säännöt koskevat kaikkia ja niitä noudatetaan asemaan katsomatta. (Hofstede 2010, 9)

b) Yksilökeskeinen vs. yhteisökeskeinen kulttuuri

Yksilökeskeisessä kulttuurissa oman mielipiteen kertominen on rehellisyyttä ja kaikkia ihmisiä koskevat samat lait ja oikeudet. Henkilö valitaan työtehtävään pätevyyden ja sääntöjen mukaan ja jokaista asiakasta kohdellaan yhdenvertaisesti. Yhteisökeskeisessä

kulttuurissa sopusoinnin säilyttäminen on tärkeää ja suoria konflikteja tulee välttää. Ryhmän etu menee yksilön edun edelle, lojaalisuus ryhmän sisällä on tärkeää. (Hofstede 2010, 11)

c) Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Maskuliinisessa kulttuurissa ihmiset elävät työnteolle. Työpaikalla konfliktit ratkaistaan antamalla vahvemman voittaa. Feminiinisessä kulttuurissa ihmissuhteet ja elämänlaatu ovat tärkeitä, konfliktit ratkaistaan neuvottelemalla ja tekemällä kompromisseja. (Hofstede 2010, 12)

d) Epävarmuutta välttävä vs. sietävä kulttuuri

Mikäli yhteisö välttelee epävarmuutta tarkoittaa se, että erilainen pelottaa ja epävarmuus on jatkuva uhka, jota vastaan on taisteltava. Epävarmuutta sietävässä kulttuurissa puolestaan epävarmuus nähdään normaaliin elämään kuuluvana asiana ja erilainen on kiinnostavaa. (Hofstede 2010, 10)

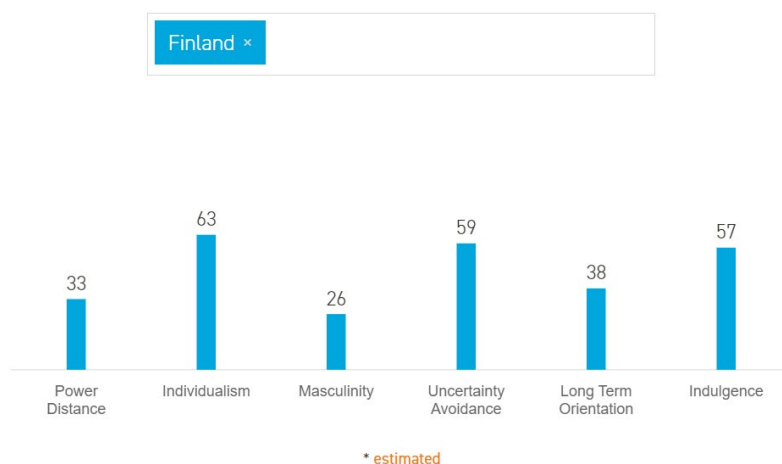
e) Pitkän vs. lyhyen aikavälin suuntautuneisuus

Pitkän aikavälinen suuntautuneisuudessa säästäminen, periksiantamattomuus, itsekuri, oppiminen ja rehellisyys ovat tärkeitä määreitä. Lyhyttä aikaväliä arvostava kulttuuri etsii nopeita tuloksia, kunnioittaa perinteitä ja työelämää tärkeitä arvoja ovat vapaus, oikeudet ja saavutukset. (Hofstede 2010, 15)

f) Nautinnontavoittelu vs. pidättyväisyys

Pidättyväisessä kulttuurissa henkilö kokee vähemmän onnen tunnetta ja vaikuttamismahdollisuuksia omaan tilaan kuin vastakohtaisessa kulttuurissa, jossa positiivisuus ja kokemus elämänhallinnasta on isompi. (Hofstede 2010, 16)

Alla olevaan kuvaan on määritelty suomalaisen kulttuurin ominaisuudet Hofsteden mukaan. Tämän mukaan valtaetäisyys kulttuurissamme lyhyt, olemme yksilökeskeisiä, femininiisiä, siedämme epävarmuutta vain hieman yli keskitason, elämme vahvemmin lyhyellä aikavälillä ja osaamme hemmotella itseämme.



Kuva 7. Suomalaisen kulttuurin ominaisuudet Hofsteden mukaan

Suomalainen johtamiskulttuuri on demokraattinen; esimiehet kuvataan toimivan lähellä tiimiänsä, mutta pitäen itseään samalla kuitenkin ringin ulkopuolella. Tiiminvetäjän ominaisuuksissa korostuu vastuun jakaminen, monimuotoisuus, kyvykkyyden arvostaminen ja jäsenten kehittymisen mahdollistaminen. Viestintäkulttuurimme puolestaan on hillitty, kuunteleva, suora ja faktoihin luottava. (Lewis 2013, 68, 93).

Kansalliseen kulttuuriin synnytyään, mutta organisaatiokulttuuriin henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa, organisaatioiden välillä on kyse käytänteiden eroista. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, 348). Käytänteiden eroavaisuuksia ovat prosessikeskeisyys vs. tuloskeskeisyys, ihmislähtöisyys vs. työlähtöisyys, samaistumiskohteena yritys vs. työtehtävät, avoin järjestelmä vs. suljettu järjestelmä, väljä vs. tiukka kontrolli ja viimeisenä tiukasti ohjeistettu vs. käytännönläheinen. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, 354). Alla eroista tarkemmin.

a) Prosessikeskeisyys vs. tuloskeskeisyys

Prosessikeskeisyydellä tai tapaorientoituneisuudella tarkoitetaan ajattelumallia, jossa jokainen työpäivä on melko samanlainen ja työssä tehdään vain välttämätön ja riskejä

vältetään. Tulorientoituneessa kulttuurissa otetaan enemmän riskejä, epämurkavuusalueella viihdytään, pyritään aina saavuttamaan enemmän ja jokainen päivä tuo uusia haasteita (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, 355).

b) Ihmislähtöisyys vs. työlähtöisyys

Ihmislähtöisessä kulttuurissa työntekijä otetaan huomioon kokonaisuutena ja hyvinvointi on tärkeässä roolissa. Työlähtöisyydessä puolestaan arvostetaan työn suorittamista ja työntekijän henkilökohtainen elämä on siitä irrallinen. Hofsteden mukaan (2010, 356) ihmiset voivat usein olla sekä ihmis- että työlähtöisiä, mutta organisaatiokulttuurit laittavat yhden toisen edelle. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, 356)

c) Samaistumiskohteena yritys vs. samaistumiskohteena työtehtävät

Kun samaistumiskohteena on yritys, henkilö identifioituu vahvasti tiimiinsä tai yrityksensä tavoitellen yhdenmukaisuutta muiden saman tiimin tai yrityksen jäsenten kanssa. Työtehtäviinsä samaistuva työntekijä on ensisijaisesti tehtäviensä tai ammattiroolinsa edustaja, eikä tavoittele yhtenäisyyttä organisaatioon. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, 356)

d) Avoin järjestelmä vs. suljettu järjestelmä

Avoimessa kulttuurissa on ominaista, että siihen on helppo liittyä ja uudet jäsenet kokevat itsensä tervetulleeksi. Suljettu kulttuuri puolestaan koetaan salamyhkäiseksi, sisäänpäin lämpiäväksi ja siihen on vaikea liittyä. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, 357)

e) Väljä vs. tiukka kontrolli

Löyhä valvonta viittaa siihen, etteivät säännöt ole niin tarkkoja, raha-asiat ja aikataulut eivät ole suuressa roolissa, kun taas tiukassa kontrollista aikataulut pitävät eikä kulttuurin kuulu työstä tai yrityksestä vitsailu. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, 357)

f) Tiukasti ohjeistettu vs. käytännönläheinen

Tiukasti ohjeistetussa kulttuurissa tavataan tehdä asiat prosessien mukaan, tapa tehdä on tärkeämpi kuin itse tulos. Käytännön läheisessä kulttuurissa arvostetaan puolestaan tulosta korkeammalle kuin tapaa, jolla tulokseen päästään. Myyntiorganisaatio ovat usein käytännönläheisiä, kun taas esimerkiksi lakitoimistot tiukasti ohjeistettuja. Käytännön läheisyys viittaa myös usein asiakaslähtöisyyteen. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, 357)

2.7.3 Mäkipeskan ja Niemelän malli

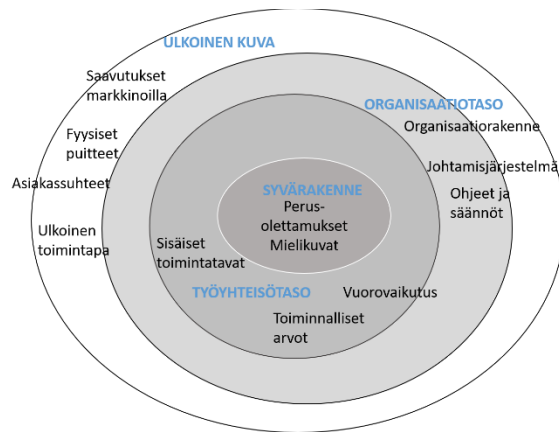
Mäkipeska ja Niemelä (2005, 61–63) kuvaavat kulttuurin sisäkkäisinä kehinä, jossa ulkoiset tekijät ovat luonnollisesti ulkokehällä ja mitä sisemmäksi neljän kehän kuvauksessa tullaan, sitä subjektiivisemmista mielikuvista ja olettamuksista organisaatiokulttuuri koostuu.

Ulkoinen kuva on yleensä seurausta tavoitteellisesta toiminnasta ja siihen voidaan vaikuttaa konkreettisin toimenpitein. Se koostuu imagosta, viestinnästä, markkinoinnista, asiakassuhteista ja asemasta markkinoilla. Ulkoisessa kuvassa konkretisoituu myös organisaation sosiaalinen pääoma, mitä paremmin organisaatio on pystynyt sitä kehittämään ja vaalimaan, sitä selkeämmin se näkyy ulospäin. Ulkoinen kuva muodostuu myös ilman minkäänlaista vaivaa, jolloin se voi muodostua sattumanvaraiseksi ja ei-toivottavaksi. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 62–63)

Seuraava kehä on nimetty organisaatiotasoksi ja se on myös tietoisien kehittämisen tulos. Kehässä tavoitellaan organisaation pitämistä koossa ja toimintakykyisenä ja se sisältää johtamisjärjestelmän, rakenteen, ohjeet ja säännöt. Kulttuuria määrittäviä tekijöitä ovat muun muassa organisaatorakenteen jäykkyys tai joustavuus, hierarkkisuus, normien määrä, ja ohjauksen loogisuus. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 64)

Työyhteisötaso puolestaan kolmannella kehällä muodostuu ihmisten välisestä kommunikaatiosta ja sosiaalisesta järjestelmästä. Taso sisältää tiedon kulun, vuorovaikutuksen määrän ja laadun, yhteiset foorumit ja verkostot. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa välittyvät ja vahvistuvat kulttuuriset piirteet kuten avoimuus, luovuus, palaute tai näiden vastakohtat. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 65).

Syvärakennetaso on organisaatiokulttuurin ydin. Se on täynnä yksilöiden mielikuvia ja kertomuksia organisaatioelämästä, perusolettamuksia, tunteita ja uskomuksia. Se on vaikeasti lähestyttävissä ja muutettavissa, mutta sen ymmärtäminen on Mäkipeska ja Niemelän (2005, 75) avain monien vallitsevien ongelmien ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen.



Kuva 8. Organisaatiokulttuurin rakenne Mäkipeskaa ja Niemelää mukaellen (2005)

2.8 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Työn merkityksellisyys on työelämän menestystekijä. Henkilö, joka kokee työnsä merkitykselliseksi, on tehokas, sitoutunut, hyvinvoiva ja luova. Merkityksellisuuden kokemus rakentuu yrityksen johdon ohjaamana, mikä puolestaan perustuu organisaation missioon, tavoitteisiin ja vallitsevaan kulttuuriin. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat ajattelua ja käyttäytymistä. Kulttuurilla vaikutetaan henkilöstökokemukseen ja siitä voidaan tehdä yrityksen kilpailuetu.

Hyvässä organisaatiokulttuurissa vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Kun toimintaympäristöt monimutkaistuvat, kasvaa yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen merkitys. Luottamus rakentuu yhteisten rakenteiden ja toimintatapojen pohjalle, ja ne todentuvat dialogin ja yhteisen ymmärryksen luomisen kautta. (Blomqvist 2006, 4; Huttunen 2020)

Useissa organisaatiokulttuuria käsittelevässä kirjallisuudessa viitataan amerikkalaisen Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin pyramidiin. Se sisältää kolme tasoa; ylimpänä ilmentyvät, jotka ovat näkyviä kulttuurin osia kuten rakenteet, prosessit, käyttäytymismallit. Keskimmaisella tasolla ovat arvot ja alimmalta tasolta löytyvät näkymättömät perusolettamukset, kuten esim. asenteet ja tunteet. (Schein 2009, 30). Hollantilainen Geert Hofstede kuvaa kulttuurin sipuliksi, jonka uloimmalta kehältä löytyvät symbolit, sitten sankarit ja kolmanneksi rituaalit. Ytimeistä löytyvät arvot. Hofstede on saanut tunnustusta myös kehittämästään kansallisten ja organisaatiokulttuurien arvioimiseksi ja erottamiseksi

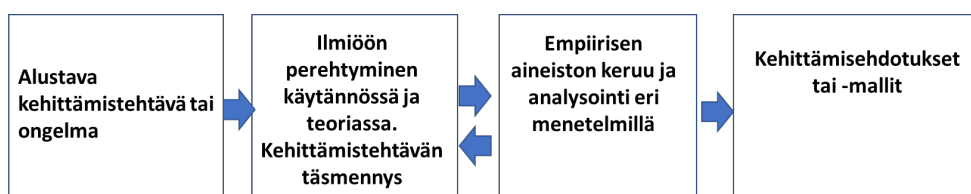
tekemästään kehyksestä. Myös suomalaiset Mäkipeska ja Niemelä kuvaavat kulttuurin sisäkkäisinä kehinä, jossa mitä sisemmäksi neljän kehän kuvauksessa tullaan, sitä subjektiivisemmista mielikuvista ja olettamuksista organisaatiokulttuuri koostuu.

