

# FUTURICEN 2013 CULTURE AUDIT –DOKUMENTTI

(TEHTY 2012 SYKSYLLÄ)

Oheinen dokumentti on osa Great Place to Work instituutin tutkimusta. Sen avulla vastataan kysymyksiin joiden avulla gptw:n tutkijat kartoittavat millä tavoin ja millaisin rakentein organisaation ylin johto rakentaa ja ylläpitää hyvää työpaikkaa sekä tavoitekulttuuriaan.

Dokumentissa on vastattu joukkoon valmiita kysymyksiä. Se on kaukana jännittävästä tarinasta, mutta siinä avataan käytännössä kaikki Futuricen käytännöt. Käytännöt joiden avulla on luotu kaksi kertaa peräkkäin Euroopan parhaaksi työpaikaksi valittu yritys. Dokumentti on lukuisten Futulaisten työn tulos.

Lainatkaa, insploitukaa, ihmetelkää, olkaa eri mieltä. Jos jokin jää pohdituttamaan niin olkaa yhteydessä. Mutta ennenkaikkea jakakaa omia käytäntöjanne. Tehdään Suomalaisille yhdessä hyvä työpäivä.

Hanno Nevanlinna  
Kulttuurijohtaja, Futurice oy  
Hanno.nevanlinna@futurice.com

## Osa 2: Avoimet kysymykset

**AVOIMET KYSYMYKSET:****1. Taustatiedot**

Kuvatkaa lyhyesti organisaationne toimintaa mukaan lukien organisaationne toimiala, tuotteet/palvelut sekä merkittävimmät asiakkaat ja kilpailijat.

**Futun vihreä lanka**

Furice perustettiin ajatukselle, että töissä täytyy olla mukavaa. Meidän mielestämme uuden tekeminen ja jatkuva oppiminen oli hauskaa. Uskoimme myös, että asioista, joiden parissa tekee töitä täytyy välittää. Näistä kolmesta ajatuksesta syntyi pohja, johon nojaten Furicea kehitettiin useita vuosia.

Nykyisen kulttuurimme syntytahdit luotiin kuitenkin Furicen kasvettua noin 60 henkeä työllistäväksi yritykseksi. Kasvun myötä kaikki ei sujunutkaan enää kuin itsestään. Ihmiset alkoivat tehdä perustelemattomia päätöksiä ja johdon aika meni ihmisten perässä juoksemiseen ja päätösten takana olevien syiden etsimiseen. Organisaation toimintaa ryhdyttiinkin kehittämään oppikirjojen ja ammattilaisten avustuksella. Lisäsimme kontrollia, prosesseja, sääntöjä ja rajoitteita, kuten kaikkialla neuvottiin. Muutosten jälkeen ihmiset eivät kuitenkaan tehneet parempia päätöksiä, vaan olivat tyytymättömpämpiä.

Heräsimme pohtimaan, minkä takia asiantuntijamme nyt tarvitsevat kädestä pitoa, kun he vielä puoli vuotta aikaisemmin olivat tehneet järkeviä ja itsenäisiä päätöksiä. Oliko vika ihmisissä vai systeemissä? Ongelman ytimeksi paljastui tiedon puute. Ihmisten välisten kontaktien määrä oli kasvanut niin suureksi, etteivät futulaiset enää hahmottaneet kokonaisuutta yhtä selvästi kuin startup-vuosina. Uskoimme edelleen älykkäisiin, työstään ja muista ihmisistä välittäviin yksilöihin ja päätimme hylätä säännöt ja rajoitteet. Teimme kolme muutosta:

Loimme **täydellisen läpinäkyvyyden kaikkeen yrityksen informaatioon**. Purimme tekniset esteet ja aloimme kouluttaa ihmisiä aktiivisesti jakamaan tietoa sitä mahdollisesti tarvitsevien kesken. Teimme tiedon hautomisesta tabun – tieto ei ole valtaa. Kannustimme kaikkia aktiivisesti ja oma-aloitteisesti selvittämään asioiden taustat kysymällä ASK WHY. On jokaisen tehtävä itse pyrkiä ymmärtämään ja auttaa toisia näkemään kokonaisuus.

Huolehdimme siitä, että **Furicen keskeisimmät viestit – strategia, tavoitteet, visio ja missio – ovat jatkuvasti esillä ja kaikkien ymmärtäminä**. Varmistimme myös, että jokainen tietää miten yksittäinenkin työtehtävä liittyy yhteisen suunnan saavuttamiseen. Yksinkertaista, mutta paljon työtä ja viestintää vaativaa.

**Jokainen futulainen on täyden luottamuksen arvoinen** ja kykenevä päättämään itse kaikista itseensä ja ympäristöönsä koskevista asioista. **Loimme päätöksenteon tueksi 3x2 –ajattelumallin**, jota käyttäen kaikki saavat tehdä vapaasti päätöksiä. Mitä tahansa ollaankin tekemässä tai hankkimassa, tehtävänä on aina pohtia miten tehtävä päätös vaikuttaa työkalvereihin, asiakkaisiin sekä firman lukuihin (3), nyt ja

tulevaisuudessa (2)

Muutokset ohjasivat ihmiset ottamaan vastuuta itsestään ja luottamaan toisiin. Huomasimme, että vapaus ja vastuu –ajattelu toimii myös suuremmassa yrityksessä.

### **Arvot onnellisuuden kehän ytimessä**

Koimme pian tarpeelliseksi sanoittaa arvomme kommunikoinnin helpottamiseksi ja ohjaamiseksi. Futuricen syntyhetken kolme keskeistä ajatusta olivat ja ovat edelleen voimissaan: töissä pitää olla kivaa, uuden oppimista arvostetaan ja ihmisistä ja työstä itsessään välitetään. Arvojen sanoittaminen tapahtui alhaalta ylöspäin ja eikä ollut vaikeaa, sillä arvot olivat jo niin vahvasti osana työntekotapoja ja futulaisia.

Futurice arvot ovat:

**Välittäminen** – Välitämme ihmisistä, asiakkaista ja siitä mitä teemme. Futulaiset ovat kokonaisia ihmisiä eivät vain työntekijöitä.

**Luottamus** – Futulaiset luottavat lähtökohtaisesti toisiin futulaisiin ja asiakkaisiinsa. Luottamusta ei tarvitse erikseen ansaita.

**Jatkuva kehittäminen** – Olemme jatkuvalla matkalla. Kaiken voi aina tehdä paremmin.

**Läpinäkyvyys** – Tieto ei ole harvojen yksinoikeus. Se kuuluu kaikille ja sen eteen on kaikkien tehtävä töitä.

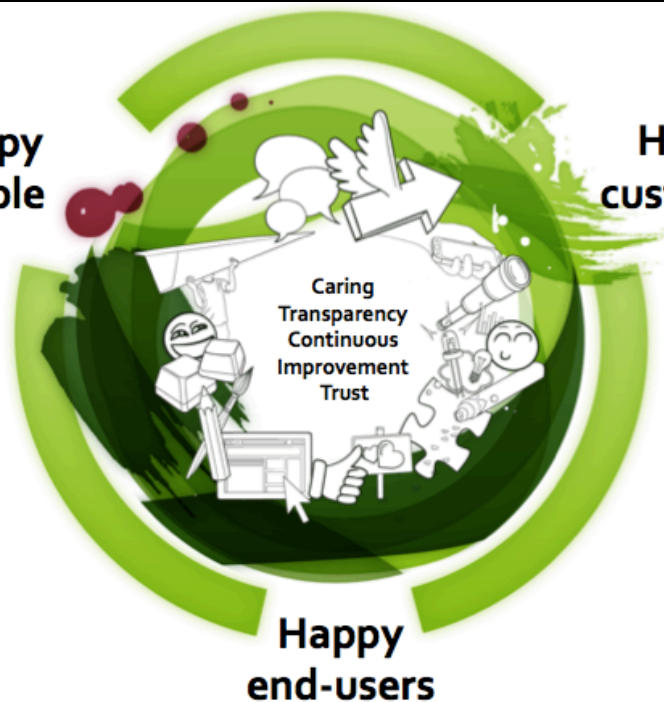
**NEW** Visualisoimme vuonna 2012 arvomme Futuricen **Happiness cycle** -kuvaksi. Onnellisuuden kehän ytimestä löytyvät arvomme ja se on tasapainossa silloin, kun kaikki kolme osapuolta – työntekijät, asiakkaat ja loppukäyttäjät – ovat onnellisia. Arvojemme mukaisesti pidämme huolen siitä, että ihmiset ymmärtävät asiakkaiden todelliset tarpeet mutta myös heidän tunnetilansa. Samalla, yhtä tärkeää on tietää, mitä rakentamiemme digitaalisten palveluiden loppukäyttäjät ja konsultoinnin asiakkaat tarvitsevat ja ajattelevat. Palvelumme perustuvat näiden tarpeiden ymmärtämiseen. Lopputulos toteutetaan arvojemme mukaan välittäen, avoimesti, luottamuksellisesti sekä jatkuvasti yhdessä kehittäen. Itseään vahvistava ympyrä syntyy, kun futulaisten tyytyväisyys on sidottu asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä edelleen rakentamiemme palveluiden käyttäjien tyytyväisyyteen.

Asiakkaat ovat onnellisia, kun heillä on paitsi hyvin toteutettu projekti myös mukava työskennellä kanssamme. Kun myös palveluiden käyttäjät ovat tyytyväisiä lopputulokseen, palvelut menestyvät. Onnelliset futulaiset vaativat edelleen tyytyväisiä asiakkaita ja onnellisia loppukäyttäjiä. Näin syntyy hyvää yritystoimintaa tuottava sykli. Happiness cycle luo siten pohjan myös kannattavalle kasvulle, joka antaa vauhtia ihmistemme jatkuvaan haluun kehittyä ja kehittää yritystä.

Arvojen ja yksinkertaisten ajattelun työkalujen avulla muodostuu Futuricen aina parempaan hakeutuva matalahierarkkinen työympäristö, jossa ihmiset voivat vahvasti vaikuttaa omiin asioihinsa ja jossa kaikella tekemisellä on merkitys. Arvojamme viestimme vahvasti myös yrityksen ulkopuolelle, asiakkaille ja potentiaalisille asiakkaille, 2012 syksyllä lanseeratussa markkinointikampanjassamme. (LIITE: Markkinointikampanja syksy 2012)

Happy  
people

Happy  
customers



Kuva 1: Futurice Happiness Cycle

### Futuricen liiketoiminta ja asiakkaat

Olemme ohjelmistotalo ja autamme asiakkaitamme suunnittelemaan ja toteuttamaan uusia verkko- ja mobiilipalveluita. Rakennamme sekä kuluttajapalveluita että liiketoimintakriittisiä yrityspalveluita useilla eri toimialoilla.

Hankkeissa keskeisessä osassa ovat

- pienet, erittäin osaavat ja osaamiseltaan laaja-alaiset tiimit,
- loppukäyttäjän ymmärtäminen / käytettävyys sekä
- nopeus ja tehokkuus.

Merkittävimmät asiakkaamme ovat operaattorit, laitevalmistajat, mediayhtiöt sekä pankki- ja vakuutussektori niin kotimaassa kuin maailmalla (Suomi, Saksa, UK, USA, Norja, Sveitsi, Ranska, lisäksi pieniä hankkeita tehty myös Aasiaan ja Afrikkaan). Toimistomme sijaitsevat Helsingissä, Tampereella, Berliinissä, Lontoossa ja Düsseldorfissa.

Esimerkkejä asiakkaista ovat Elisa, Sanomat, Nokia, Vodafone, Orange, Nordea, Itella, Fox, Amazon/Audible, RTL, TeliaSonera, MTV3, General Motors, DNA ja Kiinteistömaailma (julkiset asiakkaat löytyvät kotisivuiltamme [www.futurice.com](http://www.futurice.com), muuten lista luottamuksellinen) Merkittävimmät kilpailijamme vaihtelevat sektoreittain. Monissa tapauksissa kilpailemme isojen talojen kuten Tieto, Digia, Logica ja Ixonos kanssa, toisissa hankkeissa Futuricen tyyppisten toimijoiden kanssa kuten Reaktor, Houston Inc ja Uoma. Globaalisti kilpailemme mm. AKQA:n, Accenturen, Wipron ja Tatan kanssa.

Markkinassa asemoidumme **New School -yrityksenä**. New School on 2000-luvulla perustettujen, uuden ajan design- ja ohjelmistotalojen löyhä yhteenliittymä ja se toimii suunnannäyttäjänä tulevaisuuden digitaalisten ja it-palveluiden toteuttamisessa ja hyödyntämisessä. New School on vastavoimana perinteisille ohjelmistopalvelutehtaille

kuten Tieto, Accenture ja Wipro, jotka hakevat kustannustehokkuutta viemällä kehitystyötä alhaisen palkkatason maihin ja jotka luovat uskottavuutensa suuruudella.

Me uskomme sen sijaan, että todellinen **ongelmanratkaisu lähtee pienistä, alle kymmenen hengen, erittäin osaavista, laaja-alaisista ja itseohjautuvista tiimeistä.** Uskomme myös, että isot ongelmat on parempi pilkkoa pienempiin, hallittavamman kokoisiksi osiin. Asiakkaamme kuvaavat tarpeensa idea- tai ongelmatasolla – ”kolmen rivin speksi” – tiimille, minkä pohjalta tiimi etenee yhdessä asiakkaan kanssa kohti ratkaisua lyhyissä askeleissa hyödyntäen uusimpia ohjelmistokehitystekniikoita ja – menetelmiä, design-osaamista sekä tiimin intoa.

Olemme kasvaneet kannattavasti viimeisen kuuden vuoden aikana 45-110% vuosittain. Vuonna 2008 Futurice voitti Deloitte Technology Fast 50 -kilpailun Suomessa: olimme Suomen nopeimmin kasvanut teknologiayhtiö. Vuoden 2011 liikevaihtomme oli 11,6 M€ ja tänä vuonna noin 14,6 M€.

Unelmamme ja missiomme ovat aina olleet erittäin korkealla. Haluamme olla paras ohjelmistoyritys 3x2 -ajattelumme mukaisesti osaamisessa, asiakaspalvelussa ja ihmisten viihtyvyydessä. Uskomme, että aina voi tehdä paremmin ja kehittyä – myös suurissa julkisen sektorin it-hankkeissa. Meillä on myös yhteiskunnallinen tehtävä: olemme ketterän ohjelmistokehityksen, uudelleen organisoidun työn sekä hyvinvoivan ja työstään nauttivan työyhteisön lipunkantaja ja puolestapuhuja.

Futuriceen ja futulaisiin voi tutustua paremmin myös mediassa ja kotisivuillamme:

**Futurice kuvina 2012:**

<http://vimeo.com/44298066>

**Futurice blog – Thoughts from inside Futurice:**

<http://blog.futurice.com/>

**Facebook – Futurice ja Futurice Germany:**

<http://www.facebook.com/futurice>

<http://www.facebook.com/FuturiceGermany>

**Twitter:**

<http://twitter.com/futurice>

**Vimeo:**

<http://vimeo.com/futurice/videos>

**Flickr:**

<http://www.flickr.com/photos/futurice/>

## 2. Työntekijöiden valitseminen ja perehdyttäminen

2a. Mitä ominaisuuksia haette potentiaalisilta työntekijöiltä työssä tarvittavien taitojen lisäksi? Miten valintaprosessinne (rekrytointi, työhaastattelukäytännöt jne.) varmistaa työnhakijan sopivuuden organisaationne kulttuuriin?

**Oikeiden henkilöiden rekrytointi on yksi kasvavan yrityksemme tärkeimmistä prosesseista.** Jokainen rekrytointi on Futuricelle elämän ja kuoleman kysymys, jokaiselle rekrytoitavalle elämän murroskohta ja hakijalle merkittävä henkilökohtainen kokemus. Futuricella halutaan säilyttää vastuun ja vapauden toimintatavat sekä arvojemme mukainen kulttuuri, joka saa hyvän kiertämään (vastaus 1.). Tässä tavoitteessa jokainen uusi Futuricen työntekijä – futulainen – on yhtä tärkeä.

**NEW** Vuoden 2011 loppupuolella järjestäydyimme HR-funktiossa pienemmiksi mikrotiimeiksi, jossa jokaisella tiimillä on omat vastuualueet, kehittämissuunnitelmat ja tavoitteet arvojemme sekä 3x2-periaatteen mukaisesti. Vastuualueet ja puolivuotistavoitteet kirjataan aina kunkin tiimin omaan julkiseen julisteeseen ja kiinnitetään kaikkien toimipisteiden seinille (LIITE HR Microteams H2). Tiimit ovat onnistuneesti tavoitteellistaneet henkilöstötyötämme entisestään. Niiden avulla kunkin työtaakka ja projektien kehitys on tehty läpinäkyvämmäksi usealla toimipisteellä toimivalle HR-tiimille. Kuukausittaisella **HR Newsletter** -viestillä kerromme myös avoimesti ja läpinäkyvästi työntekijöille, mitä projekteja HR tekee ja ketkä ovat vastuussa mistäkin (viestinnästä lisää vastaus 4.).

**Recruitment and introduction –mikrotiimissä** on sekä kaikilta toimipisteiltä rekrytointia ja perehdytystä tekeviä ihmisiä että it- ja admin –ihmisiä. He huolehtivat yhdessä tulevista futulaisista rekrytointin suunnitteluvaiheesta aina henkilökohtaiseen perehdytykseen ja tervetuliaispaketin valmisteluun. Mikrotiimin tavoitteet vuoden 2012 toiselle puoliskolle löytyvät liitteestä HR Microteams H2.

Rekrytoimme aina ihmisiä yritykseen, emme tiettyyn positioon tai tarpeeseen. Yhtenäiset, joustamattomat peruskriteerit koskevat kaikkia rekrytointejamme. Vain näin **voimme varmistaa yrityksemme arvojen mukaisen kulttuurin, ammatillisen yhteisön kehityksen sekä lupauksen työntekijöillemme fiksuista, aikaansaavista, intohimoisista ja mukavista kollegoista myös tulevaisuudessa.** Emme hae vain työntekijöitä vaan haemme futulaisia.

Futulaisuutta voi selvittää näiden ydinkysymyksen avulla:

- **Onko henkilö ”smart and gets things done”?**
- **Haluaisinko itse työskennellä hänen kanssaan eli onko hän ”Helvetin mukava jätkä”?**
- **Onko henkilön arvomaailma sellainen, että hän sopii hyvin juuri meidän kulttuuriimme?**

**Haastatteluissamme pääosassa ovat tulevat kollegat ja tiimi, johon kandidaatti rekrytään.** Haluamme, että jokaista uutta ihmistä haastattelisi ainakin neljä futulaista. Heistä jokaisen tulisi olla sitä mieltä, että henkilö on edellä mainittujen kriteerien mukainen. Valintakriteerimme tarkentuvat tämän vastauksen haastattelukierroskuvauksissa. Lisäksi voitte tutustua Futuricen rekrytointisivuihin: <http://www.futurice.com/working-at-futurice>

Rekrytointikriteereihin eivät sen sijaan kuulu henkilön ikä, sukupuoli, kansallisuus, uskonto tai muut henkilökohtaiset tekijät. Moni yritys palkkaa ainoastaan suomea sujuvasti puhuvia työntekijöitä, koska näin yhtenäisen kulttuurin ylläpitäminen on helpompaa. **Meille monikulttuurisuus ja kansainvälisyys on itsessään arvokasta ja koemme, että hyvä yhteishenki kääntyy myös muille kielille.** Yrityksen virallinen kieli on englanti ja työntekijöitä on jokaisesta maanosasta Afrikkaa ja Etelämannerta lukuunottamatta. Meillä työskentelevistä ihmisistä **noin 10%** on alkujaan kotoisin jostain muualta kuin Suomesta.

**Kriteeristöömme sen sijaan kuuluu säännöllisesti myös kokemattomuus. Haluamme tarjota kasvumahdollisuuksia erityisesti nuorille osaajille.** Vuonna 2012 olemme tarjonneet harjoittelupaikkoja ja kesätyöpaikkoja 5 henkilölle, joilla ei ole ollut aikaisempaa koulutukseen liittyvää työkokemusta. Vuonna 2011 heitä oli seitsemän. Nuorten tukeminen ja opiskeluun kannustaminen on myös yksi yhteiskuntavastuuaiheistamme (vastaus 10b).

### **Läpinäkyvyyttä ja tukea rekrytinnin alusta loppuun**

Perinteinen mielikuva työnhaussa on se, että hakemukset toimitetaan ”mustaan aukkoon” – tietoa hakemuksen käsittelyn vaiheesta tai hakemuksen hylkäämisestä ei saa. **Me käsittelemme hakemukset omien arvojemme mukaisesti.** Henkilöt, joita ei ole valittu haastatteluihin Futuricelle, saavat palautteen, jossa kerromme millä kriteereillä haastatteluihin päässeet valittiin haastatteluihin. Jos henkilö on päässyt haastatteluihin asti, annamme hänelle henkilökohtaisen palautteen ja ehdotuksia jatkokehitykselle. Tähän on kolme syytä:

- **Tavoitteena on, että jokainen kandidaatti oppisi itsestään, ammattialastaan ja työelämästä yleensä rekrytointiprosessin aikana.**
- Jokaiselle hakijalle jää **meistä positiivinen, välittävä ja ammattimainen kuva**, vaikka kandidaatti ei tulisikaan valituksi.
- Kannustaa hakijaa **kehittämään itseään** ja neuvoa mahdollisia kehitysalueita, jotta hänen mahdollisuutensa pasta meille paranisivat tulevaisuudessa.

Suuri osa rekrytoiduista henkilöistä on saanut vinkin työpaikasta meillä työskentelevältä tutultaan. **Tyytyväiset työntekijät ovatkin tärkein rekrytointikanavamme.** Rekrytointi on meillä 99% sisäinen prosessi.

### **Rekrytointiprosessi Futuricella**

**Rekrytointiprosessimme** on hyvin määritelty, henkilökohtainen sekä tarvittaessa joustava. Lisämateriaalissa rekrytointiprosessikuvaus ja prosessista vastaavien ihmisten roolit (LIITE Rekrytointi- ja perehdytysprosessi sekä Recruitment Roles in Brief). Käytämme **Careers.RT -rekrytointijärjestelmää**, jolla koordinoidaan hakemuksia ja varmistetaan ripeä viestintä kandidaateille sekä kandidaattien yhdenmukainen kohtelu.

**Rekrytointiprosessin** tehtävänä ei ole ainoastaan löytää uusia ihmisiä, vaan myös aloittaa **Onboarding to Futurice -perehdytys** (vastaus 2b) sekä rakentaa alustava urasuunnitelma. Vaikka Futuricelle hakevista ihmisistä vain murto-osa aloittaa meillä (~3 prosenttia), niin loppujen lopuksi **jokainen meillä aloittanut henkilö valitsee**

**Futuricen työpaikakseen.** Haluammekin esitellä Futuricen arvot ja toimintatavat jo ensimmäisissä haastatteluissa. Liitteenä haastattelutilanteessa hakijan kanssa läpikäytävä esitys, jossa kerrotaan Futuricen syntytarina ja kulttuurista. (LIITE luottamuksellinen: Futu Presentation Interview + Notes)

Koko rekrytointin ajan henkilöä kohdellellaan reilusti, kohteliaasti ja asiallisesti, mutta samalla kokemuksen pitää olla kandidaatille rento ja mukava. Hakijalle jää mieleen, että olipa **Helvetin mukava jätkä. Jokaiselle haastatteluihin kutsutulle henkilölle nimetään oma vastuuhenkilö (CRP – Candidate Responsible Person)**, jonka tehtävänä on toimia Futuricen kasvoina hakijan suuntaan ja henkilökohtaisena yhdyshenkilönä koko prosessin ajan. Hänestä tulee usein myös uuden futulaisen ensimmäinen mentori tai career coach (mentoroinnista lisää vastaus 7.)

**Rekrytointiprosessin tavoitteena on löytää juuri meidän kulttuuriimme ja arvoihimme sopivia ammattilaisia eli futulaisia.** Lisäksi tavoitteena on, että rekrytointiprosessin lopuksi heillä on selvillä:

- **Koti** – henkilö on jo tutustunut tiimiinsä ja esimieheensä
- **Urasuunnitelma ja tavoitteet** – henkilö tietää mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia hänellä on ja miten hänen tulisi kehittyä.
- **Alustava sosiaalinen verkosto Futun sisällä** – Rekrytointin jälkeen hän tuntee myös mentorinsa/career coachinsa sekä HR:n edustajat. Hänellä on useita vaihtoehtoja kenen puoleen kääntyä, jos hänellä on kysyttävää tai hän tarvitsee tukea.
- **Futuricen ydinarvot** – tuntee yrityksen arvot, tietää mitä häneltä odotetaan ja mitä hän voi odottaa muilta.

## **Rekrytointiprosessin vaiheet ja niiden tavoitteet**

### **1) Rekrytointin tarpeen määrittäminen**

Futurice toimii projektiympäristössä, jossa kausiluonteisesti henkilöstötarpeet elävät erittäin paljon. Tämän vaiheen tärkein tavoite on varmistaa että **EMME rekryä ihmisiä projektitarpeeseen** tai yksittäiseen positioon, kuten perinteisesti vastaavissa yrityksissä on tapana. Sen sijaan rekrytointimme perustuu tiimikohtaisiin strategisiin henkilöstösuunnitelmiin, jossa otetaan huomioon sekä uusien että nykyisten ihmisten uratoiveet ja kehitystarpeet. Jos rekrytoisimme ihmisiä vain projektitarpeisiin, olisi vaikeaa arvioida sopiiko hakijan henkilökohtainen arvomaailma meidän kulttuuriimme ja onko meillä tarjottavaa hänen tulevaisuudelleen ja uratoiveilleen.

Koska operatiivinen kausiluonteinen tarve kulkee harvoin käsikädessä strategisen henkilöstösuunnitelman kanssa, **olemme rakentaneet vahvan kumppaniverkoston, josta saamme kausiluontoista apua**

**NEW** Kumppaniverkoston ydin koostuu **FutuFreakseista**. He ovat ihmisiä, joiden kanssa olemme tehneet pitkään yhteistyötä ja jotka ovat kaikin puolin futulaisia. Osa heistä on entisiä Futuricen työntekijöitä, jotka ovat perustaneet oman yrityksen, ja osa on er alojen freelancereita. Vaikka FutuFreaks sopimukset ovat alihankinta- ja kumppanuussopimuksia heidän asemansa Futuricella on verrattavissa Futuricen suoraan palkkaamiin työntekijöihin. Tarkoituksena on, että **heillä on mahdollisuus olla osana Futuricen organisaatiota myös silloin, kun he eivät tee Futuricelle**



**töitä.** Tämä tarkoittaa esimerkiksi he saavat tehdä töitä muille yritykselle Futuricen tiloissa ja osallistua Futuricen tapahtumiin.

Tämän vaiheen tavoite on lisäksi tunnistaa:

- Mitä **Futurice tarjoaa uudelle työntekijälle nyt ja tulevaisuudessa** (=rooli tiimissä nyt ja tulevaisuudessa).
- **Tiimin erityispiirteet tai erityistarpeet**, jotka on huomioitava.

## 2) Kandidaatin löytäminen ja rekrytointikanavat.

**Tarpeen tunnistamisen jälkeen alkaa kandidaattien etsiminen.** Käytännössä tämä tapahtuu kolmella eri tavalla:

- **Sisäisen verkoston aktivoinnilla** – nykyiset työntekijät ja heidän sosiaalinen verkostonsa
- **Työpaikkailmoituksilla** – futurice.com/join-us, työpaikkailmoitussivustot, LinkedIn, Futuricen sosiaaliset mediat, rekrytointimessut jne.
- **Käyttämällä kolmansia osapuolia** – välitys-, headhuntauusyritykset

**Meille ylivoimaisesti tärkein kanava on sisäinen rekrytointiverkosto.** Usein Futuricella työskentelevä ystävä tai entinen kollegan suosittelee meitä kandidaatille ja kehoittaa hakemaan. Valtaosa uusista työntekijöistämme tulee suosittelujen kautta. Vuonna 2012 noin 80% jatkuvista sopimuksista. Perehdyttämisen onnistumisen todennäköisyys on myös huomattavasti suurempi kuin muissa kanavissa. Vuonna 2012 marraskuuhun mennessä 100%). Lisäksi perehdyttäminen on paljon vaivattomampaa, mikä johtuu seuraavista asioista:

- Uudella työntekijällä on **selkeä ja oikea mielikuva Futuricesta** työyhteisönä, meidän kulttuurista ja arvoista.
- Uusi työntekijä **ymmärtää paremmin minkälaista osaamista ja asennetta häneltä odotetaan.**
- Hänellä on **valmis sisäinen tukiverkosto** talon sisällä, kun hän aloittaa.

