

Christina Ponkamo

HENKILÖSTÖN ODOTUKSET JA KOKEMUKSET IN-HOUSE COACHINGISTA

HENKILÖSTÖN ODOTUKSET JA KOKEMUKSET IN-HOUSE COACHINGISTA

Christina Ponkamo
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Tradenomi (YAMK),
Johtaminen ja työhyvinvointi
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma

Tekijä: Christina Ponkamo
Opinnäytetyön nimi: Henkilöstön odotukset ja kokemukset in-house coachingista
Työn ohjaaja: Päivi Aro
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024
Sivumäärä: 36

Coaching on prosessi, jonka avulla voidaan parantaa henkilöstön suorituskykyä, lisätä itsetuottamusta, kehittää taitoja ja edistää henkilökohtaista kasvua ja hyvinvointia. Coachingilla on tutkitusti monia hyötyjä myös organisaatiolle. Sen avulla voidaan sitouttaa henkilöstöä, luoda positiivista ilmapiiriä sekä johtaa yritystä parempiin tuloksiin ja menestykseen pitkällä aikavälillä.

Tutkimuksen avulla selvitettiin kohdeorganisaation henkilöstön odotuksia ja kokemuksia in-house coachingista. Coaching on yrityksessä suhteellisen uusi prosessi, joten sen käyttöä ja hyötyjä haluttiin päästä tutkimaan tarkemmin. Tutkimuksessa vastattiin kysymyksiin mitä hyötyjä coaching-prosessiin osallistuvat kokevat siitä saaneensa, mitä odotuksia henkilöstöllä on coachingille ja mistä syistä coaching-prosessiin ei osallistuta. Aineistoa kerättiin kyselyillä coachingiin osallistuville sekä koko henkilöstölle ja lisäksi haastateltiin henkilöstöjohtajaa sekä in-house coachia.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstö kokee coachingin hyödyllisenä. Sen avulla on saatu konkreettisia neuvoja ja työvälineitä arjen ja työn parantamiseen. Henkilöstön odotukset coachingista liittyvät vahvasti työhyvinvoinnin parantamiseen, ajankäytön ja työssä jaksamisen kehittämiseen sekä motivaation ja urapolkujen edistämiseen. Coachingiin ei osallistuta pääasiassa liian työmäärän vuoksi ja lisäksi tieto coachingista ei ole saavuttanut koko henkilöstöä. Osa kokee saavansa tukea työhönsä myös muualta.

Kohdeorganisaatio sai tutkimuksen tulosten myötä vahvistusta sille, että in-house coachingin tarjoaminen henkilöstölle on koettu hyödylliseksi. Eräänlaisena työsuhte-etuna coaching voi olla myös työmarkkinoilla houkutteleva ominaisuus, joka parhaimmillaan voi lisätä henkilöstön veto- ja pitokykyä. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisikin olla coachingin vaikuttavuus työhyvinvointiin ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Asiasanat: Coaching, coaching-prosessi, valmentava johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Leadership and Well-being at Work

Author: Christina Ponkamo

Title of thesis: Personnel expectations and experiences of in-house coaching

Supervisor: Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 36

Coaching is a process that can improve staff performance, increase self-confidence, develop skills and promote personal growth and well-being. According to research coaching has also many benefits for organizations. It can engage staff, create a positive atmosphere and lead the company to better long-term results and success.

The research investigated the expectations and experiences of in house-coaching of the organization's personnel. Coaching is a relatively new process for the company, so there was a desire to investigate its usage and benefits more closely. The research questions were what benefits perceived by participants in the coaching process, what expectations personnel have for coaching and why some do not participate in the coaching process. Data was collected through surveys of coaching participants and the entire personnel, and interviews were conducted with the HR manager and the in-house coach.

According to the research findings, personnel perceive coaching as beneficial. It has provided concrete advice and tools for improving daily life and work. Personnel expectations for coaching are improving well-being at work, developing time management and coping skills, and advancing motivation and career paths. Participation in coaching is primarily hindered by excessive workload, and additionally, awareness of coaching has not reached the entire personnel. Some feel they receive support for their work from other sources as well.

The organization received confirmation from the research results that offering in-house coaching to personnel is perceived as beneficial. As a kind of employment benefit, coaching can also be an attractive feature in the job market, potentially enhancing recruitment and retention. One potential avenue for further research could be the impact of coaching on well-being at work and business development.

Keywords: Coaching, coaching process, coaching leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	COACHING	9
2.1	Coachingin määritelmä.....	9
2.2	Valmentava työote ja dialogisuus	11
2.3	Valmentava johtaminen	12
2.4	Coaching-prosessi.....	15
2.5	Coachingin hyödyt.....	17
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	19
3.1	Metodologiset valinnat.....	19
3.2	Tapaustutkimus	21
3.3	Tutkimuskysymykset	22
3.4	Aineistonkeruu.....	22
3.5	Analysointimenetelmät	25
4	TULOKSET	26
4.1	Coachingista koetut hyödyt	26
4.2	Henkilöstön odotukset coachingista	27
4.3	Syitä, miksi coachingiin ei osallistuta.....	28
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	29
5.1	Johtopäätökset.....	29
5.2	Luotettavuus ja eettisyys	30
5.3	Pohdinta	32
	LÄHTEET.....	34

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi ja erityisesti työssä jaksaminen ovat hyvin ajankohtaisia aiheita työelämässä tällä hetkellä. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvointi on heikentynyt lievästi viimeisen 3,5 vuoden aikana. Työn imu ja työkyky ovat laskeneet vuodesta 2019. Myös työuupumusoireilu on hieman yleisempää kuin vuonna 2019. Tutkimuksen mukaan voidaan arvioida, että kohonnut työuupumuksen riski koskisi noin 17 % työllisistä Suomessa ja todennäköinen työuupumus noin 8 %. (TTL 2023.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on vuonna 2008 perustettu henkilöstö- ja palkkahallintoalan yritys, jossa työskentelee noin 200 työntekijää. Yrityksen strategisissa tavoitteissa on määritelty sekä tavoite olla toimialan halutuin työpaikka että vastuullinen toiminta, johon sisältyy myös sosiaalinen vastuu. Näihin yrityksen strategiaan tavoitteisiin tämä tutkimus nivoutuu. Alalla näkyy megatrendinä työvoimapula ja sen myötä kilpaillaan vahvasti hyvistä osaajista. Tästäkin syystä ei ole varaa menettää yhtään työntekijää työkykyongelmille ja henkilöstön työhyvinvointiin halutaan panostaa ennistä enemmän. (Henkilöstöjohtaja 2023.)

Oman toiminnan ja mielen johtaminen ovat avainasemassa nykypäivän työelämässä. Coachingin avulla pystytään auttamaan ajattelun laajentamisessa tarjoamalla sille aikaa ja tilaa. Uudenlaisessa työkulttuurissa tärkeiksi taidoiksi ovat nousseet muun muassa vuorovaikutustaidot, itsensä johtamisen taidot sekä oppimiskyvykyys. Esimerkiksi näitä taitoja voidaan coachingin avulla kehittää ja siten luoda myös alati kehittyvää ja kannattavampaa liiketoimintaa. (Ruutu 2020, 14–17.)

Coachingin tarjoaminen henkilöstölle kumpuaa kohdeorganisaation arvoista ja ihmiskäsityksestä, jonka mukaan ihminen on hyvä ja saa kaiken potentiaalinsa esiin oikeassa ympäristössä. Yrityksessä on hyvin ihmisläheinen kulttuuri, jossa on lähtökohtana se, että mitä paremmin henkilöstö voi ja heitä voidaan tukea hyvinvoinnissa ja työssä, sitä paremmin voi myös liiketoiminta. (In-house coach 2023.) Tutkimuksen mukaan coachingilla on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, joka näkyy muun muassa työntekijöiden sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden lisääntymisenä (Anderson 2008). Lisäksi sen on nähty myös parantavan työn tuloksellisuutta, lisäävän työn mielekkyyttä sekä parantavan vuorovaikutus- ja johtamistaitoja organisaatiossa. Tämä vaatii kuitenkin sen, että koko organisaatio on sitoutunut coaching-kulttuuriin ja sen kehittämiseen. (Ruutu 2020, 35–36.)

Tutkimuksen aihe selkiytyi, kun yhdessä keskustelimme ja pohdimme aiheideoita johtamisen ja työhyvinvoinnin teemojen ympärille. Kohdeorganisaatiolla oli tuolloin käytössä osana työterveyspalveluja työhyvinvointivalmentajan palvelut, joiden tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä oli organisaatiossa pohdittu. Alkuperäinen pohdinta lähti ajatuksesta, olisiko yrityksessä toimiva työhyvinvointivalmentaja parempi ratkaisu kuin ulkopuolelta ostettu palvelu. Sisäisellä palvelulla ongelma voi olla, että valmentaja on ”liian lähellä”, eikä hänelle välttämättä uskalleta puhua kaikista asioista avoimesti. Tiedon hyödynnettävyys taas voisi olla helpompaa, kun työskennellään samassa organisaatiossa. Ulkopuolisen työhyvinvointivalmentajan roolissa taas nämä kaksi näkökulmaa ovat päinvastoin.

Tilanne yrityksessä muuttui tutkimuksen aikana, kun yritys päätti yhteistyön ulkopuolisen työhyvinvointivalmentajan kanssa ja alettiin suunnitella in-house coachingin tarjoamista työntekijöille. Yrityksessä oli töissä jo ammattitaitoinen coach, jonka osaamista haluttiin päästä hyödyntämään. Tämän muutoksen myötä myös tutkimuksen aihe hieman muuttui. Päätimme yhdessä kohdeorganisaation kanssa, että tutkin coaching-prosessiin osallistuvien kokemuksia sekä koko henkilöstön odotuksia uudesta palvelusta. Kun uutta palvelua tarjottiin henkilöstölle, haluttiin päästä heti kiinni sen hyötyihin ja odotuksiin, jotta siitä saadaan kaikki potentiaali pikimmiten käyttöön. Palvelu on tuotteistettu kahteen malliin, minicoachingiin ja coaching-prosessiin, joissa on keskenään erilaiset tarpeet ja laajuus. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä coachingin hyödynnettävyyttä ja tunnettuutta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteeseen perustuen tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitä hyötyjä coaching-prosessiin osallistuvat kokevat siitä saaneensa?
- 2) Mitä odotuksia henkilöstöllä on coachingille?
- 3) Mistä syistä coaching-prosessiin ei osallistuta?

