



”Paskaduunista” parasta duunia

FixTeam N&H Oy toimintakulttuurin kartoittaminen

Niina Ahlgren

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019

Yrittäjyyden YAMK
Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

AHLGREN, NIINA

"Paskaduunista" parasta duunia

FixTeam N&H Oy toimintakulttuurin kartoittaminen

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Joulukuu 2019

FixTeam N&H Oy on autonhoitopalveluita Pirkanmaalla erityisesti autoliikkeille tarjoava yritys, joka työllisti tutkimushetkellä 21 työntekijää. FixTeam on päättänyt erottua alallaan hyvänä työnantajana ja siksi yrityksessä halutaan jatkossa kehittää toimintakulttuuria työntekijöiden näkökulmasta entistä paremmaksi. Tämän opinnäytteen tarkoitus oli kartoittaa hyvän työpaikan tunnuspiirteitä ja selvittää FixTeamin toimintakulttuurin nykytila Great Place To Work -tutkimuksen avulla. Tavoitteena oli vahvistaa FixTeamin työnantajakuvaa ja brändiä hyvänä sekä vastuullisena työpaikkana hyödyntämällä kartoituksen ja tutkimuksen tuloksia tulevaisuudessa.

Great Place To Work -tutkimus osallisti sekä FixTeamin työntekijät että yrityksen johdon kehittämään yhdessä toimintakulttuuria paremmaksi. Tutkimus koostui Trust Index-henkilöstökyselystä sekä johtamiskäytäntöjen ja kulttuurin kuvauksesta eli Culture Auditista. Trust Index-kyselyn täyttivät yrityksen työntekijät ja Culture Auditin laati yrityksen johto. Näin saatiin toimintakulttuurin kartoittamiseksi sekä työntekijöiden että johdon näkemykset ja voitiin vertailla, kuinka hyvin ne vastasivat toisiaan. Great Place To Work -tutkimuksessa yhdistyivät määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä.

Great Place To Work -tutkimuksen tuloksista selvisi, että FixTeamin työntekijät kokivat jo työskentelevänsä hyvässä työpaikassa ja näin yrityksen toimintakulttuuria voitiin pitää jo nyt onnistuneena. FixTeam saavuttikin tuloksellaan paikan Suomen parhaat työpaikat 2019 -listalla pienten yritysten sarjassa. Tuloksista nousi kuitenkin selkeitä kehityskohteita ja esimerkiksi yrityksen viestintään tullessaan panostamaan tulevaisuudessa enemmän. Yrityksen johto sai tutkimuksen tuloksista toimivat suuntaviivat tulevalle toimintakulttuurin kehittämiseksi.

Asiasanat: toimintakulttuuri, paskaduuni, hyvä työpaikka, työilmapiiri, työn merkitys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship

AHLGREN, NIINA:
From "bullshit job" to best job
FixTeam N&H Oy Mapping Organizational Culture

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 0 pages
December 2019

FixTeam N&H Oy is a company in Pirkanmaa providing car detailing services especially for car dealerships. This company employed 21 employees at the time of the research. FixTeam has decided to stand out in the car industry by being a good employer and therefore, the need to develop their organizational culture. The purpose of this thesis was to map the elements of a good working environment and defining the present state of FixTeam's organizational culture using Great Place To Work -research. The goal was to strengthen FixTeam's employer image and brand as a good and responsible employer using the results of the mapping and research in the future.

Great Place To Work -research involved both FixTeam's employees and employer in developing organizational culture together. The research consisted of Trust Index -employee survey and Culture Audit, which is a description of company's management practices. Trust Index was answered by employees, and Culture Audit was compiled by employer. This is how both staff and management's opinions could be heard and also compared with each other in the mapping of organizational culture. Great Place To Work was a combination of quantitative and qualitative research.

The results of Great Place To Work -research showed that employees of FixTeam were already happy with their working place and this is why it could be stated that company's organizational culture was already a success. FixTeam actually made it to the list of Finland's best workplaces 2019 in small company series. However, the results also showed some areas need developing. The company will be investing more in communication in the future. The results of the research gave the management of FixTeam workable guidelines for organizational culture development.

Key words: organizational culture, bullshit job, good working place, working atmosphere, meaning of work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	9
	2.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	9
	2.2 Miksi kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä?	10
	2.2.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaisuudet	11
	2.2.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuudet	12
	2.3 Tutkimusmittareiden ja -tulosten hyödyntäminen yrityksessä	13
	2.4 Great Place To Work -tutkimusprosessi	15
	2.4.1 Trust Index	16
	2.4.2 Culture Audit	18
3	HYVÄN TYÖPAIKAN AJANKOHTAISET ELEMENTIT	21
	3.1 Paskaduuni	21
	3.2 Työn merkitys	23
	3.3 Manipulointi vs. inspirointi	24
	3.4 Osallistaminen	25
	3.5 Työyhteisön ilmapiiri	26
	3.5.1 Työilmapiirin rakennuselementit	28
	3.6 Osaamisen johtaminen	29
	3.7 Itseohjautuvuus	31
	3.8 Toimintakulttuuri hyvän työpaikan luojana ja ylläpitäjänä	32
	3.9 Muutosjohtaminen osana toimintakulttuuria	33
4	TOIMINTAKULTTUURIN NYKYTILANTEEN KARTOITTAMINEN	37
	4.1 Huomioita Trust Index -kyselyn tuloksista	37
	4.2 Huomioita Culture Audit -toimintakertomuksen tuloksista	46
	4.3 Trust Index-kyselyn ja Culture Auditin tulosten keskinäinen vertailu 49	
5	POHDINTA	50
	LÄHTEET	53

1 JOHDANTO

FixTeam N&H Oy on vuodesta 2012 toiminut ajoneuvojen puhdistuspalveluita tarjoava yritys, josta yrityksen johto haluaa luoda yhdessä henkilöstön kanssa mahdollisimman hyvän työpaikan. Tämän opinnäytteen tarkoitus on kartoittaa hyvän työpaikan tunnuspiirteitä ja tehdyn Great Place To Work -tutkimuksen avulla FixTeamin toimintakulttuurin nykytila. Tavoite on vahvistaa Fixteamin työnantajakuvaa ja brändiä hyvänä sekä vastuullisena työpaikkana nyt ja tulevaisuudessa.

Olen ollut itse viisi vuotta FixTeamissa omistajana sekä mukana johtoryhmässä ja vuonna 2018 minusta tuli yrityksen toimitusjohtaja. Arvoni johtajana ovat alusta asti olleet ihmiskeskeiset ja välittämiskulttuuria korostavat. Olen valmistunut aiemmin Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden linjalta eli Proakatemiaalta tradenomiksi. Proakatemialla opin muun muassa tiimityöskentelyn ja avoimen dialogin hyötyjä sekä uudenaikaisia johtamismenetelmiä. Näitä johtamismenetelmiä olivat esimerkiksi tasa-arvoon perustuvat valmentava johtajuus sekä kaverijohtajuus. Kiinnostuin jo opiskeluaikoina siitä, miten nämä johtamistavat saadaan siirrettyä työelämään etenkin autoalalla, jossa olin koko nuoruuteni ehtinyt työskennellä. Autoala oli omien havaintojeni perusteella hyvin juurtunut ja vanhanaikainen ala etenkin johtamiskäytännöiltään. Valmistuttuani minusta tuli yrittäjä ja johtaja tämän haasteen äärelle FixTeamiin.

Johtamismenetelmä on mielestäni iso osa yrityksen toimintakulttuuria: se määrittää pitkälti sen, miten työntekijät saavat tilaa tai rajoja hoitaa oma työnsä ja millainen työpaikan yleinen ilmapiiri on. Aloitin oman johtamistyöni panostamalla henkilöstön tiimiyttämiseen, sillä tiimihenki oli yrityksen ensimmäisinä vuosina melko heikko ja tiesin, että hyvä tiimihenki ja yhteenkuuluvuuden tunne tulisivat olemaan hyvä perusta toimintakulttuurin kehittämiseksi. Lähtökohta oli se, ettei työntekijöitä kiinnostanut edes kerran vuodessa kokoontua yhdessä viettämään pikkujouluja. Nykytilanne on se, että yhdessä työntekijöiden kanssa valitsimme yrityksemme tärkeimmäksi arvoksi yhden sanan: tiimi. Tämä muutos tapahtui hitaasti. Johtamismenetelmäni oli työntekijöille täysin uutta ja jopa pelottavaa, sillä he olivat tottuneet työurillaan suoraviivaiseen käskevään johtamiseen, jossa heidän mielipiteistään ei oltu kiinnostuneita. Siksi en halunnut tehdä kerralla liikaa

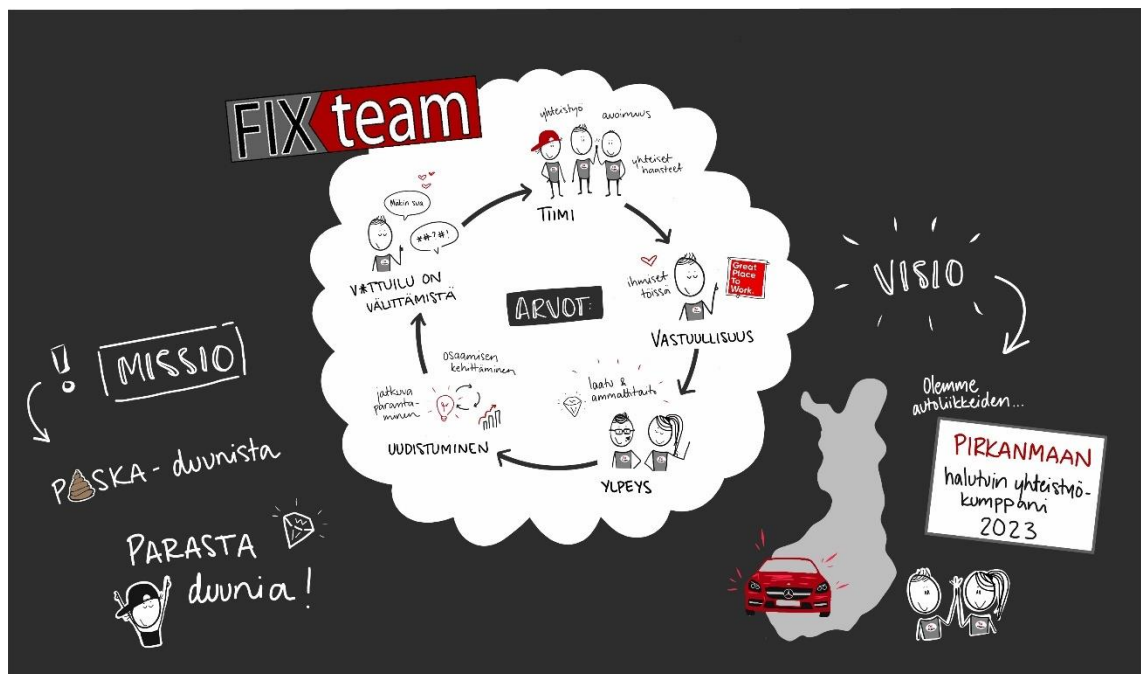
muutoksia, vaan aloitimme pienistä asioista, kuten houkuttelevista pikkujouluista, joiden yhteyteen lisäsin myös yritysvalmennuksen, josta työntekijät saivat myös palkan.

Yritysvalmennuksista on tullut säännöllinen tapahtuma, jossa keskitytään tiimille ajankohtaisiin asioihin. Aiheita ovat olleet muun muassa motivaatiotekijät, persoonallisuustyypit, yrityksen arvot, visio ja missio sekä tiimityöskentely. Valmennuksien yhteydessä on myös opeteltu käymään laadukasta dialogia dialogiymppyrässä ja kannustettu työntekijöitä kertomaan näkemyksiään ja ideoitaan. Tätä samaa tehdään nykyisin myös tiimipalavereissa, jotka lisättiin myöhemmin osaksi yrityksen kuukausittaista arkea. Tiimipalaverit ovat matalan kynnyksen tilaisuuksia johdolle jakaa informaatiota sekä työntekijöille kertoa mielipiteitään ja ajatuksiaan säännöllisesti.

Myös kehityskeskustelut on lisätty yrityksen vuosikelloon puolivuositain ja niissä keskitytään yksilötasolla työntekijöiden henkilökohtaiseen kehitykseen. Kehityskeskusteluihin on lisätty myös valmentavia osioita, joissa työntekijät ovat muun muassa tehneet tunnelukkotestin ja tuloksia on käyty yhdessä läpi peilaten niitä työntekijän käyttäytymiseen työpaikalla. FixTeam on yritys, jossa ei ole työn luonteen vuoksi tarjota juurikaan etenemismahdollisuuksia tai ammatillista lisäkoulutusta, joten mielestäni on motivaation säilymisen kannalta tärkeää, että työntekijät kokevat kehittyvänsä tiiminä ja yksilöinä jatkuvasti, vaikka itse työn sisältö säilyy vuodesta toiseen samana.

Kaikki edellä mainitut johtamiskäytännöt ovat nykyisin tärkeitä osia FixTeamin toimintakulttuuria ja jopa yrityksen johdon strategiaa. Tyytyväinen ja sisäisesti motivoitunut henkilöstö, joka tulee kuulluksi ja kokee itsensä ja työnsä tärkeäksi, työskentelee tutkitusti tehokkaammin ja on sitoutunut yritykseen. Näin saadaan tuloksia ja taloudellista menestystä aikaan. Hyvin tiimiytetty ja tyytyväinen henkilöstö on ollut myös vastaanottavaisempi muutosjohtamiselle ja nykyisin FixTeamissa pystytään tekemään ketterästi muutoksia kohti tehokkaampia työskentelytapoja ja entistäkin mukavampaa työpaikkaa. Lisäksi osa yrityksen strategiaa on erottua markkinoilla kilpailijoista erityisen hyvänä työnantajana ja näyttäytyä näin vastuullisena yhteistyökumppanina asiakkaille sekä haluttuna työpaikkana työnhakijoille.

Huhtikuussa 2018 FixTeamissa muodostettiin yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa uudet arvot, visio ja missio, jotka tulisivat ohjaamaan toimintaa seuraavien viiden vuoden ajan. Missioksi on muotoiltu ”paskaduunista parasta duunia” eli tiimi haluaa yhdessä luoda yleisesti merkityksettömänä pidetystä työstä merkityksellistä. Yksinkertaisemmin ilmaistuna halutaan luoda vielä parempi työpaikka. Visionaan FixTeam haluaa käynnistää Suomen autoalalla uudistumista näyttämällä itse esimerkkiä panostaen toimintakulttuurin kehittämiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Tästä seurauksena FixTeamin konkreettisempi visio on olla autoliikkeiden halutuin yhteistyökumppani Pirkanmaalla vuonna 2023. Kuvassa 1 nähdään vielä FixTeamin arvot, visio ja missio graafisesti havainnollistettuna.



Kuva 1: FixTeamin henkilöstön ja johdon yhdessä laatimat arvot, visio ja missio

Tässä opinnäytteessä käydään aluksi läpi tutkimustavat ja tutkimusprosessi sekä perustellaan, miksi päädyttiin toteuttamaan juuri Great Place To Work -tutkimus toimintakulttuurin nykytilan selvittämiseksi. Sitten tarkastellaan teoriaa siitä, millaisista elementeistä rakentuu hyvä työpaikka. Paskaduuni nostetaan käsitteenä esille, sillä se on yhteiskunnallisesti ajankohtainen ja FixTeamin kehitystyön kannalta olennainen. Lisäksi tarkastellaan teoriaa toimintakulttuurista, sillä se on yrityksen tärkeä työkalu hyvän työpaikan rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset sekä pohditaan niiden pohjalta FixTeamin toimintakulttuurin suurimpia kehityskohteita ja mahdollisuuksia.

Tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. FixTeamin työntekijät haluttiin osallistaa toimintakulttuurin kartoitus- ja kehitystyöhön. Siksi osana tätä opinnäytettä päätettiin osallistua Great Place To Work (GPTW) -tutkimukseen, joka mittaa toimintakulttuurin nykytilaa osa-alueittain. GPTW-tutkimus koettiin toimivaksi tavaksi kartoittaa toimintakulttuuria useasta syystä. Ensinnäkin työntekijät saavat tutkimuksessa kertoa oman näkemyksensä työpaikastaan ja näitä näkemyksiä pystytään vertailemaan johdon näkemysten kanssa: vastaavatko ne toisiaan. Tutkimuksen tuloksista saadaan myös hyvin yksityiskohtaista dataa siitä, mitä tulisi vielä kehittää, jotta yritys olisi vielä parempi työpaikka. Lisäksi yksi syy valita GPTW oli puhtaasti brändin näkökulmasta, sillä tutkimuksessa osallistuttiin samalla pienten yritysten sarjassa listasijoituskilpailuun, jossa oli mahdollisuus päästä arvostetulle Suomen parhaiden yritysten listalle ja tätä voitaisiin käyttää FixTeamin brändin rakentamisessa, markkinoinnissa ja uusien asiakkaiden hankkimisessa.

Tutkimus toteutettiin kesäkuussa 2018. Mittareina ja työkaluina tässä opinnäytteessä käytetään GPTW-tutkimuksen tuloksia. Tutkimus muodostuu työntekijöiden täyttämästä Trust Index-monivalintakyselystä sekä johdon laatimasta Culture Audit-toimintakuvauksesta. Kyselystä saadaan määrällistä dataa työntekijöiden näkökulmasta ja toimintakuvaus taas syventää johdon näkemystä toimintakulttuurin nykytilasta ja näin saadaan myös laadullista materiaalia.

Tässä opinnäytteessä haluan itse oppia hahmottamaan hyvän työpaikan kokonaisuuden ja myös tarkemmin, mistä elementeistä sellainen rakennetaan. Näin tiedän tarkalleen, mitä tulevaisuudessa tavoittelen ja mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, joilla työntekijän sisäinen motivaatio saadaan herätettyä ja ylläpidettyä. Great Place To Work -tutkimuksen avulla haluan myös saada tietää, mitkä hyvän työpaikan elementit FixTeamissa toteutuvat hyvin ja mitkä taas kaipaavat eniten kehittämistä. Haluan johtamistyössäni keskittyä oikeisiin asioihin oikeassa prioriteettijärjestyksessä sekä kehittyä ja kasvaa johtajana tämän tutkimustyön avulla. Odotan myös tutustumista muiden johtajien ja tutkijoiden ajatuksiin nykyaikaisesta johtamisesta ja tätä kautta uusien ajatusten ja ideoiden syntymistä.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Great Place To Work -tutkimus koettiin toimivaksi tavaksi kartoittaa FixTeamin toimintakulttuurin nykytilanne. Tutkimus koostuu Trust Index -kyselyosiosta, josta saadaan määrällistä dataa sekä työntekijöiden vapaista kommentteista ja johdon laatimasta johtamiskäytäntöjen kuvauksesta eli Culture Auditista, joista kerätään laadullista dataa. Tutkimus osallistaa työntekijät mukaan toimintakulttuurin kartoittamiseen eli saadaan todellista ja reaaliaikaista tietoa siitä, mitä mieltä työntekijät ovat työpaikastaan. Yrityksen johto kertoo oman näkemyksensä Fix-Teamissa toteutuvista johtamiskäytännöistä ja niiden toimivuudesta Culture Auditissa ja näin voidaan myös vertailla, vastaavatko työntekijöiden ja johdon näkemykset toisiaan.

