

Mitä voimme oppia ICT-alan yrityksiltä

MEADOW-erikoisjulkaisu 2023

Oppeja ICT-alalta

MEADOW

Kirsikka Selander
Tuomo Alasoini
Riitta Laine



Tiivistelmä

ICT-alaa voi pitää Suomessa edelläkävijänä uusien johtamisen ja työnteon tapojen kokeilijana ja kehittäjänä. Alan yrityksillä on monipuolisia verkostoja, niiden sisäinen yhteistyö on aktiivista ja ne uskovat vahvasti henkilöstön osaamisen jatkuvan kehittämisen tärkeyteen. Vaikka jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä, ovat monet ICT-alan yritysten soveltamat käytännöt sellaisia, joista myös muiden toimialojen yritykset voisivat oppia ja hyödyntää oman kehittämisensä tukena. Tämän raportin tarkoituksena on tehdä näitä käytäntöjä näkyväksi. Raportin pohjana toimivat TYÖ2030-ohjelman osana toteutetun MEADOW-työnantaja- ja -työntekijäkyselyn nostot. ICT-alan hyvistä käytännöistä sekä niitä taustoittavat alan yritysten, Duunitorin ja Great Place to Workin asiantuntijoiden haastattelut.

Abstract

The ICT industry can be considered a pioneer in Finland, that experiments and develops new management and working methods. The companies in the field have versatile networks, their internal cooperation is active, and they strongly believe in the importance of continuous development of personnel skills. Although each industry has its own special features, many of the practices applied by companies in the ICT sector are ones that companies in other industries could also learn from and use to support their own development. The purpose of this report is to make these practices visible. The report is based on the results of the MEADOW survey, which was implemented as part of the TYÖ2030 program. Background interviews about the good practices of the ICT industry were conducted with experts from companies in the field – Duunitori and Great Place to Work.

Sisällys

Tiivistelmä.....	2
Abstract	3
Sisällys.....	4
1 Syväasukellus ICT-alan edelläkävijyyteen	6
ICT-alalla yhteistyötä tehdään laajasti eri toimijoiden kanssa	8
Ohjelmistoalalla asiakas on aidosti kumppani	8
Henkilöstön rooli toiminnan kehittämisessä korostuu ohjelmistoalalla.....	9
Jatkuva osaamisen kehittäminen tärkeässä roolissa ohjelmistoalalla.....	11
Osaajia etsittäessä kaikki kiven kolot on käännettävä	12
2 Asiantuntijahaastatteluita	13
Utelias ja kokeileva kulttuuri yhdistää edelläkävijöitä	13
Aitoa kumppanuutta sidosryhmien kanssa	14
Monipuoliset verkostot	14
Matala hierarkia ja työpaikan puitteet vahvistavat yhteistyötä	15
Uusi ajattelu on tervetullutta.....	15
Oppiminen kuuluu päivittäiseen työhön	15
Kouluttajat omasta takaa.....	16
3 Yritysesimerkkejä.....	17
Nitor Oy	17
Vahva sisäinen kulttuuri kantaa kauas.....	17
Nitorissa on tilaa kehittyä	17
Kokemuksia jaetaan aktiivisesti	18
Yhteiset tiimit vahvistavat Nitorin ja asiakkaan yhteistyötä	18
Gofore Oy	19
Goforessa uskotaan läpinäkyvyyden voimaan.....	19
Goforella asiakkaat ovat tiiviisti mukana kehitystyössä	19
Vincit Oy	20

Vincitissä uskotaan arvojen voimaan	20
Vincitillä oppia omasta yliopistosta	21
4 Lopuksi	22

1 Syväasukellus ICT-alan edelläkävijyyteen

Ohjelmistoala on perinteistä teollisuutta uudempi tieto- ja viestintäteknologioiden (ICT) kehitykseen kytkeytyvä toimiala, joka toimii vahvasti kilpailuilla globaaleilla markkinoilla. Myös kilpailu työntekijöistä ja asiakkaista on kansainvälistä. Osaajia houkutellakseen on alan yritysten kyettävä tarjoamaan kilpailukykyinen työympäristö, mikä on saanut ne kiinnittämään erityisen paljon huomiota työhyvinvointiin. Toimialan yritykset ovatkin menestyneet viime vuosina erinomaisesti esimerkiksi Great Place to Work -kilpailussa, jossa merkittävä osa pisteityksistä perustuu työntekijöiden näkemyksiin. Sen sijaan työnantajien näkemyksistä tiedetään vähemmän.

Syksyllä 2021 toteutettiin TYÖ2030-ohjelman rahoituksella MEADOW-kyselytutkimus, jossa selvitettiin työnantajien ja työntekijöiden näkemyksiä erilaisista työelämän osa-alueista. ICT-alan (ohjelmistoala ja IT-palvelut) yritykset otettiin erilliseen tarkasteluun alan erityislaatuisuuden johdosta. Suomalaisten ohjelmistoalan yritysten menestyminen Great Place to Work -kilpailuissa myös koko Euroopan tasolla on ollut erinomaista. Reaktor, Futurice ja Vincit ovat voittaneet omia sarjojaan ja Gofore ja Nitor olleet mitalisijoilla. Alan henkilöstömäärä on verrattuna muihin toimialoihin voimakkaasti kasvanut (kuva 1). Erityisotoksen taustalla oli oletus siitä, että näin voitaisiin syventää käsitystä siitä, missä ”Suomen eturivin toimiala” työkäytäntöjen kehittämisessä ja kokeilemisessä kulkee.