Tutkimusaineisto on kerätty kolmella eri kyselyllä, jotka toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Coachingiin osallistuville toteutettiin sekä alku- että arviointikyselyt, joilla kerättiin vastauksia tutkimuskysymyksiin 1 ja 2. Alkukyselyyn tuli 8 vastausta ja arviointikyselyyn 6 vastausta. Lisäksi toteutettiin kysely koko henkilöstölle, jolla kerättiin vastauksia tutkimuskysymyksiin 2 ja 3. Tähän vastauksia saatiin 26 henkilöltä. Tulokset on analysoitu hyödyntämällä sisällönanalyysia.

Tietoperusta rajattiin tutkimuksen aiheen perusteella coachingiin, jossa perehdytään sen määrittämään, oleellisiin piirteisiin sekä coaching-prosessin kuvaukseen. Lisäksi tutkimuksen aihe käsittelee coachingin hyötyjä sekä valmentavan johtamisen hyödyntämistä työelämässä. Tietoperustan

jälkeen esitellään tarkemmin tutkimusasetelmaa, johon sisältyvät muun muassa tutkimuksen lähtökohta, tutkimuskysymykset sekä aineistonkeruu. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen tulokset ja lopuksi analysoidaan tuloksia ja vastataan tutkimuskysymyksiin johtopäätöksissä. Pohdinnassa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja lopputulosten vastaavuutta tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin sekä tarkastellaan mahdollisia jatkotutkimusten aiheita.

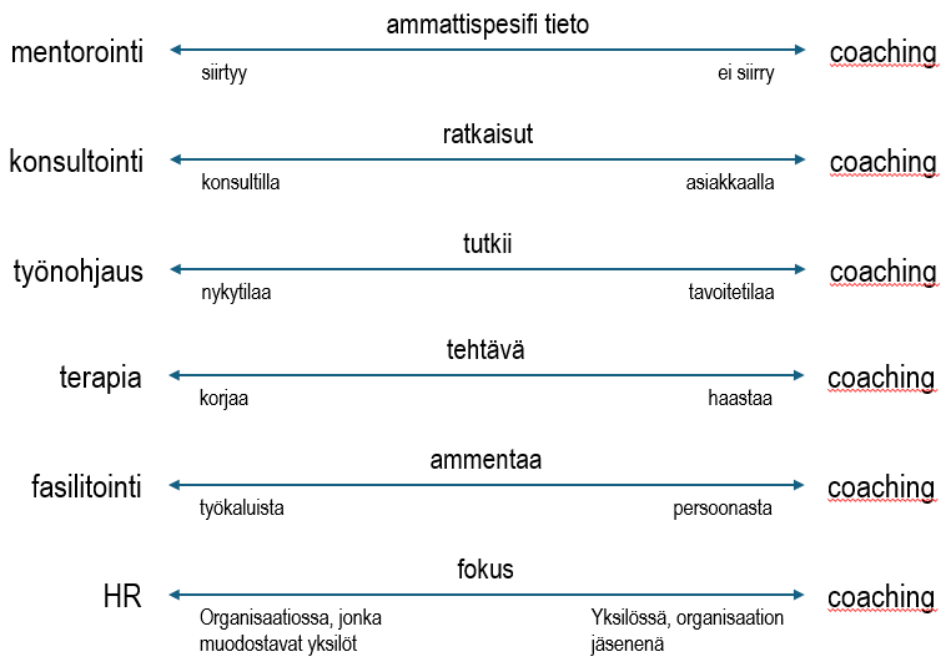
2 COACHING

Tässä kappaleessa käydään läpi coachingin alkuperää ja määritelmää. Lisäksi käsitellään valmentavaa työtettä ja dialogisuutta, jotka ovat coachingin ydinkäsitteitä. Valmentavan johtamisen kappaleessa kerrotaan johtamisesta eri näkökulmista ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Lopuksi kuvataan coaching-prosessi sekä käydään läpi coachingin myötä saavutettavia hyötyjä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

2.1 Coachingin määritelmä

Coaching on ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa tapahtuvaa kumppanuutta, jonka avulla pyritään inspiroimaan osallistujaa sekä henkilökohtaisen että ammatillisen potentiaalinsa hyödyntämiseen täysipainoisesti (International Coach Federation 2024). Coachingilla tarkoitetaan siis omien voimavarojen löytämistä ja käyttöönottoa. Sen avulla autetaan fokusoimaan ajattelua ja toimintaa, saavutetaan asetettuja tavoitteita ja suunnitellaan toimintastrategioita. (Suomen Coaching-yhdistys ry 2023.)

Coaching on yhdistetty organisaation johtamiseen 1950-luvulla, jolloin sitä alettiin pitää yhtenä johtamisen osaamisalueena ja julkaistiin ensimmäisiä coachingista tehtyjä tutkimuksia. Alusta lähtien coachingin ydin on ollut auttaa toista henkilöä saavuttamaan tavoitteitaan. Lisäksi vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä oman ajattelun vaikutus menestykseen ovat olleet osana coachingia jo sen alkua ajoista lähtien. Coachingissa on vaikutteita monipuolisesti eri tieteenaloilta, kuten humanistisesta psykologiasta ja kognitiivisesta terapiasta. Lisäksi toiset ohjausmenetelmät, kuten mentorointi, konsultointi ja työnohjaus, voidaan helposti sekoittaa coachingiin. Näistä jokaisessa on kuitenkin erilaiset tavoitteelliset lähtökohdat. Nämä on esitetty kuviossa 1. (Harmaja & Hellbom 2007, 214-217.)



KUVIO 1. Coachingin ja sen lähikäsitteiden eroavaisuuksia (Harmaja & Hellbom 2007, 217).

Mentoroinnin pääasiallisena tarkoituksena on kokemuksellisen tiedon siirtäminen, kun taas coachingissa ajatellaan tarvittavan tiedon olevan jo valmennettavalla itsellään, mutta keskusteluiden kautta se pyritään tuomaan näkyväksi. Konsultoinnissa on tavoitteena löytää asiakkaalle valmiit ratkaisut ja coachingissa tuetaan valmennettavaa itseään löytämään tarvittavat ratkaisut. Työnohjauksessa taas pyritään tutkimaan tämän hetken työhön liittyviä haasteita, kun coachingissa on (Harmaja & Hellbom 2007, 217–218.)

Terapian avulla hoidetaan yksilöä jälleen toimintakuntoiseksi. Coaching ei ole lainkaan hoitomuoto, vaan tavoitteena on parantaa yksilön suoritus tasoa tulevaisuudessa. Fasilitoinnissa käytetään hyödyksi erilaisia työkaluja, joiden avulla sisältöä saadaan näkyväksi. Coachingissa sen sijaan pyritään pohtimaan ja kyseenalaistamaankin yksilön nykyisiä toimintamalleja ja löytämään parempia tapoja toimia jatkossa vastaavissa tilanteissa. Organisaation henkilöstöhallinnon ja coachingin välinen ero on siinä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Henkilöstöhallinnon tehtävä on kehittää henkilöstöresursseja organisaation tasolla ja tarkastellaan asioita koko organisaation näkökulmasta, jossa työskentelee erilaisia yksilöitä. Coachingissa taas tarkastellaan yksilöitä, jotka toimivat organisaation jäsenenä. (Harmaja & Hellbom 2007, 218.)

2.2 Valmentava työote ja dialogisuus

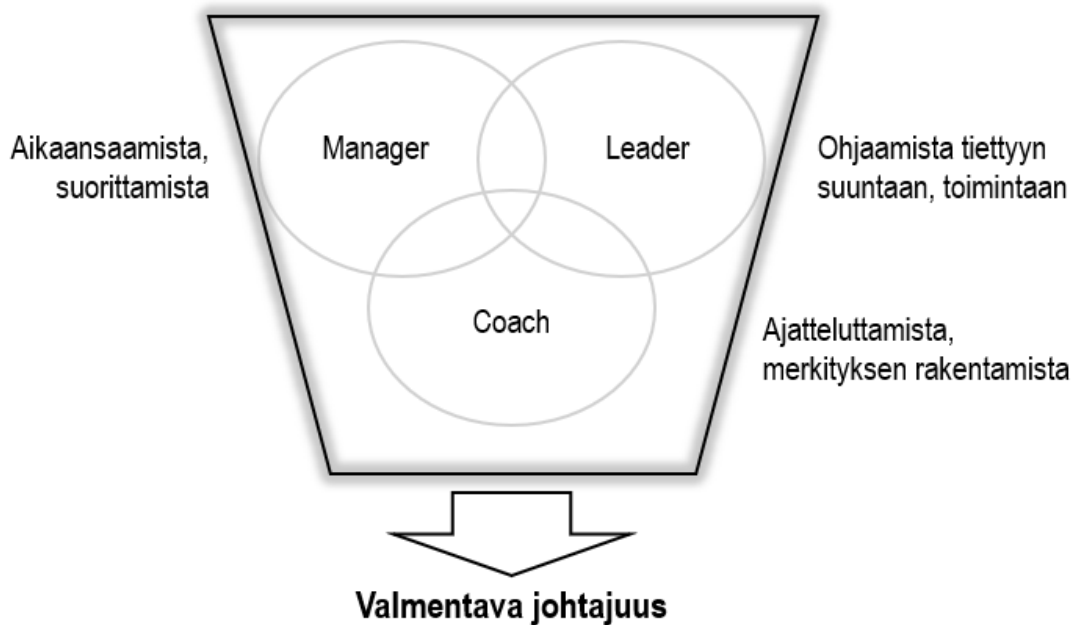
Valmentava työote on yksi coachingin kulmakivistä. Tärkeitä piirteitä valmentavassa työotteessa on ratkaisukeskeisyys ja voimavarakeskeisyys. Ratkaisukeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että ongelman etsimisen sijaan pyritään löytämään ratkaisuja ja vaihtoehtoisia toimintatapoja. On tärkeää pitää keskittyminen tulevaisuudessa ja muistaa, että päämäärään voi päästä monin eri keinoin. Valmentavassa työotteessa tärkeää on myös luottaminen prosessiin sekä vuorovaikutus. (Oja & Takamäki 2023.) Tullakseen mahdollisimman hyvin tietoiseksi omista vahvuuksistaan, tulee ymmärtää myös toisten henkilöiden näkökulmasta, mitä toiset näkevät hänen vahvuuksinaan. Menestykseen päästään paremmin omia vahvuuksia hyödyntämällä kuin omia heikkouksia kehittämällä. (Ruutu 2020, 127–130.)