Trust Index -kyselytuloksista saadaan selville yksityiskohtaisesti, millaisissa asioissa johtamiskäytännöt ja toimintakulttuuri on jo onnistunut hyvin sekä missä asioissa olisi työntekijöiden mielestä eniten kehitettävää. Näin yrityksen johto saa mahdollisimman tarkat askelmerkit tulevaa toimintakulttuurin kehitystyötä varten. Tarkastellaan ensimmäiseksi GPTW -tutkimuksessa esiintyvien kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmiä ja ominaispiirteitä sekä millaisissa yrityksen tilanteissa kumpaakin voi ja kannattaa hyödyntää. Sitten käydään vielä tarkemmin läpi, mistä GPTW -tutkimus koostuu ja miten yritystä sen aikana arvioidaan

2.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä kuvaa tietoa numeerisesti ja antaa kattavan yleiskuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista suurella otannalla (Vilkkä 2007, 11). Laadullisessa tutkimuksessa taas ovat keskiössä merkitykset ja yksityiskohtainen pureutuminen tutkimuskysymyseen pienemmällä otannalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Molemmat tutkimusmenetelmät ovat vahvimmillaan yhdistettynä toisiinsa, tutkimuksessa joko toisiaan tukevinä tai toisiaan täydentävinä tapoina. (KvaliMot, luku 1.2.)

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten analysointiin ja tarkasteluun on olemassa paljon erilaisia työkaluja ja metodeja. Seuraavissa kappaleissa arvioidaan niiden analysointia, purkamista ja hyödyntämistä organisaation sisällä. Tärkeä, ellei jopa tärkein, tutkimuksen vaihe on suunnittelu, johon käytetään monesti liian vähän aikaa. Suunnitteluvaiheen onnistuminen määrittää sen, millaiseksi tutkimuskysymys muodostuu ja onko se relevantti tutkimusongelman kannalta eli kuinka laadukasta tietoa tutkimusmenetelmillä saadaan kerättyä. (Vilkkä 2007, 18 – 19.)

Tyypillisiä organisaatiotason mittareita ovat esimerkiksi: liike-tulos, taseen muutos, varaston kierto ja erilaiset kuluerät. Asiantuntijat kokevat monesti organisaatiotason mittarit turhauttavina, sillä heidän on hyvin vaikea seurata omaa onnistumistaan ja kehittää toimintaansa näiden mittareiden kautta. Onkin turhaa käyttää yrityksen resursseja ensin mittareiden laatimiseen, ja sen jälkeen dokumentointiin, jos saadut tulokset eivät todella palvele yrityksen kehittymistä ja oppimista. Omalle yritykselle relevanttien mittareiden löytäminen onkin tärkeintä, jotta saadaan oikeanlaista tietoa yrityksen toiminnasta ja toimintaympäristöstä. (Torkkola 2015, 25.)

2.2 Miksi kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä?

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä kuvaa tietoa numeerisesti ja antaa yleiskuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Tutkija tulkitsee ja selittää numerotiedon sanallisesti ja kuvaa mitattavien asioiden suhteita toisiinsa (Vilkkä 2007, 11). Tilastokeskuksen määritelmän mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkimushenkilöiden vapaamuotoisen kertomuksen tutkimuskysymykseen liittyvästä aihealueesta. Tämän mahdollistavat laadullisen tutkimuksen keinot, kuten syvähaastattelu tai ryhmässä tapahtuva keskusteleva haastattelu. Näin tutkimuskysymykseen voidaan pureutua paljon syvemmälle kuin määrällisen tutkimuksen pintaraapaisussa. (Tilastokeskus 2018, käsitteet). Tässä opinnäytteessä tultiin siihen tulokseen, että molempia tutkimusmenetelmiä kannattaa käyttää yhdessä niin, että ne täydentävät ja tukevat toisiaan.

2.2.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaisuudet

Määrällisen tutkimuksen tärkeimpiä ominaispiirteitä ovat objektiivisuus, mittarit sekä vastaajien suuri määrä. Suositeltu vähimmäishavaintoyksiköiden määrä on sata: mitä suurempi otos, sitä paremmin toteutunut otos edustaa keskimääräistä mielipidettä tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Mittari on väline, jolla määrällinen tieto kerätään, esimerkiksi kysely- haastattelu- ja havainnointilomakkeet. Tulos on objektiivinen silloin, kun tutkimus on tutkijasta riippumaton eikä tutkija vaikuta tulokseen. (Vilka 2007, 11–17.)

Vilkan (2007) mukaan määrällisen tutkimuksen suunnitteluun käytetään monesti liian vähän aikaa ja vaivaa. Suunnitteluvaihe kuitenkin määrittää hyvin paljon sitä, kuinka laadukkaita tuloksia tutkimuksella saadaan aikaan. Ennen varsinaista aineiston keräämistä tulisi esimerkiksi tutkittava asia ja sen ominaisuudet strukturoida eli suunnitella ja vakioida ymmärrettävään muotoon sekä operationalisoida eli teoreettiset ja käsitteelliset asiat muutetaan arkiymmärrettävään muotoon niin, että kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla. Näin kysely voidaan suorittaa samantyyppisenä kaikille vastaajille. Suunnitteluvaiheen keskeinen tavoite onkin tutkimusongelman tulosta ennakoiva muotoilu eli hypoteesi. (Vilka 2007, 18–19.)

Edellisten kappaleiden tietojen perusteella voidaan todeta, että operationalisointi ja hypoteesin tarkka valinta mahdollistavat määrällisen tutkimuksen kokonaisvaltaisen hyödyntämisen ja otannan laajuuden. Kun monimutkaiset tutkimuskysymykset ja -mittarit ovat muunnettu kansankielelle jokaisen ymmärrettävään muotoon, pystytään esimerkiksi kyselyssä vastaajana käyttämään ketä tahansa väestön jäsentä ja näin tulokseen vaikuttaa mahdollisimman laaja otanta yksilöiden vastauksia. Tämän ominaisuuden ansiosta voidaan ajatella määrällisen tutkimuksen sopivan minkälaisen tutkimuksen menetelmäksi tahansa, kunhan kyseessä on numeerisesti mitattava tutkimusongelma. Toisaalta haasteeksi voi muodostua se, että tutkijan on onnistuttava suunnitteluvaiheessa operationalisoinnissa, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan yhtenäiset ja todenmukaiset vastaukset.

Itse tutkimusvaiheen tavoitteita ovat teorian hyödyntäminen mittaamisessa ja asioiden välisten erojen löytäminen. Näitä eroja tulisi pystyä selittämään kausaalisuhteina eli syy–seuraus -näkökulmasta. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa tutkittavaa asiaa numeroiden avulla (Viikka 2007, 19). Voidaan todeta, että kvantitatiiviset mittarit toimivat siis vaikkapa yrityksen menneiden toimien seurauksia ja tehokkuutta mitattaessa ja näiden tulosten perusteella pystytään tekemään realistisempia päätöksiä tulevaisuuden toimia arvioitaessa. Toisaalta yksilö- tai tiimikohtainen onnistumisen arviointi ei määrällisen tutkimusmenetelmän avulla useimmiten ole mahdollista.

Voidaan tulla siihen tulokseen, että aloittaville ja uutta liiketoimintaa luoville yrityksille määrällisen tutkimuksen tulokset ovat äärimmäisen hyödyllisiä. Niistä saadaan vastauksia koko organisaation strategiaa koskeviin kysymyksiin: teemmekö oikeita asioita, teemmekö asioita oikein? Pidempään toimineelle yritykselle taas määrällisen tutkimuksen keinoilla voidaan saada signaaleja muutostarpeesta eli milloin yrityksen on uudistuttava selvitäkseen pitkällä aikavälillä. Näin vältetään siltä liiketoiminnan katastrofilta, jossa kilpailijat ajavat kehityksessä ohi ja oma liiketoiminta kuihtuu.

2.2.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuudet

Erään määritelmän mukaan laadulliseksi voidaan kutsua kaikkea jäljelle jäävää, kun numeroaineistot ja tilastolliset menetelmät on poistettu laskuista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 16). Tulkintoja laadullisen tutkimuksen määritelmästä on monenlaisia. Laadullisessa tutkimuksessa ovat kuitenkin keskiössä merkitykset, eivät numerot, kuten määrällisessä tutkimuksessa (KvaliMot, luku 1.2). Määritelmien lisäksi laadullisen tutkimuksen keinoja on lukuisia. Oman näkemykseni mukaan niille kaikille kuitenkin yhteistä on, että niiden avulla päästään syvemmälle tutkimusongelman ytimeen ja usein yksityiskohtaisemmin yksilöiden ajatuksiin ja kokemuksiin toisin kuin suuren otannan määrällisessä tutkimuksessa.

Tutkimusongelma määrittää keskeisesti sen, millainen aineisto kerätään. Laadulliseen tutkimukseen voi käyttää myös jo olemassa olevaa teoretietoa tai jonkun

muun vaikkapa haastatteluilla keräämää tietoa. Usein kuitenkin halutaan tutkimusongelmasta riippuen kerätä myös oma aineisto. Perinteisimpiä laadullisen tutkimuksen aineenkeruutapoja ovat haastattelu ja havainnointi (KvaliMot, luku 6). Tässä opinnäytteessä voidaan todeta näiden syventävien mittaustapojen olevan parhaimmillaan yhdistettynä määrälliseen tutkimukseen joko täydentävänä tai tukevana menetelmänä. Esimerkiksi määrällisen tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan myöhemmin toteuttaa täydentävä haastattelu tai haastattelut voivat antaa numeerisen tiedon tueksi syventävää tietoa yksilöiden kokemuksista ja ajatuksista.

Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että laadullinen tutkimus toimii hyvin moninaisissa tutkimustilanteissa. Esimerkiksi yrityksen tai tietyn projektin alkuvaiheessa haastattelut ja havainnointitilanteet yhdistettynä määrällisen tutkimuksen menetelmiin antavat tietoa siitä, onko yrityksen ajamalle asialle kysyntää, esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun lanseerauksessa. Toisaalta siinä, missä määrällinen tutkimus ei enää tuo lisäarvoa, on tämän projektin loppuvaiheessa: vielä siinä vaiheessa, kun uusi tuote tai palvelu on valmis, voidaan suorittaa yksityiskohtaisia haastatteluja ja havainnointeja, joiden avulla saadaan tietää, kaipaako tuote tai palvelu vielä hiomista, vai onko se valmis markkinoille. Valmistuotetakin voidaan siis testata rajatulla ryhmällä ihmisiä ja saada heiltä hyvinkin yksityiskohtaista palautetta.

2.3 Tutkimusmittareiden ja -tulosten hyödyntäminen yrityksessä

Modernissa organisaatiossa työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen on yrityksen johdon tärkein tehtävä, sillä henkilöstö on yhä enenevässä määrin yrityksen tärkein resurssi. Monesti oikein asetetut tavoitteet ja provisiot luovat parempia tuloksia niin yksilö- kuin tiimityöskentelyssä, ja auttavat sitoutumaan yhtiön tavoitteisiin. Millä tahansa tavalla tuloksia mitataankaan, niin kyse on yrityksen sisällä lopulta viestinnän selkeydestä, eli kerrotaan asiat sellaisina kuin ne ovat, ja vieläpä mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa. (Ahlroth 2017, 130 – 131.)

Hyvin harvassa työpaikassa voi enää tehdä asiantuntijatyötä olematta osa tiimiä tai ryhmää, jonka tehtävä on kehittää työnkuvaa ja osallistua organisaation suuremman kuvan kehittämiseen. Tästä syystä parhaat työpaikat ovatkin kokonaan luopuneet yksilökohtaisista tavoitteista ja mittareista. (Ahlroth 2017, 130 – 131.)

Aiemmin mainittiin jo tyypilliset organisaatiotason mittarit eli liike-tulos, taseen muutos, varaston kierto ja erilaiset kuluerät. Nämä mittarit ovat relevantteja siksi, että ne tuottavat vertailukelpoista dataa edellisiin vastaaviin mittareihin verrattuna, mutta niiden pohjalta on hyvin vaikea suunnitella tulevaa toimintaa. Tällaiset kvantitatiiviset raportit pyrkivät mittaamaan erilaisten toimien seurauksia ja raportoimaan ne yhtenevässä muodossa, mutta niiden merkitys tiimien tai työtehtävien kehittämiseen on hyvin marginaalinen. (Torkkola 2015, 25.)

Kun yritys löytää omaan toimintaansa relevantit mittarit, niin yrityksen olisi syytä panostaa kolmeen seikkaan:

1. Mittarin tulee olla käyttökelpoinen. Mitattavalla asialla täytyy olla selvä syy-seuraussuhde, jotta informaatio palvelee muitakin kuin mittajaan omaa haluttua johtopäätöstä. Jos esimerkiksi mitataan vain pienen ajan myyntilukuja, voi varianssia olla monesta eri syystä, mutta mittari ei ota näihin kantaa. Tällöin mittarin tuloksilla ei vielä voida tehdä paljoa, ja puhutaan nopeasti ”kokeilumittarista”.
2. Raporttien tulee olla mahdollisimman lähestyttäviä. Jokaisen yrityksen työntekijän tulisi pystyä lukemaan raportteja ja ymmärtämään niiden sisältö. Riesin mukaan mittarit sisältävät myös ihmisen, eli ihminen on omalla työpanoksellaan osa mittauksen tulosta, joten raportin tulisi olla samalla tasolla työn tekijän kanssa. Raportissa on suotavaa käyttää konkreettisia mittayksiköitä ja verrata lukuja esimerkiksi alan muihin lukuihin, tai yrityksen aiempiin mittaustuloksiin.
3. Dokumenttien tulee olla kenen tahansa tarkastettavissa. Hyvät mittarit tuottavat tuloksia, joihin niin yrityksen johto, kuin yksittäinen työntekijä voivat syventyä. Valitettavan usein mittarit tuottavat vain lukuja, joita ei voi tarkastaa kuin vertaamalla eri raporttien keskinäinen johdonmukaisuus.

On turhaa käyttää yrityksen resursseja ensin mittareiden laatimiseen, ja sen jälkeen dokumentointiin, jos saadut tulokset eivät todella palvele yrityksen kehittymistä ja oppimista. (Ries 2011, 162–166.)

2.4 Great Place To Work -tutkimusprosessi

FixTeamin toimintakulttuurin kehittämisen tueksi päätettiin osallistua Great Place To Work -tutkimukseen, jossa käytetään sekä määrällisiä että laadullisia tiedonkeruumenetelmiä. GPTW-tutkimus antaa tehokkaasti todellisen kuvan yrityksen toimintakulttuurin nykytilanteesta ja seuraavaksi tarkastellaan tutkimusprosessin vaihteita. Tutkimus on maailmanlaajuinen ja sitä kuvataan yrityksen internetsivustolla seuraavasti: ”Great Place to Work® on globaali tutkimus-, konsultointi- ja koulutusyritys, joka auttaa organisaatioita tunnistamaan, luomaan ja ylläpitämään hyviä työpaikkoja kehittämällä luottamukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria. Me palvelemme yrityksiä, yleishyödyllisiä organisaatioita ja julkisen sektorin organisaatioita 45 maassa”. (Great Place To Work, 2018.)

Tutkimus koostuu kahdesta osiosta: johdon laatimasta Culture Audit -toimintakuvauksesta sekä Trust Index -kyselystä, jonka täyttävät yrityksen henkilöstö. Näin saadaan mielipiteet sekä johdolta että työntekijöiltä ja nähdään, kuinka hyvin näkemykset kohtaavat. Alla oleva kuva havainnollistaa GPTW-tutkimuksen kokonaisprosessin ja seuraavissa kappaleissa tarkastellaan sen osia tarkemmin (kuva 2). Osana tutkimusta voi osallistua listaukseen, jossa listataan Euroopan ja Suomen parhaat työpaikat. Tässä listauksessa ”kilpaillaan” kolmessa eri sarjassa: pienet, keskisuuret ja suuret yritykset. FixTeam on mukana pienten yritysten sarjassa. (Great Place To Work, 2018.)

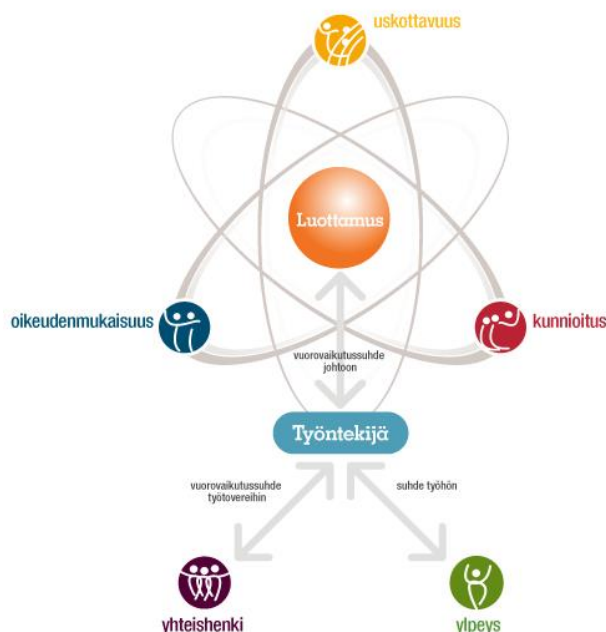


Kuva 2: GPTW-tutkimusprosessin kokonaisuus

2.4.1 Trust Index

Trust Index -henkilöstökyselyssä käytetään määrällisen tutkimuksen menetelmää eli yrityksen työntekijät täyttävät monivalintakyselyn. Kyselyn lopuksi on työntekijöille annettu mahdollisuus vapaisiin kommentteihin, mutta niitä ei huomioida itse tutkimuksessa. Vapaat kommentit kuitenkin syventävät kyselyä myös laadullisen tutkimuksen menetelmiin, sillä johto pääsee näkemään nämä kommentit. Fix-Teamin vastausprosentti kyselyssä oli loistavat 100% eli jokainen yrityksen työntekijä täytti kyselyn, yhteensä siis 21 työntekijää.

