



# Henkilöstöopas CASE Green Carbon

## Millainen henkilöstöopas sopii yritykselle Green Carbon?

Lotta Tirkkonen

Inka Hänninen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Hänninen, Inka & Tirkkonen, Lotta.**

## **Henkilöstöopas CASE Green Carbon. Millainen henkilöstöopas sopii yritykselle Green Carbon?**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2023**, 88 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä.

### **Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda selkeä runkoinen henkilöstöopas yritykselle Green Carbon. Toimeksiannon taustalla toimi tarve yhdenmukaiselle henkilöstöoppaalle, joka kokoaisi kasaan toimeksiantajayrityksen hajanaiset materiaalit. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millainen henkilöstöopas toimeksiantajayritykselle sopisi.

Tutkimus toteutettiin tutkimuksellista kehittämistyö -menetelmää käyttäen. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin monimenetelmäisesti ja tutkijat pyrkivät kuulemaan koko henkilöstöä. Aineiston hankkimiseen käytettiin eri haastattelumuotoja, kyselylomaketta ja toivelistatekniikkaa. Kehittämistyötä arvioitiin yhdessä toimeksiantajan kanssa hyödyntäen yhteisöllistä workshop-menetelmää. Tutkimuksen tietoperusta on rakennettu mukailemaan henkilöstöoppaan sisältöä.

Tulosten mukaan yritys haluaa selkeän ja johdonmukaisen oppaan itselleen, joka kokoaa yhteen keskeisimmät työsuhdeasiat ja yrityksen toimintatavat yhteen dokumenttiin. Tulosten mukaan yritykselle on tärkeää, että henkilöstöopas korostaa heidän yrityskulttuuria ja brändi-ilmettä, sekä tukee viestinnällistä kulttuuria työntekijälähtöisesti. Henkilöstöoppaan tavoitteena on myös korostaa yrityksen arvoja ja vahvistaa työntekijämielikuvaa.

Opinnäytetyössä ilmeni, että henkilöstöopasta tullaan hyödyntämään tulevaisuudessa niin perehdytysvaiheessa kuin yhteisten pelisääntöjen alustanakin. Tutkimustulosten mukaan uusi henkilöstöopas on yrityksen työntekijöille joko melko tai erittäin tarpeellinen. Tutkimustulosten myötä tutkijat saivat kasaan tulevan henkilöstöoppaan rakenteen ja sisällön, joiden pohjalta luotiin 40 sivuinen henkilöstöopas toimeksiantajan vapaaseen käyttöön.

### **Avainsanat (asiasanat)**

henkilöstöopas, perehdyttäminen, perehdytysmateriaali, sisäinen viestintä

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Hänninen, Inka & Tirkkonen Lotta.**

**Employee handbook CASE Green Carbon. What kind of employee handbook is suitable for the company Green Carbon?**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 88 pages.

Bachelor's Degree Programme in Business Management. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The aim of the thesis was to create a clear and structured employee handbook for the company Green Carbon. The background of this thesis was the need for a consistent employee handbook, which would bring together the scattered materials of the company. The purpose of the thesis was to research what kind of employee handbook would be suitable for the company.

The research was done by using the research-based development method. The research data was collected by using a multi-method approach and the researchers aimed to hear from the entire staff. Various interviews, questionnaires, and wish-list techniques were used to collect data. The development work was evaluated together with the company using a collaborative workshop method. The theoretical framework was built to reflect the content of the employee handbook.

According to the results, the company wants a clear and consistent handbook, which gathers together the main aspects of employment relations and the company's policies in one single document. According to the results, it is important for the company that the employee handbook highlights their corporate culture and brand image and supports their communication culture in an employee-centered way. The goal of the employee handbook is also to emphasize the company's values and strengthen the employer's image.

The thesis revealed that the employee handbook will be used in the future both during the orientation phase and as a platform for common guidelines. According to the research results, the new employee handbook is either quite or extremely necessary for the company's employees. The results of the research gave the researchers the structure and content of the future employee handbook, which were used to create a 40-page employee handbook for free use for the company.

### **Keywords/tags (subjects)**

employee handbook, orientation, orientation material, internal communications

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Toteutus .....</b>	<b>5</b>
2.1	Kehittämistyön taustat.....	5
2.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
2.3	Aineistonkeruumenetelmät .....	11
2.4	Aineiston analyysi.....	15
2.5	Luotettavuus ja eettisyys .....	19
<b>3</b>	<b>Toimeksiantajan esittely .....</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Tietoperusta .....</b>	<b>23</b>
4.1	Sisäinen viestintä.....	23
4.2	Perehdyttäminen .....	27
4.2.1	Perehdytyksen taustat .....	27
4.2.2	Perehdytyksen materiaalit.....	31
4.3	Yrityskulttuuri.....	33
4.4	Keskeisimmät työnantajavelvoitteet .....	36
4.5	Osaamisen kehittäminen .....	40
4.6	Työhyvinvointi .....	44
4.7	Etätyö .....	46
<b>5</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>67</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>73</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>78</b>
	Liite 1. Otteita henkilöstöoppaasta, Green Carbon .....	78
	Liite 2. Henkilöstön kyselylomake .....	82
	Liite 3. Lomakehaastattelu toimitusjohtajalle .....	84
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Muutostyön prosessi.....	5
	Kuvio 2. Käytetyt aineistonkeruumenetelmät .....	11
	Kuvio 3. Milloin perehdytystä tarvitaan?.....	28
	Kuvio 4. Yrityskulttuurin johtamisen osa-alueet.....	34
	Kuvio 5. Viestintäkulttuurin alateemat .....	50
	Kuvio 6. Henkilöstöoppaan sisällön alateemat .....	51

Kuvio 7. Henkilöstöoppaan ominaisuuksien alateemat.....	52
Kuvio 8. Yhteisten pelisääntöjen alateemat .....	55
Kuvio 9. Henkilöstöoppaan ominaisuuksien alateemat.....	56
Kuvio 10. Henkilöstöoppaan käyttötarkoituksen alateemat .....	57
Kuvio 11. Organisaatiokulttuurin näkyvyyden alateemat .....	59
Kuvio 12. Osaamisen kehittämisen alateemat. ....	60
Kuvio 13. Perehdytys ja sen merkitys alateemat.....	61
Kuvio 14. Henkilöstöoppaan lopullinen rakenne.....	62
Kuvio 15. Työsuhdeasiat alaotsikot.....	64

### **Taulukot**

Taulukko 1. Suorajakauma henkilöstöoppaan tarpeellisuudesta työsuhteen alussa .....	53
Taulukko 2. Tietoisuus henkilöstöasioista .....	54
Taulukko 3. Suorajakauma henkilöstöoppaan tarpeellisuudesta tällä hetkellä .....	56

# 1 Johdanto

Sisäinen viestintä on noussut viime vuosikymmeninä kaikkien huulille, kun jatkuva muutos on ottanut vallan työelämässä (Juholin 2006, 140). Organisaatioiden on pystyttävä muokkaamaan ohjeistuksiaan työntekijöille mahdollisimman nopeasti ja työntekijöiden on löydettävä tarvittava tieto helposti. Tämän takia yritysten tulisi keskittyä viestinnässään vain muutamaan pääkanavaan, ja näiden avulla viestiä koko henkilökuntaa. (Mts. 161.) Henkilöstöopas auttaa yritystä ja johtoa kokoamaan kaiken tarvittavan tiedon yhteen paikkaan. Opas voidaan toteuttaa esimerkiksi digitaalisesti. Tällöin se on kaikkien työntekijöiden käytössä, ja tietoja voidaan käsitellä helposti. Näin myös sisältöjä voidaan muokata kätevästi jälkikäteen. Henkilöstöopas toimii niin sanotusti johdantona työelämään. Selkeästi kootun oppaan avulla uusi työntekijä saa kokonaiskäsityksen siitä, millainen työyhteisö ja työympäristö häntä odottavat. (Albouy 2021.)

Albouy (2021) kertoo artikkelissaan, että henkilöstöopas kokoaa yhteen yrityksen toimintaperiaatteet, mission, vision sekä työsuhteen kannalta muut oleelliset asiat. Oppaan avulla uusien sekä vanhojen työntekijöiden on helpompi ymmärtää työympäristöään sekä sen toimintatapoja. Joki (2021, 93) puolestaan mainitsee kirjassaan, että henkilöstöoppaaseen voidaan tuoda tietoja, joita ovat esimerkiksi toiminta- ja vuosikertomus, esitteet, työohjeet, toimenkuvat sekä tärkeimmät yhteystiedot. Työsuhteen alussa annettava tietopaketti helpottaa esimerkiksi uuden työntekijän perehdytystä. (Albouy 2021; Joki 2021, 93.)

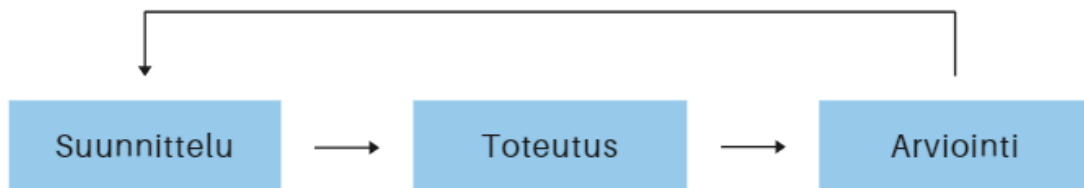
Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, millainen henkilöstöopas sopisi toimeksiantajayritykselle. Työn toimeksiantajana toimii jyvaskyläläinen yritys nimeltään Green Carbon. Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkijat tekivät tiivistä yhteistyötä toimeksiantajan edustajan kanssa koko prosessin ajan. Toimeksiantajan edustaja toimi myös tutkijoiden yhteyshenkilönä yritykseen, ja hän vastaa yrityksen henkilöstöhallinnollisista asioista yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Toimeksiannon tavoitteena on luoda yritykselle henkilöstöopas, joka kokoaisi kaiken työntekijän kannalta oleellisen tiedon yhteen dokumenttiin. Tutkimus on tarpeellinen toimeksiantajalle, sillä yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut vuosien 2021–2022 aikana suuresti, ja yrityksellä ei ole aiemmin ollut käytössään yhtenäistä opasta työntekijöille. Tutkimustulosten avulla tutkijat valmistaavat yritykselle uuden henkilöstöoppaan, joka tulee heidän vapaaseen käyttöönsä. Yritys tulee hyödyntämään opasta esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä samalla, kun se palvelee myös yrityksen nykyisiä työntekijöitä.

Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellista kehittämistyö -menetelmää käyttäen. Tutkimuksen pääpaino on vahvasti työelämän tarpeessa ja tutkimus tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2020, 18–19) korostavat, että tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan tai uudistamaan käytännöstä nousseita ilmiöitä ja ongelmia. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tutkittua ongelmaa, vaan pyritään löytämään ongelmalle ratkaisu. Työhön kuuluu oleellisesti ideointi, luonnostelu ja lopullinen tuotos tai toteuttaminen. Tutkimusmenetelmiä käytetään monipuolisesti ja tutkija on aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. (Ojasalo ym. 2020, 18–19.)

## 2 Toteutus

### 2.1 Kehittämistyön taustat

Kehittäminen määritellään usein konkreettiseksi toiminnaksi, jolla on selkeä tavoite. Kehittämisen kohde, laajuus, kesto ja lähtökohdat voivat vaihdella paljonkin. Kehittäminen keskittyy usein joko johonkin toimintatapaan tai toimintarakenteeseen. (Rantanen & Toikko 2009, 14.) Sanaan kehittäminen liitetään usein myös sana tutkimus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 17). Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa organisaation kehittämistarpeesta tai halusta muuttaa jotakin toimintatapaa. Käytännön ongelmien ratkaisu, ideointi ja tuotteiden tai palveluiden toteuttaminen kuuluvat oleellisesti kehittämistyön tuotoksiin. Kehittämistyössä ei ole tarkoitus vain analysoida ja pohtia ongelmia, vaan löytää oikea käytännönratkaisu ja viedä aihetta konkreettisesti eteenpäin. (Mts. 19.) Kehittämistutkimus perustuu käytäntöön, ei sanoihin (Kananen 2012, 42).



Kuvio 1. Muutostyön prosessi. (Ojasalo ym. 2020, 23. muokattu)

Kehittämistyötä voidaan kuvailla yksinkertaisella muutostyön prosessilla (ks. kuvio 1.). Kehittämistyön prosessi vaatii paljon aikaa. Tämän takia on tärkeää ymmärtää eri vaiheiden merkitykset, jotta tekeminen voidaan keskittää suurimpiin kokonaisuuksiin. Ensimmäisenä prosessissa tulee selvittää kehittämishaasteet, tavoitteiden asettaminen sekä suunnitelma siitä, kuinka tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Kun suunnittelu on valmista, kehittämistyö siirtyy toteutusvaiheeseen. (Ojasalo ym. 2020, 23.) Kehittämistoiminnan toteutus koostuu ideoinnista, priorisoinnista sekä kokeilusta. Ideointi on tärkeä osa suunnittelua, mutta myös toteutusta. Toteutusvaiheessa voidaan vielä laajentaa ajatuksia tai muokata kehittämistoiminnan näkökulmaa. Toteutusvaiheessa on myös erityisen tärkeää osata priorisoida asioita. Viimeistään toteuttamisvaiheessa tulee päättää, mihin kehittämistoiminta tullaan kohdistamaan. Toteutus suunnataan tarkasti ja pyritään rajaamaan huolella.

(Toikko & Rantanen 2009, 59–60.) Toteutuksen jälkeen prosessi siirtyy arviointiin. Arvioinnin tehtävänä on ohjata kehittämistoimintaa eteenpäin. Tässä kohdassa puntaroidaan kehittämistoiminnan perusteita, organisointia sekä toteutusta. Arviointi tuottaa myös uutta tietoa kehitettävästä kohteesta. Siinä voidaan huomata, mitkä asiat ovat edenneet ja onko kehittäminen saavuttanut vielä tarkoitustaan vai ei. Arviointi voi tuoda esiin myös kehittämisen odotuksia ja tulevia tavoitteita. (Mts. 61.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö ei ole oma tutkimusote, vaan se on yhdistelmä erilaisia tutkimusmenetelmiä (Anderson & Shattuck 2012, 17). Eri menetelmien painoarvot vaihtelevat tutkimuksen aiheen mukaisesti. Kehittämistyö on monimenetelmäinen strategia, jossa yhdistellään niin laadullisen kuin määrällisenkin tutkimuksen piirteitä. Kehittämistyö ei ole pelkkää kehittämistä, vaan tekemistä tulee peilata olemassa oleviin teorioihin. Kehittämistyöstä voi tehdä tutkimuksen esimerkiksi dokumentoimalla eri vaiheet, käyttämällä tieteellisiä menetelmiä sekä tuottamalla jotain uutta tietoa. (Kananen 2012, 19–21.) Kehittämistyössä voidaan hyödyntää määrällistä tutkimusta esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla (mts. 121). Lähes jokaisessa vaiheessa tarvitaan myös laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tiedonkeruuta voidaan tehdä esimerkiksi teemahaastatteluilla tai perehtymällä eri dokumentteihin. (Mts. 92.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää ilmiöitä, kun taas määrällisen tutkimuksen avulla pyritään ennustamaan tulevaa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä puolestaan pyritään muutokseen. (Mts. 27.)

Kananen (2015b, 40) kertoo teoksessaan perinteisen tutkimuksen sekä tutkimuksellisen kehittämistyön eroista. Perinteisissä tutkimuksissa tutkitaan ongelmia. Lopputuloksena syntyy teoria, jonka mukaan ongelma voitaisiin ratkaista. Tutkimuksellinen kehittämistyö niin sanotusti alkaa siitä, mihin perinteinen tutkimus päättyy. Löydettyjen ratkaisujen jälkeen toimitaan käytännössä ja toteutetaan itse kehitystoiminta. (Kananen 2015b, 40.) Toisessa teoksessaan Kananen (2012, 49) kertoo, että niin sanotuissa perinteisissä tutkimuksissa tutkija on ulkopuolinen tarkkailija, joka ei puutu tutkittavan ilmiön toimintoihin. Kehittämistyössä tutkijan rooli on erilainen. Hän pyrkii ymmärtämään ilmiötä syvällisellä tasolla osallistumalla toimintaan ja tekemällä näin konkreettisia havaintoja ilmiöistä. Tällöin tutkijalta vaaditaan myös erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä sosiaalisen kanssakäymisen ymmärtämistä. (Kananen 2012, 49.) Ojasalo ja muut (2020, 19) kirjoittavat puolestaan tieteellisen tutkimuksen sekä tutkimuksellisen kehittämistyön rakenteellisista eroista.

Tieteellisissä tutkimuksissa keskitytään oleellisesti tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin ja niihin vastaamiseen hyväksytyjä menetelmiä käyttäen. Tieteellisessä tutkimuksessa on oleellista pohtia tieteenfilosofisia kysymyksiä, kuten tietämisen merkitystä sekä tiedon saavuttamisen välineitä. Kehittämistutkimuksessa keskitytään hyvin oleellisesti luonnosteluihin, kehittelyyn sekä toteuttamiseen. Kun tutkimuksien päämäärät ovat erilaisia, myös tutkimusprosessit eroavat toisistaan. (Ojasalo ym. 2020, 19.) Ojasalo ja muut (2020) pohtivat kirjassaan samaa kuin Kananen (2015b) omassa teoksessaan. Molempien kirjoittajien mielestä keskeisin ero näiden tutkimusotteiden välillä on toiminnan päämäärän muoto.

Ojasalo ja muut (2020, 20) kertovat kirjassaan, että tutkimuksellisen kehittämistyön tekijöiltä vaaditaan vahvaa projekti- sekä kehittämisosaamista. Kehittämisosaamisessa tarvitaan tutkijan aloitteellisuutta, kommunikointitaitoja, reflektointikykyä sekä tiedon tuottamisen taitoa. Kehittämistyössä painotetaan laadukasta suunnittelua sekä projektin etenemisen hallintaa. Kehittämistyössä on tarkoitus raportoida projektin lähtökohdat, tavoitteet, työskentelytavat, tarkoitus sekä tulokset. Vaikka tutkimuksellinen kehittämistyö on hyvin suunnittelukeskeistä, uuden ammatillisen tiedon luominen on aina ennakoimatonta. Kehittämistyötä ajaa eteenpäin käytännön tavoitteet, joita pyritään saavuttamaan läpi prosessin. Kananen (2012, 50) puolestaan kirjoittaa, että tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarvitaan niin osallistumistaitoja, kuin prosessin- sekä tutkimuksen hallintataitojakin. Tutkijan on ymmärrettävä prosessin kokonaisuus riippumatta siitä, toimiiko hän kehittämistyössä keskeisessä roolissa vai havainnoijana. Tämä vaatii prosessiosaamista, jossa tutkija perehtyy määrättyyn aihealueeseen jo etukäteen, jotta hän osaa hallita ilmiötä. Tutkijalla on oltava myös tutkimuksellista osaamista, jotta ilmiön kehitystä voidaan mitata. Tätä hyödyntäen hän voi tarkastella vaikutuksia laajemmassa mittakaavassa sekä arvioida valittuja menetelmiä sekä tutkimustuloksia. (Ojasalo ym. 2020, 20; Kananen 2012, 50.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellista kehittämistyö -menetelmää käyttäen. Kehittämistyön toimeksiantajana toimii jyväskyläinen yritys Green Carbon. Toimeksiannon tavoitteena on luoda yrityksen henkilöstölle opas, joka kokoaa kasaan kaiken oleellisen tiedon liittyen työsuhteeseen ja työnantajaan. Toimeksiantajalla ei ole aiemmin ollut työntekijöille suunnattua opasta, jonka vuoksi myös oppaan sisältö ja rakenne on pitänyt tutkia tarkkaan. Toimeksiantajan toiveena

on saada käyttöönsä opas, joka toisi todellista lisäarvoa heidän päivittäiseen arkeensa. Toimeksiantajan toiveena oli saada ulkopuolinen toimija oppaan rakentamiseen, jotta koko henkilöstön ääni saadaan kuuluviin ja oppaan tekijät osaavat toimia puolueettomasti.

Henkilöstöoppaan sisältöjä ei ollut määritelty etukäteen. Näin ollen opinnäytetyön tekijät pääsivät tutkimaan yrityksen tarpeet oppaan kannalta aivan alusta alkaen. Henkilöstöoppaan rakentaminen on uudistamisperusteista kehittämistyötä. Uudistamisperusteisessa kehittämistyössä kehitetään jokin uusi toimintamalli, tuote tai palvelu, jonka tavoitteena on uudistaa ja yhdistää nykyisiä rajapintoja (Ojasalo ym. 2020, 26). Toimeksiantajalla on ollut haasteita hajanaisten materiaalien, kuin myös kirjaamattomien pelisääntöjen kanssa. Opinnäytetyön kirjoittajien on tarkoitus yhdistää niin olemassa olevia kuin uusiakin dokumentteja, ja aihepiirejä keskenään. Kerätyn aineiston ja tutkimustuloksien avulla kirjoittajat rakentavat uuden tuotteen eli henkilöstöoppaan.

Ojasalo ja muut (2020, 51–52) kertovat kirjassaan siitä, miten kehittämiskohdetta voidaan lähestyä monilla eri tavoin. Ennen tutkimussuunnitelman tekemistä tulee pohtia lähestymistapa, jonka avulla kehittäjä ohjautuu oikeaan suuntaan. Tutkimuksellisen kehittämistyön yleisimpiä lähestymistapoja on tapaus- ja toimintatutkimus, sekä konstrukttiivinen tutkimus ja palvelumuotoilu. (Ojasalo ym. 2020, 51–52.) Kananen (2017a, 10) kirjoittaa omassa teoksessaan muutokseen pyrkivistä tutkimuksista. Muutokseen pyrkivien tutkimuksien lähestymistavat ovat edellä mainitut toimintatutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus, sekä lisäksi kehittämistutkimus. (Kananen 2017a, 10.) Lähestymistavan valinta ei kuitenkaan vaikuta kehittämistyössä käytettäviin aineistonkeruumenetelmiin. Lähes jokainen aineistonkeruumenetelmä on sovellettavissa kaikkiin lähestymistapoihin. On myös hyvä huomioida, että kehittämistyössä voi olla usean eri lähestymistavan piirteitä. Jos tutkimuksessa käytetään useampaa kuin yhtä lähestymistapaa, tulee tutkijan perustella valintansa selkeästi. (Ojasalo ym. 2020, 51–52.) Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä on lähestytty konstrukttiivisen tutkimuksen sekä kehittämistutkimuksen avulla.

Konstrukttiivisella tutkimuksella sekä kehittämistutkimuksella on paljon yhteisiä piirteitä. Sen lisäksi, että molemmat lähestymistavat tähtäävät muutokseen, ne myös kehittävät jotain tuotetta, menetelmää tai organisaatiota. Kehittämistutkimus vaatii muiden tutkimuksien tapaan tutkimuksellista otetta sekä teoreettisia viittauksia. Kehittämistutkimus etenee muutostyöprosessin mukaisesti (ks. kuvio 1.). (Kananen 2015b, 39–40.) Konstrukttiivisessa tutkimuksessa luodaan siis uusi

konkreettinen tuotos tai ratkaisu todelliseen ongelmaan (Lukka 2003, 83). Tuotos on merkityksellinen, käytännöllinen ja uusi tai paranneltu versio aiemmasta. Konstruktivisessa tutkimuksessa kehittäminen liitetään vahvasti olemassa oleviin teorioihin. (Ojasalo ym. 2020, 66.) Tutkimuksellisen kehittämistyön mukaisesti konstruktivinen tutkimus edellyttää vahvaa vuorovaikutusta toimeksi-antajan ja tutkijan välillä. Kehittämistyötä arvioidaan läpi prosessin ja lopputulosta on testattava käytännössä ennen lopullista palauttamista. (Lukka 2003, 84.) Lähestymistapana konstruktivinen tutkimus on pitkäjänteinen, sillä sen jatkuva arviointi sekä innovaatioiden testaaminen vie aikaa. Konstruktivisessa tutkimuksessa eri vaiheiden dokumentointi on ensiarvoisen tärkeää. Kehittäjän tulee esittää kehittämistyön tavoitteet ja haasteet selkeästi. (Ojasalo ym. 2020, 66–67.)

## 2.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyössä voidaan käyttää perinteisen tutkimusongelman sijaan tutkimuksen tavoitteita, sillä tutkimuksen pääpaino on konkretiassa. Tavoitteet ohjaavat tekemistä koko prosessin ajan. (Kananen 2012, 15.) Kun kehittämisen kohde on selkeä, tutkija voi keskittyä tavoitteiden määrittämiseen sekä aiheen rajaamiseen. Työn alkupuolella tavoitteet ovat suuntaa antavia, koska kehittämisaiheesta ei vielä ole paljoa tietoa. Ennen kehittämistyön aloitusta on hyvin tärkeää tutustua kehittämisen kohteeseen, siihen vaikuttaviin ihmisiin sekä toimialaan. Rauhasa tutustuminen auttaa tutkijaa välttämään turhien resurssien hukkaamista ja pintapuolista lopputulosta. Kehittämistyön tavoitteet voidaan määritellä tarkasti, kun tutkijalla on tarpeeksi tietoa, jota hän voi hyödyntää tutkimusprosessin ajan. (Ojasalo ym. 2020, 27–28.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on luoda selkeä runkoinen henkilöstöopas toimeksiantajyritykselle. Toimeksiannon taustalla toimii tarve yhdenmukaiselle henkilöstöoppaalle. Yritys on ajoittain kamppailut hajanaisen materiaalien kanssa, ja haasteena on ollut yhdenmukaisten toimintamallien löytäminen. Kehittämistyön tuloksien avulla syntyneen henkilöstöoppaan tavoitteena onkin tukea johtoryhmän arkea ja vähentää henkilöstön viikoittaisia kysymyksiä. Opas tulee siis toimimaan koko henkilöstön apuvälineenä. Henkilöstöopasta on tarkoitus hyödyntää myös yhteisten pelisääntöjen alustana, jolloin esimerkiksi yhdessä sovitut toimintamallit ovat kirjallisessa muodossa ja helposti luettavissa. Näiden asioiden lisäksi opasta voidaan hyödyntää myös perehdytysvaiheessa, jolloin uusi työntekijä saa kokonaisvaltaisen käsityksen yrityksestä sekä sen toimintatavoista heti työsuhteen alussa. Henkilöstöoppaan tavoitteena on korostaa yrityksen arvoja, tukea viestinnällistä kulttuuria ja vahvistaa työnantajamielikuvaa. Toimeksiantaja haluaa olla

mahdollisimman läpinäkyvä niin henkilöstölleen kuin asiakkailleenkin. Toimeksiantajan toiveena onkin saada esiin edellä mainittuja teemoja ja ilmentää yrityskulttuuria henkilöstöoppaassa. Oppaan sisällön tulee olla mahdollisimman helposti luettavaa sekä ymmärrettävää. Organisaation viestintäkulttuuria halutaan korostaa läpi koko oppaan. Henkilöstöoppaan tavoitteena on siis koota yhteen erilaisia aiheita sekä tukea työnantajamielikuvaa.

Koska opinnäytetyön kirjoittajat toimivat yrityksen ulkopuolella, yritykseen ja sen toimintatapoihin tutustuminen on ensiarvoisen tärkeää toimeksiannon onnistumisen kannalta. Toimeksiannon haasteena toimii yrityksen viestintäkulttuurin ja arvopohjan sisäistäminen, ja näiden asioiden esiin tuominen osana henkilöstöopasta. Haasteen ollessa tiedossa, opinnäytetyön kirjoittajat tutustuivat toimeksiantajayritykseen rauhassa ja palaverieja pidetään muutaman viikon välein. Näin toimeksiantajan toiminta, henkilöstö sekä tärkeimmät ajatukset saadaan sisäistettyä.