Kuva 1: Ohjelmistoalalla henkilöstömäärä on kasvanut viimeisen kahden vuoden aikana muita toimialoja voimakkaammin.

Kysymme tässä raportissa: *Mikä mahdollistaa toimialan kasvua ja tekee alan yrityksistä houkuttelevan osaajille ja edelläkävijän maineen muihin toimialoihin verrattuna?*

Halusimme kurkistaa siihen, millaisia toimintatapoja ”Suomen eturivin toimialalta” löytyy. Tämä MEADOW:n tuloksia käsittelevä erikoisjulkaisu ”Mitä voimme oppia ICT-alan edelläkävijäyrityksiltä?” pohjautuu syksyllä 2022 julkaistuun neliosaiseen samannimiseen juttusarjaan. Juttusarja on toteutettu yhteistyössä TYÖ2030-ohjelman, Duunitorin ja Great Place to Work:n (myöhemmin GPTW) kanssa. Toimijat haluavat julkaisuiden avulla edistää hyvien käytäntöjen leviämistä ja ristiinpölyttämistä eri toimialojen välillä.

Tämä julkaisu kokoaa MEADOW-tutkimuksen tärkeimmät löydökset ohjelmistoalalta ja yhdistää niihin Duunitorin ja Great Place to Workin asiantuntemusta sekä alan yritysten haastatteluista saatuja tietoja. Kaikilla toimialoilla on paljon vahvuuksia sekä kipukohtia. Tähän julkaisuun koottujen ICT-alan vahvuuksien toivomme tarjoavan työelämän kehittäjille uusia näkökulmia ja inspiraatiota.

ICT-alalla yhteistyötä tehdään laajasti eri toimijoiden kanssa

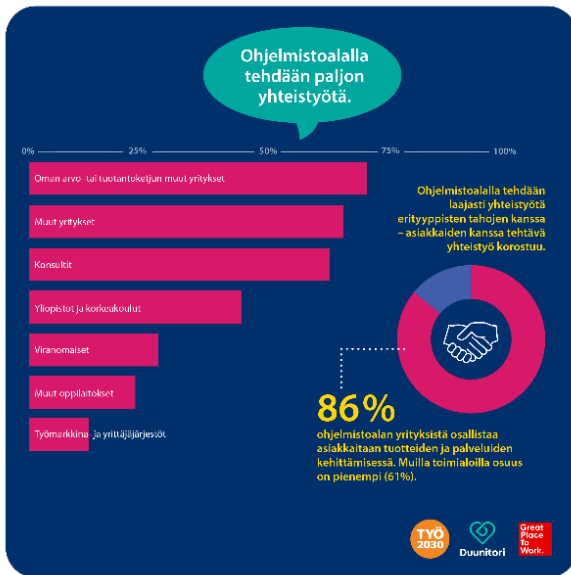
MEADOW-tutkimus selvitti ohjelmistoalan yrityksiltä, miten laajasti ne ovat hyödyntäneet eri kumppanien asiantuntemusta oman toimintansa kehittämiseen viimeisen kahden vuoden aikana. Näihin kuuluivat: asiakkaat, toimialan muut yritykset, oman arvo- tai tuotantoketjun muut yritykset, konsultit, yliopistot/korkeakoulut, muut oppilaitokset, työmarkkina- tai yrittäjäjärjestöt sekä tarvittavan asiantuntemuksen hankinta yritysostoin tai rekrytoinnein.

Tulosten mukaan ohjelmistoalalla yhteistyötä tehdään keskimäärin viiden erityyppisen kumppanin kanssa, mikä on selvästi enemmän kuin muilla toimialoilla (keskimäärin neljä).

Ohjelmistoalalla asiakas on aidosti kumppani

Sen lisäksi, että ohjelmistoalalla tehdään laajasti yhteistyötä erityyppisten kumppanien kanssa, korostuu asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö. Ohjelmistoalan yrityksistä 86 % osallistaa asiakkaitaan tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Muilla toimialoilla osuus on pienempi (61 %).

Lisäksi 73 % ohjelmistoalan yrityksistä on hyödyntänyt oman arvo- tai tuotantoketjun muiden yritysten osaamista oman toimintansa kehittämiseen. Osuus on selvästi suurempi kuin muilla toimialoilla (55 %). Tulos kertoo siitä, että ohjelmistoalalla yhteistyötä tehdään rohkeasti myös kilpailijoiden kanssa.



Kuva 2: Ohjelmistoalalla tehdään laajasti yhteistyötä eri tahojen kanssa ja osallistetaan asiakkaita kehittämiseen.

Henkilöstön rooli toiminnan kehittämisessä korostuu ohjelmistoalalla.

Ohjelmistoalan työnantajista 83 % ilmoittaa, että henkilöstö osallistuu säännöllisesti toiminnan kehittämiseen liittyviin ryhmiin tai tehtäviin. Ohjelmistoalan organisaatiot ovat asiantuntijavaltaisia työpaikkoja, joissa henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen on yleisempää kuin suorittavassa työssä. ICT-alan prosenttiosuus on keskimääräistä suurempi, mutta asettuu samalle tasolle kuin muilla asiantuntijavaltaisilla toimialoilla, kuten rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistöalalla sekä koulutus-, terveys- ja sosiaalipalveluissa.