Loput uusista työntekijöistämme ovat tulleet suoraan **työpaikkailmoitusten** kautta. Hakija ehkä tuntee meidän brändin, mutta ei tunne ketään työntekijöistämme henkilökohtaisesti. **Kolmansia osapuolia olemme käyttäneet vain erikoisroolien** hakemiseen tai jos emme ole pystyneet löytämään henkilöä muiden kanavien kautta. Suomessa emme ole rekryneet ketään tämän kanavan kautta vuonna 2012. Saksassa headhunter-palveluiden käyttö on ollut tarpeen omien verkostojen kehittämisenkin kannalta.

Mittaamme **säännöllisesti eri rekrytointikanavien toimivuutta** tilastoimalla perehdyttämiseen liittyviä haasteita. Koska sisäisen rekrytointiverkoston kautta tulleiden ihmisten perehdytys onnistuu tilastollisesti paremmin kuin muiden, panostamme sen kehittämiseen:

- **Rekrytointisuunnitelmat ovat julkisia** – Futulaiset pystyvät katsomaan minkälaisia ihmisiä olemme hakemassa ja tällä tavalla kaikki pystyvät ohjaamaan heidän henkilökohtaisia verkostojaan.
- **Rekrytointibonukset** – Suositusten kautta tulleista rekryistä annetaan suositelleelle futulaiselle 1000,- EUR bonus, kun henkilö aloittaa.

**NEW** Olemme muuttaneet **rekrytointibonusmalliamme**. Aikaisemmin bonus maksettiin kahdessa osassa. Maksoimme puolet, kun henkilö aloitti ja toisen puolen, kun hänen koeaikansa oli päättynyt. Aikaisemmin näimme, että bonuksen kaksiosaisuus sitouttaa suosittelijan myös perehdyttämään henkilöä. Perehdyttäminen on edelleen tärkeää, mutta koemme, että Futuricella perehdytykseen sitoudutaan ilman kaksiosaista bonustakin. Korostamme tiimiin sitouttamista perehdytyksessä, sillä heidän kanssaan uusi työntekijä tekee päivittäin työtä (vastaus 2b).

### 3) Filtröinti ja CRP:n nimeäminen

Saamme valtavasti hakemuksia suhteessa palkattuihin ihmisiin. Joudumme vastaamaan kieltävästi valtaosalle hakijoita jo hakemusten filtröintivaiheessa.

**Filtröinnissä kaikki hakemukset käsitellään ja luetaan läpi. Katsomme seuraavia asioita:**

- **Hakemus on kirjoitettu meille** – Ei massahakemus, joka on toimitettu useammalla työnantajalle vain yrityksen nimi vaihtaen. Varmistamme, että ihminen haluaa juuri Futuricelle ja hän on valmis tekemään ylimääräistä työtä sen eteen.
- Hakemuksesta pitää tulla ilmi hakijan **halut ja motivaatiot työn suhteen**. – Mitä hän haluaa tehdä ja mihin hän haluaa kehittyä? Vastaavasti me varmistamme, voimmeko tarjota jotain mistä henkilö on oikeasti kiinnostunut.
- **Referenssejä** – Futuricelaisia, aikaisempia työnantajia tai asiakkaita, aikaisempia projekteja, jotka pystymme tarkistamaan. Tarvittaessa tarkistamme suositukset jo tässä vaiheessa. Mikäli henkilöllä on suositus Futuricelta, niin otamme hänet haastatteluun.
- Muita **näyttöjä osaamisesta** – julkisia harrasteprojekteja, portfolioita jne.
- **Työhistoria** – kokemusta alalta tai vastaavista yrityksistä kuin Futurice
- **Koulumenestys** – koulutodistukset, aktiviteetit

Annamme hakijoille vapauden tehdä meille sellaisen hakemuksen kuin he itse kokevat parhaaksi. Emme pakota ihmisiä kirjoittamaan CV:tään suoraan lomakkeilla rekrytointijärjestelmään. **NEW** Sen sijaan **kerromme avoimesti miltä rekrytointi näyttää rekrytoijan näkökulmasta**. Jaamme tietoaamme ja auttamme sekä ohjaamme työnhakijaa näyttämään omat vahvuutensa. Olemme käyneet korkeakouluissa useammassa tapahtumassa kertomassa minkälainen hakemus on hyvä hakemus. Rekrytointivastaavamme on myös kirjoittanut omakohtaisen postauksen ”**5 Steps to a Great Application**” Futuricen blogiin: <http://blog.futurice.com/5-steps-to-great-application>

**Filtröinnin lopuksi päätämme, kuka on kandin CRP, joka pitää huolen kandidaatista tämän jälkeen.** CRP pyritään valitsemaan siten, että hän voisi olla kandidaatin mentori tai career coach mahdollisen rekrytoinnin jälkeen. CRP onkin samoista asioista kiinnostunut henkilö, joka pystyy tukemaan kandidaattia tämän urakehityksessä. CRP:n tarkistaa usein myös henkilön ammatillisen osaamisen. Siispä softakehittäjän CRP:ksi pyritään löytämään softakehittäjä, HR-ammattilaisen HR-ammattilainen jne.

**Haastattelukierros 1**

**Kandidaatin näkökulmasta haastattelukierros Futuricella voi koostua yhdestä tai useammasta haastattelusta.** Usein varsinaisia haastatteluja edeltää puhelinhaastattelu. Ensimmäinen haastattelukierros ja toinen haastattelukierros voidaan tarvittaessa toteuttaa samana päivänä.

Ensimmäisen haastattelukierroksen toteuttaa CRP ja HR-tiimin edustaja. Tiimit eivät ole yleensä vielä mukana tässä vaiheessa. **Kierros koostuu kahdesta moduulista, joilla on omat tavoitteet ja jotka henkilön on läpäistävä ennen kuin hän pääsee jatsoon.** Haastattelijat tarkistavat tarvittaessa referenssit, jos he kokevat että heillä on jäänyt avoimia kysymyksiä, jotka pitää selvittää.

### **Moduuli 1 – onko hakija futulainen?**

Tämä on ylivoimaisesti tärkein vaihe rekrytointiprosessissa. Pyrimme kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa varmistamaan, että henkilö on soveltuva meidän kulttuuriin, mutta **ensisijaisesti tässä moduulissa pyritään tunnistamaan onko henkilö futulainen.** Selvitämme myös henkilön motivaatiotekijät ja uratoiveet. Samalla perehdytämme kandidaattia jo kulttuurimme sekä tärkeimpään työkaluumme **3x2 -päättöksetekomalliin** (LIITE luottamuksellinen: Futu Presentation Interview).

**Futulainen on ihminen, jonka henkilökohtainen arvomaailma on Futuricen arvojen kanssa linjassa ja joka käyttäytyy Futuricen kulttuurin mukaisesti.** Yhteensopivuutta selvitetään **vapaamuotoisessa keskustelussa**, jossa kandidaatti kertoo itsestään, taustoistaan, osaamisestaan ja toiveistaan.

Olemme havainneet, että seuraavat **ominaisuudet ja konkreettiset taidot kulkevat käsi kädessä futulaisuuden kanssa:**

- fiksu, oma-aloitteinen, kyseenalaistava, innokas, oppiva, positiivinen
- ammatillisesti kunnianhimoinen kansainvälisellä mittapuulla
- laaja-alainen, usein korkeastikoulutettu ja teorian osaava
- kollegat luottavat häneen tiukoissakin tilanteissa
- ”helvetin mukava”, rakentava ja innostava
  
- **harrastuneisuus ja ammatillinen kiinnostus** – mitä kirjoja, blogeja, forumeita lukee ja kirjoittaa, keitä seuraa Twitterissä, osallistuuko open source -hankkeisiin, millaisia harrastusprojekteja?
- **amatillisen osaamisen ”kovan ytimen” ymmärrys** – kokeneidenkin konkarien on osattava teoriataustat ja osata ongelman ratkaisua ”miten toimii linkitetty lista?”, ”miten parantaisit suosikkiohjelmointikieltäsi?”, ”paljonko painaa kuutio terästä?”
- **laaja-alaisuus** – useamman ammattialan perustaitojen hallinta, monipuolinen osaaminen kertoo paljon sisäisestä halusta oppia
- **opintomenestys** – kyllä, kysymme kaikki todistukset!
- **Ymmärrys omista motivaatiotekijöistä** – on jonkinlainen käsitystä siitä, mitä haluaa tehdä ”isona” tai ainakin pystyy sanomaan mitä ei halua tehdä

**Jos tässä vaiheessa, tai missään muussa vaiheessa rekrytointiprosessia joku kokee, että henkilö ei ole futulainen, hän ei pääse jatsoon.**

### **Moduuli 2 – Osaamisen evaluointi ja alustavan uramallitason määrittäminen**

**Tavoitteena on selvittää millä tasolla henkilö olisi meidän uramallissa** (uramalli vastaus 7.) ei siis sitä sopiiko henkilö tietyn tiimin tarpeeseen. Keskitymme selvittämään ammattiosaamista ja taitoja (ohjelmointi, design, projektijohto jne).

Käytännössä haastattelu koostuu kahdesta osasta:

- **Vapaamuotoinen keskustelu** CRP:n kanssa, jossa kandidaatti itse valitsee aihealueen. He pureutuvat yhdessä johonkin ammattiin liittyvään asiaan (esim. teknologiaan, trendiin, uusiin mielenkiintoisiin palveluihin).
- **Kehitämämme tehtävä**, joiden tuloksia voimme verrata keskenään.
  - haastavat ohjelmointitehtävät
  - hakija kuvaa jotain suunnittelemaansa järjestelmää. Tämä keskustelu paljastaa hyvin henkilön osaamista, ajattelutapaa ja suhtautumista työhön.
  - yllättävät, innovatiivisuutta vaativat tekniset ja visuaaliset suunnittelutehtävät
  - olemassa olevan palvelun tai koodin arviointi ja suunnitelma miten tätä voisi parantaa
  - myyntipresentaatiotehtävä

Koska molemmat osat perustuvat vahvasti haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutukseen, haastattelijalle tulee hyvä kuva henkilön osaamisen lisäksi hänen asenteista, yhteistyökyvystä ja arvomaailmasta. Mikäli haastattelijalla tässä vaiheessa koee että henkilö ei ole ”futulainen”, niin hän ei pääse jatkokon.

### **Kodin löytäminen**

Tässä vaiheessa varmistetaan soveltuuko kandidaatti alkuperäisen suunnitelman mukaiseen tiimiin. Jos hän sopii useampaan tiimiin, tässä vaiheessa päätetään **mihin tiimiin hänet rekrytoidaan ja perehdytetään**. Jos mahdollista, kandidaatti itse saa tehdä tämän valinnan.

Kandidaatin näkökulmasta tässä vaiheessa nimetään hänen tiiminsä lisäksi myös mentori/career coach ja esimies. Ensisijaisena tavoitteena on että CRPstä tulisi kandidaatin ensimmäinen mentori, mutta mentori voi olla joku muukin. Esimerkiksi kesätyöntekijöille esimies on usein myös mentori.

### **Haaastattelukierros 2**

**Toisen haastattelukierroksen toteuttaa CRP ja tiimi. Kierros koostuu kolmesta moduulista**, joilla on omat tavoitteet, jotka henkilön on läpäistävä ennen kuin hän pääsee jatkokon. Jälleen haastattelijat tarkistavat tarvittaessa referenssit, jos he kokevat että heillä on jäänyt avoimia kysymyksiä jotka pitää selvittää.

### **Moduuli 3 – Tiimihaastattelu**

**Tavoitteena on varmistaa että kaikki (sekä kandidaatti että hänen tulevat kollegat) haluavat työskennellä keskenään.** Tiimihaastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavasti. Kandidaatille annetaan **kotitehtävä**, jonka hän valmistele ennen haastattelua (esim. uuden teknologian, trendin, palvelun evaluointi ja esitleminen). Tavoitteena on että kandidaatti saa rauhassa valmistautua, jotta hän voi ottaa isomman roolin keskustelussa. Lisäksi harjoitus valitaan siten, että se tukee kandidaatin ammattiosaamista ja kiinnostaa muuta tiimiä. Hän esittelee harjoituksen

tulokset tiimille, joka tämän jälkeen antaa palautetta ja mahdollisesti haastaa kandidaatin tulokset. Tavoitteena ei ole kyseenalaistaa kandidaatin tuloksia vaan aikaansaada rakentavaa keskustelua, jossa jokainen henkilö pystyy tuomaan avoimesti oman mielipiteensä esille. Koska harjoitus painottuu esityksen lisäksi vahvasti ammattiosaamiseen, tiimiläiset pystyvät myös arvioimaan kandidaatin osaamista. Tavoitteena on, että tiimistä ainakin 3 ihmistä näkisi kandidaatin. Ylärajaa ei ole.

**Koska kollegat pääsevät vaikuttamaan rekrytointipäätökseen, he sitoutuvat uuteen tiimiläiseen jo nyt. Tämä helpottaa edelleen Onboarding -prosessia.**

Oikein valittu aihe, josta kaikki ovat kiinnostuneita tai jopa innostuneita, tuottaa värikkään ja hyödyllisen keskustelun.

- Keskustelu paljastaa hyvin miten eri ihmiset lähestyvät aihetta ja kandidaatti oppii tuntemaan tiimiläisiä paremmin.
- Haastattelu voi olla koulutustilaisuus kandidaatille ja koko tiimille.
- Keskustelusta saattaa syntyä ”se yhteinen tekijä”, jota muistellaan lämmöllä rekrytinnin myöhemmissä vaiheissa ja tiimi-iltamissa. Parhailtaan se luo yhteenkuuluvuutta tiimiin.

**Haastattelu perustuu vahvasti haastateltavan ja tiimin vuorovaikutukseen, joten tiimiläisille muodostuu hyvä kuva henkilön osaamisen lisäksi tämän asenteista, yhteistyökyvystä ja arvomaailmasta.** Jälleen, mikäli yksikin haastatteliosta kokee, että henkilö ei ole futulainen, hän ei pääse jatsoon. Mikäli joku tiimiläinen kyseenalaistaa hakijan osaamisen, siihen kiinnitetään huomiota ja tarkistetaan esimerkiksi referenssejä.

#### **Moduuli 4 – Urataso ja urasuunnitelman alustava rakentaminen.**

**Tuleva esimies ja mentori käyvät yhdessä kandidaatin kanssa läpi hänen uratoiveensa ja luovat hänelle urasuunnitelman sekä ensimmäiset tavoitteet.**

- **Esimies ja mentori ymmärtävät hakijan uratoiveet** ja sitoutuvat tavoitteisiin. Mikäli he antavat lupauksia henkilön urakehittymiselle, niin lupauksen on oltava kaikilla osapuolilla tiedossa.
- Henkilöllä on **realistinen kuva tulevaisuuden urakehitysmahdollisuuksista.**
- Varmistetaan, että mielekästä tekemistä löytyy nyt ja tulevaisuudessa.
- Onboarding-prosessimme näkökulmasta kandidaatilla on **valmis urasuunnitelma** ja nimetty mentori jo ennen varsinaista aloitusta.

Jälleen, jos mentori tai esimies kokee että henkilö ei ole futulainen, niin hän ei pääse jatsoon.

#### **Moduuli 5 – Ylimääräinen henkilöarviointi tarvittaessa**

**Ylimääräinen henkilöarviointi henkilöstöarviointeihin erikoistuneiden HR-ammattilaistemme toimesta** jos henkilö tulee johtotehtävään tai uramallin mukaisesti merkittävään asemaan. Modulin tavoitteet ovat samat kuin ensimmäisessä moduulissa. Kuitenkin kriittisissä rooleissa, joissa uuden futulaisen odotetaan toiminnallaan tukevan ja kehittävän Futuricen kulttuuria ja työtapoja, koemme että ylimääräinen arviointi on hyvä lisä.

#### 4) Reference tarkistus

**Jokaisen kandidaatin referenssit on tarkistettava.** Mikäli näitä ei ole tehty jo aikaisemmassa vaiheessa prosessia, tehdään se viimeistään tässä vaiheessa.

Referenssien tarkistuksessa pyrimme aina varmistamaan onko henkilö futulainen muiden auki olevien kysymyksien lisäksi. Jälleen kerran, mikäli suositukset eivät tue sitä, että hakija on futulainen, hä ei pääse jatkoon.

#### 5) Tarjous ja sopimuksen teko

**Esimies tekee työtarjouksen, koska se sisältää työsopimuksellisten asioiden lisäksi lupauksen työkuvasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Näiden lupauksien antaja ja lunastaja on oltava sama ihminen.** HR varmistaa, että tarjous on reilu sekä kandidaatin että nykyisten työntekijöiden näkökulmasta.

2b. Miten uudet työntekijät otetaan vastaan organisaatiossanne ja perehdytetään organisaationne kulttuuriin?

**Uuden futulaisen perehdyttäminen ja tutustuminen organisaatioon alkavat jo rekrytointiprosessin aikana** (vastaus 2a). Kuvailimme tässä vastauksessa sekä liitteenä olevassa lisämateriaalissa työtarjouksen hyväksymisen jälkeistä **Onboarding to Futurice** -perehdytysprosessiamme.

**Pyrimme suunnitelmalliseen, mutta samalla lämminhenkiseen ja henkilökohtaiseen neljä kuukautta kestäväan perehdytysjaksoon. Perehdytys on sama jokaiselle uudelle työntekijällemme toimipisteestä riippumatta.** Uudet työntekijämme eivät lähtökohtaisesti aloita mahdollista työskentelyään asiakkaiden tiloissa vielä perehdytysjakson aikana, vaan Futunauteiksi siirrytään vasta onnistuneen onboardingin jälkeen vastaus 3. (Futunautteus vastaus 3.) Jokaiselle uudelle työntekijälle on nimetty vastuuhenkilö (**CRP**), joka tukee perehdytystä ja kannustaa uutta työntekijää osallistumaan kaikkiin perehdytyksiin. Vastauksessa 2a enemmän CRP:stä.

#### **Onboarding to Futurice – tavoitteet:**

1. Uusi työntekijämme pääsee mahdollisimman nopeasti **osaksi organisaatiotamme, organisaatiokulttuuriamme ja arvomaailmaamme** Hän tuntee itsensä futulaiseksi, tietää mitä teemme sekä miten toimimme ja ajattelemme. Futuricen organisaatiokulttuuri ja ihmisten itsenäinen päätöksenteko, edellyttää uusien ihmisten omaksuvan ja ymmärtävän toimintamallimme mahdollisimman

nopeasti. Perehdytys on tässä prosessissa äärettömän tärkeä. Perehdytysprosessin tarkoituksena on paitsi perehdyttää työntekijä yrityksemme arvomaailmaan myös osoittaa konkreettisesti, että myös toimimme arvojemme mukaisesti.

2. Uusi futulainen **tutustuu laaja-alaisesti kollegoihinsa yli toimipisterajojen**, mikä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnettamme Futuricella. Sosiaalisen verkoston ansiosta on helppo saada apua ja tukea tarvittaessa sekä ymmärtää laaja-alaisesti organisaatiomme toimintaa.

3. Työhön ja tiimiin perehdytyksen johdosta uudesta työntekijästämme tulee **tuottava ja tehokas tiimityöntekijä**, joka itsensä kehittämisen lisäksi haluaa myös jakaa osaamistaan muille. "Smart and get things done" -hakukriteeri mahdollistetaan käytännössä.

4. Uudesta työntekijästämme tulee **sitoutunut, innostunut ja tyytyväinen työyhteisöme jäsen, joka kokee ylpeyttä työyhteisöstään, työkavereistaan ja työnantajastaan sekä tekemästään työstä**. Hän haluaa jakaa positiivista futuhenkeä myös organisaation ulkopuolelle.

#### **Tavoitteet saavutetaan huolellisella perehdytysprosessilla**

Varmistaaksemme uudelle futulaisella mahdollisimman mukavan ja sujuvan aloituksen Futuricella suunnittelemme hänelle sopivan tiimin, mentorin/career coachin, projektin, ensimmäiset työtehtävät sekä työhönopastajan hyvissä ajoin ennen työsuhteen alkua. Selvitämme etukäteen myös hänen tietokone- ja puhelintoiveensa, tilaamme käyntikortit, annamme mahdollisen opiskelumateriaalin sekä tekemällä hänelle työpisteen valmiiksi. **FutuPeople** -viestillä kerromme uudesta futulaisesta koko Futuricelle (vastaus 4.). Hän voi kirjoittaa itse tervehdyksensä tai kuvailla osaamistaan ja harrastuksiaan tulevalle esimiehelleen ja lähettää haluamansa kuvan. HR lähettää uudelle työntekijälle myös henkilökohtaiset tervetuloivotuksen sekä perehdytysaikataulut ja –suunnitelmat etukäteen tutustumista varten. Kannustamme myös olemaan yhteydessä, jos on mitä tahansa kysyttävää Futuricella aloittamisen suhteen.

Futuricen 4 kuukauden perehdytysprosessi sisältää **organisaatioon, työyhteisöön ja työtehtäviin perehdytyksen (LIITE Perehdytysprosessi)**. Perehdytys koostuu sekä **henkilökohtaisista perehdytystilaisuuksista että yhteisistä, uusille työntekijöille järjestetyistä 3-5 hengen ryhmäperehdytystilaisuuksista**. Lisäksi uusille työntekijöillemme tarjotaan monenlaisia vapaa-ajan tilaisuuksia.

Uuden futulaisen **ensimmäisenä työpäivänä** olemme häntä ovella vastassa. Päivä alkaa **Tervetuloilaisuudella** oleskelu- tai keittiötiloissamme. Tervetuloilaisuudessa uusi työntekijämme pääsee tutustumaan laajasti Futulaisiin: esimieheensä, tiimiläisiinsä, mentoriinsa tai career coachiinsa, muihin kollegoihinsa sekä toimitus- ja talousjohtajaamme. Pyrimme siihen, että jokainen uusista työntekijöistämme kokisi itsensä heti tervetulleeksi sekä täysiarvoiseksi jäseneksi matalahierarkkisessa työyhteisössämme. Uuden työntekijän esittäytyessä ja tutustuessa leppoisasti kaikkiin heti aluksi on lähestyminen helppoa myöhemminkin.

Tämän tilaisuuden jälkeen uudella työntekijällämme on **henkilökohtainen tunnin tapaaminen toimistusjohtajamme kanssa**, missä he tutustuvat toisiinsa sekä käyvät läpi mm. Futuricen arvomaailmaa, historiaa, menestystekijöitä, organisaatorakennetta sekä tulevaisuuden tavoitteita.

**NEW** Tampereen ja GmbH:n uusien työntekijöiden perehdytysprosessiin kuuluu myös perehdytys- ja tutustumispäivä Helsingin toimipisteessä. Toimitusjohtajan ja muun johdon tapaaminen pyritään järjestämään myös samalle päivälle. Johto matkustelee paljon myös muilla toimipisteillä, joten tapaaminen voidaan järjestää myös kotitoimistolla.

Sitten HR-työntekijämme ottaa vastaan uuden työntekijämme. Tapaamisessa hän saa **tervetulopakettin**, mikä sisältää käyntikorttien, Futuricen luottokortin, Brandbookin (LIITE Brandbook), avaimien ja puhelimen sim-kortin lisäksi mukavia ja hauskoja tavaroita kuten Futuricen pelipaidan, buffin tai mokin. Uudelle työntekijälle kerrotaan mm. työterveystarkastuksesta ja vakuutuspalveluista. Hänelle esitellään toimisto, paikalla olevat työntekijämme sekä häntä valmiina odottava työpiste. Tapaamisen tavoitteena on jälleen saada uusi työntekijämme tuntemaan itsensä mahdollisimman tervetulleeksi jäseneksi Futuricella.

Tämän jälkeen vuorossa on **Futuricen tarjoama lounas**. Lounaalle osallistuu työntekijöitämme, jotka pääsevät toivottamaan uuden tulokkaan tervetulleeksi. Samalla hänelle esitellään toimiston lähiseutua ja mukavia lounaspaikkoja.

Iltapäivällä uudelle työntekijällemme on vuorossa **IT-tiimin perehdytys**. Perehdytyksessä hänelle annetaan käyttöoikeudet Futuricen eri palveluihin, kuvallinen henkilökortti sekä työsopimuksen allekirjoitusvaiheessa toivomansa puhelin sekä työkone. Perehdytyksessä kerrotaan myös miten IT-tiimi voi auttaa työntekijöitä, esitellään yrityksen yleiset palvelut/työkalut sekä varmistetaan, että uudelle työntekijällemme hankitut työkalut ovat varmasti sopivia hänelle.

Tämän perehdytyksen jälkeen on hyvä aloittaa esimiehen/tiiminvetäjän vastuulla oleva **perehdytys työhön, tiimiin ja työtehtäviin**. Tavoitteena on luoda uudelle työntekijällemme mahdollisimman hyvä perusta työn tekemiselle sekä tiimityöskentelylle.

**NEW** Tätä tavoitetta tukevat myös HR:n suunnittelemat checkpoint-tavoitteet uudelle työntekijälle Onboarding to Futurice -ajaksi (LIITE Checkpoint tavoitteet koeajalle). Mentori/career coach, esimies ja uusi työntekijä tekevät tavoitteet henkilökohtaisiksi ja vievät näitä tavoitteita yhdessä eteenpäin. Tavoitteet tutustuttavat uuden työntekijämme luontevasti myös Futurice Career Carrier (FCC) - konseptiimme heti työsuhteen alkaessa (vastaus 7.) Koulutamme esimiehiämme ja mentoreitamme säännöllisesti perehdytys- sekä mentorointitehtäviin.

Ensimmäisenä iltapäivänä uusi työntekijämme tutustuu lähemmin siis myös **mentoriinsa/career coachiinsa ja työhönopastajaansa**. Uuden työntekijän työhön perehdytyksessä voidaan käyttää apuna myös **roolikarttaa**, mikä auttaa häntä tehtävänkuvan ja uramahdollisuuksien hahmottamisessa Futuricella. Roolikarttaan voidaan luontevasti palata vuosittaisten checkpointtien yhteydessä (LIITE Roolikartat esimerkkejä). Perehdytys työhön ja tiimiin jatkuu koko perehdytyksen ajan.

Ensimmäisen työviikon aikana uusi työntekijämme **esittäytyy koko toimipisteensä henkilöstölle viimeistään yhteisellä aamupalallamme**. Aamupalan lisäksi työntekijämme esittäytyy myös New Employees Yammer- ryhmässä, jotta kaikki työntekijämme Helsingissä, Tampereella, Berliinissä, Lontoossa sekä asiakkaiden tiloissa olevat Futunautit voivat tutustua häneen mahdollisimman nopeasti.

**Henkilöstöjohtajamme tai Site managerimme pitävät hänelle myös "How to act as Futu employee" -perehdytystilaisuuden**. Perehdytyksessä keskustellaan, mitä



Futulaiset odottavat toisiltaan organisaation toiminnassa, työyhteisön rakentamisessa sekä asiakasprojekteissa.

Ensimmäisen työviikon aikana IT-tiimimme **varmistaa myös uuden työntekijämme työpisteen ergonomian** kokonaisvaltaista hyvinvointiansa silmälläpitäen. Ensimmäisellä työviikolla työntekijämme perehdytetään myös huolellisesti kommunikaatiokanaviimme, tuntikirjaus- sekä matka- ja kuluhallintajärjestelmiimme, jotta heidän on mahdollisimman helppoa ja vaivatonta käyttää päivittäisiä työkalujamme.

#### **Ryhmäperehdytystilaisuudet:**

Seuraavan kahden kuukauden aikana uusi työntekijämme pääsee osallistumaan 3-5 hengen **ryhmässä tapahtuviin interaktiivisiin perehdytystilaisuuksiin**. Tilaisuudet ovat aina avoinna myös aikaisemmin aloittaneille työntekijöillemme ja niitä tarjotaan aktiivisesti Suomeen palaaville expateillemme sekä pitkiltä perhevapailta, sapattivapailta tai muilta vapailta töihin palaaville työntekijöillemme. Perehdytyksiin voi siis koska tahansa osallistua uudestaan.