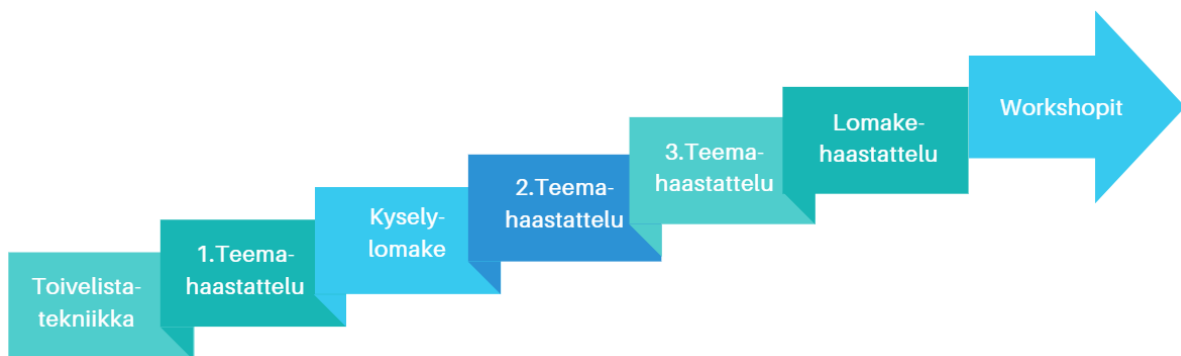
Kehittämistyön tutkimusongelmat voidaan halutessa muuttaa tutkimuskysymyksiksi. Kysymyksiä on usein helpompi käsitellä kuin ongelmia. (Kananen 2015b, 24.) Tutkimuskysymykset muodostavat kehittämiskohteen ytimen. Kehittämistutkimuksessa tutkimuskysymykset voivat olla arvioivia tai kehittäviä kysymyksiä. Kehittämistyössä kysymyksen muoto ja merkitys riippuu paljon tutkimusmenetelmien painoarvoista. Esimerkiksi laadullisissa tutkimuksissa tutkimuskysymykset ovat avonaisempia, kuin määrällisissä tutkimuksissa. (Toikko & Rantanen 2009, 117.) Kehittämistyön tutkimuskysymykset johdetaan tutkimuksen tavoitteista (Kananen 2012, 15.) Tämä kehittämistutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen henkilöstöopas sopii yritykselle Green Carbon?
- Mitä sisältöjä henkilöstöoppaan tulee pitää sisällään?
- Miten henkilöstöopas ilmentää yrityksen yrityskulttuuria?

Aina, kun lähdetään tuottamaan uutta tietoa tai uudistamaan toimintatapoja, tulee tutkijan kyseenalaistaa olemassa olevia itsestäänselvyyksiä. Osallistavalla kehittämistyöllä saatetaan saada paljon sellaista tietoa esiin, jota normaalit tutkimuspoliittiset ohjelmat eivät olisi saaneet tuotettua. (Toikko & Rantanen 2009, 174.) Kehittämistyöstä saadaan harvoin täydellistä. Valmiiseen työhön jää aina parannusmahdollisuuksia sekä tilaa kehitykselle. Tämä asettaa haasteen myös kehittämistyön tekijöille, sillä tutkimuksen valmistuminen on osattava lopettaa oikeaan aikaan. (Anderson & Shattuck 2012, 17.)

## 2.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen eri aineistonkeruumenetelmiä, sillä kehittämistutkimuksella ei ole omia menetelmiä. Kehittämistutkimus onkin sekoitus sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. (Kananen 2012, 25.) Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 40) korostavat, että kehittämistutkimuksessa on suositeltavaa hyödyntää monipuolisesti eri menetelmiä, sillä monimenetelmäisyys mahdollistaa monipuolisen tiedon saannin ja tukee erilaisia näkökulmia kehittämistyössä sekä tuo varmuutta päätöksentekoon. Rinnakkain käytetyt menetelmät tarjoavat uutta ja erilaista tietoa, jotka samaan aikaan täydentävät toisiaan. Menetelmien valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa halutaan saada ja mihin tietoa käytetään. (Ojasalo ja muut 2014, 40.)



Kuvio 2. Käytetyt aineistonkeruumenetelmät

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on hyödynnetty monipuolisesti erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Aineistonkeruumenetelmät ja niiden käyttöjärjestys on toteutettu yllä olevan kuvion mukaisesti (ks. kuvio 2.). Monimenetelmäisyyden avulla on varmistettu, että aineistoa saadaan laajasti ja monipuolisesti niin, että se tukee tutkimuksen tavoitteita. Aineistonkeruun taustalla on pyrkimys saada monipuolisesti henkilöstöoppaan ylläpitäjien sekä käyttäjien ajatuksia esille, jotta niitä voidaan hyödyntämään henkilöstöoppaan laatimisessa.

### Toivelistatekniikka

Tämän kehittämistyön aineistonkeruu aloitettiin hyödyntämällä toivelistatekniikka. Ojasalon ja muiden (2014, 172) mukaan toivelistatekniikka soveltuu etenkin tuotteiden kehittämiseen, sillä sen avulla kartoitetaan asiakkaan toiveet. Tekniikan etuus on siinä, että se keskittyy rohkaisemaan

asiakkaita kertomaan omista toiveistaan, sillä asiakkaat eivät välttämättä aina tiedä mitä he tarvitsevat tai odottavat. Toivelistatekniikan avulla selvitetään, mitä asiakkaat haluaisivat, jos heidän toiveitaan ei rajoiteta. Toivelistatekniikkaa voidaan hyödyntää yksilö- tai ryhmäkeskusteluissa. (Ojasalo ym. 2014, 172.) Toivelistatekniikan avulla lähdettiin kartoittamaan toimeksiantajayrityksen toiveita tulevasta henkilöstöoppaasta. Toivelistatekniikka käytettiin opinnäytetyön kirjoittajien sekä toimeksiantajan edustajan keskeisessä keskustelussa. Toivelistan hyödyntämisen tavoitteena oli saavuttaa yhteinen ymmärrys tulevan henkilöstöoppaan rakenteesta, visuaalisesta ilmeestä sekä sisällöstä. Toimeksiantajan kanssa yhdessä laadittu toivelista muodosti ensimmäisen hahmotelman henkilöstöoppaan sisällysluettelosta sekä oppaan tulevasta visuaalisesta ilmeestä.

### **Kyselylomake**

Yhtenä aineistonkeruumuotona tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettiin kyselylomaketta, joka osoitettiin toimeksiantajayrityksen työntekijöille. Vilkan (2021, 94) mukaa kyselylomake on käytetyin määrällisistä aineistonkeruumuodoista. Kananen (2015b, 96) jatkaa, että tutkittavan ilmiön tunteminen on edellytys kyselylomakkeen laatimiselle, jotta kyselyyn valitaan olennaisimmat kysymykset, jotka antavat vastauksia tutkimusongelmaan. Kyselyyn vastaamiseen osallistuvat ne henkilöt, joihin tutkimus liittyy. Kyselylomakkeen yhteydessä kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen tekijät. (Kananen 2015b, 96–99.) Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalinta- tai avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, kun taas avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden spontaaneihin mielipiteisiin. (Vilka 2021, 94–95.) Tutkimuksen perusjoukolla tarkoitetaan kaikkia henkilöitä, joihin tutkimus kohdistuu. Tutkimus voidaan toteuttaa tutkimaan koko perusjoukon kohteena olevia henkilöitä tai satunnaisen valitun otoksen kautta. Satunnaisotoksessa tutkimus keskittyy tiettyyn osaan perusjoukosta, joita tutkitaan. Otoksen tulosten perusteella voidaan tehdä päätelmiä koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo ja muut 2021, 122–123.)

Kysely toteutettiin otantamenetelmänä, sillä kysely osoitettiin osalle toimeksiantajayrityksen työntekijöistä. Kyselyyn valitut henkilöt eivät tule tulevaisuudessa toimimaan henkilöstöoppaan ylläpitäjinä tai sisällöntuottajina, vaan pikemminkin oppaan käyttäjinä. Kyselylomakkeen avulla haluttiin kuulla henkilöstön ajatuksia sekä toiveita tulevasta henkilöstöoppaasta. Sen avulla kartoitettiin näkemyksiä siitä, millaisen henkilöstöoppaan työntekijät haluaisivat, kuinka henkilöstöasioista kerrottiin työsuhteen alussa ja kuinka tarpeelliseksi työntekijät kokevat henkilöstöoppaan. Kyselyyn

valikoitiin kysymyksiä, jotka vastaisivat tutkimuskysymyksiin sekä tavoitteisiin. Kysely toteutettiin verkkokyselynä, jotta työntekijät voivat vastata kyselyyn mahdollisimman helposti ja nopeasti.

## **Haastattelut**

Tutkimuksellisten kehittämistöiden käytetyin aineistonkeruumuoto on haastattelu. Haastattelu on vuorovaikutusta haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastatteluiden avulla saadaan selkeytettyä asioita ja kerättyä syvällistä tietoa kehittämiskohteesta. Haastattelu auttaa myös löytämään uusia ajatuksia ja näkökulmia, jos kehitettävää kohdetta ei ole ennestään tutkittu. Haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta siten, että haastattelija selvästi ohjaa keskustelun etenemistä ja kyselee tarvittavia asioita. Haastattelijan on kerrottava, mihin vastauksia tullaan käyttämään ja kuinka luottamuksellisesti niitä käsitellään. Keskustelun äänittäminen helpottaa asioiden muistamista, mutta äänittämisen täytyy tapahtua luvanvaraisesti. Kaikki haastateltavat eivät halua omaa ääntään tallenteelle. Tallenteen avulla haastattelijalle vapautuu aikaa myös haastateltavan tarkkailuun, tunteiden analysointiin sekä lisäkysymyksien esittämiseen. Äänitteen kuuntelemisen avulla haastattelijalle saattaa ilmetä uusia asiayhteyksiä jälkikäteen. Tallenteen avulla haastattelu on mahdollista kirjoittaa auki ja tutkia hyvinkin tarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 106–108.)

Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia, ja niiden valintaan vaikuttaa kehittämistyön luonne sekä millaista tietoa kehittämistyö tarvitsee (Ojasalo ym. 2014, 106). Kanasen (2017b, 88) mukaan haastattelut voidaan luokitella teema-, lomake- ja syvähaastatteluihin. Haastattelumuodoista käytetyin on teemahaastattelu, jossa haastattelija on määritellyt keskustelua ohjaavat teemat jo etukäteen. Tässä haastattelumuodossa teemat toimivat keskustelun aiheina. (Kananen 2017b, 50.) Syvähaastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä avoinhaastattelu, sillä siinä keskustelu tapahtuu vapaasti ilman ennalta määriteltyjä teemoja (mts. 88). Lomakehaastattelu puolestaan kuuluu kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74).

## **Teemahaastattelu**

Teemahaastattelun tavoitteena on keskustelumaisesti käsitellä annettuja teemoja. Teemahaastattelun tavoitteena on synnyttää keskusteltavan teeman rinnalle uusia ajatuksia ja näkökulmia. Teemahaastattelun tarkoituksena onkin löytää tutkimusongelmaan liittyviä asioita tutkijan ymmärryksen ja kokonaiskuvan kasvattamiseksi. (Kananen 2015a, 148.) Teemahaastattelua varten

haastattelija kokoaa kasaan haastattelurungon ja suunnitelman käytävistä teemoista (Kananen 2017a, 50). Teemojen järjestyksellä ei ole väliä tutkimushaastattelussa, kunhan kaikki asiat saadaan käytyä läpi. Tavoitteena on saada haastateltavan ääni kuulumaan jokaisen teeman kohdalla. (Vilkkä 2021, 124.) Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että haastattelu pysyy annettujen teemojen sisällä (mts. 126). Tätä kehittämistyötä varten toteutettiin kolme teemahaastattelua, joiden avulla opinnäytetyön kirjoittajat pyrkivät kasvattamaan tietämystään niin yrityksestä, sen historiasta, tulevaisuuden tavoitteista sekä henkilöstöoppaan tarpeesta ja merkityksestä. Teemojen avulla kirjoittajat syvensivät ymmärrystään yrityksen henkilöstöstä, toimialasta sekä henkilöstöoppaan kokonaisuudesta. Teemat suunniteltiin tarkkaan sen hetken tarvetta ajatellen, ja äänitettiin analysointia helpottaen. Teemahaastatteluita pidettiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle sekä yrityksen yhteyshenkilölle, jotka tulevat vastaamaan henkilöstöoppaan ylläpitämisestä sekä sisällöistä tulevaisuudessa.

### **Lomakehaastattelu**

Teemahaastatteluiden rinnalla toteutettiin myös yksi lomakehaastattelu, jossa kehittämistyön tutkijat haastattelivat toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa koskien henkilöstöoppaan tarkkaa sisältöä. Lomakehaastattelu luokitellaan strukturoituihin haastattelumuotoihin, jota käytetään, kun haastattelija haluaa kerätä tarkkaa faktatietoa. Lomakehaastattelu avulla voidaan täydentää aiempia laadullisia aineistonkeruita. (Ojasalo ym. 2020, 106–107.) Tarkkaan ottaen lomakehaastattelu luokitellaan puolistrukturoiduksi haastattelumuodoksi. Tässä haastattelumuodossa kysymykset ovat ennalta määriteltäviä, mutta vastaukset riippuvat haastateltavan vastauksista. (Mts. 108). Lomakehaastattelulle on ominaista, että siinä kysytään vain tutkimuksen kannalta oleellisia tietoja. Jokainen kysymys tulee perustella jotenkin tutkimuksen viitekehysten, tutkittavan ilmiön tai jo kerätyn tiedon avulla. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75.) Tämän kehittämistyön lomakehaastattelun kysymykset (ks. liite 3) tukevat henkilöstöoppaan sisältöä oleellisesti ja perusteellisesti. Kysymykset tukevat myös tutkimuksellisen kehittämistyön viitekehystä ja auttavat itse kehittämistyön etenemistä.

Lomakehaastattelulle on ominaista, että haastattelija on asettanut haastattelukysymykset valmiiseen muotoon ja loogiseen järjestykseen. Kysymyksiin voidaan vastata järjestyksessä, tai järjestystä sekoitellen. (Vilkkä 2021, 123.) Kasvokkain tehty lomakehaastattelu säästää tutkimuksen resursseja ja tutkijoiden aikaa, koska sillä voidaan helpommin varmistaa, että tutkija saa tarvittavat

ja laadukkaat vastaukset. Haastateltavan on myös helpompi asennoitua haastatteluun lomakkeen avulla. (Mts. 96.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä lomakehaastattelu koski henkilöstöoppaan tarkkaa sisältöä. Opinnäytetyön kirjoittajat halusivat yksityiskohtaista tietoa oppaan tulevista sisällöistä, joten lomakehaastattelun kysymykset rakennettiin hyvin tarkasti. Lomakehaastattelun kysymykset lähetettiin haastateltavalle etukäteen, jotta hänellä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Kysymyksiin ei annettu vastausvaihtoehtoja, sillä kysyttyä tietoa ei ollut vielä välttämättä olemassa tai tietoa ei ollut määritelty kirjallisesti etukäteen. Haastattelu äänitettiin tallelle ja se eteni loogisesti kysymysjärjestyksen mukaisesti.

### **Yhteisöllinen workshop -menetelmä**

Ojasalon ja muiden (2014, 40) mukaan asiantuntijatyön kehittämisessä voidaan hyödyntää yhteisöllistä menetelmää, jossa ryhmä jäseniä osallistuu ongelmanratkaisuun sekä uusien ideoiden tuottamiseen. Kehittämistyö ei ole yksilötyötä, vaan usein se vaatii tiivistä yhteistyötä osallistujien kanssa, jotta toimivia ratkaisuja voidaan synnyttää. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Uuden kehittäminen ja innovointi vaatii onnistuakseen luovuutta sekä kykyä katsoa asioita uudesta näkökulmasta (mts. 158).

Kehittämistyön luonteen vuoksi, yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yhteisöllistä workshop -menetelmää. Workshopeihin osallistuivat toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilö, toimitusjohtaja sekä yrityksen brändi-ilmeestä vastaava työntekijä. Heidän vastuullaan on henkilöstöoppaan sisällön sekä visuaalisen ilmeen päivittäminen tulevaisuudessa. Workshopit ajoituivat kehittämistyöprosessin loppuun, jolloin henkilöstöopas oli jo lähes valmis. Workshoppien tarkoituksena oli synnyttää keskusteluja sekä uusia näkökulmia henkilöstöoppaasta, ja kehittää opasta nousseiden ajatusten pohjalta. Yhteisöllistä menetelmää käyttäessä toteutettiin myös työn arviointia, jossa prosessin etenemistä pohdittiin yhdessä ja suunniteltiin vielä tutkijoille tarvittavia korjausliikkeitä. Näin kehitystoiminnasta saatiin muutostyöprosessin (ks. kuvio 1.) mukaista.

## **2.4 Aineiston analyysi**

Kun aineisto on hankittu, tulee tutkijoiden kiinnittää huomio aineiston analysointiin. Tutkijan ymmärrys tutkittavasta kohteesta vaikuttaa oleellisesti niin aineiston hankintaan kuin analysointiinkin. Tämän takia tutkijan on tunnistettava oma esitietämyksensä aiheesta ja pyrittävä ennakoimaan

olemassa olevan tiedon ja uskomusten vaikutusta. Aineiston analyysin laatu on riippuvainen tutkijan tulkinnoista sekä ymmärryksestä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Aineiston analysoinnin tavoitteena on kuvailla, ymmärtää ja tulkita tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Valitulla analyysitekniikalla pyritään saamaan tutkimuskohtaista ymmärrystä siitä, millainen aineiston kokonaisuus todella on. (Puusa & Juuti 2020, 143–145.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aineistonkeruu toteutettiin monimenetelmäisesti ja näin ollen on myös luonnollista, että analysointimenetelmiä on hyödynnetty yhtä monipuolisesti. Analyysimenetelmät on valittu aineistonkeruulle sopivalla tavalla. Tutkijat toimivat toimeksiantajayrityksen ulkopuolella, joten heidän puolueettomuutensa on tutkimuksessa väistämätön. Tutkijat analysoivat aineiston luotettavasti ja noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä toiminnassaan.

Dokumenttianalyysi pyrkii tuomaan esiin päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Aineistona voi toimia kaikenlaiset dokumentit kuten tekstiksi muutetut haastattelut, verkkosivut, artikkelit, vuosikertomukset, muistiot tai muut kirjalliset materiaalit. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida aineistoa järjestelmällisesti ja luoda sanallisia kuvauksia kehitettävästä kohteesta. Dokumenttianalyysi voidaan jakaa kahteen keskeiseen analyysitapaan, joita on sisällön analyysi sekä sisällön erittely. Sisällön analyysillä tarkoitetaan aineiston saattamista sanalliseen muotoon, jossa pyritään löytämään asiayhteyksien merkityksiä. Sisällön erittelyllä puolestaan aineisto saatetaan määrälliseen muotoon, eli muutetaan esimerkiksi numeroiksi. Nämä kaksi analyysitapaa eivät sulje toisiaan pois. (Ojasalo ym. 2020, 135–136.) Sisällön analyysi on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä analyysimenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällön analyysi voidaan vielä jakaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Ojasalo ym. 2020, 139).

Vilka (2021, 164) kertoo kirjassaan, että aineistolähtöisessä sisällön analyysissä tutkimusaineistoa pyritään yksinkertaistamaan hävittämättä kuitenkaan ydininformaatiota. Tämä edellyttää aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tiivistämisessä tutkimuskysymykset sekä tutkimusongelma ohjaavat tutkijan toimintaa. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään johdonmukaisiksi kokonaisuuksiksi ja sen jälkeen ryhmille keksitään yhteinen yläkäsite. Näin lopputulokseksi saadaan käsitteitä, luokitteluita tai teoreettisia malleja. (Vilka 2021, 164.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 107–111) kertovatkin kirjassaan, että aineistolähtöinen analyysi voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen. Näitä ovat aineiston pelkistäminen eli yllä mainittu tiivistäminen, ryhmittely sekä teoreettisten käsitteiden luominen. Vaiheiden avulla aineisto muokkaantuu kadottamatta alkuperäistä merkitystä.

Analyysitekniikan avulla tutkija pyrkii löytämään yhteyksiä ja vastauksia tutkimusongelmaansa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–111.)

### **Toivelistatekniikka**

Toivelistatekniikan analysoinnissa hyödynnettiin sisällön analyysimenetelmää. Toivelistatekniikan avulla pyritään tuomaan rohkeasti esiin eri ajatuksia ja odotuksia, jotka kaikki kirjoitetaan ylös. Toivelistatekniikan avulla pyritään saavuttamaan määrällisesti paljon uusia näkökulmia ja ideoita. (Ojasalo ym. 2021, 173.) Toivelistatekniikan kautta nousi esiin paljon asioita ja ideoita koskien tulevaa henkilöstöopasta, jotka tiivistettiin ja ryhmiteltiin ala- ja pääluokkiin. Analysoinnin myötä yksittäiset sanat ja ajatukset pystyttiin järjestämään lisäten ymmärrystä aineiston sisällöstä ja keskeisimmistä asioista.

### **Lomakekysely**

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kyselylomake sisälsi niin avoimia, kuin myös monivalintakysymyksiä, joiden myötä vastaukset analysoitiin hyödyntäen niin laadullisen kuin määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tilastollisen päättelyn lähtöoletus on se, että saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan havaintoyksikköjen perusjoukkoa ja päättelyssä keskitytään tutkimusongelman kannalta olennaisimpiin jakaumalukuihin. Yksinkertaisimmillaan tulokset voidaan esittää taulukkomuodossa prosenttiosuuksina. (Kananen 2011, 85.) Tutkimuksen tulokset voidaan esittää esimerkiksi suoralla jakaumalla, mikä kertoo, kuinka monta kappaletta tiettyä muuttujaa aineistossa esiintyy. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on yleistää, joten suorassa jakaumassa esitetään, mikä on kunkin muuttujan arvon suhteellinen prosenttiosuus koko aineistosta. (Mts. 74.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kyselylomakkeen monivalintakysymykset analysoitiin tilastollisin menetelmin hyödyntäen suoraa jakaumaa. Vastaukset taulukoitiin ja vastaukset esitettiin prosenttilukuina, jotta vastaukset pystyttiin yleistämään koskemaan koko perusjoukkoa. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin sisällönanalyysi -menetelmän avulla. Vastauksista etsittiin tutkimuksen tavoitteelle oleellimmat teemat ja ne kirjoitettiin tiivistettyyn muotoon. Vastauksista nousseet samaa tarkoittavat asiat luokiteltiin alateemoiksi, joille lopulta määritettiin yhteinen pääteema.

## Teemahaastattelu

Haastattelut vaativat yleisesti ottaen paljon aikaa, sillä haastatteluiden jälkeen aineistot tulee kirjoittaa auki. Auki kirjoittaminen, eli niin sanottu litterointi, toimii aineiston analysoinnin apuvälineenä. Jos haastattelun keskusteluaiheilla on suuri painoarvo, aineisto voidaan litteroida käyttäen yleiskieltä. Mikäli haastattelussa käytetyillä sanoilla on suuri merkitys aineiston analyysiin, tulee litterointi tehdä sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2020, 107.) Haastattelun analysointi aloitetaan lukemalla litterointi useaan kertaan läpi. Litteroinnin ja lukemisen avulla tutkija muodostaa aineistosta jo ensimmäiset johtopäätöksensä. (Puusa & Juuti 2020, 151.)

Litteroinnin ja ensimmäisten johtopäätösten jälkeen tutkija pyrkii luokittelemaan aineistoa ja löytämään yhteyksiä asioiden väliltä. Asiayhteyksiä on tärkeää peilata annettuun teoriaan, jolloin ilmiön ymmärtäminen syventyy ja teoriaa hahmotetaan uudelta näkökulmalta. Mitä avoimempia kysymyksiä haastatteluissa käytetään, sitä enemmän tutkijan tulee käyttää myös laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä. Teemahaastatteluissa on esimerkiksi hyvin tyypillistä, että litteroitu aineisto jaetaan teemoihin. Teemoihin saattaa nousta itsestään selviä asioita tai tutkijalle yllättäviäkin ilmiöitä, jotka ovat selvästi olleet haastateltavan mielessä haastattelun aikana. (Ojasalo ym. 2020, 110.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kaikki haastattelut litteroitiin ja tekstit luettiin useaan otteeseen. Teemahaastatteluiden litteroinnit jaettiin teema-alueittain ja tutkijat vertailivat haastattelujen teemoja toisiinsa dokumenttianalyysiin kuuluvan sisällön analyysi-tavan avulla. Teemahaastattelut litteroitiin sanatarkasti, jolloin pystyttiin tarkastelemaan sanojen merkitystä.

Haastatteluiden aineistot on hyvä analysoida mahdollisimman lähellä pidettyä haastattelua, jolloin aineistot ovat tutkijalla tarpeeksi tuoreessa muistissa. Analysoidun aineiston jälkeen on helpompi suunnitella tulevaa ja muokata tulevia haastatteluja. Haastatteluissa aineiston määrä ei korvaa laatua. Kehittämistyön alussa ei ole usein tarkkaa tietoa siitä, kuinka monta haastattelua kehittämisprosessi tulee vaatimaan. Haastatteluiden anti ja kehittämistyön tavoitteet määrittävät haastatteluiden lopullisen määrän. Kun aineistot ovat tarpeeksi kylläntyneitä, eli saturaatiopiste on saavutettu, on haastatteluja pidetty tarpeeksi. Tämä tarkoittaa sitä, ettei uudet haastattelut tuota kehittämistyölle enää mitään uutta tai oleellista tietoa. (Ojasalo ym. 2020, 111.) Ennen kehittämistyön haastatteluja jokaiselle haastattelulle määriteltiin joko teemat tai tarkat kysymykset haastat-

telun luonteen mukaisesti. Haastattelut perustuivat tutkijoiden sen hetkisiin tarpeisiin. Haastattelut suunniteltiin edellisten aineistonkeruumenetelmien pohjalta, jolloin haastatteluiden teemat eivät kysymykset toistaneet toisiaan.

### **Lomakehaastattelu**

Kasvokkain tehdyssä lomakehaastattelussa haastatteli kysyy ennalta laaditut kysymykset haastateltavalta ja kirjaa vastaukset valmiiseen lomakkeeseen (Vilkkä 2021, 96). Tutkijoiden toteuttama lomakehaastattelu äänitettiin haastattelutilanteessa, haastattelulomaketta täytettiin haastattelun edetessä tutkijoiden toimesta ja vastaukset litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Lomaketta täytettiin jälkikäteen vielä litteroinnin avulla. Koska kehittämistyön lomakehaastattelulle ei asetettu vastausvaihtoehtoja, tulee vastaukset luonnollisesti analysoida laadullisen tutkimuksen menetelmin. Lomakehaastattelun litterointi sekä täytetty lomake analysoitiin dokumenttianalyysiin kuuluvan sisällön analyysi -tavan avulla.

### **Yhteisöllinen workshop -menetelmä**

Yhteisöllisen workshop-menetelmän analysointiin käytettiin sisällönanalyysi-menetelmää. Workshopien aikana valmis henkilöstöopas esiteltiin toimeksiantajan edustajille ja samalla arvioitiin työn toteutusta ja annettiin jatkokehitysehdotuksia oppaalle. Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkijat kirjoittivat kaikki Workshopin aikana nousseet kehitysideat esiin, jotta ne pystyttiin analysoimaan jälkikäteen. Kirjoitetut kehitysideat ryhmiteltiin teemoittain, jotta tutkijoiden oli helpompi hahmottaa niiden kokonaisuutta sekä tehdä tarvittavat korjaukset henkilöstöoppaaseen.

## **2.5 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen tekemiseen liittyy oleellisesti tutkimusetiikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Tutkimusetiikan noudattaminen alkaa jo tutkimuksen alusta eli ideointivaiheesta, ja jatkuu aina tutkimuksen julkaisemiseen asti. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tarkoittaa, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä sekä aineistonkeruumenetelmiä. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen koskee kaikkia tutkimuksen tekijöitä koulutustaustoista tai tutkimuksen aiheesta riippumatta. Vaikka tutkimuseettiset perusaatteet ovat kaikille samat, niitä voi olla vaikea soveltaa työelämää koskeviin tutkimuksiin. (Vilkkä 2021, 41.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 132) kertovat kirjassaan, että hyvän tieteellisen käytännön rikkomista on muun

muassa muiden tutkijoiden vähättely, lähteiden väärinkäyttö, tutkimustulosten vääristäminen ja harhaanjohtava raportointi. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen vastuu on viime kädessä itse tutkijalla, mutta myös koko tutkimusryhmällä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.)