Henkilöstön kokemusten mukaan ICT-alalla on enemmän mahdollisuuksia osallistua kehittämistoimintaan. Työntekijöistä 92 % ilmoitti käytännössä osallistuneensa tuotteiden ja/tai palveluiden kehittämiseen. Muilla aloilla vastaava osuus on keskimäärin 67 %. Lisäksi 85 % työntekijöistä koki, että ICT-alalla työoloja on kehitetty yhteistyössä (muut alat 53 %).



Kuva 3: 85 % ohjelmistoalan yrityksistä kehittää työoloja yhdessä henkilöstön kanssa.

Aiempien MEADOW-analysien mukaan henkilöstön laaja osallistaminen kehitystyöhön yhdessä monipuolisen verkostoitumisen ja digitaalisen kehittyneisyyden kanssa edistävät merkittävästi yritysten kykyä tuottaa markkinoille uusia tuotteita tai palveluja.

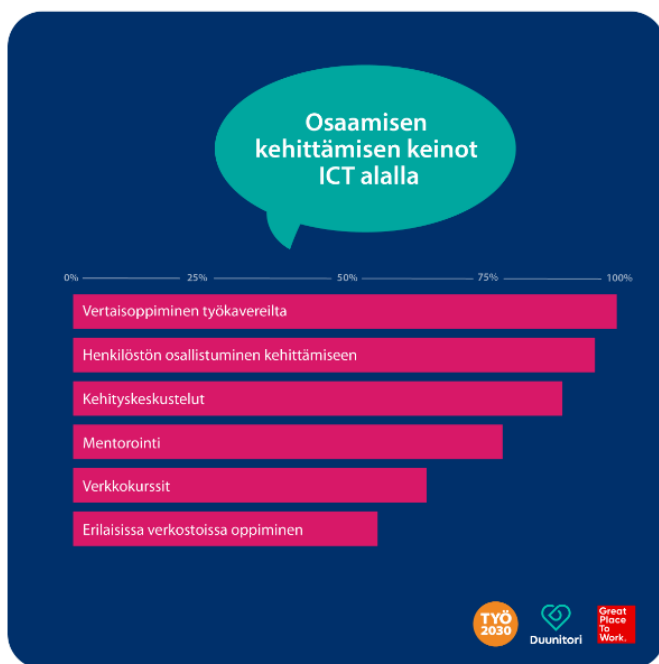
Ohjelmistoalalla sekä työnantaja että työntekijät jakavat näkemyksen, jonka mukaan henkilöstön on hyvä osallistua toiminnan kehittämiseen. ICT-alan työnantajat kokevat, että suurin hyöty laajasta yhteiskehittämisestä on tuotteiden ja palveluiden laadun parantuminen (83 %) sekä henkilöstön hyvinvoinnin lisääntyminen (80 %). Työntekijöistä alle puolet tunnistaa vastaavia hyötyjä, mutta peräti 94 % kokee, että kehittämistoiminnan seurauksena toiminta ja toimintaprosessit ovat kehittyneet. Työntekijät arvioivat kehittämistoimintaa vahvemmin omasta työstään ja sen kuormittavuudesta käsin ja esimerkiksi 59 % työntekijöistä kokee, että kehittämistoiminnan myötä myös turhan tuntuisten kokousten määrä on lisääntynyt. Toisaalta myös työnantaja voi yliarvioida kehittämistoiminnan hyötyjä.

Vaikka kehittämistoiminnalla voi olla myös negatiivisia seurauksia, ovat työnantajat ja työntekijät yhtä mieltä siitä, että yhteiskehittäminen on parantanut organisaation toimintaa – joko tuotteiden ja palveluiden laatua tai toimintaa ylipäätään.

Jatkuva osaamisen kehittäminen tärkeässä roolissa ohjelmistoalalla.

Osaamisen kehittäminen edistää yrityksen tuottavuutta, mutta lisäksi se voi toimia rekrytointivalttina houkuteltaessa osaavia työntekijöitä. Ohjelmistoalalla kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa, minkä lisäksi osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti. MEADOW-kyselyyn vastanneista ohjelmistoalan työnantajista 70 % uskoi osaamistarpeiden muuttuvan lähiaikoina. Muissa yrityksissä osuus oli hieman pienempi (61 %).

Sen lisäksi, että ohjelmistoalalla osaamisen merkitys korostuu, siitä myös huolehditaan. Kysyimme työnantajilta, miten he näkevät osaamisen kehittämisen. ICT-alan työnantajista 93 % oli sitä mieltä, että johto ja henkilöstö käyvät keskustelua osaamistarpeista (muut alat 81 %) ja, että 82 % sitä mieltä, että osaamistarpeista huolehditaan (muut alat 73 %). Toisaalta vain 66 % työnantajista uskoi, että osaamisen kehittämiseen on varattu riittävästi aikaa. Muissa yrityksissä vastaavat prosenttiosuudet ovat matalampia (muut alat 48 %).



Kuva 4: Ohjelmistoalalla osaamisen kehittäminen tukeutuu vahvasti organisaation sisäiseen oppimiseen ja vertaisoppiminen on tärkein osaamisen kehittämisen muoto.

Osaaja etsittäessä kaikki kiven kolot on käännettävä

MEADOW-tuloksista nousee esille työvoiman saatavuuteen liittyvät haasteet. Ohjelmistoala erottuu muista aloista siinä, miten laajasti osaamista on hankittu yritysostoilla tai rekrytoinneilla. Ohjelmistoalan yrityksistä 68 % kertoo ostaneensa tarvittavaa asiantuntemusta viimeisen kahden vuoden aikana, kun muilla toimialoilla osuus on 37 %. Lisäksi ohjelmistoalalla on hyödynnetty muita useammin ulkopuolisten konsulttien työpanosta.