Great Place to Work kertoo, että kysely perustuu vuosikymmenien tutkimukseen hyvästä työpaikasta. Vuosittainen tutkimusdata kerätään yli 10 miljoonalta työntekijältä 50 maasta kattaen yli 6 000 organisaatiota kaikenlaisilta toimialoilta. Mittarinsa GPTW on kehittänyt tämän tutkimustiedon perusteella ja työntekijän näkökulmasta hyvän työpaikan elementeiksi ovat muodostuneet luottamus johtoon, ylpeys työntekijän omaa työtä kohtaan sekä hyvä yhteishenki organisaation sisällä. Luottamus johtoon on jaettu vielä uskottavuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja kunnioitukseen. Great Place To Workin materiaaleista leikattu kuva 3 havainnollistaa tätä kokonaisuutta laajemmin. Näitä mittareita kutsutaan myös dimensioiksi ja ne on jaettu vielä aladimensioihin. (Great Place To Work, 2018.)



Kuva 3: Hyvän työpaikan elementit GPTW-tutkimuksessa

Trust Index -kyselyssä mitataan kaikkia yllä olevassa kuvassa näkyviä elementtejä. Kysely koostuu 58 positiivisesta kysymyksestä, kahdesta avoimesta kysymyksestä sekä kuudesta taustatietokysymyksestä, jotka johto on täyttänyt valmiiksi. Nämä taustatiedot sisältävät muun muassa yrityksen henkilöstön määrän ja liikevaihdon sekä muita yleistietoja organisaatiosta. Positiivisella kysymyksellä tarkoitetaan kysymyksen muotoilua, esimerkiksi kysymykseen ”johto pitää minut hyvin ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista” vastataan asteikolla 1-5 numeron yksi tarkoittaessa ”täysin eri mieltä” ja numeron viisi tarkoittaessa ”täysin samaa mieltä”. Saman kysymyksen olisi voinut muotoilla myös negaation kautta eli ”johto ei pidä minua ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista”. (Great Place To Work, 2018.)

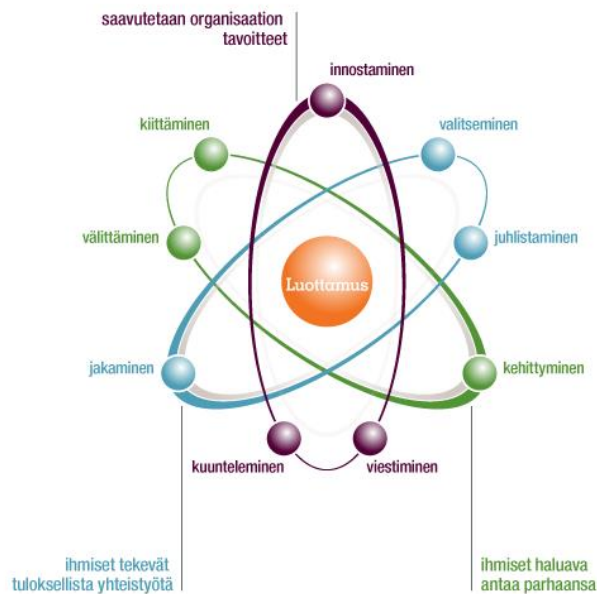
Kyselyn kysymykset on siis jaettu yllä olevan kuvan teemoihin eli dimensioihin seuraavasti: uskottavuus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus, jotka muodostavat johtoon liittyvät kysymykset, sekä ylpeys ja yhteishenki, joiden kysymykset liittyvät työyhteisöön. Nämä teemat on jaoteltu vielä aladimensioihin. Uskottavuuden aladimensiot ovat kaksisuuntainen viestintä, osaaminen ja rehellisyys. Kyselyn kysymyksissä haluttiin tietää työntekijöiden näkemys muun muassa johdon viestinnän selkeydestä, johdon osaamisen pätevyydestä ja johdon rehellisyydestä ja eettisyydestä. Kunnioituksen aladimensiot ovat yhteistyö, tuki ja välittäminen. Näissä kysymyksissä haluttiin tietää, miten työntekijät kokevat johdon suhtautuvan virheisiin, osallistavan työntekijöitään ja miten ainutlaatuisia etuja johto tarjoaa henkilöstölleen. Oikeudenmukaisuuden aladimensioita ovat tasapuolisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus. Tässä kyselyosiossa tiedusteltiin työntekijöiden näkemystä palkkatasosta, yksittäisten työntekijöiden suosimisesta ja tasa-arvosta riippumatta iästä, sukupuolesta tai syntyperästä. Ylpeys on jaettu aladimensioihin oma työ, työryhmä ja organisaation imago. Näissä kysymyksissä tutkijoita kiinnosti, miten tärkeänä työntekijät omaa työpanostaan pitivät, miten ylpeitä he ovat organisaation aikaansaannoksista ja miten mieluisaa heistä on tulla töihin. Yhteishengen aladimensiot ovat tuttavallisuus, ystävällisyys ja yhteisöllisyys. Tämän osion kysymyksissä työntekijöiltä tiedusteltiin, kuinka paljon ihmiset työyhteisössä välittävät toisistaan, kuinka hauskaa töissä on ja kuinka yhteistyöhaluisia työkaverit ovat. (Great Place To Work, 2018.)

FixTeamin johto koki tulosten kannalta erityisen hyödylliseksi mahdollisuuden jaotella organisaation ihmiset ennen tutkimuksen teettämistä erilaisiin ryhmiin, kuten toimipistekohtainen jaottelu tai titteliin perustuva jaottelu. Näin päästiin tarkastelemaan, oliko tutkimustuloksissa merkittäviä eroja esimerkiksi kahden eri toimipisteen välillä vai oltiinko eri toimipisteissä tyytyväisiä tai tyytymättömiä samoihin asioihin. FixTeamin johto olisi halunnut tarkastella jokaista neljää toimipistettä eri yksikköinä, mutta anonymiteetti oli säilytettävä ja koska eräissä toimipisteissä oli vähemmän kuin viisi henkilöä, oli toimipisteet jaettava Pirkanmaan itä- ja länsipuoliksi ja vertailtava näitä kahta keskenään. Itäpuoleen sisältyivät siis Ideaparkin, Lakalaivan ja Autokeskuksen toimipisteet eli yhteensä yhdeksän työntekijää. Länsipuoleksi jäi siis Lielahden toimipiste, jossa työntekijöitä oli kaksitoista. Normaalisti FixTeamin arjessa ei siis käytetä tätä itä-länsi -jaottelua. Koska kysely suoritetaan täysin identtisenä jokaiselle organisaatiolle, oli mahdollista myös benchmarkata oman yrityksen tuloksia edellisen vuoden parhaisiin työpaikkoihin niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. (Great Place To Work, 2018.)

2.4.2 Culture Audit

GPTW ottaa huomioon erillisenä elementtinään johdon näkökulman. Culture Audit on yrityksen johdon laatima toimintakuvaus yrityksen kulttuurista. GPTW-organisaatio kuvaa Culture Auditia seuraavasti: "Culture Audit -kyselyllä saadaan tietoa yrityksenne arvojärjestelmästä, prosesseista ja käytännöistä. Se muodostaa kolmasosan kokonaisarviointista. Tämän osion tarkoitus on ilmentää yrityksenne ainutlaatuista kulttuuria". (Culture Audit, 2014.)

GPTW-organisaation tutkimustiedon mukaan johdon mielestä hyvässä työpaikassa organisaation tavoitteet saavutetaan, työskennellään yhtenäisenä tiiminä luottamuksen ilmapiirissä ja ihmiset haluavat tehdä parhaansa. Tapa, jolla yritys johdetaan näihin olosuhteisiin, koostuu GPTW-tutkimuksen mukaan yhdeksästä eri elementistä, jotka alla oleva kuva havainnollistaa ja nitoo yhteen. Culture Audit on selkeästi laadullista tutkimusta, sillä siinä syvennytään mahdollisimman yksityiskohtaisesti johdon omiin näkemyksiin toimintakulttuurin nykytilasta. (Culture Audit, 2014.)



Kuva 4: Johdon työkalut hyvän työpaikan luomiseen GPTW-tutkimuksen mukaan

Culture Audit on hyödyllinen inventaario yrityksen johtamiskäytännöistä. ”Hyvin johdetussa organisaatiossa johtamiskäytännöt ilmentävät yrityksen ainutlaatuista kulttuuria ja auttavat organisaation tavoitteisiin pääsemisessä”, sanotaan Great Place To Work -internetsivuston blogissa. Culture Audit -kyselyssä on kaksi perusosaa: osaan 1 kuuluvat työntekijätiedot, esimerkiksi työntekijöiden määrä, henkilöstön vapaaehtoinen vaihtuvuus ja työsuhteiden kestot. Samalla pyydetään yleisiä tietoja organisaatiosta, kuten perustamisvuosi ja tuotto sekä tietoja työntekijöille tarjotuista eduista ja korvauksista. Tällaisia voivat olla vaikkapa yhtiön tarjoamat vakuutukset ja lomapäivien määrä. Osa 2 koostuu sarjasta avoimia kysymyksiä, jotka tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden kertoa periaatteistaan ja käytännöistään. Avoimissa kysymyksissä halutaan tietää yhdeksästä eri teemasta: miten organisaatiossa tapahtuu työntekijöiden valitseminen ja perehdyttäminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen sekä menestyksen jakaminen. Avoimiin kysymyksiin tulee vastata täysin vapaasti johdon omalla tavalla eikä vastauksien pituutta ole rajoitettu millään tavalla. (Culture Audit, 2014.)

Yrityksen Culture Auditin arvioi raati, jolla ei ole mitään siteitä arvioitavaan yritykseen. Lisäksi raati ei saa nähdä Trust Index -kyselyn tuloksia, sillä heidän on tehtävä täysin puolueeton arvio johdon laatimasta toiminnan kuvauksesta. Näin saadaan tietää, onko johdon ja työntekijöiden näkökulmissa ristiriitaisuuksia. Arviointiasteikko on Culture Auditissa yhdestä viiteen tähteä. (Culture Audit, 2014.)

Tähtiä jaetaan arviointiasteikon perusteella ja tälle asteikolle on koottu viisi arviointiperustetta, joilla jokainen tutkimukseen osallistuva yritys arvioidaan. Arviointisijaraati arvostelee siis toimintakulttuurin moninaisuutta, omaleimaisuutta, kattavuutta, inhimillisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta. Moninaisuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti erilaisten johtamiskäytäntöjen ja -tapojen lukumäärää. Omaleimaisuuden kanssa tarkkaillaan käytänteiden luovuutta ja ainutlaatuisuutta. Kattavuus varmistaa, että käytänteet kulkevat läpi organisaation ja ovat kaikille tasavertaiset. Inhimillisuus näkyy johtamiskäytänteissä yksilöllisyytenä ja työntekijöiden arvostuksena. Kokonaisvaltaiset johtamiskäytännöt puolestaan perustuvat yritystä kantavaan teemaan eli punaiseen lankaan. (Culture Audit, 2014.)

3 HYVÄN TYÖPAIKAN AJANKOHTAISET ELEMENTIT

Ymmärtääkseen toimintakulttuurin roolin yrityksen sisällä, on ensin ymmärrettävä, millainen on nykyinen käsitys hyvästä työpaikasta, jossa ihmisten on hyvä olla ja jossa he ovat motivoituneita. Aihe on valtavan laaja, joten lienee parasta aloittaa selvittämällä ensin, mikä ei nykykäsitysten mukaan ole hyvä työpaikka. Aloitetaan siis tarkastelemalla uudenlaisen käsitteen, paskaduunin, tunnuspiirteitä.

3.1 Paskaduuni

Paskaduunista on stereotyyppien mukaan puhuttu aiemmin sellaisten työtehtävien kohdalla, joissa itse työ koetaan jollakin tavalla ala-arvoiseksi: esimerkiksi siivooja, kaupan kassatyöntekijä tai roskakuski. FixTeamin tapauksessa myös autojen pesemistä voidaan vanhan käsityksen mukaan pitää paskaduunina. Tätä termiä on käytetty tähän mennessä vain puhekielessä, mutta nyt sitä on alettu käyttää uudella tavalla jopa ammattikirjallisuudessa ja se on määritelty täysin uudestaan.

Frank Martela on motivaatiotutkija, joka käyttää paskaduuni-termiä uudella tavalla. Hän on sitä mieltä, että paskaduunia voi olla mikä tahansa työ, jopa toimitusjohtajan. ”Innostus ja sisäinen motivaatio sopivat varmasti luoville media-aloille tai huipputeknologian kehittämiseen, mutta entäs kaikki ne ammatit, jotka eivät lähtökohtaisesti kuulosta niin innostavilta”, Martela toteaa blogissaan. Hän onkin sitä mieltä, että työstä ei tee paskaduunia sen sisältö vaan se, miten työ on järjestetty tai se, miten ihmistä työpaikalla kohdellaan. (Martela 2014.)

Kun ihmiselle annetaan mahdollisuus itsenäisyyteen, hän voi arvostaa omaa osaamistaan ja on osa hyvää työyhteisöä, hän voi tuntea tekevänsä arvokasta työtä riippumatta siitä, mitä itse työtehtävä on. Martela mainitsee myös esimieheltä saadun kunnioituksen yhdeksi tärkeäksi tekijäksi hyvän työpaikan eli sisäisen motivaation luomisessa. Kun tämä yhtälö käännetään toisin päin, hyviksi profiloituneissa töissä työskentelevät ihmiset voivat kokea tekevänsä paskaduunia

huonosti johdetussa työpaikassa tai tulehtuneessa työyhteisössä. Näin voidaan siis todeta, että palkka ei ole suinkaan ainoa peruste työn arvokkuudelle. (Martela 2014.)

Yhdysvaltalainen kirjailija David Graeber tuo vielä yhden tärkeän näkökulman siihen, mikä on todellista paskaduunia (bullshit job). Paskaduuniksi mielletään myös työt, jotka voisivat hävitä kokonaan, eikä sillä olisi mitään merkitystä maailman kannalta – tai vielä parempaa – työn häviämällä olisi jopa positiivinen vaikutus. Itse työn merkitys on siis tekijälleen tärkeää tiedostaa: ketä tai mitä hänen tekemänsä työ hyödyttää? Jopa 40% ihmisistä tekee Graeberin mielestä tällaista merkityksetöntä paskaduunia. Graeberin mukaan täysin merkityksettömiä työtehtäviä löytyy maailmasta todennäköisesti politiikan takia: paine yhteiskunnan työttömien työllistämiseen luo turhia työpaikkoja, joita ilman organisaatiossa selviytyttäisiin aivan hyvin. Tällaista voi aiheuttaa myös huonosti johdettu ja organisoitu yritys rakenne. (Graeber 2018.)

Martela mainitsee blogissaan, että yleinen peruste työntekijöiden kaltoinkohteluun on raha. On kallista maksaa hyvää palkkaa, hankkia etuuksia tai järjestää koulutuksia ja panostaa ilmapiiriin. On totta, että näihin asioihin saa kulumaan jonkin verran työaikaa ja rahallista pääomaa, mutta on tutkittu, että työntekijöiden arvostaminen ja heihin panostaminen maksaa itsensä moninkertaisena takaisin lisääntyneenä työtehokkuutena ja liikevaihtona. (Martela 2014.) Samaan havaintoon on päätynyt myös Graeber Booktv:n haastattelussa. Hän toteaa, että liian usein yritysjohtajat yrittävät säästää työntekijöihin panostamisessa. Todellinen tulos huonosta palkkauksesta ja ala-arvoisesta kohtelusta on kuitenkin se, että yritys joutuu palkkaamaan jatkuvasti lisää työvoimaa tehottomuuden ja suuren henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi ja tämä tulee pitkällä aikavälillä moninkertaisesti kalliimmaksi. (Graeber 2018.)

Henkilökunnan tyytyväisyys näkyy myös hyvinä asiakaskokemuksina. Tuotannollisilla aloilla sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat kiinnostuneempia kehittämään prosesseja, kunhan johto ymmärtää osallistaa heitä kehitystyöhön. Suuretkin ketjut ovat jo alkaneet ymmärtää tämän ja esimerkiksi Ikea panostaa nykyisin motivoituneeseen henkilöstöön ja hyvään ilmapiiriin. (Martela 2014.)

Martelan ja Graeberin näkemysten mukaan hyvä työpaikka voidaan tulkita työntekijän sisäisen motivaation löytymiseksi ja ylläpitämiseksi. Edellä kuvatuista paskaduunin tunnusmerkeistä voidaan poimia tekijät, jotka pitävät yllä työntekijän sisäisen motivaation tehdä töitä: työn merkitys, itsenäisyys ja oma tila työpaikalla, työyhteisön ilmapiiri ja ylpeys omasta osaamisesta. Näitä teemoja käymme läpi seuraavaksi vielä tarkemmin.

3.2 Työn merkitys

Bisnesmaailman suuri vaikuttaja Simon Sinek on kirjoittanut kaksi kirjaa auttaakseen johtajia löytämään organisaationsa syvimmän merkityksen. Hän kutsuu merkitystä käsitteellä WHY eli suomeksi MIKSI. Sinek pohjustaa työn merkityksen tärkeyttä seuraavasti: kysyttäessä suurimmalta osalta yrityksiä, miksi heidän asiakkaansa ovat juuri heidän asiakkaitaan, suurin osa heistä kertoo syyksi aivanlaatuisen laadun, palvelun tai hinnoittelun. Todellisuudessa markkinoilla ei kuitenkaan ole juuri mitään tuotetta tai palvelua, jota asiakas ei saisi lähes tai täysin samanlaisena lähes tai täysin samaan hintaan. Toisin sanoen yritysjohtajilla ei ole minkäänlaista käsitystä siitä, miksi heidän asiakkaansa ovat juuri heidän asiakkaitaan. Tästä voidaan päätellä, ettei heillä ole käsitystä myöskään siitä, miksi heidän työntekijänsä ovat juuri heillä töissä. Yritysten johtoportaot siis tyytyvät olettamuksiin siitä, mikä heidän liiketoimintaansa ajaa eteenpäin, ottamatta asiasta todellisuudessa selvää. Heillä ei siis ole myöskään mitään mahdollisuuksia tietää, miten houkutella uusia työntekijöitä tai luoda luottamusta nykyisten keskuudessa. (Sinek 2009, 16 – 17.)