3 Työn toteutus

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään luomaan uusia teorioita tai testaamaan niitä ja siinä on tärkeä rajata aihe johonkin tieteelliseen keskusteluun. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä puolestaan pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä. Sen tarkoitus on luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyön tutkimuksellisuus varmistetaan siinä että työ tehdään järjestelmällisesti ja uutta tietoa luodaan ja jaetaan analyttisellä ja kriittisellä otteella. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa systemaattisesti ja sitä arvioidaan sekä käytännöstä että teoriasta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä eivät siis ohjaa ensi sijassa teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, siksi se sopii LähiTapiola PKS:n kehityshankkeen toteutustavaksi. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 19, 22, 52).

Opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen toimintaympäristössä ja se sopii lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti esim. tietyn yrityksen tilaa, toimintaa tai sen henkilökunnan välisiä suhteita. Tutkimuksen kohde valitaan käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Huomioitavaa on, että tarkoitus ei kuitenkaan ole ryhtyä käytännön töihin kohteen muuttamiseksi tai ongelman poistamiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 53–55.)

Tutkimuksen eteneminen on kuvattu alla; Työ aloitetaan alustavasta kehittämistehtävän määrittelystä, jonka jälkeen ilmiöön perehdytään käytännössä ja teoriassa. Tämän jälkeen on vuorossa empiirisen aineiston keruu ja analysointi ja siitä päästään lopuksi kehittämisehdotuksiin.



Kuva 9. Tapaustutkimuksen vaiheet Ojasalo, Moilanen, Ritalahtea 2009 mukaellen

Alustava kehittämistehtävä oli LähiTapiolan ja Haaga-Helian määrittelemä hankkeen tavoite: henkilöstökokemuksen syvällisempi ymmärtäminen ja tiedon hyödyntäminen toiminnan ja johtamisen kehittämisessä. Lisäksi oli tarkoitus selvittää miten työntekijäkokemuksesta kerätty tieto vaikuttaa kehittämiseen ja muuttuu arjen toiminnaksi.

Hankkeen aloituspalaveri pidettiin syyskuun 2020 lopussa, jolloin LähiTapiola PKS:n henkilöstöpäällikkö esitteli ryhmälle yhtiön toimintaa ja hankkeen perusteita. Tämän jälkeen ryhmä kokoontui säännöllisesti jakaen tietoa omien töiden etenemisestä, ajankäytöstä, onnistumisista ja haasteista.

Tapaustudkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tutkimusmenetelmät voivat olla tapaustudkimuksessa määrällisiä, laadullisia tai näiden yhdistelmiä. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskiössä merkitykset; siinä on tarkoitus ymmärtää ilmiötä ja kuvata todellista elämää. Tutkija tekee omia perusteltuja tulkintojaan tarkkaan rajatusta kohteesta. Organisaatiokulttuurianalyyseja on tehty sekä kvalitatiivisiin että kvantitatiivisiin aineistoihin perustuen. Kvalitatiivinen ote on ollut hallitseva, koska sen etuna on usein saatu monipuolinen ja rikas kuva kulttuurista. Laadullisen aineiston analyysin avulla kulttuurinen dynamiikka, ristiriitaisuus ja monimerkityksellisyys tulevat myös esiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen kannattajat puolestaan kokevat, että kvantitatiivinen tapa on nopeampi ja se avulla saadaan karkea yleisnäkemyks kulttuurin tilasta ja siinä voidaan vertailla eri yksiköjä helpommin. (Puusa ja Reijonen, 2011, 329; Ojasalo ym. 2009, 53–55, 104–105).

Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen menetelmä. Empiirinen aineistokeruu rakentui kahdesta menetelmästä: teemahaastattelusta ja henkilöstökyselystä.

Teemahaastattelu valittiin, koska on tarkoitus keskustella haastateltavan omista kokemuksista varsin vapaasti, mutta kuitenkin pitää keskustelu tietyssä aihekokonaisuudessa. Teemahaastattelussa haastattelija voi vaihdella kysymysten sanamuotoja, kysymyksiä voi lisätä ja tarvittaessa tarkentaa tai jopa poistaa, jos se ei sovellu tilanteeseen. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006).

Haastattelu on yleinen tiedonkeruumenetelmä, sillä saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kohteesta. Henkilöstökokemus ja organisaatiokulttuuri ovat subjektiivisia kokemuksia ja siksi haastattelu on hyvä valinta kun halutaan korostaa yksilöä

tutkimustilanteen subjektina. Haastattelumenetelmiä on monenlaisia, suurimmat erot liittyvät siihen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastatteliija joustaa niistä itse tilaisuudessa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 106–107).

Henkilöstökysely valittiin menetelmäksi, jotta tutkimukseen saatiin laajempi kuvaus organisaatiokulttuurin piirteistä. Lisäksi tavoitteena oli kerätä aineistoa myös esihenkilötason ulkopuolelta. Sähköinen kysely on nopea ja tehokas tiedonkeruumenetelmä kun tavoite on saada suuremmalta joukolta kerättyä aineistoa monista asioista (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 121–122).

Kolmantena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin dokumenttianalyysia. Analyysissa tulkittiin henkilöstökokemusmittari Roihun tuloksia. Roihu on Eezy Spiritin koordinoimaa tutkimus, joka on käytössä koko LähiTapiola-ryhmässä. Tutkimus toteutetaan vuosittain. Tällä nk. PeoplePower®-henkilöstökokemustutkimuksella selvitetään henkilöstön omistautuneisuuden ja innostuneisuuden taso ja nostetaan esiin keskeiset henkilöstökokemuksen, organisaation toimivuuden ja kulttuurin osa-alueet. Toisten keräämiä tutkimusaineistoja kutsutaan sekundääriaineistoiksi ja niiden käytettävyydessä on arvioitava aineiston soveltuvuus omaan tutkimukseen. Kyseinen henkilöstökokemustutkimus käsittelee myös organisaatiokulttuuria ja oli siksi hyödyllinen haastattelututkimuksen havaintojen vahvistamiseksi. (Eezy Spirit 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

3.1 Kohdeorganisaation esittely

LähiTapiola Pääkaupunkiseutu (PKS) on yksi 19:stä alueyhtiöstä, jotka yhdessä muodostavat LähiTapiola -yhtiöryhmän. Yhtiö tuottaa vahinkoja ennaltaehkäiseviä turvallisuuden palveluita, vakuutuksia, säästämisen ja sijoittamisen talouspalveluita sekä hyvinvointia edistäviä terveystaloudellisia palveluita. Yhtiön visio on olla asiakkaidensa arvostetuin kumppani elämänturvassa. (LähiTapiola b 2020; Dudley 2020)

LähiTapiola PKS on alueyhtiöistä suurin ja se työllistää noin 230 vakuutus- ja finanssialan ammattilaista ja sillä on noin 400 000 asiakaskontaktia vuodessa. Yhtiön strategisia tavoitteita on talouden lukujen kehittymisen lisäksi erinomaisen asiakaskokemuksen varmistaminen. Tämä saavutetaan suunnittelemalla eri kohderyhmien tarpeisiin sopivia palvelukonsepteja, parantamalla riskisuhdetta ja hyödyntämällä teknologian tuomia

mahdollisuuksia. Yhtiö on viime vuosina uudistanut toimintaansa paljon ja pyrkii vastaamaan yhä kiristyvään kilpailuun asiakaskokemuksella, joka on aidosti välittävä, henkilökohtainen ja palkitseva. Asiakassuhteet pohjautuvat luottamukseen ja vuorovaikutukseen. (LähiTapiola a 2019, 8–9).

Strategian tueksi yhtiö pyrkii rakentamaan yrityskulttuuria, joka tukee ketterää toimintatapaa ja oppimista, henkilöstön itseohjautuvuutta, kehittymistä tukevaa johtajuutta ja ylläpitää vahvaa yhteistyön ja yhdessä tekemisen arvostusta. LähiTapiola PKS haluaa panostaa avoimeen viestintäkulttuuriin ja henkilöstön osallistamiseen toiminnan suunnittelussa. Johtamisen ja esihenkilötyön keskiössä on uudistumisen varmistaminen. (LähiTapiola 2020, 3, 8, 9–10)

Henkilöstökokemus on merkitty yhdeksi LähiTapiolan PKS:n strategian peruspilareista. Yhtiön tavoite on tarjota henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia hyvin hoidetussa organisaatiossa ja erottua positiivisella työnantajakuvalla. Henkilöstökokemusta seurataan ja kehitetään aktiivisesti, yhtiössä on ollut käytössä viikkofiiloksen mittaaminen jo kahden vuoden ajan. Kyselyä toteutetaan joka toinen viikko ja tavoitteena on saada nopeasti palautetta henkilöstöltä ja pitää ns. sormi pulssilla koko ajan. Samalla viestitään, että henkilöstöä kuunnellaan ja halutaan tukea heitä työssään. Kyselyn tulokset julkaistaan henkilöstölle säännöllisesti ja niitä voi seurata yhtiötasolla reaaliaikaisesti. Yhtiöryhmässä on käytössä myös laajempi henkilöstökokemustutkimus, Roihu, jossa mitataan henkilöstökokemusta ja tyytyväisyyttä organisaatioon laajemmin. Roihu toteutetaan kerran vuodessa. (Dudley, 2020)

LähiTapiolan arvot ovat hyväntahtoisuus, intohimo ja rohkeus. Hyväntahtoisuus tarkoittaa sitä, että työntekijät haluavat asiakkaille, ympäröivälle yhteisölle ja työkavereille hyvää, ja he tunnistavat asioita, joita tekemällä paremmin asiakkaat ja työkaverit saavuttavat itselleen tärkeitä asioita. Hyväntahtoisuus tarkoittaa myös, sitä että organisaation jäsenet puhuvat toisistaan hyvää niin kasvotusten kuin selän takana ja kaikki ovat luotettavia kumppaneita asiakkaille ja toisilleen. Intohimo puolestaan tarkoittaa LähiTapiolan arvoissa sitä, että työtä tehdään suurella sydämellä sinnikkäästi ja periksiantamattomasti. Yhtiö peräänkuuluttaa joukkuepelaamista ja toisten auttamista. Kolmas arvo, rohkeus, tarkoittaa sitä, että yhtiössä ollaan kekseliäitä ja päätöksentekokykyisiä. Uusia parempia toimintatapoja tavoitellaan ennakkoluulottomasti ja ymmärretään että jokainen voi vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen. Ideoita ehdotetaan ja uusia asioita kokeillaan rohkeasti. (Dudley, 2020)

3.2 Tutkimusasetelma

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstön kokemusta organisaatiokulttuurista ja luottamuksesta. Tavoite on konkretisoida kohdeyrityksen organisaatiokulttuurin piirteitä ja ehdottaa toimenpiteitä, joilla kulttuuri ja luottamus kasvaisivat ja tukisivat yhtiön strategisia tavoitteita entistä paremmin. Tutkimusasetelma on kirjattu alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 2. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

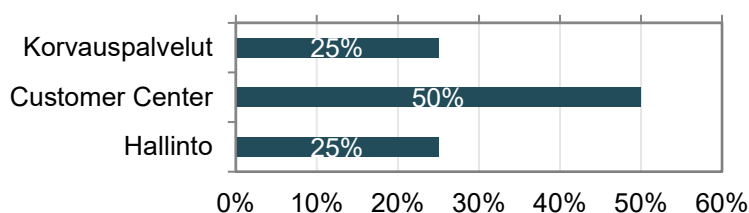
| Tutkimuskysymys | Menetelmä | Aineisto |
|---|--------------------|---|
| Mikä kokemus henkilöstöllä on nykyisestä organisaatiokulttuurista | Teemahaastattelu | 10 esihenkilön haastattelut, jotka nauhoitetaan litterointia varten |
| | Henkilöstökysely | Työntekijöille lähetetyn sähköisen kyselyn 40 kirjallista vastausta |
| | Dokumenttianalyysi | Henkilöstötutkimus Roihu 2020 materiaali |
| Mikä kokemus henkilöstöllä on organisaatioluottamuksesta | Teemahaastattelu | 10 esihenkilön haastattelut, jotka nauhoitetaan litterointia varten |
| | Henkilöstökysely | Työntekijöille lähetetyn sähköisen kyselyn 40 kirjallista vastausta |

3.3 Toteutus

Sähköinen henkilöstökysely toteutettiin 30.11 – 14.12.2020 välisenä aikana ja se lähetettiin organisaation 123 jäsenelle korvauspalveluissa, hallinnossa ja Customer Centerissä. Henkilöstökysely valmisteltiin muiden hankkeeseen osallistuneiden opiskelijoiden kanssa yhteistyössä. Jokainen painotti kyselyssä omaa opintäytetyönsä näkökulmaa ja siinä kysyttiin kokemuksia työnantajakuvasta, henkilöstökokemuksesta, sisäisestä viestinnästä, esihenkilötyöstä sekä yhtiön arvoista. Henkilöstökysely on kokonaisuudessaan liitteessä 1.