Ohjelmistoalan yritykset toimivat aktiivisesti yhteistyössä myös yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa, kun taas ammatillisten oppilaitosten kanssa tehdään muita yrityksiä vähemmän yhteistyötä.

Kuten edellä on tuotu esille, ohjelmistoalalla yhteistyötä tehdään erityisesti asiakkaiden ja muiden yritysten kanssa. Sen sijaan viranomaisten tai työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöjen kanssa yhteistyötä tehdään keskimääräistä vähemmän.

Ohjelmistoalalla osaamisen kehittäminen tukeutuu muita yrityksiä voimakkaammin organisaation sisäiseen oppimiseen. Vertaisoppimista pidetään tärkeimpänä oppimisen kanavana. Toiseksi tärkeimpänä nähdään henkilöstön osallistuminen kehittämistoimintaan, minkä jälkeen tulevat kehityskeskustelut ja mentorointi. Pienempää osuutta edustavat erilaiset verkkokurssit ja ulkopuolelta ostetut koulutukset sekä ulkopuoliset verkostot ja yhteistyö oppilaitosten kanssa. ICT-alan yritysten työntekijät korostavat muiden yritysten työntekijöitä voimakkaammin työssä ja työyhteisössä oppimisen merkitystä. He myös kokevat muita useammin, että heidän osaamistaan arvostetaan työyhteisössä ja että osaamisen kehittämiseen on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Toisaalta myös toinen ääripää korostuu voimakkaammin kuin muissa yrityksissä, eli kaikissa MEADOW-kyselyyn osallistuneissa ohjelmistoalan yrityksissä osaamisen kehittämiseen tehtyjä panostuksia ei pidetä riittävinä.

Henkilöstön osallistaminen ja avoin vuorovaikutus edistävät myös työhyvinvointia, mikä näkyy ohjelmistoalalla pienempinä sairaspöissaoloja. Lisäksi kokemus työntekijöiden ja johdon välisistä suhteista on keskimääräistä parempi. Tämän selvittämiseksi kysyimme sekä työnantajilta että työntekijöiltä, miten he kuvailisivat työpaikkansa johdon ja henkilöstön välisiä suhteita (erittäin hyvät, melko hyvät, ei hyvät eikä huonot, melko huonot, erittäin huonot). Osoittautui, että ohjelmistoalalla sekä työnantajan että työntekijöiden näkemykset suhteiden laadusta olivat yhdenmukaisempia kuin muissa yrityksissä. Lisäksi suurempi prosenttiosuus sekä työntekijöistä että työnantajista arvioi suhteiden laadun erittäin hyväksi.

2 Asiantuntijahaastatteluita

Seuraavassa esitellään Great Place to Workin toimitusjohtajan **Katriina Grönqvistin** ja Duunitorin johtavan työnantajakuva- ja strategiakonsultti, **Lauri Vaiston** ajatuksia ICT-alan edelläkävijäyrityksistä. Haastattelut on toimittanut Riitta Laine, Senior Director, BCW Pohjoisranta.

Uteltias ja kokeileva kulttuuri yhdistää edelläkävijöitä

Duunitorin johtava konsultti Lauri Vaisto tunnistaa ICT-alan yrityksissä useita selittäviä tekijöitä, jotka antavat nostetta niiden maineelle.

”Toimiala on nuori verrattuna esimerkiksi perinteiseen teollisuuteen ja julkisen sektorin toimijoihin. Siitä seuraa, että alan johtamisfilosofia perustuu 2000-luvun maailmankuvaan.”

”Yrityksissä korostuu itseohjautuvuus, yhdessä kehittäminen ja ketterät innovaatioprosessit. Uuden kehittämiseen ei perusteta funktioita tai työtiloja, vaan kehittymistä tapahtuu osana jokapäiväistä tekemistä”, Vaisto kiteyttää.

Toimialalle on kasvava imu ja yrityksissä käydään kovaa kilpailua parhaista osaajista. Hyvästä maineesta on tullut todellinen kilpailuvaltti. Great Place to Workin toimitusjohtaja Katriina Grönqvistin mukaan ilmiö näkyy käytännössä siten, että ammattilaiset valitsevat organisaatiot eikä päin vastoin. Työn merkityksellä ja vaikuttavuudella on aidosti väliä työpaikan valinnassa. ”Monille lähtökohtana on se, että työpaikan ja siellä tehtävien projektien on oltava linjassa oman arvomaailman kanssa.”

ICT-alan yrityksissä tehdään paljon työntekijöiden hyvinvoinnin ja viihtymisen eteen. ”Henkilöstöstä välittäminen ei ole sanahelinää vaan näkyvä tapa toimia läpi koko yrityksen”, Grönqvist jatkaa.

Muita tunnistettavia tekijöitä ovat matala hierarkia ja joustavat johtamismallit. Perinteisen esihenkilömallin ohella on tarjolla mentoreita ja coacheja. ”Osa yrityksistä on päätenyt jopa sivuuttamaan perinteiset johtamismallit. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksissä ei olisi johtajuutta”, Vaisto toteaa.