Sinekin mukaan jokaisella ihmisellä on oma WHY eli intohimon ja inspiraation lähde. Jokaisella on myös oikeus mennä töihin inspiroituneena ja tulla sieltä kotiin kokien täyttymyksen tunnetta (fulfillment) tekemästään työstä. On tärkeää ymmärtää, että täyttymyksen tunne ei ole vaihtoehtoinen ilmaisu onnellisuudelle. Kaikenlaiset asiat saavat meissä aikaan onnellisuutta töissä, kuten tavoitteeseen pääseminen, ylennys tai uuden asiakkaan hankkiminen. Yksi ero täyttymyksen ja onnellisuuden välillä on kuitenkin pysyvyys: onnellisuus katoaa, mutta täyttymys on kokonaisvaltaista ja koko ajan läsnä. Sinekin esimerkissä työntekijä tuskin on jatkuvasti energinen ja innoissaan siksi, että vuosi sitten saavutti jonkin tavoitteen

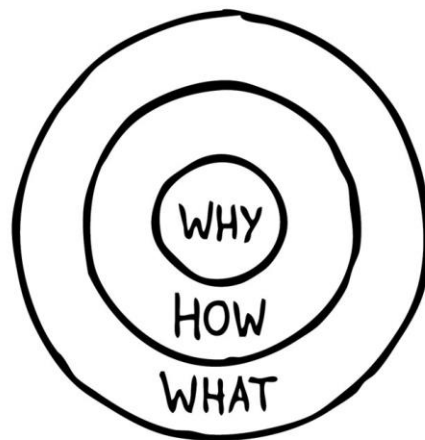
työssään. Täyttymys menee syvemmälle ja tärkein ero onnellisuuden ja täyttymyksen välillä on jostakin asiasta tykkääminen ja jonkin asian rakastaminen. Työntekijä ei välttämättä tykkää työstään joka päivä jokaisessa työtehtävässä, mutta hän voi silti rakastaa työtään, koska hän tuntee olevansa osa jotakin suurempaa eli hän on löytänyt työstään merkityksen eli WHYn. Toisaalta tämä pätee myös toisin päin: työntekijä voi suoriutua hyvin arkisista tehtävistä ja kokea näin onnellisuuden tunteita töissä, mutta koska suurempaa merkitystä ei työssä ole, hän ei koe täyttymyksen tunnetta. Sinek kiteyttää määritelmät seuraavasti: onnellisuus tulee siitä, mitä tehdään, mutta täyttymys tulee siitä, miksi tehdään. (Sinek & Mead & Docker 2017, 6 – 7.)

3.3 Manipulointi vs. inspiointi

Johdolla on kaksi vaihtoehtoa vaikuttaa työntekijöihinsä: manipuloida tai inspiroida heitä. Kun yritys ei ymmärrä, miksi työntekijät ovat heillä töissä, johto luottaa usein manipuloivaan vaikuttamiseen saadakseen heiltä haluamansa. Tyypillisiä manipulaation keinoja ovat pelolla johtaminen ja paineen luominen. Itse asiassa Sinek kertoo esimerkkejä manipulaatiosta ja sen keinoista enemmänkin liike-elämän ja markkinoiden näkökulmasta, mutta tuo esille, että ne pätevät myös johtamisessa yrityksen sisällä. Tässä opinnäytteessä tarkastellaan siis johtamisen näkökulmaa. Pelolla johtamisella ja paineen luomisella johtaja esimerkiksi asettaa kunnianhimoisia myyntitavoitteita ja uhkailee potkuilla, jos niihin ei päästä. Tällainen tapa aiheuttaa kyllä toimintaa, mutta ei luottamusta. Ikävä kyllä manipulointi siis toimii ja sillä saavutetaan tuloksia. Siksi siitä on tullut jopa vallitseva normi suurimmassa osassa yrityksiä maailmalla. Sinek kuitenkin kyseenalaistaa, että vaikka jokin toimintatapa toimii, onko se silti oikein. Paine, jonka pelolla manipulointi aiheuttaa, todellisuudessa heikentää yritystä. (Sinek 2009, 16 – 34.) Manipulointi on autoalalla Suomessa yleinen johtamismenetelmä ja sitä juuri FixTeam haluaa toiminnallaan muuttaa.

Sinekin mukaan on onneksi olemassa joitakin johtajia, jotka ovat valinneet inspiroinnilla vaikuttamisen ja ihmisten motivoinnin manipuloinnin sijaan. Nämä johta-

jat tekevät asioita Sinekin mukaan täysin samalla tavalla. Yhteiseksi tekijäksi Sinek on tunnistanut Kultaisen ympyrän (The golden circle), joka muodostuu yksinkertaisesti kolmesta sanasta miksi, miten ja mitä (why, how, what).



Kuva 5: Simon Sinekin Kultainen ympyrä

Kultaisessa ympyrässä edetään sisältä ulospäin: kaiken suunnittelun ja tekemisen tulisi siis organisaatiossa lähteä siitä, miksi työtä tehdään, sitten vasta miettiä, miten sitä tehdään ja lopuksi todeta, mitä oikeastaan tehdään. Sinek kiteyttää, että jokainen inspiroitunut ja inspiroiva johtaja, huolimatta yrityksensä koosta tai alasta, ajattelee, toimii ja kommunikoi sisältä ulospäin. Tämä ajattelu- ja toimintatapa on tehokasta pitkällä aikavälillä, kun taas manipulointi tuo tuloksia lyhyellä aikavälillä, mutta heikentää yritystä pitkällä aikavälillä. (Sinek 2009, luku 3.)

3.4 Osallistaminen

Yhteisen merkityksen löytäminen organisaatiossa yksinkertaisesti vaatii osallistamista eli kaikkien työntekijöiden suunnitelmiin ja päätöksiin mukaan ottamista. Työn merkitys ei löydy sillä, että johto kertoo henkilöstölle, mitä kohti kuljetaan ja miten. Sitoutumista ei tapahdu työntekijöiden keskuudessa, jos tavoitteet eivät lähde heidän omista ajatuksistaan. Ilman henkilöstön sitoutumista taas tavoitteet eivät koskaan tule täytetyiksi. Aki Ahlrothin mukaan hyvän työpaikan tunnistaa siitä, kuinka paljon henkilöstö haluaa osallistua. Sitten heidän täytyy enää antaa osallistua johdon toimesta. Työntekijät siis siirretään passiivisista vastaanottajista aktiivisiksi osallistujiksi. (Ahlroth 2017, 28.)

Pahimmillaan osallistamista tehdään kuitenkin vain siksi, että se on trendikästä ja henkilöstöltä saadun palautteen seurauksena palkataan ulkopuolinen konsultti hoitamaan osallistaminen. Johto saa tästä osallistamisprosessista konsultilta raportin. Harvalla johtoryhmällä on siis todellista näkemystä siitä, mikä on osallistamisen todellinen tarkoitus ja hyöty, kun asiat tehdään aidosti yhdessä. Ahlrothin mielestä tällainen ”näennäisdemokratia” aiheuttaa organisaatiolle vielä enemmän hallaa kuin johtajan yksinvalta. Parhaissa työpaikoissa henkilöstön kuunteleminen on osa johtamiskulttuuria, eikä osallistamista tarvitse katsoa erillisenä projektina. Kun tarpeeksi panostetaan luottamuksen rakentamiseen pitkäjänteisesti, päästään tilanteeseen, jossa työntekijät haluavat omasta aloitteestaan ratkaista työnantajan haasteita mahdollisimman hyvin. (Ahlroth 2017, 28 – 30.)

Aktiivinen kuunteleminen on yksi tärkeimmistä työyhteisötaidoista – etenkin johtajalla. Johtajat ovat usein karismaattisia henkilöitä, joiden puhuessa muut kuuntelevat. Parhaat johtajat kuitenkin ovat tarvittaessa myös hiljaa antaakseen puheenvuoron alaisilleen. Parhaassa tapauksessa johtaja rohkaisee myös henkilöstön hiljaisempia introverttejäkin avaamaan suunsa ja näin kuulee myös heidän mielipiteensä ja voi hyödyntää niitä päätöksenteossaan. Kuuntelevat johtajat tekevätkin Ahlrothin mielestä parempia päätöksiä kuin kaikkivoipaisuuteensa sokeasti luottavat johtajat. ”Johtaja, joka tekee päätöksiä keräämättä tietoa tiiminsä jäseniltä, on kuin lääkäri, joka tekee diagnoosin kuuntelematta potilasta”, kiteyttää Ahlroth. (Ahlroth 2017, 80 – 81.)

3.5 Työyhteisön ilmapiiri

Suomalainen Terveystalon johtava työterveyspsykologi Antti Aro on kirjoittanut kirjan työpaikkojen ilmapiirin merkityksestä, syntymisestä ja ylläpitämisestä. Hänen mukaansa työilmapiiristä puhutaan paljon, mutta puhe on hämmentävän usein hyvin negatiivista. Aro vertaa aihetta säästä puhumiseen: huono työilmapiiri vain syntyy ja sitten siitä on vain kärsittävä, kuten vaikkapa ukkoskuurosta. Ilmapiiriä, kuten säätäkään, ei voi kukaan hallita ja sen muutoksia on vaikea ymmärtää tai ennustaa. Useimmiten huonon ilmapiirin syyksi tuomitaan yrityksen taitamaton johto. Aro korostaa, että vaikka johtamisella ja etenkin sen arvoilla toki on

suuri merkitys ilmapiirin rakentumisen kannalta, ei hyväkään johtaminen yksin ratkaise tilannetta. Loppujen lopuksi yrityksen johto ja työntekijät ovat samalla asialla. (Aro 2018, 23.)

Aro määrittelee kirjassaan työilmapiirin yksilön kokemukseksi omasta työympäristöstä. Tämä ei ole objektiivinen tai tarkasti mitattavissa oleva asia, vaan yhteisössä vallitseva käsitys sosiaalisen ympäristön laadusta. Aro tekee eron vielä ilmapiirin ja työtyytyväisyyden välille, vaikka nämä kaksi asiaa ovatkin tiukasti sidoksissa toisiinsa. Työtyytyväisyys on enemmänkin työntekijän arvio siitä, miten hyvin hän kokee tarpeidensa tyydyttyvän omassa työroolissaan. (Aro 2018, 39.)

Aro toteaa, että hyvä työilmapiiri on merkittävä tuotannontekijä, jolla on vaikutusta muihinkin asioihin kuin vain työiihtyvyyteen tai henkilöstön tyytyväisyyteen: se parantaa tuloksellisuutta, innovatiivisuutta, tuottavuutta, terveyttä ja hyvinvointia sekä vähentää stressiä, työuupumusta ja ennenaikaista eläköitymistä. Kokonaisuudessaan hyvä työilmapiiri lisää yrityksen kykyä tuottaa arvoa sidosryhmilleen. Tähän tilanteeseen päästäkseen on koko henkilöstön tehtävä yhdessä ponnisteluja ilmapiirin eteen. Hyvä tai huono ilmapiiri luodaan joka päivä uudestaan eikä se pysy yllä ilman koko tiimin jatkuvaa panostamista. Aro käyttää esimerkkinä Koneen entistä toimitusjohtajaa Matti Alahuhtaa, joka vakiinnutti yrityksensä kansainvälisille suurmarkkinoille panostamalla työilmapiiriin. Hänen keinonsa oli painottunut yhteisöllisyyteen sekä yhteisiin arvoihin, tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Kokemus merkityksellisyydestä tuli yhteydestä toisiin ihmisiin. (Aro 2018, 24 – 26.)

Hyvän työilmapiirin rakentaminen saattaa maksaa yritykselle hieman työaika osallistamisen luomiseksi, mutta Aron mukaan panostus maksaa itsensä takaisin hyvin nopeasti. Hyvä työilmapiiri edistää yrityksen kehitystä ja tuottavuutta, mutta huonolla ilmapiirillä voi olla katastrofaaliset seuraukset: yhteistyö, aloitteellisuus ja ongelmanratkaisukyky halvaantuvat, tuottavuus laskee, henkilöstön vaihtuvuus kasvaa, sairauspoissaolot lisääntyvät ja jopa yrityksen palvelukyky ja maine voivat kärsiä. (Aro 2018, 27 – 28.) Itse asiassa yritysten brändi on nykyisin jatkuvasti merkittävämpi osa niiden selviytymistä kilpailluilla markkinoilla ja maineella todella voidaan vaikuttaa menestykseen. Kurvisen, Laineen ja Tolvasen kirjassa Henkilöbrändi korostetaan henkilöstön merkitystä tässä brändäytyksessä. 2010-

luvulla ihmiset vaativat läpinäkyvää yritystoimintaa ja persoonallisuutta halutaan myös yrityksiltä. Tässä kohtaa yrityksen työntekijät ovat sen vahvin viestinnän kärki ja uskottavin kommunikoija. Tietyllä tavalla yrityksen ja työntekijän valtasuhde on kääntynyt pääläelle ja työntekijä pystyy vaikuttamaan paljon siihen, millaisen kuvan antaa yrityksestä, jossa työskentelee. Ilmapiiriin ja tyytyväiseen henkilöstöön siis todella kannattaa panostaa. (Kurvinen, Laine & Tolvanen 2017, 10 – 14.)

Työilmapiiriin liittyy olennaisesti toisensa kohtaavien ihmisten tunteet ja siksi suomalaisissa yrityksissä pelätään puhua ilmapiiriasioista. Terveeseen työilmapiiriin kuuluu sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita. Ilmapiiriä ei voi hallita, mutta siihen pitää vaikuttaa vahvistamalla myönteisiä työtunteita. Myönteinen tunneilmasto lisää ihmisten sisäistä motivaatiota ja sitouttaa heitä työhön ja yritykseen. Tätä ilmastoja voi tukea auttamalla työntekijöitä tyydyttämään psykologisia perusmotiiveja töissä. Näitä perusmotiiveja ovat itsemäärääminen eli vaikuttamismahdollisuudet, päteminen eli osaamisen kokemus sekä läheisyys ja osallisuus eli merkityksellinen yhteys muihin ihmisiin (Aro 2018, 29 – 31.) Nämä motiivit ovat hyvin linjassa aiemmin läpikäytyjen paskaduunin määritelmien kanssa.

3.5.1 Työilmapiirin rakennuselementit

Aron mukaan työilmapiiri on seuraus, ei syy. Työilmapiiriin kohdistuvat kehittämisyritykset, joista puuttuu kosketus yrityksen arkeen, jäävät tehottomiksi ja pahimmassa tapauksessa aiheuttavat jopa kyynisyyttä työntekijöissä: ei mikään kuitenkaan muutu tälläkään kerralla. Todellisuudessa työilmapiiri ja työhyvinvointi ovat seurausta työoloista sekä mittari työelämän laadulle. Työilmapiiriin vaikuttavia työolotekijöitä Aro on listannut seuraavasti:

1. arvot ja arvostukset
2. ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla
3. tavoitteiden, työroolien, prosessien ja rakenteiden mielekkyys ja selkeys
4. onnistumista tukeva johtamistapa
5. viestinnän laatu ja määrä
6. ongelmanratkaisukäytännöt
7. organisaation historia ja ryhmädynamiikka
8. työilmapiirin johtaminen

Yhteinen nimittäjä näille kaikille tekijöille on Aron mukaan organisaatiokulttuuri, josta puhutaan myöhemmin tässä tutkimuksessa nimellä organisaation toimintakulttuuri. Se vaikuttaa kokonaisuutena voimakkaasti sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun töissä. (Aro 2018, 31.)

3.6 Osaamisen johtaminen

Suomessa Great Place To Work -tutkimuksessa useaan otteeseen parhaaksi valitut työpaikat Reaktori, Futurice ja Vincit edustavat modernia ajattelua, jossa keskiössä on henkilön soveltuvuus yritykseen, ei niinkään tehtävään. Jokaisessa yrityksessä on omanlaisensa kulttuuri ja yhteishenki, jotka määrittelevät työhyvinvointia, tehokkuutta ja työn mielekkyyttä. Parhaimmillaan tämä kulttuuri on selvässä linjassa yrityksen toiminnan ja arvojen kanssa, jolloin hyvä henki välittyy myös asiakkaille ja sidosryhmille. Useissa työhaastatteluissa tehdään yhä henkilöarviointeja, joissa ei kuitenkaan mitata yksittäistä ominaisuutta, kuten älykkyyttä, loogista päättelykykyä tai stressinsietoa, vaan arvioidaan sopivuutta organisaatioon. Henkilökohtaisia taitoja ei pidä missään tapauksessa väheksyä, mutta asiaa voi tarkastella myös muuttuneilla työmarkkinoilla. Suhdanteet ja markkinatilanteet vaihtelevat nykyään erittäin nopeasti ja vain harvaa toimialaa voi pitää luotettavasti ennustettavana. Tämä korostaa sitä, että yksilöiltä edellytetään enemmänkin kykyä mukautua ja omaksua uutta tietoa, kuin puhdasta substanssiosaamista. (Kaijala 2016, luku 2, luku 7.)

Voittajatiimin rakentamiseen ei riitä huippuosaajien rekrytointi, vaan heidät täytyy saada myös toimimaan motivoituneesti yhdessä. Lähes itsestään selvä asia voittajatiimin rakentamisessa on toki varmistaa, että palkatut huipputekijät pysyvät talossa. Tähän vaikuttavat monet seikat, etenkin johdettaessa ns. milleniaaleja, eli 80- ja 90-luvulla syntyneitä ammattilaisia. Monelle huipputekijälle pelkkä palkan suuruus tai ulospäin näkyvä status eivät ole parhaita motivaattoreita. Nykypäivänä työssä arvostetaan työn ja vapaa-ajan tervettä suhdetta, vapaata työskentely-ympäristöä ja työn vaihtelevuutta. On tärkeää pystyä löytämään oikeat motivointitavat mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla. Toiset haluavat vaikuttaa vahvasti, toiset karttavat vastuuta, joku haluaa johtaa, toinen vain ansaita rahaa. (Kaijala 2016, luku 2.)