Kaikissa tutkimustoiminnoissa pyritään välttelemään virheitä. Jotta virheitä voidaan vältellä, tulee arvioida yksittäisten tutkimuksien luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Muutokseen pyrkivän tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu voi olla hankalaa, sillä tutkimus on usein toteutettu monimenetelmäisesti (Kananen 2017a, 69). Kehittämistutkimuksen luotettavuuden arviointi tapahtuu kaikkien käytettyjen menetelmien avulla. Mikäli kehittämistutkimuksessa on käytetty laadullisia- ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä, tulee luotettavuutta arvioida näille menetelmille asetettujen kriteerien avulla. Kehittämistutkimuksen päämääränä on taata mahdollisimman hyvä muutos ja lopputulos. Kehittämistyötä suunniteltaessa tutkijan tuleekin pyrkiä siihen, että muutosprosessi onnistuu asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Kananen 2015b, 111–112). Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin niin laadullisia kuin määrällisiäkin menetelmiä, jolloin luotettavuutta arvioidaan luonnollisesti näiden menetelmien kautta. Tutkimusta varten määriteltiin tutkimuskysymykset, kehittämistyön tarkoitus sekä tavoitteet. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin koko prosessin ajan huolehtien siitä, että kehittämistyölle asetut tavoitteet toteutuvat ja tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustulosten esittelyvaiheessa ei riitä, että tutkija toteaa tutkimuksen onnistuneeksi ja luotettavaksi. Luotettavuuden pohjana toimii tutkijan tavat perustella ja kertoa tarkat dokumentaatiot siitä, mitä on tehty, miksi ja miten. Perustelut tuodaan esille, jotta tutkimuksen lukija voi arvioida tutkimuksen vaiheet, niiden tarpeellisuuden sekä luotettavuuden. (Kananen 2012, 166.) Perustelut osoittavat tutkijan harkintakykyä ja päätöksen tekoa tutkimuksen aikana. Perustelut luovat uskottavuutta ja osoittavat tutkijan menetelmällistä osaamista. (Kananen 2017a, 71.) Tehtyjen valintojen perustelemisen osoittaa uskottavuuden lisäksi sen, että tutkimuksen tekijä on syventynyt tutkimusaiheeseen ja puntaroinut eri vaihtoehtoja. Tutkimuksessa tehdyt ratkaisut ja päätökset tulee perustella niin, että ne noudattavat tieteellisiä periaatteita. (Kananen 2015b, 112.) Tämän kehittämistyön kaikki vaiheet dokumentoitiin tarkasti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen uskottavuutta sekä luotettavuutta pyritään vahvistamaan perustelemalla tehdyt päätökset. Tutkimuksen tuloksissa selvennetään tehtyjä päätöksiä ja niistä saatuja tuloksia.

Kanasen (2015b, 112) mukaan luotettavuutta arvioidaan kahden käsitteen avulla. Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti toimivat niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa. (Kananen 2015b, 112.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustuloksien pysyvyyttä, eli tuloksien paikkaansa pitävyyttä (Kananen 2017a, 70). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 226) kertovatkin, että reliabiliteetista puhuttaessa tarkastellaan sitä, pysyykö tutkimuksen tulokset samana, mikäli tutkimus toistettaisiin uudestaan. Validiteetti puolestaan tarkastelee, onko tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä tai mittari valittu oikein mittaamaan ja tutkimaan juuri sitä, mitä on tavoiteltu.

Validiteetilla siis tarkastellaan, onko mitattu oikeaa asiaa sille kuuluvalla menetelmällä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 226.) Tässä kehittämistyössä validiteettia voidaan tarkastella esimerkiksi valittujen aineistonkeruumenetelmien avulla, sekä haastatteluissa käytettyjen kysymyksien kautta. Kananen (2012, 168–173) kertoo teoksessaan siitä, miten reliabiliteetin ja validiteetin määrittelyt sekä alakäsitteet vaihtelevat tutkimusotteen mukaisesti. Molemmissa käsitteissä on paljon alakäsitteitä. Määrällisessä tutkimuksessa validiteetin tärkein alakäsite on ulkoinen validiteetti, jossa pyritään, tutkimusotteesta riippuen, joko yleistämään tai mittaamaan yleistettävyyttä. (Kananen 2012, 168–173.) Koska määrällisten aineistonkeruumenetelmien validiteetilla voidaan tarkastella tuloksien yleistettävyyttä, voidaan tässä kehittämistyössä kiinnittää huomio esimerkiksi kyselylomakkeeseen ja sen vastausprosenttiin. Tutkimuksen tuloksissa pohditaan otannan luotettavuutta sekä vastauksien yleistettävyyttä. Kaikki aineistonkeruumenetelmät valittiin niin, että ne sopivat haluttuun mittauskohteeseen huomioiden kyseinen kohderyhmä.

Ojasalo ja muut (2020, 48–49) ovat saaneet kasaan kattavan listan, joka käsittää kehittämistyössä muistettavat perusasiat. Ensimmäisenä listassa mainitaan kehittämistyön oikeudelliset ja sopimuksia vaativat tekijät. Tutkijan tulee myös selvittää toimeksiantajalta mahdollisesti saatavat eettiset säännöt ja käytänteet. Listan loppuvaiheessa kerrotaan, että kehittämistyössä tulee huolehtia, ettei tuloksia väärennellä, toisten tekstejä ei lainata ja lähteet merkataan oikein. Tutkijan tulee myös muistaa, ettei hän lupaa toimeksiantajalle asioita, joita ei kehittämistyössä voida tehdä. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä on huomioitava yritysmaailman sekä tutkimuksen eettiset periaatteet. Kehittämistyö tulee tehdä noudattaen rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta. Koko tutkimuksen ajan kehittämistyön toimeksiantajan tulee olla tietoinen siitä, mikä on heidän roolinsa, mihin kehittämistyö kohdistuu, mitkä ovat sen tavoitteet, sekä mikä on tutkijoiden tehtävä ja rooli yrityksen kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2020, 48–49.) Kananen (2012, 53) lisää, että työn arviointia tulee myös tehdä koko muutosprosessin ajan eli arvioida, kuinka prosessi etenee. Arvioinnin

kautta voidaan tehdä vielä mahdolliset korjaustoimenpiteet. Loppuarvioinnissa tuloksia peilataan asetettuun tavoitteeseen. (Kananen 2012, 53.)

Kyseinen kehittämistutkimus tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, joten tutkimuksen eettiset periaatteet varmistettiin toimeksiantajayrityksen kanssa rehellisellä ja avoimella viestinnällä koko tutkimusprosessin ajan. Toimeksiantajan edustajien kanssa käytiin selkeästi läpi työn tavoitteet sekä toimeksiantajan sekä kehittämistutkimuksen tekijöiden roolit. Viestinnästä tehtiin jatkuvaa ja toimeksiantajalle kerrottiin kehittämistyön vaiheista ja kulusta. Kehittämistyötä arvioitiin koko prosessin ajan ja tehtiin tarvittavia muutoksia, jotta kehittämistyön tavoite saavutettaisiin. Aineistonkeruun yhteydessä haastateltaville ja kyselyyn vastaajille kerrottiin selkeästi, mitä heiltä vaaditaan ja mihin tarkoitukseen vastauksia tultiin käyttämään.

### **3 Toimeksiantajan esittely**

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimii yritys Green Carbon, jota on lähdetty hahmottelemaan jo vuonna 2017 ja toiminta on virallisesti saanut alkunsa vuonna 2019. Matti Toivonen sekä Kimmo Koistinen toimivat startup-yrityksen perustajina ja ovat edelleen yrityksen johtoasemissa. Ajatus yrityksen perustamisesta syntyi yleisestä ilmastoahdistuksesta, sekä halusta tehdä jotain konkreettista ilmaston lämpenemisen eteen. Lentomatkestaminen ja haikailu luontoon toimiston sijaan, herättivät perustajissa ajatuksen yhteisestä yrityksestä. Tällöin heidän mielissään pyöri erilaisia yritysajatuksia metsäsijoittamisen, -hoidon sekä ja -omistajuuden ympärillä. Perustajat pohtivat, mitä jos he hallitsivat Suomen hiilijalanjälkiä. Voisiko Suomen metsiä hyödyntää hiilen sidonnassa? Vaikka yrityksen perustajille metsä- ja ilmastoala olivat entuudestaan täysin tuntemattomia, heillä oli palava halu lähteä rakentamaan jotain uutta ja uskomatonta. Näinpä muutaman vuoden koulutautumisen ja toimialaan tutustumisen jälkeen, he pistivät yrityksen pystyyn ja lähtivät toteuttamaan unelmaansa. (Ilmastoherätyksestä kipinä yrittäjyyteen 2022.)

Yrityksen perustamiseen haettiin apua Yritystehtaan Hautomo -valmennuksesta. Useiden hyödyllisten neuvojen ja säännöllisten liiketoimintakatsauksien avulla Green Carbon sai vauhtia liiketoimintaansa. Vuoteen 2022 mennessä yritys on kasvattanut tulostaan nollostasatoihin tuhansiin, tehnyt itsestään hiilijalanjäljen hallinnan ja kompensaaation kärkinimen, sekä herättänyt mielenkiintoa sijoittajissa sertifioitujen hiilinielujen avulla sekä luotettavuutensa ja vastuullisuutensa ansiosta. Tämän lisäksi yritys on saanut ensimmäisenä Pohjoismaissa ISO 14064 -standardin liittyen

hiilinieluhankkeeseen. Media on myös tuonut paljon positiivista huomiota sekä tunnustusta standardoinnin jälkeen. (Ilmastoherätyksestä kipinä yrittäjyyteen 2022.)

Vuonna 2014 YK:n jäsenmaat sopivat kestävän kehityksen tavoitteista. Vaikka valtioilla on suurin vastuu, myös yksityisen sektorin on tehtävä osansa. Green Carbon tekee päivittäin parhaansa, jotta kestävän kehityksen tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Yrityksen tavoitteena onkin auttaa yrityksiä vähentämään ja kompensoimaan hiilidioksidipäästöjään. Yritys tuottaa asiakkaalleen päästöraportin, jonka avulla löydetään ja lasketaan asiakasyrityksen hiilidioksidipäästöjen määrät sekä suurimmat aiheuttajat. Yritys ei voi toimia luotettavasti, jos hiilijalanjäljen laskenta epäonnistuu. Tämän takia yrityksellä on käytössään laadukkaat laskentamenetelmät sekä osaavaa henkilökuntaa. Kun päästöraportti on tuotettu, Green Carbon kehittää asiakkailleen työkaluja, joilla pyritään hillitsemään hiilidioksidipäästöjen aiheuttajia, ja lopuksi he kompensoivat jäljelle jääneet päästöt Suomen metsien avulla. (Tarina n.d.) Kilpailijoita alalla nousee jatkuvasti, mutta Green Carbonin perustajia tämä ei pelota. Yritys on vakaalla pohjalla ja toimintaa aiotaan laajentaa tulevaisuudessa. (Ilmastoherätyksestä kipinä yrittäjyyteen 2022.) Green Carbonin työntekijöitä yhdistää vahva arvopohja ja se, että kaikki haluavat toimia paremmin, kuin se esimerkki, jonka he ovat saaneet (Tarina n.d.).

## **4 Tietoperusta**

### **4.1 Sisäinen viestintä**

Sisäinen viestintä on organisaation sisäistä tiedonjakoa ja vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa uusista tavoitteista, strategioista, yrityksen sidosryhmistä, sekä viestitään muutoksista ja niiden syistä. Selkeän ja johdonmukaisen viestinnän avulla on mahdollista parantaa positiivista yrityskuvaa, työntekijöiden ylpeyttä sekä tietoisuutta omasta työnantajasta. Viestinnässä pyritään huolehtimaan siitä, että kaikki saavat tarvittavan tiedon oikeissa kanavissa ja oikeaan aikaan. (Joki 2021, 163.) Tämän lisäksi sisäisen viestinnän on tarkoitus laajentaa henkilöstön tietopohjaa ja tukea osaamista. Sen avulla henkilöstö ymmärtää yrityksen lähtökohdat ja pystyy sisäistämään tulevaisuuden tavoitteet. Tärkeitä tietoja, joista yrityksen tulee kertoa työntekijöilleen, on esimerkiksi yrityksen visio, arvot, tulevaisuuden näkymät, taloudellinen tilanne, eri sidosryhmät ja avoimet työpaikat. (Viitala 2021, 154–155.)

Maritta Joki (2021, 167) kertoo kirjassaan, että sisäisen viestinnän avulla on tärkeää pitää henkilöstöä ajan tasalla yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Näin henkilöstö voi sopeuttaa toimintatapaan ja varautua siihen, miten taloudellinen tilanne mahdollisesti vaikuttaa omaan työskentelyyn. Muutkin asiat, jotka vaikuttavat henkilöstön työntekoon, ovat tärkeitä viestinnän aiheita. Koulutus- ja etenemismahdollisuudet sekä työn riittävyys kiinnostavat työntekijöitä aina. Myös onnistuneista asiakaspalvelutilanteista sekä palkitsemisista on hyvä kertoa viestinnän kanavien avulla. Saara Kankinen (2019) puhuukin kirjoittamassaan artikkelissa siitä, miten sisäisen viestinnän tulisi keskittyä enemmän yhdessä saavutettuihin asioihin ja kehittymismahdollisuuksiin. Nämä ruokkivat henkilöstön motivaatiota ja näin edesauttavat tuloksen tekoa yrityksessä. (Joki 2021, 167; Kankinen 2019.)

Sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut viime vuosikymmeninä suuresti, kun jatkuva muutos on tullut osaksi työarkeamme (Juholin 2006, 140). On selvää, että tiedolla kasvatetaan työntekijöiden osaamista. Yrityksen suurin voimavara onkin osaava henkilökunta. Tämän takia osaamisesta on puhuttava ja sitä on ylläpidettävä viestinnän tarjoamien keinojen avulla. (Joki 2021, 167.) Esimerkiksi puhuminen on osa sisäistä viestintää. On kaikkien työntekijöiden vastuulla välittää tietoa eteenpäin, jolloin osaaminen pysyy korkealla. Suurissa organisaatioissa sisäiselle viestinnälle on usein nimitetty oma henkilö tai tiimi. He vastaavat viestinnän johdonmukaisuudesta, selkeydestä sekä käytetyistä järjestelmistä. (Viitala 2013, 206.) Sisäisen viestinnän ammattilaisella on vastuu tuottaa todennukaista ja ajantasaista tietoa, jota muu henkilöstö osaa tulkita oikein. Tiedon tulee olla läpinäkyvää, oli viestin sisältö sitten hyvä tai huono. (Green 2020.)

Green (2020) kirjoittaa artikkelissaan sisäisen viestinnän merkittävimmistä kulmakivistä, jotka jokaisen viestijän olisi hyödyllistä ymmärtää. Ensimmäinen asia, jonka hän mainitsee tekstissään, on jokaisen työntekijän huomiointi. On muistettava, että ihmiset työskentelevät eri työtehtävissä, mahdollisesti eri puolilla maata ja tulevat eri lähtökohdista. Viestinnän tulisi tavoittaa jokainen ja oltava sisällöltään selkeää sekä relevanttia. Seuraavaksi kohdaksi hän on listannut läsnäolon ja tasapainon merkityksen. On tiedettävä, mitkä viestintäkanavat työntekijöille toimivat, jotta kanavia voidaan hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti. Toiveiden perusteella viestit lopulta saavuttavat oikean kohderyhmän ja tuottavat parasta mahdollista tulosta. Viimeisenä listalla on työntekijöiden osallistaminen, sekä muistutus sisäisen viestinnän vaikutuksesta ulkoiseen viestintään. Kun

työntekijät kokevat itsensä kuulluksi ja ovat tyytyväisiä työnantajaansa, he välittävät tyytyväisyyden eteenpäin aina asiakkaille saakka. (Green 2020.)

Kun puhutaan sisäisestä viestinnästä, usein mainitaan myös viestintätyytyväisyys. Sana kiteyttää työyhteisön yleisen tyytyväisyyden viestinnän laadusta, määrästä, mahdollisuudesta vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Laajat tutkimukset 1900-luvun jälkipuoliskolta lähtien ovat todistaneet, että tyytyväisyys viestintään korreloi positiivisesti myös työtyytyväisyyden kanssa. Vaikka näiden kahden tekijän välille on löydetty yhteys, on kuitenkin muistettava, että kaikki on organisaatiokohtaista. Liiallinen informointi ja jatkuva viestintä voivat myös kääntyä itseään vastaan. Harvoin henkilöstö jaksaa kuulla itsestään selviä asioista päivästä toiseen. (Juholin 2006, 146–147.) Viestintä onkin osa organisaatiokulttuuria. Sen avulla luodaan ja ylläpidetään organisaation yhteisiä ajatus-, ja toimintamalleja, sekä arvoja. (Mts. 141–142.) Viestintä voi siis joko tukea tai heikentää organisaatiokulttuuria. Onnistuneen viestinnän avulla työntekijät kokevatkin yhteenkuuluvuutta sekä arvokkuutta. (Viitala 2021, 155.)

Tiedonjakoa eli viestintää voidaan toteuttaa erilaisissa ympäristöissä. Yleisin tiedonjaon paikka on työtila, jossa töitä tehdään ja keskusteluja käydään. Organisaation yhteiset verkostot, keskustelualustat, intranet ja palaverit sekä kahvitauot tulevat listalla heti seuraavaksi suosituimpina tiedonjaon paikkoina. (Juholin 2008, 270–271.) Eri kanavat toimivat viestinnän mahdollistajina, koska ne tekevät ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin mahdollisiksi. Eri kanavien avulla tietoa voidaan jäsenellä virallisiin tai vapaamuotoisiin aihepiireihin. (Juholin 2006, 98.) Usealla organisaatiolla on harhaluulo siitä, että mitä enemmän viestintäkanavia on olemassa, sitä tehokkaampaa viestintä on. Keskenään kilpailevien kanavien olemassaolo aiheuttaa helposti hämmennystä ja tiedon hakeminen hidastuu. Viestinnän rakennetta suunniteltaessa tuleekin keskittyä vain pariin pääkanavaan ja luoda niille selkeä tarkoitus. (Mts. 161.) Viestintää voidaan toteuttaa esimerkiksi yrityksen omissa tietokannoissa, uutiskanavissa, painetuissa lehdissä tai ilmoitustauluilla. Myös sähköiset materiaalit ja -alustat toimivat yhä suuremmissa rooleissa yrityksen sisällä. (Viitala 2021, 154.)

Juholin (2006, 118–119) kertoo kirjassaan, että digitaalisten alustojen avulla työn opiskelu sekä tapa tehdä töitä ovat uudistuneet. Ne luovat mahdollisuuden vuorovaikutteiseen työympäristöön,

joka kulkee helposti mukana. Päivittäin tapahtuvissa asioissa parhaiten toimii kasvokkain toteutettu viestintä sekä verkon välityksellä ilmoitetut tiedot. Näin painettua tietoa, esimerkiksi kirjoja, ei tarvitse kantaa aina mukana. Verkkoympäristössä toteutetun tiedon etuus on se, että sinne voidaan kirjata, mistä lisätietoja on mahdollista saada tai keneltä kannattaa kysyä tarkempaa informaatiota mainituista aihepiireistä. Joki (2021, 170) puolestaan mainitsee siitä, että esimerkiksi intranet on mahdollistaa tiedon jakamisen työntekijöille maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Intranetin ei ole tarkoitus sisältää kaikkea mahdollista informaatiota, vaan siellä tulisi olla työntekijöiden kannalta oleellimmat asiat. Hyvin rakennetusta intrasta työntekijä löytää etsimänsä ja osaa soveltaa tietoa työskentelyssään. (Juholin 2006, 118–119; Joki 2021, 170.)

Vaikka digitaaliset alustat ovatkin ottaneet vallan yhtenä tiedon välityksen suurimpana apuvälineenä, eivät ne tule koskaan korvaamaan käytyjä keskusteluja. Esihenkilön ja alaisten väliset keskustelut, sekä johdon näkyvyys ja kuuluvuus työpaikalla ovat edelleen sisäisen viestinnän ykkösjalla. (Joki 2021, 168.) Vilpitön ja avoin keskustelu on antoisempi tapa vuorovaikuttaa työpaikalla. Tällöin työyhteisöön muodostuu tasa-arvoinen ja keskusteleva ympäristö, jossa työntekijät haluavat viedä organisaatiota eteenpäin. Kunnioituksen sekä yhteisten keskustelujen avulla työyhteisö saa monipuolisia ajatuksia ja kehitysideoita, joita hyödyntämällä organisaatio vahvistaa itseään. (Mts. 164–166.)

Kun puhutaan parhaan mahdollisen viestinnän toteuttamisesta, on tärkeää ottaa huomioon myös viestinnän pelisäännöt. Johtoportaan on sovittava selkeät toimintaohjeet siitä, miten ja milloin asioista kerrotaan henkilöstölle ja kenen vastuulla viestiminen on. (Kankinen 2019.) Esihenkilöt saavat jatkuvasti tietoa yrityksen nykytilanteesta ja suunnitelmista, joten on tärkeää suodattaa turhimmat tiedot pois, kun asioista kerrotaan työntekijöille. Tiedonjaossa on muistettava systemaattisuus ja tehokkuus. Turha tieto ja epäselvät ohjeet aiheuttavat huhupuheita ja tehotonta työskentelyä. (Joki 2021, 164.) Kun tieto organisaation sisällä ei kulje tehokkaasti, alkavat työntekijät etsimään tietoa muualta. Sisäisen viestinnän avulla pyritäänkin katkaisemaan epäolennaisuuksia ja keskittämään työntekijöiden keskittyminen olennaisimpaan. (Juholin 2006, 140.) Valppaus ja ennalta sovitut säännöt nopeuttavat viestin kulkemista johdolta henkilöstölle. Digitaalisten alustojen hyödyntäminen esimerkiksi kriisiviestinnässä on tehokkain keino välittää tietoa mahdollisimman nopeasti eteenpäin. (Mts. 271.)

## 4.2 Perehdyttäminen

### 4.2.1 Perehdytyksen taustat

Perehdyttämällä pyritään tutustuttamaan uusi työntekijä tulevaan työtehtäväänsä. Perehdytyksen tavoitteena on opettaa uudelle työntekijälle työtehtävät niin, että hän voi tehdä työtään tulevaisuudessa mahdollisimman tuloksekkaasti. (Hyppänen 2013, 217.) Perehdytys sijoittuu heti työsuhteen alkuun. Sillä taataan mahdollisimman hyvin uuden työntekijän pääsy osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja omia vastuualueita. (Joki 2021, 85.) Perehdytyksessä opitaan uutta ja päästään soveltamaan saatua tietoa. Perehdytys on vuorovaikutusta organisaation ja uuden työntekijän välillä, jossa kysymykset ja vastaukset kohtaavat toisensa. (Eklund 2020.)

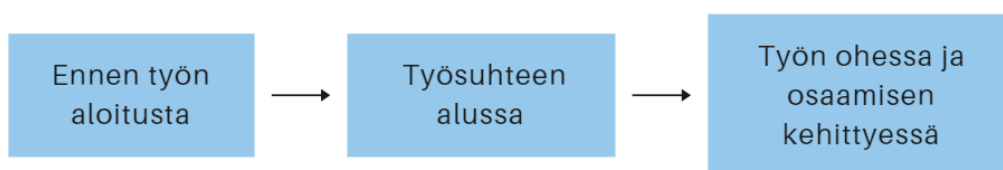
Perehdyttämistä tarvitaan aina. Uuden työtehtävän kohtaava voi olla uusi työntekijä, työpaikan sisällä siirtyvä henkilö, vuokratyöntekijä tai pitkiltä vapailta palannut työntekijä. (Viitala 2021, 97.) Joki (2021, 85) ja Eklund (2020) kertovat molemmat teksteissään, että perehdytys vie paljon aikaa. Eklund mainitseekin, että perehdytyksen onnistumiseen vaaditaan ajan lisäksi paljon resursseja. Vaikka prosessi on kallis ja pitkä, sillä voidaan luoda merkittävä kilpailuetu sekä kehittää työnantajamielikuvaa. (Joki 2021, 85; Eklund 2020.)

Uuden työntekijän perehdytyksestä on tehtävä mahdollisimman sujuva. Tämä on tulevan esihenkilön vastuulla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että uudelle työntekijälle tilataan tarpeelliset työvälineet, työvaatteet, valmistellaan tuleva työtila ja jaetaan työtehtävät perehdytykseen osallistuvien henkilöiden kesken. (Hyppänen 2013, 217.) Hyvin tehdyssä perehdytyssuunnitelmassa tulevat aihepiirit on jaoteltu pieniin aihealueisiin, jotka nivotaan yhteen perehdytyksen lopussa. Näin uusi työntekijä pääsee oppimaan vähitellen jotain uutta, ja oppii yhdistelemään eri aiheita toisiinsa. Näin oppimiselle annetaan aikaa samalla, kun asioiden ennakoinnille sekä omaksumiselle tehdään tilaa. (Mts. 220.) Jos halutaan säästää aikaa, olisi hyvä toteuttaa kirjallinen perehdytyssuunnitelma. Tämän avulla niin perehdyttäjää kuin perehdytettävääkin näkevät prosessin kokonaisuuden ja osavat ennakoida tulevaa. Perehdytyssuunnitelman huolellinen suunnittelu säästää aikaa itse opetus-tilanteelta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksen laatu ja siihen panostaminen ovat peilattavissa yrityksen arvoihin. Hyvä perehdytys maksaa aina itsensä takaisin. (Perehdytys lähtee suunnittelusta N.d.) Kun organisaatiossa aletaan

miettimään, millainen perehdytys halutaan luoda, olisikin tärkeää pohtia, mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa, ja miten nykyinen strategia tukee tulevaa perehdytystä. Tämän lisäksi tulee huomioida, kuinka paljon ollaan valmiita satsaamaan perehdytykseen niin rahallisesti kuin ajallisesti-kin. Vaikka perehdytys olisikin jo valmis prosessi, siihen tulee aina lisätä tarvittavia elementtejä tai ottaa turhia pois. Samanlainen prosessi kerta toisensa jälkeen ei kehity, vaan jokaiselta perehdytykseltä tulisi oppia jotain uutta tulevaisuutta varten. (Eklund 2020.)

Perehdytyksen suunnittelussa on otettava huomioon tulevan työsuhteen pituus. Lyhyet tuuraukset, sijaisuudet tai kesätyöt vaativat vähemmän perehdytystä kuin vakituiset työsuhteet. Myös perhevapailta tai pitkältä sairauslomalta palaava henkilö tarvitsee perehdytystä. Tämän jälkeen suunnittelussa tulee huomioida perehdytettävän henkilön lähtökohdat. Kokenut työntekijä tuntee hänellä toimivat työskentelytavat ja tietää, mitä hän tulevalta työsuhteeltaan odottaa. Kokeneen tekijän havainnot ja kysymyksiä kannattaa hyödyntää organisaation kehittämisessä, sillä ulkopuolisilla silmillä epäkohtia on helpompi huomata. Nuori ja kokematon työntekijä puolestaan vaatii työsuhteen alussa enemmän tukea ja ohjausta. (Joki 2021, 86–87.) Työterveyslaitoksen julkaisun (n.d.) mukaan nuorien työntekijöiden perehdytykseen tulee panostaa. Näin heidät saadaan osaksi työelämää. (Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista n.d.) Viimeisenä suunnittelussa on tärkeää huomioida myös se, kuka uuden työntekijän perehdyttää. Perehdyttäjän tiedot, taidot sekä mielenkiinto tehtävää kohtaan vaikuttavat suuresti uuden työntekijän kokemukseen yrityksestä. (Joki 2021, 89.) On myös todistettu, että onnistunut rekrytointi ja hyvä perehdytys ovat suoraan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen. (Viitala 2013, 88).



Kuvio 3. Milloin perehdytystä tarvitaan? (Perehdyttäjän TOP-10 muistilista n.d., muokattu)

Työterveyslaitos (n.d.) on listannut omaan julkaisuunsa kattavan listan asioista, joita perehdyttäjän tulee ottaa huomioon perehdytyksen edetessä. Julkaisun listauksessa huomioon otettavat asiat on jaettu työsuhteen etenemisen mukaisesti (ks. kuvio 3.). Ennen työsuhteen alkua työnantajan on

huolehdittava siitä, että yrityksellä on tarvittavat resurssit perehdytyksen toteutukseen ja perehdytysmateriaalit ovat ajan tasalla. Työsuhteen alussa uudelle työntekijälle esitellään perehdytyksen kulku, kaikki tarvittavat asiat ja ihmiset, sekä käydään läpi työsuhteeseen liittyvät tiedot. Perusasioiden jälkeen perehdytyksessä voidaan keskittyä työtehtävien opastukseen ja terveelliseen sekä turvalliseen työntekoon. Perehdytys jatkuu läpi työuran. Työntekijää tulee kannustaa oppimaan, kehittymään ja arvioimaan omaa tekemistään. Perehdytyksen keskiössä tulee aina olla niin uuden työntekijän kuin yrityksenkin kehittäminen. Tämän lisäksi prosessin arviointi ja kehitystoimenpiteiden ideointi ovat oleellinen osa perehdytystä. (Perehdyttäjän top 10 muistilista n.d.)