Vaiston mukaan ranking-listoilla menestyvissä yrityksissä toistuvat ihmisten osallistaminen ja omistajuus omasta työstä. ”Omistajuus voi tarkoittaa montaakin asiaa, kuten osakkuusjärjestelyjä ja palkitsemista. Mutta enemmän on kyse kokemuksesta. Siitä, että näkee yhteyden oman tekemisen ja koko yhteisön toiminnan välillä.”

Vaiston ja Grönqvistin mukaan ranking-listojen ei pitäisi olla itsetarkoitus vaan tärkeämpää on se, minkä takia joku toimija päätyy kärkeen ja miksi jotkut yritykset pysyvät vuosi vuodelta huippujen joukossa. "Olennaista on, mitä muut voisivat oppia menestyvistä yrityksistä ja miten asioita voisi tehdä toisin", he toteavat kuin yhdestä suusta.

Aitoa kumppanuutta sidosryhmien kanssa

ICT-alan yrityksiä leimaa yhteistyön ja yhdessä kehittämisen kulttuuri. Koska ICT leikkaa funktiona läpi koko organisaation, alan ihmiset ovat tottuneet jatkuvaan muutokseen ja erilaisten tiimien kanssa toimimiseen.

"Usein ICT-kumppani on kokonaisvaltaisesti mukana asiakkaidensa päivittäisessä toiminnassa ja sisäisissä tiimeissä. Käytännössä tämä tarkoittaa tiivistä kumppanuutta, jossa konsultti tekee töitä asiakkaan tiloissa. Yhteinen tekeminen ulottuu aina tuotekehitykseen saakka", kiteyttää Vaisto.

Yhteistyö näkyy avoimena tiedon jakamisena eri osapuolten välillä. ICT-ammattilaiset tekevät asiakkaansa ohella yhteistyötä myös toisten konsulttien kanssa. Tiedon jakaminen on luonteva osa tiimityötä.

Monipuoliset verkostot

Verkostoituminen on osa lähes jokaisen yrityksen arkipäivää, mutta ICT-ala on tässäkin asiassa edelläkävijä toimintatapojen suhteen.

"Vahvoja verkostoja tuleviin ammattilaisiin rakennetaan jo koulumaailmasta saakka. Alalle hakeutuvien kiinnostus on usein lähtöisin jo kouluajoista saakka", kuvailee Great Grönqvist.

ICT-alalla on runsaasti erilaisia yhteishankkeita korkeakoulujen ja yliopistojen kanssa. Koska kilpailu alan osaajista on kova, mainetta on tarve rakentaa jo opiskelijoiden keskuudessa. "Opiskelijoille on tarjolla erilaisia projekteja ja harjoittelupaikkoja, joilla herätetään kiinnostusta alan töitä kohtaan."

Verkostoituminen ei rajoitu vain oppilaitoksiin vaan uusia kontakteja ja näkemyksiä haetaan myös startup-yritysten, järjestöjen ja tutkimuslaitosten alueelta.

Matala hierarkia ja työpaikan puitteet vahvistavat yhteistyötä

Matala hierarkia edistää todistetusti yhdessä tekemistä ja kehittymistä. Lauri Vaiston mukaan erityisesti tämä yhdistää edelläkävijäyrityksiä. "Edellytyksenä yhteistyön sujuvuudelle on, että koko organisaatiossa vallitsee melko välitön tunnelma. Se helpottaa kanssakäymistä eri ihmisten kesken - myös organisaatorajojen yli", Vaisto korostaa.

Tiivistä kanssakäymistä edistää osaltaan myös yritysten työtilat. Edelläkävijäyrityksissä kiinnitetään huomioita siihen, että tilat ovat avoimia, työpisteet ovat joustavia ja yhteisille keskusteluille on varattu paikkoja. Tilojen ohella tarvitaan paljon muutakin. "Henkilöstöllä on käytössään modernit työvälineet, ja tarjolla on monipuolisia mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin. Suurimmissa organisaatioissa saattaa olla myös omia sisäisiä fasilitaattoreita, jotka auttavat ratkomaan ongelmia ja keksimään uusia tapoja toimia."

Uusi ajattelu on tervetullutta

Edelläkävijäyritykset tarttuvat rohkeasti uuteen ja monipuolistavat palvelujaan ennakkoluulottomasti. Esimerkiksi ohjelmistoyrityksillä on nykyisin tarjolla muotoilu- ja markkinointiosaamista sekä viestinnällistä osaamista, joka on aikaisemmin kuulunut kumppaneiden tontille. "Yrityksissä mietitään ketterästi eteenpäin seuraavien vuosien näkymään ja kerrytetään saman katon alla osaamista."

Grönqvistin mukaan parhaimmillaan yhdessä kehittäminen käynnistyy jo siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä aloittaa työnsä. "Hiljattain taloon tulleen näkemyksiä kuunnellaan ja hyödynnetään havaintoja toiminnan kehittämisessä."

Edelläkävijäyrityksissä kannustetaan laatikon ulkopuoliseen ajatteluun. Ideoita jalostetaan eteenpäin eri tavoin ja käytetään uusia tapoja jalostaa tietoa. "Henkilöstöä rohkaistaan ja kannustetaan tuomaan hulluimmatkin ideat esiin."

Oppiminen kuuluu päivittäiseen työhön

ICT-alan ytimessä on jatkuva kehittäminen. Alalle hakeutuvat ammattilaiset, jotka haluavat kehittyä ja olla mukana maailman muutoksissa. "Alan yrityksissä uskotaan vahvasti siihen, että uudet ihmiset tuovat mukanaan ainutlaatuisia uutta osaamista koko henkilöstön käyttöön", kiteyttää Grönqvist.