Ryhmätilaisuuksissa Futuricen eri funktioiden **lipunkantajat esittelevät toimintaamme**, antavat perustietoja eri toiminnoista sekä tulevat samalla myös tutuiksi uusille työntekijöillemme. Tilaisuuksien tavoitteena on myös kannustaa uusia työntekijöitämme laaja-alaisuuteen perehdyttämällä heitä eri ammattialojen perustaitoihin sekä kertomalla oppisen mahdollisuuksista. Tilaisuuksissa pyritään myös kuvaamaan yksilön roolia ja vaikutusmahdollisuuksia sekä kannustetaan kaikkia omien näkemysten esille tuomiseen Futuricella. Tilaisuuksien materiaalit ovat löydettävissä Confluencesta kaikille työntekijöillemme.

**NEW** Ryhmäperehdytystilaisuuksia kehitettiin ja niiden vetäjiä lisäkoulutettiin keväällä 2012. Keskityimme Futuricen arvojen ja vision esille tuontiin, perehdytysten rakenteeseen Meeting Clockin avulla sekä tavoitteen kirkastamiseen. (LIITE yhteenvetomateriaali yhteisistä perehdytystilaisuuksien jatko- kehityspäätöksistä.)

**NEW** Tilaisuuksissa on videoroom-yhteydet kaikkiin toimipisteisiimme ja tilaisuuksia pidetään tasaisesti eri toimepisteistä käsin, mikä lisää osaltaan yhteenkuuluvuutta yli toimipisterajojen.

**Futurice strategia** -perehdytys, missä käydään läpi Futuricen visio, keskeiset strategiset tavoitteet, organisaation arvot- ja toimintaperiaatteet, kuten avoimuus, vapaus ja vastuu, sekä asiakaslupauksemme (vastaus 1.)

**Futuway-koulutus**, missä käydään läpi yhteisiä ohjelmistokehitysmenetelmiä ja toimintatapoja asiakasprojekteja toteuttaessamme. Perehdytyksessä keskustellaan työntekijöiden omasta roolista projektitoiminnassa sekä kokonais kuvan ymmärtämisen merkityksestä.

**NEW Futuricen toimipisteet sekä myynti, markkinointi ja asiakastyö – perehdytys**, missä käydään läpi Futun markkinoinnin isoa kuvaa – strategiaa, tavoitteita, ja ajankohtaisia asioita – sekä Futulaisten markkinointiroolia asiakkuuden elinkaaren näkökulmasta. Myynnin ja markkinoinnin lisäksi tilaisuudessa keskustellaan myös arvojemme mukaisesta välittämisestä asiakastyössä. Asiakaskommunikaatio, -kokemus, -palvelu ja asiakassuhteen hoitaminen sekä Futunauttina työskentely ovat tärkeä osa futulaisuutta. Tilaisuudessa Futun eri toimipisteiden vetäjät esittäytyvät uusille työntekijöille sekä kertovat toimipisteiden

asiakkaista, markkinapositioneista sekä projekteista tehden samalla IRMA-työkalun tutuiksi uusille työntekijöille. (IRMA:sta lisää vastauksessa 4.)

**Talouuskoulutus**, missä käydään läpi Futuricen taloustilannetta, Futuricen liiketoiminnan keskeisiä tunnuslukuja, FutuBonus-järjestelmäämme sekä jokaisen työntekijämme vaikutusmahdollisuuksia firman menestykseen. Tilaisuudessa opetetaan uusia työntekijöitämme ymmärtämään Futuricen toiminnan kannalta tärkeitä lukuja sekä nostamaan heidän kiinnostustaan lukuja kohtaan.

**Immateriaalioikeus & tietoturva -koulutus**, missä käydään läpi miten asiakkaan immateriaali- ja tietoturva-asiat vaikuttavat Futuricen asiakasprojekteihin.

**UX/SD-koulutus**, missä perehdytetään käyttöliittymäsuunnittelun merkitykseen ja ammattialan perustaitoihin sekä opastetaan, miten alalla voi kehittyä paremmaksi. Perehdytyksessä esitellään myös UX-tiimimme toimintaa, käyttöliittymäsuunnittelua ja -testausta Futuricella.

**HR-perehdytys**, missä HR-työntekijöiden lisäksi esitellään mm. HR-palveluita, -prosesseja sekä urakehitysmahdollisuuksia Futuricella. Tilaisuudessa keskustellaan myös työhyvinvoinnista sekä työssä jaksamisesta.

**Laadunvarmistus ja testaus -koulutus**, missä perehdytään laadunvarmistuksen ja testauksen merkitykseen asiakasprojekteissa.

**Webbi- ja mobiilikehitys koulutus ohjelmistokehittäjältä ohjelmistokehittäjälle**, missä käydään läpi oleellisia asioita koko ohjelmistokehityksen elinkaaresta ohjelmistoja suunniteltaessa ja toteuttaessa.

Ensimmäisen kahden kuukauden aikana **uusille työntekijöillemme järjestetään myös yhteinen iltatilaisuus** monien koko Futun yhteisten vapaa-ajan tilaisuuksien lisäksi. Tällöin menemme esimerkiksi keilaamaan ja syömään yhdessä ja tutustumme paremmin hauskan yhteisen tekemisen kautta.

Pyrimme seuraamaan ja tukemaan uuden työntekijämme alkutaipaletta aktiivisesti. Koeajalle HR järjestää uudelle työntekijällemme **kaksi seurantahaastattelua**. Ensimmäinen seurantahaastattelu tapahtuu toisen viikon alussa HR-perehdytystilaisuuden yhteydessä, jolloin käydään läpi myös ajankohtaisia HR-asioita Futuricella. Toinen seurantahaastattelu tapahtuu 2 kuukauden jälkeen. Tapaamisten tavoitteena on tarkastella molemminpuolisten lupausten toteutumista, keskustella uuden työntekijämme kanssa, miten kaikki on lähtenyt käyntiin sekä selvittää kaipaako hän lisää perehdytystä tai tukea joissakin asioissa. Tapaamisessa keskustellaan myös työmäärästä, tiimin ja projektin sopivuudesta sekä muistutetaan terveystarkastuksesta, jos hän ei ole siellä vielä käynyt.

HR:n seurantahaastattelujen lisäksi **tiiminvetäjä ja mentori/career coach pitävät vähintään kaksi palautekeskustelua 1 ja 3 kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta työntekijämme kanssa**. Näissä tapaamisissa tavoitteena on myös jakaa palautetta molemmin puolin. HR pitää follow-up -keskustelun 2kk kohdalla myös tiiminvetäjän kanssa siitä miten kaikki on mennyt. Keskustelun tavoitteena on saada myös palautetta sekä kehitysideoita rekrytointi- & perehdytysprosessiimme.

Onnistuneen onboardingin viimeisenä päivänä **tiiminvetäjä juhlistaa uuden futulaisen perehdytystä yhdessä tiimin kanssa antamalla hänelle henkilökohtaisesti valitun koeajanpäätymislahjan yhteisellä lounaalla**. Tavoitteenamme on, että viimeistään tässä vaiheessa saamme kuulla uuden

Futulaisen suusta, että "tämä on ollut paras perehdytys ikinä!"

**NEW** Uusien futulaisten lisäksi järjestämme **perehdytysprosesseja toimistolta toiselle siirtyville työntekijöille FutuMovereille, ulkomaankomennuksille lähteille sekä palaaville FutuExpateille sekä erilaisilta pidemmiltä vapailta palaaville työntekijöille** mahdollistaaksemme mukavat, sujuvat siirtymiset, työn aloittamiset sekä työyhteisöön sisällepääsy.

**NEW** Tiiminvetäjä- ja esimiespositioniin tullessa uusi tai jo Futuricella pidempään ollut työntekijä osallistuu myös erilliseen, kattavaan **esimieskoulutuskokonaisuuteen**, mikä on toki avoinna kaikille muillekin kiinnostuneille.

**NEW** Kaikkia tässä vastauksessa mainittuja perehdytyksiämme varten työntekijälle avataan oma, meidän vuonna 2012 **itse kehittämämme Onboarding Checklist Futuricen intrassa** (LIITE Checklistat) mitä käyttävät ja seuraavat HR, IT, esimies, mentori sekä uusi futulainen itse.

**NEW** Jokaisen organisaatiotason perehdytysosion pitämiseen on koulutettu **useampi henkilö Futuricella**, mikä mahdollistaa katkeamattoman perehdytysprosessin mahdollisten vastuullisten sairastuessakin/poissaollessakin. Perehdytystilaisuuksien tuuraajat näkevät muiden perehdytykseen osallistuvien tavoin samantien checklistasta missä kohtaa perehdytysprosessia ollaan kunkin työntekijän kohdalla menossa.

### 3. Innostaminen

Miten luotte innostavan työympäristön, jossa työntekijät tuntevat, että heidän työllään on erityistä merkitystä eivätkä he ole "vain töissä täällä"?

Vastatessa kysymykseen voitte kertoa esimerkiksi seuraavista aiheista:

- Toimintatavat, jotka on suunniteltu vahvistamaan yrityksen arvoja, missiota, visiota jne.
- Käytännöt, joiden avulla työntekijöille viestitään heidän työnsä arvosta asiakkaille ja yhteiskunnalle
- Yhteisesti jaetut tarinat, jotka vahvistavat henkilöstön ylpeyden tunnetta

Futulaisten onnellisuus on meille tärkeää. Onnelliset futulaiset ovat innostuneita ja tekevät parhaansa levittäen onnellisuutta ympärilleen. Onnellisessa ympäristössä toteutetaan digitaalisia palveluja, joiden käyttäjät ovat tyytyväisiä ja tilaajat haltioissaan. Kun ihmiset todella ymmärtävät työpanoksensa merkityksen, pystyvät vaikuttamaan itseään ja koko yritystä koskeviin asioihin sekä ovat parhaiden työkavereiden ympäröiminä syntyy sykli, joka tuottaa poikkeuksellisen hyviä tuloksia. Tuloksina ovat paitsi onnelliset ihmiset myös kannattava kasvu ja jatkuva kehittyminen. Korkean henkilöstötyytyväisyyden lisäksi asiakastytyväisyytemme on mitattu tällä hetkellä olevan 100 prosenttia. Happiness cycle ja Futuricen arvot

kuvattu vastauksessa 1.

Pyrimme maksimoimaan ihmisten innostuneisuuden ja viihtyvyyden. Innostumisessa tärkeintä on kokemus siitä, että omalla työllä on merkitys sekä yhtäläillä se, että työn tekeminen on hauskaa ja palkitsevaa. **Innostavaa ilmapiiriä luodaan arvojemme mukaisesti neljällä keskeisellä toimintatavalla:**

- **Futulaiset ovat henkisesti lähellä asiakasta.** Koulutamme ja kannustamme kaikkia ottamaan selvää, mitä asiakas todella haluaa ja tarvitsee ja miksi. Työstä ja ihmisistä välitetään.
- **Ihmiset tekevät itse itseään koskevat päätökset.** 3x2 -pääöksenteon tukimallistamme lisää myöhemmin. Luottamus ja itsemääräämisoikeus mahdollistavat innostuneisuuden jatkumisen ja levittämisen.
- **Kaikki tieto on kaikkien futulaisten käytössä.** Mitään ei salata, mitään ei pimitetä.
- **Kehittymisen mahdollisuudet ja haasteet** innostavat asiantuntijoitamme. Pyrimme tarjoamaan haasteita jokapäiväisessä työssä. Pulmien ja haastavien tehtävien ratkaiseminen motivoi oppimaan ja synnyttää onnistumisen tunteita.

Vuoden 2011 ja 2012 GPtW Trust Index -kyselyjen tuloksien pohjalta olemme panostaneet erityisen paljon Futuricen suunnan, mission, vision, strategian ja arvojen kommunikoimiseen sekä positiivisen palautteen lisäämiseen. Esimerkkeinä uusista keinoista:

- **Arvojen sanoittaminen** alhaalta ylöspäin syksyllä 2011
- Arvojen ja vision pukeminen osaksi "Helvetin Mukava Jätkä" ja "Noiha Se Menee" -kampanjoita: julisteita, henkilökunnan näyttelemiä esimerkkikohtauksia FutuFridayllä, videoita, sarjakuvia jne.
- Kokosimme mainioon kaikille jaettuun **brändikirjaan** (LIITE vastauksen 2b Brandbook) tarinamme, visiomme, arvomme, työnantajakuvamme sekä graafisen ohjeistuksemme.
- **NEW Ulkoinen markkinointi care-näkökulmalla** vahvistaa yhtäläillä sisäistä arvomaailmaa ja ylpeyttä. (LIITE vastaukseen 1. markkinointikampanja syksy 2012)
- Olemme kehittäneet kulttuuriamme siten, että kaikki **onnistumiset ja asiakaspalautteet kommunikoidaan** entistä nopeammin kaikille. Tästä esimerkkinä kaikkien yhteinen Futurice Pulse –keskustelukanava Skypessa. (Lisää vastaus 4.)
- Eräs suunnittelijamme luki muiden Euroopan parhaiden työpaikkojen verkkosivuja ja kopioi sieltä high-five-kulttuurin. Hän motivoi muut mukaan ja loi näin spontaanin **pienistäkin asioista innostuvan juhlistamiskulttuurin**.

Kampanjoita ja julisteita on kaikilla toimipisteillämme. (vastaus 4 ja LIITE Transparency Brings Shitloads of Good Poster ja Helvetin mukava jätkä 1, 2 ja 3.)

Innostavan ja sitä kautta menestyvän organisaatiomme keskellä ovat **ihmiset** ja sen ympärillä innostuksen mahdollistavat rakenteet. Rakenteita luodessamme otamme huomioon läpi koko organisaation:

- **Merkitys** – Ihmiset haluavat, että heidän työllään on merkitys ja haluavat olla mukana rakentamassa jotain suurempaa.
- Oikeanlaiset ja -tasoiset **haasteet** – Haasteet motivoivat niin yksilöä kuin koko organisaatiotakin.
- **Johtajuus** – Hyvä ja kehittyvä johtajuus kaikilla tasoilla. Ymmärrys siitä kuinka tuloksia saavutetaan inspiroimalla eikä käskemällä.
- **Koheesio** – Yhteishenki on organisaation ”näkyvä liima”, joka parantaa organisaation tuloksia ja ihmisten viihtymistä.
- **Osaaminen** ja oppiva organisaatio – Ihmisten luontaisen kehittymishalun tukeminen ja vahvistaminen.
- **Välitön positiivinen vahvistaminen, läpinäkyvyys ja palaute** – Läpinäkyvyydellä luodaan luottamusta ja annetaan ihmisille tarvittava informaatio itsenäistä toimintaa varten. Läpinäkyvyys tuo esille edistymisen ja onnistumiset, mikä parantaa edelleen motivaatiota ja innostaa.
- **Autonomia ja suunta ohjauksen** kautta – Sääntöjen, kieltojen, määräysten sijaan ohjataan organisaatiota periaatteilla ja ajattelun ohjauksella. Tällä kautta mahdollistetaan autonomia ja varmistetaan samalla organisaation yhteinen suunta.

## Luottamus

Toimintamalli perustuu siihen, että **ihmisiin luotetaan**. Työyhteisö rakennetaan luottamuksen, avoimuuden, vapauden ja vastuun pohjalle. Ihmisille annetaan suunta eikä sääntöjä. Heillä on vapaus tehdä asioita, kunhan vastuu kannetaan, suunta on oikea ja läpinäkyvyydestä pidetään huolta. Läpinäkyvyys korostaa vastuuta, mikä on huomattavasti innostavampaa kuin hierarkkinen kontrolli.

Esimerkkejä pienistä mutta tärkeistä luottamuksen osoituksista Futuricella on pienten päivittäisten hyväksymisprosessien poistaminen vaikkapa matkalaskuja tehdessä. Jokainen vakituksessa työsuhteessa oleva futulainen saa firman luottokortin minimissään 5000 euron luotolla heti ensimmäisenä päivänään. Kuka tahansa voi siis ostaa vaikkapa minkä tahansa tarpeelliseksi kokemansa kirjan tai maksaa osallistumismaksunsa konferenssiin ja tapahtumiin, kunhan ovat itse miettineet osallistumisen tarpeellisuuden 3x2 –ajattelun mukaan.

Luottamukseen liittyy myös vastuun kantaminen. Virheitä ja vahinkoja luonnollisesti tapahtuu näinkin isossa organisaatiossa ja niihin reagoidaan tarvittaessa. Tilanteet käännetään kuitenkin aina oppimiseksi syylisyyden sijaan. Tästä yhtenä esimerkkinä on tapaus muutaman vuoden takaa, jolloin henkilö käytti puhelimensa dataliittymää varomattomasti ulkomailla kerryttäen 6000€ laskun. Tilanne hoidettiin siten, että työntekijämme teki itse asiasta julkisen koko henkilöstöllemme oppimisenäkökulmasta.

## Päätöksenteon ajatusrakenne ”3\*2”

Yksi tärkeimmistä innostamisen rakenteistamme on **päätöksenteon ajatusrakenne: 3x2**. (LIITE 3x2\_smiley). Menestyksekkäs toiminta vaatii, että seuraavat tekijät on pohdittu ja kunnossa:

- henkilöstön tyytyväisyys
- asiakastyytyväisyys
- liiketoiminnan kannattavuus
  
- nyt ja
- tulevaisuudessa

Liiketoiminta on jatkuvaa näiden asioiden kehittämistä ja tasapainoilua. Mitään näistä ei voi unohtaa vaan kaikki ovat yhtä merkittäviä. Jokaisella työntekijällä on oikeus ja myös velvollisuus miettiä asioita 3x2 -ajatusrakenteen pohjalta. Sen avulla vahvistamme **itsenäisyyttä** päätöksenteossa ja samalla varmistamme että **suunta** on oikea.

3x2 on siis samalla **osoitus luottamuksesta**. Kuka tahansa saa siis lopulta päättää ja toteuttaa mitä vain, kunhan voi sen perustella 3x2:n aspektien mukaan. Ihmiset voivat suoraan vaikuttaa kaikkiin työympäristönsä asioihin ja näin innostaa myös muita hyvään ilmapiiriin kaikilla toimipisteillä. Työkalujen hankinta, työympäristön koristelut ja lelut, seminaarit itselle tai kaikille, oma radioasema, FutuClubit esimerkkeinä jokaisen henkilökohtaisesta taloudellisesta päätäntävällasta. Ajatusmalli esitellään ensi kerran jo rekrytointivaiheessa ja myöhemmin se toistuu perehdytyksessä, päivittäisessä työnteossa ja työntekijöille ja hallitukselle lähetettävissä raporteissa.

### Organisaatio ja projektitoimintamalli

Organisaatio on rakennettu niin, että tekijät ovat lähellä ja suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Näin he näkevät ja kuulevat asiakkaan tilanteen ja tarpeen sekä pystyvät vastaamaan niihin suoraan. He myös näkevät miten oma työ vaikuttaa työkalureihin ja numeroihin. Vastaavasti asiakkaat näkevät tekijät, pystyvät kommunikoidaan ja antamaan tekijöille palautetta. Näin tekijöiden tekemän työn **merkitys** korostuu.

### Organisaatiomalli

- Organisaatio on jaettu **10-25 hengen liiketoimintavastuullisiin yksiköihin** (projektitiimien koot 1-10 henkeä yksiköissä), joissa tiiminvetäjä on sekä esimies, että myyntivastuullinen. Tiimi vastaa myynnistä/asiakkuuksien kehittämisestä, projektien resursoinnista, ihmisjohtamisesta ja luvuista. Tiimillä on laaja autonomia oman liiketoimintansa suhteen strategisen suunnan puitteissa.
- Pienessä liiketoimintakokonaisuudessa **yksittäisen ihmisen merkitys korostuu** ja oma työ näkyy konkreettisesti. Samalla oman työn merkitys liiketoiminnassa korostuu.
- **Tiimirakenne pitää myynnin lähellä tekemistä ja tekemisen lähellä asiakasta**. Ihmiset pääsevät näkemään myynnin ja asiakkaan lähempää. Työntekijä voi myös vaikuttaa mitä myydään ja minkälaisiin projekteihin hän osallistuu.
- Tiiminvetäjän tehtävänä on pitää huolta että ihmiset pääsevät sopivan **haastaviin projekteihin ja kehittymään ammatillisesti**.
- Tiimimalli luo **positiivisen vahvistamisen ringin**: tyytyväinen asiakas ostaa lisää, mikä helpottaa liiketoimintaa jatkossa. Samaten tyytyväisen asiakkaan kanssa on mukava työskennellä.

## Projektitoiminta

- Olemme mukana jo hankkeiden alkuvaiheessa: suunnittelemassa asiakkaan uutta liiketoimintaa, ymmärtämässä liiketoimintatarve, konseptoimassa ja tekemässä käyttöliittymää, tekemässä teknologiavalintoja, tuottamassa prototyyppisiä ja tekemässä itse toteutusta. Tämä tarjoaa **haasteita, vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia**. Samaten alkuvaiheessa asiakkaan motivaatio projektia kohtaan on merkittävä, mikä vaikuttaa suoraan tekijöiden motivaatioon.
- Käymme koko **projektitiimin kanssa läpi asiakkaan liiketoimintahaasteen**. Kun työntekijämme ovat kuulleet haasteet suoraan asiakkaan toimitusjohtajan suusta on siihen helpompi samaistua.
- **Pohdimme projektiemme kokonaissosiaalisia vaikutuksia**. Näin ymmärrämme mikä vaikutus tekemällämme järjestelmällä on ympäröivään yhteiskuntaan. Työ saa huomattavasti enemmän merkitystä, on innostavampaa ja kannustaa parempaan laatuun. (Lisää tästä aiheesta vastauksessa numero 10b)
- Tyypillisesti asiakas ohjeistaa meitä ylätasolla – kärjistetyimmillään sanomalla vain tavoitteen muutamalla lauseella. Tämä tarjoaa ihmisille erittäin paljon **itsenäisyyttä** siihen, mitä ja miten tehdään. Ihmiset kokevat omistajuutta. Heillä on vaikutusmahdollisuuksia, vapaus toteuttaa itseään sekä toimia fiksusti.
- Pyydämme **asiakasta kommunikoimaan tiimille hankkeen merkitystä** mahdollisimman laajasti ja kannustamme ihmisiä ymmärtämään projektin ”ison kuvan”. Näin he tietävät miksi asioita tehdään ja he pystyvät tekemään itsenäisiä päätöksiä, jotka vievät projektia oikeaa suuntaan. Taustojen selvittämistä ja syvemmälle kaivautumista kannustetaan mm. ”Ask why!” tarroilla.
- Projektikoot ovat pieniä noin 1-10 hengen ja tyypillisesti muutaman henkilön tiimejä. Jokaisen rooli projektissa on merkittävä ja projekteissa on **tiivis hyvä henki**.
- Projektitiimi voi valita **työkalunsa ja toimintamallinsa itse**. Teknologiavalinnat tehdään yhdessä asiakkaan kanssa.
- Pyrimme aina saamaan julkisen **referenssioikeuden** tekemiimme projekteihin, jotta ihmiset voivat myös puhua niistä eteenpäin ja olla ylpeä omasta työpanoksestaan. Näillä rakennetaan myös **koheesiota**.
- Projektityön tapojen kautta pyritään vaikuttamaan siihen, että ihmisille syntyy **omistajuutta työn sisältöön**, vaikka työtä tehdäänkin konsulttityönä asiakkaalle. Toisin sanoen, samalla tavalla kun pyrimme siihen, että ihmiset eivät kokisi ”olevansa vain töissä”, pyrimme siihen, että emme organisaationa lähesty asiakasprojekteja ”teemme tätä vain rahasta” -asenteella. Tuloksena on korkea asiakaspalaute ja viesti asiakkailta, joka tiivistyy hyvin tässä kommentissa: ”Futurice’s project work seems to be very professional and their commitment very good.”

## Futunautit asiakkaan tiloissa

Futunautit ovat futulaisia, jotka työskentelevät asiakkaan tiloissa. Suurta arvostusta huokuva Futunaut-määritelmämme löytyy lisämateriaalista. (LIITE Futunaut määritelmä) **Määritelmä sekä Futunautteja kuvaava piirustusemme keksittiin yhdessä henkilöstömme kanssa alkuvuodesta 2011.** Yhdessä henkilöstön kanssa

Futunauteille on luotu myös seuraavat lupaukset (LIITE Promises to Futunauts):

- **Ketään ei lähetetä työskentelemään asiakkaan tiloihin yksin**, jos henkilö ei sitä itse halua.
- **Tiiminvetäjä vierailee Futunauttien luona** asiakkaan tiloissa säännöllisesti.
- Futunauteille korvataan matkakuluja asiakkaan tiloihin. Periaatteet kuvattu liitteessä.
- **HR:n edustaja vierailee asiakkaan tiloissa** kerran kahdessa viikossa auttaen akuuteissa asioissa. Lisäksi Futunauteille on oma HR Hotline - numero käytettävissään 24/7. (Näistä lisää vastauksessa 8a)
- Futuricen yhteiset eventit (kuten FutuFriday) järjestetään perjantaisin ja asiakkaan kanssa sovitaan oikeus osallistua niihin. Perjantai on näin koti-toimistopäivä ja Futunauteilla on myös oikeus tulla taksilla perjantai-aioluulle eli **FutuBeerille** ja kutsua myös asiakkaat mukaansa kotiplaneetалlemme :)!

### Johtajuus

Johtajuus on keskeisessä osassa innostuksen, omistautuneisuuden ja motivaation rakentamisessa. Tässä ennen kaikkea korostetaan esimiesten ja myös kokoneiden ammattilaisten vastuuta:

- Oman **esimerkin voima** – Osoitetaan puhe-in ja teoin välittämistä asiakkaista, tehtävästä projektista ja ihmisistä.
- **Kaikkien osallistuminen päätöksentekoon** – Kuinka projektit resursoidaan, miten/mitä myydään, sekä yleisesti ongelmanratkaisu.
- **Jatkuva kommunikaatio** työn merkityksestä – miksi jokin projekti on asiakkaalle/meille tärkeä, mitä olemme yrittämässä tehdä.
- **Etuoikeuksien minimointi** – Vältämme hierarkiaa myös sitä kautta, että johtajilla ei ole mitään erityisiä etuoikeuksia esimerkiksi matkustamisen, etujen, toimistopuitteiden osalta. Samat henkilöstöpolitiikat koskevat kaikkia. Tämä näkyy myös siten, että jos vaikkapa matkustaessa päädytään eritasoihin majoituksiin saatavuussyistä, niin paikat määräytyvät muilla kuin hierarkian perusteella.

### Perehdytyksessä

- Jaetaan **menestystarinoita historiasta**, jotka kuvaavat yrityksen arvoja, asennetta, merkitystä asiakkaalle. Yhtenä esimerkkinä välittämisestä kerromme tarinaa vuodelta 2006 jolloin soitimme asiakkaan takaisin töihin pääsiäisenä, koska muuten heidän projektinsa ei olisi onnistunut. Nyt vuosien jälkeenkin asiakas jaksaa kiittää tästä teosta.
- Toimitusjohtaja tai henkilöstöjohtaja käy **yksilön merkitystä läpi projektien**, tiimin ja koko firman kannalta.
- **NEW** Perehdytyksen tervetuliaispaketissa jaamme uuden brändikirjamme (LIITE vastauksen 2b Brandbook).

Yrityksemme arvopohja toimii myös innoittajana. Luottamuksen, reiluuden, jatkuvan kehittämisen ja innovatiivisuuden kautta myös innostus tarttuu. Vuoden 2012 aikana olemme jakaneet kaikkia tässäkin dokumentissa mainittuja käytäntöjä kymmenissä eri yhteyksissä. Puhujina muiden tilaisuuksissa ja kymmenissä meillä järjestetyissä yritysvierailuissa.