Kuten useiden lähteiden mukaan voidaan todeta, perehdytys vaatii paljon suunnittelua sekä eri asioiden huomioimista. Suomessa työnantaja ei voi sivuuttaa perehdytystä kokonaan, sillä työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan tarjoamaan ohjeistusta töiden alkuvaiheessa. Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijä esimerkiksi työhön, työpaikkaan, työvälineisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Näiden asioiden lisäksi työntekijälle on annettava ohjeistus työn haitoista, niiden välttämisestä sekä mahdollisesti tarvittavista huoltotöistä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.) Aloittelijalta puuttuu käsitys työn vaarallisista puolista. Tämän takia on tärkeää kertoa riskit heti työsuhteen alussa, jotta työtapaturmilta voidaan välttyä mahdollisimman hyvin. (Joki 2021, 85.) Työterveyslaitoksen (n.d.) julkaisun mukaan työnantajan on myös huomioitava laki, jossa keskitytään nimenomaan nuoriin työntekijöihin (Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista n.d.). Työnantajan on huolehdittava, että kokematon ja ammattitaidoton nuori saa tarpeelliset ohjeistukset turvalliseen työntekoon (L 998/1993, 10 §).

Yllä mainittujen asioiden lisäksi perehdytyksessä on kerrottava useita muitakin asioita, jotka liittyvät työntekoon. Joki (2021, 89–91) onkin merkannut kirjaansa kattavan listan asioista, mitä uuden työntekijän perehdytysohjelman tulisi sisältää. Ensimmäisenä hän listaa yritystoiminnan, sekä henkilöstön. Perehdytyksessä tulee kertoa kattava paketti siitä, mikä on yrityksen toiminta-ajatus sekä idea liiketoiminnan taustalla, ja mille kohderyhmälle palvelua tai tuotetta tuotetaan. Asiakkaista ja heidän odotuksistansa kertominen selkeyttää uuden työntekijän ajatuksia tulevista työtehtävistä. Asiakkaiden lisäksi perehdytykseen voi lisätä mahdolliset sidosryhmät. Perusasioihin kuuluu myös perehdytys yrityksen toimipisteistä, työkavereista, erilaisista työnkuvista sekä yhteyshenkilöistä kertominen. Oman toimipisteen läpikäyminen, laitteiston, sekä hätäpoistumisteiden tarkastelu

kuuluu myös pakollisiin asioihin heti työsuhteen alussa. Omaan toimipisteeseen kuuluu niin työskentelytavat, ergonomia, siisteys, hygienia kuin esimerkiksi myös jätehuolto. Näiden lisäksi uudelle työntekijälle tulee kertoa esimerkiksi ensiapupakkauksen sijainti sekä mahdollisten suojaimien käyttö. (Joki 2021, 89–91.)

Kun uudelle työntekijälle on kerrottu perusasiat koskien ihmisiä ja työympäristöä, voidaan siirtyä yrityksen toimintatapoihin. Näihin asioihin kuuluu esimerkiksi työpaikan sisäiset käytännöt, ja tavat toimia. Esimerkiksi yrityksen missio, visio ja arvot kuuluvat tähän pakettiin. Monet kokevat tarpeelliseksi tiedoksi myös pukeutumiskoodit, työnantajan odotukset sekä asiakaspalveluun liittyvät käytännöt. Myös vaitiolovelvollisuus, sekä salassa pidettävät asiat on käytävä tarkkaan läpi. Työsopimukseen liitetyt asiat on hyvä kerrata myös kasvotusten läpi. Tähän pakettiin liittyy esimerkiksi työehtosopimukset, palkkaus, verokortti sekä loma-ajat. Viimeistään perehdytysvaiheessa on tärkeä kerrata myös mahdolliset työhöntulotarkastukset, tarvittavat todistukset sekä käytännöt tapaturman sattuessa. (Joki 2021, 89–91.)

Eklundin (2020) mukaan perehdytyksen sisällön tulee olla organisaatio- sekä yksilökohtainen. Vaikka perehdytyksissä olisikin paljon samankaltaisuuksia, jokainen yksilö ja työtehtävä ovat erilaisia. Kirjoittaja painottaa tekstissään myös oikeudenmukaisuutta, tasalaatuisuutta sekä läpinäkyvyyttä koko perehdytysprosessein ajan. Hänen mukaansa perehdytykseen on helpompi sitoutua, kun perehdytettävä ymmärtää prosessin perusteet ja pystyy itse vaikuttamaan sen kulkuun. (Eklund 2020.) Yleensä perehdytys alkaakin keskustelulla, jossa tavoitteet ja toiveet käydään läpi perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Tässä vaiheessa pyritään oppimaan toisten työskentelyta-voista ja organisoinnista, sekä käymään perehdytysohjelma läpi alusta loppuun. On myös hyvä perehtyä yhdessä tuleviin aikatauluihin, perehdytyksen eri vaiheisiin, perehdytettävän rooliin sekä yrityksen strategiaihin. (Joki 2021, 86.)

Eklund (2020) kertoo, että hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä pääsee sopeutumaan uuteen työympäristöönsä nopeasti ja aloittamaan työnsä mahdollisimman pian. Oikein tehdyllä ja tehokkaalla perehdytyksellä muiden työntekijöiden työtaakka helpottuu, ja samalla organisaation kustannustehokkuus kasvaa. Huonosti toteutettu perehdytys voi parhaimmillaan vain hukata organisaation resursseja. Tyytymätön työntekijä saattaa lähteä yrityksestä jo alkuvaiheessa, jolloin

työtunteja on mennyt hukkaan ja rekrytointi on aloitettava alusta. Joki (2021, 85) puolestaan huomioi, että organisaatio saa uudesta työntekijästä kaiken hyödyn vain, jos työtehtävät opetetaan hänelle oikein. Virheet ovat inhimillisiä, mutta niiden korjaamiseen käytetään usein paljon aikaa, jolloin myös resurssit hupenevat. On koko työyhteisön etu, jos uusi työntekijä perehdytetään alusta alkaen hyvin ja huolella. Näin ollen voidaan huomata, että organisaation on erittäin kannattavaa panostaa perehdytysvaiheeseen. Tällöin virheiden määrä voidaan minimoida, työsuhteet pitenisivät ja rekrytoinneissa tehtäisiin huomattavia säästöjä. (Joki 2021, 85; Eklund 2020.)

Perehdytystä tarvitaan läpi työuran. Esimerkiksi työtehtävien lisääntyessä, työmenetelmien tai välineiden vaihtuessa sekä työturvallisuutta laiminlyödessä, on tarpeellista tehdä pieni perehdytys toimintatavoista. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdyttämisen jälkeen on tärkeä pitää huoli seurannasta. Perehdytettävälle tulee varmempi olo, kun häneen ja hänen perehdytykseensä suhtaudutaan vakavasti. Istumalla alas ja keskustelemalla nykytilanteesta molemmat osapuolet tietävät, mikä on mennyt toivotulla tavalla ja missä tarvitaan vielä lisätukea. (Joki 2021, 95.) Perehdytyksen lopussa käytävä keskustelu käydään esihenkilön ja perehdytettävän välillä. Siinä voidaan esimerkiksi puhua, kuinka rekrytointi-ilmoituksessa luvatut asiat ovat toteutuneet. Keskustelussa voidaan myös käydä läpi, miten jatkossa aiotaan toimia ja, kuinka tulevaisuudessa mahdollisilta virheiltä välttyttäisiin. (Hyppänen 2013, 223.) Viitala (2021, 99) puolestaan kirjoittaa, että perehdytys loppuu vasta silloin, kun perehdytettävä kokee osaavansa tarvittavat asiat. Oman osaamisen kehittäminen osana suoriutumisen johtamista on kuitenkin jatkuva prosessi, joka jatkuu läpi työuran. (Viitala 2021, 99.)

#### **4.2.2 Perehdytyksen materiaalit**

Perehdytyksen tukena voidaan käyttää erilaisia materiaaleja. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset oppaat, käsikirjat, turvallisuusohjeistukset, prosessikuvaukset, kuvat tai esitteet. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Jo ennen työn alkamista yritys voi lähettää tulevalle työntekijälle tutustumismateriaaleja, joiden avulla työntekijä pääsee orientoitumaan uuteen työpaikkaansa. Materiaali voi olla esimerkiksi vuosikertomus, uratarina tai Tervetuloa taloon -informaatiopaketti, jotka helpottavat työn aloitusta. Materiaalit voidaan vaihtoehtoisesti jakaa myös työn alkaessa. (Hyppänen 2013, 218.) Jotta perehdytysmateriaaleja voidaan käyttää mahdollisimman pitkään, sinne voidaan merkata esimerkiksi seuraavat palaute- ja seurantakeskustelut, sekä suunnitella tulevia tavoitteita.

Näiden asioiden lisäksi materiaaleissa tulisi mainita ohjeita esimerkiksi koulutus- sekä etenemis- mahdollisuuksista. Materiaaleissa voi olla myös viittauksia tai vinkkejä ammatillisesta kirjallisuudesta. (Joki 2021, 90–91.)

Uudet työntekijät kokevat usein heille suunnatut oppaat helpottavana tekijänä uuden työn alussa. Työntekijöiden on helpompi sisäistää heitä koskevia asioita kirjatun oppaan avulla. Henkilöstöoppaaseen voidaan kirjata työntekijöiden kannalta oleellisimpia asioita, jolloin kaikki tärkeä tieto löytyy samasta paikasta. (Albouy 2021.) Joki (2021, 93) mainitseekin kirjassaan, että perehdytettävälle on annettava kaikki mahdollinen materiaali heti työsuhteen alussa. Näin omasta päästä keksityille asioille ei anneta valtaa. Perehdytettävä tarvitsee myös koulutuksen siitä, mistä hän tulevaisuudessa saa tietoa ja miten hän voi sitä hyödyntää. (Joki 2021, 93.) Albouyn (2021) artikkelissa puolestaan kerrotaan siitä, miten henkilöstöoppaan selkeän rakenteen ja hyvien ohjeistuksien avulla voidaan välttyä sekaannuksilta sekä väärinymmärryksiltä.

Albouy (2021) kirjoittaa artikkelissaan siitä, miten henkilöstöopasta kirjoittaessa on tärkeää huomioida useita eri näkökulmia. Lukukokemuksesta on tehtävä helppo ja yksinkertainen. Näin työntekijä jaksaa keskittyä asioihin ja pääpointit nousevat helposti esiin lukemisen aikana. Kun muodollisimmat asiat ja käytännöt on saatu kirjattua ylös, on tärkeää tarkastella, huokuuko esimerkiksi yrityskulttuuri oppaasta läpi. Tämän avulla pyritään ajamaan yrityksen etua sekä saamaan työntekijöille ymmärrystä yrityksen tavoitteista. Joki (2021, 168) puolestaan nostaa esiin sen, ettei henkilöstöopas saa kuitenkaan korvata kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Henkilöstöopas on tärkeä osa perehdytystä, mutta niin on myös esihenkilön sekä alaisten välinen keskusteluin. Keskustelu edistää yrityksen sisäistä viestintää ja kasvattaa ihmisten välistä luottamusta. (Albouy 2021; Joki 2021, 168.)

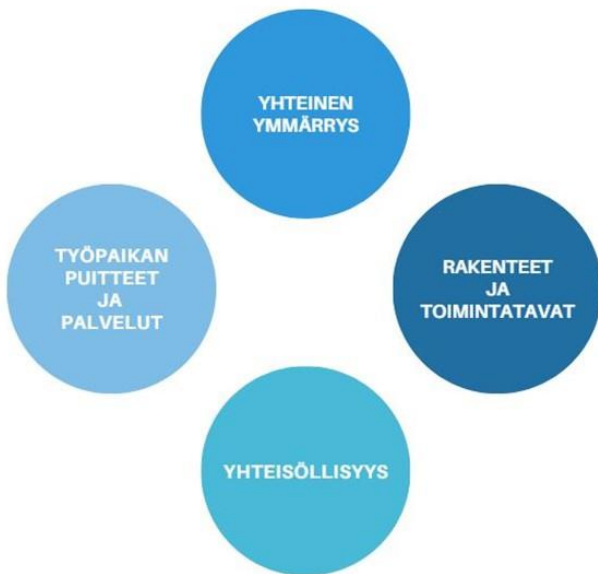
Digitaalisuus on tullut jäädäkseen. Perehdytysvaiheessa digitaalisten materiaalien etu on se, etteivät ne sido ketään aikaan eikä paikkaan. (Perehdytys lähtee suunnittelusta n.d.) Perehdytysmateriaalit kannattaakin antaa uudelle työntekijälle omaan henkilökohtaiseen käyttöön, jotta hän voi palata materiaaleihin myös omalla ajallaan. Työsuhteen alussa uutta informaatiota tulee aina paljon, jonka vuoksi kirjallisista materiaaleista uusia asioita on helppo opiskella. NykYTEknologia mahdollistaa myös eLearning-alustat, joiden avulla uuden opiskelusta voidaan tehdä peli tai muutoin

hauskempi kokonaisuus. Näihin voidaan sisällyttää esimerkiksi yleistietoa yrityksestä, jolloin materiaali toimii kaikille uusille työntekijöille työtehtävistä riippumatta. Sähköisten oppialustojen yleistyessä on tärkeää huolehtia siitä, ettei uusi työntekijä jää yksin materiaalien kanssa. (Hyppänen 2013, 219.)

Useissa yrityksissä henkilöstöoppaan kirjoittaminen on henkilöstöhallinnon vastuulla. Tämä perustuu henkilöstöhallinnon ammattitaitoon perehdytyksestä ja oikeudellisten- sekä toimialallisten perusteiden osaamisesta. Henkilöstöhallinto osaa ottaa huomioon opasta kirjoittaessa myös mahdolliset porsaanreiät, väärinkäytökset sekä niiden perustelut. Pienissä yrityksissä oppaan rakentaminen saattaa jäädä johtajien tai markkinointiosastojen harteille. Tällöin on tärkeää tarkastella tekstin ymmärrettävyyttä sekä sitä, palveleeko opas juuri heidän työntekijöitään. Viime vuosina nousevana trendinä on ollut myös tiimin ja johdon yhdessä rakentama tiimiopas, jossa käydään läpi yhteiset pelisäännöt sekä toimintatavat. Näin henkilöstö saa osallistua ja muokata oppaasta oman näköisensä. (Albouy 2021.)

### **4.3 Yrityskulttuuri**

Nikula (2022, 21–22) määrittelee kulttuurin yhteisön yhteiseksi näkemykseksi heidän toimintavoistansa ja arvoista. Huhta ja Myllyntaus (2022, 167–168) puolestaan ajattelevat, että kulttuuri heijastaa yrityksen ihmiskäsitystä ja ohjaa työntekijöiden toimintaa arvojen ja uskomusten kautta muodostaen yksilöstä yhteisön. Jokaisella yrityksellä on oma kulttuuri, vaikka kulttuurista ei oltaisi tietoisia tai se ei olisi johtamisen lähtökohta. Yrityksen kulttuuri on yhteinen ja jaettu, mutta jokainen kokee sen eri tavoin. Mitä mielekkäämpänä ihmiset kokevat kulttuurin ja mitä paremmin se vastaa myös heidän arvomaailmaansa, sitä vahvempi vaikutus sillä on yhteisöön sitoutumisessa. (Nikula 2022, 21–22; Huhta & Myllyntaus 2022, 167–168.)



Kuvio 4. Yrityskulttuurin johtamisen osa-alueet (Kulmala & Rosvall 2022, 43, muokattu)

Kulmala ja Rosvall (2022, 43) jakavat kulttuuriin vaikuttavat tekijät neljään eri osa-alueeseen: rakenteet ja toimintatavat, yhteisöllisyys, työpaikan puitteet ja palvelut ja yhteinen ymmärrys (ks. kuvio 4.). Yhteinen ymmärrys yrityksen tavoitteista ja suunnasta luo perustan toiminnalle ja tuo koko henkilöstön yhteen. (Kulmala & Rosvall 2022, 43.) Piha (2017, 143) on teoksessaan samaa mieltä ja hän painottaa, ettei missio toteudu, jos yrityksen kulttuuri ja toiminta eivät edistä sitä. Yrityskulttuuri tulee perustua yhteisymmärrykseen ydinmissiosta, tärkeimmistä tehtävistä sekä toiminnoista. (Piha 2017, 143.)

Yrityksen rakenteilla tarkoitetaan asioita, jotka ohjaavat toimintaa. Näitä ovat esimerkiksi: työnorganisointi, päätöksenteko, palkitseminen ja palautteenanto. Yrityskulttuurin johtamisen kontekstissa huomio kiinnittyy siihen, tukevatko nämä toimintaa ohjaavat rakenteet arjen sujuvuutta ja työntekijäkokemusta. (Kulmala & Rosvall 2022, 47–48.) Luukka (2019, 254) kertoo teoksessaan, että kulttuurin rakentamisen lähtökohta on se, että kulttuuri näyttäytyy samanlaisena kaikissa yrityksen rakenteissa sekä prosesseissa. Kulttuurin rakentamisen keskiössä on myös se, että rakenteet viedään käytäntöön ja ne ovat osa työpaikan arkea. (Luukka 2019, 254.)

Työntekijöiden palkitseminen voi toimia joko kulttuuria heikentävänä tai vahvistavana tekijänä osoittaen arvostusta ja kiitosta työntekijöille. Myös palautteen antaminen osoittaa sen, että toisen työ huomataan ja hänen halutaan kehittyvän ja onnistuvan. Palautemyönteinen ja avoin ilmapiiri

tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja kehitysehdotuksien jakamisen muulle työyhteisölle. (Kulmala & Rosvall 2022, 48–50.) Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2015) mukaan yrityskulttuuri voi vaikuttaa siihen, miten yrityksessä annetaan ja suhtaudutaan palautteen antamiseen. Yrityksen kehittymisen vuoksi palaute on tärkeää, sillä sen avulla opitaan ja kehitetään. Luukka (2019, 387) puolestaan kertoo kirjassaan, että yrityskulttuurin tulisi sallia kaikenlainen palaute, ottaa se avosylin vastaan, nähdä se keinona kehittää toimintaa ja toimia ensi kerralla paremmin. (Kupias, Peltoja ja Saloranta 2015; Luukka 2019, 387.)

Yrityksen arvot ja toimintatavat luovat yhteiset toimintamallit työpaikalle ja luovat pohjaa yhteistyölle. Kulttuurin näkökulmasta arvot luovat yhteisöllisyyttä vain silloin, jos ne viety osaksi arkea. Toimiva arki ja yhteistyö ei tarkoita pelkästään pelisääntöjen ja tavoitteiden noudattamista vaan yhteiset toimintatavat auttavat niin yhteistyön mahdollistamisessa, kuin työskentelyssä erilaisten ihmisten kanssa. (Kulmala & Rosvall 2022, 52–54.) Kuuselan (2015, 16) mukaan yrityskulttuurin ymmärtäminen luo pohjan hyvälle yhteistyölle. Kulttuuri muodostuu yhteisistä kokemuksista ja jokainen ohjaa omalla käyttäytymisellään muita toimimaan kulttuurin mukaisesti. (Kuusela 2015, 16.) Kulttuuri rakennetaan yhdessä aktiivisten tekojen kautta ja jokainen henkilöstön jäsen omalla toiminnallaan joko rakentaa ja kehittää yrityskulttuuria tai laiminlyö sitä. Yrityksen kulttuurin pysyy oppimaan havainnoimalla, mutta tästä huolimatta kulttuuria ja kulttuurin mukaista toimintaa voi ja pitää opettaa. (Luukka 2019, 26–29.)

Tilat ja puitteet kertovat työpaikasta, yrityksen kulttuurista ja asioista, mitä siellä pidetään tärkeänä. Hyvin suunnitellut työtilat ovat monipuolisia ja ne tarjoavat erilaisia työskentelymahdollisuuksia huomioiden työntekijäkokemuksen ja hyvinvoinnin. (Kulmala & Rosvall 2022, 64–68.) Nikula (2022, 22) puolestaan korostaa, että yrityskulttuuri näkyy ja kuuluu kaikessa, mitä yritys tekee. Yrityskulttuuri ilmenee myös yrityksen ilmeessä, työpaikan sisustuksessa sekä siinä, miten työyhteisö toimii ja millaisia perinteitä heillä on. (Nikula 2022, 22.)

### **Yrityskulttuurin vaikutus työntekijäkokemukseen**

Seuraavaksi tarkastellaan yrityskulttuurin vaikutusta työntekijäkokemukseen. Kuuselan (2015, 51–52) mukaan yrityskulttuurin ydin on siinä, millainen kokemus työstä ja yhteistyöstä työntekijälle muodostuu. Yrityskulttuurin onnistuminen mitataan siinä, koemmeko arvostusta ja kiinnostusta

työyhteisössä ja esihenkilöltä. (Kuusela 2015, 51–52.) Huhta ja Myllyntaus (2022, 168) ovat samoilla linjoilla ja heidän mukaansa kulttuuri näkyy siinä, millaista yrityksessä on työskennellä. Tämän vuoksi kulttuurilla on suora yhteys myös työntekijäkokemukseen. Kulttuuri luo ikään kuin pohjan työntekijäkokemukselle, josta sitä voidaan lähteä rakentamaan. (Huhta & Myllyntaus 2022, 168.)

Korkiakoski (2019, 21) kuvailee työntekijäkokemusta työntekijän näkemyksenä työnantajasta, joka on muodostunut vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen arvot ja tarkoitus. (Korkiakoski 2019, 21.) Maylett ja Wride (2017, 28) tarkastelevat työntekijäkokemusta siitä näkökulmasta, että houkutteleeko organisaation työntekijäkokemus oikeita yksilöitä töihin ja tarjotaanko heille työympäristö, joka auttaa heitä tekemään parhaansa. Työntekijöiden sitoutuminen näkyy siinä, että he tekevät heille mielekästä työtä ja he kokevat, että heidän odotuksensa täyttyvät. Tämän myötä, jopa haastava työ voi olla kiinnostava ja työntekijät nauttivat työn tekemisestä, jos työpaikalla vallitsee kulttuuri, jossa ymmärretään työntekijöitä, lunastetaan odotukset ja palkitaan onnistumisista. (Maylett & Wride 2017, 28.)

Yrityksellä tulee olla yhteinen näkemys siitä, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa heille. Työntekijäkokemus muodostuu työntekijän ja työnantajan välisestä vuorovaikutuksesta, ja sen pohjalta syntyvistä ajatuksista ja tunteista liittyen työhön, työympäristöön ja työnantajaan. (Huhta & Myllyntaus 2022, 120.) Luukka (2019, 129) nostaa esiin, että työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyy olennaisesti työnantajalupaus. Työnantajalupaus on arvo, jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Työnantajalupauksen tulee olla huolella harkittu ja sen tulisi vastata yrityksen kulttuuria ja sen arkea aidosti. Realistiset lupaukset ja niiden toteutumisen myötä, työntekijöiden odotukset asetetaan kohdilleen ja annetut lupauksen lunastetaan, jonka myötä syntyy positiivinen työntekijäkokemus. (Luukka 2019, 129.)

#### **4.4 Keskeisimmät työnantajavelvoitteet**

Tässä luvussa perehdytään työnantajan keskeisiin velvollisuuksiin työlainsäädännön kautta. Kavaston ja Mattisen (2020, 1) mukaan yleiset työlainsäädäntöön pohjautuvat velvollisuudet koskevat kaikkia työnantajia, työpaikan koosta riippumatta. Työnantajan tulee noudattaa työoikeudellisia lakeja heti siitä hetkestä lähtien, kun ensimmäinen työntekijä aloittaa työskentelyn yrityksessä.

Työoikeudelliset lait ovat luonteeltaan pakottavia eli ne asettavat minimityöehdot työnteolle, eikä siitä huonommista työehdoista voi sopia. Tärkeimmät lait, joita sovelletaan työntekijän työsuhteessa, ovat työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, työturvallisuuslaki, tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. (Kavasto & Mattinen 2020, 1.)

Ensimmäisenä käsitellään työturvallisuuslakia ja sen tuomia velvoitteita työntekijän työkyvyn ja työturvallisuuden takaamiseksi. Työturvallisuuslain tavoitteena on kehittää työympäristöä ja työolosuhteita niin, että ne tukevat ja kehittävät työntekijöiden työkykyä. Lain tarkoituksena on myös ennaltaehkäistä mahdollisia työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä tai työympäristöstä johtuvia terveyshaittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §.)

Työterveyshuoltolaki on sidottu työturvallisuuslakiin, eli työnantajat, joilla on työsuhteessa työntekijöitä ovat velvollisia noudattamaan sekä työturvallisuuslakia että työterveyshuoltolakia. Työterveyshuoltolain tavoitteena on yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn turvallisuutta ja terveyttä, työntekijöiden työkykyä työuran aikana sekä työyhteisön toimintaa. (Hietala, Kaivanto ja Pystynen 2021, 397–398.) Työnantajan velvollisuus on järjestää työterveyshuolto ehkäisemään työstä ja työolosuhteista johtuvia terveyttä uhkaavia vaaroja sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden edistämiseksi. Työterveyshuollon laajuuteen vaikuttavat työterveyshuoltolain säädökset, henkilöstö, työ, työpaikan olosuhteet ja niiden muutokset. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 4 §.)

Hietala ja muut (2021, 398) kirjoittavat teoksessaan, että työnantajan tulee järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto huolimatta siitä, kuinka monta työntekijää yrityksessä työskentelee. Työnantaja laatii yhdessä työterveyshuollon kanssa kirjallisen sopimuksen työterveyshuollon järjestämisestä. Sopimukseen kirjataan työterveyshuollon yleiset järjestelyt sekä palvelun sisältö ja laajuus. Mikäli työterveyshuollon laajuutta muutetaan merkittävästi, tulee se käsitellä työterveyshuoltolain mukaisessa yhteistoiminnassa. Mikäli yrityksessä ei ole työsuojelutoimikuntaa tai työsuojeluvallatutettua, tulee muutokset käsitellä yhdessä henkilökunnan kanssa. (Kavasto & Mattinen 2020, 44.)

Työntekijällä on oikeus olla pois työstä sairauden vuoksi työsopimuslain ja työehtosopimuksen nojalla (Mannermaa 2022, 292). Työntekijän on ilmoitettava sairastumisestaan sekä sairausloman

kestosta työnantajalle pikimmiten. Työnantajalla on oikeus vaatia työntekijää esittämään luotettava selvitys poissaolosta esimerkiksi lääkärintodistuksella. Työnantajan ei siis tarvitse hyväksyä poissaoloa, mikäli työntekijällä ei ole näyttää luotettavaa selvitystä. Monilla yrityksillä on käytössään omailmoituskäytäntö, jolloin työntekijä voi olla 1–3 päivää poissa töistä ilman lääkärintodistusta. Työnantajan tehtävä on ilmoittaa työntekijöille, kenelle he ilmoittavat poissaoloista ja kuinka ilmoitus tehdään. Tämän lisäksi heidän tulee kertoa käytännöt, kuinka sairauspoissaolotapauksissa toimitaan. (Havula, Meinckle & Vanhala-Harmanen 2017, 166–169.)

Seuraavaksi tarkastellaan työajan määrittäviä ja liukuvaa työaika. Työaikalaisissa (872/2019, 5§) on määritelty säännöllinen työaika, mikä on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Viikoittainen työaika voidaan järjestää enintään noin 40 tunniksi 52 viikon aikana ylittämättä kahdeksan tunnin säännöllistä päivittäistä työaika. (Työaikalaki 872/2019, 5§.) Etätyö kuuluu työaikalain piiriin siltä osin, että myös etänä tehtävän työn työaika on seurattava. Työnantajan velvollisuus on pitää kirjaa työntekijöiden tehdyistä työtunneista. Etätyön osalta on hyvä sopia raportointimenetelmistä, yhteydenpidosta työpaikalle sekä työaikajärjestelyistä kuten liukuvasta työajasta. (Hietala ym. 2021, 421–423.)

Useilla työpaikoilla on käytössään liukuva työaika, mikä antaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella oman työajan ajoittumista. Havulan ja muiden (2017, 103) mukaan liukuva työaika tarkoittaa, että säännöllisen työajan suhteen työntekijä voi sovitusti itse määritellä päivittäisen työajan alkamis- ja päättymisajankohdan. Tällöin poiketaan työaikalain tai työehtosopimuksen mukaisen säännöllisen työajan pituudesta tai sijoittumisesta. (Havula ym. 2017, 103.) Liukuvasta työajasta tulee sopia aina yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa. Liukuvan työajan idea on siinä, että liukuma-aika joko lyhentää tai pidentää työajan säännöllistä vuorokautista työaika. Sovittaessa liukuvasta työajasta, sopimukseen tulee aina määritellä kiinteät työajat, työajan vuorokautisesta liukuma-ajasta, lepoajoista ja niiden sijoittelusta sekä työajan ylityksen ja alituksen enimmäismäärästä. (Hietala, Hurmalainen ja Kaivanto 2020, 36.)