Useissa parhaiksi työpaikoiksi valituissa yrityksissä ollaan tarkoin mietitty, miten työntekijöitä voidaan johtaa yksilöllisesti. Työntekijät ovat arvostaneet käytäntöä, jossa kukin työntekijä voi päättää, mitä esimiespalveluita hän kaipaa ja kenen kanssa. Jos työntekijää kiinnostaa keskustella talousasioista, hän voi varata jututuokion toimitusjohtajan tai talousjohtajan kanssa. Samoin työstressistä voi keskustella kollegan kanssa tai varata ajan ulkopuoliselle ammattilaiselle. Tässä mallissa pyritään korostamaan työntekijöitä yksilöinä, ei yhtenä johtamisen kohteena tai resurssina. Usein tuntuu, että HR-toiminnot on tehty etukäteen miettien, mitä työntekijät keskimäärin tarvitsevat tai haluavat. Tätä on harvoin kysytty heiltä itseltään. Jossain kohtaa yrityksen kasvua tapahtuu outo vaihe, jossa osaavista yksilöistä tulee yhdessä hetkessä yksi suuri keskitetysti johdettu massa. Juuri tätä pitäisi pystyä välttämään, sillä ihmiset ovat hyvin erilaisia ja heillä on työssä hyvin erilaiset tarpeet, niin johdettavana olemisen, kuin vertaistuen tarpeen kanssa. (Martela & Jarenko 2017, 289.)

Patrian tietohallintojohtaja Sari Torkkola, korostaa yksilöiden johtamisessa inhimillistä optimointia, jossa pyritään löytämään oikea tasapaino yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välillä. Tasapainoilu liittyy esimerkiksi siihen, kuinka paljon valtaa työntekijällä on päättää oman työnsä aikataulutus tai työtapa, ja mikä toisaalta on yrityksen tuotannon optimi. Useasti yksittäiselle työntekijälle sopivin työtapa ei kuitenkaan palvele koko yrityksen toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Ihmisen hyvinvoinnilla on Torkkolan mukaan suora yhteys työn virheettömyyteen ja kehittämiseen. Laadukas työympäristö on siis yksi Leanin teeseistä kohti tehokkaan organisaation toteutumista. Vasta kun työllä on selvä päämäärä ja merkitys, voidaan lähteä rakentamaan sopivia työkaluja työn tekemiseksi ja uupumuksen estämiseksi. Torkkola mainitsee yhdeksi pahimmista työssä uuvuttajista työn jatkuvan vaihtamisen ja tehtävien kierrättämisen. Vaikka se voi tuntua mukavalta vaihtelulta, niin tosiasiasa tämä on tehontonta sekä henkilöstötasolla että koko organisaatiossa. Leanissa yhteen tehtävään keskitytään selvästi kerralla ja viedään se loppuun. (Torkkola 2015, kpl 1.) Lähteen mukaan asiantuntijaorganisaatioissa yrityksen suurin voimavara piilee työtä tekevissä asiantuntijoissa, siksi heidät olisi syytä ottaa vahvasti osaksi yrityksen kehittämistyötä. Tässä opinnäytteessä halutaan korostaa sitä, että tämä pätee millaisessa organisaatiossa tahansa, ei ainoastaan toimistotyötä tekevissä.

Esimiehen tulee pystyä säätelemään omaa rooliaan kehittämisessä niin, että yksilöille ja tiimeille jää tilaa sanoa ajatuksiaan ja kokea saavansa vastuuta. Esimiehen rooli tällaisessa yhdessä kehittämisen kulttuurissa on enemmänkin valmentava, eli rooli on enemmän tukemista kuin opettamista. Esimiehen tulee luoda puitteet toiminnan kehittäjille, ja mieluiten tiedustella heiltä itseltään, millaista tukea tai apua he esimieheltään kokevat tarvitsevansa. Aloitteellisia työntekijöitä täytyy kannustaa, ja heidän täytyy pystyä näkemään aloitteidensa vaikutukset arjen käytännöissä. (Kupias ym. 2014, luku 4.)

3.7 Itseohjautuvuus

Nykyaikainen tapa lisätä itsenäisyyttä työpaikoilla on itseohjautuvuuden lisääminen johtamismenetelmiin. Itseohjautuvuus antaa työntekijälle tilaa suorittaa työtehtävänsä parhaakseen näkemällään tavalla, mutta kuitenkin yrityksen arvojen ja tavoitteiden puitteissa. Tämä onnistuu vasta, kun edellä läpikäytyt teemat ovat työpaikalla kunnossa: työn merkitys on kirkkaana henkilöstön mielissä ja he kykenevät toimimaan hyvässä työilmapiirissä tiiminä kohti yhteisiä tavoitteita omaa osaamistaan tehokkaasti hyödyntäen.

Itseohjautuvat yksilöt eivät välttämättä muodosta automaattisesti hyvää yhteisöä tai organisaatiota. Päinvastoin itseohjautuvat yksilöt saattavat ajautua herkästi ristiriitoihin, sillä heillä on vahva oma näkemys siitä, miten asiat tulisi organisaatiossa hoitaa. Ihmiset voivat itseohjautua tehokkaasti, mutta eri suuntiin. Tärkeää ja vaikeaa on löytää tasapaino asiakastarpeen, oman tahdon ja muiden tahdon välille. Tähän ongelmaan auttaa tehokas yhteistyön organisointi. (Martela & Järnke 2017, 70.)

Liikemaailmassa korostetaan usein paljon yksilöjohtajien sankaritekoja, mutta harvoin keskitytään tiimityön voimaan. Vaikka organisaatiossa ei olisi johtajaa, siinä voi olla johtajuutta eli johtaja ja johtajuus on siis kaksi eri asiaa: johtaja on rooli ja johtajuus on toimintaperiaate tai jopa sosiaalinen ilmiö. Jollakin ihmisellä voi olla yrityksessä johtajan rooli ilman aitoa johtajuutta tai työntekijää voidaan pitää epävirallisena johtajana ilman varsinaista titteliä. Itseohjautuvat organisaat-

tiot tarvitsevat erityisen paljon johtajuutta ja erityisen vähän johtajia. Kaikkien organisaation jäsenten panoksesta syntyvää johtajuutta kutsutaan monikolliseksi johtajuudeksi. (Martela & Jarenko 2017, 71.)

3.8 Toimintakulttuuri hyvän työpaikan luoja ja ylläpitäjänä

Toimintakulttuuri on yritykselle tai yhteisölle ominaisia, luonnollisesti toistettavia tapoja ja emotionaalisia reaktioita ympäristön tapahtumiin. Se näkyy arvostuksissa, uskomuksissa, tavoissa ja perinteissä, joita tiimi jakaa keskenään, opettaa uusille työntekijöille ja jopa siirtää sukupolvelta seuraavalle. (Kirjavainen, 2016.) Toimintakulttuurin voidaan siis todeta olevan tärkeä johdon työkalu hyvän työpaikan luomisessa ja ylläpitämisessä. Edellä mainitut asiat toteutuvat vasta, kun toimintakulttuuri on linjassa yrityksen arvojen ja tavoitteiden kanssa ja jokainen työntekijä voi sitoutua siihen.

Jokaisella yrityksellä ja yhteisöllä on toimintakulttuuri. Valitettavasti kaikki eivät tiedosta omaa toimintakulttuuriaan tai näe sitä relevanttina palasena liiketoiminnassa. Kuitenkin vain toimintakulttuurin tietoisella kartoittamisella ja kehittämisellä voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Toimintakulttuuri on tehokkaasti hyödynnettynä parhaimmillaan yrityksen vision veturi ja se vauhdittaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä vaatii koko yrityksen henkilöstön sitouttamista yhteiseen toimintakulttuuriin ja yhteisen polun kulkemiseen. Toisaalta, jos toimintakulttuuriin ei panosteta eikä johto pidä sitä tärkeänä osana yritystoimintaa, se saattaa hidastaa tai jopa kokonaan pysäyttää yrityksen kehityksen ja tavoitteiden saavuttamisen. (Kirjavainen, 2016.)

Opinnäytteen kannalta relevantiksi koettiin toimintakulttuurin ja yrityskulttuurin erojen osoittaminen eli miksi tässä tutkimuksessa päätettiin puhua toimintakulttuurista eikä yritys- tai organisaatiokulttuurista. Havaintoja on tarkasteltu useammasta yritysjohtajien kirjoittamasta lähteestä, joiden perusteella yrityskulttuuri koetaan organisaation identiteettinä, ei toimintana: miten yrityksessä ollaan ja käyttäydytään, millainen on sisäinen ilmapiiri, miksi ollaan olemassa. Organisaation toimintakulttuurilla taas tarkoitetaan käytäntöä: miten yrityksessä tehdään asiat, jotta strategia ja työhyvinvointi toteutuu.

Näitä edellä mainittuja lähteitä ovat Skanskan toimialajohtaja Jukka Hörkön blogikirjoitus, Ropo Capital Oy:n toimitusjohtaja Artti Aurasmaan blogikirjoitus sekä strategisen johtamisen dosentti Paula Kirjavaisen artikkeli. Hörkö (2017) puhuu sanalla toimintakulttuuri ja keskittyy hyvin paljon siihen, miten asiat heidän yrityksessään tehdään ja kehitetään. Aurasmaa (2018) taas puhuu yrityskulttuurista ja keskittyy oman yrityksensä identiteettiin ja siihen, miten heidän yrityksessään ollaan ja käyttäytyään. Kirjavainen (2016) taas käyttää toimintakulttuurista hyvin laajaa määritelmää, jonka mukaan se koostuu tietyille yhteisölle ominaisista, vaitonvaraisesti toistettavista tavoista ja emotionaalisista vastineista ympäristön tapahtumiin. Se ilmenee arvostuksissa, uskomuksissa, tavoissa ja perinteissä, joita organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle.

Toisaalta Antti Aro on kirjassaan Työilmapiiri kuntoon sitä mieltä, että työilmapiirillä voidaan tarkoittaa myös kokonaisuudessaan organisaatiokulttuuria (Aro 2018, 33). Työilmapiiri taas on tässä opinnäytteessä aiemmin rajattu hyvän työpaikan elementiksi. Yrityskulttuurin ja toimintakulttuurin välille ei siis ole tieteellisesti tehty selkeää rajausta ja käsitteet on määritelty eri tahojen toimesta hyvin eri tavalla. Tämä opinnäytetyö rajattiin kuitenkin käsittelemään FixTeamin toimintakulttuuria ja tällä tarkoitetaan yrityksen toimintamalleja, joilla luodaan ja ylläpidetään sisäistä motivaatiota, hyvää työilmapiiriä ja näin hyvää työpaikkaa.

3.9 Muutosjohtaminen osana toimintakulttuuria

FixTeamin johto pohti olosuhteita, jotka vallitsivat, kun GPTW-tutkimus suoritettiin kesäkuussa 2018: yrityksessä oli kuluva vuoden aikana tapahtunut paljon suuria muutoksia, kuten toimitusjohtajan vaihtuminen, yt-neuvottelut ja yhden työntekijän irtisanominen, ajanvarauskalenterin vaihtuminen sekä verkkokaupan lanseeraaminen. Päätettiin ottaa muutosjohtaminen tarkasteluun tärkeänä toimintakulttuurin osana. Siksi tarkastelemmekin seuraavaksi muutosjohtamisen kulmakiviä.

Oli kyse sitten pienestä osaoptimoinnista, yrityksen laajentamisesta tai perin pohjaisesta rakenteiden muutoksesta, on sisäinen viestintä avainasemassa. Perusteena voidaan todeta, että tiimi ei osaa toimia yhteen, jos se ei tiedä yhteisiä tavoitteita tai muutoksen merkitystä. Mitä selkeämpi yhteinen päämäärä on, sitä tehokkaammin ryhmän jäsenet voivat toimia tämän päämäärän eteen. (Kupias ym. 2014, luku 4.) Tämän toteamuksen allekirjoittavat varmasti minkä tahansa työyhteisön työntekijät, esimiehet ja omistajat, mutta silti se tuntuu arjen kiireessä jäävän taka-alalle. Selvä päämäärä tuo varmuutta ja rutiinia siihen, mitä työntekijältä odotetaan. Työnsä ammattiosaaja tai yrittäjä voi uupua ja voida huonosti, jos hän ei osaa priorisoida töitään tai hänellä ei ole selvää suuntaa.

Organisaatiossa läpikäytävä muutosprosessi on usein johtoryhmässä suunniteltu tarkasti ja muutoksen merkitys sekä muutoksesta tavoiteltavat positiiviset asiat ovat heille itselleen selvillä. Parhaasta mahdollisesta suunnittelutyöstä huolimatta on silti täysin mahdollista, että muutoksen läpivienti epäonnistuu työntekijöiden muutosvastarinnan vuoksi. Henkilöstö on saatava sitoutumaan muutoksen tavoitteisiin ja tässä tehtävässä sisäinen viestintä on yksi johtajan tärkeimmistä työkaluista. (Myllymäki 2017, 53.)

Ihmisellä on turvallinen olo, kun ympäristö pysyy samanlaisena ja tuttuna. Muutoksesta kuuleminen käynnistää monenlaisia vastareaktioita, vaikkapa pelkoa omien oikeuksien ja roolin säilymisestä työyhteisössä. Epätietoisuus lisää vasta-reaktion negatiivista kierrettä, sillä spekulatiolle jää tilaa, kun faktoja ei tiedetä. Jo Kotterin mukaan muutosjohtamisen kulmakivi on tiedon lisääminen eli toisin sanoen sisäinen viestintä. Jos tietoa pimitetään tai esitetään vaihtoehtoisia to- tuuksia eli valehdellaan, luottavaisimmankin alaisen epäilykset heräävät. (Myllymäki 2017, 29–32.)

Muutosjohtajan olisi hyvä viestiä yksilötasolla jokaiselle työntekijälle, millä tavalla muutos vaikuttaa hänen työhönsä ja etenkin, miksi muutokseen on ryhdytty. Työntekijöille on annettava aikaa omaksua uusi informaatio (Myllymäki 2017, 29–31). Yleensä muutostilanteessa tietoa on jaksettava toistaa useasti ja tämä vaatii johdolta kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Ei pidä siis olettaa kaiken tapahtuvan hetkessä. Näin tukahdutetaan muutosvastarintaa ja synnytetään muutostahtoa. (Mayor, Risku 2015, 165–166.)

Muutos on mahdollista vain silloin, kun yrityksessä toteutuu muutostahto ja muutostavalmius. Vasta, kun muutoksen tarve ja prosessi on sisäistetty henkilöstön keskuudessa, voivat sen päämäärät toteutua. Yrityksen visio, missio ja arvot tulisi näkyä työntekijöille jokapäiväisessä työelämässä. Myös muutokselle on laadittava oma selkeä visio, joka henkilöstön on helppo hahmottaa. Työntekijät kokevat usein, että heidän työtään koskevat päätökset tehdään perusteettomasti sellaisten ihmisten toimesta, joilla ei ole kosketusta käytännön työhön. Tämä ei tue vastuullisen kulttuurin muodostumista organisaatiossa (Ahlroth 2017, 19). Työntekijöitä on tietoisesti ohjattava kohti muutoksen sisäistämistä. Tehokkainta on, jos henkilöstö voidaan osallistaa muutosprosessiin ja vision laatimiseen, jolloin jokainen työntekijä voi sitoutua yhdessä perusteltuihin muutostavoitteisiin. (Mayor, Risku 2015, 165–166.)

Tehokkaassa muutosviestinnässä johdon on uskallettava tulla lähelle alaisiaan. Usein käytetään välikäsiä epämiellyttävien tehtävien hoitoon. Tällöin lähetetään kolmannen osapuolen laatimia tiedotteita, jotka monesti herättävät enemmän kysymyksiä kuin antavat vastauksia. Kun koetaan, että tietoa ei saada tarpeeksi, lisätään tiedotteiden määrää. Viestinnästä on tehty liian monimutkainen, luotaantyöntävä kokonaisuus. (Ahlroth 2017, 31–32.) Kommunikaation tulee olla luottamustaherättävää eli etenkin rehellistä ja reaaliaikaista. Näin kerrytetään luottamuspääomaa organisaation sisällä ja muutosprosessille vaarallinen epävarmuus työyhteisössä vähenee. (Mayor, Risku 2015, 165.)

Sisäistä viestintää on muistettava organisoida riittävästi. ”Mitä enemmän viestitään, sitä huonommin viestintä onnistuu”, sanoo Myllymäki uusimmassa kirjassaan Muutosjohtamisen opas. Viestinnässä tulisi pyrkiä selkeisiin, yksinkertaisiin viesteihin. Yrityksessä on aina oltava ainakin yksi henkilö, joka hahmottaa muutoksessa kokonaisuuden. Yleistä on, että henkilö löytyykin, mutta hänen tapansa esittää asioita ei edistä vision levittämistä tai hänen ajanhallintansa ei mahdollista riittävää kommunikointia henkilöstölle. Tällöin on havaittava, että hän tarvitsee apua eli hänelle on osoitettava niin sanottu muutosagentti, joka osaa siirtää hänen tietonsa koko yrityksen työntekijöille. (Myllymäki 2017, 43.)

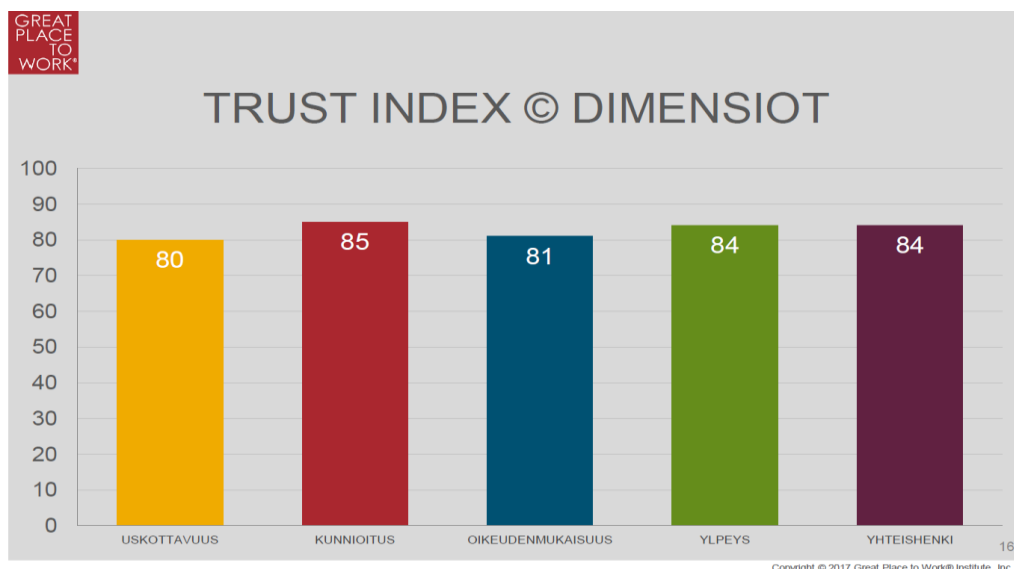
Sisäinen viestintä näyttelee suurta roolia niin muutoksen onnistumisessa kuin epäonnistumisessakin (Mayor, Risku 2015, 165). Jotta päädytään onnistumiseen, on tärkeää levittää positiivista visiota, joka vähentää muutosahdistusta ja edesauttaa yhteisön muutosvalmiutta. Perimmäisin tarkoitus on lisätä ihmisten psykologista turvallisuudentunnetta ja sisäisessä viestinnässä tuleekin aina ihmiset ensin ja sitten asiat. (Myllymäki 2017, 92.) Parhaimmillaan johtaminen on päivittäisiä vuorovaikutustilanteita ja tavoitteellista vaikuttamista ihmisiin. Esimies on yhtä hyvä tai huono viestijänä kuin on johtajana – ja toisin päin. (Ahloth 2017, 22.)