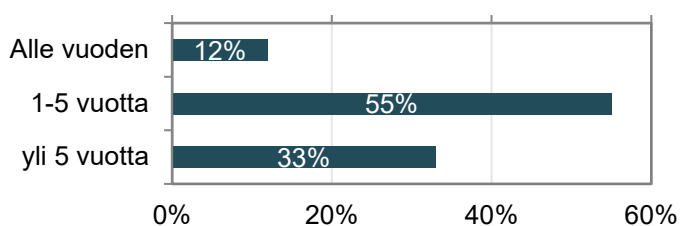
Arvot ovat organisaatiokulttuurin ytimessä ja vaikuttavat toimintaan merkittävästi. Nykytilan määrittämiseksi on hyvä ymmärtää kuinka arvot ovat sisäistetty ja näkyvätkö ne työntekijöiden arjessa. Asia oli hyvä liittää henkilöstökyselyyn mahdollisimman laajan tavoitettavuuden varmistamiseksi.

Kyselystä laitettiin julkaisun jälkeen kaksi muistutusviestiä. Määräajassa vastauksia kertyi yhteensä 40 ja siten vastausprosentti oli 33. Anonyymi vastaajaryhmä jakautui seuraavasti; 20 vastaajaa oli Customer Centeristä, korvauspalveluista ja hallinnosta osallistujia oli kummastakin 10. Osallistujien jakautuminen kuvattuna alla.



Kuva 10. Henkilöstökyselyyn osallistujien jakautuminen organisaatiossa

Suurin osa vastaajista, 22 hlöä, on työskennellyt yhtiössä 1–5 vuotta ja yli viiden vuoden uran yhtiössä oli tehnyt 13 henkilöä. Suurin osa vastaajista, 31 henkilöä ei ollut esihenkilöasemassa. Työurien pituus henkilöstökyselyn vastaajissa kuvattuna alla.



Kuva 11. Henkilöstökyselyyn osallistuneiden työuran pituus LähiTapiola PKS:ssa

Henkilöstökyselyn aineisto käsiteltiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi

2002, 105.). Kaikki kysymykset ja vastaukset koottiin yhteen dokumenttiin ja sen jälkeen vastaukset luettiin läpi ja etsittiin usein esiintyviä teemoja. Lopuksi laskettiin, kuinka paljon eri teemoihin tuli ääniä.

Esihenkilöiden teemahaastattelut toteutettiin 8 - 29.12.2020 ja osallistujat valikoituvat satunnaisotannalla yhtiön Customer Centerin esihenkilöistä. Koska henkilöstökyselyyn vastattiin anonymisti, on mahdollista että joku haastateltavista osallistui molempiin menetelmiin.

Teemahaastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Litterointi tehtiin sanatarkasti vaikka tutkimuksen kannalta tärkeintä oli esiin tulleet asiat, eikä sanavalinnat itsesään olleet merkityksellisiä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014,106–107. 110)

Teemahaastattelun aineisto käsiteltiin sisällönanalyysillä ja empiiristen aineiston riittävyys ratkaistiin saturaatiomenetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan sen verran, kun aiheen ja asetetun tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä ja on järkevää ajatella aineistoa olevan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. On kuitenkin huomioitava, että tutkijan aiempaa kokemusvarantoa ja teoreettista jäsenysvälineistöä on mahdotonta sulkea kokonaan pois ja ne vaikuttavat aina jossain määrin analyysiin. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006).

Teemahaastatteluissa osallistujia oli yhteensä 10: kaksi johtoryhmän jäsentä, kolme keskijohdosta ja viisi operatiivisesta johdosta. Jokaiselle osallistujalle lähetettiin hyvissä ajoin tilaisuuteen kalenterikutsu, jossa kerrottiin haastattelun aihe, tavoite ja haastattelun arvioitu kesto. Lisäksi osallistujille tähdennettiin, että haastattelut nauhoitetaan litterointia varten, mutta keskustelut olisivat luottamuksellisia. Haastatteluista kahdeksan toteutettiin parihaastatteluina, joissa ensimmäisen osan aiheena oli esihenkilötyö ja henkilöstökokemusmittarit ja toisena organisaatiokulttuurin kokemus. Kaksi viimeistä haastattelua tehtiin vain organisaatiokulttuurin kokemukseen liittyen.

Teemahaastattelun aiheet pohjautuivat Hofsteden teoriaan kulttuurin ominaisuuksista. Teorian avulla voidaan konkretisoida kohdeorganisaation kulttuuriin vaikuttavia piirteitä ja löytää käytännönläheisiä toimenpiteitä oikeanlaisen kulttuurin vahvistamiseksi. Kysymyksissä selvitettiin onko yhteisössä yksilö- ja yhteisökeskeinen kulttuuri, sietääkö kulttuuri epävarmuutta hyvin vai huonosti, määritelläänkö kulttuuri maskuliiniseksi vai feminiiniseksi ja minkälainen valtaetäisyys organisaatiossa on. Kysymykset priorisoitiin käytettävissä olevan haastatteluajan mukaan ja siksi siitä jätettiin pois Hofsteden teoriaan

kuuluvat kaksi muuta ulottuvuutta; pitkän vai lyhyen aikavälin suuntautuneisuus ja nautinnon tavoittelu vs pidättyvyys. Haastattelukysymykset kokonaisuudessaan ovat opinnäytetyön liitteenä 2.

Haastattelut toteutettiin Teamsilla ja haastattelutallenteet tallentuivat kalenterikutsuun chat-osioon. Haastattelujen ajankohdat löytyvät alla olevasta taulukosta.

Taulukko 3. Teemahaastattelujen ajankohdat marras-joulukuussa 2020

| Päivämäärä | Haastattelu | Kesto |
|------------|------------------------------------|-------------|
| 8.12.2020 | Esihenkilö A - keskijohto | 55 min 6 s |
| 10.12.2020 | Esihenkilö B- operatiivinen johto | 36 min 41 s |
| 11.12.2020 | Esihenkilö C- keskijohto | 46 min 59 s |
| 11.12.2020 | Esihenkilö D- keskijohto | 45 min 23 s |
| 15.12.2020 | Esihenkilö E-johtoryhmä | 39 min 54 s |
| 15.12.2020 | Esihenkilö F-johtoryhmä | 41 min 33 s |
| 16.12.2020 | Esihenkilö G – operatiivinen johto | 52 min 46 s |
| 16.12.2020 | Esihenkilö H – operatiivinen johto | 57 min 22 s |
| 18.12.2020 | Esihenkilö I – operatiivinen johto | 27 min 57 s |
| 29.12.2020 | Esihenkilö J – operatiivinen johto | 35 min 6 s |

Kolmantena tutkimusaineistona käytettiin henkilöstökokemustutkimus Roihun tuloksia. Tämän sekundääriaineisto saatiin opinnäytetyöryhmän käyttöön joulukuussa 2020. Tutkimus oli toteutettu LähiTapiolassa 4 -18.11.2020 ja PKS-alueyhtiön osalta vastausprosentti oli korkea 88; kyselyyn vastasi kaikkiaan 202 työntekijää. Dokumenttianalyysissa Roihun tuloksia tulkittiin organisaatiokulttuurin näkökulmasta ja etsittiin vahvistusta teemahaastattelun ja henkilöstökyselyn teemoihin.

Kehittämistehtävän tulokset ja jatkotoimenpide-ehdotukset esitettiin LähiTapiola PKS:n johtoryhmälle ja asiakkuuden esihenkilöille 2.2.2021 järjestetyssä Teams -työpajassa. Tilaisuudessa esitettiin kaikki viisi henkilöstökokemushankkeeseen osallistunutta opinnäytetyötä.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi henkilöstökyselyn, teemahaastattelun ja henkilöstökokemustutkimus Roihun tuloksia ja haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Kehittämistyön tulosten mukaan LähiTapiola PKS:n organisaatiokulttuuria kuvasi seuraavat piirteet; ihmislähtöisyys, avoin keskusteluympäristö ja yhteenkuuluvuus. Niitä käsitellään tarkemmin kappaleissa 4.1.1–4.1.3. Myös arvot näkyvät organisaation jäsenten arjessa. Sitä käsitellään kappaleessa 4.1.4.

4.1 Henkilöstön kokemus organisaatiokulttuurista

Organisaatiokulttuuri sai haastattelututkimuksessa arvosanaksi 8,8. Arvosanat jakautuivat arvosanojen 7 ja 10 välillä seuraavasti: parhaimmat arvosanat kulttuurille antoi johtoryhmä, 9 ja 10, keski johdossa hajonta jakautui niin että kahden mielestä arvosana oli 8 ½ ja yhden mielestä 10. Operatiivisessa johdossa hajonta oli suurempi yhden antaessa arvosanan 7, kaksi antoi 8 ja loput kaksi 9- ja 9. Jakauma on kuvattuna alla olevassa taulukossa.

Taulukko 4. Organisaatiokulttuurin arvosanan jakauma

| Teemahaastattelut, 10 henkilöä. | | | | | |
|---------------------------------|-----|-----|----|---|---|
| Johtoryhmä | 10 | 9 | | | |
| Keskijohto | 8,5 | 8,5 | 10 | | |
| Operatiivinen johto | 9 | 9- | 8 | 7 | 8 |

Jotta arvosana alle 10 antaneiden haastateltavien keskuudessa nousisi yhden numeron, tulisi organisaatiossa neljän haastateltavan mukaan panostaa enemmän yhteistyöhön organisaation sisällä, kolme nosti esiin viestinnän parantamisen ja kaksi tasa-arvoisuuden. Yksi mainitsi osallistamisen tarpeen. Yksi haastateltava kuvasi tuntemuksiaan näin: ”*Nostaisin arvosanaa jos meillä olisi enemmän stabiilitila, ettei koko ajan muuteta sitä suuntaa... Nyt on puhuttu paljon meidän strategiasta. Pidettäisiin se yksi*

linja ja yhteistyöllä tehtäisiin. Ettei olisi kuppikuntia. Tehdään ... puhalletaan yhteen hiileen. Se olisi minun mielestäni avain tähän”.

Kolmen haastateltavan mukaan viimeisen kahden kolmen vuoden aikana on organisaation kulttuurissa tapahtunut paljon kehitystä parempaan. Keskijohdossa kommentoitiin asiaa seuraavasti: *”Nyt tämä tuntuu hyvin kotoiselle. Ja se on luonut sellaisen ilmapiirin, että tuntuu että me kaikki innostuneesti haetaan uutta, halutaan muuttaa, halutaan kytkeä mukaan. En tiedä kauanko tämä kupla pysyy tällaisena. Nyt kun se on päällä, niin toivoo että se jatkuu vielä tässä vielä eteenpäin.”*

4.1.1 Ihmislähtöinen organisaatio

Organisaatiota kuvailtiin henkilöstökyselyssä ihmisläheiseksi, kannustavaksi ja avointa keskustelua arvostavaksi. Henkilöstökyselyyn vastanneista 30 kuvasi työnantajaa avoimessa vastauksessaan. Heistä 17 kehui LähiTapiola PKS:n olevan huolehtivainen ja ihmislähtöinen, 13 totesi sen olevan vakaa ja hyvä työnantaja ja 9 kertoi työnantajan mahdollistavan osaamisen kehittämisen. Vastausjakauma on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 12. Henkilöstökyselyn vastaukset kysymykseen miten kuvailisit LähiTapiola PKS:a työnantajana tuttavallesi tai ystävällesi. 30 vastausta.

Vastauksissa todettiin mm seuraavaa: ” LähiTapiola on henkilöstöstään huolehtiva, kannustava ja suvaitsevainen työyhteisö. Täällä ei esiinny eikä sallita työpaikkakiusaamista, rasismia, eikä yleensäkkään alakulttuureihin suhtauduta kielteisesti. Myös työn ja perheen yhteensovittamiseen suhtaudutaan oikeasti myönteisesti, mm. perhevapaiden pitoon jopa kannustetaan”. Ja: toinen: ”Täällä ollaan ihmisläheisiä ja ymmärretään, että ihmiset voivat olla eri tilanteissa elämänsä varrella ja silti sinut pidetään töissä. Aina yritetään löytää ratkaisu tilanteen vaatimaan pulmaan.”