Viimeisenä tarkastellaan palkanmaksuvelvollisuutta sekä vuosiloman määräytymistä. Hietala ja muut (2021, 515) kirjoittavat, että työnantajan velvollisuus on maksaa työsuhteessa työntekijälle korvaus tehdystä työstä. Palkan suuruus määräytyy työntekijän ja työnantajan välisestä sopimuksesta, mutta siihen vaikuttaa myös työehtosopimuksen mukaiset määräykset. Palkan tulee olla suuruudeltaan vähintään työehtosopimuksen mukainen. (Hietala ym. 2021, 515.) Palkanmaksun

peruseriaatteena on, että palkka maksetaan palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, ellei työehtosopimuksessa tai työsopimuksessa toisin mainita. Alojen työehtosopimuksissa on usein määräyksiä liittyen palkanmaksupäiviin. (Havula ym. 2017, 156–157.) Palkka tulee maksaa työntekijän määrittämälle pankkitilille ja palkan tulee olla palkkitilillä sen erääntymispäivänä. Työnantaja on velvollinen toimittamaan työntekijälle laskelman, josta ilmenee palkan suuruus ja sen määräytymisen perusteet. (Työsopimuslaki 55/2001, 16§.)

Vuosilomalaissa säädetään työntekijöiden vuosilomien määräytymisestä ja vuosilomalaki sovelletaan miltei kaikkiin työsuhteissa oleviin työntekijöihin (Havula ym. 2017, 125). Vuosilomalain tulee olla nähtävillä työntekijöille työpaikalla ja työnantaja on velvollinen noudattamaan vuosilomalakia. Työnantajan tehtävä on myös pitää kirjanpitoa työntekijöiden vuosilomista, säästövapaista, vuosilomapalkoista ja lomakorvauksista. Kirjanpidosta tulee käydä ilmi lomien ajat, lomapalkkojen ja korvausten suuruudet sekä tiedot siitä, kuinka lomien pituudet, palkkojen ja korvausten suuruudet on määritelty. (Hietala ym. 2021, 454.)

Työntekijä ansaitsee lomaa kaksi ja puoli arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskaudelta. Mikäli työsuhde on jatkunut yhtäjaksoisesti alle vuoden lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä, työntekijä on oikeutettu saamaan lomaa kaksi arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskaudelta. (Vuosilomalaki 162/2005, 5 §.) Lomanmääräytymisvuodella tarkoitetaan 1 päivä huhtikuuta ja 31 päivä maaliskuuta välistä aikaa. Lomat määräytyvät siis tältä ajalta. (Vuosilomalaki 162/2005, 4§.) Vuosilomasta 24 päivää tulee sijoittaa kesälomakaudelle, kun taas loppuosa vuosilomasta, eli kuuden päivän niin sanottu talviloma, on annettava viimeistään seuraavan lomakauden alkuun mennessä. Työntekijä saa kesä- ja talviloman yhtäjaksoisena, ellei työn jatkumisen vuoksi ole välttämätöntä jakaa 12 arkipäivää ylittävää osaa, pidettäväksi yhdessä tai useammassa osassa. (Vuosilomalaki 162/2005, 20§.)

Työntekijä ja työnantaja sopivat vuosiloman ajoittumisesta ajalle kalenterivuoden alusta, jolle lomakausi ajoittuu, ja joka päättyy seuraavana vuonna ennen lomakauden alkua. Työnantajan tulee kertoa työntekijöille työpaikan periaatteet vuosiloman antamisesta. (Vuosilomalaki 162/2005, 22§.) Työnantaja voi määritellä vuosiloman ajankohdan, mutta hänen tulee kuulla ensin työntekijää ennen loman ajankohdan päättämistä. Työnantajan tulee olla tasapuolinen työntekijöiden lomien ajoittamisesta, esimerkiksi hyödyntämällä lomatoivelistaa ja näin ollen huomioitava mahdollisuuksien mukaan työntekijöiden toiveet lomien ajankohdasta. (Havula ym. 2017, 130–131.)

## 4.5 Osaamisen kehittäminen

Työmaailmassa 1960-luvulla osaamisvaatimukset uusilta työntekijöitä olivat hyvin erilaiset kuin nykypäivänä. Tällöin työntekijöiltä edellytettiin noin 4–5 taitovaatimusta, kun nykyään vaatimus on vähintään 20. Vaatimukset kovenevat vuosi vuodelta ja osaamista tarvitaan jatkuvasti. Nykyään osaaminen voidaan keskittää älyllisiin kykyihin ja oppimiseen liittyviin taitoihin. (Ojala 2018, 17.) Työelämässä onkin kahdenlaista osaamista. Työntekijät voivat kehittää joko substanssiosaamista eli niin sanottua ammatillista osaamista, tai työelämätaitoja, joihin kuuluu esimerkiksi vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Nykypäivänä työelämätaidot korostuvat ammatillista osaamista enemmän. Ongelmanratkaisu- sekä itsensä johtamistarpeet ovat nostaneet nykypäivänä päätään, sillä ihmisiltä odotetaan työpaikoilla hyvää suorituskykyä. Tästä huolimatta suuri osa työnantajista on edelleen kiinnostuneita kehittämään vain työntekijöidensä ammatillista osaamista. (Eklund 2021.)

Osaamisen kehittäminen perustuu aina tarpeeseen. Kehittämistarpeen pitää ilmetä joko yrityksestä, työyhteisöstä tai yksilöstä. Kehittämistarvetta pitää aina tarkastella nykyhetken kuin tulevaisuudenkin kannalta. Kehittämistarpeen ollessa tiedossa, voi organisaation seuraavaksi keskittää ajatuksensa kehittämismenetelmän valintaan. Osaamisen kehittämismenetelmiä ja -tapoja on useita erilaisia. (Joki 2021, 120–121.) Osaamisen kehittäminen onkin määritelty toiminnaksi, jossa osaamisen tasoa parannetaan erilaisten menetelmien avulla. Tällaisia menetelmiä on esimerkiksi henkilön perehdyttäminen ja kouluttaminen, tai suunniteltujen muutoksien toteuttaminen. (Eliström & Kock 2008, 7.) Perehdytyksellä pyritään aina lähtökohtaisesti kehittämään uutta työntekijää. Uuden työntekijän lisäksi organisaatio kehitetään myös perehdyttäjää tehtävässään. (Hyppänen 2013, 127.) Yllä mainittujen asioiden lisäksi osaamista voidaan kehittää myös sijaistamalla muita työntekijöitä, projektiluontoisten työtehtävien avulla tai toimenkuvan laajentamisella. Työnantaja voi tarjota henkilöstölleen myös ammattilehtiä, verkkokursseja tai koulutusohjelmia. (Joki 2021, 120–121.) Kaikki osaamista kehittävät menetelmät eivät siis vaadi työnantajalta suuria rahallisia satsauksia. Työntekijöitä voidaan kehittää myös yksinkertaisilla ongelmanratkaisutehtävillä tai pienillä päivämuutoksilla, jolloin he joutuvat sopeuttamaan tekemistään pulmien mukaisesti. Osaamisen kehittäminen voi kohdistua yksilöihin, työryhmiin tai koko henkilöstöön. (Viitala 2021, 129.)

Kehittämistarpeen ja -menetelmien lisäksi organisaation tulee miettiä myös kehitystoiminnan laatua, taloudellisuutta sekä tehokkuutta (Viitala 2021, 122). Jotta osaamisen kehittämisestä saadaan mahdollisimman tehokasta, on organisaation oltava suunnitelmallinen. Osaamisen kehittäminen liitetään usein osaksi yrityksen vuosisuunnitelmaa, ja siinä määritellään kehittämisen painopisteet, aikataulu, tuloksien seuranta sekä suuntaa antava budjetti. (Mts. 126.) Liiketoimintastrategiaan ja eri suunnitelmiin lisätyt kehittämistarpeet auttavat esihenkilöä osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamiseen kuuluu esimerkiksi osaamistarpeiden tunnistaminen, tavoitteiden ja menetelmien valinta sekä osaamisen ja yhteistyökumppaneiden hankinta. (Hyppänen 2013, 114–115.) Esihenkilöllä tulee olla kyseessä olevan alan ammatillista osaamista, erinomaiset vuorovaikutustaidot sekä kyky arvioida omaa tekemistään. Näin hän voi johtaa osaamista onnistuneesti. Tämän lisäksi esihenkilön toiminnan tulee aina olla linjassa työnantajan osaamistavoitteiden ja budjetin kanssa. Esihenkilön tulee myös olla innostava ja kannustava henkilöstön kehittämistä kohtaan. (Mts. 131.)

Kohdehenkilön, jonka osaamista lähdetään kehittämään, tulee tuntea toiminta mahdollisimman helpoksi ja hyödylliseksi itselleen. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on parantaa ja tehostaa yksilön suorituskykyä. Näin yritys myös mahdollistaa omia tulevia muutoksiaan sekä vahvistaa omaa osaamisperustaansa. (Viitala 2021, 122.) Yritysmailmassa nimenomaan muutos tekee osaamisesta riittämättömän. Tämän takia ihmisten pitää pystyä sopeutumaan jatkuviin oppimisprosesseihin. (Viitala 2005, 29.) Henkilöstön tulee perusosaamisen lisäksi pystyä kehittämään itseään, hankkimaan uusia taitoja sekä hyödyntämään osaamistaan. Osaamista voidaan hankkia uusilla rekrytoinneilla, ostamalla osaamista tai kehittämällä nykyisiä työntekijöitä. (Hyppänen 2013, 107.) Osaavan henkilöstön avulla organisaatiot pysyvät muutосkykyisinä. Tämän lisäksi yrityksellä tulee myös olla ymmärrystä ihmisten ajattelumalleista, laadukkaasta tiimityöskentelystä, taitoa hahmottaa kokonaisuuksia sekä mahdollisuus kehittää yksilöitä, jotta muutосkykyisyys pystytään takaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Eklund 2021).

Ihmisen oppiminen ei lopu koulutaipaleen päätökseen, eikä työssäoppiminenkaan lopu perehdytykseen. Henkilö, joka haluaa kehittää itseään ja on innokas oppimaan, tulee aina pärjäämään työelämässä. (Joki 2021, 118–119.) Osaaminen on työelämän keskiössä, ja näin myös organisaatioiden menestys on riippuvainen yksilöiden panoksista (Viitala 2021, 40). Työelämä on nykyään yksi oppimispaikka. Yhä suurempi osa opiskelijoista työllistyy omalle alalleen jo kesken opintojen.

Tämä johtuu osittain siitä, että työnantajilla on pulaa osaavista tekijöistä, ja osakseen myös siitä, että työnantajat pystyvät kouluttamaan opiskelijat nopeammin kuin oppilaitokset. Kun työelämä muuttuu jatkuvaa tahtia, on joidenkin oppilaitosten vaikea pysyä muutoskierteiden mukana. Työpaikka valikoituukin yhä useammin sen perusteella, missä työnantaja on valmis panostamaan työntekijöiden koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. (Ojala 2018, 20.)

Yrityksen kilpailukyky ja tulevaisuuden menestys ovat osaltaan riippuvaisia työntekijöiden olemassa olevasta osaamisesta, vaikka menestys vaatii useaa muutakin asiaa. Organisaation visio, missio, toiminta-ajatukset ja arvopohja luovat erittäin hyvän perustan yrityksen menestymiselle. Edellä mainittujen asioiden lisäksi menestys on sidottu yrityksen osaamispääomaan ja hyvin suunniteltuun strategiaan. Kannattava tulevaisuus edellyttää yritykseltä osaamistarpeiden tiedostamista ja jatkuvan kehittymisen takaamista. (Hyppänen 2013, 109.) Ojala (2018, 129) mainitsee teoksessaan siitä, miten yritykset kehittyvät vain ihmisten kautta, ja tämän takia suurin huomio tuleekin kiinnittää olemassa oleviin työntekijöihin. Kehittyminen edellyttää aina oikeaa asennetta sekä tietämystä yrityksen päämääristä. Hyppänen (2013, 107–108) puolestaan kertoo tekstissään osaamisen kokonaisuudesta. Osaaminen edellyttää tiedon lisäksi taitoa ja tahtoa. Taidon avulla ihminen osaa soveltaa saatua tietoa ja kykenee hyödyntämään sitä käytännössä. Tahdolla puolestaan tarkoitetaan halua ja motivaatiota oppia ja kehittyä. Viitala (2021, 42) puolestaan selventää tekstissään, että yrityksen tulos on riippuvainen henkilöstön tahdonvoimasta. (Ojala 2018, 129; Hyppänen 2013, 107–108; Viitala 2021, 42.)

### **Osaamisen merkitys työmotivaatioon**

Ihminen pyrkii luontaisesti etsimään tekemiselleen merkitystä tai jonkinlaista selitystä. Jos työlle ei löydetä tarkoitusta, työntekijän motivaatio romahtaa. Työ koetaan mielekkääksi, kun osaaminen vastaa työn haastavuutta, tavoitteet ovat saavutettavissa ja työstä saa oikeudenmukaisen sekä houkuttelevan palkkion. Esihenkilön näkökulmasta tämän yhtälön toteuttaminen saattaa tuntua hankalalta, sillä jokaisen ihmisen motivaatio, taitotaso ja työn vaatimukset ovat yksilöllisiä. Tutkimuksien mukaan motivaation laskulle on kuitenkin löydetty paljon yhteisiä tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi epäoikeudenmukainen johtaminen, epäselvät säännöt, eriarvoinen kohtelu ja huonot mahdollisuudet kehittyä työssä. Työmotivaatiota voidaan puolestaan edesauttaa esimerkiksi onnistuneilla rekrytoinneilla, työn muotoilulla sekä osaamisen ja ilmapiirin kehittämisellä. (Viitala

2021, 42.) Korkea työmotivaatio edistää työntekijän tahtoa saavuttaa omia tavoitteitaan työssä (Kostamo 2017, 37).

Motivaatio jaetaan kahteen kokonaisuuteen. Nämä ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on ihmisen tyydyttämistä onnistuneella työsuorituksella tai saavutuksella. Ulkoinen motivaatio puolestaan perustuu palkkioiden saavuttamiseen. Sisäinen motivaatio voidaan liittää itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Viitala 2021, 42.) Mielekkään työn avulla on mahdollista saavuttaa sisäinen motivaatio. Mielekäs tekeminen tuottaa positiivisia tunteita ja kokemuksia. Sisäinen motivaatio perustuukin ihmisen psykologiseen tarpeeseen, jossa kyseinen yksilö tuntee itsensä kyvykkääksi ja yhteenkuuluvaksi eri ympäristöissä. (Kostamo 2017, 36–38). Sisäinen motivaatio ei kuitenkaan yksin riitä työn suorittamiseen. Työn suorittaminen vaatii ulkoista motivaatiota. (Mts. 80.) Palkkiot, jotka liittyvät usein ulkoiseen motivaatioon, voivat olla rahallisia korvauksia, turvallisuutta, arvostusta tai muita taloudellisia etuja. Ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitys korostuu, kun työ on hyvin rutiininomaista. (Viitala 2021, 42.)

Osaamisen kehittäminen ja työmotivaatio liittyvät vahvasti toisiinsa. Ellström ja Kock (2008) kertovat kirjoittamassaan artikkelissa tutkimuksesta, jonka mukaan osaamisen kehittäminen työpaikalla lisäsi oppimismotivaatiota sekä kiinnostusta uusien uramahdollisuuksien kohtaan. Tämän lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden itseluottamus ja itsenäisesti työskenteleminen lisääntyivät osaamisen kehittämisen johdosta. Osaamisen kehittämisessä löytyi yhteyksiä myös parempaan vastuullisuuteen sekä korkeampaan työtyytyväisyyteen. (Ellström & Kock 2008, 13.) Osaamisen kehittämisellä on liitoksia myös työhyvinvointiin. Manka ja Manka (2016, 55) mainitsevat teoksessaan useita esimerkkejä siitä, kuinka työhyvinvointia voidaan parantaa. Yhdessä listauksessa osaamisen vahvistamisen ja kyvykkyyden tukemisen kerrotaan parantavan työhyvinvointia työpaikalla. Näillä on positiivinen vaikutus työhyvinvointipääomaan. Työhyvinvointipääoman perustana toimii osaava henkilökunta, jolla on innokkuutta oppia asioita ja kehittää itseään. (Manka & Manka 2016, 55.) Myös henkilökunnan toiveiden kuunteleminen, toiveiden toteuttaminen ja urakehityksien mahdollistaminen kohentavat työhyvinvointia huomattavasti (Joki 2021, 153).

## 4.6 Työhyvinvointi

Huhtan ja Myllyntauksen (2022, 179) mukaan työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa kykyä suoriutua ja palautua työn fyysisestä puolesta, kun taas psyykinen hyvinvointi kuvaa työntekijän työhön liittyviä tunteita ja ajatuksia. Sosiaalinen hyvinvointi liittyy puolestaan työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. (Mts. 180.) Kauhanen ja Hellström (2016, 21) painottavat, että terveellinen ja turvallinen työympäristö on jokaisen työntekijän oikeus, mutta sei ei yksin riitä, vaan työyhteisön tulee olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvinvoiva. Työnantajan tehtävä on huolehtia, ettei työn vaatimukset kasva liian suuriksi ja tunnistaa tekijöitä, jotka voivat kuormittaa hyvinvointia. Ennen kaikkea työnantajan keskeinen tehtävä on taata työntekijöille työympäristö, toimintamallit ja johtamistavat, jotka mahdollistavat hyvinvoinnin tukemisen. (Huhta & Myllyntaus 2022, 179.)

Työkyky on työhyvinvoinnin perusta ja se muodostuu työntekijän voimavarojen ja työn tasapainosta. Työntekijän voimavaroilla tarkoitetaan henkilökohtaista terveyttä ja toimintakykyä, osaamista sekä omia arvoja ja asenteita. Työ puolestaan pitää sisällään työympäristön, työyhteisön, työn organisoinnin sekä johtamisen. Tasapaino voi vaihdella eri elämänvaiheissa ja tasapainon ylläpitäminen vaatii työn ja voimavarojen jatkuvaa yhteensovittamista. (Kauhanen & Hellström 2016, 22–24.) Mannermaan (2022, 289) mukaan työkyvyn johtamisessa on kyse työolosuhteiden kehittämistä ja työkyvyn riskien tunnistamisesta ja niihin vaikuttamisesta. Työkykyjohtamisen keskiössä on aktiivinen ja vastavuoroinen vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen. (Mannermaa 2022, 289.)

Kallosen ja Kuhmosen (2021, 65) mukaan työmotivaatio on keskeinen osa työntekijän hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Motivaatioon liittyy keskeisesti työn imu, jonka myötä työntekijä on sitoutunut työhönsä ja innokas kehittämään omaa osaamistaan. Työn imu vaikuttaa suoraan työntekijän hyvinvointiin ja kokemukseen onnellisuudesta. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 65.) Mikäli työ ei tuota työntekijälle työn imua tai työ ei itsessään motivoi, tulee työtä kehittää vastaamaan paremmin työntekijän tarpeita. Työterveyslaitoksen julkaisussa (Työn tuunaaminen n.d.) puhutaan työn tuunaamisesta, jolla tarkoitetaan työn muokkaamista vastaamaan työntekijän tarpeita, arvoja ja vahvuuksia. Työn tuunaaminen ei ole pelkästään työnantajan vastuulla vaan työntekijä voi itse ottaa vastuun oman työnsä kehittämisestä. Työn tuunaamista voidaan tehdä myös yhdessä tiimin kanssa tunnistaen tiimin työn imua vahvistavat tekijät ja lähteä kehittämään niitä yhdessä. Työn

tuunaamisen hyötyinä nähdään työn imun ja mielekkyyden vahvistuminen, työn vaatimusten ja omien kykyjen tasapainon löytäminen, työuupumuksen ehkäiseminen ja työssä suoriutumisen vahvistaminen. (Työn tuunaaminen n.d.)

Kauhasen (2012, 200) mukaan useimmiten työpaikan kulttuuri, arvot ja työntekijöiden tavoitteet työntekoon toimivat työhyvinvoinnin esteenä. Työpaikan turvallisuus ja terveys eivät ole itsestäänselvyyksiä, vaan niiden ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii jatkuvaa työtä. (Kauhanen 2012, 200.) Manka ja Manka (2016) korostavat, että työhyvinvointia tulisi kehittää suunnitelmallisesti organisaation tavoitteiden kautta, sillä työhyvinvointia ei voi irrottaa erilliseksi toiminnaksi. Kehusmaa (2011, 222) jatkaa, että työhyvinvointi ei ole irrallinen osa organisaation toiminnassa, vaan se tulisi näkyä työpaikan arjessa jatkuvasti. Työhyvinvointi pohjautuu strategiatyöhön, jonka toteuttamiseen osallistuu koko henkilöstö. Henkilöstöä sitouttava strategiatyö mahdollistaa sen, että jokainen henkilöstön jäsen tietää oman roolinsa ja merkityksensä yrityksessä ja sitä kautta kokee tekevänsä arvojen mukaista työtä. (Manka & Manka 2016; Kehusmaa 2011, 222.)

Henkilöstöetujen tarjoaminen on yksi keino kehittää ja tukea työntekijöiden hyvinvointia. Kauhasen (2012, 202) mukaan henkilöstöedut ovat yrityksen itsemäärittämiä henkilöstön terveyttä ja viihtyvyyttä tukevia liitännäispalveluja, jotka auttavat työn ja muun elämän yhdistämistä. Henkilöstöedut voidaan nähdä yrityksiä erottelevana tekijänä sen mukaan, miten se huolehtii työntekijöidensä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Kauhanen 2012, 202.) Aura ja Ahonen (2016) mainitsevat tekstissään siitä, että työnantaja voi tarjota henkilöstölle esimerkiksi liikuntaseteleitä, joiden avulla he tukevat työntekijöiden liikunnan harrastamista. Henkilöstön liikuntakäyttäytyminen on tärkeä osa organisaation strategista hyvinvointia, sillä liikunnan terveysvaikutukset vaikuttavat sairauspoissaolojen määrään ja näin ollen organisaation tuloksellisuuteen. Työpaikalla voidaan järjestää myös yhteisiä liikuntatapahtumia ja -kampanjoita, jotka tukevat sekä työntekijöiden hyvinvointia että yhteisöllisyyden kehittämistä. (Aura & Ahonen 2016.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii vastavuoroista yhteistyötä koko henkilöstön kesken, sillä jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä (Joki 2021, 102). Kehusmaan (2011, 122) mukaan työhyvinvointia edistävässä kulttuurissa huomio tulee kiinnittää niin yksilöön kuin koko yhteisöönkin. Yhteisön osalta huomio tulee kiinnittää yhteisöllisyyden sekä yhteenkuuluvuuden edistämiseen, kun taas yksilötasolla huomio kiinnitetään yksilön tarpeisiin. (Kehusmaa 2011, 122.) Berlin (2019, 189) korostaa omassa tekstissään, että ohjauksella

ja palautteen antamisella on merkittävä rooli työn merkityksellisyyden kokemiseen. Merkityksellisyys antaa työlle varmuutta ja arvostusta. Muilta työntekijöiltä ja esihenkilöltä saatu arvostus nähdään myös vaikuttavan suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin. (Mts. 189.)

Työyhteisössä, jonka toimintaa ohjaa luottamus ja avoimuus myös työhyvinvointi ja työiihtyvyys on hyvällä tasolla. Hyvinvoivassa työyhteisössä johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi, yhteiset pelisäännöt ohjaavat työtä, työntekijät tietävät yrityksen ydintehtävän, oman roolinsa sekä työnsä merkityksen. Yhteinen kunnioitus ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistavat työntekijöille vapauden ilmaista itseään sekä ajatuksiaan. Avoimuutta ja luottamusta edistetään oikeudenmukaisella toiminnalla, jonka keskiössä on toisen kunnioitus ja tukeminen. (Joki 2021, 150–154.)

## 4.7 Etätyö

Hietala ja muut (2021, 422) määrittelevät etätyön työnteonmallina, jossa työskentely tapahtuu pääosin kotona tai työntekijän valitsemassa paikassa. Etätyöskentely voi olla täyspäiväistä tai osittaista. Etätyö yhdistetään usein hajautettuun, tai ajasta ja paikasta riippumattomaan työhön. Hajautetussa työssä hyödynnetään kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikkaa ja sille on ominaista, että tiimin jäsenet saattavat työskennellä eri osoitteista käsin. Ajasta ja paikasta riippumattomalle työlle on ominaista, että työtä voi tehdä hyvin joustavasti omien aikataulujen ja rytmin mukaan. (Vilkman 2016, 13–14.)

Etätyö perustuu aina työntekijän ja työnantajan väliseen sopimukseen. Sopimukseen on hyvä kirjata etätyön pelisäännöt esimerkiksi, kuinka paljon voi työskennellä etänä, kuinka työaika seurataan, työturvallisuus ja miten työ ja vapaa-aika erotetaan toisistaan. (Mannermaa 2022, 340; Hietala ym. 2021, 422.) Hannin, Kettusen ja Tähtisen (2022, 153) mukaan erillinen etätyösopimus kannattaa laatia silloin, kun kyseessä on pysyvä etätyö. Vapaaehtoisesta etätyöstä puhutaan, kun työnantaja mahdollistaa työntekeksen muualla kuin työpaikalla. Vapaaehtoinen etätyö ei tarvitse välttämättä erillistä etätyösopimusta vaan riittää, että työnantaja antaa työntekijöille ohjeistuksen työpaikan etätyökäytännöistä. (Hanni ym. 2022, 153–154.)

Etätyön yleistymisen myötä, siitä on tullut yrityksille keino näyttäytyä houkuttelevana ja joustavana työnantajana. Vilkman (2016, 18) korostaakin, että yritys voi parantaa työn laatua, vahvistaa

omaa työnantajakuvaansa ja erottautua muista, tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden joustavaan työhön, johon työntekijät haluavat myös sitoutua. Joustava etätyömahdollisuus voi toimia yrityksen kilpailukeinona ja houkutella osaavia sekä sitoutuneita työntekijöitä yritykseen. (Vilkman 2016, 18.) Myös työntekijät osaavat odottaa ja vaatia etätyömahdollisuutta ja sen tuomaa joustavuutta. Hannin ja muiden (2022, 153) mukaan useilla toimialoilla työntekijät osaavat arvostaa etätyötä, mikäli työnkuva sen sallii, ja etätyömahdollisuus selvitetään usein jo rekrytointivaiheessa.

Perehdytyksen merkitys korostuu, kun uusi työntekijä tulee suoraan etätöihin. Jo ennen työn aloitusta on hyvä huolehtia, että työntekijälle on varattu etätyöskentelyyn tarvittavat välineet sekä tunnukset. Työnantajan on myös hyvä huolehtia siitä, että työntekijällä on kotonaan työvälineet, jotka tukevat työntekijän työskentelyä ja ergonomiaa. (Hietala ym. 2021, 318.) Etätyönjohtamisessa korostuu entisestään suunnitelmallisuus ja sekä yhteisen ymmärryksen luominen työpaikan pelisäännöistä ja tavoitteista. Kurttilan ja Aallon (2021, 209) mukaan samoin kuin lähijohtaminen, etäjohtaminen vaatii onnistuakseen suunnitelmallisuutta, suunnan näyttämistä sekä yhteistyön valmentamista. Hietalan ja muiden (2021, 315) mukaan tarkkojen työohjeiden ja sääntöjen sijaan, henkilöstölle tulisi selventää mitä heidän työltänsä odotetaan ja mitkä ovat työn tavoitteet. Keskiössä on yhteisen ymmärryksen jakaminen tiimin kesken siitä, mitä etätyössä tulisi saada aikaan ja mitkä ovat yhteiset tavoitteet. (Hietala ja muut 2021, 315.)

Etätyöllä nähdään olevan suora vaikutus työnteon tehostumiseen sekä keskittymisen parantumiseen. Etätyön myötä normaalit toimistolla tapahtuvat kohtaamiset ja keskeytykset vähenevät ja työntekijä voi saada enemmän aikaiseksi työskennellessään esimerkiksi kotoa käsin. (Aalto & Kurttila 2021, 46.) Hietala ja muut (2021, 319) tuovat esiin, että keskittymistä voi kuitenkin häiritä jatkuvat sähköpostiviestit sekä pikaviestimien keskeytykset. Työyhteisössä olisikin hyvä sopia sähköpostikäytännöt ja pelisäännöt siihen, missä ajassa viesteihin on hyvä vastata. (Hietala ja muut 2021, 319.)