4 TOIMINTAKULTTUURIN NYKYTILANTEEN KARTOITTAMINEN

Seuraavaksi tarkastellaan, mitkä osa-alueet FixTeamin toimintakulttuurissa ovat onnistuneet jo erityisen hyvin sekä toisaalta ne asiat, jotka kaipaavat vielä kehittämistä. Sitten esitellään huomioita johdon tutkimusta varten laatimasta Culture Auditista eli yrityksen johtamiskäytäntöjen kuvauksesta. Lopuksi vertaillaan, kuinka yhteneväisiä johdon ja työntekijöiden näkemykset FixTeamin toimintakulttuurista ovat. Tarkennetaan vielä, että kun tässä luvussa puhutetaan FixTeamin johdosta, tarkoitetaan sillä itseäni eli yrityksen toimitusjohtajaa sekä isääni Heikki Ahlgrenia, joka toimii hallituksen puheenjohtajana.

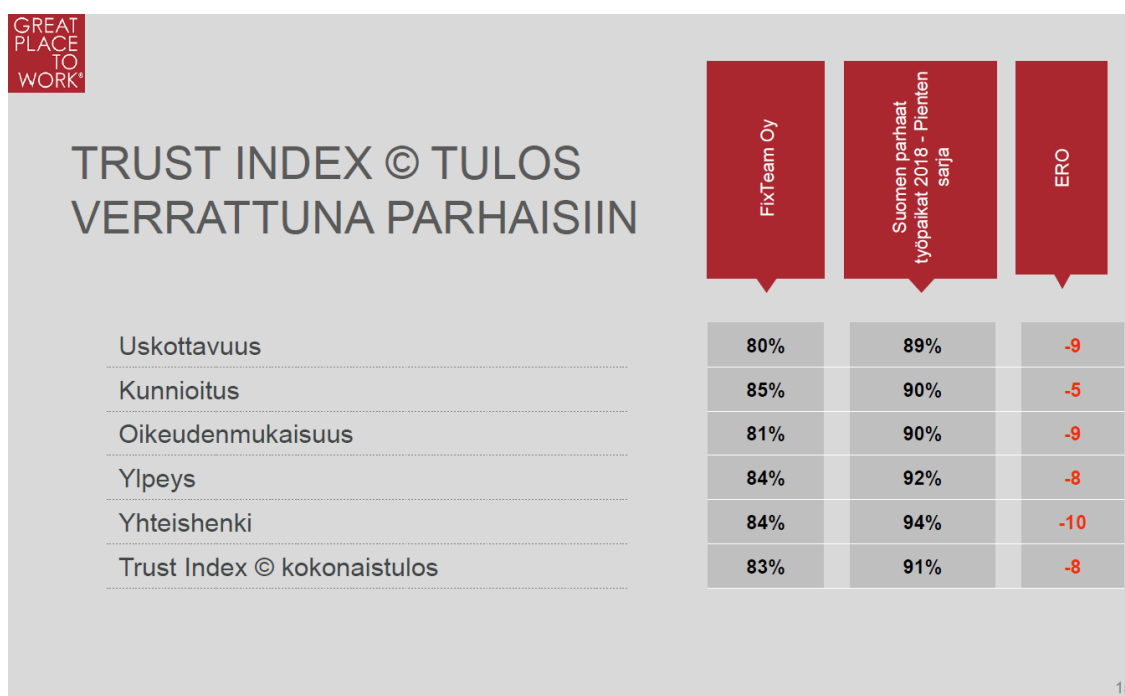
4.1 Huomioita Trust Index -kyselyn tuloksista

FixTeamin Trust Index -kyselyn vastausprosentti oli 100% eli jokainen työntekijä vastasi kyselyyn. Työntekijät täyttivät kyselyn itsenäisesti ja anonyymisti, joten heidän vastauksiinsa ei olla päästy vaikuttamaan. Kyselytuloksia voidaan pitää luotettavana ja kokonaisvaltaisena kuvana yrityksen toimintakulttuurin tilasta. Muistutetaan vielä, että luvussa 2.4.1 kerrottiin, että tutkimuksessa mitattavat mittarit on GPTW-tutkimuksessa nimetty dimensioiksi ja aladimensioiksi. Kuvassa 1 on koottu kaikkien dimensioiden kokonaistulokset. Seuraavaksi tarkastellaan FixTeamin tuloksia dimensioittain ja aladimensioittain.



Kuva 6: Trust Index -kyselyn dimensiot ja niiden FixTeamin kokonaistulokset

Trust index -kyselyn tuloksissa jokaisessa dimensiossa ja aladimensiossa paras mahdollinen tulos on 100% ja matalin mahdollinen tulos 0%. FixTeamin Trust Indexin kokonaistulos oli 83%, mikä oli vain 8% vähemmän kuin Suomen parhaan yrityksen tulos edellisen vuoden tutkimuksessa. Tällä tuloksella FixTeam pääsi-kin arvostetulle Suomen parhaiden työpaikkojen listalle pienten yritysten sarjassa. Tätä voidaan pitää onnistumisena etenkin, kun kyseessä oli vasta FixTeamin ensimmäinen tutkimusvuosi. Great Place To Work -sertifikaatin saavutti yritykset, joiden Trust Index -tulos oli yli 70%, joten FixTeamin tulos ylitti rajan kirkkaasti. Kuvassa 1 on kaavio, joka vertaa FixTeamin dimensioiden tuloksia edellisen vuoden parhaiden yritysten tuloksiin.

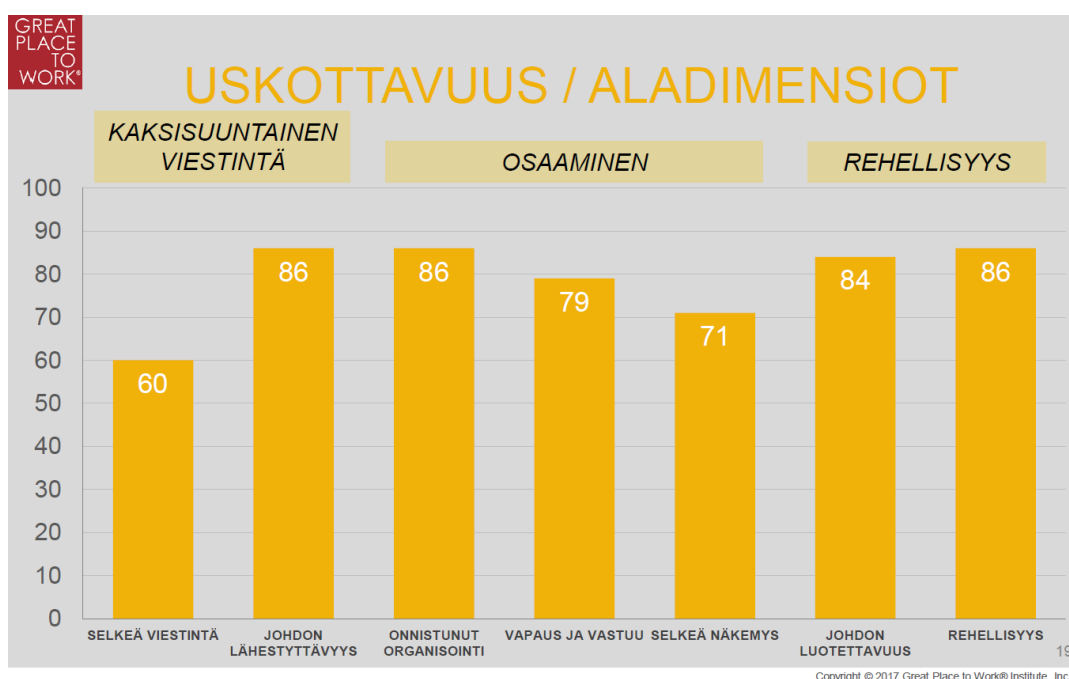


Kuva 7: Trust Index -tulosten vertailu edellisen vuoden parhaaseen yritykseen

Ensimmäinen Trust Index -kyselyn dimensio oli uskottavuus ja sen aladimensiot kaksisuuntainen viestintä, osaaminen sekä rehellisyys. Edellä mainituista vahvin tulos FixTeamilla oli rehellisyys 85%. Erityisen hienon tuloksen (95%) rehellisyyteen liittyvistä kysymyksistä oli kerännyt seuraava kysymys: ”uskon, että johto irtisanoo ihmisiä vasta viimeisenä vaihtoehtona”. Toisaalta kysymys ”johto pitää lupauksensa” keräsi vaatimattomamman tuloksen 76%. FixTeamin johto uskoo matalan tuloksen johtuvan heidän kiireestään ja oman työnsä organisoinnin puutteesta, jolloin asiat liian usein unohtuvat. Työntekijä voi tällöin kokea unohduksen

pitämättömänä lupauksena, jos joutuu moneen kertaan muistuttamaan tietystä asiasta.

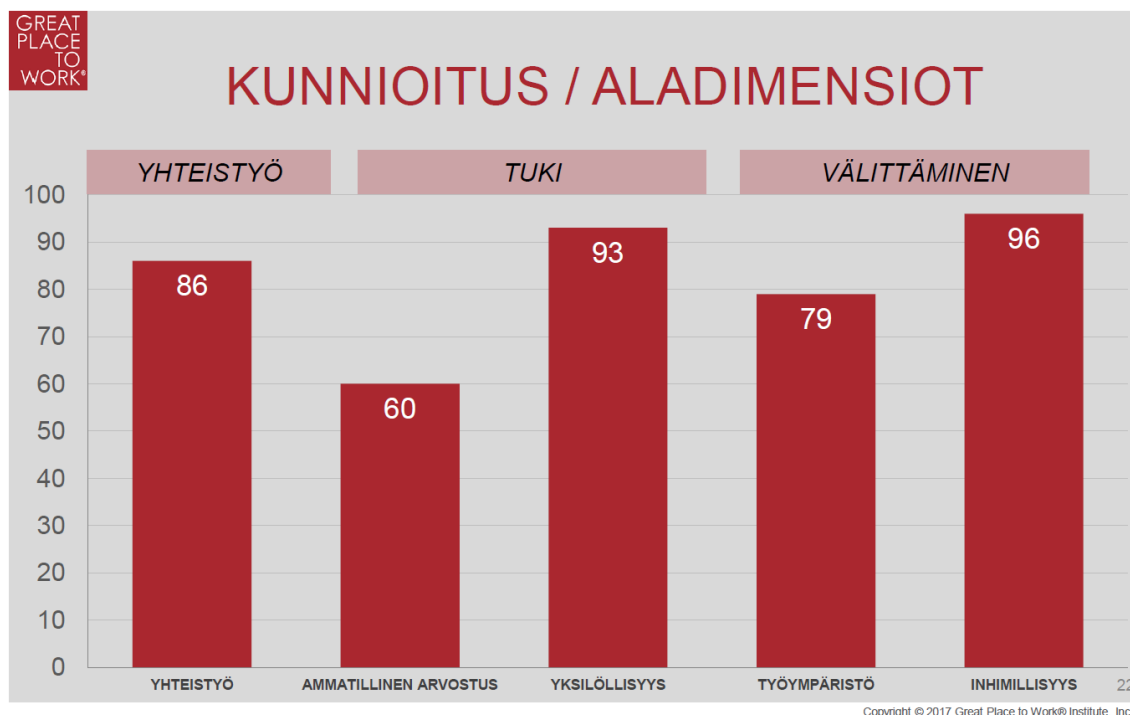
Osaaminen keräsi työntekijöiltä pisteitä 81% ja tämänkin teeman sisällä oli hajontaa tuloksissa. Yksi tämän aladimension erityisen hyvän tuloksen (90%) kerännyt kysymys oli ”johto on pätevä johtamaan organisaation liiketoimintaa”. Toisaalta kysymys ”johtolla on selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa ja miten sinne päästään” keräsi pisteitä vain 71%. Johdon oman näkemyksen mukaan tämä aihe liittyy yrityksen sisäiseen viestintään, joka todetaan seuraavaksi työntekijöiden mielestä vajavaiseksi. Johtolla itsellään on siis selkeä näkemys yrityksen suunnasta, mutta sitä on epäonnistuttu viestimään työntekijöille riittävästi. Kaksisuuntainen viestintä onkin kerännyt uskottavuus -dimension keinoimman tuloksen 73%. Eniten pisteitä laski kysymys ”johto pitää minut hyvin ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista”, jonka tulos oli vain 52%. Johto yllättyi, kuinka riittämättömänä yrityksen viestintää pidetään, mutta toisaalta kuitenkin tiedosti ongelman olevan olemassa. Toisaalta kysymys ”johto on helposti lähestyttävissä ja heille on helppo puhua” keräsi huikean tuloksen (95%), mikä kertoo työntekijöiden ja johdon välisestä vahvasta luottamuksesta ja tämä on hyvä pohja riittävämmän ja laadukkaamman viestinnän rakentamiselle. Kuva 2 havainnollistaa vielä kaavion muodossa uskottavuus -dimension kaikkien aladimensioiden tulokset.



Kuva 8: Uskottavuus -dimension tulosten havainnollistus kaaviona

Toinen tutkimuksen dimensio oli kunnioitus, jonka kokonaistulos oli FixTeamin paras eli 85%. Aladimensiot olivat yhteistyö, tuki ja välittäminen, joista parhaan tuloksen keräsi välittäminen (89%). Esimerkiksi kysymys ”johto kohtelee minua yksilönä, ei vain työntekijänä” keräsi todella korkean tuloksen (95%). Välittämisen kokonaistulosta laski kuitenkin hieman kysymyksen ”tämä on fyysisesti turvallinen työpaikka” tulos, joka oli 71%. Tämä oli johdon mielestä harmi, sillä työntekijät eivät ehkä ymmärtäneet pohtia kysymystä siitä näkökulmasta, paljonko johto on panostanut fyysisen turvallisuuden riskienhallintaan. He ehkä ajattelivat vain yleisellä tasolla, että työmme on tapaturma-alttiimpaa kuin esimerkiksi siistissä toimistotyössä: hallimme lattiat ovat liukkaat, autojen käsittelyyn liittyy aina riskejä ja käsittelemme päivittäin voimakkaita kemikaaleja. Johto itse kokee, että turvallisuus on kuitenkin huomioitu ja jokaisella työntekijällä on henkilökohtaiset työhön soveltuvat ammattivaatteet sekä turvajalkineet ja turvavälineet, kuten suojalasit ja kuulosuojaimet. Johto aikoo pyytää työntekijöiltä kehitysehdotuksia turvallisuuden liittyen ja selittää, miten itse kysymyksen ymmärsivät, jotta seuraavalla kerralla kaikki pystyvät vastaamaan kysymykseen samasta näkökulmasta ja kenties jo näin saadaan tulosta paremmaksi.

Aladimensio Yhteistyö keräsi hyvät pisteet (86%) ja esimerkiksi kysymyksen ”johto tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita sekä antaa niistä palautetta” tulos oli kiitettävä (90%). Aladimension ”tuki” kokonaistulos oli kunnioitus -dimension kehnoin eli 76%. Tämänkin dimension sisällä oli kysymysten tuloksissa melko laajaa hajontaa ja esimerkiksi kysymys ”johto ymmärtää, että työssä voi tapahtua inhimillisiä virheitä” keräsi huikean 95% tuloksen, mutta kysymyksen ”minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehitykseen” tulos oli vain 43%. FixTeamin johto hieman pettyi tähän tulokseen, sillä vaikka yrityksen työn sisällön vuoksi varsinaisia etenemismahdollisuuksia ja ammatillista koulutusta on tosiaankin mahdotonta tarjota, on johto toisaalta johto toisaalta panostanut erityisesti työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittämiseen sekä tiimityöskentelyn kehittämiseen valmennusten ja kehityskeskusteluiden muodossa. Johto arvelee, että työntekijät eivät ole tunnistanee näitä asioita koulutuksiksi. Kuvassa 4 kootaan vielä kunnioitus -dimension kaikki tulokset yhteen.

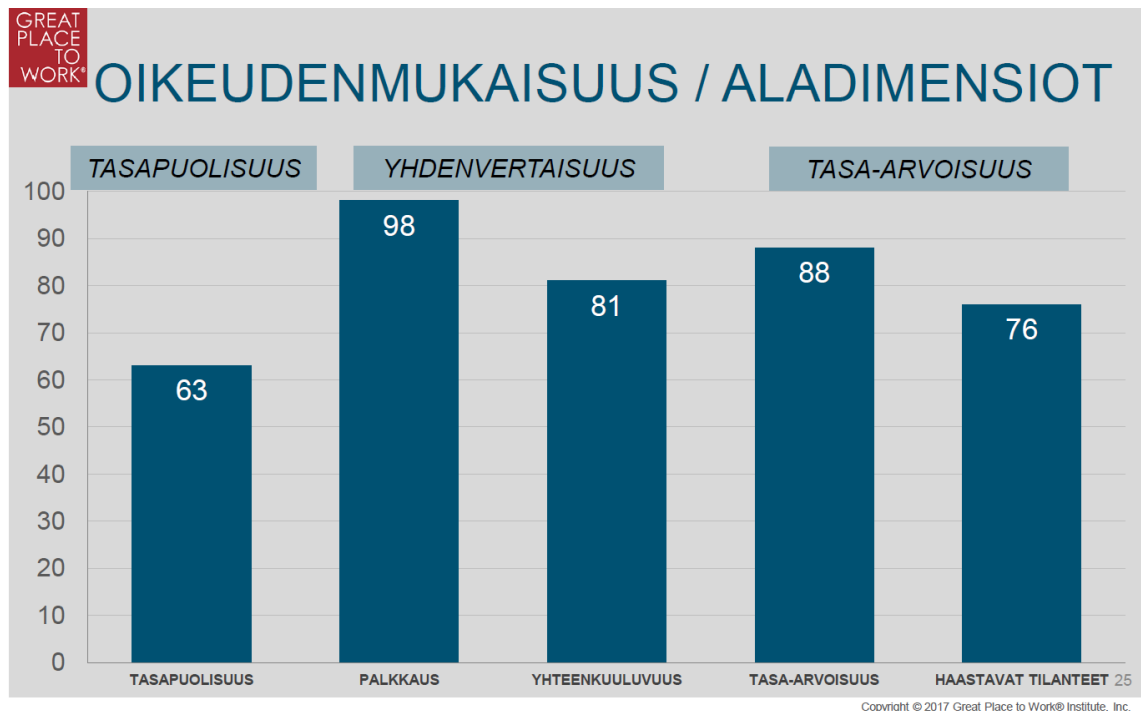


Kuva 9: Kunnioitus -dimension tulosten havainnollistus kaaviona

Kolmas Trust Index -kyselyn dimensio oli oikeudenmukaisuus, josta FixTeam keräsi tuloksen 81%. Aladimensiot olivat tasapuolisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus. Näistä parhaan tuloksen FixTeam sai yhdenvertaisuudesta, jonka tulos oli 89%. Yksi yhdenvertaisuuteen liittyvä kysymys ”täällä saa oikeudenmukaisen korvauksen tekemästään työstä” keräsi käsittämättömän 100% tuloksen. Toisaalta kokonaistulosta laski hieman kysymys ”jokaisella on mahdollista saada erityistä tunnustusta”, jonka tulos oli 71/100%. Johto myöntää, että he eivät erityisesti nosta jalustalle yksilöiden työsuorituksia ja tätä tulisi tehdä enemmän jatkossa. Tasa-arvoisuuden pistesaldo (86%) oli myös hyvällä tasolla. Tämän teeman alla erityisen hyvät pisteet (95%) keräsi kysymys ”täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta iästä”.