Muita konkreettisia innostamisen keinoja, joita meillä on käytössä:



- **NEW** Positive feedback -tarrasarja tehostamaan positiivisen palautteen kulttuuria. (LIITE Positive Feedback tarrat)
- "I love feedback" -tarrat kannustavat **oppimiseen** ja **palautteeseen**
- "Ask why" -tarrat, joilla kannustetaan ihmisiä kysymään että miksi asioita tehdään ja näin ymmärtää työnsä ja projektinsa **merkitys**
- **Sisäisen motivaation ja innostuksen vaaliminen hankkeissa.** Esimerkkinä asiakas pyysi Futuricen tiimiä heidän erittäin tärkeään ja haastavaan hankkeeseensa. Asiakas pyysi meitä maksamaan projektitiimille projektibonuksia, jotta hanke onnistuisi. Vastasimme yhdessä tiimin kanssa, että suurimman motivaation, innon, ihmisille tuo se, että tuote saadaan valmiiksi, ulos ja miljoonille käyttäjille. Raha motivaattorina on vain haitaksi. Asiakkaan palaute oli positiivinen: "We are happy to inform you that we have selected Futurice for our project. We liked the relevance of the team's experiences and values expressed by your company and people."
- Tarjoamme ihmisille keinoja **päästä osoittamaan omaa ammattitaitoa myös yrityksen ulkopuolelle** mm. erilaisten puhuja ja koulutustilaisuuksien järjestämisen kautta. Samalla nämä tilaisuudet palvelevat henkilön omaa oppimista. Tilaisuuksia on järjestetty mm. Suomessa, Saksassa (QT dev days), Isossa-Britanniassa, Yhdysvalloissa (QT dev days), Keniassa ja Etelä-Afrikassa (paikallisten asiantuntijoiden koulutus).
- **Oman ammattitaidon osoittamista yrityksen ulkopuolelle** vahvistaa myös työntekijöiden julkaisemat artikkelit ja presentaatioita yrityksen blogissa (<http://www.futurice.com/meet-us>)
- **"Peer recognition"** –toiminnassa, ihmiset asemasta tai roolista välittämättä voivat antaa konkreettisen, mutta rahallisesti nimellisen tunnustuksen kollegalle. Lahjaan tulee liittää selitys kiitoksesta saajalle ja palkintokaapun vieraskirjaan voi jättää tekstin myös muiden luettavaksi. Tällä hetkellä huomionosoituksen voi hakea jokaisen toimipisteen Jolt-kaapista tai pyytää jota kuta toimittamaan sen puolestaan, jos itse ei ole kyseisellä toimistolla. Vaihtoehtoina on mm. kukkia, limonaadia, teetä, legoukkoja...
- **Yrityksen yhteisissä tilaisuuksissa** keskustellaan edelläkävijäyrityksen merkityksestä ja mahdollisuuksista vaikuttaa koko alan tulevaisuuteen.
- **Asiakaspalautetta** jaetaan niin koko henkilöstölle kuin myös tarkemmin varsinaiselle projektitiimille. Palautetta haetaan niin numeerista kuin myös kirjallista. Tätä tietoa jaetaan niin henkilökohtaisesti, erilaisissa tilaisuuksissa, sisäisillä FutuView -näyttöillä ja muuten sähköisesti kuten sähköpostilla.
- **NEW** Järjestämme lisäksi **asiakaspaneelija** toimistollamme joissa koko henkilökunta pääsee suoraan kuulemaan asiakkaan suusta tulevia mielipiteitä ja esittämään omia kysymyksiään.
- **NEW** Välitämme **aktiivisesti asiakkaalta tulevan positiivisen palautteen koko firmalle** ja nostamme itse tekijät kunniaan.
- **Ulkomaailman tuominen sisälle** asiakkaat ja kilpailijat tuodaan firman sisälle esimerkiksi järjestetyin puhujatilaisuuksin.
- **Futuexpossa** ihmiset pääsevät esittelemään toisilleen tekemiään projekteja messuhengessä. Viikoittain samoissa merkeissä kokoontuvat myös web-kehittäjäme itse perustamassaa projektien esittelytilaisuudessa **Frontend Futurice Weeklyssä**.
- Innostusta ja yhteishenkeä lisätään myös erilaisilla koko organisaation juhlilla kuten jo perinteikkäät **Futubileet**, johon on myös kaverit, perheenjäsenet ja asiakkaat kutsuttu.
- Innostusta lisää luonnollisesti myös **Futuricen näkyvyys mediassa** lehtijutuissa ja tv-haastatteluissa.

#### 4. Viestiminen

Millä eri tavoilla organisaationne ylin johto ja erityisesti johtoryhmä jakavat tietoa henkilöstölle ja vahvistavat läpinäkyvyyttä organisaation toiminnassa?

Futuricella viestintä on arvojemme mukaisesti avointa ja läpinäkyvää. Lähtökohtaisesti kaikkiin ihmisiin luotetaan, minkä takia myös avoimuus on luonnollista eikä tietojen pannaamisen ole tarvetta. Meillä viestiminen on myös osoitus välittämisestä. Se kertoo, että arvostamme ja kunnioitamme työntekijöitämme sekä asiakkaitamme ja haluamme kuulla heidän mielipiteensä kulloinkin esillä olevista asioista. Tiedon vapaa saanti ja sen aktiivinen tarjoaminen mahdollistavat myös yksilön ja sitä kautta yrityksen kehityksen ja menestymisen. Koska haluamme, että yrityksemme on maailman paras oppiva asiantuntijaorganisaatio, olemme määrätietoisesti panostaneet tiedon liikkumiseen ja saavutettavuuteen. (Katso vastaus 1 – Happiness Cycle)

Kun kulttuuriin liittyvät linjaukset tulivat ajankohtaiseksi Futuricen kasvaessa, mahdollistettiin **jokaisen työntekijän päättäminen omista ja ympäristöään koskevista** asioista. Avoin viestintä, tiedon liikkuminen ja läpinäkyvyys ovat ainoa keino siihen, että ihmiset pystyvät tekemään hyviä päätöksistä itsenäisesti (vastaus 1.).

Yleensä toimialallamme toimivissa yrityksissä viestintä on rakennettu tietoturvan ehdoin. Tieto on määritelty salaiseksi ja tiedon saantiin myönnetään erillinen lupa. Olemme kääntäneet tämän mallin pääläelleen. Kaikki tieto on julkista ellei sen salaamiseen ole pakottavaa syytä (esim. henkilötietolaissa määritellyt syyt). **Viestintä on avointa ja totuudenmukaista sekä Futuricen sisäisille että ulkoisille sidosryhmille** (henkilöstö, asiakkaat, hallitus, johto jne.) Meillä on panostettu erityisesti sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun, jotta uusien teknologioiden, asiakasprojekteissa opittujen asioiden sekä markkinatilanteiden esittely ja jakaminen olisi mahdollisimman helppoa ja luontevaa koko henkilöstölle.

Viestittäviä asioita on valtava määrä ja kohderyhmät ovat erilaisia. Pelkkä viestin näkyväksi tekeminen ei riitä, vaan oikean kohderyhmän pitää myös ymmärtää se. Viestiminen monikulttuurisessa ja -kielisessä ympäristössä vaatiikin hyvän yhteisen sävelen. **Futuricen viestinnän pohja luodaankin jo rekrytointi- ja perehdytysprosessissa**, jossa toimitaan avoimesti ja kannustetaan keskustelemaan ja avoimeen kulttuuriin. Viestinnän kehittämisestä ja tiedon jakamisesta vastuullisia ovat kaikki. Lisäksi avoimuutta tuetaan seurantahaastattelujen ja mentoroinnin kautta. (Katso vastaus numero 2b).

**NEW Communication Microteam** perustettiin edistämään ja kehittämään erityisesti sisäistä viestintää koko yrityksessä. Tiimissä on mukana HR:n ja IT:n edustajat sekä läpinäkyvyyden ja viestinnän ja läpinäkyvyyden lipunkantajia eri toimipisteiltä. Tänä vuonna kehityskohteina on ollut esimerkiksi toimipisteiden välisen viestinnän kehittäminen sekä ihmisten henkilökohtaisten viestintätaitojen kehittäminen. Ryhmän kautta saa vapaaehtoisilta **Communication Coacheilta** tukea ja sparrausta esityksiin, asiakasviestintään, blogitekstien kirjoittamiseen ja lisäksi on järjestetty kommunikaatiokoulutuksia. Communication Mikroteam on myös vastuussa FutuFriday-konseptin kehittämisestä. (Katso tässä vastauksessa kohta Tilaisuudet ja

tapaamiset sekä LIITE vastauksen 2a HR Microteams H2)

## Viestintäkanavat ja -keinot Futuricella

Meillä on käytössä lukuisia innovatiivisia tapoja ja kommunikaatiotyökaluja, jotta oikea tieto tavoittaa varmasti oikeat ihmiset. Osa kanavista kannustaa keskusteluun, osa pyrkii visualisoimalla helpottamaan ymmärrettävyyttä, ja jotkut tiedot ovat aina luettavissa tietyssä paikassa esim. vessassa. Viestijän tehtävänä on miettiä ja löytää parhaat kanavat oman viestinsä jakamiseen. (LIITE Communication Guide).

## Tilaisuudet ja tapaamiset

**Tilaisuudet koko henkilöstölle:** Tilaisuuksiin kutsutaan jokaikinen Futuricen työntekijä. Tilaisuudet ovat pidettyjä ja ihmiset osallistuvat niihin aktiivisesti. Toimipisteiden välillä on videokonferenssiyhteys, jolloin kaikki näkevät esitykset livenä ja keskustelua syntyy myös maantieteellisten rajojen yli.

- **FutuFriday** – Olemme kehittäneet palkkapäivän Payday Pizza -tilaisuudesta laajemman oppimisen, jakamisen ja yhteishenkeä luovan kokonaisuuden. FutuFriday järjestetään joka kuun ensimmäisenä perjantaina ja se on kaikille yhteinen tilaisuus. FutuFriday koostuu useasta osasta ja sisältää PayDayPizzat, ask-the-CEO-half-an-hour, Pecha Kucha -formaattilla pidettävät Pekka Kukka -esitykset sekä erilaiset Workshop-tilaisuudet. FutuFriday esitykset järjestetään open stage-periaatteella, eli kuka vaan voi ilmoittautua puhujaksi.

**NEW** Lisäksi samana päivänä kokoontuu useita erilaisia ohjausryhmiä (mm. Company Wide MAD hour) sekä projektien esittelyryhmiä **Frontend Futurice Weekly** ja **FutuShowCase**.

**NEW** Tänä vuonna FutuFridayn moderointi- ja vetovastuuta on ollut parempien video conference -yhteyksien myötä mahdollista kierrättää myös muilla toimipisteillä. Marraskuun 2012 FutuFriday pidettiin Berliinistä. Ohjelmassa oli kansainvälistymishankkeiden esittelyä tytäryhtiön toimitusjohtajan esittelemänä sekä projektiesittelyitä työntekijöiden kertomana.

- **Koulutustilaisuudet** – HR:n ja tiimeissä ideoitujen koulutusten lisäksi henkilöstö itse organisoii koulutustilaisuuksia 3x2 -periaatteen mukaisesti sekä Head of Excellencen avustuksella (vastauksessa numero 7). Koulutuksia voi pitää ulkopuolinen tai yrityksemme erikoisosaaja tai henkilö, joka vain haluaa tutustua valitsemaansa aiheeseen tarkemmin. Esimerkkejä koulutuksista voi löytää muun muassa vimeo sivuiltamme: <http://vimeo.com/futurice>. Työntekijän aloitteesta järjestettiin halukkaille Outi Mäenpään viestintä- ja vuorovaikutuskoulutus Helsingissä loppukeväältä 2012. Tampereella viestintäkoulutuksen teema oli työntekijöiden toiveesta esiintyminen syksyllä 2012 ja myös Berliiniin koulutus on tulossa.
- **FutuPresentations** – Kaikki tilaisuudet videoidaan ja tallennetaan FutuPresentations -palveluun, josta kaikki pystyvät katsomaan ne jälkikäteen (LIITE kuva palvelusta Presentation server) Videot ovat vastaavia kuin videoblogissamme (katso edellä), mutta käyttöoikeus on rajattu vain Futuricen työntekijöihin.
- **Ohjausryhmät** – Futuricella on erilaisia säännöllisesti järjestettäviä palaveriteita eri ohjausryhmille. Kaikki tällaiset palaverit järjestetään ”avoimet ovet” -periaatteella. (LIITE Yammer open meetings)
- **Powerhead:** Viikkottainen tapaaminen, jossa käydään läpi yrityksen luvut, projektien statukset ja muut koko yritykseen vaikuttavat asiat. Koostuu

tiiminvetäjistä ja sisäisten funktioiden ihmisistä. Tiiminvetäjät lähettävät usein jonkun tiimiläisen osallistumaan palaveriin puolestaan. Powerhead on myös hyvä väline esim. projektien vetäjien perehdytyksen syventämiseen. Kaikki voivat osallistua – avoimet ovet.

- **JORY:** Viikoittainen johtoryhmän tapaaminen, joissa käsitellään usein yhdestä kolmeen koko Futuriceen vaikuttavaa asiaa. Aina kun mahdollista myös muilla on mahdollisuus tulla kuuntelemaan.
- **Tiimipalaverit** Tiimipalavereita pidetään viikoittain. Kaikki tiimit kokoontuvat kerran kuussa myös FutuFridayna, jolloin myös asiakkantiloissa työskentelevät Futunautit ovat paikalla.
- **SpeedDate with CEO** Vuosittainen puolituntia kestävä tapaaminen toimitusjohtajan ja jokaikisen työntekijän välillä. Tapaaminen mahdollistaa keskustelun juuri niistä asioista, jotka työntekijä kokee tärkeiksi.
- **NEW Tasting** -tapaamiset tietyn aiheen ympärillä (vastaus 5b.)
- **Toiminnankehittämisspalaverit:** tarjoama, ihmiset, kannattavuus
- **MAD ja Weekly :**) katso vastaus 7.

Futuricen johto sekä työntekijät järjestävät tapahtumia ja käyvät puhumassa myös yrityksen ulkopuolella aktiivisesti. Aktiivinen toiminta ja avoin tiedon jako organisaation ulkopuolelle on tärkeä viesti myös sisäisesti. (LIITE FutuStatus-viestin loppuun listattu puhumistilaisuuksia).

**NEW** Julkisen esiintymisen lisääntyessä Futuricelle onkin perustettu työntekijän aloitteesta **SpeakersGuild**, jossa puhujat sparraavat toisiaan erilaisissa esiintymisiin liittyvissä aiheissa. Myös kirjallisesta viestinnästä annetaan palautetta aktiivisesti. Esimerkiksi HR:n lähettämään viestiin voi tulla henkilökohtaisesti kerrottua palautetta, mitä viestissä olisi vielä voinut kertoa ja millä tavalla.

#### **Dokumentaatiot ja sähköiset viestimet:**

Meillä on käytössä paljon erilaisia viestintävälineitä esimerkiksi projekti-infon, yrityksen tilan ja henkilöstömuutosten jakamiseen. Kaikki välineet on listattu ja linkitetty Intraan. Eri tiimeissä ja asiakasprojekteissa voi olla käytössä erilaisia välineitä, mutta keskeisimmät – yritystason viestimiseen tarkoitetut – viestimet ovat kaikkien käytössä.

**Yammer** – Yammer on ”Enterprise Microblogging” -työkalu ([www.yammer.com](http://www.yammer.com)). Yammerin avulla kaikki työntekijämme pystyvät osallistumaan Futuricen sisäisiin keskusteluihin myös silloin kun eivät ole fyysisesti paikalla toimistolla tai tapahtumissa. Erityisesti Futunautit (katso vastaus numero 3) ovat kokeneet kanavan tärkeäksi (Yammerin avulla he pääsevät lähemmäksi myös toimistojen ”käytäväkeskusteluja”). Yammerissa on paljon monipuolisia ja mielenkiintoisia keskusteluja. Kaikkea ei ole pakko seurata vaan keskustelut voi rajata niihin aiheisiin ja henkilöihin, joita haluaa erityisesti seurata. Yammer on **Futuricen virallinen viestintäkanava** ja keskustelujen aiheet liikkuvat firmatason informoinnista, toimipisteiden kuulumisista, hyviin alan artikkeleihin ja vapaa-ajan aktiviteetteihin. Meillä on erittäin positiivisia kokemuksia siitä, kuinka hedelmällistä, syvällistä ja rakentavaa keskustelua on syntynyt vaikeistakin aiheista ilman johdon ohjausta. (LIITE Yammer ohjeistus). Esimerkiksi projektien eettisyydestä käytiin pitkä keskustelu. **Aiheesta julkaistiin myös kirjoitus Futuricen blogissa “On Making Ethical Choices”:** <http://blog.futurice.com/the-right-to-make-ethical-decisions>.

### Esimerkkejä Yammer-keskustelujen aiheista:

- "Osaako joku auttaa teknologian X kanssa?"
- Mielenkiintoiset teknologiat, tuotteet, tapahtumat, uutiset
- Yrityksen strategia
- Henkilöstöä koskevien käytäntöjen innovointi ja palautteen pyyntö (esimerkiksi keskustelua FutuBonusBasketin käytöstä)
- Projektien lessons learned
- Yleistä tiedon välittämistä esimerkiksi mitä säännöllisiä tapaamisia meillä on (LIITE Yammer open meetings)
  
- **Skype-chat** Skypeä käytetään tiedotuskanavana, keskustelupaikkana sekä erityisesti nopeasti "huudettavien" asioiden välityksessä. Asioita voivat olla vaikkapa: uusi kauppa, jokin merkittävä asiakasuutinen, osaajatarpeita tietyssä projektissa, onnistuminen projektissa. Skype chat helpottaa myös nopeaa viestintää eri toimipaikkojen ja Futunautien välillä.
- **NEW** Futurice Pulse -keskustelussa ovat mukana kaikki Futuricen työntekijät. Kanavalla toimitusjohtaja kyselee asiakaspalautteita välitettäväksi hallitukselle, työntekijät ja tiiminvetäjät kiittävät projektitiimejään ja muistutellaan tulevista tapahtumista.
- **Videokonferenssi** Videokonferenssiyhteydet omilta työkoneilta ja konferenssivälineiden avulla neuvottelutiloista mahdollistavat saumattoman ja tehokkaan, kasvokkain tapahtuvat yhteydenpidon eri toimipisteiden, etätyöntekijöiden ja Futunautien välillä.
- **Good News** Futuricen intrasivujen etusivulle päivitetään jatkuvasti Good News -osiota. (LIITE Kuva Futurice Notebook) Good Newsit ovat lyhyitä hyviä uutisia, joista kaikki voivat iloita! Good News syötettä on myös pidetty esillä Futuview-näytöillä.
- **Confluence** Vuoden 2011 syksyllä uusittu Confluence täydentää intraa pysyvämmällä tiedolla. Confluencessa on tietoa toimistoihin, HR:n, yrityksen talouteen ja markkinointiin, yleisiin käytäntöihin jne. liittyen. Confluencessa ovat myös tiimien omat projektisivut ja HR-mikrotiimien sivut, jotka tuovat myös henkilöstöhallinnon osaksi läpinäkyvää organisaatiota.
- **Basecamp** – Basecamp on yksinkertainen projektinhallintatyökalu, jossa on kollaboraatio-ominaisuuksia. Katso Futurice kuvina sivu 69.
- **NEW Salesforce on myynnin työkalu**, jota käytetään hankkeiden rakentamisessa ja myynnin sisäisessä kommunikoinnissa. (Linkitetty JobFairiin katso alla.)
- **NEW JobFair on työkalu**, jonka avulla ihmiset kertovat liikennevaloperiaatteella millainen työtilanne heillä on ja ovatko he ovat käyttävissä uusiin projekteihin. Lisäksi JobFairin avulla he pystyvät kertomaan millaisiin projekteihin he haluaisivat osallistua (linkitetty Salesforceen katso yllä) ja ovatko he halukkaita työskentelemään tarvittaessa muilla toimipisteillä. JobFairia käytetään myös etsiessä esimerkiksi tietyn teknologian osaajaa. Tiimeissä käydään oman tiimin JobFair statukset läpi viikkopalaverissa, jotta tiedetään kunkin työtilanne. (LIITE luottamukselliset kuvat JobFair ja JobFair2)
- **NEW IRMA on projektitietokanta**, joka kerää yhteen tiedon siitä, mitä hankkeita on tehty ja miten ne on tehty. Tietokannasta voi hakea niin julkisia kuin asiakassyistä salassapidettäviäkkin projekteja. Suurimmasta osasta projekteista on saatavilla PowerPoint-esitys, jossa näkyy 3x2 -ajatuksen mukaisesti mukana olleiden ihmisten tyytyväisyys, asiakastyytyväisyys sekä keskeiset luvut. Pienemmistä projekteista on usein saatavilla tiivistetty versio. Esityksen teko ja jakaminen on tehty mahdollisimman helpoksi. Tietokannasta

voi myös hakea tietoa millaisiin projekteihin joku tietty henkilö on osallistunut ja onko hän nyt vapaana (Jobfair -liikennevalot), mikä helpottaa esimerkiksi avun pyytämistä tai projektitiimin rakennusta. (LIITE luottamukselliset kuvat IRMA, IRMA2 ja IRMA3)

#### **Sähköpostitiedotteet, uutiskirjeet ja säännölliset Yammer-viestit:**

- **FutuPeople:** Säännöllisesti lähetetty uutiskirje, jossa esitellään kaikki uudet ihmiset, roolimutokset ja muut organisaatiomuutokset toimipistekohtaisesti. Uutiskirjeet tavoittavat koko Futuricen henkilöstön. Kirjeissä on aina myös kuvia ihmisistä. Lisäksi uusille Futulaisille on varattu Yammerista oma ryhmä, jossa he voivat esittäytyä ja kertoa itsestään.
- **Johtoryhmä- ja Powerhead muistiot** – viikoittainen tiivis sähköpostise lähetettävä muistio johtoryhmien kokouksista koko henkilöstölle. Muistiinpanot löytyvät myös Confluencesta.
- **FutuStatus / Hallitusraportti** – Johtoryhmä raportoi samalla raportilla sekä henkilöstölle ja hallitukselle. Tämä raportti tehdään kerran kuukaudessa. Raportti toimitetaan henkilöstölle ennen hallitusta, jotta kaikilla olisi mahdollisuus vaikuttaa siihen. Raportti jaetaan kaikille sähköpostitse.
- **Financial report:** Kuukausittainen CFO:n tekemä raportti henkilöstölle taloudellisesta tuloksesta. Viestiä on kehitetty jatkuvasti visuaalisempaan suuntaan, jotta se olisi helpommin omaksuttavissa
- **NEW HR Newsletter ja IT Newsletter** – Sisäisten funktioiden kuukausittaiset uutiskirjeet, joissa kerrotaan mitä on tehty ja mitä tullaan tekemään seuraavaksi.
- **NEW Futunaut Newsletter** – Uutiskirje kertoo säännöllisesti asiakkaiden tiloissa työskentelevien kuulumisia koko yrityksen laajuisesti.
- **Futurice Sanomat** – Lehti, jossa Helsingin toimiston työntekijät kertovat ajankohtaisia asioita.
- **Berliner Futupost** – Lehti, jossa Berliinin toimiston työntekijät kertoo elämästä Saksassa.
- **Tampere Monthly** – Kuukausittainen julkaisu, jossa jaetaan Tampereen toimiston kuulumisia ja esitellään ihmisiä. (LIITE Tampere Monthly)

#### **Seinät ja pelit Futuricen äänenä:**

Seiniä käytetään ahkerasti tiedon välittämiseen, kamppanjoiden läpivientiin sekä esimerkiksi yhteisen **FutuBonus matkan fiilistelyyn**. Seinät tarkoittavat näyttöjä, whiteboardia ja seinätiloja niin avoimissa kuin vain Futuricen työntekijöille tarkoitetuissa tiloissa.

**FutuView** – Yhteisissä tiloissa on näyttöjä, joilla esitetään koko yhteisön kannalta tärkeitä ja kiinnostavia asioita visuaalisesti ja tiiviisti. Aiheita ovat olleet mm. asiakastyytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyystutkimusten tulokset, markkina-analyysit, strategia-aihiot, henkilöstölle suunnatut tapahtumat jne. Esitykset ovat luonteeltaan kampanjamaisia ja niitä esitetään noin 1-3 päivää. Näyttöjä hallinnoidaan keskitetystä ja toimipisteestä riippumatta kaikilla näyttöillä on sama esitys.

FutuView-näyttöjen lisäksi meillä on tiettyyn käyttötarkoitukseen pyhitettyjä näyttöjä. Tarkoituksena on näiden avulla toimittaa reaaliaikaista informaatiota, joka on oleellista kaikille tai kriittistä jollekin ryhmälle.

**FutuWay** – Näytöt esittävät tietyn tiimin projektien statukset (budjetti, aikataulu ja asiakastyytyväisyys).

**Social** – Näytöt ovat toimistokohtaisia. Esittävät aikataulut julkiselle liikenteelle ja kaikkien toimipisteiden sään.

**Maintenance** – Näytöt esittävät ylläpidossa olevien järjestelmien statukset graafisesti

**Network** – Näytöt esittävät verkkomme kuormituksen statusta. Kuva näytöstä löytyy

**Financial** – Näytöillä näkyvät talousluvut.

**NEW Varaukalerit** – Näyttöjä ovat myös neuvotteluhuoneiden ovenpielessä olevat tilojen varaukalerit. Ne ovat interaktiivisia, sillä varauksen voi tehdä kosketusnäytöltä myös paikanpäällä. Kosketusnäytöillä on kerätty myös palautetta tapahtumissa mm. vuosittaisissa FutuBileissä sekä rekrytointimessuilla. Kyselyistä saatua tietoa on jaettu avoimesti myös ulospäin Futuricen blogissa: <http://blog.futurice.com/futubileet-2012>

Meillä on ollut myös monia kommunikaatioon liittyviä **kampanjoita**. Kampanjat ovat liittyneet esimerkiksi palautteen pyytämiseen ja antamiseen, aktiiviseen kuuntelemiseen ja asiakaskommunikaatioon. (LIITE aktiivinen kuunteleminen kampanjajulisteet ja vastauksen 1. Happiness Cycle)

- **WhiteBoards** – WhiteBoardeja käytetään työnohjauksessa eri tiimien ja projektien osalta. Näitä on kymmeniä ja niiden suosio on vahva varsinkin, jos ohjaukseen tulee paljon ulkopuolisia ideoita. Tällöin kuka tahansa voi tuoda taululle oman ideansa ja tiimi tai projekti käsittelee sen prosessinsa mukaisesti. Viestinnän näkökulmasta nämä ovat myös merkittäviä, koska ne visuaalisesti kertovat muille mikä on tiimin työtilanne.
  - **IT Whiteboard** –Yksi tehtävä on yhdellä post-it-lapulla, jota siirretään prioriteetin tai statuksen mukaisesti. Lopputuloksena on visuaalinen taulu, josta näkee kuinka työllistettyjä ihmiset ovat ja minkälaisen asioiden kanssa he nyt työskentelevät.
  - **Marketig LAB seinä** – (LIITE Marketing Lab)
- **Strategiaseinä** Keittiötilassa oleva seinä, johon voi laittaa omia ajatuksiaan ja toiveitaan koskien firman strategiaa.
- **ProudWall** – Toimistoilla on seinätila, johon kuka vaan voi laittaa printtejä ja kuvia onnistuneista projekteista ja muista ylpeyden aiheista.
- **Asiakaspalautteet** – Systemaattisesti kerätyt asiakaspalautteet. Esimerkkejä palautteesta luottamuksellisessa ”Customer Feedback Examples” -liitteessä, varsinainen kysely laajempi.
- **QualityTime** – Laadunvarmistuksen uutiskirje, joka on sijoitettu wc-tiloihin. Saavuttanut laajan suosion!
- **Kampanjapelit** – Kun organisaatiota halutaan ohjata toimimaan eri tavalla kuin mihin on totuttu, pyrimme luomaan pelin aiheen ympärille. Pelit ohjaavat muuttamaan toimintatapaa, mutta samalla palkitsevat työntekijöitä. Esimerkkinä tästä voisi käyttää ID-badgejen käyttöönottoa. Asiakasvaatimuksen takia kaikkien henkilöidemme on kannettava henkilökorttia mukanaan. Perustimme pelin, jossa jokainen joka näki ihmisen ilman badgea, sai pisteen tältä henkilöltä (allekirjoitus omaan badgeen). Kun henkilö oli kerännyt kuusi pistettä, hän sai kaksi leffalippua. Ihmiset olivat motivoituneita muistuttamaan toinen toisiaan. Eikä kenellekään tullut mielikuvaa, että muutos oli pakotettu. Nyt henkilökortit ovat käytössä kaikilla. Samanlaista peli-idea on toteutettu myös uusien espressokoneiden puhdistuksessa.
- **Arvojemme ja ulkoisen markkinoinnin mukaisia viestejä** (LIITE Kova ja lempeä).