Hirvihuhta & Litovaara (2003, 71–80) määrittelevät ratkaisukeskeisyyden 5k-periaatteen, johon kuuluvat kunnioitus, keskittyminen, kuuntelu, kärsivällisyys ja keveys. Näitä viittä tekijää toteuttamalla prosessin aikana voidaan tukea onnistunutta vuorovaikutusta. Tärkeää on kunnioittaa jokaisen henkilön historiaa, omia kokemuksia ja tunteita, joista käsin hän tarkastelee asioita ja tulee tilanteeseen. Keskittymisellä viitataan täydelliseen läsnäoloon coaching-tilanteessa ja keskustelussa, jota pystytään tukemaan esimerkiksi katsekontaktin säilyttämisellä. Hyvin oleellisessa roolissa coachingissa on kuuntelu ja tarkentavien kysymysten esittäminen. Kuuntelua voidaan osoittaa toistamalla toisen sanomaa sekä pyrkimällä asettumaan toisen kokemuksiin. Kärsivällisyydellä taas viitataan ihmisten ajattelun ja puheen tahdin erilaisuuteen ja sen hyväksymiseen, sekä toisaalta välillä hitaankin muutoksen sietämiseen. Osana onnistunutta vuorovaikutusta on myös keskustelujen keveys ja ystävällisyys.

Dialogin perustana on ajatus, että ihmisten puhuvat toistensa kanssa sen sijaan, että puhuisivat toisilleen. Tällä tarkoitetaan dialogissa merkityksellistä yhdessä ajattelua ja parhaan ratkaisun löytämistä useista vaihtoehdoista. Dialogissa tärkeää on kyseleminen, kuuntelu ja palautteenanto. Se eroaa keskustelusta nimenomaan yhteisen ajattelutyön tekemisessä, kun keskustelun tarkoituksena on pääasiassa saada tiettyyn asiaan päätös. Isaacsin (2001) mukaan dialogin periaatteet ovat kuuntelu, kunnioitus, odottaminen ja suora puhe. Kuunnella tulee ilman vastarintaa ja pakenemista. Toisen asemaa tulee kunnioittaa ja dialogitilanteissa odottaa rauhassa ja olla muodostamasta mielipiteitä ja arvioita tilanteesta tai ihmisestä. Tärkeää on myös puhua suoraan ja aidosti omista tunteista käsin. (Isaacs 2001, 43–63.)

2.3 Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus koostuu kolmen hieman eri näkökulmiin painottuvan roolin yhtenäistämistä, jotka ovat manager, leader ja coach. Jokaisessa roolissa on omat ydintehtävänsä ja ne katsovat esihenkilötyötä hieman eri näkökulmista. Valmentavan johtajuuden hienous onkin siinä, että pystyy yhdistämään työskentelyssään näitä rooleja tarpeen mukaan. Valmentavalle johtajalle motivoivaa on muiden töiden organisointi sekä ihmiset ja heihin vaikuttaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 34–39.)



KUVIO 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38).

Ristikangas & Ristikangas (2017, 43) määrittelevät valmentavan johtamisen seuraavasti: ”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan kokonaisvaltaista tapaa suhtautua toisiin, jonka ytimessä on tasa-arvo, arvostus ja inhimillisyys. Lisäksi valmentavalla johtajalla on tarvittavaa menetelmäosaamista kehittämisen ja oppimisen tueksi. Tavoitteena on saada koko ryhmän täysi potentiaali hyödynnettyä – ryhmäytymiseen

ja ryhmän yhteistyöhön panostetaan. Valmentavan johtajuuden ajatellaan kuuluvan kaikille asemasta riippumatta, sillä jokainen tiimiläinen voi halutessaan vaikuttaa tiimin menestykseen. Kaiken tämän perustana on ihmisten välinen keskinäinen luottamus.

Valmentavassa tiimin johtajuudessa on tärkeää nähdä jokainen tiimin jäsen merkittävänä osana kokonaisuutta. Jokaisen jäsenen on identifioiduttava tiimiin ja olla halukas työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Samaistumista tiimiin voi kehittää esihenkilönä edistämällä tiimin asiaa oman agendan sijaan, jolla tarkoitetaan sitä, että myös tiiminjohtajana on itse osa tiimiä ja tuntee tiimiläisten arjen. Kun omalla esimerkillään näyttää, että haluaa omalla tekemisellään edistää tiimin tavoitteita, se kannustaa myös muita toimimaan niin. Lisäksi arvostamalla ja kunnioittamalla joista tiimiläistä yksilönä, juuri sellaisena kuin hän on, syntyy myös tiimiläiselle tahtotilaa edistää yhteisiä tavoitteita. Avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri lisäävät myös tiimin sitoutumista. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 28–29.)

Johtamisella on myös suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin liittyy niin organisaatiokulttuuriin kuin henkilöstöhallintoon sekä moniin muihin työn organisointiin ja prosesseihin vaikuttavat seikat. Perustana työhyvinvoinnille on se, että yleisjohtaminen ja esihenkilötyö ovat merkittävimmät yksittäiset toiminnot, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta työn tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi viisi suurempaa kokonaisuutta, jotka ovat organisaatio (tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen, toimiva työympäristö), työyhteisö (avoin vuorovaikutus, työyhteisötaidot), työ (vaikuttamismahdollisuudet, kannustearvo: oppiminen ja monipuolisuus), johtaminen (osallistava ja kannustava johtaminen) sekä minä itse (psykologinen pääoma, terveys ja fyysinen kunto). (Tarkkonen 2012, 21–22.)

Työhyvinvoinnin määritelmä on hyvin laaja, jonka voidaan ajatella sisältävän kolme kokonaisuutta, jaksaminen (stressi, työuupumus, masennus), työn imu (työn imu, työviihtyvyyys, työtyytyväisyys, onnellisuus, tyytymättömyys työhön) ja terveys ja työkyky (terveys, toimintakyky, suorituskyky, työkyky, sairaus, työkyvyttömyys). Näihin kaikkiin vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti esihenkilötyö. Huono johtaminen tai esimerkiksi huono töiden resurssointi voivat johtaa työntekijän stressiin ja lopulta jopa työuupumukseen. Tasapuolinen ja tasalaatuinen johtajuus vaikuttavat myös työtyytyväisyyteen ja työviihtyvyyteen. Hyvällä ja tukevalla esihenkilötyöllä on myös merkittävä rooli esimerkiksi henkilön töihin paluussa pitkän sairasloman jälkeen.

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla proaktiivista, eli pyritään tarjoamaan henkilöstölle sellaiset työolot, jotta työn tekeminen on sujuvaa ja mukavaa. Tarkoitus ei ole vain korjata tai parantaa ongelmia vaan nimenomaan välttyä niiltä mielellään kokonaan. Työhyvinvointisuunnitelma olisi hyvä laatia henkilöstön kanssa yhdessä vähintään kalenterivuodeksi ja osana suunnitelman laadintaa tulee suunnitella myös sen seuranta ja arviointi. Myös työhyvinvoinnin kehittämistä on mahdollista seurata taloudellisesta näkökulmasta rahana, esimerkiksi työterveyshuollon kustannusten tai toimintatapojen kehittämisen kulujen kautta. (Manka & Manka 2016, 91–98.)

Johtamiskäsitys on myös yksi osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri yhdistää koko yrityksen henkilöstöä ja sen ytimessä on arvostus, tunteet ja normit. Koko yrityksen kulttuurin lisäksi eri toimipaikoilla, tiimeillä tai projektiryhmillä on omanlaisensa kulttuuri, joka kuitenkin perustuu yhteiseen organisaatiokulttuuriin. Kulttuuri vaikuttaa vahvasti myös siihen, minkälaisia tunteita on sallittua näyttää ja minkälainen ilmapiiri yhteisössä on. (Kuusela 2015, 18–19.)

Jokaisessa organisaatiossa on oma kulttuurinsa, joka kertoo muun muassa organisaation tavasta tehdä asioita, ratkaista ongelmia, viestiä ja mitä asioita yrityksessä pidetään arvossa. Yrityksen kulttuurin tulee olla kehittynyt, jotta yritys voi olla tuottava ja tehokas. (Kuusela 2015, 47–48.) Organisaatiokulttuuria on sen moninaisuuden vuoksi haastavaa määritellä, mutta Luukka (2019, 25) omassa teoksessaan kuvaa, että ”yrityskulttuuri on yrityksen kaikki”. Tämä määritelmä kuvastaa oivallisesti sitä, miten kaikki yritystoiminta lähtee työn tekijöistä ja heidän välisestä kommunikaatiosta ja yhteistyöstä. Samaisessa teoksessa on myös Wolframmin määritelmä organisaatiokulttuurista, joka avaa samaa sanomaa hieman enemmän; ”minulle yrityskulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa” (Luukka 2019, 21).

Valmentavan johtamisen avulla voidaan kehittää liiketoimintaa useista eri näkökulmista. Sen avulla voidaan ohjata organisaatiokulttuuria ja lisätä johtajien aktiivista panosta henkilöstön kehittämiseen, mikä taas voi johtaa parempaan suorituksen hallintaan ja arviointiin. Lisäksi voidaan edistää tiedon jakamista ja hyödyntämistä sekä avointa, osallistavaa ja läpinäkyvää päätöksentekoa ilmapiiirissä, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Valmentavan johtamisen ansiosta oppiminen ja kehitys nähdään tärkeänä, jonka avulla pystytään tukemaan henkilöstön innovointia. Voidaan siis sanoa, että johtamiskäsityksellä on merkittävä vaikutus liiketoiminnan kehittämiseen ja organisaation menestymiseen. (Anderson 2008, 18–20.)