Heikoimmat pisteet FixTeam sai aladimensiosta tasapuolisuus, jonka tulos oli 63%. Pisteitä laski erityisesti kysymys ”johto välttää yksittäisten työntekijöiden suosimista”, jonka tulos oli vain 48%. Tästä johto oli erittäin yllättynyt ja haluaa selvittää keskustelemalla työntekijöiden kanssa, millaisen johdon toiminnan he kokevat yksilön suosimiseksi, jotta voidaan jatkossa korjata omaa johtamista. Myös yhteishenkeen liittyvä kysymys ”ihmiset välttävät oman edun tavoittelua ja selkään puukottamista toimintatavoissaan” keräsi alhaiset pisteet (71%). Johto luo mielestään aktiivisesti työympäristöä, jossa arvostetaan tiimiä ja tiimihenkeä

eli henkilöstön sitouttaminen tähän toimintatapaan lisätään kehitettävien asioiden listaan tulevaisuudessa. Johdon mielestä myös työntekijöillä on oltava vastuu yhteishengen luomisessa ja tätä on johtamisviestinnässä korostettava jatkossa enemmän. Kuva 5 havainnollistaa vielä oikeudenmukaisuus -dimension tulokset.

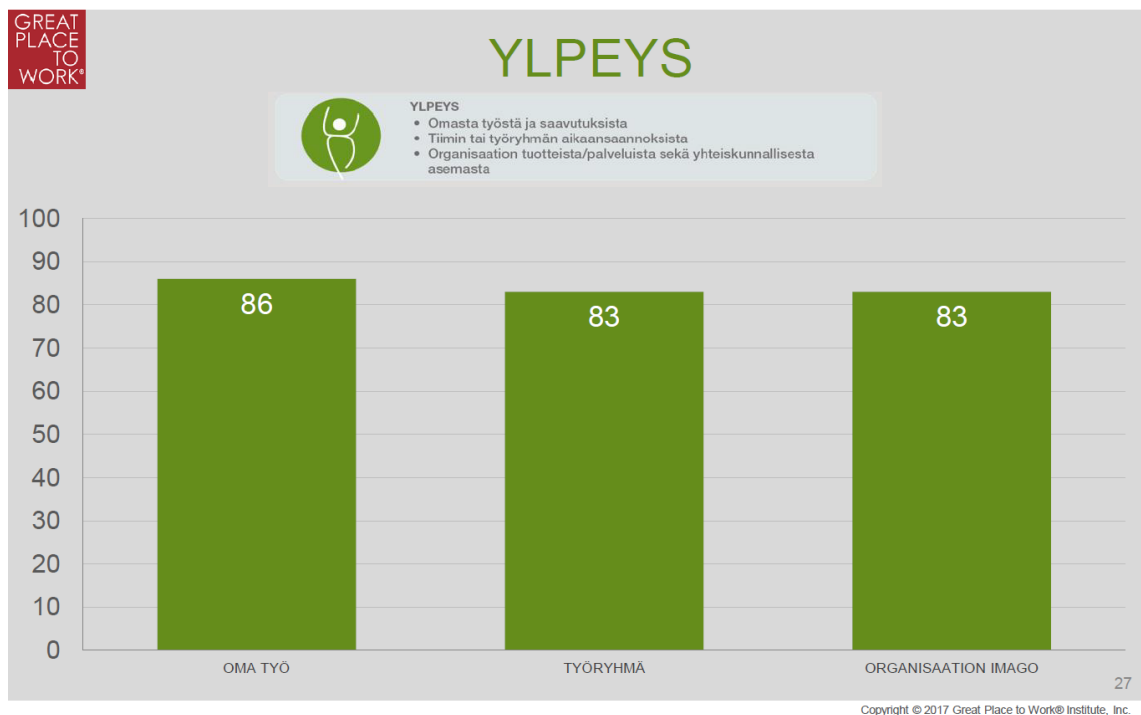


Kuva 10: Oikeudenmukaisuus -dimension tulosten havainnollistus kaaviona

Neljäs dimensio kyselyssä oli ylpeys, jonka kokonaistulos oli hyvä, 84%. Ylpeyden aladimensiot olivat oma työ, työryhmä ja organisaation imago, joiden tulokset olivat hyvin tasaiset 83-86%. Aladimension oma työ kysymys ”työpanokseni on tärkeä” keräsi huikean 100% maksimituloksen, mistä johto oli erityisen tyytyväinen. Työntekijät selvästi tuntevat itsensä ja työnsä tärkeäksi työpaikallaan. Toisaalta, riittääkö se merkityksen luomiseksi, sillä saman aladimension kysymys ”työlläni on erityinen merkitys: se ei ole pelkkä työ” keräsi huomattavasti pienemmät pisteet (71%). Yli 70% on toki myös hyvä tulos, mutta tätä halutaan nostaa tulevaisuudessa.

Organisaation imagoon liittyvä kysymys ”tänne on mieluisaa tulla töihin” keräsi erityisen hienon tuloksen 95%, samoin ”olen ylpeä kertoessani muille työskenteleväni täällä” tulos oli 90%. Huomattavan pienen pistesaldon keräsi kysymys ”tavat, joilla vaikutamme yhteiskuntaan, ovat minusta hyviä”, jonka tulos oli vain 55%. Johto pohti, että työntekijät olivat ehkä ymmärtäneet kysymyksen kovin

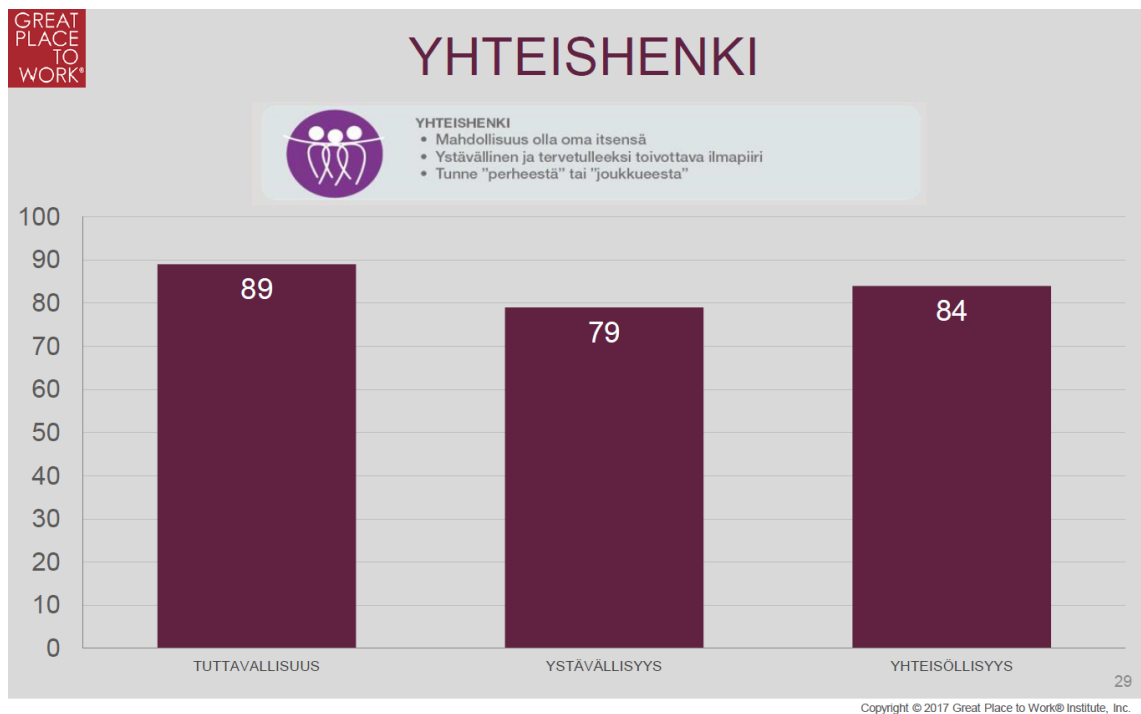
suppeasti: hyväntekeväisyyttä FixTeam ei ole näkyvästi tehnyt, mutta on myös muita tapoja vaikuttaa yhteiskuntaan. Esimerkiksi johdon mielestä suurin tapa, jolla FixTeam pyrkii vaikuttamaan, on oman alansa edelläkävijänä luoda loistava työpaikka. Näin näytetään myös muille, että työntekijöihin panostaminen kannattaa ja asiat voidaan tehdä myös uudella tavalla. Tästä aiheesta johto tulee keskustelemaan työntekijöiden kanssa ennen seuraavan vuoden kyselyä, jotta kaikki ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla ja näin saadaan luotettavampi vastausprosentti. Kuvassa 6 nähdään vielä yhteenveto ylpeys -dimension tuloksista.



Kuva 11: Ylpeys -dimension tulosten havainnollistus kaaviona

Viides ja viimeinen dimensio Trust Index -kyselyssä oli yhteishenki, jonka kokonaistulos oli hyvä 84%. Aladimensiot olivat tuttavallisuus, ystävällisyys ja yhteisöllisyys, joista parhaan tuloksen keräsi tuttavallisuus (89%) ja erityisesti kysymys ”täällä voin olla oma itseni” keräsi loistavat pisteet (90%). Tämän aladimension kysymysten tulokset olivat melko tasaisia, eikä yhtään merkittävän matalaa tulosta ollut. Yhteisöllisyys keräsi myös hyvät pisteet (84%) ja muun muassa kysymys ”meillä puhalletaan yhteen hiileen” keräsi erityisen hyvät pisteet 90%. Saman aladimension kehnoimmat pisteet saanut kysymys ”voin luottaa ihmisten yhteistyöhalukkuuteen” keräsi pisteet 76/100%, missä olisi parantamisen varaa

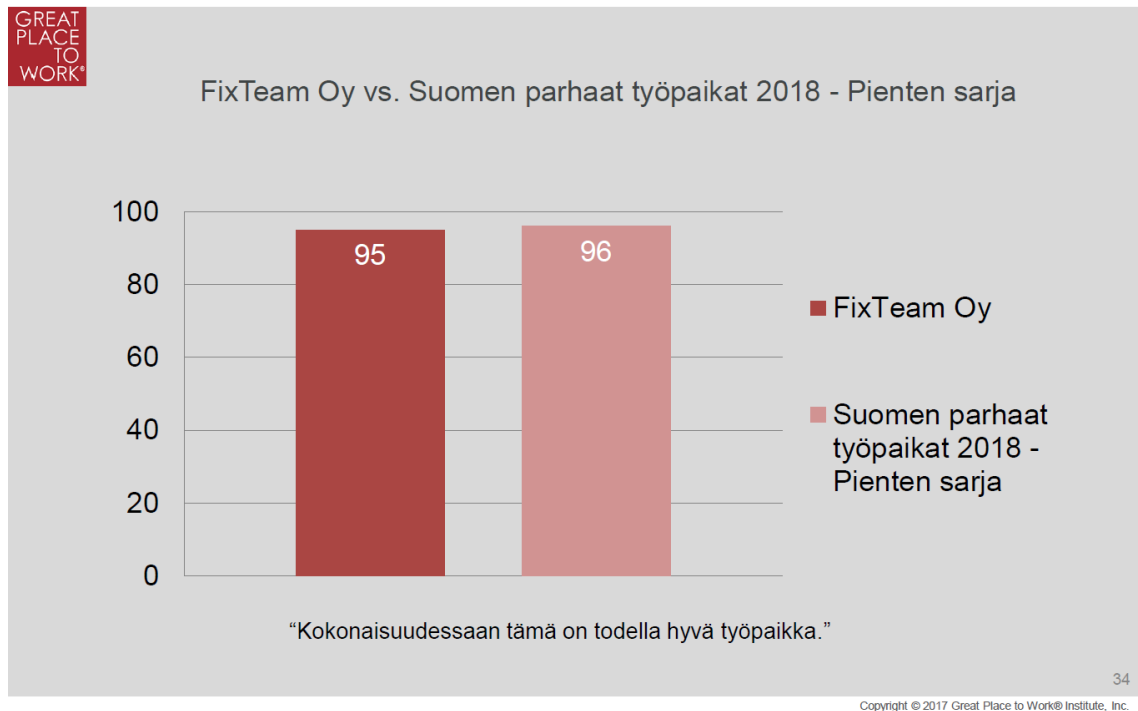
etenkin, koska yrityksen yksi arvo on tiimi. Eniten parannettavaa on aladimensiossa ystävällisyys, joka keräsi tuloksen 79%. Toisaalta tämän teeman alla oli erittäin hyviä pisteitä keränneitä kysymyksiä, kuten ”työpaikallani on ystävällinen ilmapiiri”, jonka tulos oli 95%. Ystävällisyys -aladimension kokonaistulosta laski merkittävästi yksi kysymys: ”kun henkilöt siirtyvät toisiin tehtäviin tai toiseen yksikköön, he tuntevat olonsa kotoisaksi”. Tämän kysymyksen tulos oli vain 50%, mikä on huomattavan matala. Johto pohti tulosta ja arveli sen johtuvan osittain siitä, että yrityksessä siirrellään huomattavan vähän ihmisiä toimipisteestä toiseen eli suurin osa ihmisistä ovat vastanneet neutraalisti, koska heillä ei ole ollut lainkaan kokemusta toiseen toimipisteeseen siirtymisestä. Toisaalta ne harvat henkilöt, jotka ovat työskennelleet useammassa toimipisteessä, voivat kokea asian vaikeaksi eli aihe otetaan tulevaisuudessa puheeksi työntekijöiden kanssa. Kuvassa 7 nähdään vielä kooste Yhteishenki -dimension tuloksista.



Kuva 12: Yhteishenki -dimension tulosten havainnollistus kaaviona

Trust Index -kyselyssä on vielä yksi tärkeä kysymys, jota on erikseen tulosten purussa verrattu Suomen parhaiden työpaikkojen tulokseen. Kysymys on seuraava: ”kokonaisuudessaan tämä on todella hyvä työpaikka”. Tämän kysymyksen tulos oli FixTeamilla loistava 95/100%, mikä oli vain yksi prosentti vähemmän kuin Suomen parhailla työpaikoilla edellisenä vuonna. Tämä kysymys on siinä mie-

lessä erilainen kuin muut, että se on hyvin kokonaisvaltainen. Muissa kysymyksissä on keskitytty johonkin spesifiin osa-alueeseen, mutta tämä kysymys selvittää, mikä tunne työntekijällä on työpaikastaan kokonaisuutena. Siksi FixTeamin johto oli erityisen tyytyväinen kysymyksen tulokseen. Kuvassa 8 vielä havainnollistus FixTeamin tuloksen vertailusta edellisen vuoden parhaiden yritysten tulokseen.



Kuva 13: Kysymyksen ”kokonaisuudessaan tämä on todella hyvä työpaikka” tuloksen vertailu edellisen vuoden parhaisiin yrityksiin

Great Place To Work -tiimi oli koostanut omat kommenttinsa FixTeamin kyselytuloksista. Hyviä asioita oli eritelty seuraavasti: ”poikkeuksellinen tyytyväisyys palkkoihin ja etuihin, välittämisen kulttuuri tulee vahvasti ilmi, tiimihenki ja luottamuksen ilmapiiri on hyvällä tasolla sekä joustavuus, vastuu ja vapaus toteutuu työssä”. Kehitettävistä asioista oli kommentoitu seuraavasti: ”tasapuolisuuden parantaminen, fyysisen työpaikan turvallisuuden vahvistaminen, koulutuksen ja kehittymisen mahdollisuuden tarjoaminen sekä viestinnän lisääminen/selkiyttäminen osa-alueina nousevat kehityskohteiksi”.

4.2 Huomioita Culture Audit -toimintakertomuksen tuloksista

Culture Auditin arviointiperusteet olivat johtamiskäytäntöjen moninaisuus, oma-leimaisuus, kattavuus, inhimillisyys ja kokonaisvaltaisuus. Arviointiraati kommentoi FixTeamin Culture Auditin vahvuuksia seuraavasti: ”Paskaduunista parasta duunia”; sekä johto että työntekijät ovat sitoutuneet rakentamaan Fixteamista entistä parempaa työpaikkaa. Koko työyhteisö on osallistettu mukaan kehittämään yrityksen arvoja, missiota ja visiota. Tämä yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys toimii punaisena lankana läpi koko culture auditin. Fixteamin kulttuuriin kuuluu avoimuus ja tasapuolinen kohtelu. Asioista halutaan puhua aina kun mahdollista kasvotusten, luottamusta rakentaen. Kiittämisen, kehittämisen ja palkitsemisen käytänteet antavat kuvan, että Fixteamilla työntekijöitä kohdellaan hyvin tasapuolisesti. (TI) Fixteamilla johdetaan ihmisiä ja yksilöitä, jotka toimivat yhtenä joukkueena. Vastauksista huokuu ihmiskeskeisyys ja vahva tarve sekä motivaatio olla työntekijöilleen paras työpaikka”.