Etätyön nähdään lisäävän myös työntekijän itsenäisyyttä sekä luottamusta, sillä etätyön myötä työntekijän vastuu ja itseohjautuvuus omasta työstään korostuvat entisestään (Vilkman 2016, 17). Onnistuakseen etätyö tarvitsee luottamusta niin työnantajalta kuin työntekijältä. Työnteon valvomisen ja työskentelyn rajoittamisen sijaan työntekijöille on tarjottava vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työskentelykäytäntöihin, sillä vain tämä johtaa onnistuneeseen etätyöskentelyyn.

(Hietala ym. 2021, 314.) Laken (2013, 162) teoksen mukaan kulttuuri, joka pohjautuu luottamukseen, mahdollistaa työskentelyn, jossa työntekijät kokevat vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tämä vaatii esihenkilöltä entistä terävämpiä ja sopeutuvampia vuorovaikutustaitoja. (Lake 2013, 162).

Joustavan etätyön yksi isoimmista huolenaiheista on tiimin yhteishengen ja identiteetin menetys, mutta hyvä tiimityö tarvitseekin johtamista työskentelypaikasta riippumatta (Lake 2013, 164). Vilkinen (2016, 43) tuo esiin, että yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaatii kuitenkin enemmän huomiota etäjohtamisessa, kun työskennellään erillään muista ja luontainen vuorovaikutus vähenee. Hietalan ja muiden (2021, 319) mukaan yhteisöllisyyden ja työpaikkaan sitoutumisen vahvistamiseksi tulisi löytää keinoja ja tapoja, joiden avulla edistetään tiimin vuorovaikutusta. Kommunikaation tueksi tuleekin valita ne työkalut, jotka tukevat tiimin viestintää ja yhteydenpitoa. Tiimin sisällä olisi hyvä käydä yhteisiä keskusteluja eri kommunikointitavoista. Näin voidaan löytää jokaisen tiimiläisen kanssa kommunikaatiomuoto, mikä tukee hänen tarpeitaan ja auttaa avautumaan omista tuntemuksista. Esihenkilön velvollisuus on huolehtia siitä, että työntekijöillä on pääsy viestintätyökalujen pariin sekä työntekijät saavat riittävästi tukea niiden käyttöön. (Hietala ym. 2021, 317.)

Kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin vähentyessä ja viestinnän siirtyessä viestintäkanaviin myös väärinymmärryksien määrä kasvaa ja vastavuoroisen viestinnän merkitys korostuu entisestään. Näiden väärinymmärryksien välttämiseksi työyhteisössä pitäisi taata psykologisen turvallisuuden tunne, niin että jokainen työntekijä voi jakaa tiimilleen rehellisesti omia ajatuksiaan ja vaikeuksiaan ilman, että tulee arvostelluksi. (Hietala ym. 2021, 314–317.)

Etätyön myötä usein työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät. Mannermaa (2022, 337) korostaakin, että asiantuntijatyössä työajan kuormittavuus pohjautuu usein työn järjestelyihin. Syitä ylikuormitukselle voi olla työmäärä, venyneet työpäivät, kiire ja liikkuva työ. (Mannermaa 2022, 337.) Hietalan ja muiden (2021, 320) mukaan työ ja vapaa-aika on haastavampi erottaa etätyössä ja työntekijä voi kokea, että hän on koko ajan töissä. Yhteisiä keskusteluja työn ja vapaa-ajan erottamisesta on hyvä käydä tiimin kesken. Työntekijöitä on hyvä kannustaa suunnittelemaan oma aikataulu ja työskentely niin, että se huomioi työntekijän hyvinvoinnin kokonaisuutena kuin myös tiimin aikataulut. Etätyössä myös työn merkityksellisyys korostuu, koska toimistolla tehtävän työn yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen puuttuu. Onkin hyvä varmistaa, että työntekijät pitävät omasta työstään ja motivoituvat siitä. (Hietala yms. 2021, 320.)

## 5 Tulokset

Tutkimus ei ole valmis, kun tutkimusaineistot on analysoitu. Analysointien tulkinta on se vaihe, joka erottaa tutkimuksen arkisesta päättelystä. Aineiston analysoinnin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää auki. Tulkinnoilla tarkoitetaan analysoinneista nousevien merkityksien selittämistä sekä selkeyttämistä. Tuloksissa tutkijan on pyrittävä löytämään synteesejä eli yhteen kokoavia pääseikkoja, jotka pyrkivät vastaamaan asetettuihin ongelmiin. (Puusa & Juuti 2020, 154–155.)

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin monimenetelmäisesti ja aineistonkeruumenetelmiä käytettiin monipuolisesti (ks. kuvio 2.). Aineistonkeruumenetelminä käytettiin toivelistatekniikkaa, kyselylomaketta, teemahaastatteluja, lomakehaastattelua sekä workshoppeja. Jokainen aineistonkeruumenetelmä mietittiin tarkkaan, jotta jokainen menetelmä tuottaisi tutkimukselle lisäarvoa ja tutkijoille uutta tietoa. Toivelistatekniikka toimi tutkimuksen alkumenetelmänä, jonka avulla tutkijat kartoittivat toimeksiantajan toiveita ja näkemyksiä koskien tulevaa henkilöstöopasta. Kyselylomakkeen kysymysten (ks. liite 2.) avulla tutkijat saivat henkilöstön ajatukset ja toiveet kuuluviin koskien henkilöstöopasta. Teemahaastatteluita tutkijat järjestivät ennen henkilöstölle suunnattua kyselyä sekä sen jälkeen. Näiden aineistonkeruuvaiheiden jälkeen tutkijoilla oli erinomainen kokonais käsitys siitä, mitä yritys ja henkilöstö tulevalta henkilöstöoppaalta toivovat.

Tämän jälkeen tarkoituksena oli saada kasaan henkilöstöoppaan lopullinen sisällysluettelo, oppaan tekstisisällöt sekä pohtia, kuinka henkilöstöopasta tullaan kehittämään tulevaisuudessa. Nämä tarpeet täytettiin haastatteluiden avulla, jotka suunnattiin toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilölle sekä toimitusjohtajalle. Teemahaastattelut keskittyivät henkilöstöoppaan niin sisällysluettelon kuin tulevaisuudenkin suunnitteluun. Lomakehaastattelu (ks. liite 3.) puolestaan suunniteltiin antamaan tutkijoille tarkkaa tietoa koskien henkilöstöoppaan sisältöjä. Viimeisenä aineistonkeruumenetelmänä tutkijat käyttivät yhteisöllistä workshop -menetelmää, jonka avulla henkilöstöopasta arvioitiin useaan eri otteeseen ja muokattiin aina jälkikäteen.

### **Toivelistatekniikka**

Toivelistatekniikkaa hyödynnettiin aineistonkeruun alkuvaiheessa kartoittamaan toimeksiantajan ajatuksia ja toiveita tulevan henkilöstöoppaan suhteen. Aineistonkeruu toteutettiin avoimena keskusteluna toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa ja keskustelun aikana kehittämistyön tutkijat

kirjasivat ylös kaikki haastattelun aikana nousseet ideat ja ajatukset. Toimeksiantajan edustaja osallistui toiveiden kirjaamiseen yhdessä tutkijoiden kanssa. Toivelistatekniikan avulla pyrittiin tuomaan esiin mahdollisimman paljon erilaisia ideoita ja ajatuksia, ilman minkäänlaisia rajoitteita. Keskustelussa nousseet ideat ja sanat analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin avulla saatiin luokiteltua selkeitä yläteemoja, alateemoja ja niiden kautta kyettiin hahmottelemaan yrityksen toiveet ja tavoitteet koskien henkilöstöopasta.

Pääteema	Alateemat
Viestintäkulttuuri	Tone of voice
	Yrityskulttuuri
	Arvot
	Sisäinen viestintä

Kuvio 5. Viestintäkulttuurin alateemat

Toivelistatekniikan analyysissä nousi vahvasti esiin yrityksen sisäinen viestintä ja tone of voice eli yrityksen yhteinen viestintätyyli. Haastateltava korosti, että oppaan tulisi kuulostaa ja näyttää yritykseltä ja olla linjassa yrityksen viestinnän kanssa. Muita analyysissä nousseita alateemoja oli yrityskulttuuri, arvot ja sisäinen viestintä. Haastateltava mainitsi, että yrityksen sekä sisäinen että ulkoinen viestintä on hyvin avointa ja viestintä pohjautuu aina yrityksen arvoihin. Haastateltava korosti, että henkilöstöoppaan viestinnän ja sisällön tulisi myös olla avointa ja heijastaa yrityksen kulttuuria. Analysoinnin pohjalta näiden alateemojen yhteiseksi yläteemaksi löydettiin viestintäkulttuuri (ks. kuvio 5.).

Analysoinnin pohjalta tutkijoille vahvistui ajatus siitä, että henkilöstöopas tulee luoda heijastamaan yrityksen viestintäkulttuuria ja siitä tulee välittyä yrityksen yhteinen viestintätyyli eli tone of voice. Oppaan viestintätyylin tulee pohjautua yrityksen arvoihin ja tapan viestiä niin asiakkaiden kuin henkilöstön näkökulmasta. Analyysissä nousi vahvasti esiin yrityskulttuurin merkitys oppaassa uuden työntekijän näkökulmasta. Haastateltava nosti esiin, että oppaasta pitäisi käydä ilmi, millainen yrityskulttuuri organisaatiossa vallitsee ja millainen on yrityksen viestintätyyli. Yrityksen viestintä- ja yrityskulttuuria tukeva henkilöstöopas vahvistaa samaan aikaan myös yrityksen työnantajakuvaa.

<b>Pääteema</b>	<b>Alateemat</b>
Henkilöstöoppaan sisältö	Tervetuloivotus
	Yrityskulttuuri
	Yritystiedot
	Rekrytointi ja perehdytys
	Työsuhteen päätyminen
	Laitteisto
	Palkkaus
	Lomat
	Henkilöstöedut
	Kouluttautuminen
	Työterveyshuolto
	Viestintä

Kuvio 6. Henkilöstöoppaan sisällön alateemat

Toivelistatekniikan avulla tehtiin myös alustavaa hahmotelmaa henkilöstöoppaan sisällöstä (ks. kuvio 6.) ja rakenteesta. Analyysissa nousi esiin keskeisesti työsuhdeasiat sekä yritystiedot. Haasteltava kertoi, että opasta tultaisiin käyttämään perehdytyksen yhteydessä, joten sieltä tulisi löytyä keskeisimmät henkilöstöasiat esimerkiksi tiedot työterveyshuollosta, lomista, palkkauksesta, perehdytyksestä, kouluttautumisesta ja henkilöstöeduista. Haastattelussa korostui, että oppaasta tulisi löytyä myös yrityksen missio, visio ja arvot, jotta uusi työntekijä pääsee heti tutustumaan yritykseen ja sen taustoihin. Haasteltava myös painotti, että käytännön asiat, kuten esimerkiksi laitteet ja niiden saatavuus on hyvä nousta ilmi oppaasta.

Kuvion 6 kantavaksi yläteemaksi nousi henkilöstöoppaan sisältö. Analyysin myötä, tutkijat saivat ensikosketuksen siitä, millaista sisältöä toimeksiantajayritys toivoo henkilöstöoppaaseen. Tutkijat oivalsivat, että kyseessä on perehdytykseen tarkoitettu henkilöstöopas, joka kokoaa yhteen työntekijän kannalta keskeisimmät asiat, joista uuden työntekijän on hyvä olla tietoinen astuessaan uuteen yritykseen. Samaan aikaan opas toivottaa työntekijän tervetulleeksi yritykseen ja uusi työntekijä saa oppaan myötä käsityksen siitä, millainen työnantaja hänellä tulee olemaan.

Pääteema	Alateemat
Henkilöstöoppaan ominaisuudet	Sähköinen henkilöstöopas
	Canva-kuvankäsittelyohjelma
	Brändivärit ja -kuvat

Kuvio 7. Henkilöstöoppaan ominaisuuksien alateemat

Keskustelun avulla tehdyn toivelistatekniikan analyysin pohjalta yhdeksi kantavaksi teemaksi luokiteltiin myös henkilöstöoppaan ominaisuudet (ks. kuvio 7.). Alateemoina toimi sähköinen henkilöstöopas, Canva-kuvankäsittelyohjelma sekä brändivärit ja -kuvat. Haastateltava kertoi, että yritys käyttää Canva-kuvankäsittelyohjelmaa, ja he toivovat, että tuleva henkilöstöopaskin laadittaisiin samaa ohjelmaa käyttäen. Analysoinnissa nousi esiin, että sähköinen henkilöstöopas olisi paras mahdollinen vaihtoehto, jotta oppaan päivittäminen olisi yritykselle tulevaisuudessa vaivatonta. Haastateltava korosti, että oppaassa voisi hyödyntää yrityksen brändikuvia ja -värejä, jotta opas näyttäisi yrityksen mukaiselta.

Analyysin myötä kehittämistyön tutkijat oivalsivat, että brändivärien sekä -kuvien käytöllä tuetaan myös yrityksen yrityskulttuuria sekä vahvistetaan sitä, miltä yritys haluaa näyttäytyä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Toimeksiantajayritys on kasvava ja kehitysmuonteinen yritys, joten sähköisesti toteutettu opas on ainoa oikea vaihtoehto, kun opasta tullaan muokkaamaan ja päivittämään yrityksen kehityksen ja kasvun mukaisesti.

### Lomakekysely

Toivelistatekniikan analysoinnin myötä kehittämistyön tutkijat saivat hyvän alkukäsityksen siitä, mitä opas tulisi suurin piirtein pitämään sisällään. Seuraavaksi tutkijat halusivat kuulla työntekijöiden näkökulmia ja toiveita tulevasta oppaasta. Toimeksiantajayrityksen henkilöstölle suunnattiin lomakekysely (ks. liite 2.), joka toteutettiin otantamenetelmänä osalle toimeksiantajayrityksen työntekijöille. Kyselyyn vastaajiksi valittiin ne henkilöt, jotka eivät hallinnoi tai tuota sisältöä henkilöstöoppaaseen tulevaisuudessa, vaan toimivat oppaan käyttäjinä. Kyselyssä painotettiin työntekijöiden aiempia kokemuksia henkilöstöasioiden perehdytyksestä, kyseisten asioiden viestimisestä

sekä toiveita tulevasta henkilöstöoppaasta. Kysely osoitettiin toimeksiantajayrityksen 14 työntekijälle ja kyselyyn heistä vastasi 10. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 71 prosenttia.

Kyselylomakkeen saatetekstissä kerrottiin opinnäytetyötutkimuksen tausta ja tavoitteet, sekä mihin kyselyn vastauksia tullaan käyttämään. Opinnäytetyön kirjoittavat kontaktoivat kyselyyn osallistuvat työntekijät sähköpostin kautta ja linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostin yhteydessä. Kysely sisälsi niin monivalinta- kuin avoimiakin kysymyksiä, joihin vastaaminen tapahtui nimettömänä, eikä kyselyssä kysytty muitakaan taustamuuttujia. Osallistujille kerrottiin niin kontaktointivaiheessa kuin kyselyn saatetekstinkin yhteydessä, että kyselyyn vastaaminen tulee tapahtumaan nimettömänä. Kyselyyn vastaamiselle annettiin tietty päivämäärä, mihin mennessä kyselyyn pitäisi vastata. Määräajan puolivälissä vastaajille lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

Kaikki lomakekyselyn määrälliset kysymykset analysoitiin ja taulukoitiin suoranjakauman kautta, ja laadulliset kysymykset analysoitiin sisällönanalyysi-menetelmällä. Määrällisistä vastauksista saatiin konkreettiset vastausosuudet koskemaan perusjoukkoa, jotka havainnollistettiin taulukoiden avulla. Laadullisista vastauksista saatiin pääteemoja sekä siihen liitettäviä alateemoja, joista laadittiin kuvioita tuloksien hahmottamiseksi.

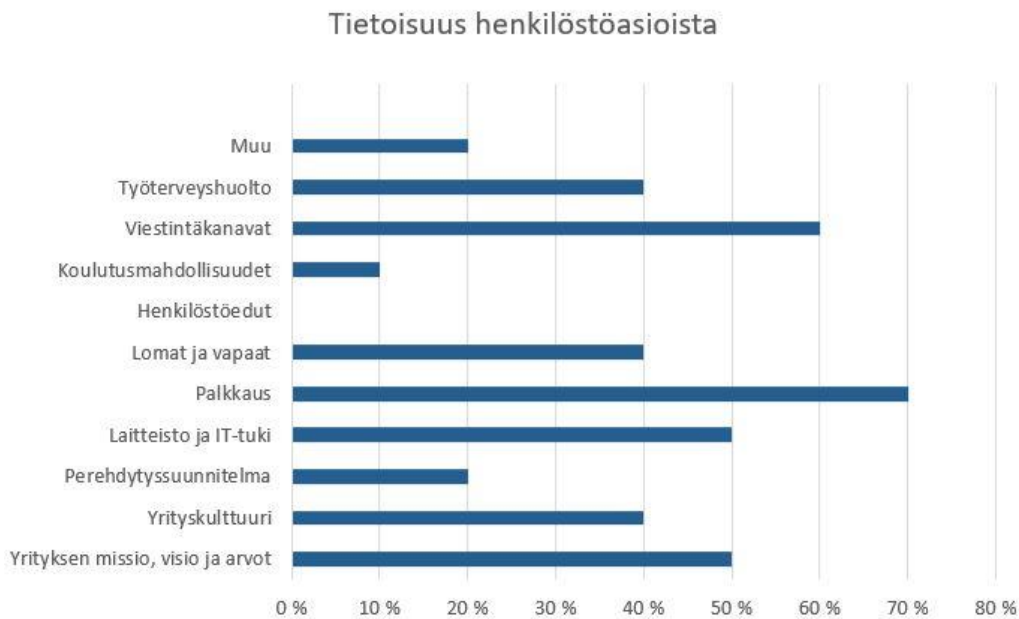
Taulukko 1. Suorajakauma henkilöstöoppaan tarpeellisuudesta työsuhteen alussa

	<b>N</b>	<b>10</b> <b>%</b>
Kyllä	10	100
Ei	0	0
<b>Yht.</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Kuten aiemmin on jo todettu, yrityksellä ei ollut ennestään henkilöstöoppaasta ja tarve sille on syntynyt yrityksen kasvun myötä. Ensimmäiseksi henkilöstöltä haluttiin kysyä henkilöstöoppaan tarpeellisuudesta. Vastaajilta kysyttiin, olisiko henkilöstöoppaasta ollut apua heidän työsuhteensa alussa. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat yllä olevan taulukon (ks. taulukko 1.) mukaisesti kyllä tai ei,

ja kysymykseen vastattiin oman mielipiteen ja kokemuksen mukaisesti. Yllä olevan taulukon mukaisesti kaikki kymmenen kyselyyn vastaa oli sitä mieltä, että henkilöstöopas olisi ollut hyödyllinen työsuhteen alussa. Vastauksista voidaan todeta, että henkilöstöopas tulee olemaan hyödyllinen työsuhteen alussa oleville ja sille on tarvetta, myös nykyisten työntekijöiden mielestä.

Taulukko 2. Tietoisuus henkilöstöasioista



Toivelistatekniikan analysoinnin myötä saatiin selville keskeisimmät teemat, jotka tulisi löytyä tulevasta henkilöstöoppaasta. Seuraavaksi haluttiin tietää, kuinka hyvin näistä teemoista oli kerrottu nykyisille työntekijöille. Vastaajilta kysyttiin, saivatko he tietoa listatuista asioista työsuhteen alussa (ks. taulukko 2). Vastaajat saivat valita valmiiksi listatuista asioista niin monta vaihtoehtoa kuin halusivat. Listattujen asioiden lisäksi vastausvaihtoehdoksi annettiin muu -vaihtoehto, johon vastaaja sai vapaasti kirjoittaa haluamansa vaihtoehdon tutkijoiden tiedoksi. Tällä kysymyksellä haluttiin kuulla työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka hyvin yritys kertoi näistä asioista työsuhteen alussa.

Työsuhteen alussa eniten tietoisia oltiin palkkauksesta, sillä 70 prosenttia vastaajista valitsi tämän vaihtoehdokseen. Toiseksi eniten oltiin tietoisia viestintäkanavista, koska 60 prosenttia vastaajista oli valinnut tämän. Yrityksen missiosta, visiosta ja arvoista, yrityskulttuurista, laitteistosta ja IT-tuesta, lomista ja vapaista ja työterveyshuollosta oltiin keskimäärin hyvin tietoisia. Perehdytys-

suunnitelmasta ja koulutusmahdollisuuksista oltiin suhteellisen huonosti tietoisia. Kukaan vastaajista ei ollut saanut tietoa yrityksen henkilöstöeduista työsuhteensa alussa. Vastaajista 20 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”Muu”. Toinen vastaajista kertoi, ettei ollut saanut ollenkaan perehdytystä, jonka vuoksi ei valinnut muita vaihtoehtoja, ja toinen vastaajista kertoi, ettei ollut saanut ollenkaan tietoa listatuista asioista.

Kyselylomakkeen kolmannessa kysymyksessä haluttiin tietää, mistä muista, kuin aiemmin mainituista asioista, vastaajat olisivat halunneet saada tietoa työsuhteensa alussa. Kysymys toteutettiin avoimena kysymyksenä, joten kyselyyn osallistuvat saivat vastata kysymykseen avoimesti kirjoittaen omat vastauksensa. Kysymyksellä haluttiin antaa toimeksiantajayrityksen henkilöstölle mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksia ja näkökulmia siitä, mistä asioista he olisivat halunneet saada tietoa aloittaessaan työn, ja mitä teemoja olisi hyvä olla tulevassa henkilöstöoppaassa.

<b>Pääteema</b>	<b>Alateemat</b>
Työyhteisön yhteiset pelisäännöt	Sisäisen viestinnän kulkeminen
	Matkustuskäytänteet
	Etätyökäytänteet
	Sairauspoissaolot ja käytännöt sairastuessa
	Kehityskeskusteluiden jaksottaminen
	Yleiset toimintatavat

Kuvio 8. Yhteisten pelisääntöjen alateemat

Vastauksissa nousi vahvasti esiin yrityksen yleiset toimintatavat ja peruskäytännöt esimerkiksi matkustamisessa, etätyöskentelyssä ja sairauspoissaoloissa. Vastauksissa korostettiin sitä, että kaikki yleisimmät käytännöt tulisi kirjata yhteen paikkaan, josta työntekijät voivat tarkistaa mieltä askarruttavia asioita. Vastauksissa nousi myös esiin se, että jokaisen työntekijän kanssa tulisi käydä tarkkaan läpi kaikki käytännön asiat ja varmistaa, että jokainen työntekijä on tietoinen niistä. Sisälönanalyysissa nousseita muita alateemoja (ks. kuvio 8.) oli sisäisen viestinnän kulkeminen ja kehityskeskusteluiden jaksottaminen. Analyysissa nousi esiin epätietoisuus siitä, kuinka viesti tärkeistä

asioista kulkee johdolta henkilöstölle ja keneen ottaa yhteyttä missäkin asiassa. Myös toive kehityskeskusteluista ja niiden jaksottumisesta ilmeni vastauksissa useaan kertaan. Näille alateemoille määriteltiin kantavaksi pääteemaksi työyhteisön yhteiset pelisäännöt.

Taulukko 3. Suorajakauma henkilöstöoppaan tarpeellisuudesta tällä hetkellä

	N	10 %
1	0	0
2	0	0
3	1	10
4	9	90
<b>Yht.</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Seuraavaksi haluttiin kuulla, kuinka tarpeelliseksi kyselyn vastaajat kokevat tulevan henkilöstöoppaan Green Carbonin työntekijöille tällä hetkellä. Kysymyksessä painotettiin, että opas tulee niin uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden käyttöön. Vastaajat arvioivat oppaan tarpeellisuutta asteikolla 1–4, jossa 1 oli ”En koe opasta tarpeelliseksi” kun taas 4 oli ”Koen oppaan erittäin tarpeelliseksi”. Kyselyyn vastaajista (ks. taulukko 3.) 90 prosenttia koki oppaan erittäin tarpeelliseksi ja valitsi vastausvaihtoehdoksi numeron 4, kun taas 10 prosenttia vastaajista valitsi vastausvaihtoehdoksi numero 3, eli he kokevat oppaan melko tarpeelliseksi.

Pääteema	Alateemat
Henkilöstöoppaan ominaisuudet	Helppolukuinen
	Selkeä
	Ajantasainen tieto
	informatiivinen
	Sähköinen versio
	Avoin
	Reunaehdot määrittävä
	Kattava

Kuvio 9. Henkilöstöoppaan ominaisuuksien alateemat

Viimeiseksi haluttiin kuulla vapaasti työntekijöiden toiveita ja ajatuksia koskien tulevaa henkilöstöopasta. Kysymys toteutettiin avoimena kysymyksenä, johon työntekijät saivat vastata vapaasti. Kysymyksen tavoitteena oli saada työntekijöiden ääni kuuluviin ja antaa heille mahdollisuus jakaa omia ajatuksiaan ja toiveita ilman rajoitteita. Vastauksien analysoinnissa nousi vahvasti esiin se, että oppaan tulisi olla selkeä ja helppolukuinen. Vastauksissa painotettiin, että oppaasta haluttiin informatiivinen ja kattava, ja sieltä tulisi löytyä kaikki oleellinen tieto mahdollisimman helposti. Muita sisällönanalyysin myötä nousseita alateemoja (ks. kuvio 9.) oli ajantasainen tieto, sähköinen versio, avoin ja reunaehdot määrittelevä. Vastauksissa todettiin, että oppaan olisi hyvä olla sähköinen versio, jotta se olisi työntekijöille helposti saatavilla ja oppaan sisällön päivittäminen olisi johtoportaalille vaivatonta. Analyysissa nousi myös esiin se, että oppaassa olisi hyvä määritellä reunaehdot esimerkiksi kouluttautumiselle ja oppaan tulisi olla sisällöltään ja viestinnältään avointa. Päätemaksi näille alateemoille asetettiin henkilöstöoppaan ominaisuudet, sillä se kokoaa kasaan kaikki nämä alateemat.

Pääteema	Alateemat
Henkilöstöoppaan käyttötarkoitus	Perehdytysmateriaali
	Työntekijöiden työn tukeminen ja ohjaaminen
	Ensisijainen tiedonlähde

Kuvio 10. Henkilöstöoppaan käyttötarkoituksen alateemat

Analysoinnin myötä tutkijat kehittivät vastauksista vielä yhden pääteeman (ks. kuvio 10.), joka oli henkilöstöoppaan käyttötarkoitus. Alateemoiksi muodostui perehdytysmateriaali, työntekijöiden työn tukeminen ja ohjaaminen ja ensisijainen tiedonlähde. Vastauksissa korostettiin selkeästi sitä, että oppaan tulisi koota yhteen kaikki tärkeimmät työsuhdeasiat ja oppaan tulisi olla ensisijainen tiedonlähde työntekijöille, jotta he voivat tarkistaa mahdollisesti epäselvät asiat. Vastauksissa mainittiin myös, että henkilöstöopas tulee oletettavasti toimimaan perehdytysmateriaalina uusille työntekijöille, ja samaan aikaan se ohjaa ja tukee kaikkien työntekijöiden työskentelyä.

## Haastattelut

Jokaisen haastattelun alkurunko oli sama riippumatta siitä, oliko kyseessä teemahaastattelu vai lomakehaastattelu. Jokaisen haastattelun alussa tutkijat kertoivat, mitä varten haastattelu järjestettiin ja mihin aineistoa tullaan käyttämään. Haastatteluiden alussa yksityiskohdat ja tarkemmat tiedot käytiin selvästi läpi ja varmistettiin, että haastatteluiden nauhoittaminen oli luvallista. Nauhoittamiset tapahtuivat samanaikaisesti kahdella puhelimella, jotta minimoitiin mahdolliset häiriötekijät tai nauhoituksen poistumisen riski. Haastatteluiden kestot vaihtelivat puolesta tunnista noin tuntiin. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten yrityksen toimitiloissa Jyväskylässä. Haastatteluiden jälkeen tallennetut nauhoitukset litteroitiin mahdollisimman nopealla aikataululla. Haastatteluiden litterointien pituudet vaihtelivat 7 sivusta 17 sivuun. Yhteensä litteroitua materiaalia kertyi 46 sivua. Kaikki haastattelut analysoitiin sisällönanalysillä. Jokaisesta haastattelusta saatiin pääteemoja ja selkeitä alateemoja. Jokaisesta haastattelusta rakennettiin pieni kuvio havainnollistamaan haastattelun tuloksia.

Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluihin valittiin henkilöitä, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa oleellisesti henkilöstöoppaan sisältöön, oikeuksiin, kehittämiseen ja yleiseen hallintaan. Haastateltavat henkilöt olivat vastuussa yrityksen henkilöstöhallinnollisista asioista, joten tutkijat saivat heiltä kaiken tarvittavan ja oleellisen tiedon kehittämistyötä varten. Haastatteluihin osallistuvien henkilöiden kohdalla painotettiin tarpeellisuutta ja oleellisuutta. Haastateltavien henkilöiden avulla koettiin saavutettavan tutkimukseen tarvittava saturaatio.

## Teemahaastattelut

Teemahaastatteluilla tutkijat painottivat jo aiemmin mainittuja ajatuksia, toiveita sekä tarpeita koskien henkilöstöopasta. Ensimmäisen teemahaastattelun tarkoituksena oli tutustua yritykseen, toimialaan, henkilöstöön sekä oppaan merkitykseen, sillä haastattelu pidettiin kehittämistyön alussa. Edellä mainitut päämäärät toimivat myös haastattelun teemoina. Ensimmäisen teemahaastattelun analysoinnin jälkeen tutkijat olivat saaneet kokonaiskäsityksen siitä, kenelle opasta lähdetään tekemään ja millaisia toiveita toimeksiantajalla on.

Pääteema	Alateemat
Organisaatiokulttuurin näkyvyys	Työnantajamielikuvan tukeminen
	Arvot
	Läpinäkyvyys
	Työntekijälähtöisyys
	Viestintäkulttuuri

Kuvio 11. Organisaatiokulttuurin näkyvyyden alateemat

Ensimmäinen teemahaastattelu pidettiin toimeksiantajayrityksen edustajalle eli tutkijoiden yhteishenkilölle, joka tulee tulevaisuudessa vastaamaan henkilöstöoppaan hallinnoinnista. Ensimmäisen teemahaastattelun analyysissä (ks. kuvio 11.) nousi jatkuvasti esille yrityksen toiveet oppaan läpinäkyvyydestä ja työnantajamielikuvan tukemisesta. Haastateltava kertoi yrityksen arvokeskusteluista, arvoista ja yrityksen tulevaisuudesta. Haastateltava huomautti myös, että opas halutaan tukevaksi osaksi työnantajamielikuvaa ajatellen. Analyysissä nousee useaan otteeseen esiin työntekijöiden tärkeys ja toimeksiantajan halu tehdä opas työntekijöitä varten. Useita kantavia alateemoja olivat siis yrityksen arvot, läpinäkyvyys toiminnassa sekä toimiminen työntekijälähtöisesti. Haastateltava painotti useaan otteeseen myös yrityksen viestinnällistä kulttuuria, joka halutaan osaksi oppaan toteutusta. Haastateltava tiedosti, että yllä mainittujen asioiden ilmaiseminen voi olla vaikeaa, mutta antoi tutkijoille vapaat kädet oppaan rakentamiseen ja kertoi tukevansa tekijöitä parhaalla mahdollisella tavallaan.

Kehittämistyössä päädyttiin näiden alateemojen avulla otsikkoon nimeltä organisaatiokulttuurin näkyvyys osana henkilöstöopasta. Tutkijat oivalsivat, että organisaatiokulttuurin esiin tuomisella tuetaan niin työnantajamielikuvaa, kuin viestinnällistä kulttuuriakin. Helposti lähestyttävän kulttuurin näkyvyys tukee niin yrityksen arvoja kuin työntekijälähtöisyyttäkin. Kehittämistyössä keskityttiin toimeksiantajayrityksen organisaatiokulttuurin tutkimiseen, jotta kulttuuria voidaan tuoda esille oppaan suunnittelussa ja viestinnällisissä osuuksissa.

Pääteema	Alateemat
Osaamisen kehittäminen	Kehittämismyönteinen työnantaja
	Osaamisen arvostaminen
	Työhyvinvoinnin tukeminen
	Kouluttaminen

Kuvio 12. Osaamisen kehittämisen alateemat.

Toisessa teemahaastattelussa tutkijat haastattelivat toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa ja teemoina toimivat yritysmielikuva, perehdytys, henkilöstöopas ja sen merkitys tulevaisuudessa. Yllä olevaan kuvioon (ks. kuvio 12.) on listattu analyysin teemat, jotka painottuivat haastattelussa. Haastattelun kantavina teemoina kulki toimeksiantajayrityksen henkilöstö ja sen kehittäminen. Tutkijat löysivät selvän yhteyden yrityksen haluun kehittää työntekijöidensä osaamista, pienin tai suurin liikkein.

Haastattelun analysointivaiheessa kävi ilmi, että haastateltava nosti useaan otteeseen esille yrityksen halun näyttäytyä kehittymismyönteisenä ja joustavana työnantajana. Haastattelun analysoinnista nostettiin esiin henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Haastattelusta on nostettu muutamia lainauksia alle, jotta alateemojen painoarvo nousee kunnolla esille. Lainaukset on muokattu hieman kirjakielisemmäksi, jotta teksti olisi ymmärrettävämpää. Sanojen merkitystä ei ole muokattu.

*No meillä on nyt jo se 15 työntekijää, ja kaks vuotta sitten meillä oli 3. Siitä voi piirtää vähän käyrää. Se on myös tietyllä tavalla meillä tällä hetkellä yksi haaste, ja myös syy siihen, minkä takia te istutte nyt siinä. Uudelle henkilöstöoppaalle olisi kyllä todella kova tarve.*

*Osa meidän työntekijöistä on ollut talossa vasta 3 vuotta, ja suurin osa vuoden tai alle. Niin me tässä myöskin koitetaan rakentaa sellaisia askeleita eteenpäin, että ihmiset pääsisi kehittymään sitten myöskin omissa työrooleissa tai esimieskuvioissa.*

Haastateltavan vastauksista oli selkeästi havaittavissa startup-yrityksen haasteet ja rekrytointien viime aikojen paljous. Yritys oli kasvattanut henkilöstöään alle kahdessa vuodessa mittavasti alku-ikäiseen nähden, ja kasvu ei haastateltavan vastauksien mukaan ole hiipumassa. Vastauksissa kerrottiin, että uusia rekrytointeja on jo suunnitteilla. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi henkilöstöhallinnollisten asioiden käsitteleminen on kasvanut suurempaan mittakaavaan kuin aiemmin. Työntekijöiden määrän kasvaessa yrityksen on pitänyt suunnitella uudenlaisia pelisääntöjä, käytäntöjä ja suunnitelmia työskentelynsä tueksi. Henkilöstöopas oli ollut johtoryhmän puheissa jo pitkään ja sen avulla haluttaisiin luoda lisäarvoa toiminnalle.

*Me tehdään tiukkaa asiantuntijatyötä, ja tehdään sitä vakavasti ja tosissaan. Mutta sitten kuitenkin semmoisella rennolla otteella, ja esimerkiksi rekrytoinneissa halutaan isosti painottaa myöskin persoonaa.*

Rekrytointien lisääntyessä haastateltava mainitsee, ettei rekrytointeja haluta hoitaa hutiloiden. Jokaiseen rekrytointiin halutaan keskittyä, ja yritys painottaa uusissa työkavereissa ammattitaidon lisäksi myös suuresti persoonaa. Haastattelun analyysissä nousi esiin, että yritys haluaa panostaa omiin työntekijöihinsä ja tukea heidän työhyvinvointiaan parhaalla mahdollisella tavallaan. Esihenkilöpolkuja halutaan mahdollistaa mahdollisuuksien mukaisesti, ja henkilöstöä halutaan kouluttaa esimerkiksi kielikurssien avulla. Haastattelussa nostettiin myös useaan otteeseen esille työntekijöiden ammattitaidon arvostaminen ja sen vaaliminen parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltava kertoi haastattelun lopussa, että tasavertaisella kohtelulla, läpinäkyvällä työllä sekä osaamisen kehittämisellä henkilöstö pysyy alan parhaimpina.

<b>Pääteema</b>	<b>Alateemat</b>
Perehdytys ja sen merkitys	Tulevaisuuden rekrytoinnit
	Perehdytystä tukevat materiaalit
	Työnantajan velvollisuus
	Pitkät työsuhteet
	Sitouttaminen

Kuvio 13. Perehdytys ja sen merkitys alateemat

Kolmannessa teemahaastattelussa tutkijoiden tavoitteena oli käydä läpi perehdytystä ja sen vaikutusta työntekijän kokemukseen sekä tulevan henkilöstöoppaan tarkka sisällysluettelo. Haastattelu pidettiin toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilölle, joka tulee hallinnoimaan henkilöstöoppasta ja vastaa osakseen henkilöstöhallinnollisista käytänteistä yrityksessä. Haastattelun ensimmäisestä teemasta, perehdytyksestä, tutkijat saivat kasaan selkeän sisällönanalyysin (ks. kuvio 13.). Haastattelussa mainittiin useaan otteeseen opetusmateriaalit ja henkilöstöoppaan merkitys osana perehdytysvaihetta. Kun haastattelussa käytiin läpi työntekijöiden kokemusta perehdytyksestä, päädyttiin uuteen aihepiiriin. Aihepiiri oli perehdytyksen suuri merkitys ja sen vaikutus yritykseen.

Haastattelussa ilmeni haastateltavan omaa pohdintaa työntekijöiden sitouttamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastateltava painotti onnistuneiden rekrytointien merkitystä, ja työnantajan velvollisuutta perehdyttää uudet työntekijät. Keskustelussa tultiin siihen tulokseen, että osa työnantajan velvollisuuksista olisi hyvä kirjata ylös henkilöstöoppaaseen. Esimerkiksi palkka-asiat ja perustyösuhdekäytännöt olisi hyvä olla työntekijöiden luettavana. Analyysin ryhmittelyssä nostettiin esiin myös kehittymismahdollisuudet ja motivoituneet työntekijät, jotka puolestaan johtavat pitkiin työuriin. Haastateltava kertoi, että heidän, kuten varmasti monen muunkin yrityksen, tavoitteena on pitää työntekijät yrityksessä mahdollisimman pitkään. Sitouttamiseen auttaa onnistunut perehdytys.

#### **Henkilöstöoppaan rakenne:**

- Tervetuloivotus
- Yritysesittely
- Missio, visio ja arvot
- Roolit
- Työskentelykäytännöt
- Työsuhdeasiat
- Viestintäkulttuuri
- IT-tuki ja järjestelmät
- Matkustuskäytännöt
- Yhteystiedot

Kuvio 14. Henkilöstöoppaan lopullinen rakenne.

Aineistojen ja tutkijoiden analyysien pohjalta haastateltava loi yhdessä tutkijoiden kanssa lopullisen henkilöstöoppaan rakenteen (ks. kuvio 14.). Kehittämistyön tutkijat ja toimeksiantajan edustaja kävivät tarkkaan läpi jo kerättyjä aineistoja esimerkiksi toivelistatekniikasta ja henkilöstölle suunnatusta lomakekyselystä, ja pohtivat yhdessä loogisesti etenevää rakennetta tulevalle oppaalle. Kerättyjen aineistojen pohjalta haastateltava ja tutkijat lähtivät liittämään eri aiheita keskenään. Toivelistaan merkatut tervetuloitovotukset ja yrityksen toimintatavat päätyivät sisällysluettelon alkuun. Haastateltava pohti henkilöstölle teetetyn kyselyn vastauksia yhdessä tutkijoiden kanssa ja lähes kaikki henkilöstön toiveet kyettiin sijoittamaan osaksi virallista sisällysluettelo. Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavan ajatukset ja henkilöstön toiveet kohtasivat hyvin henkilöstöoppaan sisältöjä ajatellen. Esimerkiksi työsuhdeasiat ja työskentelykäytänteet sekä niiden alaotsikot osuivat hyvin yhteen molempien osapuolien kanssa. Molempien aineistojen analyysissa otettiin positiivissävyyteisesti vastaan ajatus esimerkiksi etätyöskentelylle ja matkustuskäytänteille asetettujen käytänteiden kirjaamista. Monipuolisen ja antoisan teemahaastattelun lopuksi tutkijoilla oli kasassa tulevan henkilöstöoppaan rakenne kuvion 14 mukaisesti.

### **Lomakehaastattelu**

Kun henkilöstöoppaan rakenne ja tuleva sisällysluettelo oli saatu päätettyä, tutkijat siirtyivät henkilöstöoppaan tarkan sisällön tutkimiseen. Vaikka henkilöstöoppaan sivujen otsikot oli valittu, tutkijoilta puuttui vielä sivuille tuleva sisältö. Sisällysluetteloon päätyi otsikoita, joita toimeksiantaja ei ollut aiemmin itsekään kirjannut mihinkään ylös. Tällaisia otsikoita oli esimerkiksi työroolit ja etätyöpolitiikka. Näihin ja kaikkiin muihin otsikoihin, sisältö saatiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalta. Toimeksiantajayritys oli päättänyt, että uusien käytänteiden määrittely ja oikeiden sisältöjen kertominen tutkijoille olisi toimitusjohtajan vastuulla. Tutkijat päättivät toteuttaa puolistrukturoidun lomakehaastattelun toimitusjohtajalle, jotta he saisivat kaiken tarvittavan tiedon koskien henkilöstöoppaan sisältöjä. Kehittämistyön tutkijat määrittelivät valittujen otsikoiden alle useita kysymyksiä, joista he kokosivat loogisesti etenevän lomakepohjan (ks. liite 3). Lomakeesta tehtiin lomakehaastattelun runko, joka lähetettiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle ennen haastattelua. Lomakepohjan avulla haastateltava pystyi valmistautumaan haastatteluun etukäteen ja määrittelemään ennalta suunnittelemattomat käytänteet jo hyvissä ajoin.

Kuten jo aineiston analyysi -kohdassa kerrottiin, lomakehaastattelun kysymykset olivat avoimia, jolloin ne tulee analysoida laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä käyttäen. Lomakehaastattelun aikana ilmeni, että useat kysymykset, joita tutkijat esittivät, olivat määritelty yrityksessä jo etukäteen muttei niitä ollut kirjattu henkilöstölle mihinkään ylös. Muutamia asioita, kuten työterveyshuolto ja matkustuskäytänteet, oli ollut henkilöstön nähtävillä jo aiemmissa dokumenteissa, mutta tieto oli ollut epäselvää ja vajavaista. Haastattelun avulla tutkijat saivat tietoonsa kaiken, mitä henkilöstöoppaan sisällön rakentamiseen tarvittaisiin. Lomakkeen täyttämisen lisäksi tutkijat litteroivat haastattelun, ja näiden aineistojen avulla tutkijoilla oli käytössään kattavat analysointimateriaalit.

Pääotsikko	Alaotsikko
Työsuhdeasiat	Selkeys
	Yleispätevyys
	Mahdollisuudet poikkeuksiin
	Yhteiset pelisäännöt
	Ammattimaisuus

Kuvio 15. Työsuhdeasiat alaotsikot

Lomakehaastattelussa tutkijat täyttivät lomakkeeseen tarvittavat faktatiedot haastattelun edessä. Lomaketta täydennettiin haastattelun litteroinnin avulla, ja tarvittavat asiat kirjoitettiin ylös. Litterointi analysointiin sisällönanalyysillä, jotta uusia asiayhteyksiä saataisiin esille. Jokaisesta keskusteltavasta aiheesta ja niiden kysymyksistä tehtiin yllä olevan kuvion mukainen (ks. kuvio 15.). Haastattelussa ilmeni, että esimerkiksi työsuhdeasioista halutaan kerrottavan mahdollisimman selkeästi ja yleispätevästi, jotta opas palvelisi koko henkilöstöä. Koska toimeksiantajalla työskentelee useita ihmisiä hyvin erilaisissa rooleissa, halutaan henkilöstöoppaan ohjeistuksista sellaiset, jotka pätevät jokaiseen työrooliin. Haastateltava uskoi, että yleisohjeistukset palvelisivat parhaiten koko työyhteisöä. Haastattelussa nousi idea siitä, että työsuhdeasioiden loppuun voitaisiin laittaa yhteystiedot henkilöistä, jotka vastaavat kyseisistä asioista. Näin esimerkiksi uudelle työntekijälle selkenee heti, keneltä kysyä tarkentavia tietoja.

Lomakehaastattelussa keskityttiin oleellisesti viimeisiin sisällöllisiin asioihin, mutta tutkijat analysoivat myös asioita, joita oppaan kirjoittamisessa tulee huomioida. Analyysissa ilmeni, että useissa aihepiireissä, kuten työsuhdeasioissa (ks. kuvio 15.), haluttiin säilyttää ammattimaisuus. Haastateltava mainitsi, että työsuhdeasiat kuuluvat oleellisesti työnantajan velvollisuuksiin, joten oppaan tekstin tulee olla selkeyden lisäksi kattavaa. Haastateltava puhui useaan otteeseen yrityksen yhteisistä pelisäännöistä ja käytännöistä, jotka kuuluvat oleellisesti henkilöstöoppaan sisältöön. Yhteisiä pelisääntöjä kehitetään kulma jatkuvasti, joten tärkeää, että ajankohtainen tieto on helposti muokattavissa sähköisessä oppaassa. Koska yhteiset käytännöt muokkaantuvat jatkuvasti, tulee tutkijoiden tuoda tekstissä esiin myös poikkeuksien mahdollisuus. Toimeksiantaja haluaa haastattelun annin perusteella näyttäytyä joustavana työnantajana, joten oppaaseen tulee sisällyttää yksilökohtaisten tilanteiden huomiointi aina mahdollisuuksien mukaan.

Lomakehaastattelun avulla tutkijoille selkeni viimein henkilöstöoppaan tarkat sisällölliset asiat, sekä syvälinen ymmärrys valittujen aihepiirien ympärille. Haastateltava kertoi kehittämistyön tutkijoille haastattelun lopussa yrityksen toiveista ja näkökulmista, jotka kohdistuivat tulevan henkilöstöoppaan visuaalisuuteen. Toiveet visuaalisuudesta ja henkilöstöoppaan muotoilusta olivat samassa linjassa toimeksiantajan edustajan ja henkilöstön toiveiden kanssa. Toiveet ja ajatukset perustuivat oppaan arvoihin, selkeyteen, loogisuuteen sekä ammattimaisuuteen. Haluttiin, että opas noudattaisi yritykselle valittuja brändivärejä ja sekä linjakasta muotoilua. Analyysin avulla tutkijat totesivat, että tarvittava saturaatio tietojen ja toiveiden kannalta on saavutettu.

## **Workshopit**

Aineistonkeruun viimeisessä vaiheessa pidettiin kaksi yhteisöllistä workshopia yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa. Workshopien tavoitteena oli esitellä valmis henkilöstöopas toimeksiantajalle, arvioida opasta ja sen käyttöä, sekä tuoda esiin kehitysideoita oppaan viimeistelyä varten. Kehittämistyön tutkijat kirjoittivat molempien workshopien aikana tulleet kehitysideat ja toiveet esiin, jotka analysoitiin myöhemmin hyödyntäen sisällönanalyysi-menetelmää.

Ensimmäinen workshop järjestettiin Teams-etäyhteydellä, jota varten osallistujille lähetettiin sähköpostiviestillä kutsu tilaisuuteen. Ensimmäiseen workshoppiin osallistui toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilö, toimitusjohtaja sekä yrityksen brändi-ilmeestä ja visuaalisuudesta vastaava työnte-

kijä. Workshopin alussa osallistujille kerrottiin, että kehittämistyön tutkijat esittelevät ensin oppaan kokonaisuudessaan ja osallistujia suositeltiin kirjoittamaan muistiinpanoja ja kehitysehdotuksia esityksen aikana. Esittelyn jälkeen valmis opas arvioitaisiin sivu kerrallaan ja toimeksiantaja saisi kertoa mielipiteitään ja ajatuksiaan oppaasta.

Ensimmäisen workshopin aikana nousseet keskeiset pääteemat olivat henkilöstöoppaan visuaalinen ilme, viestintä sekä sisältökokonaisuus. Visuaalisen ilmeen osalta esiin nousi se, että oppaan värimaailma oli hyvin samankaltainen läpi koko oppaan, joten siihen kaivattiin monipuolisuutta hyödyntämällä ja yhdistelemällä eri brändivärejä. Keskustelun aikana ilmeni myös, että oppaan tekstifontit ja rakenne ei ollut tarpeeksi yhtenäistä, vaan niissä ilmeni paljon eroja. Yleisilme tulisi muokata yhtenäisemmäksi. Toimeksiantajan edustajat antoivat positiivista palautetta opinnäytetyön kirjoittajille siitä, että he olivat onnistuneet luomaan oppaasta yrityksen näköisen ja kuuloisin. Workshopin aikana nousi kuitenkin esiin se, että osaa oppaan tekstisisällöstä tulee muokata. Näin se vastaisi paremmin todellisuutta, eikä antaisi lukijalle väärää kuvaa asioista. Tekstisisällön muokkauksiin kuului esimerkiksi useiden sanojen vaihtaminen tai asioiden ilmaiseminen eri sanoin. Workshopin aikana ilmeni, että henkilöstöoppaaseen tulisi lisätä vielä yrityksen palvelupolku sekä on- ja offboarding -osiot. Ensimmäisen workshopin jälkeen sovittiin, että kehittämistyön tekijät tekevät sovitut muutokset henkilöstöoppaaseen. Tämän jälkeen päätettiin seuraava yhteinen workshop toimeksiantajan edustajien kanssa, jonka aikana tultaisiin katsomaan henkilöstöoppaan visuaalinen ilme sekä sisältö viimeistelyyn kuntoon.

Toinen workshop pidettiin toimeksiantajayrityksen toimistolla kasvatusten ja workshopiin osallistui opinnäytetyön kirjoittajien lisäksi yrityksen yhteyshenkilö sekä brändi-ilmeestä vastaava työntekijä. Toisen workshopin tavoitteena olikin tarkistaa henkilöstöoppaan yhtenäinen ilme, jotta se vastaisi yrityksen brändi-ilmettä, ja tehdä oppaaseen vielä viimeiset lisäykset. Toisen workshopin tavoitteena oli myös lukea opas kertaalleen läpi toimeksiantajan edustajien kanssa, jotta se vastaisi yrityksen toiveita. Kyseisen workshopin aikana tutkijat kävivät henkilöstöoppaan yleisilmeen läpi yrityksen brändi-ilmeestä ja visuaalisuudesta vastaavan työntekijän kanssa. Oppaaseen sovittiin yhdessä tutkijoiden kanssa tarkat fonttikoot jokaiselle tekstikentälle, kuvien sommittelut, värimaailma, visuaaliset ohjeet käytiin läpi sekä vinkit kuvien käyttöön. Toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa tutkijat kävivät läpi koko henkilöstöoppaan sisällön, ja he tekivät viimeisiä tarvittavia muokkauksia oppaan rakenteeseen. Workshopin lopuksi oppaaseen tutkijat lisäsivät toivotut on- ja offboarding -osiot yhdessä toimeksiantajan yhteishenkilön kanssa.

## 6 Pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli luoda selkeä runkoinen henkilöstöopas jyväsyläläiselle yritykselle nimeltään Green Carbon. Toimeksiannon taustalla toimi selkeä tarve yhdenmukaiselle oppaalle, joka kokoaisi kasaan kaiken oleellisen tiedon työntekijöiden kannalta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millainen henkilöstöopas sopisi toimeksiantajayritykselle. Edellä mainittu kysymys toimi tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä. Tutkijat laativat myös kaksi muuta avustavaa tutkimuskysymystä, joita ovat: mitä sisältöjä henkilöstöoppaan tulisi pitää sisällään, ja miten henkilöstöopas ilmentää yrityksen yrityskulttuuria. Kehittämistutkimuksessa käytettiin monipuolisesti eri aineistonkeruumenetelmiä sekä niihin soveltuvia analyysitapoja, jotta tutkijat saivat kattavasti tietoa oppaan rakentamista varten. Tutkimustuloksien avulla tutkijat vastasivat tutkimuskysymyksiin ja pystyivät vastauksien perusteella luomaan loogisesti etenevän henkilöstöoppaan toimeksiantajayritykselle.

Viitekehys tutkimukselle muodostui henkilöstöoppaan teemojen ympärille ja siinä käsiteltiin työsuhteen kannalta keskeisiä työsuhteasioita. Teoriassa korostettiin perehdytyksen merkitystä sekä työnantajan velvollisuutta, keskeisimpien työsuhteeseen sovellettavien lakien näkökulmasta. Viitekehysten läpileikkaava teema oli sisäinen viestintä, sillä se korostui useassa kohdassa teorian aikana. Viitekehysten muodostamisessa hyödynnettiin monipuolisesti luotettavaa ja mahdollisimman ajantasaista tietoa. Viitekehysten teoriaosuus mukaili kehittämistyön lopputuotoksena syntyneen henkilöstöoppaan rakennetta.

### Keskeiset tulokset

Kehittämistyötä arvioidessa voidaan pohtia, saavutettiinko kehittämistyön tavoitteet tai asetettu kehittämistehtävä. Tämän lisäksi tutkija voi miettiä, johtuiko muutos tehdystä kehittämistyöstä vai jostain muusta tekijästä. Kehittämistyön aikaansaannosta voidaan arvioida esimerkiksi lopputuloksen merkityksellisyyden, toimivuuden, yksinkertaisuuden tai toistettavuuden avulla. (Ojasalo ym. 2020, 47–48.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset vastaavat tutkimuksen alussa laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusongelman sijasta käytetyt tutkimustavoitteet täyttyivät, ja tutkimus täytti tarkoituksensa. Tutkimuksen tuloksien avulla saatiin tarkkaa tietoa siitä, millainen

yrityskulttuuri toimeksiantajalla on, millainen opas heille sopisi ja mitä työntekijät oppaalta toivoivat. Saatiin hyödyllistä tietoa siitä, miten yritys suhtautuu työntekijöidensä perehdytykseen, osaamisen kehittämiseen ja viestinnällisen kulttuurin vaalimiseen.

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni useaan otteeseen, että yritys haluaa mahdollisimman selkeän, loogisesti etenevän ja heidän visuaalista ilmettään noudattavan oppaan. Kehittämistyön yhdeksi haasteeksi todettiin tutkijoiden ulkopuolisuus, joka tarkoittaisi tutkijoille hyvin tarkkaa kokonaisuuden hahmottamista, jotta toivottu yrityskulttuuri sekä viestinnällinen ja visuaalinen ilme saataisiin osaksi opasta. Tutkimuksen tuloksista saatiin heti alussa hyvin oleellista tietoa koskien oppaan toteutustapaa, joka tulotaisiin rakentamaan sähköiseen ympäristöön. Sähköisen alustan etuna on se, että yritys voi kehittää ja muokata opasta tulevaisuudessa helposti tarpeidensa mukaisesti. Suurin osa yrityksen materiaaleista on sähköisessä muodossa, jolloin oli luonnollista valita kyseinen muoto myös henkilöstöoppaalle. Tutkimuksen alussa toteutettu toivelistatekniikka kuvasi tutkijoille hyvin yrityksen toiveita koskien oppaan eri aihepiirejä ja alustavaa rakennetta. Tuloksissa ilmeni myös heti alkuun perehdytyksen merkitys ja henkilöstöoppaan tuleva hyödyntäminen työsuhteen alussa.

Aineistonkeruuna käytettiin eniten teemahaastattelua. Kyseisten haastattelujen avulla tutkijat saivat tulevan henkilöstöoppaan hallinnoijien mielipiteet ja ajatukset erinomaisesti esille. Haastatteluiden tuloksissa nousi esiin tärkeitä teemoja, jotka ovat yritykselle tärkeitä oppaan kannalta. Kantaviksi teemoiksi nostettiin osaamisen kehittäminen, työsuhteasiat ja eri käytänteet. Tutkimuksen tuloksissa selvitettiin myös yrityksen henkilöstön ajatuksia ja toiveita. Henkilöstölle suunnatussa lomakekyselyssä vastausprosentti oli 71 prosenttia. Tuloksissa saatiin selville, että jokainen vastaaja koki tulevan henkilöstöoppaan joko erittäin tarpeelliseksi tai melko tarpeelliseksi. Kyselyyn jätettiin myös avoimia kysymyksiä, joihin työntekijät saivat vapaasti jättää ajatuksiaan koskien henkilöstöopasta. Vastausten perusteella tutkijat hahmottelivat tulevan oppaan sisällysluettelo ja kirjasiivat itselleen ylös ideoita, joita kyselystä nousi esiin. Vastaukset vaikuttivat oleellisesti opinäytetyön lopputulokseen, sillä useat ideat, jotka nousivat henkilöstöltä, päätyivät myös lopullisen oppaan sisällysluetteloon. Valmiin sisällysluettelon ja toiveiden avulla tutkijat olivat saaneet vastaukset kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseensä.