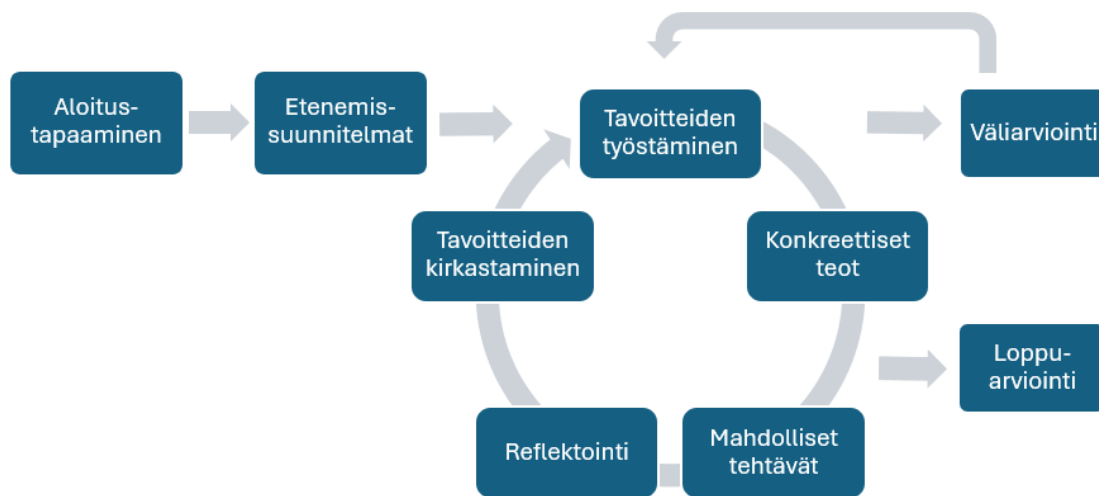
Organisaatiokulttuuri syntyy ja kehittyy alati yrityksen kasvun mukana. Tästä syystä muutoksen aikaansaaminen kulttuurissa voi olla haastavaa. Työyhteisö on vuosien aikana oppinut toimimaan tiedostamattomasti organisaatiokulttuurin mukaisesti, jolloin jostakin tällaisesta tavasta pois oppiminen vie myös kauan aikaa ja aiheuttaa usein muutosvastarintaa. Uusien työntekijöiden tullessa organisaatioon kulttuuriset arvot, perusoletukset ja toimintaympäristö opitaan nopeasti. Kaikki ihmisten toiminta, käyttäytyminen ja ajattelutavat määrittelevät juuri kyseisen organisaation yrityskulttuurin. (Uusitalo 2023.)

2.4 Coaching-prosessi

Tässä työssä on kuvattu coaching-prosessi kohdeorganisaation toimintamallia mukaillen. Prosessi alkaa *aloitustapaamisella*, jossa on työntekijän lisäksi mukana myös hänen esihenkilönsä. Aloitustapaamisessa käydään läpi mitä coaching on sekä keskustellaan työntekijän tavoitteista ja coachingissa käsiteltävistä teemoista melko ylätasolla. Tässä tapaamisessa käydään läpi myös coachingin luottamuksellisuus. On siis työntekijän itsensä vastuulla viedä coachingista tarpeelliset tiedot myös esihenkilön tietoon, sillä coach ei voi sitä tehdä. Aloitustapaaminen jatkuu usein kahden kesken coachin ja työntekijän kesken, jossa jatketaan vielä tavoitteiden konkretisointia ja tavoitelauseiden muodostamista. (In-house coach 2023.)

Seuraavalla kerralla luodaan asetetuille tavoitteille *etenemissuunnitelmat*. Pohditaan, mitä asioita tavoitteisiin liittyy ja minkälaisia kokonaisuuksia tulee edistää, jotta tavoitteisiin päästään. Tämän jälkeen tapaamiset toistavat tapahtumaketjua, jossa *työstetään tavoitteita* yksi kerrallaan. Kaikkia tavoitteita ei välttämättä ole mahdollista käsitellä yhdellä tapaamisella, jolloin työntekijä itse määrittelee, mitä tavoitteita haluaa kyseisellä tapaamisella käsitellä. Tavoitteiden etenemissuunnitelmien mukaan listataan hyvin *konkreettisia tekoja*, joita työntekijä lähtee seuraavaksi toiminnassaan toteuttamaan. Tämän lisäksi coach voi teettää erilaisia *tehtäviä*, joiden avulla pyritään työntekijää itseään oivaltamaan ja ymmärtämään omaa toimintaa tai tavoitteita. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi arvotehtävä tai itsemyötätuntehtävä. Lisäksi *reflektoidaan* edellisen tapaamisen jälkeisiä tapahtumia – onko jotkut tavoitteet edenneet tai onko joku konkreettinen teko mahdollisesti jäänyt tekemättä tavoitteen edistämiseksi. Osa tavoitteista voidaan saavuttaa nopeastikin ja osa voi tuntua, että ei edisty lainkaan, ja tästä syystä osana prosessia on tärkeää myös *tavoitteiden kirkastaminen*. Alussa määriteltyjen tavoitteiden ei tarvitse olla pysyviä, vaan niitä voidaan muokata tai lisätä prosessin aikana. (In-house coach 2023.)

Prosessin puoleksavälissä pidetään *välisarviointi*, jossa tarkastellaan, onko tavoitteissa edetty ja miltä coaching on tuntunut. Välisarviointi on kahdenkeskinen keskustelu coachin ja työntekijän kesken. Tämän jälkeen tapaamiset jatkuvat vielä toistaen syklimäistä työskentelyä tavoitteiden ympärillä. Lopuksi on vielä loppuarviointi, jonka yhteydessä on käytössä arviointilomake, jossa työntekijä pääsee arvioimaan muun muassa asioita, joita on oppinut itsestään coachingin aikana, antamaan palautetta coachille sekä arvioimaan numeerisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (In-house coach 2023.) Kuvassa 1 on kuvattu edellä kerrottu coaching-prosessi päävaiheineen.



KUVIO 3. Coaching-prosessi kohdeorganisaation toimintamallia mukaillen.

Kohdeorganisaatiossa tarjotaan työntekijöille erilaisia coaching-mahdollisuuksia, ”minikoutsaus” ja ”koutsausprosessi”. Ensimmäisen tarkoituksena on pystyä auttamaan henkilöstöä nopeiden tilanteiden purussa, esimerkiksi asiakastyön tukena alle viidellä tapaamisella. Ajatuksena on myös, että tämän avulla henkilöstö pääsisi matalalla kynnyksellä tutustumaan coachingiin ja mikäli sille huomataankin suurempaa tarvetta, voidaan edetä pidempään prosessiin. Laajemmassa prosessissa tapaamisia coachin kanssa on 5-12 kertaa, riippuen henkilön tavoitteista ja tarpeista. Tällöin koko prosessi voi kestää ajallisesti noin 6 kuukautta. Tapaamiskertojen määrä lisää coachingin vaikut-

tavuutta, jolloin luonnollisesti pyritään tarjoamaan henkilölle hänen tarpeitaan vastaava määrä tappeamia. Coaching-tapaamiset voidaan nähdä investointina henkilöstön hyvinvointiin. (In-house coach 2023.)

2.5 Coachingin hyödyt

Coachingin hyötyjä voidaan tarkastella sekä yksilö- että yritystasolla. Yksilön näkökulmasta coachingin avulla voidaan lisätä työhön sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä, kehittää itsensä johtamista ja oppia hyödyntämään omia vahvuuksia, osaamista sekä voimavaroja tehokkaammin. Yritystasolla taas pystytään kasvattamaan tuottavuutta, laatua sekä tulosta. Lisäksi coachingilla pystytään kehittämään tiimien tehokkuutta sekä vahvistamaan organisaation sitoutuneisuutta. (Suomen Coaching-yhdistys ry 2023.)

Kun työntekijät voivat työssään hyvin, ovat motivoituneita, haluavat kehittää uutta, on se avain myös yrityksen menestykseen. Kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittaa sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista hyvinvointia. WHO:n laatiman ICF-luokitusmallin avulla pystytään arvioimaan henkilön työkykyä ja toimintakykyä hyvin moninaisesti. Pohjana tälle on yksilön terveydentila, joka voi vaikuttaa erilaisin tavoin sekä yksilön kehon toimintaan, työstä suoriutumiseen sekä esimerkiksi itsestä ja ihmissuhteista huolehtimiseen. Lisäksi näihin vaikuttavat joko kehittävästi tai heikentävästi myös monet ympäristötekijät (esimerkiksi työolosuhteet, taloudellinen tilanne) sekä yksilön henkilökohtaisetkin tekijät (esimerkiksi koulutus ja arvot). (THL 2023.)

Coachingin hyötyjä työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat yksilöiden itsesäätelykyvyn lisääntyminen, henkilökohtaisen kehittymisen edistäminen sekä tavoitteiden saavuttamisen tehostaminen. Lisäksi coachingin avulla pystytään tarjoamaan yksilöille tukea ajatusten, toiminnan ja tunteiden hallintaan niin työn kuin elämän tasapainon ylläpitämiseksi. (Parpei 2008, 63–64.) Usein työelämästä puhuttaessa helposti ajatellaan hyvin mustavalkoisesti työn olevan joko hyvää, motivoivaa ja itseään kehittävää tai huonoa, itseä kuormittavaa ja raskasta. Harvoin kuitenkaan asia on näin kaksijaakoista, vaan lähes kaikessa työssä on molempia tekijöitä. Samoin työn aiheuttama stressi voi olla niin sanotusti hyvää ja huonoa. Näiden erilaisten stressitekijöiden hallinnan avulla saadaan työhyvinvointi tasapainoon. (Järvinen 2008, 17–19.)

Työn voimavaratekijöitä voidaan tarkastella eri näkökulmien kautta. Yksilön voimavaratekijöitä voi olla muun muassa itseluottamus, toivo, optimismi, joustavuus ja sitkeys. Sitten taas työtehtäviin liittyviä voimavaratekijöitä on työn palkitsevuus, kehittävyys, merkityksellisyys, tulokset ja asiakastyössä onnistuminen. Vaikuttamismahdollisuudet työssä, roolien ja tavoitteiden selkeys ja työaika-ajan joustavuus taas ovat voimavaratekijöitä, jotka liittyvät työjärjestelyihin. Näiden kohdalla merkittävässä roolissa on esihenkilötyö ja johtaminen. Juuri johtaminen, oikeudenmukaisuus, arvostus, vuorovaikutus, palaute taas ovat puolestaan työyhteisöön liittyvä voimavaratekijöitä. Edellä mainittujen lisäksi asiaa voidaan tarkastella vielä koko organisaation näkökulmasta, jolloin voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. (Christensen 2007.)