Yhtenä esimerkkinä edelläkävijäyritysten oppimismenetelmistä Grönqvist mainitsee Think twice -workshopit, joita käytetään näkökulman vaihtamiseen sekä irrottautumiseen ennakkoluuloista ja asenteista. ”Edelläkävijäyrityksissä on vahva usko siihen, että viisaus löytyy ihmisistä, dialogista heidän kanssaan.”

Kouluttajat omasta takaa

Vaiston havaintojen mukaan perinteisten ulkopuolisilta ostettujen koulutusten hankintojen määrä on edelläkävijäyritysten parissa vähentymässä, koska koulutuksille asetetaan lisäarvon suhteen kovia vaatimuksia. Yritykset hakevat yhä useammin osaamista oman henkilöstön ja asiakkaiden kautta. ”Osaaminen on bisneskriittisin resurssi, jonka kehittäminen ja ylläpito ovat työnantajan tärkeimpiä prioriteetteja. Usein osaamisen paras asiantuntija on ihminen itse: onko minulla tarvittavat tiedot ja taidot menestyäkseni työssäni? Tärkeä taito on myös hahmottaa, mitä omalle osaamisvajaeelle voi tehdä”, Vaisto kiteyttää.

Edelläkävijäyrityksissä kannustetaan investoimaan aikaa itsensä kehittämiseen. Vaiston mukaan se on sisäänrakennettu oletus asiantuntijan työssä. ”Jokaisen työntekijän oma pääoma ja markkina-arvo vahvistuvat samassa tahdissa asiantuntijuuden kehittymisen kanssa. Kyseessä on sekä työnantajan että osaajan yhteinen intressi.”

3 Yritysesimerkkejä

Seuraavassa esitellään kolmen ICT-alan edelläkävijäyrityksen arjen käytänteitä sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön sekä oppimiseen liittyen. Juttuun on haastateltu **Tiina Vanalaa**, People Partner, Nitor Oy, **Mikko Kuitusta** hallituksen puheenjohtaja, Vincit Oyj, ja **Sanna Hildèniä**, Director of People Operations, Gofore Oyj. Jutun on toimittanut Riitta Laine, Senior Director, BCW Pohjoisranta.

Nitor Oy

Vahva sisäinen kulttuuri kantaa kauas

Nitorissa uskotaan, että vahva sisäinen kulttuuri kantaa kauas. Yhtiö on menestynyt hyvin myös Great Place to Workin rankingeissa niin Suomessa kuin Euroopassa.

”Uskomme kestävään tapaan tehdä töitä, jolla tarkoitamme työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukemista”, Nitorin People Partner Tiina Vanala korostaa.

Työhyvinvointia seurataan säännöllisesti muun muassa kyselyiden avulla. Nitorilla on esimerkiksi tapana kysyä työntekijöiden kotijoukoilta, millaisena työnantajana Nitor näyttäytyy. Kotijoukoilla tarkoitetaan ketä tahansa työntekijöille läheistä henkilöä, esimerkiksi kumppania, lasta, vanhempaa, isovanhempaa, sisarusta tai ystävää. Kotijoukko-kysely kartoittaa työn ja muun elämän yhteensovittamista ja työtahdin sopivuutta yleisesti.

”Henkilöstön tyytyväisyys ja innovatiivisen kulttuurin ylläpitäminen on meille ensiarvoisen tärkeää”, Vanala korostaa.

Nitorissa on tilaa kehittyä

Digitaalinen insinööritoimisto Nitor on hyvä esimerkki teknologia-alan yrityksestä, jossa yhtiön tärkein tuote on oma henkilöstö ja sen osaaminen. Yhtiössä tehdään paljon sen eteen, että henkilöstö voi hyvin ja saa käyttää aikaa omaan kehittymiseen.

”Meillä on kunnianhimoinen ja osaava porukka, joille haluamme tarjota jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksia. Kokeneet konsulttimme haluavat pysyä ajan tasalla ja pitää ammatillisen osaamisen korkealla. Alalla meidät tunnetaan erityisesti laadusta”, kuvailee Vanala.

Nitorilaisten kehittymistä tuetaan. ”Jokaisen työajasta on varattu 10 prosenttia niin sanottua Coreaikaa. Corella tarkoitetaan kaikkea muuta kuin suoraan asiakastyöhön

liittyvää opiskelua tai kehittymistä. Moni nitorilainen käyttää ajan esimerkiksi innovointiin, uuden ohjelmointikielen oppimiseen tai visuaalisen ilmaisun opetteluun. Tämän lisäksi jokaiselle on varattu vuosittain viisi työpäivää, joiden aikana on mahdollisuus osallistua alaan liittyville kurseille ja ajankohtaisiin konferensseihin.”

Kokemuksia jaetaan aktiivisesti

Kaikessa kehittämisessä on tärkeää oppien ja kokemusten jakaminen. Niitä jaetaan aktiivisesti muille blogien, esitelmäpäivien ja erilaisten kuukausifoorumien kautta. Tarkoituksena on herättää keskustelua, innostaa ja oppia yhdessä.

Yhtiössä on kertynyt hyviä kokemuksia myös sisäisestä mentoroinnista. ”Olemme käynnistäneet mentorointiohjelman, jossa kollegat voivat sparrata toinen toisiaan ja saada arvokasta kokemuspääomaa muilta asiantuntijoilta”, Vanala kertoo.