Tuloksien lopussa kerrotaan, että kehittämistyön tutkijat teettivät toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle lomakehaastattelun, jonka avulla saatiin arvokasta tietoa oppaan sisällöstä. Lomakehaastattelusta saatiin oppaan tekijöille viimeiset tiedot ja ajatukset, joiden perusteella henkilöstö-opasta lähdettiin rakentamaan. Oppaan valmistumisen jälkeen tutkijat toteuttivat kaksi arviointitapaamista, jotka toteutettiin yhteisöllistä workshop-menetelmää käyttäen. Arviointivaiheissa tutkijat saivat uusia kehitysehdotuksia ja ohjeita, joiden perusteella opasta paranneltiin ja korjattiin. Workshop-menetelmän tuloksissa ilmeni esimerkiksi visuaalisen ilmeen korostamista, koko brändivärikartan hyödyntämistä sekä viestinnällisen puolen korjaamista.

Tuloksien avulla toteutettiin 40 sivuinen henkilöstöopas (ks. liite 1.) toimeksiantajan käyttöön. Oppaan rakenteeseen saatiin tuotua työntekijän kannalta oleellisia teemoja, työsuhteeseen liittyviä asioita sekä tietoa yrityksestä ja yhteystiedoista. Näiden lisäksi oppaaseen laadittiin ohjeita esimerkiksi sairastumisen kannalta, sekä eri käytänteitä koskien etätyöskentelyä sekä työmatkustamista. Opas luotiin yrityksen brändi-ilmettä mukaillen, arvomaailmaan perustuen ja yrityskulttuuria tukien. Opas todettiin toimivaksi, yksinkertaiseksi sekä yrityksen organisaatiokulttuuria ilmentäväksi oppaan esittelytilanteessa, jossa lähes koko henkilöstö oli paikalla. Opinnäytetyön kirjoittajat saivat paljon positiivista palautetta oppaan yleisilmeestä, joka tukee yrityksen työnantajamielikuvaa. Tämän lisäksi henkilöstöoppaan tekijöitä keuhuttiin oppaan sisällöstä, joka selkeästi pohjautuu toimeksiantajan viestinnällisen kulttuuriin. Näin ollen tutkimustuloksien avulla pystyttiin vastaamaan myös viimeiseen tutkimuskysymykseen, eli miten henkilöstöopas ilmentää yrityksen organisaatiokulttuuria. Yrityskulttuuri saatiin onnistuneesti osaksi henkilöstöopasta. Näin ollen opinnäytetyön tuloksien avulla täytettiin tutkimuksen tavoite sekä tarkoitus.

### **Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu**

Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus varmistettiin koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksella oli selkeä tavoite, ja tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ja päätökset ovat selkeästi perusteltavissa niin, että niiden avulla saavutettiin tutkimukselle asetetut tavoitteet. Toimeksiantajayrityksen kanssa tehtiin koko tutkimuksen ajan tiivistä yhteistyötä. Viestintä toimeksiantajan kanssa oli koko tutkimuksen ajan jatkuvaa, ja heille kerrottiin koko ajan tutkimuksen etenemisvaiheista. Tutkimuksen ollessa kehittämistyö, tutkimuksen aikana huolehdittiin, että tutkimus tukee yrityksen todellista tarvetta. Tämän lisäksi toimeksiantajan toiveita ja tavoitteita kuunneltiin koko tutkimuksen

ajan. Myös työn etenemistä ja valmista henkilöstöopasta arvioitiin tutkimuksen aikana useaan otteeseen.

Tutkimuksen validius varmistettiin niin, että tutkimuksen kaikki valinnat ja aineistonkeruumenetelmät, sekä niissä käytetyt kysymykset laadittiin niin, että ne antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin ja mahdollistavat tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen. Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri puhelimella ja haastattelut litteroitiin, jotta aineiston analysointi on mahdollista. Haastatteluihin valittiin osallistujia, joilla oli eniten tietoa henkilöstöoppaan sisällöstä, ja jotka tulevat tulevaisuudessa päivittämään sekä hallinnoimaan opasta. Haastateltaville kerrottiin selkeästi, mihin haastattelun aineistoa tullaan käyttämään ja hyödyntämään.

Kyselylomakkeen vastaajiksi valittiin toimeksiantajayrityksen työntekijät, jotka tulevat olemaan henkilöstöoppaan käyttäjiä. Näin tutkijat saivat esiin näkökulmia ja toiveita myös oppaan tulevilta käyttäjiltä. Kyselyyn vastaajille kerrottiin selkeästi, kyselyn tavoitteet ja mihin vastauksia tullaan käyttämään. Kyselylomakkeen vastauksissa on huomioitava se, että osa vastaajista saattoi vastata avoimiin kysymyksiin laajemmin kuin toiset. Suurimmalta osin vastaukset olivat kuitenkin kattavia ja kehittämistutkimuksen kyselylomakkeen korkea vastausprosentti vaikutti tutkimuksen luotettavuuden varmistumiseen sekä vastausten yleistettävyyteen.

### **Kehittämistyön hyöty toimeksiantajalle**

Tutkimuksen avulla tutkijat loivat uuden ja rakenteellisesti selkeän henkilöstöoppaan toimeksiantajayritykselle. Henkilöstöopas luovutettiin toimeksiantajan vapaaseen käyttöön heti, kun opas oli esitelty koko henkilöstölle yhteisessä tilaisuudessa, jossa kehittämistyön tutkijat olivat paikalla. Henkilöstö kuuli esittelytilaisuudessa, miten opas oli rakennettu sekä miten heidän mielipiteensä ja ajatuksensa oli otettu oppaan rakentamisessa huomioon. Henkilöstöoppaan avulla toimeksiantajalle saatiin luotua uusi alusta yhteisten käytänteiden ja työntekijöiden kannalta oleellisten asioiden kirjaamiselle. Luotu henkilöstöopas toimii toimeksiantajan tukena niin uusien työntekijöiden perehdytysvaiheessa kuin myös vanhojenkin työntekijöiden apuna työsuhteasioissa.

Tutkimuksen avulla saatiin lähes koko henkilöstön ääni kuuluviin. Tutkijat hyödynsivät kattavasti henkilöstön ajatuksia ja toiveita hahmotellessaan henkilöstöoppaan rakennetta, jotta opas palve-

lisi mahdollisimman hyvin tulevia käyttäjiä. Kaikki toiveet otettiin huomioon mahdollisuuksien mukaisesti. Tutkimuksen yhtenä kantavana teemana olikin työntekijälähtöisyys, joten opas suunniteltiin palvelemaan toimeksiantajayrityksen henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla. Toimeksiantajayrityksen kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä koko kehittämistyön ajan ja toimeksiantaja oli jatkuvasti kartalla siitä, missä vaiheessa tutkijat olivat työnsä kanssa.

Koska opas luotiin selkeään tarpeeseen, on hyöty toimeksiantajalle suuri. Toimeksiantajalla oli aiemmin ollut haasteita hajanaisten materiaalien kanssa, ja he olivat ehtineet etsiä tulevan henkilöstöoppaan laatijoita pitkään. Henkilöstöopas suunniteltiin opinnäytetyön tuloksien avulla, ja se noudattaa toimeksiantajan toiveita. Sähköisen oppaan avulla toimeksiantajalla on tulevaisuudessa helppo mahdollisuus muokata ja kehittää opasta myös pidemmälle. Toimeksiantajan palaute oppaasta oli erinomaisella tasolla ja he kertoivat, että opasta tullaan käyttämään paljon tulevaisuudessa.

### **Kehittämisehdotukset**

Henkilöstöopas on tarkoitettu toimeksiantajayrityksen sisäiseen käyttöön ja sitä tullaan hyödyntämään esimerkiksi perehdytyksessä. Opas tulee toimimaan uusille työntekijöille perehdytysoppaana, josta työntekijä löytää kaikki oleelliset tiedot työpaikasta sekä keskeisimmistä työsuhteasioista. Opas voitaisiin tulevaisuudessa ladata esille esimerkiksi yrityksen nettisivuille, jolloin se voisi vahvistaa ja tuoda esiin yrityksen työnantajakuva ja yrityskulttuuria myös ulkoisille toimijoille, esimerkiksi yrityksen sidosryhmille.

Henkilöstöoppaasta jäi puuttumaan sivunumerot, joita ei annettulla suunnittelualustalla voinut rakentaa automaattisesti. Toimeksiantaja lisää sivunumerot jälkikäteen itse, kunhan he saavat siirrettyä materiaalin toiselle alustalle. Sivunumerot tulevat mahdollistamaan entistä selkeämmän ja helpomman tavan löytää tietoa oppaasta. Kehittämisehdotuksena oppaaseen voitaisiin lisätä hyperlinkkejä, jotka ohjaavat esimerkiksi yrityksen verkkosivuille tai muihin yrityksen sisäisiin dokumentteihin.

Henkilöstöopasta tullaan päivittämään sitä mukaan, kun toimeksiantajayritys kasvaa, yrityksen toimintatavat muuttuvat tai oppaan sisältö vaatii muuten päivittämistä. Toimeksiantajayrityksen toi-

minta on hyvin työntekijälähtöistä, avointa ja läpinäkyvää. Oppaan kehittämisestä voisi tulevaisuudessa tehdä entistä työntekijälähtöisempää niin, että yrityksen työntekijöitä osallistettaisiin oppaan päivittämiseen ja ideointiin esimerkiksi yhteisten workshopien merkeissä.

## Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdytys ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Julkaisu 2013. Viitattu 10.2.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>

Albouy, L. 2021. How to create a resourceful employee handbook. Artikkele. Julkaistu 30.6.2021. Viitattu 25.10.2022. <https://slite.com/learn/employee-handbook>

Anderson, T. & Shattuck, J. 2012. Design-Based Research: A Decade of Progress in Education Research? Artikkele. Julkaisu 3.2.2012. Viitattu 7.3.2023. [https://www.researchgate.net/publication/254088681\\_Design-Based\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/254088681_Design-Based_Research)

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum pro. Julkaistu 2016. Viitattu 2.2.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993385034806251>.

Berlin, T. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Kauppakamari. Julkaistu 2019. Viitattu 1.3.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993579694806251>.

Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – huolehdi 5 avainkohdasta. BRIK-lehti. Julkaistu 6.2.2020. Päivitetty 23.5.2022. Viitattu 7.11.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Eklund, A. 2021. Osaamisen kehittäminen sivuutetaan, vaikka vaatimukset kasvavat – työntekijöillä on oikeus koulutukseen. BRIK-lehti. Julkaistu 24.3.2021. Viitattu 9.1.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/osaamisen-kehittaminen-sivuutetaan/>

Ellström, P.-E. & Kock, H. 2008. Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. Artikkele. Julkaistu 21.2.2008. Viitattu 15.2.2023. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ811091.pdf>

Green, H. 2020. Internal Communications Is The Heartbeat Of Any Organization. Artikkele. Julkaistu 13.5.2020. Viitattu 24.1.2023. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/04/13/internal-communications-is-the-heartbeat-of-any-organization/?sh=4d83899a2a2e>

Hanni, M., Kettunen, S. & Tähtinen, O. 2022. Työnteon erilaiset muodot käytännön läheisesti. Helsinki: Kauppakamari. Julkaistu 2022. Viitattu 20.12.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993720544806251>.

Havula, J., Meincke, N. & Vanahala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhdeopas. Helsinki: Edita. Julkaistu 2017.

Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. 2020. Työaika: työaikajärjestelyt ja sopimusmallit. Helsinki: Alma Talent. Julkaistu 2020.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2021. Esimiehen käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Julkaistu 2021.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2017. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi. Julkaistu 2017.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2022. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent. Julkaistu 2022.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita. Julkaistu 2013.

Ilmastoherätyksestä kipinä yrittäjyyteen. 2022. Green Carbonin blogikirjoitus. Julkaistu 5.9.2022. Viitattu 14.3.2022. <https://greencarbon.fi/ilmastoheratyksesta-kipina-yrittajyyteen/>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsingin Kamari Oy. 7. uudistettu painos. Julkaistu 2021. Viitattu 26.10.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993667044906251>

Juholin, E. 2006. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uud. p. Helsinki: WSOY Pro. Julkaistu 2006.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintä 2010 -hanke. Helsinki: WSOY Pro. Julkaistu 2008.

Kallonen, t. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari. Julkaistu 2021. Viitattu 30.12.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993682243806251perehdy>

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 93. Jyväskylä: yliopistopaino. Julkaistu 2008.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu. Julkaistu 2011.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Julkaistu 2012.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Julkaistu 2014. Viitattu 23.2.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.992431544806251>.

Kananen, J. 2015a. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Julkaistu 2015.

Kananen, J. 2015b. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas : miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. JAMK ammattikorkeakoulu julkaisu. Julkaistu 2015.

Kananen, J. 2017a. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Juvenes print. Julkaistu 2017.

Kananen, J. 2017b. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. 2017. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Julkaistu 2017.

Kankinen, S. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Helsingin yliopisto. Helsingin yliopiston blogikirjoitus. Julkaistu 30.9.2019. Viitattu 24.1.2023. <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>

Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari. Julkaistu 2016. Viitattu 15.1.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993292074806251>.

Kavasto, A. & Mattinen, K. 2020. Keskeiset työnantajavelvoitteet yrityskoon mukaan. Helsinki: Kauppakamari. Julkaistu 2020. Viitattu 12.2.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993585914806251>.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari. Julkaistu 2011. Viitattu 12.2.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.992409004806251>.

Kostamo, T. 2017. Ihan intona: miten innostusta johdetaan? Haaga-Helian Ammattikorkeakoulu. Haaga Helian julkaisut 9/2017. Helsinki: Garno. Julkaistu 2017. Viitattu 25.2.2023. [https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan\\_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf)

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä : konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Helsinki: Alma Talent. Julkaistu 2022. Viitattu 12.12.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993720643006251>

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2015. Onnistu palautteessa. Helsinki: Alma Talent. Julkaistu 2015. Viitattu 3.12.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993185464806251>.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2 uud. p. Helsinki: Kauppakamari. Julkaistu 2021.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Alma Talent. Julkaistu 2015. Viitattu 21.1.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.992896944806251>.

L 998/1993. Laki nuorista työntekijöistä. Annettu 19.11.1993. Viim. muutos 30.12.2020. Viitattu 23.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998> .


Lake, A. 2013. Smart flexibility: moving smart and flexible working from theory to practice. Burlington, VT : Gower. Julkaistu 2013. Viitattu 6.2.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993191534806251?sid=2966309199>

- Lukka, K. 2003. The constructive research approach. Turun yliopiston julkaisu. Sarja B. Turku: Grafia. Julkaistu 2003. Viitattu 9.3.2023. [https://www.researchgate.net/publication/247817908\\_The\\_Constructive\\_Research\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/247817908_The_Constructive_Research_Approach)
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. Julkaistu 2019. Viitattu 29.11.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993512344806251>.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media. Julkaistu 2016. Viitattu 2.2.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.992827704806251?sid=2911737979>
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Julkaistu 2022. Viitattu 12.1.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993717544906251>.
- Maylett, T. & Wride, M. 2017. The employee experience: How to attract talent, retain top performers and drive results. New Jersey: Hoboken. Julkaistu 2017. Viitattu 18.12.2022. <https://janet.finna.fi/Search/Results?lookfor=The+Employee+Experience%3A+How+to+Attract+Talent%2C+Retain+Top+Performers%2C+and+Drive+Result&type=AllFields&limit=20>.
- Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset. Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari. Julkaistu 2022. Viitattu 12.3.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993693944806251>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3 uud. p. Helsinki: Sanoma Pro. Julkaistu 2014.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–6. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Julkaistu 2020.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari. Julkaistu 2018. Viitattu 6.1.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993372154806251>
- Perehdytys lähtee suunnittelusta. N.d. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. Viitattu 10.2.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistunut-perehdytys-palveluilla/perehdytys-lahtee-suunnittelusta>
- Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. N.d. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. Viitattu 26.11.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>.
- Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent. Julkaistu 2017. Viitattu 27.12.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993261414806251>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. p. Helsinki: Gaudemus. Julkaistu 2020.
- Tarina. N.d. Viitattu 14.3.2023. <https://greencarbon.fi/tarina/>.

- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press. 3. korjattu painos. Julkaistu 2009. Viitattu 30.3.2023. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi. Julkaistu 2018. Viitattu 12.3.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993376414806251>.
- Työn tuunaaminen. Oman työn tuunaaminen mielekkäämmäksi lisää työn imua ja vähentää leipiintymistä. N.d. Julkaisu Työterveyslaitoksen sivuilla. Viitattu 12.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>.
- Työsopimuslaki 55/2001. Annettu 26.1.2001. Viim. muutos 3.3.2023. Viitattu 7.4.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu 23.8.2002. Viim. muutos 16.2.2023. Viitattu 21.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Julkaistu 2005. Viitattu 2.2.2023. [https://www.researchgate.net/publication/275097041\\_Johda\\_osaamista\\_Osaamisen\\_johtamisen\\_teorianta\\_kaytantaan](https://www.researchgate.net/publication/275097041_Johda_osaamista_Osaamisen_johtamisen_teorianta_kaytantaan)
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita Publishing. Julkaistu 2013.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing. Julkaistu 2021.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5 päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Julkaistu 2021.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Alma Talent Pro. Julkaistu 2016.
- Vuosilomalaki 162/2005. Annettu 18.3.2005. Viim. muutos 22.6.2022. Viitattu 31.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>.

## Liitteet

### Liite 1. Otteita henkilöstöoppaasta, Green Carbon




# TERVETULO!

Green Book on opas kaikille Green Carbonin työntekijöille. Hienoa, että olet löytänyt tiesi tänne.

Tämän oppaan tarkoitus on tutustuttaa sinut työnantajaasi, sekä selventää työsuhteeseesi liittyviä asioita.

Tervetuloa lukemaan!



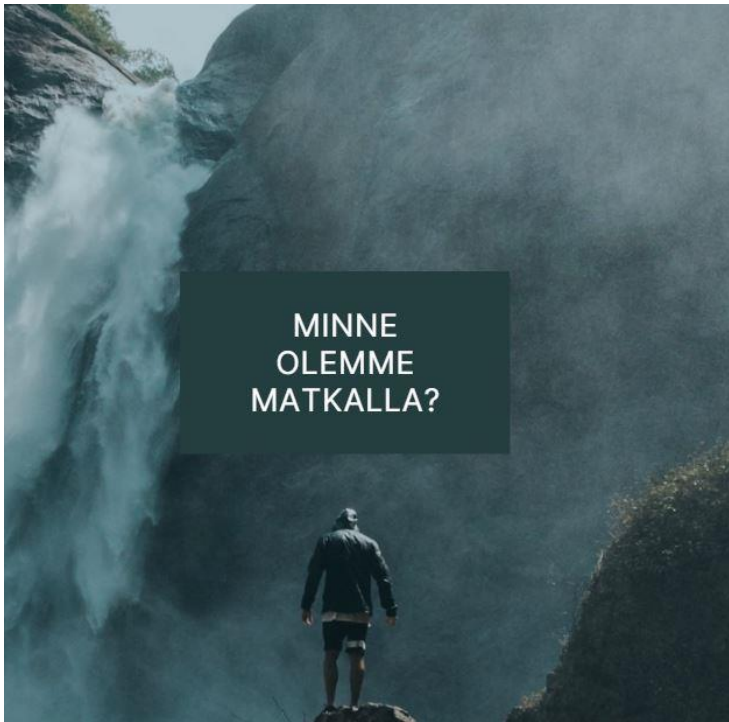
# MIKÄ ON GREEN CARBON?

Toimintamme perustuu yrityskumppanuuksiin, ja toimimme yritysten apuna hiili- ja luontojalanjäljen muuttamisessa kestäväksi ja tuottavaksi perinnöksi.



Ilmastokriisi ja luontokato on meidän kaikkien asia. Me autamme yrityksiä vastaamaan ajan, ympäristön ja sidosryhmien asettamiin vaatimuksiin vastuullisemmasta toiminnasta.



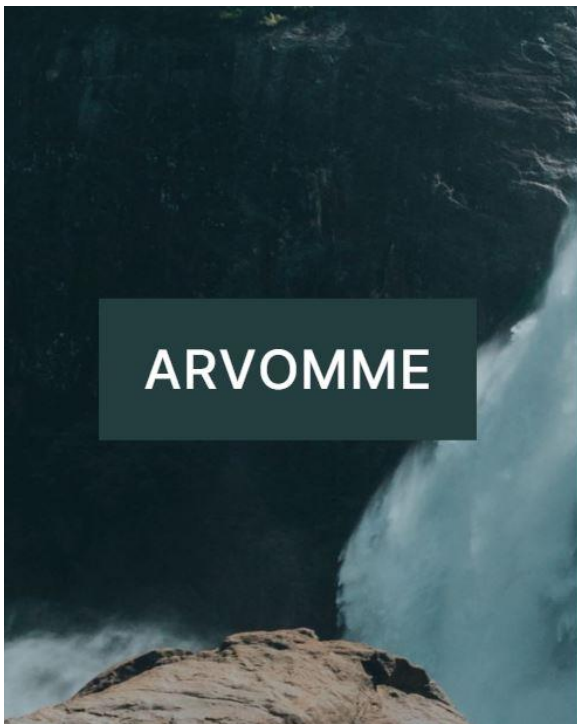


**MINNE  
OLEMME  
MATKALLA?**

## VISIO

Olemme paras globaali hiilijalanjäljen datan tuottaja ja yritysten ilmasto- ja luontokumppani.

Haluamme olla edelläkävijöitä luonnon ja ympäristön huomioidussa osana liiketoimintaa.



**ARVOMME**

## LAATU

Puhumme asiantuntijuuden äänellä ja luomme laadukasta palvelua yhdessä.

## VAIKUTTAVUUS

Olemme rohkeita ja puhumme ylpeästi osaamisestamme. Vaikutamme päivittäisellä työllämme ilmaston hyvinvointiin.

## LÄPINÄKYVYYS

Tämä näkyy päivittäisessä keskusteluissamme asiakkaiden kanssa ja on palveluidemme lähtökohta.



# TYÖTERVEYS

## TYÖTERVEYSSOPIMUS

Green Carbonilla on työterveys sopimus Mehiläisen kanssa. Sopimus kattaa perustason tutkimus- ja vastaanottokäynnit.

## KÄYTÄNNÖT SAIRASTUESSASI

Työntekijä voi olla poissa työpaikalta sairauden vuoksi esihenkilön luvalla, korkeintaan kolme peräkkäistä päivää. Mikäli koet, että sairastumisesta toipuminen vie pidempään kuin kolme päivää, työterveyteen kannattaa hakeutua heti. Lapsen sairastuessa työntekijällä on oikeus olla kotona kolme päivää ilman sairauslomatodistusta.



## KULKUVÄLINEET

Suosimme aina junaa mahdollisuuksien mukaan, tai vaihtoehtoisesti edullisinta julkista liikennettä.

### Matkustuskulut

Kodin ja ensisijaisen työpaikan väliset matkat työntekijä kustantaa itse. Kodin ja työpaikan välisistä matkoista voit hakea verovähennystä.

### Työmatkat kodin ja työpaikan välillä

Green Carbon kustantaa tarpeen mukaan yhden toimistojen välisen junamatkan kuukaudessa yhtä työntekijää kohden. Matkakulut on haettavissa matkalaskun kautta.





TIESITKÖ  
TÄTÄ?

## MIKÄ EROTTAA MEIDÄT MUISTA?

Lupaus läpinäkyvistä, laadukkaista ja standardisoiduista ratkaisuista. Kyky kuvata asiakkaalle vaikeita ilmastokriisiin ja luontoon liittyviä asioita ymmärrettävillä termeillä.



**GreenCarbon**

## Liite 2. Henkilöstön kyselylomake

# Kysely Green Carbonin työntekijöille koskien henkilöstöopasta

Tämä kysely on toteutettu osana opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana toimii yritys Green Carbon. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millainen henkilöstöopas sopisi toimeksiantajalle. Tämä kysely on suunnattu Green Carbonin henkilöstölle ja vastaaminen tapahtuu nimettömänä. Tämän kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyössä sekä henkilöstöoppaan laatimisessa.

Henkilöstöopas toimii työntekijän käsikirjana sekä apuna perehdytysvaiheessa, ja se kokoaa yhteen yrityksen toimintatavat sekä arvot. Oppaasta löytyy myös yleisimmät työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten esimerkiksi työterveys, palkkaus ja loma-ajat. Henkilöstöopas tulee niin uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden käyttöön.

Opinnäytetyön laativat Lotta Tirkkonen ja Inka Hänninen JAMK ammattikorkeakoulusta.

---

1. Olisiko sinulle ollut apua henkilöstöoppaasta, jonka olisit saanut työsuhteen alussa?

- Kyllä
- Ei

2. Saitko tietoa seuraavista asioista työsuhteesi alussa? Valitse kaikki kohdat, joista sait mielestäsi tietoa.

- Yrityksen missio, visio & arvot
- Yrityskulttuuri
- Perehdytys suunnitelma
- Laitteisto & IT-tuki
- Palkkaus
- Lomat ja vapaat
- Henkilöstöedut
- Koulutusmahdollisuudet
- Viestintäkanavat
- Työterveyshuolto
- Muu...

3. Mistä muista asioista olisit halunnut saada tietoa työsuhteesi alussa?

Pitkä vastausteksti

---

4. Kuinka tarpeelliseksi koet henkilöstöoppaan Green Carbonin työntekijöille? Opas tulee niin uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden käyttöön.

1      2      3      4

En koe opasta tarpeelliseksi.

Koen oppaan erittäin tarpeelliseksi.

5. Mitä toiveita tai ajatuksia sinulla on henkilöstöopasta ajatellen?

Pitkä vastausteksti

---

## Liite 3. Lomakehaastattelu toimitusjohtajalle

### Lomakehaastattelu kysymykset

#### Arvot

- Mitkä ovat yrityksenne arvot?
- Miten arvot ohjaavat yrityksenne päivittäistä toimintaa?

#### Henkilöstörakenne ja työnkuvat

- Mitä työtehtäviä kuuluu eri asiantuntijoille?
- Onko teillä esihenkilöitä, jotka vastaisivat omasta tiimistä?
- Kuka vastaa henkilöstöhallinnollisista asioista?
- Onko työntekijän mahdollista edetä yrityksen sisällä?

#### Työsuhdeasiat

- Kuinka usein kehityskeskusteluja pidetään, ja kenen kanssa?
- Onko teillä käytössä jonkun alan työehtosopimus, jota noudatatte?
- Miten seuraatte työtuntien kertymää?
- Mikä on teidän etätyöpolitiikkanne?
- Onko etätyöskentelyyn sovittu jonkinlaisia pelisääntöjä?
- Tuetteko etätyöskentelyä jollain tavalla?
- Onko teillä joustava/liukuva työaika?

#### Laitteisto ja IT

- Mitä laitteita yritys tarjoaa työntekijöilleen?
- Kuka auttaa ongelmatilanteissa koskien laitteistoa?
- Keneltä uusi työntekijä saa tarvittavat tunnukset ja käyttöoikeudet?
- Voitko nimetä muutamia alustoja, joita työntekijät käyttävät päivittäisessä työssään?

#### Lomat

- Mistä työntekijä näkee oman lomakertymänsä?
- Milloin lomat tulee lyödä lukkoon?
- Noudatatteko jonkinlaista vuorottelua lomakuukausissa?

**Työterveys**

- Mitä työterveys sopimus pitää sisällään?
- Milloin on tarpeellista käydä työterveyshuollossa?
- Kenelle kerrotaan omasta sairastumisesta?
- Onko yrityksessänne työhöntulotarkastusta?
- Miten yritys tukee työssä jaksamista ja työhyvinvointia?

**Kouluttautuminen**

- Kannustetaanko työntekijöitä kouluttautumaan töiden ohella?
- Miten työntekijä voi vaikuttaa koulutusmahdollisuuksiinsa?
- Onko kouluttautumiselle määritelty budjettia?
- Annetaanko kouluttautumiselle työaika?

**Viestintäkanavat**

- Mitä viestintäkanavia teillä on käytössä?
- Miten viesti tärkeistä asioista kulkee johdolta henkilöstölle?
- Kuka hoitaa yrityksen sisäistä viestintää?
- Millainen viestintätyyli teillä on?
- Onko viestinnälle asetettu pelisääntöjä?