Coachingin hyödyt organisaatiolle voivat ilmetä tehokkuuden lisääntymisenä tavoitteiden saavuttamisessa, innovaatiokyvyn ja luovuuden kehittymisenä sekä henkilökohtaisen kehityksen edistymisenä. Laajemmassa mittakaavassa coaching-kulttuurin juurruttaminen organisaatioon voi parantaa suorituskkyä ja mahdollistaa yksilöiden keskinäisen tukemisen työssä. Lisäksi coaching auttaa erottamaan motivaation ja toiminnan ylläpidon keskeiset osa-alueet toisistaan, mikä voi johtaa johtamiskäytäntöjen tehokkaampaan kehittämiseen. (Parppei 2008, 160–163.) Panostaminen työhyvinvointiin ei ole pelkkä kuluerä vaan yksi avaintekijä siinä, kun halutaan olla tekemässä kannattavaa ja kehittyvää liiketoimintaa. Organisaation menestystä tulee ajatella laajempaan kokonaisuutena kuin vain taloudellisten lukujen kautta. Myös vastuun kantaminen henkilöstöstään sekä jatkuva yritystoiminnan kehittäminen yhteistyössä sidosryhmien kanssa ovat organisaation menestystekijöitä. (Pyöriä 2012, 7–8.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen näkökulmia sekä lähestymistapaa. Tutkimusta tehdessä tulee ottaa huomioon myös tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus ja sitä käsitellään tarkemmin tässä kappaleessa. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen lähtökohtaa, aiheen rajausta sekä tutkimuskysymykset. Lopussa käsitellään tarkemmin aineistonkeruuseen sekä analysointimenetelmiin liittyviä asioita.

3.1 Metodologiset valinnat

Tutkimuksen kohteena on henkilöstön kokemus, millaisena coaching on koettu, mitä hyötyä siitä on ollut ja mitä siltä toivotaan tulevaisuudessa. Kokemuksen tutkimisessa näkökulmana ei voi olla realistinen kehittämisorientaatio, joka perustuu siihen, että on olemassa ihmisestä riippumaton todellisuus. Konstruktiivisessa näkökulmassa taas todellisuus muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa, joka sopii paremmin lähestyttäessä kokemuksellista ilmiötä. (Toikko & Rantanen 2009, 36.)

Henkilöstön kokemusta tutkittaessa on tärkeä ottaa huomioon myös tulkinnallinen näkökulma. Jokaisella työntekijällä voi olla oma kokemuksensa siitä, millaista coachingia he haluaisivat saada. Siksi tulosten määrittely ei ole täysin suoraviivaista, vaan siinä täytyy olla tilaa myös tulkinnalle. Näissä tutkimuksissa on haasteena usein tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen arviointi (Toikko & Rantanen 2009, 38).

Opinnäytetyössä on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä tiedonkeruumenetelmiä. Nykytilakartoitukseen laadittiin kysely koko henkilöstölle sekä alku- että arviointikyselyt coachingiin osallistuneille. Näiden lisäksi tietoa kerättiin haastatteleamalla yrityksen sisäistä coachia. Kyselyn avulla selvitettiin, kuinka moni henkilöstöstä on osallistunut coachingiin, minkälaisia kokemuksia siitä on ja miten he ovat kokeneet hyötynsä coachingista. Koko henkilöstölle laaditun kyselyn avulla haluttiin selvittää myös syitä siihen, miksi coachingiin ei ole osallistuttu. Haastattelun avulla kartoitettiin coachingin nykytilaa ja palvelukuvausta. Tutkimusaineistossani edetään yksityistapauksista kohti laajempia kokonaisuuksia, joten epistemologinen näkökulma työssäni on induktiivinen (Toikko & Rantanen 2009, 39).

Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, onko in-house coaching koettu henkilöstön näkökulmasta hyödylliseksi ja työterveyttä edistäväksi palveluksi vai onko palvelun käyttö jäänyt jostain syystä täysin olemattomaksi yrityksessä. Opinnäytetyöllä halutaan löytää siis näyttöön perustuvaa tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 39).

Kehittämistoiminnalla pyritään aina muutokseen. Habermas (1972) on jakanut tiedon intressin kolmeen osaan, jotka ovat tekninen, praktinen ja emansipatorinen. Näiden avulla saadaan vastaus siihen, mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan. Teknisessä näkökulmassa organisaatiossa pyritään ratkaisemaan ongelma esimerkiksi ulkopuolisen konsultin näkemyksellä ja ratkaisuehdotuksella. Tällöin valmis ratkaisumalli suoritetaan käytännössä, eikä teknisessä intressissä ole sijaa esimerkiksi prosessin kehittämiseksi ja parannusehdotuksille. Praktisessa näkökulmassa kehittämistyötä tehdään vuorovaikutuksessa ja enemmän prosessinomaisesti. Valmista suunnitelmaa ei välttämättä ole, vaan kehittämissuunnitelmaa muokataan ja kehitetään matkan varrella. Emansipatorisessa eli tietoisuutta lisäävässä lähestymistavassa on ominaista lähestyä yksittäisiä ongelmia ja niiden taustoja laajempien kokonaisuuksien kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 44–45.)

Opinnäytetyöni tuloksena saadaan tietoon henkilöstön odotuksia ja kokemuksia in-house coachingista ja saadaan selville mahdollisia kehittämissuunnitelmia coachingiin liittyen. Näin ollen kehittämistoiminnan intressi on emansipatorinen, sillä tavoitteena on lisätä tietoisuutta coachingista ja sen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn. Jokaisella työyhteisöllä tarpeet ja kokemukset coachingista voivat olla hyvin omanlaisensa.

Kehittämistoiminnan yhteiskuntasuhdetta voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta, jotka ovat positiivinen, kriittinen ja radikaali yhteiskuntasuhde. Positiivisessa näkökulmassa keskeistä on yhteiskunnan monimuotoisuus, jossa lähtökohtaisesti tavoitellaan hyvää, mutta joka sisältää myös ongelmia. Kriittisessä näkökulmassa järjestelmään suhtaudutaan varauksella ja aktiivisesti pohditaan myös vaihtoehtoisia toiminnan tapoja. Kriittinen lähestymistapa on useita sidosryhmiä osallistava ja yhteisen kehittämisen näkökulma. Radikaalin näkökulman mukaan taas yhteiskunnallisia epäkohtia ei pystytä ratkaisemaan keskustelulla ja yhdessä kehittämällä, sillä muutoksen tulisi näkyä suuremmissa, rakenteellisissa uudistuksissa. (Toikko & Rantanen 2009, 46–48.) Tässä tutkimuksessa yhteiskuntasuhde on positiivinen.

Kehittämistoiminnan intresseissä on tärkeä pohtia myös mistä kehittämistoiminta on lähtöisin. Karkeasti kehittämistoiminnan lähteet voidaan jakaa kahteen suuntaan, eli kehittäminen voi edetä ylhäältä alas tai alhaalta ylös. (Toikko & Rantanen 2009, 48.) Opinnäytetyön avulla on tarkoitus selvittää, millaisena henkilöstö kokee tällä hetkellä coaching-palvelut, ovatko he niitä hyödyntäneet ja mitä toivoisivat siltä tulevaisuudessa. Tutkimusasetelma on sellainen, että kehittämistoimintaa ollaan tekemässä alhaalta ylöspäin. Organisaatiossa aidosti halutaan, että palvelu tarjoaa henkilöstölle sellaisia asioita, mitä he siltä haluavat ja odottavat.

3.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tutkittava kohde on usein tapahtumakulku tai ilmiö. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kuvata tarkkaan tutkittavaa ilmiötä. Tällä lähestymistavalla halutaan selvittää, mitä tutkittavasta tapauksesta voidaan oppia. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja kuvata tiettyä tapausta – kohdeorganisaation tarjoamaa in-house coachingia ja siitä koettuja hyötyjä henkilöstölle. Koska tarkoituksena on selvittää coachingin nykytilaa, sopii tapaustutkimus lähestymistavaksi tälle tutkimukselle.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä coachingin hyödynnettävyyttä ja tunnettuutta kohdeorganisaatiossa. Tapaustutkimukselle ominaista on, että sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja tarkastella monimutkaista ilmiötä. Tämä lähestymistapa sopii hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Tapaustutkimuksissa tutkittavana kohteena on usein vain yksi tapaus tai pieni joukko tapauksia. (Laine ym. 2007, 10–12.) Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on in-house coaching-palvelu. Tämäkin osaltaan tukee sitä, että tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus.

Staken (1995) mukaan tapaustutkimuksissa yksi keskeisimmistä kysymyksistä on: mitä voimme oppia tapauksesta? Tälle lähestymistavalle on ominaista pyrkiä selvittämään entuudestaan tuntematonta tai epäselvää asiaa. (Laine ym. 2007, 10.) Tutkimuksen tavoitteena onkin ymmärtää syvemmin in-house coaching-palvelun nykytilaa ja päästä sitä kautta mahdollisesti kehittämään sitä paremmin henkilöstöä palvelevaksi.

Tapaustutkimuksessa on ominaista käyttää monipuolisesti erilaisia tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmiä, tarpeen mukaan sekä laadullisia että määrällisiä aineistoja. Tässä tutkimuksessa käytettiin

aineistonkeruumenetelminä sekä haastatteluja että kyselyjä. Lähestymistavaksi sopii tapaustutkimus, sillä tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman laaja ja kattava kuva coaching-prosessista ja sen hyödyistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

3.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteen perusteella päädyin kolmeen tutkimuskysymykseen, joihin kyselyiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia. Tutkimuskysymykset ovat;

- 1) Mitä hyötyjä coaching-prosessiin osallistuvat kokevat siitä saaneensa?
- 2) Mitä odotuksia henkilöstöllä on coachingille?
- 3) Mistä syistä coaching-prosessiin ei osallistuta?

Kohdeorganisaatio oli aktiivisesti mukana tutkimuskysymysten pohdinnassa. Kävimme keskustelua, minkälaisiin kysymyksiin he haluavat saada vastauksia juuri tällä hetkellä. Tutkimusta ei voitu laajentaa liian suureksi, ja tästä syystä päädyimme tutkimaan coachingin nykytilaa ja henkilöstön kokemuksia siitä tällä hetkellä. Lisäksi olisi mielenkiintoista kuulla, miten coachingista tiedottaminen eri kanavissa on saavuttanut henkilöstön ja minkälaisia syitä henkilöstöllä on olla osallistumatta coachingiin. Ennako-odotuksena viimeiseen kysymykseen oli, että nouseeko henkilöstöltä syiksi muun muassa kiire ja liika työmäärä.