Tasa-arvoisuuden nosti esiin kaksi henkilöä. Ensimmäinen totesi näin: *Työnantajakuva pysyy hyvänä aivan varmasti, jos tasa-arvoinen kohtelu toteutuu. Esihenkilöiden pitäisi kohdella myös kaikkia alaisiaan tasa-arvoisesti. Teemme työtehtävistämme, koulutuksestamme, sukupuolesta ja iästä, riippumatta jokainen tosi tärkeää työtä.* Ja toinen kommentoi näin: *LT PKS on työyhteisö, jossa on mukavat työkaverit ja arvot kohdallaan. Vielä kun saataisi keskinäisen yhtiön tavoitteiden mukaisesti asiakkaita ja työsuhteissa olevia + muuta henkilöstöä kohdeltua 100 %:n tasa-arvoisesti, niin into työskennellä täällä olisi paremmin kohdallaan :)*

Kysymykseen miksi henkilö on yhtiön palveluksessa vastasi 36 henkilöä. Vastauksissa esiintyi mieluisat työtehtävät (19 mainintaa), ihmiset ja tiimi (16 mainintaa) ja osaamisen kehittäminen (11 mainintaa). Aihe kuvattuna alla.



Kuva 13. Henkilöstökyselyn vastaukset kysymykseen miksi olet LähiTapiola PKS:ssä töissä. 36 vastausta.

Teemahaastattelussa ihmislähtöisyyttä kommentoi kaksi henkilöä, joista ensimmäinen totesi, että ihminen on kokonaisuus, jossa yksityiselämä vaikuttaa aina työelämän suorituksiin ja toinen kertoi kuinka työtehtävien poikkeamisessa on usein kyse yksittäisen henkilön jaksamisesta ja työhyvinvoinnista.

4.1.2 Avoin keskusteluilmapiiri

Kaikki teemahaastatteluun osallistuneet 10 organisaation jäsentä kokivat että asioista voidaan puhua avoimesti eikä ole sellaisia aihealueita, mitä ei saisi nostaa esiin. Omat mielipiteet saa kertoa vapaasti. Keskijohdossa kaksi henkilöä korosti sitä, että asioista pitää pystyä sopimaan yhdessä. Jos asia ei ratkea oman tiimin kesken, on tukea pyydetty henkilöstöhallinnasta tai muualta organisaatiosta. Myös operatiivisessa johdossa haastateltavat korostivat ajatusten vaihtoa ja avointa keskustelua. Monet päätökset tulevat annettuina ja siten niiden hyvä perustelu koettiin tärkeäksi, kun viestitään asioita eteenpäin.

Teemahaastattelun kaikki vastaajat kokevat myös, että apua on helppoa pyytää ja saada. Johtoryhmä ja keskijohto -tasolla puhutaan enemmän sparrauksesta, linjavedoista ja ajatusten vaihdosta kuin avun annosta. Operatiivisessa johdossa kaksi viidestä haastateltavasta totesi, että esihenkilöltä kysymisessä ilmenee pieni kynnys. Kolme viidestä totesi avun pyytämisen olevan erittäin helppoa. He kertoivat pyrkivänsä luomaan kulttuurin, jossa asioita on helppo nostaa esiin. Yksi vastaaja totesi näin: *"Minun tiimini kesken pyydetään apua, ei tarvitse esittää tärkeää. Kaikki me olemme jossain hyviä. Koen, että minultakin pyydetään apua ja usein sanon, kun on joku uusi järjestelmä ja en ole niin pro siinä, niin kysytäänpä vielä X:ltä. Minullakaan ei ole tarvetta näyttää, että osaan kaiken. Vaikka se olisi kuinka mukavaa"*.

Alla kooste teemahaastattelun aiheista avoimuus, avun pyytäminen ja mielipide-ero eri organisaatiotasolla.

Taulukko 5. Kooste haastattelututkimuksen vastauksista koskien avoimuutta, avunpyyntöä ja mielipide-eroja. 10 vastaajaa.

| | Johtoryhmä | Keskijohto | Operatiivinen johto |
|---|---|---|---|
| Avoimuus: Onko asioita, joita ei saa ottaa esiin? | Ei ole. Kaikesta voidaan puhua | Kaikesta voidaan keskustella ja sopia. Tarvittaessa pyydetään apua muualta organisaatiosta | Kaikesta voidaan keskustella, avoin keskustelu tärkeää. |
| Onko avun pyytäminen helppoa? | Se on enemmän linjanvetoa. Yhdessä ratkaistaan asioita | On helppoa pyytää apua | Tiimin kesken erittäin helppoa. |
| Mielipide-erot, miten suhtaudut niihin | Keskustelun kautta hankitaan yhteisymmärrys. Pyritään kompromisseihin. | Tärkeä keskustella mahdollisimman pian. | Avoin keskustelu on tärkeää, kaikesta voidaan puhua pian. |

Myös henkilöstökyselyssä yksi vastaaja kommentoi avunpyyntöaihetta: ”*Mahtavat työkaverit, esihenkilö. Aina saa neuvoa ja apua, kun sitä tarvitse ja myös ylenemismahdollisuudet tai työtehtävän vaihto tuo mielekkyyttä työhön.*”

4.1.3 Yhteenkuuluvuus tiimin sisällä vahva

Yhteenkuuluvuus on vahvaa tiimien sisällä. Henkilöstökokemustutkimus Roihun mukaan väittämä, että tiimissämme on hyvä yhteishenki oli 121 henkilön mukaan erittäin positiivinen, 62 mukaan jokseenkin positiivinen ja 14 mukaan väittämä oli jokseenkin negatiivinen. Väittämä yhteistyön toimivuudesta muiden tiimien kanssa sai matalammat tulokset; vain 44 henkilön mielestä väittämä oli erittäin positiivinen, 101 puolestaan piti väittämää jokseenkin positiivisena ja 46 jokseenkin negatiivisena.

Tiedon jakaminen tiimin kesken toimii siten, että 77 henkilöä piti väittämää erittäin positiivisena ja 97 jokseenkin positiivisena. Myös työntekijöiden aktiivista tietämyksen ja osaamisen jakamista koskevaa väittämää piti 105 henkilöä erittäin positiivisena ja 73 jokseenkin positiivisena.

Alla kooste henkilöstökokemustutkimus Roihun kysymyksistä koskien yhteishenkeä, yhteistyötä ja tiedon ja osaamisen jakamista organisaatiossa.

Taulukko 6. Henkilöstökokemusmittari Roihun 2020 vastaukset koskien yhteishenkeä, yhteistyötä, tiedon ja osaamisen jakamista. Vastaaajia 202.

| | Erittäin positiivista | Jokseenkin positiivista | Jokseenkin negatiivista | Erittäin negatiivista |
|---|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Tiimissämme on hyvä yhteishenki | 121 | 63 | 14 | Ei arvoa |
| Yhteistyö muiden tiimien kanssa on sujuvaa | 44 | 101 | 46 | Ei arvoa |
| Tieto kulkee tiimissämme hyvin | 77 | 97 | 24 | Ei arvoa |
| Tiimimme työntekijät jakavat aktiivisesti tietämystään ja osaamistaan työtovereilleen | 105 | 73 | 18 | Ei arvoa |

Yhteenkuuluvuus tuli esiin myös teemahaastattelussa esim. avunpyynnön ja antamisen käsittelemisen yhteydessä. Kolme haastateltavaa kymmenestä mainitsi, että oman tiimin jäsenet tulevat keskenään erittäin hyvin toimeen ja yhteistyön henki on positiivista ja toisiaan tukevaa. Kaksi haastateltavaa kymmenestä peräsi enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteistyön henkeä yritykseen yleensä. Kaksi kaipasi tiedonkulun paranemista ja laajempaa avoimuutta.

Kaksi haastateltua henkilöä totesi, että yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ole oman toimiston ulkopuolella. Toinen heistä totesi näin: *"Minä en hirveän paljon tiedä tänä päivänä näiden muiden tiimien toimintatavoista, kun me ollaan niin erillään toisistamme"*. Myös henkilöstökyselyssä todettiin seuraavaa: *"Olen täällä töissä, koska joka päivä on kiva tulla töihin. Erityisen hyvänä koen ihanat tiimikaverit sekä tarpeeksi haasteelliset työtehtävät, joiden ansiosta pääsee joka päivä kehittymään. Välillä koen haastavaksi sen, etten tunne kunnolla muista yksiköistä henkilöstöä, sillä olemme jakautuneet eri kerroksiin ja päivisin ei tule nähtyä kuin oman kerroksen väkeä"*.

4.1.4 Arvot näkyvät organisaation arjessa

Henkilöstökyselyn vastaajista 35 arvioi, että yhtiön arvot; hyvántahtoisuus, rohkeus ja intohimo, näkyvät omassa työssä ja arjessa päivittäin tai lähes päivittäin. Arvoista hyvántahtoisuus mainittiin vastauksissa 13 kertaa kun sekä rohkeus ja intohimo mainittiin kummatkin 8 kertaa.

Vastaajia pyydettiin tarkentamaan miten ja missä arvot näkyvät. Tähän kysymykseen vastasi 22 henkilöä ja vastauksissa erottui kolme asiakohtaa: Arvot näkyvät 17:n henkilön mielestä asenteissa, 15:n mielestä toimintatavoissa ja neljän mielestä siinä miten työntekijät kohtaavat haasteet. Jakauma on kuvattuna alla.



Kuva 14. Henkilöstökyselyn vastaukset kysymykseen miten ja missä arvot näkyvät. 22 vastausta

Arvoista kommentoitiin esim. seuraavasti: *"Meillä on kyllä huippu työntekijöitä tiimissä, hyväntahtoisuus näkyy sekä kollegoille, että asiakkaille. Meillä lähestulkoon tuntuu, että kaikki viihtyvät töissä hyvin ja tämä kuuluu myös asiakkaille."* Ja toinen: *"Aivan arkipäivässä, toistemme kohtaamisessa, kulttuurissa ja asiakastyössämme. Olemme ylpeitä arvoistamme, näihin on helppo sitoutua ymmärtää ja ottaa omaksi."* Ja kolmas: *"Otetaan asiat hoitoon vitkuttelematta ja hoidetaan mallikkaasti, aina valmiina selvittämään, jos ei itse pysty"*.

Toisaalta yksi vastaaja nosti esiin, että kiire estää parhaan asiakaspalvelun tarjoamisen: *"XX:ssä me pyrimme palvelemaan asiakkaitamme mahdollisimman empaattisesti ja yritämme aina etsiä asiakkaan ongelmaan parhaimman ratkaisun. Kuitenkin työmäärä on iso ja se luonnollisesti näkyy kiireenä, eikä asiakas aina tämän vuoksi saa parasta mahdollista palvelua."* Ja toisaalta yksi penäsi lisää rohkeutta: *Hyväntahtoisuus näkyy selvästi toisten auttamisessa ja huomioimisessa ja perustaa sille on luotu jo kauemmin.*

Intohimoa ja varsinkin rohkeutta kaipaisin ehkä enemmän, mutta kyllä heittäytymistä ja itsensä likoon laittamista on nykyään enemmän kuin aikaisemmin”

Roihussa 97 henkilöä piti erittäin positiivisena väittämää, jonka mukaan tiimissä toimitaan arvojen mukaisesti, 87 henkilöä piti väittämään jokseenkin positiivisena. Väittämä siitä, että yhtiön arvot ja päämäärät ovat tavoittelemisen arvoisia oli erittäin positiivinen 107 henkilön mielestä ja 83 henkilön mielestä jokseenkin positiivinen. Roihun vastaukset arvoihin liittyen taulukossa alla.

Taulukko 7. Henkilöstökokemusmittarin tulokset koskien arvojen merkitystä työyhteisön toiminnassa. Vastaajia 202.

| | Erittäin positiivista | Jokseenkin positiivista | Jokseenkin negatiivista | Erittäin negatiivista |
|---|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Arvot | | | | |
| Tiimissä toimitaan arvojen mukaisesti | 97 | 87 | 16 | Ei arvoa |
| Yhtiön arvot ja päämäärät ovat tavoittelemisen arvoisia | 107 | 83 | Ei arvoa | Ei arvoa |

Teemahaastattelussa arvot tulivat esiin kolmessa keskustelussa. Yksi totesi, että niiden takana on helppo seisoa ja toinen koki, että ne toteutuvat arjessa. Kolmas oli kriittisempi: *”Että hyväntahtoisuus näkyisi enemmän meidän arvojen mukaisesti. Koitan sitä itse viljellä, kun käydään jotakin keskustelua toiminnon xx ja yy välillä... se on välillä aika raakaa. Kyseenalaistan, onko keskustelu aina hyväntahtoista... Pitäisi kehittää ja tehdä yhteistyötä organisaation sisällä asiakkaan hyväksi”.*

4.2 Miten luottamus näkyy organisaatiokulttuurissa

Toinen tutkimuskysymys oli miten luottamus näkyy LähiTapiola PKS:n organisaatiokulttuurissa. Tulosten mukaan organisaatiossa on useita tekijöitä, jotka tukevat organisaatioluottamusta; kehitysehdotusten vapaa esittäminen, lyhyt valtaetäisyys ja muutosten hyväksyminen. Toiseksi luottamusta rakentaa esihenkilöt, jotka ovat helposti lähestyttäviä, tavoitettavissa ja huolehtivat tiimin jäsenten hyvinvoinnista.