Nitorilaisuus näkyy myös johtamistavoissa. ”Meillä on matala hierarkia eikä varsinaista keskijohtoa ole. Työntekijät voivat vaikuttaa päätöksentekoon ja valtaosa sisällön tuottamisesta syntyy työntekijöiden toimesta ja aloitteesta. Johtamisessa uskomme vapauteen ja vastuuseen. Siihen rakentuu kulttuurimme vahva ydin”, Vanala painottaa.

Yhteiset tiimit vahvistavat Nitorin ja asiakkaan yhteistyötä

Nitorin konsultit tekevät päivittäin töitä pääasiassa asiakkaan luona ja heistä tulee ajan myötä kiinteä osa asiakkaan omaa tiimiä. Yhteistyö muiden konsulttien kanssa on tiivistä ja joustavaa, samoin tiedon jakaminen.

”Asiakkuutemme ovat keskimäärin pitkäaikaisia ja meillä on usein monta eri tiimiä suunnittelemassa ja rakentamassa asiakkaiden digitaalisia ratkaisuja eri puolilla asiakkaan organisaatiota. Jotta varmistamme yhteistyön sujuvuuden, tutkimme asiakastyytyväisyyttä säännöllisesti”, Vanala kuvailee.

Asiakastyytyväisyyteen liittyvää tietoa on kerrytetty jo yli 10 vuoden ajan. Onway Oy:n Benchmark-tietokantaan kerätyn yli 100 suomalaisen IT-yrityksen datan mukaan Nitorin saamat pisteet ovat olleet kaikkien aikojen korkeimmat. Kaikki kyselyyn vastanneista olivat myös valmiita suosittelemaan yhtiön palveluja. Suuri osa asiakkaista myös katsoo Nitorin olevan heille strateginen kumppani.

”Eräs keskeinen tekijä saatuun palautteeseen on syvä ymmärrys asiakkaan tarpeista. Jotta tämä olisi mahdollista, täytyy osaamisen tason olla erittäin korkea”, Vanala taustoittaa.

Asiakkaiden ohella Nitorin alihankkijat ja freelancerit ovat keskeisiä sidosryhmiä. ”He ovat osa meidän omaa porukkaamme ja kumppanuus on syvällistä yhdessä tekemistä sekä kehittämistä”.

Gofore Oyj

Goforessa uskotaan läpinäkyvyyden voimaan

Digitaalisen muutoksen asiantuntija Gofore on palkittu useasti työnantajatutkimusten kärkikaartiin. Viimeksi syyskuussa julkaistussa pörssiyhtiöiden mainetukimuksessa Gofore sijoittui työantajamaineeltaan Suomen parhaaksi yhtiöksi. Henkilöstöjohtaja Sanna Hildénin mukaan kyse on pitkäjänteisestä arvoihin pohjautuvasta ja yrityksen vahvuuksiin keskittyvästä päivittäisestä työstä.

”Hyvä maineemme on paljolti sen ansiota, että kerromme läpinäkyvästi itsestämme ja henkilöstöstämme. Yhtenä esimerkkinä avoimuudestamme on oma työehtosopimuksemme, joka on ladattavissa kaikille halukkaille verkkosivuiltamme. Haluamme näkyvästi edistää palkkatasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Näkemyksemme mukaan luottamus meihin syntyy juuri läpinäkyvyyden kautta. Vaikka olemme pörssiyhtiö, haluamme haastaa nykyisiä viestinnän linjauksia avoimuuden nimissä.”

Toinen tärkeä tekijä on johtajuus, joka kulkee käsi kädessä itseohjautuvuuden kanssa. Goforessa se tarkoittaa vapautta tehdä päätöksiä omasta työstään ilman että jää yksin. Johtaminen nähdään palveluna henkilöstölle niin työn kuin oman ajan hallintaan. ”Olemme tehneet jo pitkään pioneerityötä työelämän kehittämisessä ja työntekijöiden eri elämäntilanteiden huomioimisessa”, Hildén korostaa.

Hildén nostaa esiin nouseva trendinä merkityksellisyyden etenkin nuorempien työntekijöiden keskuudessa. Goforessa eettiset periaatteet näkyvät sekä päätöksenteossa että käytännön tekemisessä. Yhdenvertaisuuteen, inklusiivisuuteen ja eettiseen pohdintaan liittyvät periaatteet ovat läsnä asiakastyössä ja palvelujen kehittämisessä.

”Haluamme muuttaa maailmaa paremmaksi – siihen kiteytyy paljon”, Hildén painottaa.

Goforella asiakkaat ovat tiiviisti mukana kehitystyössä

Goforen arvot ovat olleet koko toiminnan ajan samat ja ne näkyvät vahvasti ulospäin asiakkaisiin saakka. Yhtiö haluaa olla kaikille paras mahdollinen työpaikka ja menestyä yhdessä asiakkaidensa kanssa. Yhteisöllisyys on Goforelle tärkeä erottautumistekijä niin potentiaalien asiakkaiden kuin työntekijöiden keskuudessa.

”Yhteisöllisyys on läsnä päivittäisessä asiakastyössämme. Pyrimme asiakkaidemme kanssa rakentamaan yhdessä parempaa maailmaa palvelujemme kautta. Asiakkaamme ovat myös mukana sisäisissä tapahtumissamme ja jaamme avoimesti tietoa puolin ja toisin. Jatkossa tavoitteenamme on syventää entisestään asiakassuhteitamme yhteisen tekemisen kautta”, kuvailee Hildén.