3.4 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä aineistoja, joka sopii tapaustutkimuksen määritelmään. Aineistoa kerättiin coachingiin osallistuville toteutetuilla alku- sekä arviointikyselyillä. Alkukyselyt toteutettiin syksyllä 2023 sitä mukaa, kun tutkimuslupia saatiin ja coaching-prosesseja käynnistyi. Arviointikysely toteutettiin maaliskuussa 2024. Kyselyissä puhutaan kohdeorganisaation toiveesta ”koutsauksesta”.

Koutsauksen alkukysely

1. Osallistun

- Minikoutsukseen
 Koutsausprosessiin

2. Hakeuduin koutsaukseen

- Itse
 Esihenkilöni suosituksesta
 Jotain muuta kautta, mitä?

3. Mistä sait tiedon koutsauksesta?

4. Mitä tavoitteita sinulla on koutsaukselle? Mihin toivot koutsauksesta apua/tukea?

Lähetä

Koutsauksen arviointikysely

1. Osallistuin

- Minikoutsukseen
 Koutsausprosessiin

2. Mitä tavoitteita sinulla oli koutsaukselle? Mihin toivoit koutsauksesta apua/tukea?

3. Oletko tähän mennessä saanut koutsauksesta apua/tukea tarvitsemassasi asiassa?

1 2 3 4 5
Todella vähän Todella paljon

4. Onko koutsauksesta ollut tähän mennessä jotakin muuta hyötyä, minkälaista?

5. Kuinka todennäköisesti suosittelisit koutsasta kollegallesi?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
En lainkaan todennäköisesti Erittäin todennäköisesti

Lähetä

KUVIO 4. Alkukysely ja arviointikysely coachingiin osallistuvilla.

Aineistoa kerättiin myös koko organisaation henkilöstöltä kyselyllä, jossa aiheena oli tieto coachingista ja mitä odotuksia siihen liittyy on. Organisaatiossa työskentelee noin 200 henkilöä, joille kysely lähetettiin. Kysely toteutettiin joulukuussa 2023 ja vastausaikaa oli 10 päivää. Kyselystä muistutettiin henkilöstöä noin puolessa välissä vastausaikaa. Kyselyn lisäksi laadullisena menetelmänä toteutettiin erikseen yrityksessä työskentelevän coachin sekä henkilöstöjohtajan haastattelut syksyllä 2023. Haastatteluista saatu tieto täydentää pääasiassa tutkimuksen teoriapuolta, mutta niissä ilmenneet kokemukset tukevat myös kyselyissä esille nousseita tuloksia.

1. Oletko kuullut työnantajan tarjoamasta koutsauksesta? *

- Kyllä
 En

2. Mistä kuulit työnantajan tarjoamasta koutsauksesta? Voit vastata useamman kanavan.

3. Oletko hakeutunut koutsaukseen? *

- Kyllä
 En

5. Kuinka hyödyllisenä pidät koutsauksen tarjoamista? *

	1	2	3	4	5	
En lainkaan hyödyllisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella hyödyllisenä

6. Mitä odotuksia sinulla on koutsauksesta? *

Lähetä

KUVIO 5. Koko henkilöstön kysely.

Kyselyt toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla, jossa anonymisuus voidaan säilyttää. Kohdeorganisaation toiveesta kyselyt päätettiin pitää lyhyinä, jotta niihin tulisi helpommin vastauksia. Koko henkilöstön kysely oli tarkoitus toteuttaa osana kuukausittaista henkilöstökyselyä, jonka vuoksi tätä tutkimusta koskevan kyselyn osuus rajattiin korkeintaan viiteen kysymykseen. Päädyttiin tekemään myös coachingiin osallistuvien kyselyistä lyhyitä ja ytimekkäitä, jotta vastaaminen ei jäisi ainakaan kyselyn laajuudesta ja ajanviennistä kiinni. Kyselyiden kysymykset suunniteltiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kyselyissä käytettiin sekä numeerisia arviointikysymyksiä että täysin avoimia kysymyksiä.

3.5 Analysointimenetelmät

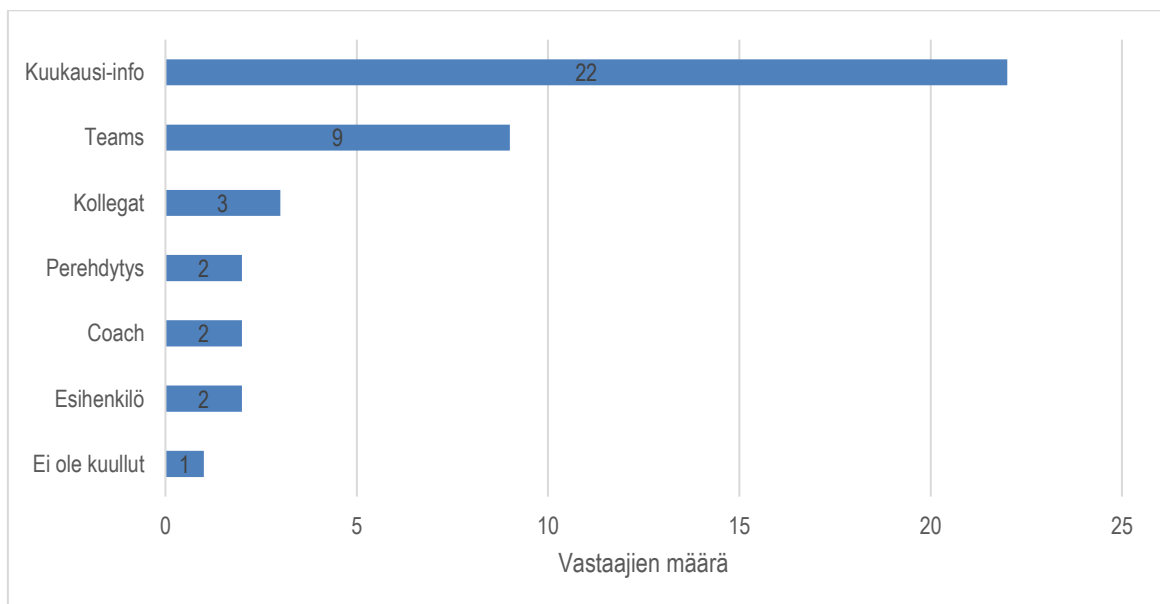
Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että käytetään monipuolisesti erilaisia aineistoja ja analysointimenetelmiä. Haastattelut litteroitiin ja käsiteltiin sisällönanalyysin avulla. Haastattelun tuloksia on käytetty pääasiassa lähtökohdan kuvaamisessa. Haastattelun analyysissä hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa analyysi perustuu ennalta määriteltyihin teoreettisiin käsitteisiin ja viitekehyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97). Haastattelun aineiston mukaan täsmennettiin myös tutkimuksen tietoperustaa.

Kyselyjen tulosten analysointimenetelmänä oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Siinä analyysi perustuu suoraan kerättyyn aineistoon ja sieltä esille tuleviin asioihin. Kyselyn avointen kysymysten vastaukset teemoiteltiin, jotta tulokset pystyttiin esittelemään suurempien teemojen avulla. Teemoittelu on yksi analyysin prosessi, jossa tekstiä jaetaan aihepiireittäin tai teemoittain (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93). Teemoittelun jälkeen aineisto on vielä kvantifioitu. Kvantifiointi tarkoittaa sitä, että aineistosta lasketaan, kuinka monessa vastauksessa esiintyy sama asia tai aihe (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120).

4 TULOKSET

Koko henkilöstölle lähetettyyn kyselyyn vastasi 26 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli noin 13 %. Coachingiin osallistuvien alkukyselyyn vastasi 8 henkilöä ja arviointikyselyyn 6 henkilöä.

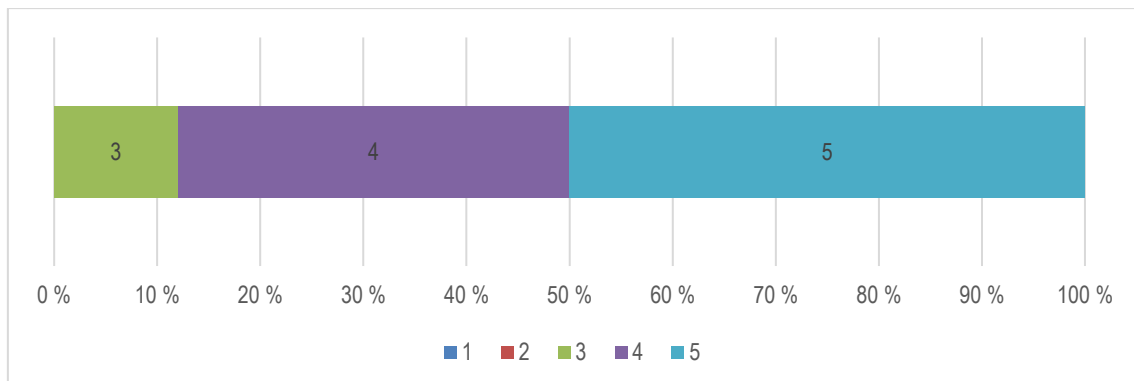
Koko henkilöstön kyselyssä lähes kaikki vastaajista olivat kuulleet työnantajan tarjoavan coachingia. Informaatio coachingista oli saatu kuukausi-infossa, Teamsissä tai perehdytyksessä. Lisäksi asiasta oli kuultu kollegoilta, coachilta itseltään sekä esihenkilöltä. Yksi vastaaja ei ollut kuullut työnantajan tarjoamasta coachingista lainkaan. Coachingiin osallistuvien kyselyn mukaan seitsemän kahdeksasta vastaajasta oli hakeutunut coachingiin itse, yksi taas esihenkilön suosituksesta. Seitsemän vastaajaa oli kuullut coachingista kuukausi-infossa, yksi esihenkilöltään.



KUVIO 6. Kanavat, joista henkilöstö on kuullut coachingista.

4.1 Coachingista koetut hyödyt

Koko henkilöstöltä kysyttäessä coachingin tarjoamisen hyödyllisyydestä oli vastausten keskiarvo 4,4 asteikolla 1-5. Puolet vastaajista pitivät coachingin tarjoamista todella hyödyllisenä (5).



KUVIO 7. Coachingin hyödyllisyyden arviointi.