4.2.1 Organisaatioluottamusta rakentavat tekijät

Teemahaastattelussa johtoryhmän jäsenet arvioivat, että kehittämissuhteita ja ideoita käsitellään järjestelmällisesti kokouksissa, ja molemmat kokivat, että ehdotuksia ja ideoita tulee myös vapaamuotoisissa kohtaamisissa. Keskijohdossa yhden haastateltavan mielestä ehdotuksia ja ideoita tulee oikein hyvin tällä hetkellä, tiimissä kun on niin uusia kuin kokeneita tekijöitä. Kahden mielestä ideoita tulee kohtuullisesti. Operatiivisessa johdossa haastateltavat totesivat, että ajatuksia ja ideoita esitetään hyvin, toiset tekevät ehdotuksia enemmän, toiset hiukan vähemmän. Ideat tulevat esiin monissa kanavissa, ns. työtunnilla, joka on esihenkilön ja työntekijän välinen kuukausittainen tapaaminen, Teams-keskusteluissa tai tiimien palavereissa. Työntekijöiden kuuleminen ja asioiden vieminen mahdollisuuksien mukaan eteenpäin koettiin operatiivisessa johdossa tärkeäksi: Yksi haastateltava totesi seuraavasti: *”Nyt kun meillä on ollut järjestelmä uudistuksia yms, niin sehän on tuonut ilmi tilanteita, kun mikään ei mene putkeen, niin niiden saralta tulee aika paljon kehitysehdotuksia. Nämä tulevat usein Teams-keskusteluissa, kun huomataan, ettei joku toimi. Tai kun joku on ratkaissut jonkun asian. Ehdotuksia tulee myös tiimipalaverissa ja kahden kesken. Niin kuin montaa kanavaa pitkin.”*

LähiTapiola PKS:ssa on viime vuosina ollut paljon järjestelmä uudistuksia ja muutoksia, jotka ovat vaatineet henkilöstöltä paljon joustamista. Yksi haastateltava totesi, että vuoden aikana yhtiössä on uudistettu kaikki tärkeimmät järjestelmät ja se on vaatinut henkilökunnalta paljon ylimääräistä energiaa. Toinen vahvisti samaa toteamalla seuraavasti: *”Ja jaksaminen, siinä tarvitsee esihenkilöiden olla tarkkoina. Se on muutosta toisen perään ja ihmiset ovat omaksuneet, ettei se ole yksi muutos vaan se on jatkuvaa. Ja jokainen muutos vaatii alussa aika paljon energiaa. Me ollaan nyt aika poikki”*

Johtoryhmätasolla uudistumisen tarve sanoitettiin merkittäväksi ja viesti näyttää menneen eteenpäin organisaatiossa hyvin; niin keskijohto mutta myös operatiivinen johto näkee muutokset ja jatkuvan kehittämisen edellytyksenä menestymiselle tulevaisuudessa. Keskijohdossa koettiin myös ylpeyttä henkilöstön venymisestä uudistusten keskellä. Operatiivisen johdon kaikki viisi haastateltavaa korostivat vahvaa viestintää muutosten läpiviemisessä; keskustelua, perustelua ja positiivisten asioiden korostamista. Kaksi viidestä kommentoi viime vuosien suurta määrää muutoksia ja järjestelmä uudistuksia, mutta molemmat samalla kertoivat olevansa ylpeitä tiimiensä toiminnasta paineisessa tilanteessa. Yksi operatiivisen johdon haastateltava kommentoi seuraavasti: *” Pitää perustella, mikä on nykytilanne, mihin me halutaan mennä, mitä se tarkoittaa käytännössä, miksi me tehdään näin ja mitkä ne hyödyt ovat. Tulee paljon vastaväitteitä,*

ne pitää kaikki käydä läpi, jotta ihmiset tulevat kuulluiksi ja saavat vastaukset kysymyksiin. Ja niitä kun nostaa, niin kyllä se toimii hyvin”. Kooste kehitysehdotuksista ja muutosten käsittelystä eri organisaatiotasolla alla.

Taulukko 8. Kooste haastattelututkimuksen vastauksista koskien ideoiden esittämistä ja muutosten läpiviemistä eri organisaatiotasolla. Vastaaajia 10.

| | Johtoryhmä | Keskijohto | Operatiivinen johto |
|---|--|--|---|
| Kuinka paljon tiimissäsi esitetään ideoita ja kehitysehdotuksia | Tulee säännöllisesti | Tulee kohtuullisesti | Tulee hyvin |
| Miten tiimisi ottaa muutokset vastaan | Hyvin; on ymmärretty, että uudistusta tarvitaan ja ne ovat välttämättömiä. | Hyvin, mutta muutokset ovat vaatineet henkilökunnalta venymistä. | Viime vuosina ollut paljon muutoksia ja se on vaatinut paljon keskustelua, perustelua ja henkilökunnan venymistä. |

LähiTapiola PKS:ssa on pyritty rakentamaan organisaatio, jossa on lyhyt valtaetäisyys, se on ollut johdon tahtotila. Johtoryhmän jäsenten mukaan organisaatiossa on tehty toimenpiteitä sen tukemiseksi, että viestintä ja kommunikointi etenisivät helposti myös alhaalta ylöspäin ja johto olisi lähellä. Keskijohdossa korostui organisaatorakenteen mukainen ”marssijärjestys”; asioiden esittäminen halutaan viedä eteenpäin taso tasolta, eikä omaa esihenkilöä tulisi ohittaa. Operatiivisen johdon jäsenten mukaan, kun hierarkiaa esiintyy, on se enemmän rooleihin ja vastualueisiin liittyvää, käytännössä kaikki ovat helposti lähestyttäviä. Yksi viidestä operatiivisen johdon haastateltavasta totesi, että hierarkiaa on ja ylin johto on jäänyt vieraaksi, ovat lähinnä nimiä listassa.

LähiTapiola PKS:ssa on toimialasta johtuen ohjeistuksia ja sääntöjä, joita on noudatettava. Haastattelututkimuksen mukaan säännöt ovat organisaatiossa yhteiset, mutta vastauksissa näkyi myös hajontaa. Johtoryhmän mukaan sääntöjä on paljon yhtenäistetty ja jos niistä poiketaan, tulee siihen olla hyvä perustelu. Keskijohdossa puolestaan vastauksissa yksi totesi sääntöjen olevan kaikille samat, toinen totesi, että pelisäännöt ovat erittäin kriittisessä roolissa ja tällä hetkellä ne eivät aina ole tasavertaiset, ja kolmas kertoi säännöistä poikkeamisen olevan enemmän hyvinvointiin tai jaksamiseen

liittyvä. Operatiivisessa johdossa yksi viidestä vastasi ” että meillä XX:ssä säännöt ovat selvät ja yhteneväiset, mutta minun on vaikea sanoa miten muualla toimitaan”. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että säännöt ovat kaikille samat ja kaksi puolestaan sanoi, että joissakin asioissa näkyy eroavaisuuksia, mutta suuressa kuvassa säännöt ovat yhtenäiset.

Alla kooste valtaetäisyydestä ja sääntöjen yhdenmukaisuudesta eri organisaatiotasoilla haastattelututkimuksen mukaan.

Taulukko 9. Henkilöstön kokemus valtaetäisyydestä ja sääntöjen yhdenmukaisuudesta eri organisaatiotasoilla. 10 vastaajaa.

| | Johtoryhmä | Keskijohto | Operatiivinen johto |
|---|--|--|---|
| Minkälainen valtaetäisyys teillä on? Kuinka vaivatonta on lähestyä henkilöitä eri organisaatiotasoilla? | Lyhyt, kaikkia voi lähestyä | Matala valtaetäisyys mutta tahtotila on, että tasoja arvostetaan asioiden eteenpäinviemisessä | Hierarkiaa esiintyy jonkin verran, enemmän rooleihin ja vastuualueisiin liittyvää |
| Ovatko säännöt yhdenmukaiset kaikille? | Sääntöjä on paljon yhtenäistetty ja jos niistä poiketaan, tulee siihen olla hyvä perustelu | Vastauksissa hajontaa; Yksi totesi sääntöjen olevan kaikille samat. toinen totesi, että pelisäännöt eivät aina ole tasavertaiset ja kolmas kertoi säännöistä poikkeamisen liittyvän hyvinvointiin, jaksamiseen | Vastauksissa hajontaa; Yksi totesi, että heillä ovat yhdenmukaiset säännöt mutta ei tiedä muista. Kaksi sanoi, että säännöt ovat kaikille samat ja kaksi, että joissakin asioissa näkyy eroavaisuuksia, mutta suuressa kuvassa säännöt ovat yhtenäiset. |

Työntekijöiden suorituksia seurataan viikko- ja kuukausitasolla ja tarkkoja tavoitteita asetetaan. Henkilöstökyselyssä yksi työntekijä vastasi työn haasteisiin liittyvän kysymyksen vallitsevan väljän kontrollin ja ihmislähtöiseen johtamiseen seuraavasti: ”Haasteita luovat henkilöstö ja yhtiön lempeä johtamistapa. Vastauksena edellinen on

varmasti erikoinen, mutta tietyissä tilanteissa kuten esimerkiksi suoriutumiseen puuttumisessa pehmeä johtamismalli on haasteellinen. Henkilöstön tyytyväisyys on tietysti todella tärkeä asia, mutta kun sitä viestitään joka kanavassa ja koko ajan, niin se antaa henkilöstöllekin kuvan, että eihän tässä tarvitse juuri mitään tehdä, kun ei tekemiseeni kuitenkaan puututa ja alisuoriutumisesta ei koidu seurauksia”.

4.2.2 Esihenkilöt luottamuksen rakentajina

Henkilöstökyselyssä 35 vastaajaa otti kantaa minkälaisia hyviä käytänteitä omalla esihenkilöllä on. Vastauksissa mainittiin eniten huolenpito (14 mainintaa), hyvä keskusteluyhteys (10 mainintaa) ja kuunteleminen (7 mainintaa). Jakauma kuvattuna alla olevassa kuvassa.



Kuva 15. Henkilöstökyselyn vastaukset kysymykseen millaisia hyviä käytänteitä esihenkilölläsi on henkilöstökyselyn mukaan

Roihussa väittämä, että esihenkilöt ymmärtävät hyvin, että työssä voi tapahtua inhimillisiä virheitä, piti 149 henkilöä erittäin positiivisena, 46 olivat jokseenkin positiivisena. Samoin väittämä siitä, että esihenkilö pitää työntekijän hyvin ajan tasalla oli 91 mielestä erittäin positiivinen ja 81 mielestä jokseenkin positiivinen väittämä. 24 mielestä väittämä oli jokseenkin negatiivinen.

Väittämää ”henkilöstö otetaan mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon” piti 51 henkilöä erittäin positiivisena, 83 jokseenkin positiivisena ja 53 jokseenkin negatiivisena. Samoin väittämä luottamukseen ylimmän johdon kyvystä tehdä yhtiön kannalta oikeita päätöksiä oli 85 mukaan erittäin positiivinen, 87 jokseenkin positiivinen ja 26 mielestä jokseenkin negatiivinen. Kooste esihenkityön kokemuksesta alla olevassa taulukossa.

Taulukko 10. Henkilöstön kokemus esihenkilötyöstä. Vastaajia 202.

| Esihenkilötyö | | | | |
|--|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| | Erittäin positiivista | Jokseenkin positiivista | Jokseenkin negatiivista | Erittäin negatiivista |
| Esihenkilöni ymmärtää, että työssä voi tapahtua inhimillisiä virheitä | 149 | 46 | Ei arvoa | Ei arvoa |
| Esihenkilöni pitää minut hyvin ajan tasalla tärkeistä asioista, uudistuksista ja muutoksista | 91 | 81 | 24 | Ei arvoa |
| Henkilöstö otetaan mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon | 51 | 83 | 53 | Ei arvoa |
| Luotan ylimmän johdon kykyyn tehdä yhtiömme kannalta oikeita päätöksiä | 85 | 87 | 26 | Ei arvoa |

Henkilöstökyselyssä viestintää ja vuorovaikutusta esihenkilön ja alaisten välillä kommentoitiin seuraavasti: ” *Sisäinen viestintä ylhäältä alas ja toiminnolta toiselle pitäisi olla sujuvampaa, selkeämpää ja jokapäiväistä. Ihan jokaisen, joka tekee töitä asiakasrajapinnassa, täytyy saada tietää, missä mennään ja esim. mitä uudistuksia on tulossa ja tiedossa. Esihenkilöltä toivon vielä aktiivisempaa otetta tiimiin ja läsnäoloa.* ”
 Toinen kommentti: ”*Joitakin uudistuksia tai muutoksista voisi informoida ja kouluttaa paremmin. Sillä välillä tulee muutoksia, josta emme ole edes tietoisia*”. Ja kolmas kommentoi seuraavasti; ”*Sähköposteja tulee uusilla ohjeilla aivan liikaa, ei niitä ehdi lukea. Teamsin nostetut tärkeimmän uudet ohjeet.*”

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa pohditaan tutkimustulosten merkitystä organisaatiolle. Yhteenvedona voidaan todeta, että monet asiat ovat LähiTapiola PKS:ssä verraten hyvin. Henkilöstö kokee vallitsevan organisaatiokulttuurin toimivaksi; sitä kuvaa yhteenkuuluvuus, hyvä keskusteluilmapiiri ja ihmislähtöisyys. Luottamusta on kehitetty puolestaan sääntöjen yhdenmukaisuudella, matalalla hierarkialla ja huolehtivaisella esihenkilötyöllä. Kuitenkin kehitettävää on, yhteenkuuluvuuden tunnetta yli oman tiimin tai oman toiminnon tulisi lisätä, jotta kulttuuri kukoistaisi. Luottamusta tarvitaan, jotta asiakkaille voidaan antaa kokonaisvaltainen asiakaskokemus. Viestintää tulisi tehostaa.