## Sosiaalinen media ja Thoughts from Inside Futurice –blogi

Facebook-, Twitter- ja Vimeo -sivuiltamme saa kattavan kuvan Futuricen päivittäisestä elämästä sekä siitä mitä teemme.

<http://www.facebook.com/futurice>

<http://twitter.com/futurice>

<http://vimeo.com/futurice>

**FutuBlog:** <http://blog.futurice.com/> Keräämme tänne julkisia tarinoita ja kokemuksia, joista olemme ylpeitä tai joista haluamme kertoa kaikille.

Liitetiedostona lisäksi koko henkilökunnallemme suunnattu **Futurice Communication Guide** (2011).

## 5. Kuunteleminen

5a. Mitä kautta henkilöstö voi kysyä kysymyksiä, antaa palautetta tai muuten viestiä organisaation ylimmän johdon ja erityisesti johtoryhmän jäsenten kanssa?

**Arvomme ja organisaatiokulttuurimme kuten välittäminen, läpinäkyvyys/avoimuus, 3x2-päätöksenteko, matala hierarkia sekä jatkuva kehittyminen vahvistavat Futulaisten keskinäistä aktiivista, läsnäolevaa kuuntelemista ja vuorovaikutusta/dialogia.** (Futun arvot avattu vastauksessa 1.)

Futuricen kulttuuri ohjaa paitsi kuunteluun myös aktiivisesti **dialogiin**. Vaikka erityisesti johtajien tehtävänä on pyrkiä viemään yhteistä suuntaa ja kokonaistilannetta eteenpäin, päätöksiä tekee kuitenkin jokainen futulainen 3x2 -periaatteen mukaisesti. Monen perinteisen organisaation ongelmat syntyvät, koska johtajat eivät kuuntele ihmisiä ja he päätyvät tekemään päätöksiä väärin perustein. Meillä päätöksiä tekevät kaikki, joten myös kuunteleminen ja vuorovaikutus on jokaisen Futulaisen vastuuna. Tätä viestiä tuomme vahvasti esiin rekrytointi- ja perehdytysprosessistamme lähtien.

Hyvän vuorovaikutuksen pohjana on läpinäkyvyys ja tiedon jakamisen velvoite. Välittämisarvomme mukaisesti ihmiset pysähtyvät kuuntelemaan toisiaan ja käyttävät siihen aikaa. Valitsevan luottamuksen ilmapiirissä Futulaiset uskaltavat sanoa ääneen vaikeitakin asioita. Aktiivinen dialogisuus ohjaa meitä myös jatkuvasti kehittymään.

**Perusajatuksena on pitää organisaation hierarkia niin matalana, että kaikki Futuricen työntekijät kokevat luontaiseksi keskustella ylimmän johdon kanssa erilaisista heitä mietityttävistä asioista. Tämän lisäksi olemme toteuttaneet lukuisia erilaisia rakenteita ja toimintatapoja, jotka tukevat läpinäkyvyyttä läpi organisaation sekä kannustavat jatkuvaan keskusteluun ylimmän johdon kanssa. Tämän kaiken tavoitteena on mahdollistaa keskustelu johdon kanssa sekä tehdä muutoksen saaminen mutkattomaksi**

**Päivittäisessä elämässä johto on tavoitettavissa ja johdolla on aina avoimet ovet. Lisäksi johto hakeutuu tietoisesti keskusteluihin sekä pyytää aktiivisesti**



**palautetta ja kommentteja. NEW** Tätä johtajien ominaisuutta vahvistetaan **Futun johtajatähtimallilla** (liitetiedostona). Tähtimallia käytetään johtajien kehittämiseen uramallin core competence -odotusten tavoin. Myös johtajien 3x2 -periaatteen ympärille rakennettu tulospalkkamalli ohjaa kuuntelemaan ja keskustelemaan sekä aktiivisesti muiden Futulaisten kanssa.

**Futuricella työntekijöillä on mahdollisuus viestiä ylimmän johdon kanssa A) osallistumalla palaveriiniin ja kokouksiin, B) vastaamalla henkilöstökyselyihin ja C) keskustelemassa kasvotusten sekä erilaisilla keskustelukanavilla ja D) järjestetyissä tilaisuuksissa.** Seuraavassa viestintäkeinoja on esitelty tarkemmin. Olemme pyrkineet monenlaisiin eri käytäntöihin mahdollistaaksemme eri toimipisteillä sekä asiakkaan tiloissa olevien työntekijöidemme kuten myös eri kommunikointitapoja suosivien Futulaisten (intro-, ekstroverttien jne) helpon ja vaivattoman dialogin johtajien kanssa.

#### **A) Osallistumalla palaveriiniin ja kokouksiin:**

- Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua viikoittaiseen **johtoryhmän kokoukseen**.
- Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua viikoittaiseen **“Powerhead”-palaveriin**, joka on tiiminvetäjien, projektipäälliköiden ja sisäisten toimintojen koordinoitupalaveri.
- Erilaiset suunnittelupalaverit ja vastaavat laitetaan kalenteriin myös **“Futu Maker”** virtuaalihenkilölle. Näin kaikki voivat seurata mitä asioita työstetään tarkastelemalla Exchangesta tämän Futulaisen kalenteria. Jos jollain on ajatuksia tai toivetta osallistua näihin tilaisuuksiin, hän voi olla yhteydessä palaverin järjestäjään ja sopia aiheesta.

#### **B) Vastaamalla henkilöstökyselyihin:**

- **NEW 90secPulse** on uusi kuukausittainen henkilöstökyselymme. Kyselyn tavoitteena on tarjota jatkuvaa ajankohtaista tietoa henkilöstön tilasta, toiveista, tarpeista ja kehityshankkeiden vaikuttavuudesta myös johtoryhmällemme. Säännöllisillä kyselyillä korostamme jatkuvan kehittymisen ja välittämisen arvojamme.

Nimensä mukaisesti lupauksemme on, että kyselyn tekeminen kestää noin 90 sekuntia. Näin jatkuvat kyselyt eivät ala häiritä Futulaisia, kun heillä on ennakkoon tiedossa, että kyselyn täyttäminen on nopea tapahtuma. Kysely on kulttuurimme mukaisesti pakattu tiiviksi, hetkeen sidotuksi ja nopeasti purettavaksi. FutuFridayta edeltävänä keskiviikkoamuna kysely menee sähköpostilla kaikille, torstaina kysely suljetaan ja sen tulokset analysoidaan. FutuFridayna tulokset esitellään koko henkilökunnalle.

#### **90SecPulse -kyselyn rakenne on:**

- Perustietokysymyksiä analyysia varten (tiimi, rooli jne)
- Vuorokuukausina vaihteleva vakio-osa jolla mitataan yleistä tyytyväisyyttä, tiimin tyytyväisyyttä, projektitilannetta ja esimiestyötä. Näillä saamme seurattua vastaustrendejä.
- Vaihtuva osa, jossa mitataan jonkin tehdyn kehityshankkeen onnistumista tai kerätään mielipiteitä jostain haastealueeksi tunnistetusta asiasta. Olemme esim. keränneet mielipiteitä

Futunauteista ja FCC-konseptistamme.

Kyselyn vastausprosentti on ollut suhteellisen korkea lyhyt vastausaika ja osa-aikaiset Futulaiset huomioon ottaen (noin 70-80%). Kyselyissä saadaan paljon hyvää tiimikohtaista tietoa, jota käytetään kehitettäessä yleisiä toimintojamme ja toisaalta esimiestyöskentelyä. Saatuihin tuloksiin viitataan aktiivisesti ja näin ylläpidetään halua vastata kyselyihin jatkossakin. Vastauksissa saadaan numerotiedon lisäksi paljon avoimia vastauksia. 90SecPulse -kyselyn tulokset jaetaan avoimisesti kaikille.

- **NEW Yammer-pollit.** Yammer työkaluna mahdollistaa kenen tahansa tekemät yhden kysymyksen mielipidekyselyt/äänestykset. Näitä onkin aktiivisesti käytetty niin sisäisten funktioiden kuin yksittäisten Futulaisten suunnasta selvittäessä mielipidettä aivan mistä tahansa asiasta: lounaskortteihin siirtymisestä, projektin versiohallintajärjestelmistä, luottokortin käyttötilanteista rajatapauksissa, koodin laadusta jne... Kaikilla ihmisillä oleva mahdollisuus kysyä kaikkien Futulaisten mielipidettä istuu hyvin luottamuksen, läpinäkyvyyden ja jatkuvan kehittymisen kulttuuriimme. Eryteisesti pollin tuloksien/lähtöasetelman ympäriltä käydyt keskustelut ovat erittäin hedelmällisiä.
- Vuotuinen **Great Place to Work** –kysely
- **HVVK – henkilöstön voimavara kysely** – yhteistyössä työterveyshuollon kanssa (avattu kysymyksessä 8a)

### C) Keskustelemalla kasvotusten sekä erilaisilla keskustelukanavilla:

- Johto istuu osan ajastaan **flex-paikoilla** eri puolilla toimistoa eri toimipisteillämme, jotta heitä on helpompi lähestyä ja jotta käytäväkeskustelut ja ihmisten ajatukset välittyvät johdolle.
- **Kerran vuodessa Futurice Oy:n toimitusjohtaja keskustelee jokaisen Futulaisten kanssa henkilökohtaisesti 30 minuuttia SpeedDateissa.** SpeedDate-keskustelussa käydään läpi mistä työntekijä pitää Futuricella, mistä ei, mitä hän kehittäisi ja toivoisi sekä työntekijän mahdolliset kysymykset. Näissä keskusteluissa kannustetaan Futulaisia kontaktoimaan ylintä johtoa tai toimitusjohtajaa aina halutessaan. Yksi keskusteluiden tarkoitus onkin pitää huolta ettei johdon ja eturintaman välimatka kasva niin pitkäksi etteivät ihmiset uskalla puhua suoraan asiasta kuin asiasta.
- **Jokainen johtoryhmämme jäsen sekä toimipisteemme vetäjä osallistuu aktiivisesti uusien ihmisten perehdyttämiseen** (mm. toimitusjohtaja tunnin henkilökohtaisella tilaisuudella ensimmäisenä päivänä). Perehdytystilaisuuksissa johto pyrkii avaamaan helpon ja vaivattoman keskusteluyhteyden uusiin Futulaisiin, jotta uudet työntekijät eivät koe johtoa etäisenä. **Arvomaailmaperehdytyksemme** vahvistaa myös johdon ja työntekijöiden helppoa ja vaivatonta dialogia. Lisää perehdytysprosessistamme vastauksessa 2B.
- Osana perehdytysprosessia uusille työntekijöille järjestetään seurantahaastattelut 2 viikon ja 2 kuukauden aloittamisen jälkeen, mistä palautetta kerätään kootusti johtoryhmällemme. Heikkoja signaaleja HR-ihmiset saavat myös osallistumalla aktiivisesti käytävä- ja kahvipistekeskusteluihin.
- Sisäinen mikroblogi **Yammer** on osoittautunut erinomaiseksi

keskustelukanavaksi. Sekä työntekijät että johto aloittavat ja osallistuvat aktiivisesti keskusteluun ja kysyvät mielipiteitä. (Yammerista lisää vastauksessa numero 4)

- **Skype-chattia** käytetään myös aktiivisesti keskusteluun, **NEW** Futurice Pulse –chatissa on mukana koko organisaatio.
- Matalahierarkiseen kulttuuriimme liittyen johtoryhmän jäsentemme kanssa on äärettömän helppoa lähteä viikoittain lounaalle, iltapäiväkahville, FutuBeerille tai keskustella yhteisen aamupalamme yhteydessä.
- **Tasting-mallimme** avattu vastauksessa 5b.

#### D) Keskustelemalla järjestetyissä tapahtumissa:

- Kerran kuukaudessa järjestetään **FutuFriday**, jossa yleensä toimitusjohtaja/muu ylin johto alustaa keskustelun. (Katso vastaus numero 4.)
- FutuFridayn yhteydessä järjestetään **workshoppeja**, joissa halukkaat pääsevät keskustelemaan kulloinkin käsiteltävästä koko firmaa koskevasta asiasta ja vaikuttamaan siihen. Aiheina on ollut mm. asiakastyö, markkinointi ja tiimityömallit.
- FutuFriday-päivänä pidetään lisäksi **ask-the-ceo-1/2-hour**, jossa kuka tahansa voi kysyä mitä tahansa toimitusjohtajalta / muulta johdolta.
- **Hallituksen kokouksen jälkeinen lyhyt vastaanotto**. Hallituksen jäsenet vierailevat säännöllisesti ask-the-ceo-1/2-hour:ssa, jolloin he esittäytyvät uusille työntekijöillemme ja vastailevat kysymyksiimme.
- Futuricen johto kokoontuu kahdesti vuodessa kahden päivän off-site workshoppiin - talvisin **High-Altitude Camp** ja kesällä **Low-Altitude Camp**. Tähän pyydetään myös mukaan henkilöitä johdon ulkopuolelta. Halukkaita on paljon ja koska tilaisuus halutaan pitää tehokkaana, joudutaan halukkaista valitsemaan osallistujat arvalla. Tilaisuudesta pidetään myös live muistiinpanoja ja henkilöstö voi kommentoida edistystä Yammer:ssa. Liitteenä kuva syksyn 2011 Low altitude campista.
- Saksan, Lontoon ja Suomen toimitusjohtajat sekä muu johtoryhmä vierailevat säännöllisesti eri toimipisteillämme ja pitävät yhdessä myös uusien työntekijöiden **perhdytystilaisuuksia, työyhteisön yhteisiä kahvi- ja keskusteluhetkiä sekä palautteen kyselytilaisuuksia**.

**Perehdytystilaisuudet, julistekampanjat, FutuFriday-esitykset sekä erilaiset koulutukset** tukevat kaikkia Futulaisia matalahierarkisuuteen, aktiiviseen kuuntelemiseen, vuorovaikutukseen, palautteen pyytämiseen sekä antamiseen kuten myös Ask Why -kokonaisuuden ymmärtämiseen. Muutamia esimerkkejä:

- **Läsnäoleva kuunteleminen** -julistekampanja kaikilla toimipisteillä ja **vuorovaikutuskoulutukset** vuonna 2012 (vastaus 4.)
- **Vuosittaiset mentori- ja esimieskoulutukset**. Johtoryhmäläisten, esimiesten, mentorien esimerkkinä toimiminen dialogin suhteen (esim henkilöstökyselyjen tulosten kommentoiminen) ja arvomaailman välittäminen muille päivittäisessä työssä.
- **How to act as Futurice Employee** -perehdytys heti 2. työpäivänä. Lisäksi kaikki isot perehdytystilaisuutemme ovat rakennettu Futun palaverikellojen ja arvomaailman ympärille mitkä tukevat kuuntelemisen, aktiivisen vuorovaikutuksen, matalan hierarkian sekä palautteenannon kulttuuria.

5b. Mitä toimintatapoja työntekijöille on tarjolla ehdotusten tekemiseen ja/tai päätöksentekoon osallistumiseen asioissa, jotka vaikuttavat heidän työhönsä, työympäristöönsä tai koko yrityksen suuntaan?

Futulaiseksi ei pääse ellei ole hirveä hinku kehittää itseään ja ympäristöään jatkuvasti paremmaksi. Jatkuva kehittyminen onkin yksi neljästä arvostamme. Kaiken jatkuva kehittäminen pitää pyörät pyörimässä, estää sammaloitumisen ja luo ihmisille jatkuvasti uusia mahdollisuuksia.

Ihminen joka pystyy vaikuttamaan ympäristöönsä on onnellisempi ja motivoituneempi. Koska meille on tärkeää, että Futulaiset ovat onnellisia, olemme rakentaneet mallin jossa jokaisella futulaisella on mahdollisuus, oikeus ja vaatimus muokata omaa ympäristöään, työtehtäviään ja työolosuhteitaan parhaaksi näkemällään tavalla.

Futuricen tavoitteena ei siis ole vain löytää keinoja ehdotusten tekemiseen vaan tarjota keinot siihen, että jokainen pystyy **tekemään päätöksiä** Futuricen arvoihin ja 3x2-periaatteeseen nojaten. Jokaisen tehtävänä onkin pohtia miten päätös vaikuttaa ihmisiimme, asiakkaisiimme ja Futun lukuihin, nyt ja tulevaisuudessa. Lean-ajattelu, ketteryys ja periaate siitä, että ihmiset itse parhaiten kehittävät työympäristöään ohjaavat meillä myös vaikuttamisen toimintatapoja. Esimerkiksi se, että jokaisella työntekijällä on oma yrityksen luottokortti, osoittaa luottamusta ja mahdollistaa jokaisen työntekijän puuttumisen huomaamiinsa epäkohtiin suoraan vaikkapa hankintojen muodossa.

#### **Esimerkkejä kuinka 3x2 toimii käytännössä:**

- Keväällä 2012 eräs ohjelmistokehittäjäamme halusi **koulutusta sisäiseen viestintään**. Hän osti Outi Mäenpäältä koulutuksen, hoiti järjestelyt ja kutsui sinne halukkaat futulaiset.
- Muutama ihminen keksi, että oma **pop-up radioasema** olisi magee juttu. He keskustelivat ja innostivat myös muita mukaan ja totesivat, että tämä on hyvä juttu ja toteuttivat sen. Blogitesti radion teosta: <http://blog.futurice.com/a-beginners-guide-to-starting-an-fm-radio-sta>
- Ihmiset **sisustavat** admin-ihmisten avustuksella omat työtilansa kuten haluavat ja parhaaksi näkevät.
- 2012 syksyllä toteutetun henkilöstöannin ennestään erittäin kevyen pienosakassopimuksen ehtoja muutettiin futulaisten esittämien toiveiden mukaan.

**Kaikki vastauksessa numero 5a. luetellut tilaisuudet, netin välityksellä sekä kasvotusten tapahtuvat keskustelut sekä erilaiset kyselytyökalut** ovat tehokkaita tapoja työntekijälle osallistua päätöksentekoon suoraan heitä itseään koskevissa asioissa sekä vaikuttaa koko yrityksen suuntaan. Viestintäkanavissa on huomioitu ihmisten erilaiset kommunikointitavat ja myös anonyymisti voi antaa palautetta.

5A:ssa mainittu **90secPulse** ja **Yammerissa käydyt keskustelut** ja mielipidemittaukset ovat oleellinen osa vaikutusmahdollisuuksia ja läpinäkyvyyttä.

**NEW** Vuonna 2012 olemme ottaneet käyttöön **Tasting** -nimisen työkalun tärkeiden

kaikkia koskevien päätöksiä tekemiseksi. Tasting- työkalun yksi tarkoitus on tällä hetkellä omalta osaltaan toteuttaa lainsäädännön asettamat vaatimukset yhteistoiminnalle yrityksessä. Tasting on Futuricen tapa edistää entistä enemmän työntekijöiden ja työnantajan välistä vuorovaikusta sekä osoittaa, että työntekijöiden mielipiteitä todella halutaan kuunnella. Tarkoituksena on myös kehittää yritystä yhteistyössä sekä antaa entistä paremmat mahdollisuudet työntekijöille vaikuttaa Futuricella tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä.

Tasting korvaa aikaisemmin toimineen People Interest Groupin pyytämällä aina kaikkiin asioihin mielipiteen joukolta ihmisiä, joita aihe kiinnostaa ja joita se koskee. PIG haudattiin aikanaan työntekijöiden omasta aloitteesta. Aina kaikki päätökset eivät voi olla demokraattisia, mutta sitäkin tärkeämpää on, että ihmiset pääsevät niihin vaikuttamaan. Tastingin avulla pyritään luomaan mahdollisuus saada laajasti erilaisia näkemyksiä asiasta jo valmisteluvaiheessa.

### **Lyhyesti kuvattuna Tasting toimii seuraavasti:**

- Valmisteleva taho (usein johto & hr/admin) päättää, onko asia syytä viedä Tasting-prosessin läpi vai riittääkö perinteinen valmistelu. Tastingiin vietäviä asioita ovat yhteistoimintalain piirissä olevat asiat ja Futuricella mm. henkilöstöannit, tulospalkkamuutokset, Futubonus-järjestelmä, istumapaikkamuutokset tai muut kaikkia tai selkeää ryhmää, kuten FutuNautteja, koskevat päätökset.
- Aiheeseen liittyvä mikrotiimi (LIITE HR Microteams 2012 H2) valmistele ehdotuksen parhaan kykynsä mukaan.
- Kutsutaan koolle rajattu tai rajoittamaton Tasting -tilaisuus Yammerin avulla. Osallistujana voi olla joko kaikki firman kiinnostuneet tai kaikista tiimeistä joku. Se, minkälainen kokoonpano kutsutaan koolle, riippuu aiheesta ja laajuudesta sekä siitä, ketä asiaa koskee. Tilaisuudet pidetään perjantaisin, jolloin Futunautit ovat toimistolla. Lisäksi neuvotteluhuoneeksi valitaan aina tila, josta muissa toimistoissa työskentelevät pääsevät videoyhteyden kautta osallistumaan tilaisuuteen.
- Tasting tilaisuudessa
- Tavoite esitellään huolellisesti.
- Keskustellaan tavoitteesta ja tarkennetaan sitä yhdessä
- Esitetään ratkaisuehdotus
- Keskustellaan ratkaisuehdotuksen herättämistä tunteista, selvistä vioista ja tavoitteeseen sopivista parannusehdotuksista. Tämän keskustelun jälkeen jatketaan seuraavaan vaiheeseen tai palataan suunnittelupöydälle.
- Parannetaan mallia saadun palautteen mukaan.
- Yammerissa kommunikoidaan tavoite ja ratkaisu kaikille – palautteen perusteella päätö joko otetaan käyttöön tai palautetaan suunnittelupöydälle.

Tiimitasolla työhön vaikuttavat päätökset pidetään lähellä työntekijää, jolloin keskusteluyhteys tiiminvetäjään säilyy ja vaikuttaminen omaan työhön vaikuttaviin päätöksiin tulee luonnostaan. Tiimitasolla järjestetään lisäksi viikottaiset tiimipalaverit.

Kaikkien projektien jälkeen ja joskus kesken pitkiä projekteja järjestetään **retrospektiivi**. Tämä on tilaisuus jossa projektissa mukana olevat käyvät läpi eri menetelmiä käyttäen, miten projekti meni ja miten seuraava voisi mennä paremmin. Tämä on osa asiakasprojekteissa käytettyä ketterää ohjelmistokehitystä, jota

käytetään suoraan myös kaikissa sisäisissä hankkeissa. Nämä ovat olennainen osa jatkuvan kehittämisen arvoamme ja tarjoavat kaikille projekteihin osallistuneille aktiivisen mahdollisuuden vaikuttaa toimintatapoihin jne.

Jos tapahtuma on koko firmaa koskeva pitää projektiryhmä oman retrospektiivinsä, kerätään henkilökunnalta ja asiakkailta palautetta ja lisäksi Yammerissa käydään vielä avoin keskustelu siitä, mikä oli erityisen hyvää ja mikä pitäisi tai voisi olla eri tavalla ensi kerralla. Esimerkiksi 2012 Futubileiden seinillä olleilla kyselypadeilla kerättiin palautetta, jota jaettiin avoimesti netissä. Lisäksi keskustelu Yammerissa bileiden hyvistä asioista ja parannusehdotuksista alkoi jo puoli tuntia ennen bileiden päättymistä.

5c. Miten työntekijät voivat nostaa esiin epäsuotuisia tilanteita työyhteisössä tai ratkaista ristiriitatilanteita esimiesten kanssa?

**Yhteinen arvomaailmamme perustuu välittämiselle, tasa-arvoiselle kohtelulle, positiiviselle fiiliksellä, työntekijöiden työssä viihtymiselle sekä kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille.** Tätä viestiä tuomme vahvasti, ongelmia ennaltaehkäisevästi, esille uusien työntekijöiden Futu-uran alusta, How to Act as Futu Employee -perehdytyksestä, lähtien (perehdytyksestä enemmän vastauksessa 2b). **Lisäksi vahvistamme viestiä HR-prosesseissamme kaikilla toimipisteillä** (kuten rekrytoinneissa, Weekly :):ssa, varhaisen välittämisen mallissa, tiiminvaihdossa, työnkierroissa, urapoluissa/-mahdollisuuksissa Suomessa ja ulkomailla, checkpointtien ura- ja palkkatasokeskusteluissa, esimiesperehdytyksissä, palkitsemismenetelmissä sekä vuotuisissa mentorointi- ja esimieskoulutuksissa.

Perusideana meillä on ollut rakentaa organisaatio siten, että **ristiriidat pystytään välttämään joko jo alun perin tai ainakin huomaamaan niiden syntyminen riittävän ajoissa, jotta varsinaisilta ristiriidoilta ja epäsuotuisilta tilanteilta vältytään. Ongelmat tulisi ratkaista siellä missä on luontaisinta.** Tähän liittyviä keinoja:

- Esimiesroolit ja esimies rooleihin valinnat, esimies- ja mentorointikoulutukset, johtajantähtimallit (LIITE vastauksessa 5a) ja palkitsemisjärjestelmät rakennetaan ottamaan huomioon **asiakkaiden ja numeroiden lisäksi kollegat, tiimiläiset ja muut Futulaiset 3x2 -mallimme ja arvomaailmamme mukaisesti.**
- **Organisaatiokulttuuri on pyritty luomaan sellaiseksi, että ristiriidat voidaan ratkaista esimiehen ja työntekijän välillä. Tämän lisäksi HR-henkilöstö tukee ristiriitatilanteita selvittäessään.**
- **Tiimien työviihtyvyyttä ja -hyvinvointia seurataan aktiivisesti** esimerkiksi kuukausittaisilla 90SecPulse -henkilöstökyselyillä joiden tulokset analysoidaan aina organisaatio-, toimipiste-, ja tiimitasoilla sekä perehdytysprosessiin kuuluvilla seurantahaastatteluilla (Henkilöstökyselyistä enemmän vastauksessa 5a, perehdytysprosessista vastauksessa 2b).
- **Kaikki ihmiset velvoitetaan hakemaan ratkaisuja 3x2-ajattelun kautta.** Esimerkiksi työntekijä joutuessa ristiriitatilanteeseen asiakkaan kanssa, hänellä itsellään on oikeus, mahdollisuus ja velvollisuuskin hakea tilanteeseen ratkaisua. Ratkaisun ei pidä aiheuta toista ristiriitaa asiakasrajapinnassa tai numeroissa.
- **Weekly :)** Alkusyksystä 2011 lähtien kaikki tiimimme kerääntyvät kerran

viikossa weekly :) -taulujen ääreen kertomaan ja kuulemaan toistensa fiiliksistä liittyen työhön ja monesti myös kotiin ja vapaa-aikaan. Jokainen Futulainen kertoo miten viime viikko on mennyt, mikä oli hyvää, mikä stressaavaa jne. Kaikki piirtävät viikkoa kuvaavan hymiön ja tekevät katsauksen tulevasta viikosta. Weekly :) luo ilmapiiriä, jossa voidaan yhdessä tiimin kesken nostaa esille ja ratkaista erilaisia mahdollisia epäkohtia sekä ongelmatilanteita. Weekly :) perustuu ajatukseen, että työntekijöiden hyvinvointi on kaikkien tiimiläisten vastuulla eikä vain esimiesten. (LIITE kuva weekly :) -taulusta teoriassa ja käytännössä) Myöhemmin tässä vastauksessa on kuvailtu HR-ihmisten roolia Weekly :)ssa.