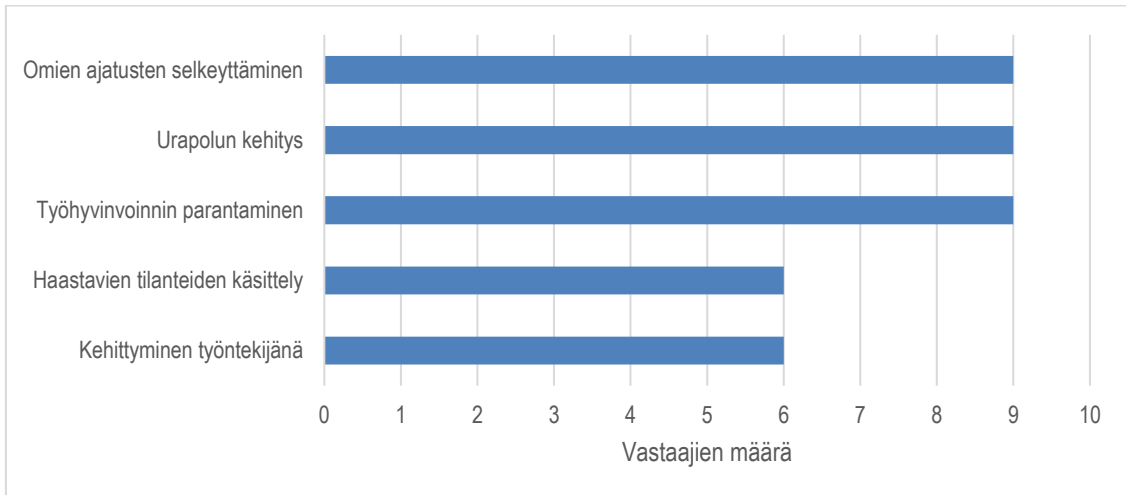
Coachingiin osallistuvien kyselyn mukaan he ovat saaneet joko melko paljon tai todella paljon tukea tarvitsemiinsa asioihin. Vastausten keskiarvo on 4,2 asteikolla 1-5. Avointen vastausten mukaan coachingista on saatu konkreettisia neuvoja itselle vaikeisiin tilanteisiin sekä aikaa keskittyä itsen ja omaan ajatteluun. Coachingissa asetetut tavoitteet sekä suunnitelmat niiden saavuttamiseksi pysyvät mielessä myös arjessa ja auttaa siten kehittämään jatkuvasti omaa toimintaa. Prosessin aikana on myös saatu työvälineitä arjen ja ajanhallinnan haasteiden parantamiseen. Coachingin suositteluindeksi eli NPS oli 67. NPS-indeksi mitataan asteikolla -100 – 100. Mitä korkeampi luku on, sitä useampi on halukas suosittelemaan mitattua toimintaa. Suositteluindeksin ollessa yli 50 tulosta voidaan pitää erittäin hyvänä.

4.2 Henkilöstön odotukset coachingista

Coachingiin osallistuvien odotukset keskittyivät vahvasti työkontekstiin ja urakehitykseen. Useampi vastaaja odotti pohdintoja tulevaisuuteen ja urapolkuun liittyen. Lisäksi toivottiin tukea haastavien tilanteiden käsittelyyn työssä sekä kehittymistä työntekijänä muun muassa parantamalla ammatillista itsetuntoa sekä tunnistamalla omia vahvuuksia. Useampi vastaaja nosti esille työhyvinvointiin liittyviä odotuksia, kuten motivaation ja työtsetunnon sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen parantaminen.

Koko henkilöstölle esitetyn kyselyn monet odottavat coachingin avulla saavan selkeyttä omille ajatuksille ja toivovansa suunnitelmia ja kehitysehdotuksia urapolun näkökulmasta. Useampi ajattelee, että coachin kanssa olisi hyvä käsitellä haasteellisia tilanteita ja hankalia asioita arjen työssä. Osa

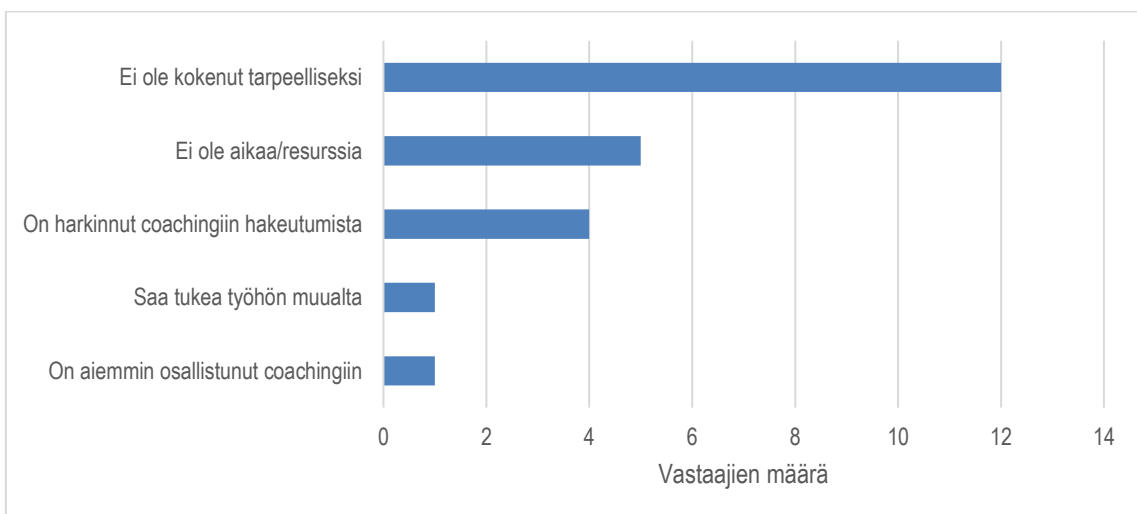
vastaajista odottaa coachingin myötä pääsevänsä tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittymään työntekijänä. Lisäksi toivotaan ideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi, esimerkiksi ajankäyttöön, motivaatioon ja työssä jaksamiseen liittyen.



KUVIO 8. Henkilöstön odotukset coachingista.

4.3 Syitä, miksi coachingiin ei osallistuta

Suurin osa vastaajista ei ole kokenut coachingia tällä hetkellä tarpeelliseksi. Osa vastaajista koki, että heillä ei ole ollut aikaa tai resurssia osallistua coachingiin. Muutama vastaajista on kuitenkin harkinnut coachingiin hakeutumista. Tätä voisi helpottaa esimerkiksi se, että kuulisi konkreettisia esimerkkejä, minkälaisissa tilanteissa coachingista voisi olla hyötyä. Muita mainittuja syitä oli tuen saaminen työhön muualta sekä coachingiin osallistuminen aiemmin.



KUVIO 9. Syitä, miksi henkilöstö ei ole hakeutunut coachingiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimustuloksista esille nousseita johtopäätöksiä sekä kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopun pohdinnassa kuvataan tutkimuksen tekemisen myötä syntyneitä pohdintoja ja arvioidaan tehdyjä valintoja.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimukseen osallistuneiden mukaan he ovat saaneet joko melko paljon tai todella paljon tukea ja apua coachingista arviointikyselyn ajankohtaan mennessä. Osalla vastaajista prosessi oli tässä vaiheessa vielä kesken, jolloin hyöty tulee todennäköisesti vielä lisääntymään tulevaisuudessa. Coachingin avulla työntekijät ovat saaneet konkreettisia neuvoja ja työvälineitä arjen ja työn parantamiseen. Coaching tarjoaa tärkeän ajan omille ajatuksille ja itsensä kehittämislle.

Henkilöstön odotukset coachingista tuntuvat olevan hyvin realistiset. Coachin haastattelun mukaan odotuksina nousseiden aihepiirien parissa työskennellään tällä hetkellä käynnissä olevissa coachingeissa, ja nämä ovat juuri niitä haasteita, joihin coachingin avulla pyritään löytämään ratkaisuja. Henkilöstön odotuksina on työhyvinvoinnin parantaminen, ajankäytön ja työssä jaksamisen kehittäminen sekä motivaation ja urapolkujen edistäminen.

Coachingin tarjonta on kohdeorganisaatiossa melko tuore asia ja monille työntekijöille voi olla vielä hieman epäselvää, mikä coachingin perimmäinen tavoite edes on. Osallistujia coachingiin on ollut kuluvan vuoden aikana ja osallistujien määrä on kasvanut alkusyksystä 2023 (In-house coach 2023). Henkilöstöltä on otanut aikansa sisäistää coaching ja ymmärtää, miten juuri he voisivat siitä hyötyä. Tutkimuksesta selvisi, että tieto coachingista ei ole saavuttanut koko henkilöstöä. Lisäksi henkilöstö haluaisi kuulla konkreettisia esimerkkejä, minkälaisen kysymysten tai haasteiden kanssa coachingiin voisi osallistua, jotta voisi paremmin tietää, voisiko siitä olla itselle apua. Eli edelleen coaching on osalle henkilöstöstä hieman epäselvä konsepti. Osa henkilöstöstä myös kokee, että liika työmäärä ei anna mahdollisuutta osallistua coachingiin. Usein nämä ovat juuri niitä työntekijöitä, jotka voisivat hyötyä coachingista. Esihenkilöiden olisi tärkeää tunnistaa nämä henkilöt tehdä tarvittavia toimenpiteitä, esimerkiksi vähentää työkuormaa ja kannustaa coachingiin.

Eroa minicoachingiin tai coaching-prosessiin osallistuvien odotusten välillä ei ollut. Tätä tukee kohdeorganisaation ajatus siitä, että minicoachingilla voisi saada matalalla kynnyksellä apua, jonka jälkeen voidaan yhdessä coachin kanssa miettiä, onko tarvetta pidemmälle coaching-prosessille. Tarkoituksena siis on, että minicoachingiin voi hakeutua pienenkin tuen tarpeessa. Vastaajien määrä coachingiin osallistuvien kyselyissä oli hyvin vähäinen, joten tästäkin syystä eroja kahden coaching-prosessin välillä oli haastava löytää.

Tutkimuksen myötä esille nousi myös muutamia kehittämissuhteita tulevaisuuden varalle. Coachingille yhtenä odotuksena henkilöstöltä nousi haastavien asiakastilanteiden purku, joka voisi jatkossa olla enemmänkin esihenkilön tehtävä. Coach taas voisi valmentaa esihenkilöitä näihin tilanteisiin. Lisäksi coach voisi käydä tiimeissä pitämässä coaching-sessioita tietyistä aiheista, jotka olisivat nousseet haasteeksi esimerkiksi useammalla tiimiläisellä. Näin pystytään lisäämään myös tiimin sisäistä valmentavaa otetta työssä.