5.1 Kehittämiseen liittyvä pohdinta tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta

Organisaatiokulttuuri voi monelle esihenkilölle olla kokonaisuus, jota on vaikea määritellä ja siihen on hankala tarttua. Organisaatiokulttuuri muodostuu vallitsevista käytänteistä ja tavoista. Ja se kuinka vahvasti arvot näkyvät arjessa, ratkaisee mitkä asiat vaikuttavat käytänteiden alla. Organisaation selkeät roolit, vastuut, odotukset, valtasuhteet ja sovitut pelisäännöt tuovat turvaa ja luovat pohjaa toimivalle organisaatiokulttuurille ja luottamukselle. Jotta organisaatiokulttuuri vastaisi muuttuvaan toimintaympäristöön ja kehittyisi yhdessä uusien vaatimuksen kanssa, pitää lähtötilanne selvittää.

Kulttuurin ilmenemismuodoista rituaalit ovat viimeisen vuoden aikana monissa yhteisöissä muuttuneet. Covid-19 pandemia muutti työn tekemistä ja etätöistä tuli osa arkea, ja kasvokkain käytetty viestintä väheni. Uskon, että organisaatioiden kulttuurien vahvuudet ja heikkoudet tulivat vuoden 2020 aikana monissa yrityksissä näkyviksi. Kaikkia haasteita ei kuitenkaan voi laittaa pandemian syyksi, jos vaikeudet ovat nyt ryöpsähtäneet valloilleen, ovat ne varmasti olleet olemassa jo poikkeusaikaa ennen.

Tutkimustulosteni pohjalta arvioin, että LähiTapiola PKS:ssä uusi tilanne otettiin haltuun organisaation ihmislähtöisen johtamistavan ja avoimen keskustelukulttuurin avulla. Arvioin myös, että kun suurehko osa henkilöstökyselyyn vastanneista oli ollut yhtiön palveluksessa enintään viisi vuotta, kertoo se, että rutiinit ovat helpommin muutettavissa,

nuoremmat totutusti suhtautuvat muutoksiin suopeammin kuin vuosikymmeniä samanlailla töitä tehneet. Lisäksi asiassa on tukenut yhtiön vahvat arvot, jotka eivät tutkimuksen perustella ole sanahelinää vaan konkreettisia asioita, jotka on jalkautettu hyvin. Arvot näkyvät henkilöstön asenteessa ja toimintatavoissa; ne on määritelty niin konkreettiseksi, että jokaisen on helppo heijastaa omia toimintatapojaan niihin.

Hyvän organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden ylläpitämisen merkitys ei vähene tulevaisuudessa. Työn tekemisen mallit monipuolistuvat ja samalla asiakokonaisuudet monimutkaistuvat. Yritykset elävät pysyvässä muutoksessa. Toimiva organisaatiokulttuuri luo selkeyttä päivittäisten tilanteiden ratkaisemiseen ja tukee tavoitteiden saavuttamista.

Nk. milleniaalit, 1980–2000 syntyneet työntekijät, nostavat mieluisan työyhteisön arvolistallaan sijalle kolme. Tämän edelle nousevat työyhteisön oikeudenmukaisuus ja onnistumisen kokemukset. Työntekijät arvostavat hyvää esihenkilöä, innostavia työtehtäviä, avoimuutta ja läpinäkyvää kommunikointia. Myös aitous, oppiminen ja itsensä kehittäminen koetaan tärkeäksi. (Yle 2020). Mieluisa työyhteisö -ei ole yksiselitteinen ilmaisu, mutta itse ymmärrän sen organisaationa, jonka arvot kohtaavat omien arvojen kanssa, työtehtävät ovat itselle sopivat ja yksilön hyvinvointi otetaan huomioon.

Uskon, että Rossin kulttuuristrategian teesit vahvistavat onnistumisen kokemusta ja mieluisaa työyhteisöä. Erityisesti viestimisen, kuuntelemisen, kiittämisen, välittämisen, juhlistamisen ja jakamisen lisäämisellä rohkaistaan tekemään yhteistyötä ja kulttuuri vahvistuu. Kulttuuristrategian perusajatuksena on tukea innostuneisuutta ja saada kaikki henkilön potentiaali käyttöön. Kun työntekijä on innostunut tekemästään hän usein myös ylittää odotukset ja suorittaa paremmin.

Luottamus on myös yksi mieluisan työyhteisön elementti ja samalla hyvän henkilöstökokemuksen tekijä. Jokainen haluaa tehdä työnsä hyvin ja se onnistuu, kun hän luottaa itseensä, kollegoihinsa ja organisaatioon. Organisaatiotasolla se tarkoittaa selkeitä sääntöjä ja oikeudenmukaista kohtelua. Henkilötasolla siihen vaikutetaan osaavalla esihenkilötyöllä, dialogin arvostamisella ja yksilön tarpeita kuuntelemalla. Esihenkilön tulee välittää aidosti ja arvostaa tiimensä jäseniä. Organisaatioluottamuksen merkitys korostuu aikaisemmin mainitun muutoksen ja monimutkaisuuden lisäksi siksi, että ihmiset siirtyvät aikaisempaa nopeammassa tahdissa urillaan eteenpäin. Mikäli luottamus kohdistuu ainoastaan henkilöön, voi saavutettu luottamus horjua nopeasti. Organisaatioluottamusta rakennetaan yhteisten sääntöjen, tasa-arvoisuuden ja

oikeudenmukaisuuden avulla. Nämä artefaktit rakentavat jatkuvuuden kokemusta ja luovat kulttuuria.

Luottamus organisaatioon kasvattaa psykologista turvallisuutta. Kun työntekijä kokee psykologista turvallisuutta, hän uskaltaa ottaa riskejä, heittäytyä ja oppia uutta. Kun työntekijälle antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua yhdessä tekemiseen, sitoutuu hän työhönsä mutta myös organisaatioon

Luottamus näkyy LähiTapiola PKS:n toimintavoissa. Ideoita ja kehitysehdotuksia jaetaan ryhmän kesken ja niitä tuodaan esihenkilöille säännöllisesti. Se mahdollistaa kehittymisen ja uudistumisen. Yhtiön ylin johto kommentoi, että niitä käsitellään aktiivisesti. Hierarkia on pyritty pitämään matalana, mikä jakaa vastuuta organisaatiossa ja tukee luottamuksen kehittymistä. Teemahaastattelujen perusteella sääntöjä on yhdenmukaistettu ja oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen on kiinnitetty huomioita. Toisaalta yksi haastateltava kommentoi, että päätökset tulevat usein annettuina ja niitä joutuu perustelemaan paljon eteenpäin vietäessä. Matala organisaatorakenne voisi mahdollistaa laajempaa työntekijöiden osallistamista päätösten valmistelussa ja tekemisessä. Se myös kasvattaisi dialogia ja sitoutumista ja lisäisi Mäkipeskan ja Niemelän määrittelemää organisaation työyhteisötasoa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli konkretisoida kohdeyrityksen organisaatiokulttuurin piirteitä ja ehdottaa toimenpiteitä, joilla kulttuuri ja luottamus kasvaisivat ja tukisivat yhtiön strategisia tavoitteita entistä paremmin. Aihetta lähestyttiin Geert Hofsteden kansalliseen kulttuurintutkimukseen kautta ja sen pohjalta voidaan vahvistaa seuraavat kulttuurin ominaisuudet:

LähiTapiola PKS:ssa

- a) Ollaan yksilökeskeisiä. Omat mielipiteet saa tuoda vapaasti esiin, keskustelukulttuuri on osallistava, kehittämisideoita esitetään. Yrityksessä arvostetaan avointa keskustelua ja eriäviä mielipiteitä ei tarvitse pelätä.
- b) Siedetään epävarmuutta hyvin. Uudistumisen tarve on sisäistetty, lukuisat muutokset hyväksytään, kun asiat perustellaan hyvin. Erilaisuus on kiinnostavaa ja suvaitsevaisuus korostuu.
- c) Ollaan feminiinisiä. Feminiinisessä kulttuurissa ihmissuhteet ja elämänlaatu ovat tärkeitä. Vastuuntunto, päättäväisyys ja kunnianhimo kuuluvat kaikille. Työelämässä konfliktit ratkaistaan keskustelemalla ja tekemällä kompromisseja. Ihminen on

kokonaisuus, joka huomioidaan ja jota kuunnellaan. Kuuntelu ja keskustelu ovat yrityksessä arvossaan

- d) Valtaetäisyys on pieni. Organisaatorakenne on muokattu matalaksi ja yhtiössä koetaan, että kaikkia voi lähestyä. Suhde esihenkilöihin on epämuodollinen. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ovat tärkeitä arvoja.

Yllä mainitut ominaisuudet vastaavat hyvin suomalaista kulttuuria. Monien uudistusten ja järjestelmämuutosten johdosta organisaatioon on kehittynyt vahva epävarmuuden sietokyky, joka ei ole suomalaiselle kulttuurille tyypillistä. Lisäksi matala organisaatio on muokannut valtaetäisyyttä lyhyemmäksi kuin monessa finanssialan yrityksessä yleensä. Teemahaastattelussa korostui myös feminiinisyys, ylin johto on korostanut kuuntelemista ja kompromissien tekemistä.

Hofsteden organisaatiokulttuurin ulottuvuuksiin, henkilöstön kokemus voidaan todeta seuraavanlaiseksi:

LähiTapiola PKS on

- a) Tuloskeskeinen. Tulorientoituneessa kulttuurissa viihdytään epä mukavuusalueella ja pyritään aina saavuttamaan enemmän. Työpäivät tuovat uusia haasteita.
- b) Ihmislähtöinen. Ihmislähtöisessä kulttuurissa työntekijä otetaan huomioon kokonaisuutena ja hyvinvointi on tärkeässä roolissa.
- c) Yritys, johon henkilöstö samaistuu. Henkilö identifioituu vahvasti tiimiinsä tai yrityksensä tavoitellen yhdenmukaisuutta muiden saman tiimin tai yrityksen jäsenten kanssa.
- d) Avoin. Avoimessa kulttuurissa on ominaista, että siihen on helppo liittyä ja uudet jäsenet kokevat itsensä tervetulleeksi. Tietoa ei peitellä tai rajata ja viestintäkulttuuri on siten vapaa.
- e) Tiukkaa kontrollia pitävä. Tiukassa kontrollista aikataulut, deadlinet pitävät ja sääntöjä noudatetaan.
- f) Käytännönläheinen. Käytännön läheisessä kulttuurissa arvostetaan tulosta korkeammalle kuin tapaa, jolla tulokseen päästään.

5.2 Ehdotukset jatkotoimenpiteistä

Kehittämistehtävän pohjalta esitän seuraavat kolme konkreettista jatkotoimenpide-ehdotusta: tiimien ylittävän yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden kasvattaminen, luottamuksen vahvistaminen ja viestinnän tehostaminen. Neljäntenä asiakohtana esitän havaintoni oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta.

a) Tiimien ylittävän yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden kasvattaminen ja sisäiseen hyvántahtoisuuteen panostaminen

Organisaation jo olemassa olevat vahvuudet ovat sen avoin keskustelukulttuuri, ihmislähtöisyys ja toisten huomioiminen. Tutkimuksessa selvisi, että tiimien sisäiset yhteistyöt toimivat hyvin yhteen ja hyvántahtoisuus kukoistaa niissä. Toisaalta esiin tuli epätietoisuutta muiden tiimien ja ryhmien toimintatavoista eikä muiden tiimien jäseniä välttämättä tunnettu hyvin. Yhteisöllisyys oman tiimin ulkopuolella ei ole kovin vahvaa ja siksi yhteistyötä ja kommunikaatiota toimintojen välillä ei koettu hyvántahtoiseksi. Vahvistamalla yhteenkuuluvuutta eri toimintojen rajojen yli, yhtiössä rakennetaan organisaatioluottamusta ja muutosälykästä kulttuuria.

Suurin yksittäinen tekijä yhteenkuuluvuuden rakentamisessa on johdon ja esihenkilön oma esimerkki ja toimintatavat. Heidän tulee ohjata ja tukea yhteisöllisyyttä; jakaa ymmärrystä taustoista, tukea ratkaisulähtöisyyttä ja luoda positiivista energiaa yhteiseen tekemiseen kuuntelemalla, kiittämällä ja myös juhlistamalla. Kun henkilöstöä rohkaistaan kehittämään ja ylläpitämään suhteita organisaation eri tasoilla, lisää se psykologisen turvallisuuden kokemusta. Tämä puolestaan kehittää ketteryyttä ja itseohjautuvuutta, joita strategiassa peräänkuulutettiin. Lisäksi yhteistyön kehittyminen lisää uusien ideoiden jakamista ja organisaation oppimista.

Kuten yrityksissä yleensä, osa työntekijöistä ei koskaan tapaa asiakkaita tai tee töitä asiakasrajapinnassa. Kuitenkin omat tehtävät vaikuttavat siihen, miten ja millaiseksi yhteistyö asiakkaan kanssa rakentuu. LähiTapiola PKS korostaa strategiassaan välittävää ja viitseliäistä asiakaspalvelua, johon kaikkien tulisi pyrkiä. Konkreettisen tiedon vaihtaminen siitä mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu, auttaisi sisäisen yhteistyön kehittymistä.