Kehittämistäkin raati löysi ja parannettavaa kommentoitiin seuraavasti: ”Fixteam huokuu ylpeyttä tekemisestään ja syystäkin. Johto ja työntekijät kohtaavat arjessa ja asioita on helppo kyseenalaistaa ja kysyä päivittäisessä työssä kasvotusten. Mitä lisäarvoa erilaiset käytänteet vuorovaikutuksen lisäämiselle voivat tuoda yritykselle? (TI –viestintä) Tahtotilaa ja tekemistä olla työntekijöilleen paras työpaikka löytyy paljon. Fixteam haluaa olla alansa edelläkävijä työnantajana. Miten ja mitkä käytänteet tukevat ja auttavat Fixteamia erottautumaan alan muista työnantajista entistä paremmin (omaleimaisuus)? Käytäntöihin on vielä hyvä saada lisää sisältöä ja konkretiaa”.

Raati on pisteyttänyt Culture Auditin käyttämällä tähtiä. Nolla tähteä on huonoin mahdollinen ja viisi tähteä paras mahdollinen tulos. FixTeam sai lähes kaikista osa-alueista kaksi tähteä, mikä olikin korkein tulos, johon ylettiin. Great Place To Work -organisaation tutkimusyhteyshenkilö huomautti, että pienet tähtitulokset ovat hyvin yleisiä pienten yritysten tutkimussarjassa, sillä pienissä yrityksissä on suuria yrityksiä vähemmän johtamiskäytäntöjä eikä niitä olekaan järkevää lisätä liikaa. Pienessä yrityksessä liiallinen johtamiskäytäntöjen toteuttaminen voi johtaa ”yliyrittämiseen”, jolloin käytännöt aiheuttavatkin haittaa eikä hyötyä. Kun väkeä on vähän, ei kannata luoda käytäntöjä käytäntöjen takia, vaan huomioida,

mitä aitoa arvoa käytänteistä voidaan tai ei voida saada. Työntekijöitä halutaan tässäkin asiassa kuunnella esimerkiksi siinä, miten usein he haluavat tiimipalaveria ja kehityskeskusteluja järjestettävän, jotta niistä saadaan paras hyöty irti. Kuvassa 9 on koottuna kaikki FixTeamin Culture Auditin raadin tähtiarvioinnit.



Kuva 14: Culture Audit -raadin tähtiarvioinnit

Matalin tulos eli yksi tähti saatiin esimerkiksi rekrytointin kokonaisuudesta. Tämä on ymmärrettävää, sillä FixTeamin rekrytointitarpeet ovat olleet hyvin vähäisiä eikä varsinaista rekrytointiprosessia ole rakennettu ollenkaan. Tähän on tulevaisuudessa kuitenkin helppo panostaa enemmän ja FixTeamin johto näkee tämän hyödylliseksi, jotta tulevia rekrytointeja varten on selkeät käytännöt valmiina. Rekrytointiprosessiin panostamalla varmistetaan myös, että yritykseen kyetään löytämään oikeanlaisia henkilöitä, jotka sopivat työyhteisöön ja näin säilytetään jatkossakin hyvä tiimihenki. Suunnitteilla on esimerkiksi työhaastattelun lisäosuus, jossa työntekijät valitsevat joukostaan ryhmän, joka haastattelee työnhakijan. Näin saadaan myös työntekijöiden mielipide mahdollisesta uudesta tulokkaasta ja he pääsevät vaikuttamaan lopulliseen valintaan.

Yksi tähti saatiin myös oikaisumenettelystä, mikä lienee yhteydessä viestinnän vähäisyyteen ja epäsäännöllisyyteen. Vaikka työntekijöitä pyritään kuuntelemaan

ja vaikeatkin tilanteet selvittämään, rajoittuvat nämä tilaisuudet tällä hetkellä yritysvalmennuksiin ja kehityskeskusteluihin, jotka järjestetään vain noin puolen vuoden välein. Kuukausittaiset tiimipalaveritkin ovat toki aina mahdollisuuksia työntekijöiden näkemysten jakamiseen, mutta sitä ei ehkä ole painotettu riittävästi ja palaverit ovat olleet enemmänkin tiedon jakamista johdon puolelta. FixTeamin johdon tulisi siis luoda käytäntö, joka mahdollistaa matalalla kynnyksellä henkilöstön mielipiteiden ja muiden asioiden jakamisen useammin ja säännöllisemmin. Viimeinen yhden tähden raadilta ansainnut aihealue oli vaikuttaminen. Great Place To Work -tutkimus on lähtöisin Yhdysvalloista, jossa hyväntekeväisyys on huomattavasti suuremmassa roolissa työelämässä kuin Suomessa ja siksi se on tutkimuksessa täysin omana teemanaan. Suomessa pienen yrityksen mahdollisuudet yhteiskuntaan vaikuttaminen hyväntekeväisyyden kautta ovat melko pienet eikä sitä FixTeamin johdon näkemyksen mukaan odotetakaan suomalaisessa työelämässä. Jatkossa voidaan esimerkiksi valita vuosittain yhdessä työntekijöiden kanssa yksi kohde, jota halutaan tukea vaikkapa jollakin rahasummalla, mutta varsinaista halua luoda useita käytäntöjä hyväntekeväisyyden ympärille ei nähdä kannattavaksi. FixTeam vaikuttaa yhteiskuntaan eniten luomalla ylivoimaisen hyvän työpaikan ja näyttämällä näin esimerkkiä muillekin alan toimijoille korostamalla, että henkilöstöstä kannattaa pitää hyvää huolta.

Kaikista muista aihealueista FixTeam oli saanut raadilta kaksi tähteä, mikä on pienelle yritykselle hyvä tulos, mutta jättää parantamisen varaa. Esimerkiksi palkitseminen ja juhlistaminen nousi johdolle teemoiksi, joihin halutaan ja pystytään jatkossa panostamaan enemmän ja luomaan uusia käytäntöjä. On esimerkiksi ideoitu vuosittain henkilöstön kesken äänestettävät arvopalkinnot yrityksen arvoista tiimi ja laatu. Työntekijät siis äänestäisivät keskuudestaan parhaimman työnjäljen toteuttavan työkaverin ja parhaan tiimityöskentelijän. Näin yksilöt voisivat saada tunnustusta tekemästään työstä ja yrityksen arvot olisivat työntekijöille konkreettisemmat.

4.3 Trust Index-kyselyn ja Culture Auditin tulosten keskinäinen vertailu

Trust Index-kyselyn tuloksia voidaan pitää suoraan työntekijöiden näkökulmana yrityksen toimintakulttuurin tilasta, sillä työntekijät ovat itsenäisesti ja anonyymisti täyttäneet kyselyn. Culture Audit taas on täysin yrityksen johdon laatima. Trust Indexiä ja Culture Auditia vertailemalla voidaan siis tarkastella, kohtaako johdon käsitys yrityksen toimintakulttuurista työntekijöiden käsitystä. Erot Culture Auditin ja Trust Indexin välillä voivat esimerkiksi kertoa siitä, että johto ei ole ollut tietoinen jostakin työntekijöiden mielipiteestä.

Trust Indexin ja Culture Auditin välillä oli vain yksi selkeä ristiriita työntekijöiden ja johdon näkemysten välillä ja se oli tasapuolisuuden toteutuminen. Johto oli kuvitellut tasapuolisuuden olevan paremmalla tolalla kuin työntekijät asian näkivät ja tähän on puututtava mahdollisimman pian. Johto ei ymmärrä, mistä epätasapuolisuuden tunne työntekijöille aiheutuu eli ensimmäinen toimenpide tulee olemaan tämän asian kartoittaminen. Työntekijöiltä on kysyttävä suoraan, millaisia tilanteita tai käytäntöjä he pitävät epätasapuolisina ja vastausten perusteella tehdä muutoksia toimintakulttuuriin.

On myös tärkeää käydä läpi henkilöstön kanssa, miten FixTeamissa yhdessä ymmärretään termi tasapuolisuus eli mistä se koostuu ja mitä se käytännössä tarkoittaa. FixTeamin johto on sitä mieltä, että todellinen tasapuolisuus sisältää myös työntekijöiden yksilöllisen kohtelun ja johtamisen. Ihmiset ovat yksilöitä myös tiimissä ja heillä on erilaiset motivaatiotekijät, tarpeet sekä tavoitteet ja siksi tasapuolisuuden toteutuminen edellyttää jokaisen yksilöllisten ominaisuuksien huomioonottamisen. Tämä on henkilöstön myös hyvä tiedostaa, jotta keho tulos kyselyn tuloksissa ei johdu jatkossa ainakaan väärinymmärryksestä johdon tavassa kohdella tiimissä myös yksilöitä yksilöinä.

Muilta osin FixTeamin johto oli oikein tyytyväinen siihen, miten yhtenäisiä Trust Index ja Culture Audit -tulokset olivat. Tämä kertoo osaltaan avoimuuden toteutumisesta yrityksen viestinnässä, sillä työntekijöiden ja johdon näkemykset yrityksen toimintakulttuurin tilasta vastaavat suurimmalta osin toisiaan.

5 POHDINTA

Tätä opinnäytettä tehdessäni opin tunnistamaan ajankohtaisia hyvän työpaikan toimintakulttuurin tunnuspiirteitä. Osaltaan opin myös, miten käsitykset hyvästä työpaikasta ovat muuttuneet vuosien varrella. Menneinä vuosikymmeninä arvostettiin pitkää työuraa samassa työpaikassa ja vakituinen työpaikka oli arvostettava asia. Työn ei kuulunut olla kivaa tai mukavaa, kunhan oli työ, josta sai elannon. Milleniaalien siirtyessä työelämään, onkin alettu vaatia työltä enemmän. Erityisesti työllä täytyy olla merkitys, jotta sitä on motivoivaa tehdä. Sisäinen motivaatio onkin löydyttävä työpaikalta tai se lähtee nopeastikin vaihtoon. Työnantajien on nykyisin toden teolla kilpailtava osaavista työntekijöistä ja tarjottava heille mielekästä työtä niin fyysisesti kuin henkisesti viihtyisässä työympäristössä. Tässä kilpailussa tehokas vipuvarsi on yrityksen toimintakulttuurin jatkuva kehittäminen.

Tutustuin tutkimuksessa myös uudenlaiseen paskaduunin käsitteeseen. Oli mielenkiintoista huomata, että aiemmin vain puhekielessä käytetystä sanasta onkin tullut työelämän uusi käsite, jota professoritkin ovat tutkineet. Paskaduunilla on aiemmin tarkoitettu stereotypisesti käytännön tasolla ala-arvoiseksi koettuja työtehtäviä, esimerkiksi sellaisia, joissa voi tulla likaiseksi. Myös FixTeam on yritys, jossa itse työtehtävissä kynnenaluset likaantuvat. Uuden käsitteen mukaan paskaduunia voi olla mikä tahansa työ, jossa työntekijä ei koe työllä olevan erityistä merkitystä. Tästä ajatuksesta syntyi myös FixTeamin uusi missio ”paskaduunista parasta duunia”.

Tämän opinnäytteen perusteella voidaan todeta, että olemme FixTeamissa onnistuneet jo luomaan verrattain hyvän työpaikan. Tarkasteltaessa teoriaosuuden hyvän työpaikan elementtejä ja Great Place To Work -tutkimuksen tuloksia, voidaan todeta, että kaikki hyvän työpaikan elementit löytyvät jo FixTeamin toimintakulttuurista. Tutkimustuloksista selviää, että yrityksen työntekijät pitävät työtään tärkeänä eli työllä on merkitys, jolloin se ei ole paskaduunia (luku 3.1). Heillä on sisäinen motivaatio työskennellä työnantajalleen. Luvussa 3.2.1 vertailtiin manipulointia ja inspirointia johtamistyyleinä, joista tietenkin inspirointi oli nykyaikai-

sempää, inhimillisempää ja pitkällä tähtäimellä tehokkaampaa johtamista. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta, että FixTeamissa käytetään jo inspiroinnilla johtamista ja esimerkiksi yrityksen arvot, visio ja missio on kehitetty yhdessä työntekijöiden kanssa kultaisen ympyrän pohjalta. Työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellaan ja se lisää heidän motivaatiotaan. Samalla toteutuu myös työntekijöiden osallistaminen (luku 3.2.2) osana yrityksen toimintakulttuuria.

Luvussa 3.3.1 tarkasteltiin hyvän työilmapiirin merkitystä hyvässä työpaikassa. Great Place To Work -tutkimuksen tuloksista selviää myös, että yrityksen työilmapiiri on kokonaiskuvassa hyvällä tasolla ja työntekijöillä on hauskaa työpaikallaan. Tässä osa-alueessa parannettavaa on kuitenkin hieman tiimin yhteistyöhalukkuudessa eli tulkitsisin sen tiimihengeksi, jossa ihmiset haluavat auttaa toisiinsa. Teoriaosuudessa yhdeksi hyvän työilmapiirin luojaksi kerrotaan myös viestinnän laatu ja määrä, mikä oli Great Place To Work -tutkimuksen tuloksissa FixTeamin suurin kehitettävä osa-alue.

Myös osaamisen johtamiseen ja itseohjautuvuuden lisäämiseen työpaikalla olemme panostaneet jo FixTeamissa. Esimerkiksi järjestetyt yritysvalmennukset ja yksilökohtaiset kehityskeskustelut ovat keskittyneet työntekijöiden tiimitaitojen kehittämiseen sekä oman toiminnan merkityksen tiedostamiseen ja yksilön henkilökohtaiseen kasvuun. Toisaalta työntekijät kokivat Trust Index -kyselyn mukaan, että heille ei järjestetä ammatillisia kouluttautumismahdollisuuksia, joten osaamisen johtamiseen voidaan vielä panostaa lisää.

Koen itse kasvaneeni johtajana tämän opinnäyteprosessin aikana. Trust Index -kyselyn tuloksista sain suuria onnistumisen tunteita johtajana ja oli hienoa tietää, että työntekijäni arvostavat suurelta osin työpaikkaansa ja sitä kautta myös minun johtamistyötäni. Toisaalta tuloksista selvisi sekä odotettuja että yllättäviä kehittämisen kohteita, joiden edessä olen joutunut nöyrytymään ja tunnistamaan sekä myöntämään virheitäni. Näiden virheiden avulla olen myös oppinut uutta ja olen paremmin perillä rakentamani työpaikan todellisesta tilanteesta. Minulla on selkeämmät askelmerkit tulevaan kehittämistyöhöni Great Place To Work -tutkimuksen ansiosta.

Tulen myös jatkossa hyödyntämään Great Place To Work -tutkimusta johtamistyöni työkaluna, sillä tulevana vuosina toteutetut tutkimukset tulevat näyttämään konkreettisesti, onko toimintakulttuurin parantamisessa onnistuttu. Olen oppinut tämän opinnäytteen aikana, että asioiden mittaaminen on tärkeää. Minulla oli aiemmin sellainen käsitys, että tunnen pienen yritykseni työntekijät niin hyvin henkilökohtaisella tasolla, että olen täysin perillä heidän mielipiteistään. GPTW -tulokset todistivat kuitenkin toisin ja sieltä nousi minulle yllättäviä asioita. Työtyytyväisyyden säännöllinen mittaaminen tulee olemaan siis jatkossakin osa johtamistyötäni.

Tässä opinnäytteessä onnistuin selvittämään kokonais kuvan FixTeamin toimintakulttuurin nykytilasta sekä sen vahvuuksista ja kehityskohteista. Opin myös peilaamaan yrityksen tilannetta siihen, mitä nykyisin pidetään hyvänä työpaikkana. Samalla ymmärsin, kuinka suuri merkitys yrityksen toimintakulttuurilla voi olla työntekijöiden sitoutumiseen ja sen kautta työtehokkuuteen ja yrityksen menestykseen tai menestymättömyyteen. Tästä FixTeamin on hyvä jatkaa uudella missiollaan ja tulevaisuudessa teemme yhdessä paskaduunista parasta duunia.

LÄHTEET

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. TamPub, Tampereen yliopisto. ISBN 978-952-03-0099-9. Luettu 21.2.2018.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1

Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Tampereen yliopisto. KvaliMot, luku1.2.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy. (E-Kirja).

Tilastokeskus. 2018. Käsitteet. Luettu 10.3.2018.
https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. ISBN978-952-04-0011-8. Luettu 10.3.2018.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=h_VDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=kvalitatiivinen+tutkimus+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4&ots=fEqMR4QKTD&sig=pUs12UnFfJf7Fb1_WaH1UYzVyl0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent. (E-Kirja).

Ries, E. 2011. Lean Startup. Lavas Design Oy.

Great Place To Work. 2018. FixTeamin johdolle toimitettu sähköpostimateriaali. Luettu 20.05.2018.

Culture Audit. 2014. Great Place To Work. Luettu 31.07.2018.
<http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/738-sadat-sivut-yhdeksi-listaksi-culture-auditc-pintaa-syvemmaeltae>

Martela, F. 2014. Paskaduuni voi olla hyvä duuni. (Blogiteksti). Luettu 18.9.2018.
<https://frankmartela.fi/2014/02/07/paskaduuni-voi-olla-hyva-duuni/>

Graeber, D. 2018. Bullshit jobs. (Internetvideo). Katsottu 18.9.2018.
<https://davidgraeber.industries/artifacts/bullshit-jobs>

Graeber, D. 2018. Bullshit Jobs: A Theory. (Videohaastattelu). Katsottu 18.9.2018.
<https://www.youtube.com/watch?v=6eyaDHj5I5g>

Sinek, S. 2009. Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. United States of America: Penguin Group.

- Sinek, S. & Mead, D. & Docker, P. 2017. Find your why. A practical guide for discovering purpose for you and your team. United States of America: Penguin Group.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Kurvinen, J. & Laine, T. & Tolvanen, V. 2017. Henkilöbrändi. Asiantuntijasta vaikuttajaksi. Helsinki: Alma Talent.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi, tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. Painos. Sanoma Pro Oy.
- Kirjavainen, P. 2016. Bisnespeli nimeltä toimintakulttuuri. (Internetartikkeli). Luettu 19.9.2018.
<https://embatampere.fi/emba/blogi/bisnespeli-nimelta-toimintakulttuuri/>
- Hörkkö, J. 2017. Kauppalehti. Haluatko kehittää kulttuuria yrityksessä nopeasti? Perusta verkostoja! (Blogiteksti). Luettu 19.9.2018.
<https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/skanska-haluatko-kehittaa-kulttuuria-yrityksessasi-nopeasti-perusta-verkostoja>
- Aurasmaa, A. 2018. Kauppalehti. Helvetin hyvä yrityskulttuuri. (Blogiteksti). Luettu 19.9.2018.
<https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/ropo-capital-helvetin-hyva-yrityskulttuuri>
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum Media Oy.