Goforella arvostetaan yhteistyötä koulujen sekä oppilaitosten kanssa. Yhtiö haluaa olla tarjoamassa kiinnostavia tulevaisuuden työpaikkoja alalle hakeutuville. ”Asiakkaat arvostavat konsulttiemme pitkäaikaista kokemusta ja näkemystä. Haluamme olla jatkossa luomassa myös sellaisia projekteja, joissa alalle hakeutuville nuorille löytyy mahdollisuuksia”, Hildén kuvailee.

Goforella on kiinteät yhteydet tiedemaailmaan ja yhteisiä projekteja on meneillään paljon. ”Oman ajattelun haastaminen ja yhteistyö huippututkijoiden kanssa inspiroi ja luo uutta. Siitäkin ammennamme niin asiakastyöhön kuin itsemme kehittämiseen”, Hildén kiteyttää.

Vincit Oyj

Vincitissä uskotaan arvojen voimaan

Henkilöstön osallistaminen on ollut tärkeä teema Vincitissä yrityksen alusta alkaen. Yhtiön perustaja Mikko Kuitusen mukaan alkutaipaleella koko henkilöstö osallistui yhteisen unelman määrittelyyn ja suunnan rakentamiseen. Tämä pohjatyö määritteli pitkälle sen, mitä osaamista yhtiöön haettiin ja minkälaista osaamista kehitettiin edelleen.

Kun yhtiö kasvoi, korostui arvojen määrittelyjen merkitys. Oman henkilöstön vetämät arvotyöpajat vietiin läpi koko yhtiön pienryhmissä tai yksiköissä. Arvot tehtiin näkyviksi ja eläviksi kaikessa toiminnassa.

Osallistaminen on ulotettu yksilötasolle, jossa huomioidaan kunkin erilaiset tavat toimia ja vaikuttaa. ”Pyrimme löytämään kanavat, joissa itse kukin pystyy parhaiten kontribuoimaan. Kokemuksemme mukaan tällä tavoin on mahdollista saada korkea osallistuminen”, Kuitunen toteaa.

Kuitunen korostaa myös merkityksellisyyden roolia. ”On tärkeää tuoda esiin se, miten koko yhtiön sisällä ajatellaan ja mihin suuntaan ollaan menossa. Työn merkityksen tulisi kummuta yhteisestä tarinasta, jossa halutaan olla mukana.”

Vincitillä oppia omasta yliopistosta

”Meillä on periaate, että työtehtävä kehittyä tekijänsä mukaan”, kiteyttää Vincitin perustaja Mikko Kuitunen. Yhtiössä pyritään siihen, että jokaiselle vincitläiselle löytyy ammatillisesti uutta oppimista tarjoava tehtävä. Jos oppimisen paikkaa ei löydy, etsitään siihen tarkoitukseen paremmin sopiva projekti.

Osaamista kasvattavien tehtävien ohella Vincitissä on oma UNI-Vincit, sisäinen yliopisto. Se tarjoaa vertaisoppimisen palveluja, lukupiirejä ja epäformaaleja koulutuksia koko henkilöstölle. ”Uni-Vincit on työkalu, joka ottaa koppia oppimispolusta. Olemme laittaneet panokset sellaisiin kohtiin, jotka ovat oleellisi yrityksemme strategian kannalta”, kuvailee Kuitunen.

Vincitissä luotetaan työntekijöiden omaan aktiivisuuteen ja haluun oppia. Uuden oppiminen on kiinni siitä, miten paljon siihen itse haluaa varata aikaa. ”Meille on tärkeää, että jokainen kokee kehittyvänsä ammatillisesti työssään. Silloin ei synny tilannetta, että pitää vaihtaa työpaikkaa kehittääkseen osaamistaan.”

4 Lopuksi

Yhdysvaltalainen tieteiskirjailija William Gibson todennut, että ”tulevaisuus on jo täällä – se ei vain ole vielä tasaisesti jakautunut”. Työelämän muutokseen ja kehittymiseen sovellettuna voidaan ajatella, että monet edelläkävijöinä ja kokeilijoina toimivien organisaatioiden nykyiset, vielä verraten suppeasti levinneet käytännöt voivat olla tulevaisuudessa laajalti omaksuttua valtavirtaa. Organisaatioiden oppimisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää, että organisaatiot ovat avoimia etsimään tietoa ja kokemuksia myös sellaisista uusista ja rohkeiltakin tuntuvista käytännöistä, joissa ”tulevaisuuden voi jo ajatella olevan läsnä”.

Jotkin raportissa esitetyistä ICT-alan yritysten käytännöistä voivat olla sellaisia, jotka eivät syystä tai toisesta sovi jollekin toisella alalle. Jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä. Monet niistä perustuvat kuitenkin periaatteisiin, joita voi pitää ominaisina hyvälle johtamiselle tai yritystoiminnalle ylipäätään. On tärkeää saada aikaan ja vahvistaa luottamusta. On välttämätöntä tehdä yhteistyötä. Muutosten tekeminen ja kohtaaminen vaatii osaamisen aktiivista päivittämistä.

Tämän raportin tarkoituksena on ollut toimia inspiraation antajana organisaatioille, jotka etsivät omia polkujaan tulevaisuuteen. Toivomme, että raportissa esitetyt näkemykset herättävät uusia ajatuksia ja auttavat oman tulevaisuudenvision löytämisessä.

**Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health**

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-087-4 (PDF)