Konkreettinen ehdotus sisäisen yhteistyön kehittämiseen on tarinallistaminen. Erilaisten aitojen kokemusten jakamisen avulla voidaan nostaa esiin teemoja, joihin

halutaan panostaa ja kertoa minkälainen toiminta on suositeltavaa. Toiseksi voidaan nostaa esiin yksittäisiä työntekijöitä tai tiimejä, ja kertoa onnistumisista, haasteista ja oivalluksista. Sen lisäksi, että positiivinen kehä vahvistaa itseään ja tuottaa uusia onnistumisia, tekee se työntekijät samalla toisilleen tutuiksi yli tiimirajojen. Samalla luodaan Hofsteden teoriassa todettuja sankareita, eli roolimalleja.

Myös hyväntahtoisuus organisaation sisällä lisääntyy, kun ymmärrys toisten tehtävistä, niiden reunaehdoista ja haasteista kasvaa. Tässä todentuu Erämetsän malli; vuorovaikutuksen lisäämisen avulla, henkilökunnalle kehittyy uusi tapa ajatella ja sen myötä asennoituminen muuttuu. Olemassa oleva arvo ei tässä tapauksessa välttämättä uusiudu mutta se vahvistuu ja toimintatapa muuttuu!

b) Luottamuksen kehittäminen

Muutokset toimintatavoissa, organisaatorakenteessa ja rooleissa aiheuttavat aina haasteen avoimen keskustelun ja luottamuksen säilyttämiseksi. Kun organisaatio uudistuu ja uusia toimintatapoja haetaan, on tärkeä ylläpitää luottamusta.

Esihenkilöt tuntuvat saaneen rakennettua toimivat tiimit LähiTapiolassa, he saavat positiivista palautetta ja tiimien sisäinen yhteistyö toimii hyvin. Tutkimuksessa selvisi, että organisaatiossa tehdään kehitysehdotuksia ja ideoita joka tasolla. Se vahvistaa käsitystä siitä, että organisaatiossa löytyy luottamusta. Sääntöjen osalta vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, toiset pitivät niitä yhdenmukaisina, toiset taas kokivat, etteivät ne olisi kaikille yhteneväiset.

Esihenkilöiden olisi kuitenkin hyvä tunnistaa omassa ja ryhmän toiminnassa asioita, jotka rakentavat tai ja vähentävät luottamusta. Uskon, että asiaa ei monissakaan yrityksissä nosteta esiin. Ehdotan esihenkilöille asian lisäämistä tiimipalaverin agendalle joitakin kertoja vuodessa. Asiakohdassa keskustellaan avoimesti siitä mitkä seikat lisäävät tai voisivat lisätä luottamusta ja mitkä asiat sitä tällä hetkellä estää kehittymästä. Ja tietenkin, miten luottamusta rakennettaisiin vahvemaksi. Kun tällainen keskustelu käydään organisaation eri tasoilla ja viedään ylös johdolle saakka, saadaan uusia työkaluja ja luottamuksen parantamiseksi.

LähiTapiola PKS on monimuotoinen, yhteisössä on jäseniä eri ikäluokista ja taustoista. Se on organisaatiossa vahvuus, jota yhtiön kannatta hyödyntää. Milleniaalit ovat syntyneet tasa-arvoiseen maailmaan ja heille esimies ei ole auktoriteetti vaan

sidosryhmä. Nuoret ovat halukkaita kehittymään ja kehittämään ja he arvostavat mutkatonta vuorovaikutusta. Vanhempi osaajakaarti tuo puolestaan vakautta ja vahvaa kokemuksellista osaamista. Luottamuksen rakentaminen eri ryhmien kesken on avain niin organisaation kulttuurin kuin toiminnan kehittymiselle.

Lisäksi yhtiö mainitsee strategiassaan, että asiakaskokemuksen perustana on välittää asiakkaalle ymmärrettävästi hyödyt, jotka asiakas saa. Yhtiö haluaa rakentaa luottamuksen ja vuorovaikutukseen pohjautuvia asiakassuhteita, jossa työntekijöillä on 100 %% vastuu sitoutua asiakkaan välittämiseen ja asiakkaan odotukset ylittävään viitseliäisyyteen (LähiTapiola 2020). Asiakkaille suunnatun luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen edellyttää sisäistä luottamusta.

c) Viestinnän tehostaminen, oleellisen tiedon saatavuuden varmistaminen

Hyvä ja toimiva viestintä on organisaation toiminnan perusedellytys, mutta myös kulttuurin rakennustapa. Sen laadun ylläpitäminen monikanavaisesti on monen organisaation haaste ja se korostuu erityisesti toimintojen ylittävässä viestinnässä ja silloin kun organisaatiossa ja toimintatavoissa on paljon muutoksia.

Kolmantena kehittämissuositukseksi LähiTapiola PKS:ssa on viestinnän ja tiedon jakamisen pelisääntöjen yhtenäistäminen. Organisaation jäseniä tulisi tukea oleellisen tiedon saatavuudessa ja tehdä yhteiset linjaukset siitä, mitä tietoa säilytetään missäkin ja kenen vastuulla tietojen ajantasainen ylläpito on. Asiakohta nivoutuu kahteen edelliseen, tehokas viestintä lisää luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Tehokas viestintä vaatii suunnitelmallisuutta ja ohjeistusta kun tietotulvan riski on tänä päivänä monen yrityksen haaste. Toisaalta valittuja teemoja tulee toistaa tarpeeksi, jotta viestit muuttuvat toimenpiteiksi.

d) Tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden vahvistaminen

Neljäntenä asiakkohtana esitän huomioon otettavan asia LähiTapiolan kulttuurissa; tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden vahvistamisen. Työn tekemisen mallit etsivät monissa organisaatioissa muotoaan. Myös LähiTapiolassa tehdään töitä sekä työntekijänä että yrittäjäpohjalta. Se asettaa organisaatiolle haasteita mitä tulee yhdenvertaisuuteen, tasa-arvoon, johtamiseen ja kulttuurin kehittämiseen.

Sääntöjen johdonmukaisuus ja henkilöiden tasa-arvoisuus on organisaatioluottamuksen perusta. Se miten säännöt ja ohjeet joustavat tai muuttuvat

eri henkilöryhmien välillä vaikuttaa luottamukseen ja sitä kautta kulttuuriin. Läpinäkyvyys, avoimuus ja johdonmukaisuus vaatii vahvaa viestintää.

Joustavuuden lisäksi ennakoimisen tarve lisääntyy. Teemahaastattelussa johtoryhmän jäsen kertoi, että henkilöstökokemusmittareissa näkyvät muutokset heijastuvat nopeasti asiakaskokemuksen mittareissa. Organisaatiolla on jo hyviä työkaluja ennakointiin, mutta tapoja reagoida haetaan vielä. Viikkofiilisten kysymysten tarkentaminen voisi olla yksi keino saada työntekijöiden ”pulssista” enemmän irti.

5.3 Kehittämistehtävän luotettavuus

Kehittämistehtävän tulosten tulee olla konkreettisia mutta niihin pitää suhtautua kriittisesti ja pohtia sitä mitä ja mistä ne kertovat. Käytettäessä Hofsteden kulttuuritutkimusta kotimaan markkinoilla toimivaan suomalaiseen organisaatioon ei tutkimustulokset yllätä; lyhyt valtaetäisyys, feminiinisyys ovat suomalaisen organisaation tunnusmerkkejä, samoin yksilökeskeisyys. Toisaalta epävarmuuden sietokyky näyttää organisaatiossa olevan hyvällä tasolla, seikka, joka ei yleisesti ole suomalaisten vahvuus. Kuitenkin kehittämistyön tuloksia tarkastelemalla, haastatteluja tulkitsemalla ja vertaamalla niitä yhtiön strategiaan, pystytään tekemään huomioita vahvistamista vaativista käytänteistä. Samalla organisaatiokulttuurin piirteistä luodaan kokonaiskuva ja kulttuuriin vaikuttavia elementtejä konkretisoidaan yhteisön esihenkilöille.

Kulttuurin kokeminen on aina henkilökohtainen ja voi vaihdella saman organisaation sisällä paljonkin. Tässä laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä oli esihenkilöiden teemahaastattelu. Esihenkilön rooli kulttuurin rakentamisessa ja ohjaamisessa oikeaan suuntaan on merkittävä ja siksi menetelmänä teemahaastattelu oli validi. Jos haastatteluihin olisi liitetty myös työntekijöitä, olisi voinut saada laajemman kuvan organisaatiokulttuurikokemuksesta. Kuitenkin LähiTapiola PKS:ssä oli samaan aikaan käynnissä neljä muuta opinnäytetyöprojektia ja organisaation kuormittaminen haluttiin pitää kohtuullisena. Lisäksi käytössämme oli rajattu aika tutkimuksen tekemiselle, ja haastattelujen määrän lisääminen olisi venyttänyt kokonaisuutta.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) viittaavat Kirk ja Milleriin laadullisen luotettavuuden arvioimisessa ja heidän määrittelemiinsä seuraaviin kolmeen kohtaan: erityisen metodin luotettavuuden arviointi, ajallinen luotettavuus ja johdonmukaisuus

tuloksissa. Ensimmäinen kohta viittaa siihen, että haastateltava antaisi ainoastaan sosiaalisesti hyväksyttäviä ja stereotyyppisiä vastauksia. Kun otetaan huomioon, organisaatiossa oleva avoin keskustelukulttuuri ja vaikeistakin asioista puhumisen taito, voidaan olettaa, että jokainen osallistuja kertoi omista kokemuksistaan rehellisesti. Ajallinen luotettavuus puolestaan viittaa tuloksien pysyvyyteen. Sitä ei organisaatiokulttuurin tutkimuksessa voida taata, asiat voivat muuttua nopeastikin, jos luottamus organisaatiossa jostakin syystä murenee. Kolmas, tulosten johdonmukaisuus, vahvistui saturaatiopisteen löytymisen avulla mutta myös tässä opinnäytetyössä käytetyn toisen aineistonkeruumenetelmän ja dokumenttianalyysin avulla.

Teemahaastattelujen toteuttaminen oli positiivinen kokemus. Vastaanotto LähiTapiola PKS:ssa oli innostunut ja kaikki haastattelupyynnöt vahvistuivat nopeasti. Keskustelu oli avointa ja ne käytiin erittäin hyvässä hengessä. Syvällisempi perehtyminen organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin olisi auttanut kysymysten kohdentamisesta asioihin, joista olisi saanut mahdollisesti enemmän hajontaa ja / tai kehitysehdotuksia. Toisaalta ulkopuolisin silmin aihetta lähestyy ilman ennakkokäsityksiä ja olettamuksia, mikä on tämän tutkimuksen vahvuus.

Henkilöstökyselyn vastausprosentti jäi mielestäni aika alhaiseksi, mutta oppilaitoksen asiantuntijan mukaan vastaavissa, ulkopuolisen tahon toteuttamissa kyselyissä tilanne on usein samanlainen. Kuitenkin sekä henkilöstökyselyn ja Roihun tuloksissa näkyi samoja teemoja kuin haastattelututkimuksessakin.

Hankkeen kaikkien opinnäytetöiden tutkimustulokset sekä kehittämissuositukset esiteltiin LähiTapiola PKS:n johtoryhmälle ja Customer Centerin esihenkilöille järjestetyssä yhteisessä työpajassa 2.2.2021. Se, että me opiskelijat saimme mahdollisuuden esittää tuloksia yhtiön ylimmälle johdolle vahvistaa käsitystä siitä, että asia koetaan yhtiössä tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Keskustelu oli aktiivista ja esityksiin suhtauduttiin mielenkiinnolla. Organisaatiokulttuurin osalta yksi johtoryhmän jäsen kommentoi olettaneensa asian olevan ”lähes läpihuutojuttu” ja hän oli yllättynyt, ettei tilanne olekaan niin selkeä vaan kehitettävää on. Tilaisuudessa kerätty sanapilvi organisaatiokulttuurin kehittämisajatuksista vahvistaa tulkintaa siitä, että asia on ajankohtainen, sanapilvessä mainittiin muun muassa että ”luottamusta on vahvistettava ja syvennettävä”, ”tiimien välinen yhteistyö syntyy yhteisistä tavoitteista”. Kaikki saadut kommentit ovat alla olevassa kuvassa.

Mitä ajatuksia organisaatiokulttuurin kehittäminen sinussa herätti?

"Oman kerroksen väki" ajattelusta me kaikki PKS:ssä
Tiimien välinen yhteistyö syntyy yhteisistä tavoitteista
Luottamusta vahvistettava ja syvennettävä
Edelleen vastuullisuus/vastuunkanto (100% vastuu) kaipaa vahvistamista.
Miten esihenkilöt puhuvat muista (tiimeistä) omalle tiimilleen
Yhteistyö!
Ymmärryksen kasvattaminen toisen tiimin työstä ja tehtävistä

Kuva 16. Sanapilvi johdon työpajasta 2.2.2021

Koen, että tutkimuksen tavoite saavutettiin ja molempiin tutkimuskysymyksiini saatiin vastaus. Lisäksi organisaatio sai käytännön ehdotuksia siitä, miten kulttuuria vahvistetaan. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa hankkeen pääteemaan eli henkilöstökokemuksen parantamiseen. Kolmanneksi vaikka ei suoraan tämän kehittämistyön tavoitteena, organisaatio sai vahvistusta sille, että sen arvot on sisäistetty ja ne konkreettisuudessaan tukevat työntekijöitä heidän arjessaan. LähiTapiola PKS:ssä on moni asia hyvällä tasolla ja ihmiset katsovat positiivisesti tulevaisuuteen!