- Weekly :) -tapaamisia meillä tukee vuonna 2011 käyttöön otettu **Varhaisen Välittämisen –toimintamalli**, joka on suunniteltu yhdessä työterveyshuoltomme asiantuntijoiden kanssa. Esimiesten apuna toimiva malli edistää avointa ja luottamuksellista kommunikaatiota esimiesten, HR:n ja tiimiläisten välillä. Malli helpottaa vaikeistakin asioista puhumista sekä pyrkii ennaltaehkäisemään työkykyyn, kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja työyhteisöön liittyviä ongelmia. Lisäksi työntekijät sekä HR voivat koska tahansa itse käynnistää Varhaisen välittämisen -prosessin. Tiimikaverit ja kollegat voivat myös pyytää mallin käyttöönottoa kenen tahansa HR-ihmisen puoleen kääntyen. Kaikki Futulaiset kuuluvat mallin piiriin. Malli on toiminnassa kaikilla toimipisteillämme ja se on jokaisen työntekijämme tiedossa. (LIITE Futuricen varhaisen välittämisen malli sisältäen myös kriteereitä jolloin malli käynnistyy, esim ristiriitatilanteet työyhteisössä tai esimiesten kanssa) Alempana vielä lisää kuvailua Diacorin ja Futuricen välisestä yhteistyöstä.

**Luonnollisestikaan ristiriitoja ei aina pystytä välttämään ja tällöin käytössä on useita turva- ja tukiverkostoja. Erityisesti HR-ihmiset ovat näissä tilanteissa työntekijöiden koulutettuja tukihenkilöitä.**

- **HR-yksikön yksi keskeisimpiä tehtäviä on katsoa asioita yksilön suunnasta.** HR-ammattilaiset tarkastestelevat tilanteita 3x2 -mallin puitteissa, tarjoavat tukea ja apua yksilön ongelmien ratkaisemiseen ja auttavat ristiriitojen selvittämisessä välittämisarvomme mukaisesti. HR on edustettuna ja samat käytännöt ovat voimassa kaikilla toimipisteillämme. Lisäksi jokaisella toimipisteellä yksi HR-ihminen pitää huolta myös Futunauteista esimiesten ja projektitiimin tukena muun muassa vieraillemalla asiakkaan tiloissa työskentelevien luona säännöllisesti.
- **NEW HR-ihmiset vierailevat aktiivisesti eri tiimien FCC-konseptiin liittyvissä tapaamisissa** kuten Weekly :)ssa ja MAD:ssa sekä hakeutuvat niistä saamien viestien ja signaalien perusteella kahdenkeskisiin, luottamuksellisiin, “miten menee” -keskusteluihin. (FCC-konsepti avattu vastauksessa 7.)
- **NEW HR-ihmiset kommunikoivat aktiivisesti myös eri työntekijäryhmien kanssa.** Näitä ovat muun muassa komennuslaiset, Futunautit, esimiehet ja kesätyöntekijät. Tarkoituksena on taata, että kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisimman **alhainen kynnyks lähestyä HR-ihmisiä.** Viestiä välitetään heti uusien työntekijöiden ensimmäisestä päivästä alkaen. Kaikki HR-tiimin jäsenet esitellään uusille Futulaisille ensimmäisten työviikkojen aikana.
- **NEW Futulaiset voivat lähestyä HR-ihmisiä** sekä Futurice Oy:n toimitusjohtajaa myös puhelimitse 24/7.
- **Työterveyspalvelujemme tarjoaja Diacor tukee myös työyhteisön hyvinvointia.** 5a:ssa mainitun HVVK-kyselyn tulosten ja signaalien

pohjalta työterveyslääkärimme ja -hoitajamme kutsuvat Futulaisia Diacoriin terveyskäynneille. Lisäksi meillä suositellaan koeaika- ja ikävuositerveysarkastuksia. Työterveyspsykologin palvelut ovat myös Futulaisten käytössä jos ne koetaan tarpeelliseksi. Futuricen HR & Diacor tekevät tiivistä yhteistyötä myös Varhaisen välittämisen mallin osalta. On hyvä tietää, että työterveyshuollon puolueetonta apua ja tukea on saatavilla myös sovittelutilanteisiin, vaikka emme sitä ole joutuneet käyttämään.

- **NEW** Yrityksellä on syksyllä 2012 valittu uudet, työntekijöiden valitsemat, **työntekijöitä edustavat työsuojeluvaltuutetut**, jotka ovat työntekijöiden helposti lähestyttävissä. He tuntevat hyvin Varhaisen välittämisen mallimme sekä Diacor-yhteistyötappamme. Hyvinvointiyhteistyötä on tiivistetty ja valtuutetut toimivat yhteistyössä HR Well-being -mikroitiimin kanssa.
- Työntekijä voi aina ottaa yhteyttä myös oman **esimiehensä esimieheen tai suoraan toimitusjohtajaan** kokiessaan tämän tarpeelliseksi läpinäkyvyys- ja välittämisarvojemme sekä matalan hierarkian toiminta-ajatuksemme mukaisesti.

Työntekijämme voivat koska tahansa myös kääntyä luontevasti **mentorinsa/career caochinsa** puoleen asiassa kuin asiassa. Mentorit saavat vuosittain mentorointikoulutusta HR-ihmisiltä. Apuna ovat mm. työviihtyvyyttä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia koskevat mentorointityökalut.

## 6. Kiittäminen

Millä tavoin organisaatiossanne annetaan tunnustusta hyvästä työstä ja ylimääräisistä ponnistuksista tai muista saavutuksista? Jos näihin käytäntöihin liittyy palkintoja, kerro palkinnoista (esim. rahaa, lahjoja, vapaata) tarkemmin ja listaa, kuinka moni työntekijä saa kunkin palkinnon vuosittain.

Motivoinnissa ja palkitsemisessa pyrimme ennen kaikkea vahvistamaan sisäistä innostusta ja dravia. **Tavoitteena on luoda ympäristö, jossa ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin, koska työ on mukavaa ja itsessään palkitsevaa. Ympäröivien ihmisten kiitokset, arvostus ja kunnioitus siivittävät erityisen hyvään työhön.** Ulkoisten palkintojen ja kiittämisen tulee tukea, ei korvata tätä tavoitetta. Palkitsemisemme ja kiittämisemme lähtökohtina ovat **yksilöistä välittäminen, positiivinen palaute osana jatkuvaa kehittymistä sekä läpinäkyvät palkitsemistavat.** Erityisen tärkeää on, että **kunnia kuuluu tekijöille!**

Futuricen perustajilla on ikäviä kokemuksia työympäristöstä, jossa toimitusjohtaja vei aina kunnian tekijöiltä itselleen, mutta antoi kyllä haukut ongelmista suoraan tekijöiden syiksi. Futuricea perustettaessa oli alusta asti selvää, että työyhteisössä vallitsee **kulttuuri, jossa kunnia kuuluu tekijöille.**

Ketterässä ohjelmistokehityksessä tiimityö on kaikki kaikessa. Yksilöt toki tekevät mahtavia yksilösuorituksia, mutta tärkeintä on, että tiimi kokonaisuutena onnistuu uudelleen ja uudelleen. **Menestys jaetaan koko yhteisön kesken.** Vältämme ”turhia” henkilökohtaisia rahapalkintoja, joilla voi olla negatiivinen vaikutus yhteistyön ilmapiiriin ja jotka voisivat viedä tilaa sisäisiltä motivaattoreilta. Kaverin auttamiseen pitää aina olla aikaa ja halua.



## **Palaute - palkitsee ja motivoi**

**Palautteesta on tehty keskeinen osa kaikkia toimintamallejamme.** Pyrimme siihen, että palaute välitöntä ja aitoa. Kannustamme ihmisiä eri tavoin kampanjoimalla jakamaan erityisen paljon **positiivista palautetta**. Tutkitusti ihmisen tulisi saada kuusi kertaa enemmän positiivista kuin rakentavaa palautetta. Tätä on pyritty vahvistamaan kampanjoimalla positiivisen palautteen puolesta tarroilla, Positive Feedback aamupaloilla ja Meeting Clockeilla. (LIITE Positive feedback tarrat ja 2b vastauksen Perekhyttäjien yhteenveto koulutuksesta). Positiivinen palaute on ilmainen ja paras kiittämisen muoto, joka annetaan suoraan yksilöltä yksilölle.

**Läpinäkyvyydellä** luomme ympäristön, jossa hyvä työ saa ansaitsemansa arvostuksen kollegoilta, johdolta, asiakkailta, käyttäjiltä ja parhaimmillaan koko ammattikunnalta. Läpinäkyvyyttä kehitämme jatkuvasti esimerkiksi seuraavin keinoin:

- **Asiakastyytyväisyystuloksemme ovat näkyvillä kaikille.** On erittäin palkitsevaa, kuin kaikki kollegat näkevät minun saaneen kiitosta!
- **Tehtyjä projekteja esitellään koko firmalle** FutuFridaylla, Frontend Weeklyssa, IRMAssa jne.
- Pyrimme saamaan toteutuksista **referenssioikeuden, jolloin tekijät voivat olla julkisesti ylpeitä luomuksistaan** ja kertoa niistä myös muille tärkeille ihmisilleen, perheelleen ja kavereilleen.
- Yrityksen ja tiimien julkisten talouslukujen kautta futulaiset **näkvät oman työn vaikutuksen koko yrityksen tulokseen.**
- **Suora kontakti sekä välitön palaute ja kiitos** asiakkailta ja käyttäjiltä.

**Työyhteisöltä saatu arvostus on keskeistä yhteishengen ja jokaisen oman ammattiympäristön kannalta.** Hyviä keinoja tällaiseen luontevaan jokapäiväiseen kiittämiseen ovat:

**Skypeä käytetään paljon.** **NEW** Uudella koko yrityksen FuturicePulse kanavalla ja lisäksi eri tiimien keskustelukanavilla kerrotaan saaduista kaupoista, asiakaspalautteesta, mediajulkisuudesta, kiitetään työntekijöitä tehdyistä projekteista ja arjen piristyksistä. Keskusteluissa vilisee virtuaaliset selkääntaputtelut ja hi-five-fiilis. Ne tuottavat valtavasti hyvää mieltä, tsemppiä ja ylpeyttä.

Alla muutamia poimintoja Futurice Pulse -kanavalta perjantailta 17.11.2012:

- Jarno – Oh wow, REALLY awesome content at the Freaklies! [Frontend weekly] Thanks so much TRE, Osmo & Janne, and everyone present for the good discussion that followed!
- Mikko – \o o// \o/\_ //o was awesome!
- [...]
- Janne – Jarno: no probs, I'll try to come educate myself in the future too, interesting stuff (the parts I understood) :)
- Ilkka – Thank you Lotta for a really nice FamilyFriday!
- Timo – Big thanks to Lotta also from me & my kids!

**NEW** Vuonna 2012 olemme erityisesti keskittyneet asiakaspalautteen välittämiseen kaikille. Toimitusjohtajan työlistalla on pyytää säännöllisesti kerran viikossa viikkopalaverissa ja skypeissä ihmisiä kertomaan saatua asiakaspalautetta. Toimitusjohtajamme jakaa palautetta eri kommunikaatiokanavilla (vastaus 4.) kaikille eteenpäin. HR puolestaan pyrkii kannustamaan ja kiittämään spontaanin tunnustuksen antajia vastaavasti peukuttamalla julkisesti tai suoraan kahden kesken.

- Vastaavia kiittämisen paikkoja ja tilanteita luodaan **tiimipalavereissa, kahvipöydässä, illanvietoissa sekä työ- ja FutuBonus -matkoilla.**
- **Yammerissa** jaetaan projektien kokemuksia ja opittuja asioita.
- Intranetin etusivulla ja keittiön infotaululla on **Good News** –näkyvä, jossa kaikilla on mahdollisuus kiittää onnistumisista ja iloita yhteisistä jutuista (vastaus 4 ja LIITE Intra Notebook).
- **FutuFriday** -tapahtumissa nostetaan esille poikkeuksellisia saavutuksia.

### **Jolt-Appreciation-palkitsemismalli**

Kulttuurimme mukaisesti palautteen anto ei ole esimiesten yksinoikeus. On tärkeää, että onnistumisistaan saa **palautetta saman tien ja juuri niiltä ihmisiltä, jotka huomaavat hyvän suorituksen ja kokevat sen positiivisen vaikutuksen.** Jolt-Appreciation palkitsemismalli on koettu erittäin innostavana ja hyvin Futulle istuvana. On hienoa nähdä niin Joltien jakajien ja saajien innostuneet ilmeet. Malli on siitä mainio palkitsemistyökalu, että se antaa yhtä paljon antajalle kuin vastaanottajallekin ja sitä kautta auttaa organisaatiota eteenpäin epähierarkisella, mutta silti tavoitteen mukaisella tavalla. (LIITE Jolt ja Jolt kaappi)

### **Jolt Appreciation toimii seuraavasti:**

- Huomaat jonkun tekevän jotain erityistä kiitosta ansaitsevaa.
- Pelkkien kehujen antamisen sijaan haet yhden Jolt-colan erityisestä Jolt-Appreciation kaapista ja annat sen henkilölle kehujen kera. Fyysisen lahjan antaminen mahdollistaa sen, että jos kehujen antaminen ei tunnu luontevalta, voit kirjoittaa kiitoksesi post-it-lapulle, liimata sen tölkin kylkeen ja jättää tölkin työkaverin pöydälle.
- Appreciation kaapin vieressä on vieraskirja, johon voi kirjoittaa kuka antoi kenelle ja miksi. Ei kontrollin takia vaan esimerkin näyttämiseksi muillekin.

**NEW** Olemme jatkuvan kehittämisen hengessä kehittäneet mallia eteenpäin yhdessä toimistojen kanssa. Brändäämme ja markkinoimme palkitsemismallia paremmin. **Jolt-kaapit tuotiin näkyville toimistojen aulatiloihin kaikissa toimistoissa.** Näin kiitoksen antajana voi olla myös vieraileva asiakas. Tavoitteena on nostaa mallin käyttöastetta entisestään pitämällä se kaikkien näkyvillä jatkuvasti. Vanhassa mallissa tarjoilla oli koodareiden klassikko cola-juomaa. Uudessa Jolt-Appreciation kaapeissa on lisäksi erilaisia pieniä ajankohtaisia ja kaikkiin yrityksen toimipisteiden maiden kulttuureihin liittyviä pieniä lahjoja. Esimerkiksi berliiniläinen voi pyytää jotain Helsingin toimipisteellä antamaan kollegalleen juuri saksalaisen lahjan. Palkitseminen onnistuu toisten avustamana myös toimipisterajojen yli ja synnyttää siten koheesiota. Futulaiset ovat levittäneet Jolt-henkeä myös hankkimalla nimikkolahjoilla. Eräs futulainen esimerkiksi jakaa pienen pieniä lego-figuureja kohtaanistaan hyvistä teoista.

### **Kehitämme palautteenanto- ja palkitsemiskulttuuria jatkuvasti:**

- Koulutamme palautteenantoa paitsi esimiehille, myös laajalle joukolle asiantuntijoita Leadership -ohjelmassamme
- **NEW Positive feedback gives me wings** -kampanja! Positiivinen palaute on ollut erityisenä kehityskohteena vuonna 2012. Positiivinen palauteen tärkeyttä on korostettu tarrakampanjoilla ja aamiaisesityksillä kaikilla toimipisteillä, osana perehdytystä, mentor&esimieskoulutuksissa... Positiivinen palaute motivoi! Kampanja aloitettiin kysymällä ihmisten kokemus positiivisen palautteen määrästä. Tuloksia on käytetty kampanjan ulkoisena

motivaattorina – ihmiset tutkitusti kaipaavat lisää positiivista palautetta!

- **I love feedback -tarrat** ovat muodostuneet jo klassikoksi.
- Edellisen kampanjan innoittamana käynnistettiin uusi **I Love to ask Feedback** -kampanja. Palautteen kysyjä saa palautetta itse ja kannustaa muita samaan!
- **Asteikkokysymyksillä** pyritään tekemään palautteen antamisesta vaivatonta. ”Miten hyvin suoroidun äskeisestä asiakastapaamisesta, asteikolla 4-10? [toinen vastaa: 8] Ok, miten olisin voinut päästä 9:iin”. Koko organisaatio on opetettu käyttämään tätä työkaluna ja uusille asia opetetaan perehdytyksessä.
- Projektien säännöllisissä **Retrospective** -tapaamisissa annetaan välitöntä palautetta tiimin sisällä ja pyritään kehittämään yhteisiä työtapoja. Tilaisuuksia tuetaan yrityksen tasolta mm. tarjoamalla apua fasilitoinnissa koulutettujen agile coachien avulla.
- **FutuLabs-projekteissa** organisoimme tapahtumia, joissa Futuricen ulkopuolelta pyydetään ”kadun” ihmisiä testaamaan palveluitamme samalla seuraamme miten he toimivat.
- **Jokaisen työntekijän oma mentor/career coach** varmistaa esimiehen ohella henkilökohtaisen palautteen saannin (vastaus 7.).

#### Kiittäminen esimiehen toimesta:

- **Pieni tiimikoko** mahdollistaa päivittäisen, välittömän ja suoran palautteenannon kaikille.
- **Checkpoint-keskusteluissa** kahdesti vuodessa kaikki työntekijät saavat systemaattisen mallin mukaan palautetta esimieheltään ja syksystä 2011 lähtien myös omalta mentoriltaan tai career coachiltaan. Checkpointeissa käsitellään henkilökohtaisia tavoitteita ja asetetaan uusia sekä suorituminen suhteessa uramallitason ja roolin yleisiin vaatimuksiin.
- **Tiimipalavereissa** käydään läpi onnistumisia ja opittuja asioita noin kerran kuussa.
- Lisäksi on paljon innovatiivisia tiimikohtaisia käytäntöjä. Esimerkiksi eräällä tiimillä perinteenä kuukausittainen tiimitapaaminen, jossa **syödään kakkua, juodaan kuohuviiniä** ja kiitetään yhdessä toisiamme hyvästä työstä. Toiset tekevät kalaruokia yhdessä ja juttelevat bisneksestä.
- Esimies voi antaa yksilölle tai projektitiimille **”ad-hoc -bonuksia”** onnistumisista ja venymisistä. Palkinto voi olla rahaa (jotain satoja euroja), mutta mielellään jotain kekseliäämpää, esimerkiksi elämyksiä **shampanjan ja ravintola-lahjakorttien** muodossa. Tämä koskee kymmeniä henkilöitä vuodessa.
- **Ylennykset uramallilla, palkankorotukset.** Kymmeniä vuodessa.

Tavoitteena on, että työajat pysyvät aina normaaleina. Jos päivät venyvät, usein esimiehet osallistuvat, vaikka eivät varsinaisesti projektissa toimisikaan. Ylimääräisistä ponnistuksista palkitaan lakisääteisten lisäksi usein erityisbonuksin: rahalla tai vaikkapa shampanjapullolla.

**Asiakkaalta saatu suora palaute** on usein kaikkein parasta. Asiakkaita kannustetaan, jopa yllytetään avoimeen keskusteluun ja palautteen antoon. Ohjaamme säännöllisesti asiakkaita antamaan palautetta projekteistamme (palautelomakkeet, demotilaisuudet, projektien päätöstilaisuudet jne). Näin saamme luotua paljon tilanteita, joissa myös asiakas on kiittämässä tekijöiden työpanosta.

### Yhteiset kiittämismallit:

- **NEW Fututrip Amsterdam 2012.** Euroopan parhaan työpaikan saavutuksesta palkitsimme koko henkilökunnan – myös kaikki juuri aloittaneet – pitkällä viikonloppumatkalla Hollantiin viiden tähden hotelliin. Koko yhteisön palkitseminen katsottiin parhaiten arvoillemme sopivaksi. Yhteisesti kerätyt **FutuTrip** matkakuvat <http://www.eyeem.com/a/490525>
- Fututrip toimi myös hyvänä esimerkkinä **peer-tunnustuksen annosta**. Matkajärjestäjätiimi päätti palkita keskuudestaan eniten töitä tehneen henkilön ravintolalahjakortilla. Paras valokuva palkittiin suurennoksella voittajan itsensä valitsemasta kuvasta ja matkanjärjestäjille laulettiin kesken yhteisen illallisen.
- **Futubonus** (avattu vastauksessa 10a) on osaltaan venymistä palkitseva työkalu.
- **Projektitiimit** on ohjeistettu järjestämään **aloitus- ja lopetusjuhlallisuuksia**, joissa tutustutaan toisiin ja hauskanpidon lomassa saadaan suoraa palautetta suoraan asiakkaalta. Projektitiimeihin tullaan tutustumaan usein myös ulkomailta. Tilaisuuksissa on järjestetty esimerkiksi viininmaisteluilta, veneilyä, sukelluskurssi, ravintolailta jne.
- Yhteisissä tilaisuuksissa esim. FutuFridaylla **nostetaan esille poikkeuksellisia saavutuksia, aplodien kera**.
- **Opintonsa valmiiksi saaneita** muistetaan lahjoin ja julkisin tunnustuksin.
- Koko henkilöstöä muistetaan muutaman kerran vuodessa **joulu- ja kevätlahjoilla** verolainsäädännön puitteissa. Lahjoina on ollut mm. juoksutossut, reppu, biotakka, herkkupaketti.
- **Yhteisiä saavutuksia juhlietaan yhdessä** (vastaus numero 9).
- **Henkilöstön 5- ja 10-vuotislahjat**
- **Futupride-kampanja**. Edellisen vuoden GPtW Trust Index -kyselyn tulosten perusteella olemme käynnistäneet Futupride-kampanjan, jonka tarkoituksena on lisätä ylpeyttä futulaisuudesta, niin pienissä kuin suurissakin asioissa. Tämä tapahtuu pienillä sanamuodoilla, asioiden esiin nostamisella ja yhteisen innostavan päämäärän korostamisella.

Tiimejä kannustetaan aktiivisesti järjestämään kaikkiin omiin hyvin menneisiin hetkiin kakkukahveja, skumppatarjoiluja, ja kaikkea muuta villiä.

## 7. Kehittyminen

Miten organisaationne auttaa työntekijöitä löytämään ja kehittämään kykyjään, haastamaan itsensä ammatillisesti, edistämään uraansa ja/tai vahvistamaan henkilökohtaista kasvuaan?

**Futuricen strategia ja toiminta-ajatus perustuu ihmisten kasvulle ja kehittymiselle** – yrityksen kasvua ja kansainvälistymistä tavoitellaan, jotta myös ihmisillä on tilaa kasvaa ja edetä kaikilla toimipisteillä. Pyrimme aktiivisesti auttamaan kaikkia Futulaisia kehittämään itseään niin ammatillisesti, urallisesti kuin kokonaisvaltaisina ihmisinäkin. **Henkilöstön kehittyminen** ei ole vain keino toteuttaa liiketoimintastrategiaa, vaan **keskeinen strategia ohjaava vaatimus**.

Jatkuva kehittyminen on myös yksi keskeisistä arvoistamme (arvot avattu vastauksessa 1). Käymme jatkuvasti kehittymiseen liittyvää dialogia organisaation

sisällä sekä ulkopuolella asiakkaidemme ja muiden verkostojemme kanssa kehittämis- ja läpinäkyvyysarvomme mukaisesti. Jatkuvassa kehittämisessä heijastuu myös **välittämistemme** asiakkaista, työntekijöistä ja työn laadusta. Systemaattisista prosesseistamme huolimatta yksittäisten Futulaisten kehittymistä tehdään ihmislähtöisesti välittäen itse henkilöistä yli muiden intressien. Tukemalla esimerkiksi ihmisiämme Futun ulkopuolellekin vievissä urahaaveissa. **Luotamme** siihen, että ihmisten kehittyminen on ilman esimiesten määräysvaltaakin tukee koko firmaa ja sen kehittymistä. Organisaation kehittyminen on tehty **läpinäkyväksi**, ihmisten tavoitteet ja eteneminen, projektien opit, asiakaspalautteet jaetaan ympärillä olevien ihmisten kanssa kehittymisen vahvistamiseksi ja oppimiskokemusten jakamiseksi. Oheiset kehittymisen tukemiseen suunnitellut työkalut on rakennettu arvojemme ympärille:

### **Futurice Career Carrier (FCC) -ohjelma**

- Futurisella amatillista ja urallista kehitymistä toteutetaan erityisesti **Futurice Career Carrier (FCC) -ohjelman** puitteissa. FCC on HR-vetoisesti rakennettu malli, jonka tavoitteena on tarjota kaikille Futulaisille työkaluja lyhyen ja pitkän aikavälin amatilliseen ja uralliseen kehittymiseen. FCC:tä suunniteltaessa tavoitteina oli saada ammatillinen ja urallinen kehittyminen näkyväksi osaksi kaikkien arkipäivää ja innostaa työntekijät tukemaan toisiaan entistäkin paremmin. Keskeistä on myös ihmisten huomioiminen kokonaisvaltaisina ihmisinä, jatkuva oppiminen sekä osaamisen jakamisen vahvistaminen. FCC-mallin jatkuvasta kehittämisestä vastaa HR Greenhouse-mikrotiimi – joka kasvihuone-nimensä mukaisesti on suunnattu Futulaisten kehittämiseen ja kasvattamiseen – yhdessä Head of Excelenssien kanssa. **FCC:n peruselementit ovat Career Path Model (=uramalli), Mentorointi/Career Coaches, MAD ja Weekly :**). Nämä osa-alueet ovat avattuna alle (LIITE FCC-konsepti sekä uramalli):

### **Career Path Model**

- **Career Path** on Futuricen oma, yhdessä työntekijöiden kanssa kehittämämme, jatkuvan kehityksen kohteena oleva **uramalli**, joka tukee futulaisten ammatillista ja urallista kehittymistä. (Uramallista lisää vastauksessa numero 10a sekä LIITE Uramalli)

### **Mentorointi ja Career Coaching.**

- Jokaikisellä futulaisella on mahdollisuus **oman alansa mentoriin/career coachiin**. Uusille työntekijöille sopiva mentori valitaan perehdytysprosessin aikana (perehdytyksestä lisää kohteessa 2b). Vanhat työntekijät voivat vapaasti valita mentorinsa.
- Mentoroinnin tavoitteena on tukea futulaisten **amatillista ja urallista kehittymistä** kohti heidän ja organisaation tavoitteita.
- Mentorointijärjestelmän kautta jokaiselle Futulaiselle on mahdollista löytää hänen henkilökohtaiseen tilanteeseensa paras mahdollinen tuki ja apu. Mentoreiden rooli vaihtelee siis ihmisten tarpeiden mukaan välittämisen ja jatkuvan kehittymisen arvojemme mukaisesti. **Mentorinimikkeen alla mahtuukin Futuricella useita rooleja:** perinteinen mentor, coach, opettaja, sparraaja (ura- sekä ammatillinen kehittyminen), suunnan opastaja, työpari tai peilitoiminta sekä hugger eli kuuntelija.
- **Mentorit osallistuvat yleensä Checkpointteihin** (lisää kuvattu alla). Checkpointeissa futulainen sopii mentorinsa kanssa mentoroinnin tarkasta

sisällöstä, mentorin roolista ja siitä miten, minkälaisia ja kuinka usein mentoritapaamisia pidetään seuraavan 6 kuukauden aikana. Melko tavallinen järjestely on esimerkiksi kuukausittaiset **mentor-lounaat**.