Coaching ei ole kohdeorganisaatiossa kaikille vielä tuttu asia, joten tiedon lisäämistä säännöllisesti esimerkiksi koko henkilöstön kuukausi-infoihin voisi edistää tätä. Myös jonkinlainen coaching-tietopaketti voidaan ottaa osaksi perehdytystä. Näin uudelle työntekijälle pystytään heti alussa osoittamaan organisaation arvot ja edut.

5.2 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön luotettavuutta on tärkeä pohtia ennen tutkimuksen tekemistä, sillä tutkimustulosten on oltava luotettavia, mikäli esimerkiksi organisaation päätöksenteko perustuu niihin. Luotettavuuden mittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja validiteetti taas tutkimuksen pätevyyttä. (Kananen 2017, 69–70.)

Reliabiliteetilla tarkastellaan sitä, miten hyvin tutkimus on toistettavissa samoin tutkimustuloksien. Validiteetti taas tarkastelee sitä, miten hyvin tutkimuksella on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Edellä mainitut luotettavuuden käsitteet liittyvät perinteisesti enemmän määrällisiin tutkimuksiin. Niitä on kuitenkin hyvä pohtia myös laadullista tutkimusta tehdessä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan enemmän esimerkiksi vakuuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja siirrettävyyden näkökulmista. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

Kehittämistyössä käyttökelpoisuus tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että tutkimuksen avulla löydetty kehitysehdotukset on mahdollista toteuttaa ja hyödyntää käytännössä. Pragmaattisen totuusteorian mukaan ei ole olennaista, mikä on tiedon suhde todellisuuteen tai sen sisäinen johdonmukaisuus. Tärkeämpää on tiedon käyttöarvo. Tulosten siirrettävyys nähdään myös tärkeänä kehittämistoiminnassa. Hienoa olisi, mikäli muutkin kuin tutkimuskohteena ollut organisaatio voi hyötyä tutkimustuloksista. Siirrettävyydessä on kuitenkin tärkeä korostaa myös jokaisen organisaation yksilöllisyyttä ja kehittämisprosessin ainutkertaisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126.)

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jolloin tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan pitkälti tutkimustulosten käyttökelpoisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia ei voi ainakaan sellaisenaan hyödyntää muihin organisaatioihin, sillä tutkittavana ollut ilmiö ja kokemus on nimenomaan kyseisen kohdeorganisaation omiin näkemyksiin perustuva, jolloin myös tutkimustuloksista ja kehitysehdotuksista tulee käyttökelpoisia ideoita nimenomaan tähän kyseiseen kokemukseen ja organisaatioon. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on loppujen lopuksi tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Myös esimerkiksi se, työskenteleekö tutkija itse tutkittavassa organisaatiossa vai onko tutkija täysin ulkopuolinen, saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tällaisissa tapauksissa tulisi ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. (Vilka 2021, 196–198.) Tässä tutkimuksessa tutkija ei ole itse ollut osa organisaatiota, vaan lähtenyt tutkimaan aihetta täysin ulkopuolisena.

Tutkimusetiikka kulkee tutkimuksen mukana aina prosessin ideointivaiheesta tutkimustulosten tiedottamiseen asti. Tutkimuksen tekemiseen liittyy monella tavalla hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. (Vilka 2021, 41.) Tiedonhankinnassa hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tietoperustana käytetään tieteellistä kirjallisuutta, muita asianmukaisia tietolähteitä esimerkiksi ammattikirjallisuutta sekä havaintoja ja oman tutkimuksen analysointia. Lisäksi hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkija noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyössä. (Vilka 2021, 42.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuden näkökulmasta tarkastelua vaatii muun muassa aineistonkeruumenetelmät ja niihin liittyvät luotettavuushaasteet. Aineistoa kerättiin kyselytutkimuksella henkilöstöltä. Kyselyssä luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa kysymysten asettelu, kyselyn ajan kohta sekä kyselyn laajuus. Kysely tehtiin organisaation henkilöstölle anonyyminä ja kyselyssä ei

kysytty sellaisia tietoja, joista vastaaja pystytään tunnistamaan. Lisäksi coachingin alkua- ja arviointikyselyyn osallistuvilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Tutkimukseen osallistuminen on ollut organisaation henkilöstölle täysin vapaaehtoista. Tutkimusta varten kohdeorganisaation kanssa on tehty salassapitosopimus ja on sovittu tarkasti tutkimukseen kerätyn aineiston säilyttämisestä, käyttämisestä ja hävittämisestä.

5.3 Pohdinta

Tutkimus päätettiin toteuttaa pääasiassa kyselyillä, sillä aihe saattaa olla arka ja tällä valinnalla pyrittiin säilyttämään aineiston anonymius. Mahdollisesti haastatteluilla olisi voinut saada syvempiä ja laajempia vastauksia – toisaalta voi myös olla, että haastatteluihin ei olisi löytynyt vapaaehtoisia aiheen arkuuden vuoksi tai niissä olisi voitu jättää jotakin sanomatta. Kyselyt toteutettiin kohdeorganisaation toiveesta lyhyinä ja yksinkertaisina, jotta vastaajien määrä ei olisi vähentynyt ainakaan liian pitkän kyselyn takia. Kysymykset oli tarkkaan mietitty niin, että ne vastaavat vain ja ainoastaan tutkimuskysymyksiin.

Koko henkilöstön kysely oli tarkoitus alun perin toteuttaa kohdeorganisaation ehdotuksesta osana yrityksen toistuvia kuukausittaisia kyselyjä, joihin on ollut aiemman kokemuksen mukaan hyvä vastausprosentti. Sovitun kyselyn ajankohdan lähestyessä oli tullut kuitenkin toinen aihealue, josta he halusivat omassa kyselyssään saada vastauksia, jonka vuoksi tämän tutkimuksen kysely päätettiin tehdä erillisenä kyselynä. Uskon, että tämä vaikutti vastausmäärään, kun henkilöstö on saanut lyhyen aikavälin sisällä sekä omalta organisaatiolta kuukausikyselyn että tämän tutkimuksen kyselyn, jolloin vastausinnostus helposti laskee. Jälkeenpäin ajateltuna kyselyn toteutusta ei olisi välttämättä ollut aikataulullisesti pakollista tehdä joulukuussa, joten alkuperäinen suunnitelma kyselyn toteutuksesta osana kohdeorganisaation laajempaa kuukausittaista henkilöstökyselyä olisi voitu mahdollisesti toteuttaa myöhemmin. Tällä tavalla vastauksia olisi voinut tulla enemmän, jolloin tutkimuksen aineisto ja näin ollen myös tulokset ja johtopäätökset olisivat voineet olla laajemmat ja monipuolisemmat. Lisäksi vastausprosentti olisi voinut olla korkeampi, mikäli tutkijana olisin ollut itse organisaatiossa töissä ja näin ollen pystynyt esimerkiksi muistuttamaan vastaamisesta aktiivisemmin.

Koska vastaajien määrä jäi valitettavan pieneksi, ei tutkimuksen myötä voi tehdä kovin yleistäviä johtopäätöksiä koskien koko organisaatiota. Tämän avulla kuitenkin saatiin kirkastettua sitä ajatusta, että coaching on hyödyksi henkilöstön työhyvinvoinnille ja sen avulla voidaan parantaa organisaatiokulttuuria ja lopulta edistää liiketoimintaa. Kohdeorganisaatio sai tutkimuksen tulosten myötä vahvistusta sille, että in-house coachingin tarjoaminen henkilöstölle on koettu hyödylliseksi. Eräänlaisena työsuhde-etuna coaching voi olla myös työmarkkinoilla houkutteleva ominaisuus, joka parhaimmillaan voi lisätä henkilöstön veto- ja pitokykyä. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisikin olla coachingin vaikuttavuus työhyvinvointiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Lisäksi voisi jatkossa tutkia, mitä työvälineitä ja minkälaisia konkreettisia apukeinoja henkilöstö on saanut työarjen tueksi coachingin avulla.

LÄHTEET

Anderson, Merrill C. 2008. Creating coaching cultures: What business leaders expect and strategies to get there. Hakupäivä 30.3.2024. https://www.cylient.com/wp-content/uploads/2019/05/coaching_cultures_03_01_09.pdf

Christensen, Marit 2007. Positive Factors at Work. Kööpenhamina: Nordic Council of Ministers.

Harmaja, Tiina & Hellbom, Kaj 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu, teoksessa Coaching ja johtajuus - valmentava ote esimiestyössä, toim. Räsänen, Mikko. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Henkilöstöjohtaja 2023. Kohdeorganisaatiossa työskentelevän henkilöstöjohtajan haastattelu 28.4.2023.

Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

In-house coach 2023. Kohdeorganisaatiossa työskentelevän in-house coachin haastattelu 28.11.2023.

International Coach Federation 2024. Hakupäivä 30.3.2024. <https://www.icffinland.fi/tietopankki/>

Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona – Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito – toim. Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Oja, Sanna & Takamäki, Merja 2023. Coaching ja tiimien valmentaminen. Oulun ammattikorkeakoulu: Kontaktiopetuksen materiaali 13.10.2023.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Parpei, Ria 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Hakupäivä 30.3.2024. <https://www.mindsweeper.ee/wp-content/uploads/2008/12/v%C3%A4it%C3%B6skirja-coaching-suomi.pdf>

Pyöriä, Pasi 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio, teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys, toim. Pyöriä, Pasi. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ristikangas, Marjo-Riitta, Lönnroth, Anna, Ristikangas, Victoria, Ristikangas, Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ristikangas, Marjo-Riitta, Ristikangas, Vesa 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ruutu, Sirkku 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent Oy.

Suomen Coaching-yhdistys ry 2023. Hakupäivä 30.3.2024. <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Helsinki: UNIpress.

THL 2023. ICF-luokitus. Hakupäivä 16.4.2023. <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/icf-luokitus>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

TTL 2023. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Hakupäivä 30.3.2024. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uusitalo, Jaana 2023. Organisaatiokulttuuri ja muutoksessa johtaminen. Oulun ammattikorkeakoulu: Kontaktiopetuksen materiaali 12.10.2023.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Helsinki: PS-kustannus.