5.4 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Kehittämishanke ja opinnäytetyö ovat opettaneet minulle miten monipuolinen kokonaisuus organisaatiokulttuuri on ja kuinka suuri vaikutus sillä on työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Sillä on todella suuri merkitys, että jokainen voi olla oma itsensä, työntekijä kokee työn merkitykselliseksi, häntä kuullaan ja hän saa osallistua toiminnan kehittämiseen. Työ sai minut uskomaan entistä vahvemmin, että monilla pienilläkin teoilla ja toimenpiteillä voi kasvattaa luottamusta ja saada aikaan kehitystä yhteisön ilmapiirissä ja kulttuurissa. Meillä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa hyvään organisaatiokulttuuriin omalla toiminnallamme. Tätä tietoa aion välittää jokaiselle omassa työyhteisössäni.

Opinnäytetyön tekeminen oli monella tapaa mielenkiintoista ja opettavaista. Sain arvokasta osaamista suuren kokonaisuuden hallinnassa, ja siitä miten osiin pilkkomisella työstäminen onnistuu kokonaisuutta unohtamatta. Tehtävässä tutustuin itselleni

vieraaseen alaan, työyhteisön toimintaan ja kulttuuriin. Olen erityisen iloinen siitä, että sain tutustua organisaatioon, jossa henkilöstökokemus on nostettu strategiaan ja inhimillisyys näkyy toiminnan periaatteissa ja tavoissa.

Opinnäytetyön toteuttaminen yhteisessä hankkeessa toisten opiskelijoiden kanssa oli minulle erittäin hyvä vaihtoehto. Sen lisäksi että sain tutustua uusiin ihmisiin, auttoi ryhmän yhteinen aikataulu työn etenemistä ja asioiden käsitteleminen ja mielipiteiden vaihtaminen antoi energiaa. Myös kannustavalla ohjaamisella oli suuri merkitys. Loppusuoralla, LähiTapiolan työpajan jälkeen, olisin ehkä tarvinnut tarkempia määräaikoja, jotka olisivat motivoineet tekemään asioita valmiiksi, nyt viimeistely uhkasi jäädä muun elämän jalkoihin. Toisaalta opin lisää itseni johtamisesta.

Hofsteden kulttuuritutkimusmallia käytetään varsinkin kansainvälisissä organisaatioissa, ja se on oiva keino lisätä ymmärrystä toimintatapojen eroista esim. toisten paikkakuntien / kohdemaiden välillä. Isoissa monikansallisissa organisaatioissa muodostuu yritysکوhtainen kulttuuri, joka voi näyttäytyä vahvana, mutta paikallista yhteistyötä havainnoidessa, kansallinen kulttuuri tulee aina esiin. Aion tutustua oman organisaationi toimintaeroihin tästä näkökulmasta, ja uskon että se auttaa minua asioiden ymmärtämisessä ja eteenpäin viemisessä.

Lähteet

Aaltonen Tapio, Ahonen Pirjo, Sahimaa Jaakko. 2020. Johda merkitystä. Almatalent.

Aarnikoivu Henrietta. Esihenkilö, keskity oleelliseen. 2013. Almatalent.

Atkinson P. & Devlin, G. (2015). Building a culture of trust. Management Services, 59(4), 35–41.

Blomqvist Kirsimaria 2018. Luottamus murroksessa. Työn tuuli-lehti 2/2018

Blomqvist Kirsimaria 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Työn tuuli aikakausikirja 1/2006. Henkilöstöjohdon ammattilaiset Henry ry.

Dudley Taru. Turvallisempaa ja terveempää elämään. Yritysesitys 20.9.2020

Erämetsä, Timo. Myönteinen Muutos. 2003. 2.p. Helsinki: Tammi.

Forssén Minna-Kaarina. Viisi näkökulmaa työelämän luottamukseen. Haaga-Helia E signals. Blogikirjoitus. <https://esignals.fi/teemat/aokk70/viisi-nakokulmaa-tyoelaman-luottamukseen/#5fddf859>. Luettu 5.3.21

Hofstede G, Hofstede G J, Minkov M. 2010. Cultures and organisations. Software of the mind.

Harisalo Risto. Organisaatioteoriat. 2008. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Huttunen, Timo. Luottamus Uudessa Itseohjautuvassa Työelämässä: Miten Sinä Voit Konkreettisesti Edistää Luottamusta Työpaikallasi. 2020. Books on Demand.

Hämäläinen Virpi, Maula Hanna, Suominen Kimmo. 2016. Digiajan strategia. Alma talent oy.

Kananen Jorma. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. 2015. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky Mika. Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki 2014

- Kramer Bryan. Learn to speak market and sell human: H2H. Infoshare.
<https://www.youtube.com/watch?v=Cs8QloHU2I8>. Katsottu 19.2.2021
- Korkiakoski, Kari ja Reijo Karhinen. Asiakaskokemus Ja Henkilöstökokemus: Uusi Aika, Uudenlainen Johtaminen. 2019. Helsinki: Alma Talent.
- Kuusela Sari. 2015. Organisaatioelämää. Almatalent Oy.
- LähiTapiola a. LähiTapiola PKS strategia 2019–2021, esite.
- LähiTapiola b. LähiTapiolan verkkosivut. Luettu 29.1.2021
- Lämsä, Anna-Maija ja Hautala Taru. 2013. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Luukka Panu.2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Almatalent.
- Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista. Sanoma Pro.
- Piha, Kirsi. 2017. Konflikti päivässä. Almatalent.
- Puusa Anu, Reijonen Helen (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress.
- Rantanen Jarkko. 2013. Vaikuta Tunteisiin. Talentum media.
- Rauhala Mervi, Wikström Tarja. Storytelling työkaluna. Almatalent.
- Rauhala, Ilona, Leppänen Makke ja Heikkilä Annemari. Pääasia: Organisaation Psykologinen Pääoma. Helsinki: Talentum, 2013.
- Rossi, Asta. Kulttuuristrategia. Helsinki: Kauppakamari, 2012.
- Saksi Jukka. Arvovalta, 2020. Kauppakamari ISBN 978-952-246-627-3
- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus> . Luettu 14.1.2021.
- Schein, Edgar H. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Laatu keskus 2009.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi

Työn tuuli 2/2019. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksen tuulet. Verkkojulkaisu.
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022019.pdf#page=12. Luettu
16.4.2021

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030 – luvulla suunta. Verkkojulkaisu.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 16.4.2021

Yle 22.1.20. Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. <https://yle.fi/uutiset/3-11158277>. Luettu 10.2.21

Viranta Tuuli. Resilientti esimies ei panikoi eikä sählää. Blogikirjoitus 8.9.2020. TAment Vectia. <https://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/resilientti-esimies-ei-panikoi-eika-sahlaa/>. Luettu 11.2.2021

Whitter, Ben. Employee Experience: Develop a Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance. Kogan Page Limited, 2019

Liitteet

Liite 1. Henkilöstökysely



Henkilöstökysely

Kiitos, että osallistut kyselyyn. Tämä kysely on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun master-opiskelijoiden kanssa yhteistyössä toteutettavaa henkilöstönkehittämishanketta. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön mielipiteitä organisaation nykytilasta sekä mahdollisista kehitystarpeista työntekijäkokemuksen, yrityskulttuurin ja sisäisen viestinnän osalta.

Kyselyyn vastaaminen kestää maksimissaan 15 minuuttia. Kysely tehdään täysin nimettömänä eivätkä yksittäiset vastaukset ole näkyvissä tulosten yhteenvedossa. Mielipiteesi ovat meille tärkeitä, sillä niiden avulla pystymme ymmärtämään ja kehittämään työyhteisöämme. Vain kertomalla mielipiteesi pystyt vaikuttamaan!

Jos sinulla on kysyttävää tai kommentoitavaa kyselystä, voit ottaa yhteyttä henkilöstöpäällikkö Taru Dudleyyn.

Kuulun seuraavaan toimintoon. *

- Korvauspalvelut
- Customer Center
- Hallinto

Olen esihenkilöasemassa. *

- Kyllä
- Ei

Miksi et ole tyytyväinen organisaationne sisäiseen viestintään?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Mikä mielestäsi tekee organisaationne sisäisestä viestinnästä onnistunutta?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Olen ollut Lähitapiola PKS:n palveluksessa. *

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- yli 5 vuotta

Sisäinen viestintä

Olen tyytyväinen organisaatiomme sisäiseen viestintään. (Organisaatiolla tarkoitetaan pääkaupunkiseudun alueyhtiötä.) *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Valitse mielestäsi parhaat ja toimivimmat sisäisen viestinnän kanavat. (Voit valita useamman vaihtoehdon!) *

- PKS Intra
- Sähköposti
- Uutislähetys/live
- Ryhmän Intranet
- Teams
- Whatsapp
- Muu. Mikä?

Olen tyytyväinen tiimini sisäiseen viestintään. (Arvioi tässä kyselyssä alussa valitsemaasi toimintoa, johon kuulut.) *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Miksi et ole tyytyväinen tiimisi sisäiseen viestintään?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Mikä mielestäsi tekee tiimin sisäisestä viestinnästä onnistunutta?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Valitse kolme sisäisessä viestinnässä itse eniten käyttämäsi kanavaa. *

- PKS Intra
- Sähköposti
- Uutislähetys/live
- Ryhmän Intranet
- Teams
- Whatsapp
- Muu. Mikä?

LähiTapiola PKS työnantajana

Millainen työnantaja LähiTapiola PKS sinun mielestäsi on? Kuvaile mahdollisimman konkreettisten tai havainnollistavien esimerkkien avulla.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Miksi olet LähiTapiola PKS:ssä töissä? Kerro mikä siinä on erityisen hyvää, mikä haastavaa?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Keitä ovat LähiTapiola PKS:n kilpailijat työnantajana? Mitä etuja LähiTapiola PKS:lla on verrattuna muihin työnantajiin?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Onko täällä työssä ollessasi eteesi tullut haasteita? Jos on, kerrotko niistä konkreettisin esimerkein.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Mikä sai sinut hakemaan LähiTapiola PKS:lle töihin? Onko kokemus vastannut odotuksiasi?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Miten todennäköisesti suosittelisit LähiTapiola PKS:a työpaikkana tutuillesi alla olevalla asteikolla? *

| | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| En suosittelisi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Suosittelisin |

Miten kuvailisit LähiTapiola PKS:a työnantajana tuttavillesi tai ystävällesi?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Esihenkilötoiminta

Millaisia hyviä käytänteitä tai tapoja omalla esihenkilölläsi on?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Henkilöstökokemus

Koetko, että voit itse vaikuttaa Lähitapiola PKS:n henkilöstökokemukseen? *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| En voi vaikuttaa lainkaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Voin vaikuttaa merkittävästi |

Arvot

Arvomme (hyväntahtoisuus, intohimo, rohkeus) näkyvät työssäni. *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| Eivät näy lainkaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Näkyvät päivittäin |

Arvomme (hyväntahtoisuus, intohimo, rohkeus) näkyvät työyhteisössäni. *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| Eivät näy lainkaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Näkyvät päivittäin |

Kerro miten ja missä arvot näkyvät.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Onko sinulla kehitysehdotuksia tai muita avoimia kommentteja sisäiseen viestintään, työntajakuvaan, esihenkilötyöhön, henkilöstökokemukseen tai arvoihin liittyen? Sana on vapaa!

| |
|--|
| |
| |
| |

Liite 2. Esihenkilöiden haastattelukysymykset.

Yksilökeskeisyys vs yhteisökeskeisyys

1. Kuinka paljon tiimisi jäsenet tekevät kehitysehdotuksia tai heittävät ideoita asioista? Missä tilanteissa niin tehdään?

Epävarmuutta sietävä vs välttävä kulttuuri

2. Lähitapiola PKS:ssa on paljon muutoksia. Miten sinä koet, että tiimisi suhtautuu niihin?
3. Entä mielipide-erot ja ristiriitatilanteet? Miten sinä suhtaudut niihin ja miten pyrit ratkaisemaan niitä

Maskuliininen vs feminiininen kulttuuri

4. Koetko, että tiimissäsi on helppo pyytää apua. Ja miten se tapahtuu? Uskotko, että PKS - tasolla on sama tilanne?

Suuri vs pieni valtaetäisyys

5. Jos puhutaan lisää Lähitapiola PKS:sta, onko teillä asioita mistä ei saa puhua? Onko teillä tabuja?
6. Minkälainen hierarkia LähiTapiola PKS:ssa on, voitko lähestyä ketä vain?

Yleiset kysymykset

7. Minkä arvosanan antaisit LähiTapiola PKS:n organisaatiokulttuurille?
8. Mikä olisi muuttunut, jos vuoden päästä antaisit yhden arvosanan enemmän?
9. Onko sinulle herännyt ajatuksia, kommentteja vielä näihin yllä käsiteltyihin aiheisiin?