- Mentororeilla on ammatilliseen, uralliseen kehittymiseen sekä henkilökohtaiseen elämään liittyviä **mentorointyökaluja** (LIITE Uramalli) sekä jatkuva **sparraustuki HR:ltä** käytössään.
- Mentoreita koulutetaan ja täydennyskoulutetaan kolme kertaa vuodessa MentorCampissa (lisää myöhemmin tässä vastauksessa). Mentorit valitaan esimiesten ja HR:n yhteistyöllä työntekijöiden omasta aloitteesta ja kiinnostuksesta ryhtyä mentoriksi. Futuricella on tällä hetkellä 30 aktiivista mentoria, joista moni on myös mukana rekrytointiprosessissamme. Muut työntekijät koulutetaan Checkpointteihin sekä mentorointiin kaksi kertaa vuodessa Checkpointteja edeltävillä FutuFriday-esityksillä.
- Koulutetut mentorit toimivat myös mentoreina yrityksen ulkopuolisille tahoille mm. Tampereella kansainvälisille opiskelijoille. Lisää mentoroinista Osaaja-lehden artikkelissa: <http://www.e-julkaisu.fi/oph/europassi-osaaja/> s.14

### Checkpoint-palaverit puolivuositain

- Jokaisella futulaisella on **kaksi kertaa vuodessa Checkpoint-palaverit** yhdessä esimiehen ja mentorin kanssa. Palavereissa katsotaan aluksi nopea katsaus menneeseen, minkä jälkeen keskitytään luomaan futulaisille pitkän aikavälin **visiota** sekä tavoitteita työntekijälähtöisesti. Jo uudet työntekijämme perehdytetään FCC-konseptiin (katso lisää vastauksesta 2b).
- Mentorit ja esimiehet tukevat työntekijän tavoitteiden luomista hyödyntäen firman ja tiimin strategiaa sekä visiota, mentorointityökaluja, uramalliamme ja johtantähteämme. **Kaikki tavoitteet ovat julkisia läpinäkyvyysarvomme mukaisesti** mahdollista näin muilta tulevan tuen työntekijöillemme, heidän matkallaan kohti unelmiaan. Tukea jokapäiväisessä työssä voi olla esimerkiksi projektien, työtehtävien valinnat, mentoroinnit, kollegoilta saatu sparraus ja palaute. Palavereissa luodaan työntekijälle myös lyhyen tähtäimen **välitavoitteita** jotka ohjaavat häntä kohti pitkänaikavälin visiota. Työntekijä omistaa itse tavoitteensa, vastaa niiden toteuttamisesta ja seurannasta sekä käy niitä läpi kuukausittain MADeissa sekä viikoittaisissa Weekly :):ssa. FCC tarjoaa tähän toki helpottavia työkaluja. (LIITE CheckpointMeetingSummary.ppt). Checkpointeissa keskustellaan avoimesti myös Futun ulkopuolisista urasuunnitelmista. Kehittymistä tehdään näin ihmislähtöisesti välittäen itse henkilöstä yli muiden intressien.
- **Osa tiimeistä järjestää** Checkpoint-palavereita edeltävän **ryhmächeckpointin**, jossa käydään tiimitasolla yhdessä läpi osaamisen vahvuudet ja heikkoudet. Tätä tietoa on sitten käytetty pohjatietona varsinaisissa futulaisten henkilökohtaisissa Checkpoint-palavereissa. (LIITE Ryhmächeckpoint kuvassa näkyy palaverin tuloksena syntynyt osaamiskartta.)

### MAD

- **NEW Company wide MAD hour** järjestetään joka kuukauden ensimmäisenä perjantaina järjestettävä FutuFriday alkaa yleisellä MAD-tunnilla. Kaikilla eri saiteilla Futulaiset kokoontuvat MAD-tuntina parhaana pitämänsä viiteryhmän – tiimi, projektitiimi, kompetenssialue – kanssa käymään läpi Checkpoint-tavoitteitaan. MAD – **Monthly Anonymous Developer** – tapaamisessa käydään **vertaisryhmäkeskusteluna, muiden sparraustuen saattelemana**

läpi:

- “Mitkä 6kk tavoitteeni ovat?”
- “Mitä pyrin edistämään viime kuussa
- “Miten kehityin ja mitä opin?”
- “Mitä **osatavoitetta** pyrin edistämään tässä kuussa?”

MAD on suunniteltu arvojemme mukaiseksi, sillä se lisää läpinäkyvyyttä ja auttaa alleviivaaman jatkuvan kehittymisen merkitystä. Se myös synnyttää luottamusta, kun omista henkilökohtaisista ura- ja ammatitavoitteista puhutaan julkisesti muiden kanssa. MAD auttaa ihmisiä pitämään tavoitteensa esillä, antaa aikaa pohtia niitä kuukausittain ja saa ihmiset lupaamaan muille mitä muutoksia pyrkii itse tekemään. (LIITE MAD.)

MAD mahdollistaa oppimisen ja osaamisen kehittymisen tekemisen näkyväksi osaksi arkipäivää. Tietämällä kollegan tavoitteet toiset voivat omilla toimillaan mahdollistaa toisen kehittymisen, tarjota sparrausta ja tukea sekä antaa kannustavaa palautetta. MAD mahdollistaa kollegojen ryhmätuen. Koulutettujen ja näkyviksi brändättyjen **MAD Coachien (LIITE MAD Coach kuva)** avulla autetaan henkilökuntaa MADien faciliitoinnissa ja laadukkaassa läpimenossa.

### **Weekly :)**

Pitkän aikavälin Checkpoint-tavoitteet ja siihen liittyvät kuukausittaiset välitavoitteet ovat firman sisällä **julkisesti näkyvillä weekly:** –tauluilla. Kaikki tiimimme kerääntyvät kerran viikossa weekly :) -taulujen ääreen kertomaan miten aikoo työviikon aikana matkata kohti Checkpoint-tavoitteitaan projektien ja työtehtävien parissa sekä jakamaan ja kuulemaan työviihtyvyyttä. Tulevan työviikon katsauksen lisäksi jokainen Futulainen kertoo miten edeltävä viikko on mennyt, mikä oli hyvää, mikä stressaavaa jne. Kaikki piirtävät viikkoa kuvaavan hymiön ja tekevät katsauksen tulevasta viikosta. Weekly Smileyssa luodaan ilmapiiriä, missä voidaan yhdessä tiimin kesken, luontaisesti, nostaa esille sekä ratkaista erilaisia mahdollisia epäkohtia ja ongelmatilanteita. Weekly :) perustuu ajatukseen että työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen sekä hyvinvointi on kaikkien tiimiläisten vastuulla eikä vain esimiesten. Weekly :):sta lisää vastauksessa 5C. (LIITE Weekly smiley teoriassa ja käytännössä)

**NEW Frontend Futurice Weeklies** on esimerkki siitä miten henkilökunta on omatoimisesti järjestäytynyt jakamaan oppejaan, kokemuksiaan ja suunnittelemaan tarjoaman kehityttämistä tietyn teknisen osaamisalueen ympärillä. Ryhmä toimii pilottihankkeena siitä, miten jatkossa pyritään epähierarkisessa mallissa kehittämään osaamistamme tietyillä tärkeiksi tunnistetuilla osa-alueilla. “Freaklies” on ryhmän itsensä mukaan: “An internal, weekly event for people interested in Web Frontend development & related stuff. Presenters and topics vary, very informal, beers will be had.”

**Futulaisten jatkuva kehittyminen on osa koko yrityksen strategiaa.** Futuricella ammatillinen kehittyminen tapahtuu pitkälti arjen työssä ylläkuvatun FCC-mallin tukemana. Jatkuva kehittyminen konkretisoituu esimerkiksi seuraavissa asioissa:

- **Kansainväliset asiakkaat ja toimistot (tytäryhtiöt) sekä asiakkaiden tiloissa työskentely eli Futunauttina toimiminen** (konseptista lisää vastauksessa numero 3) ovat loistava tapa tarjota mahdollisuuksia kehittyä ammatillisesti ja ovat myös kasvun paikkoja ihmisen elämässä kokonaisuutena.

- **Teknologiastategia** – Meillä ei rajoituta tiettyyn teknologiaan, vaan tarjotaan tiimeille mahdollisuus käyttää ja oppia laajasti uusimpia tekniikoita. Henkilöstö päättää pitkälti itse mitä teknologiaa missäkin käytetään ja kommunkoivat niitä toisilleen eri viestintäkanavia käyttäen. Osa strukturoituja osa vapaita.
- **Rekrytointipolitiikka** – Pyrimme löytämään ja kasvattamaan avaintehtäviin henkilöt talon sisältä. Kaikki Futulaiset on valittu siten, että uuden oppiminen ja jatkuva kehittyminen on keskeinen osa ammatti-identiteettiä ja motivaation lähde. Tärkeintä on ymmärtää ja tukea tätä sisäsyntyistä draivia.
- **Tarjoama** – Asiakastarjoamaa muokataan henkilöstön kehittämistarpeiden mukaan. Esimerkiksi tarjoamaa on laajennettu ohjelmistokehityksestä käyttökokemussuunnitteluun ja liiketoimintakonsultointiin.
- **Nuorille** tarjotaan paljon **vastuuta**. Tästä on erinomaisia kokemuksia ja huikkeitä kasvutarinoita. Esimerkiksi kesällä 2010 22-vuotias henkilö työskenteli projektipäällikkönä saavuttaen asiakkaan toimitusjohtajan luottamuksen ("[...] were awesome. Came in, got busy right ways and best of all had a can-do attitude.") ja korkean asiakastytyväisyyden: 4,94 (1-5).

**Päivittäisessä työssä oppimista** pyritään edistämään seuraavin keinoin:

- Pyritään tarjoamaan juuri sopivan haastavia työtehtäviä ja projekteja.
- **Mahdollistetaan laaja-alaiset roolit** suppeiden siilojen sijaan. Tätä tuetaan uramallin core compentece odotuksilla sekä horisontaalisen kehittymisen tukemisella Futuricella. (**LIITE Uramalli**)
- **Ohjelmistoprojektit tehdään agilein eli ketterin menetelmin**, jotka päättyvät aina projektitiimin **retrospektiveen**. Silloin käydään **yhdessä asiakkaan kanssa läpi**, mikä meni hyvin, mitä opittiin ja mitä ensi kerralla tehdään vielä paremmin. Nämä opit jaetaan koko henkilökunnalle.
- **Työkierto, tiimien, toimistojen ja projektitiimien jäsenten vaihtelut, asiakkaiden tiloissa työskentelyt, komennusmahdollisuudet Saksassa, Lontoossa** – näihin kannustetaan aktiivisesti esimies- ja mentorikoulutuksissa ja mahdollisuudet esitellään uusille futulaisille jo perehdytyksessä.
- **Julkiset Checkpoint-tavoitteet välitavoitteineen, mentorointi, MADit ja Weekly :) -rakenteet** tukevat päivittäistä oppimista.
- **Positiiviseen palautteeseen panostaminen, asteikkokysymyksen aktiivinen käyttäminen, Jolt-kiittäminen** (vastaus 6).
- **Futuway**-menetelmäkehityshanke (materiaalia liitteenä) parhaiden käytäntöjen jakamiseen
- HR-mikrotiimi Greenhouse lisäksi kaksi teknisen puoleln asiantuntijaa – **HoE, Head of Excellence** – varmistavat osaamiskehittymistä yksilön näkökulmasta. He ovat mm. järjestäneet alan huippujen pitämiä koulutuksia, toimivat kommunikaatiokanavat tiedon jakoon ja keskusteluun (Yammer, Skype)
- Laaja **kirjasto**, jota täydennetään aina toiveiden mukaan jatkuvasti. Kaikilla työntekijöillä on luottokortit, joilla jokainen voi **vapaasti ostaa** itseään kiinnostavia **kirjoja** tai muuta materiaalia.
- Osa tiimeistä harrastaa viikottaisia **osaamisenjakolounaita** joissa yksi ihminen kertoo muille mitä on oppinut tapahtumassa.
- Joissain tiimeissä käytetään **Rinki-nimistä viikkopalaveria** joissa jokainen vuorollaan esittelee muille jonkin käytännön ongelmansa ja hakee palautetta muilta.
- **Joka kuukauden FutuFridayn jälkeiset organisaatiotason Futu Show Case** joissa esitellään tuotoksia muille.
- **NEW Reference Stack** on dokumentaatio, joka tukee projektien tekemistä ja



oppimista nostamalla esille hyväksi havaittuja teknologiakokonaisuuksia ja herättämällä keskustelua. Reference stack:lla ei pakoteta ketään käyttämään tiettyä teknologiapinoa vaan suosittelemaan hyväksi havaittuja sekä ylläpitämään firmatasolla "best practises" -tietoisuutta.

## **Koulutukset**

Futurice on **oppiva organisaatio**, joka myös koulutuksessa pyrkii hyödyntämään omaa osaamista. Ulkopuolista asiantuntemusta käytetään tarvittaessa tukena. Kouluttaminen on yksi Futulaisten hyvä keino oppia ja kehittyä itse. Kuten aikaisemmin vastauksessa on tullut ilmi niin 90% Futulaisten oppimisesta tapahtuu päivittäisen työn sekä yllä lueteltujen keinojen avulla.

Pyrimme myös olemaan ihmisten kehittämisessä arvojemme mukaisesti avoimia myös ulospäin. Olemme aktiivisia luennoitsijoita niin Helsinginkin kuin Tampereenkin yliopistomaailmassa (lisää vastauksessa 10b). Annamme tilojamme vapaasti eri ammatillisten intressiryhmien käyttöön (esim. IxDA Helsingin tapahtuma). Järjestämme erilaisia ilmaisia koodauskoulutustilaisuuksia säännöllisesti joihin myös kilpailijamme ovat yhtälailla tervetulleita (WindowsPhone Hackathon Berliinissä, Meego Hackathon Tampereella jne...)

Erilaisia **koulutuksia** on tarjolla kaikille useita kuukaudessa. Koko henkilökunta osallistuu kuukausittaisilla Futufridaylla erilaisiin lyhyisiin PekkaKukka koulutuksiin ja osaamisenjakotilaisuuksiin. Näin varmistamme, että myös sisäisten funktioiden ihmiset kuulevat tekniset uutuudet. Uusien työntekijöiden kouluttaminen kaikilla toimistoillamme aloitetaan jo monipuolisesti perehdytysprosessin aikana (vastaus 2b). Yksi perehdytystilaisuuksista pitää sisällään myös asiakaskommunikaation, -palveluun ja -kokemukseen. Asiakaskokemuksesta on tulossa lähiaikoina lisäkoulutusta koko organisaatiolle Futunautteuden lisääntyessä (LIITE vastauksessa numero 3 antaa tästä lisäosviittaa).

**Esimieskoulutuksia** järjestämme tarpeen mukaan 1–2 vuoden välein. Edeltävä koulutus sisälsi kolmiosaisen leadership-koulutuksen lisäksi osa-alueet henkilöstöjohtamisesta, myynnistä, projektiportfolion hallinnasta ja sopimuksista. Ulkopuolisten kouluttajien ohella tärkeässä roolissa ovat yrityksen avainhenkilöt ja keskustelut yhteisen arvomaailman jakamiseksi. Mukana on kaikkiaan noin 40 henkeä: nykyisiä ja tulevia esimiehiä sekä kokeneempia asiantuntijoita. Lisäksi uusille esimiehille järjestämme aina perehdyttämiseen, johtamiseen, palautteen antoon, välittämiseen, mentorointiin jne. liittyvää koulutusta.

**Johtoryhmän coachaaminen** tapahtuu hallitusjäsenten ja konsultti Ville Viron toimesta. Johtoryhmän kehittämistä varten on kehitetty myös niin kutsuttu johtajantähti uramallimme jatkeeksi. Johtajantähtityökalusta lisää vastauksessa 5A ja 5C liitetiedostoiin.

**Mentorikoulutuksia ja MentorCampeja – mentoreita** koulutetaan ja täydennyskoulutetaan kolme kertaa vuodessa Futulaisten mentorointiin, ammatillisen ja urallisen kehittymisen tukemiseen, mentorointityökalujen kehittämiseen. Tilaisuuksissa jaetaan myös parhaita käytäntöjä mentorointiin liittyen.

Järjestämme säännöllisesti **sisäisiä presentaatioita ja keskusteluja** ajankohtaisista ja toivotuista aiheista. Aloite tulee yleensä aiheen asiantuntijoilta itseltään. FCC-konseptiin kuuluvissa checkpointeissa esille tulleet mentorointitoiveet otetaan myös huomioon sisäisiä koulutuksia suunniteltaessa samoin retrospektiiveissä sekä

asiakkailta tullut palaute. Edellisiä sisäisiä esityksiä ovat olleet: Web projektien teknologiakartointu ja -trendit, FutuOracle results, Windows 8, Analytics – what is it, anyway? Ja Continuous Deployment. Tilaisuudet videoidaan ja jaetaan intranetissä. Tilaisuuksien jälkeen käydään aktiivista keskustelua Yammerissa.

Vuoden 2011 Trust Index -tuloksien perusteella uusimme ohjeistuksemme ulkopuolisiin konferensseihin ja koulutustilaisuuksiin osallistumisesta. Ihmiset voivat nyt vapaasti valita mihin koulutuksiin osallistuvat ja kuinka usein 3x2 -ajatusmallin mukaisesti (avattu vastauksessa 5b). Koulutuksista tulee kertoa etukäteen muille intran koulutusivullamme ja muilla viestintävälineillä, jotta muillakin on mahdollisuus osallistua. Koulutuksissa ja seminaarissa käyneet jakavat myös jälkikäteen muille tapahtumassa oppimansa ja oivaltaneensa asiat läpinäkyvyyden ja jatkuvan kehittymisen arvojemme mukaisesti. **HoE, Head of Excellencet** tukevat myös koulutussuunnitelmia kohti organisaation 2015-visiota. Tähän liittyen olemme mm. järjestäneet syksystä 2010 lähtien **Certified Scrum Master -koulutuksia** koko henkilöstölle.

**Työntekijämme osallistuvat aktiivisesti alan tapahtumiin ja kansainvälisiin konferensseihin: Tässä esimerkkejä vuoden 2012 koulutuksista:** CSPO Course (Reaktor), Node.js training @ Nokia, Sitomo aamulataus x 10, Interaction 12, Service Design conference Espoo, Miller-Heiman refresher, Scan Agile, VikingPLoP conference, Lean Architecture (J.Coplien / Edutech), Asymconf, ICTexpo Helsinki, Middle Range Camp, Ketteryys&Testaus (Tieturi), Miller Heiman Large Accounts, CSM course (J.Coplien / TUT), CSPO course (J.Coplien / TUT), C++Now! (Aspen, CO), Turku Agile Day, Webshaped, Building Windows 8 Metro style apps using Visual C++ 11, Agile Seminar with Jim Coplien, Viestintä- ja vuorovaikutuskoulutus, Devaamo Summit 2012, Qt Contributors' Summit 2012, Miller-Heiman strategic selling, OKFestival, Treasure of Frontend Island, Sopimuksen laadinta ja tekniikka, Fronteers 2012, JSConf EU, PyCon Finland, ReaktorDevDay, Meeting C++, Microsoft WOWZAPP, CSM course (Heiramo), Henry Foorumi - työelämä vai työ ja elämä ja #LESS2012.

**NEW** Lisätäksemme henkilökunnan eturivin ketterän ohjelmistokehitysmaailmaosaamista palkkasimme Suomen kokeneimman kouluttajan Futulle. Hänen järjestämiinsä ulkoisiin koulutuksiin on Futulaisilla mahdollisuus osallistua. Jos kysyntä on suurta järjestetään erikseen vain Futulaisille tarkoitettuja kursseja. Kurssitarjonnassa maineikkaat Certified Scrum Master, Lean Startup ja Management 3.0 -kurssit.

**NEW** Käymme lisäksi Yammerissa henkilökunnan kanssa dialogia siitä keitä maailmanluokan suomalaisia it-alan osaajia haluaisimme palkata koko henkilökunnan kehittymisen tueksi.

### **Opintojen tukeminen**

**Moni Futulainen aloittaa meillä jo opiskelujen aikana. Tuemme työntekijöiden opintoja** jatkuvan kehittäminen, välittämisen-, ja kokonaisvaltaisen hyvinvointiarvomme mukaisesti seuraavasti:

- Mahdollistamme osa-aikaisen työn helposti.
- Joustamme työajoissa. Esim tentteihin valmistautumiseen järjestetään aikaa.
- Opintojen loppuunsaattamisen kannustaminen palkkaporkkanalla.
- Opintovapaamahdollisuudet henkilön tarpeiden mukaan.

- Koulu- ja opintokurssien järjestäminen Futulla, esimerkkinä vuosittainen Ohjelmistokehityskurssi.
- Jokainen opiskelija voi käydä mentorinsa sekä HR-työntekijöiden kanssa myös opiskeluihin liittyvää keskustelua.
- **NEW** Järjestämme kaksi kertaa vuodessa **ThesisCampin**, jossa kokenut diplomitoiden ohjaaja ja valvoja, dippatyökoulumme rehtori, auttaa kerralla joukkoa lopputyöntekijöitä samaan diplomityönsä valmiiksi kahdessa kuukaudessa. Camppi tarjoaa sopivan sosiaalisen paineen, taloudelliset kannustimet, asiantuntevan jatkuvan ohjauksen ja ryhmäfiiliksien. Niiden avulla lopputyö saadaan kerralla valmiiksi. Tämänkin vuoden aikana noin kymmenen futulaista saa dippaleirin avulla lopputyönsä tehtyä. (LIITE Masters Thesis Camp) ThesisCampin avulla saamme tarjottua ainutlaatuisen mahdollisuuden nuorille lahjakkaille opiskelijoille. Camppi on integroitu osa rekrytointipolitiikkaamme ja työhyvinvointia, sillä tyypillisesti lopputyön tekeminen tai sen tekemättömyys on työuran alussa olevan henkilön suurin stressin aihe.

#### **Muutamia yksittäisiä esimerkkejä kehittämisestä:**

- Futurice GmbH:n toimitusjohtaja aloitti Futuricella 2005 kesäharjoittelijana.
- Useat isommista organisaatioista meille siirtyneet henkilöt ovat kertoneet löytäneensä uudelleen oppimisen ja tekemisen ilon.
- Lukuisat työntekijämme ovat olleet puhumassa oman ammattialansa tapahtumissa: Tuomas Syrjänen (ITSFM 2010, SIME 2010, TKK:lla kahden kurssin luennointi), Michael Samarin (Nokia World, ÖreDev, Qt DevDays, etc. 2010), Mikko Heikelä (Symbian Towel Day, 2010), Paul Houghton (MindTrek 2010, Mobile Dev Camp), Mikko Viikari (StrategiaFoorumi 2010, 2011, Talentumin HR-koulutukset), Ville Saarinen (Rekrytointi-seminaari 2011), Hanno Nevanlinna (Etera henkilöstöpäivät 2011, MakeltGreat11, HaagaHelia, TKK)

**Vastauksen numero 4. liitteessä FutuStatus on lueteltu loppuvuoden 2012 puhujatilaisuuksia.**

## **8. Välittäminen**

8a. Millä eri käytännöin organisaatiossanne autetaan työntekijöitä tasapainottamaan työ, perhe ja muut elämänalueet? Kuvaa lyhyesti yrityksenne erityisiä ratkaisuja työaikajoustoihin ja vapaisiin, terveyteen ja hyvinvointiin, työpaikalla tarjottuihin palveluihin jne.

Yksi ydinarvoistamme, välittäminen (katso vastaus 1) näkyy paitsi johdon ja henkilöstöhallinnon toimintatavoissa myös työntekijöiden keskenäisissä suhteissa, suhteissa asiakkaisiin ja heidän sitoutumisessaan työhönsä. Välittäminen onkin hyvin omaksuttu ajattelutapa kuten myös Futuway – Futulainen tapa toimia – josta kuulemme kiitosta myös yrityksen ulkopuolelta kuten asiakkailta ja työterveyden yhteistyökumppaneiltamme. 3x2 -periaattemme (katso vastaus 3) mukaisesti **työntekijöidemme hyvinvointi on Futuricella itsearvoisen tärkeää, ei väline liiketoiminnan menestykselle.** Henkilöstön näkökulma huomioidaan kaikessa

päätöksenteossa, ei vain ”henkilöstöhallinnon alaisissa asioissa”. Ohjenuorana työntekijöitä koskevassa päätöksenteossa on yksilöllinen tasavertaisuus. Kuuntelemme jokaista ja pyrimme joustamaan jokaisen työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti, mutta kuitenkin tiukasti yhteisten pelisääntöjen puitteissa, ketään suosimatta tai syrjimättä.

**NEW** HR-Mikrotiimit (LIITE vastauksen 2a HR Microteams H2) ovat osaltaan toteuttamassa välittämistä käytännössä. HR-mikrotiimeihin kuuluvat HR-ihmiset kaikista toimipisteistä. Säännölliset kahden viikon välein tapahtuvat tapaamiset esimerkiksi Well-being, International HRM ja Introduction and Recruitment mikrotiimien kesken takaavat, että sovitut asiat menevät eteenpäin koko organisaation laajuisesti. Suuri osa tässä vastauksessa avatuista prosesseista, palveluista ja projekteista (kampanjoista jne.) kuuluvat juuri Well-being mikrotiimille. Kyseisen mikrotiimin missio on erityisesti Futulaisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukeminen. Well-being mikrotiimin tapaamisten yhteenvedot jaetaan lisäksi työsuojeluvaltuutetuille ja he myös vierailevat mikrotiimin tapaamisessa aina halutessaan (LIITE: Well-being Notes). Yleisesti ottaen HR-ihmiset kehittävät jatkuvasti itseään mm. Eteran (työeläkevakuutus Kumppanimme) Henry-jaoston koulutuksissa.

**Alla on esimerkkejä, miten hyvinvointia sekä työ ja vapaa-ajan tasapainoa tuetaan Futuricella.**

#### **Työaikajärjestelyt yleisesti Futuricella**

Meillä on **hyvin joustavat työajat**. Käytännössä meistä jokainen voi sopia projektitiiminsä kanssa hyvin vapaasti työaikansa toimistolla, kunhan työtehtävät tulevat hoidettua vapaus & vastuu -periaattemme mukaisesti. **Etätöiden tekeminen** on mahdollista. Skypen lisäksi uusi videokonferenssijärjestelmämme – yhteys on mahdollista jokaisen työkoneelta – tukee hyvin etätöiden tekemistä.

Pyrimme pitämään **työmäärämme normaaleina**. Luottamusarvomme mukaisesti uskomme Futulaisten vastaavan itse työajoistaan. Työntekijän lisäksi työtunteja seuraavat välittämisenäkökulmasta HR-ihmiset yhdessä esimiehen ja projektipäällikön kanssa. Jos jollakin meistä +/-saldo ylittää 40 tuntia, pyrimme selvittämään työtilanteen ja tarjoamme plustunnit palkallisina vapaina. Työsuhteen alussa meitä kaikkia kehoitetaan myös seuraamaan niin omia kuin kollegojemmekin työmääriä ja jaksamista. Tämä tapahtuu luontevasti viikoittaisissa tiimien Weekly :) :ssa (avattu vastauksessa nro 7) sekä varhaisen välittämisen mallin puitteissa (mallista lisää myöhemmin tässä vastauksessa).

#### **Henkistä ja fyysistä hyvinvointia työpaikalla ja vapaa-ajalla**

Futuricelaisten terveyttä ja hyvinvointia tuetaan paitsi työpaikalla myös sen ulkopuolella. Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi meillä kaikilla on mahdollisuus **kattavaan vapaa-ajan vakuutukseen** sekä **sairaanhoidovakuutukseen**. Vakuutukset kattavat kaikki vapaa-ajan aktiviteetit, kilpaurheilun sekä jo ennen Futuricen työsuhdetta alkaneet sairaudet. Työterveyspalveluissa yhteistyökumppanimme on Diacor, jolla on vastaanottoja lähellä Helsingin toimistoamme ja yhteistyökumppani myös Tampereella. Saksassa sekä Lontoossa työskenteleville komenusslaisillemme olemme hankkineet kattavat matkavakuutukset sekä varmistaneet laadukkaiden terveyspalvelujen olemassaolon kohdemaissa. Syksystä 2011 lähtien meidät kutsutaan myös vapaaehtoisein ikävuositarkastuksiin (25-, 30-, 35-, 40-, 45-, 50-, 55- ja 60 -vuotisina), jotta terveytemme ja hyvinvointimme seuraaminen olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta.

Työtiloissamme kiinnitämme erityistä huomiota työpisteiden ergonomiaan ja pyrimme jakamaan tietoa **hyvästä ergonomiasta**, jotta meillä olisi mahdollisimman hyvät työolosuhteet. Kaikilla toimipisteilla on järjestetty ergonomiakoulutusta ja ergonomiavastaavat järjestävät **jokaiselle uudelle työntekijällemme ensimmäisen työviikon aikana työpisteen ergonomiatarkastuksen. Lisäksi työterveysfysioterapeutti tarkastaa kaikkien työpisteiden ergonomian 4-6 kertaa vuodessa.** Jokaisen tarkastuskierroksen jälkeen saamme asiantuntijalta listan toivotuista ergonomiatarvikkeista – esimerkiksi erikoisnäppäimistöistä, hiiristä, työtuoleista. Niitä pyritään hankkimaan toimistolle mahdollisimman nopeasti. Voimme myös käydä koska tahansa työfysioterapeuttiemme luona tuki- ja liikuntaelimiin kohdentuvassa neuvonnassa ja opastuksessa. Fysioterapeuttimme on antanut meille myös **hyvän ohjeistuksen taukojumpasta.** Ohjeistus löytyy niin intrastamme kuin toimipisteidemme venyttelynurkkauksista. Tila mahdollistaa, että työntekijämme voivat venytellä/taukojumpailla sekä tehdä rentoutumisharjoituksia mihin aikaan tahansa työpäiviensä aikana omien toiveidensa ja tarpeidensa mukaisesti.

Hyvän työergonomian lisäksi pyrimme järjestämään meille myös muuten viihtyisän ja toimivan työympäristön esimerkiksi toimivilla **istuinpaikka- ja huoneratkaisuilla, viherkasveilla ja tauluilla.** Lisäksi toimistoillamme on useita alueita, kuten **kirjasto**, missä voimme rentoutua kesken työpäivän. Toimistoillamme on myös **puhelinkoppeja**, missä voimme työpäivän aikana hoitaa rauhassa myös henkilökohtaisia asioitamme. **Yhteiset ruokailutilat, saunaosasto**, pleikkarit sekä biljardipöytä, mahdollistavat myös mukavan oleilun työkavereiden kanssa. Työkaverit ovat monille Futuricelaisille myös hyviä ystäviä, bändikavereita ja pelitovereita. Tarjoammekin tilamme työntekijöidemme käyttöön myös työajan ulkopuolella. Esimerkiksi Tampereen toimiston tiloissa treenaa työntekijöiden oma bändi, Bad Finance.

Toimistoillamme on kaikkien käyttöön myös **vaatekaappeja sekä vaatteidenhuoltovälineitä**, jotta työvaatteita voi näppärästi säilyttää myös toimistolla ja tulla esimerkiksi pyöräillen töihin. **Toimistojemme sijainnit ja toimitilat valitaan aina ottaen huomioon maisemat, kulkuyhteydet, lounas- ja urheilupaikat sekä vapaa-ajanviettomahdollisuudet.**

Kaikki eivät työskentele kuitenkaan toimistoillamme ja siksi asiakkaan tiloissa työskenteleviä työntekijöitämme varten on luotu **Futunaut-konsepti.** Välittämisarvomme ulottuu konkreettisesti myös näin toimistojemme seinien ulkopuolelle. Esimiesten lisäksi Futunauteistamme ja heidän tarpeistaan eri kaupungeissa huolehtivat ergonomiakoulutuksen saaneet HR-asiantuntijamme, jotka vierailevat kaikissa asiakastiloissamme säännöllisin väliajoin huolehtien työntekijöidemme kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Futunaut-kokonaisuus joka kattaa kaikkia Futulaisia yli toimipisterajojen on esitelty tarkemmin vastauksessa numero 3 ja 5.

Hyvät työtilat ja ergonomia eivät yksin riitä fyysisen hyvinvoinnin ylläpitoon. Kannustamme kaikkia liikkumaan ja pitämään huolta fyysisestä kunnostaan. **FutuOlympialaiset** järjestettiin jo neljännen kerran tänä kesänä. FutuOlympialaisten ideana on, että työntekijät suunnittelevat ja toteuttavat Futuricen sponsoroimia urheilutilaisuuksia, joihin kaikki saavat osallistua. Urheiluvaihtoehtoja on koko kesäkauden ajan viikottain. Kolme ahkerimmin liikkunutta palkitaan syyskuussa FutuOlympialaisten päätösjuhlissa. Liikuntaan kannustamisen lisäksi olympialaisten aikana tutustumme toisiimme ja pääsemme kokeilemaan työkavereillemme tärkeitä vapaa-ajanharrastuksia helposti ja vaivattomasti heti työpäivien päätteeksi. FutuOlympialaisten lajikoikeudet alentavat myös kynnystä aloittaa uusia harrastuksia.

Futuricella on myös erilaisia ryhmäliikuntamahdollisuuksia ympäri vuoden. Futuricella on esimerkiksi kaikille avoin **viikoittainen sulkapallovuoro** sekä **jalkapallo-, sähkö- ja juoksuryhmä**. Keräämme jatkuvasti ideoita muiden liikunta-aktiiviteettien järjestämiseen. Säilytämme toimistollamme myös **jalkapalloja ja mölkkytarvikkeita**, joita voimme lainata koska tahansa. Henkilökunta järjestääkin omatoimisesti erilaisia urheiluaktiiviteetteja käyttäen hyödyksi firman tarjoamia tilanteita ja ennen kaikkea kommunikaatiokanavia (vastaus 4). Toiminta on täysin "järjestäytymätöntä", mutta erittäin aktiivista ja jatkuvasti kasvavaa. Tästä esimerkkinä olemme osallistuneet useamman kerran esimerkiksi Tour-De-Helsinki pyöräilytapahtumaan, Kilometrikisaan, Naisten kymppi -juoksutapahtumaan, Mommilan soutukisoihin ja Jukolan suunnistuskilpailuihin. **NEW** Yksi työntekijöistämme koulutettiin opintovapaansa aikana myös BodyPump liikunnanohjaajaksi ja päätti perustaa oman FutuPump -ryhmän. Ensimmäisellä kerralla sali oli täynnä ja pumpeja järjestetään lisää (LIITE FutuPump.)

Aktiivinen liikkuminen vaatii myös lihahuoltoa. Saamme mukavat **alennukset hierontapalveluista 200 metrin päästä toimistoltamme Helsingissä ja Tampereella. Sama pätee myös kampaaja- ja parturipalveluihin. Palveluja on mahdollista käyttää myös työpäivän aikana.** Syksystä 2011 lähtien olemme järjestäneet parturikampaajan ja hierojan myös toimistoillemme säännöllisin väliajoin. Samoja mahdollisuuksia pyrimme järjestämään parhaillaan myös ulkomaan toimipisteillemme. Lisäksi toimistojemme venyttelynurkkaukset tukevat lihahuoltoa.

Liikunnan lisäksi hyvinvointimme kannalta tärkeää on hyvä ja oikeanlainen ravinto. Tätä olemme tukeneet mm. luennolla oikeanlaisesta ravinnosta. Toimistoidemme ympäristöissä on erinomaisia lounasravintoloita, joihin **lounaskorttimme** käyvät. Lisäksi kaikissa toimistoissamme ja asiakkaan tiloissa työskenteleville Futunauteille järjestetään **joka keskiviikko yhteinen, maittava aamupalanoutopöytä**. Aamupalan yhteydessä keskustelemme yhteisistä asioista ja vietämme aikaa keskenämme. Kerran kuukaudessa, palkanmaksupäivänä, meillä on lisäksi koko henkilökunnan **FutuFriday -tilaisuus**. Lisäksi meillä on toimistoillamme sekä asiakkaan tiloissa aina **tuoreita hedelmiä, kahvia, vitamiinijuomia sekä teetä** sekä muita kuivaruokatarvikkeita (esim. myslä, maitoa, leipää, pähkinöitä jne.) saatavina välipaloiksi niin työntekijöille kuin asiakkaillemmekin. Futuricella kokoontuu myös **Food Club**, johon kokoontutaan keskustelemaan ravinnosta ja tietenkin kokkaamaan ja maistelemaan hyvää, laadukasta ruokaa ja eri maiden keittiöiden erikoisuuksia.

### **Työ- ja perhe-elämän yhdistäminen**

Viime vuosina **perheellisten työntekijöidemme määrä on kasvanut** ja se on tuonut mukanaan uudenlaisia tarpeita työelämän ja vapaa-ajan tasapainottamiseen.

**Suhtaudumme avoimesti pidempiin perhevapaisiin.** Tarjoamme lapsien syntymien yhteydessä kolmen viikon palkallisia isyyslomia 1 viikon palkallisen TES-määräyksen sijaan. Lisäksi tänäkin vuonna meillä lähes kaikki tuoreet ja isät ovat pitäneet myös Kelan-tukeman 3-4 kuukauden isyys- ja hoitovapaan, joiden aikana työsuhde-edut jatkuvat. Toimimme erittäin joustavasti myös lasten sairastapauksissa ja voimme jäädä hyvällä omatunnolla kotiin lasten sairaspäivinä. Kotona voi tehdä myös etätöitä, jos lapsi ei ole pahasti sairas. Lisäksi työntekijöidemme toiveiden mukaisesti jokaisen työntekijämme on mahdollista käyttää Kodinavuxin ja Sivilian sairaan lapsen hoitopalveluja. Ulkomaan toimipisteillemme kehitämme vastaavia palveluja parhaillamme paikalliset lain- ja verosäädökset huomioonottaen.

Olemme havainneet, että perheelliset kaipaavat hieman erilaisia vapaa-ajan aktiviteetteja, kuin esimerkiksi opiskelijat. Olemme järjestäneetkin heille **FamilyFriday -perhetilaisuuksia**, esimerkiksi sirkuksiin, piknikeille ja sisäleikkipaikkoihin. Suurta suosiota ovat saaneet myös toimistolla järjestettävät FamilyFridayt, jolloin perheen pienemmät pääsevät tutustumaan vanhempiansa työpaikkaan. Syksyllä 2011 eräs työntekijöistämme toi paikalle kokonaisen päiväkotiryhmän.

Huomioimme myös **naimisiinmenot sekä lasten syntymät lahjoin ja yhteistilaisuuksin toimistolla**. Olemme myös tehneet Tallinnan matkan, jossa mukana olivat työntekijöidemme lisäksi myös heidän perheensä. Olemme myös järjestäneet muutamille työntekijöillemme **työtiloja Turkuun ja Lappeenrantaan** tukeaksemme heidän henkilökohtaisia perhetilanteitaan.

**Tuemme myös Saksan ja Lontoon pitkäaikaisille ulkomaankomennuslaisille perheen tai avopuolison mukaan lähtemistä esimerkiksi lennoilla, kielikursseilla, asuntoeduilla ja vakuutuksilla sekä expatperehdytyksillä. Rahallisen tuen lisäksi** expatit ja toimistojen välillä muuttavat FutuMoverit saavat tukea asunnon etsimiseen, uuteen kaupunkiin totuttautumiseen sekä muihin yksilöllisiin tarpeisiin niin ennen muuttoa kuin muuton jälkeenkin. **NEW** Lisää päivitetystä On-Boarding perehdytyksistä ja seurantahaastatteluista vastauksessa 2b.

### **Työ- ja opiskeluelämän yhdistäminen**

Yksi tärkeä henkilöstöryhmä meillä on opiskelijat, joille pyrimme järjestämään erittäin joustavat työolosuhteet. **Osa-aikaiset opiskelijamme** voivat sopia oman esimiehensä kanssa vapaasti **viikoittaisista työmääristä ja työajoista**. Välitämme opiskelijoidemme **opiskelujen etenemisestä**; esimerkiksi tänä vuonna olemme järjestäneet yli kymmenelle työntekijällemme **diplomityöaiheen ja ohjaajan Futuricelta** sekä mahdollisuuden palkalliseen, diplomityön tekemiseen vastauksessa 7 kuvatun diplomityöleirimallimme mukaisesti. Projektityömääriä ja ajan jakamista opiskelun ja työn välillä seurataan muutenkin aktiivisesti ja esimerkiksi koeviikkojen ajalle pyritään tarvittaessa raivaamaan aikaa.

Olemme lähellä opiskelijoita myös osallistumalla korkeakoulujen kursseille. Esimerkiksi Aalto Teknillisen korkeakoulun kanssa yhteistyössä teemme projektityötä kurssien suhteen yhteistyötä. Parhailaan meillä on menossa toimistollamme Ohjelmistokehityskurssiin kuuluva projekti, mihin monet opiskelijoistamme osallistuvat ja saavat näin opintojaan eteenpäin. Tavoitteenamme on, ettei työtä tehdä opiskelujen kustannuksella.

### **Hyvinvoinnin ja viihtyvyyden seuraaminen Futuricella**

Pyrimme saamaan säännöllisesti tietoa hyvinvoinnistamme ja viihtyvyydestämme. **Voimme koska tahansa kertoa ajatuksistamme, toiveistamme ja huolistamme esimiehille, tiimiläisille esim Weekly :) :ssa, HR-ihmisille, työsuojeluvaltuutetuille, työhönopastajille tai mentoreille/career coacheille (lisää vastauksessa 5).**

Lisäksi olemme viimeisen neljän vuoden aikana järjestäneet **koko organisaation kattavia henkilöstötyytyväisyyskyselyjä**. **NEW** Viime keväästä lähtien ne on järjestetty kuukausittaisten 90SecPulse -kyselyjen muodossa. Aiheina ovat olleet

mm. FamilySurvey sekä Futunautit. 90SecPulseista kerrottu enemmän vastauksesta 5a. FamilySurvey lähetettiin työntekijöidemme kautta heille tärkeille ihmisille, puolisoille ja perheenjäsenille. Tarkoituksena oli selvittää heidän kokemuksiaan ja näkemystään Futuricesta työpaikkana. Välittäminen ei siis rajoitu vain toimistojemme seinien sisälle vaan arvokasta näkemystä saadaan myös ihmisiltä, jotka tuntevat työntekijämme. Vastauksia tuli 57 yhden viikon aikana. Tulosten perusteella olemme järjestäneet mm. luentoja FutuFridayn jälkeen, jonne voi tulla puolison tai avocin kanssa (lisää myöhemmin). (LIITE: Luottamukselliset 90secPulse FamilySurvey ja FutuTrip.)

Kyselyjen tulokset sekä kehitysideat esitellään koko henkilöstölle aina FutuFridaylla organisaatiotasolla, sekä toimipisteittäin ja tiimeittäin tiimipalaverissa. **Viemme organisaatiotason tuloksia, kehitysideoita ja palautetta aktiivisesti eteenpäin koko organisaation voimin 3x2 -ajatusmallimme puitteissa.** Viimeisen kolmen vuoden ajan toinen vuosittainen henkilöstökyselymuotomme on ollut GPtW-kysely. Kesäkuussa 2011 organisoimme myös Diacorin kanssa henkilöstön voimavarojen kartoituskyselyn (HVVK-kyselyn). Luottamuksellisen kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöidemme hyvinvointia ja terveydentilaa, motivoida meitä kaikkia kiinnostumaan omasta hyvinvoinnista ja terveydestämme sekä puuttua mahdollisimman varhain mahdollisiin terveysongelmiin. Lisäksi kyselyn tulosten tavoitteena oli Futuricen työterveyshuollon ja työhyvinvoinnin palvelujen kehittäminen.

Eri kautta tulleiden toiveiden pohjalta olemme viime aikoina **panostaneet myös työntekijöidemme elämänhallinnan tukemiseen.** Olemme organisoineet tietoisu- /luentosarjoja mm. seuraavista aiheista: uni & vireys sekä terveelliset elämäntavat. Luento ajankäytön- sekä stressinhallinnasta on tulossa loppuvuonna. Luentoja pääsee seuraamaan kaikista toimipisteistämme, ja myös perheenjäsenet ovat tervetulleita mukaan. Lisäksi suunnittelemme tällä hetkellä uusille isille ja äideille suunnattua luentosarjaa tukeaksemme paremmin työntekijöidemme työ- ja perhe-elämän yhdistämistä. Työntekijöidemme kokonaisvaltaista elämänhallintaa tuemme myös FCC-konseptiin kuuluvien koulutettujen mentorien sekä mentorointityökalujen avulla. Myös varhaisen välittämisen malli, koulutetut työterveyslääkärit, -sairaanhoitajat ja psykologit ovat käytettävissä.

### **Avoin dialogi työviihtyvyydestä ja -hyvinvoinnista**

**Käymme jatkuvaa, avointa dialogia organisaatiossamme kehittääksemme työhyvinvointiasioitamme paremmiksi.** Keskustelua tukeaksemme perustimme vuonna 2011 Yammeriin koko henkilökunnan käytössä olevan well-being, work safety & working environment -keskusteluryhmän.

**Weekly smiley** –palaverit – Kaikki tiimimme kerääntyvät kerran viikossa weekly :) taulujen ääreen jakamaan ja kuulemaan työviihtyvyydestä välittämisen- ja läpinäkyvyysarvomme mukaisesti. Jokainen kertoo miten viime viikko on mennyt, mikä oli hyvää, mikä stressaavaa jne. Kaikki piirtävät viikkoa kuvaavan hymiön ja tekevät katsauksen tulevasta viikosta. Jotkut puhuvat vain tiukasti töihin liittyvistä asioista ja toiset avaavat rohkeasti myös kotiin liittyviä asioita, jos ne vaikuttavat työsuoritukseen. Näin luodaan ilmapiiri jossa esimies ei ole ainoa joka pyrkii auttamaan ongelmatilanteissa vaan tehtävä on koko tiimin yhteinen. Esimies voi käyttää weekly :) tilaisuutta myös arvioidessaan omaa "läheisyyttään" työntekijöihin: jos työntekijä piirtää erilaisen hymiön kuin oletit niin oletko ollut riittävästi "iholla"? Lisämateriaalina kuva Weekly smiley -taulusta.

Viiikoittaisia weekly smileja meillä tukee vuonna 2011 käyttöön otettu **Diacorin**



**Varhaisen Välittämisen -toimintamalli.** Tämä esimiesten työkaluna toimiva malli edistää avointa ja luottamuksellista kommunikaatiota esimiesten ja tiimiläisten välillä vaikeistakin asioista sekä pyrkii ennaltaehkäisemään työkykyyn ja -yhteisöön liittyviä ongelmia. Varhaisen välittämisen malli sisältää myös onnistuneen työhönpaluumallin pitkien poissaolojen jälkeen. Malli madaltaa kynnystä keskustella työntekijöiden kanssa muun muassa poikkeuksellisista työtuntimääristä, työsuorituksen heikkenemisestä tai sairaspöissaolojen määrästä. Välittäminen ei ole kuitenkaan vain esimiesten tehtävä, vaan on koko työyhteisö pitää huolta ja välittää toisistaan. (LIITE vastauksen 5c Varhaisen välittämisen malli)

Lisäksi meillä on käytössä **viikoittaiset tiimipalaverit** sekä kerran kuukaudessa joltakin toimipisteistämme FutuFridayna järjestettävä ”ask-the-CEO-half-an-hour” -tilaisuus, missä toimitusjohtajalle voi esittää kysymyksiä sekä keskustella ajankohtaisista asioista mukavan tarjoilun kera yhteisessä ruokailutilassa. Tilaisuus videoidaan aina, jotta Tampere, Berliini ja Lontoo voivat seurata esityksiä ja olla aktiivisesti mukana keskustelussa. Tasaisin väliajoin toimitusjohtaja käy pitämässä kyselytunnit myös paikanpäällä Tampereella ja Berliinissä. Pääsääntönä on myös, että **tiiminvetäjien ovet ovat aina auki**, jotta heidän kanssaan voi koska tahansa mennä keskustelemaan asioista. **Sisäisten funktioiden työntekijät** pyrkivät myös painottamaan jo ensimmäisten viikkojen aikana järjestämässään perehdytystilaisuuksissa, että heille voi aina tulla puhumaan asiasta kuin asiasta.

8b. Millä tavoin tuette työntekijöitänne merkittävässä elämäntapahtumissa (henkilökohtainen kriisi, perheenjäsenen sairaus, lapsen syntymä, naimisiinmeno jne.)? Voit myös kertoa yksittäisiä esimerkkejä ja tarinoita käytössänne olevien käytäntöjen ohella.

Työntekijä otetaan huomioon aina ihmisenä ja yksilönä merkittävässä elämäntapahtumissa tasapuolisuutta noudattaen kaikilla toimipisteillämme. Tällaisia tilanteita varten meillä on myös apunamme luomiamme tukimalleja ja -prosesseja. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioiminen kattaa työntekijöidemme eri elämänosa-alueet välittämisarvomme mukaisesti. Parhaan mahdollisen tuen, esim kriisitilanteissa, kykenemme antamaan yhteistyöllä: HR, esimiehet, työterveyshuolto, tiiminjäsenet ja mentorit. Toki keskustelut, suunnitelmat ja seurannat käydään aina luottamuksellisesti työntekijän omat toiveet huomioonottaen.

**Edelliseen vastaukseen 8a lisäyksenä:**

**Weekly** :) -palavereiden avulla on mahdollista halutessaan kommunikoida muille tavallista stressaavammasta henkilökohtaisista tilanteista, jolloin työkaverit pystyvät ottamaan tilanteen huomioon auttamalla kantamaan työtaakkaa, vaatimalla vähemmän ja vain kysymällä ”Miten menee, haluatko jutella?”

**Diacorin laadukkaat yksityislääkäripalvelut ovat käytettävissämme.** Aikaisemmin mainitut, **kattavat vakuutuksemme** tarjoavat meille laajan turvan niin työ- kuin vapaa-ajallakin. **Työterveyslääkäriämme on myös ohjeistettu tarjoutumaan tarvittaessa luottamukselliseksi keskusteluavuksi ja ohjaamaan myös työterveyspsykologin tapaamiseen.**

**Henkilökohtaisissa kriisitapauksissa**, kuten lähiomaisen kuollessa tai sairastuessa

vakavasti, henkilöstöä tuetaan kaikin mahdollisin tavoin henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet huomioiden. Tällaisissa tilanteissa on esimerkiksi tarjottu **pitkiäkin vapaita töistä, psykologien ja eri lääkäriverkostojen tukea, keskusteluseuraa sekä lakimiespalveluita.**

**Myös kansalaisuudenhakuprosesseja ja muita viranomaisasiointia on tuettu aktiivisesti.**

Lisäksi meillä on aina mahdollista sopia myös lyhennetyistä ja kevennetyistä työtehtävistä työntekijän tarpeiden mukaisesti sekä sapatti-, opintovapaista ja muista pidennetyistä lomista. Diacorin kanssa yhteistyössä suunnitellut varhaisen välittämisen - ja työhönpaluumallit tukevat myös työntekijöitämme henkilökohtaisissa ongelma- ja kriisitapauksissa.

**Työntekijöiden taloudellisissa kriiseissä avuksi on tarjottu lainoja sekä työsuhdeasuntoja.** Meidän on aina mahdollista saada myös palkkaennakkoja niin halutessamme. **Myös plustunnit on mahdollista saada rahana palkallisten vapaiden sijasta.**

**Avioitumiset sekä lasten syntymät muistetaan kotiin lähetettävien persoonallisin lahjoin sekä koko firman allekirjoitetuin kortein.**

**Osa perheellisistä työntekijöistämme tekee myös 4-päiväistä työviikkoa yhdistääkseen paremmin työ- ja perhe-elämänsä.**

**Raskaana oleville työntekijöillemme tarjotaan myös mahdollisuutta vaihtoehtoihin, kevyempiin työtehtäviin palkan pysyessä ennallaan.**

Toiveemme asuinpaikkakunnasta saattavat muuttua elämäntilanteiden myötä. Näitä toiveita tiedustellaan säännöllisesti mm. nettikyselyjen avulla. **Meillä pyritään toteuttamaan työntekijöiden toiveita työskennellä ulkomailla sekä muilla paikkakunnilla mikäli se vain on mahdollista.** Työtiloja järjestetään muille paikkakunnille sekä siirtoja Helsingin, Tampereen ja Berliinin toimipisteiden kesken.

## 9. Juhlistaminen

Millä tavoin organisaatiossanne pyritään tekemään työn tekemisestä hauskaa ja tukemaan yhteisöllisyyttä? Kertokaa, millä tavoin organisaatiossanne juhlistetaan yksittäisten tiimien ja/tai koko yrityksen onnistumisia?

Futurice perustettiin ajatukselle, että töissä kuuluu olla hauskaa. Oleellista työn hauskaksi tekemisessä on pitää huoli, että **ihmiset viihtyvät keskenään ja projekteista saa kiksejä ja iloa.** Välittäminen on kulttuurissamme keskeistä ja meillä arvostetaan hymiöiden ja hymyjen huomioimista. (weekly :) vastaus 7.)

Onnistumiset työssä ja projekteissa sekä yksityiselämässä jaetaan ja niistä iloitaan yhdessä. Hyvin menneitä hankkeita ja (joskus myös epäonnistuneita) ovat ihmiset juhlineet illanvietoilla ja hankkimalla yhteisiä lahjoja, lentäviä kaloja ja kaiken maailman muita leluja. Positiivinen kierre synnyttää työpaikan, jossa ihmiset itse pienin asioin ja teoin viihtyvät ja kiittävät, että taas on maanantai. Juhlistaminen ja arjen katkaisu tuo myös työntekoon uutta energiaa.

3x2 -mallin mukaisesti kaikilla työntekijöillä kaikilla toimipisteillä on vapaus ja **valta vaikuttaa työympäristönsä** hauskuuteen ja viihtyvyyteen esimerkiksi tapahtumien ja toimistolelujen muodossa (3x2-malli katso vastaus 3). Työympäristön kehittäminen yhdessä on hauskaa ja tukee yhteisöllisyyttä huomaamatta. Esimerkiksi Tampereen toimistolla keittiö maalattiin mukavammaksi työntekijöiden voimin ja vain siksi, että yhdessä puuhailu on kivaa! Avoin ja salliva ympäristö kannustaa siihen, että työntekijät ovat aktiivisia ja järjestävät itse pientä ja hauskaa pitkin viikkoa.

Erilaisilla **tiimitapahtumilla** on suuri merkitys koheesion luonnissa. Tapahtumiin osallistuu ja osallistutetaan niin Futulaisia, asiakkaita kuin mahdollisesti samassa projektissa työskenteleviä kilpailevien yritysten työntekijöitä. Uskomme, että yhtä ja samaa projektia rakennettaessa tulee kaikilla olla hauskaa. (vastauksen 1 Happiness cycle) Arvoistamme läpinäkyvyys on tässäkin asiassa tärkeintä (katso Futuricen arvot vastauksesta 1.) Jakamalla jokainen pieni ja suuri onnistuminen koko firman kanssa luodaan ympäristö, jossa viihdytään ja joka ruokkii positiivista onnistumisen kulttuuria. Juhlistaminen asiakkaiden kanssa voimistaa ylpeyden tunnetta organisaation sisällä ja vie viestiä hauskaasta työpaikasta myös ulospäin. Viime kesäkuussa kiitimme asiakkaitamme lähettämällä heille kuvaviestejä juhlabrunsseiltamme jokaiselta toimipisteeltä sekä fyysisesti kiinnittämällä lakanan Helsingin toimiston ulkoseinään (Sisäisiä kommunikaatiokeinoja on lisäksi esitelty vastauksessa 4.)

#### **Itse päivittäiseen työntekoon tuodaan hupia pienin keinoin:**

- **positiivinen, välitön palaute** (vastaus 6)
- **yhdessä tekeminen**, yksin puurtamisen sijaan - parityöskentely, workshopit, daily-palaverit tiimin kanssa
- **pienet, oivaltavat asiat**: ostetaan jätskit tiimille, lähdetään piknik-lounaalle puistoon, tehdään hauskoja pientaideteoksia seinälle
- Työntekijät huomioivat toinen toisiaan ja levittävät **välittämisen ilmapiiriä**. Tämä voi olla vaikka itse tehty cappuccino työkaveri työpisteelle toimitettuna
- **Hauskat kampanjat ja kilpailut**: Quality Time -wc-taulut, "November Game" tylsien taloushallinnon prosessien kehittämiseen, tietoturvakampanja (vastaus 4)
- hauskat esitykset FutuFridaylla (katso vastaus 4)

**Säännöllisiä yhteisiä tapahtumia järjestetään paljon.** Tapahtumia järjestetään koko yritykselle yhteisesti, toimitilakohtaisesti ja tiimikohtaisesti. Näin rakennetaan yhteisöllisyyttä, jota on erityisen tärkeää vaalia autonomiseksi rakennetussa työympäristössä. Yhteiset tapahtumat rakentavat osaltaan läpinäkyvyyttä ja pitävät yllä keskusteleva ja luottamuksellista ilmapiiriä. Ihmisten on myös helpompi välittää toisistaan, kun he näkevät säännöllisesti. Kuvia tapahtumista löytyy esimerkiksi Facebook-, Twitter -ja Vimeo -sivuiltamme (katso vastaus 1). Kaikki tapahtumat koskevat kaikkia työntekijöitä kaikilla toimistoilla. Kun kaikki eivät voi aina juhlaa samassa tilassa, otetaan käyttöön videoyhteydet. Pienet aktiviteetit ja harrastekerhot vaihtelevat toimistoilla olevien ihmisten kiinnostusten mukaan:

- Perinteiset **Futubileet** järjestetään kerran vuodessa syksyllä. Kaikki voivat kutsua bileisiin kavereitaan ja asiakkaitaan. Joitakin Futubileet 2012 kuvia on jo julkaistu: <http://www.flickr.com/photos/futurice/sets/>
- Tiimejä tuetaan järjestämään **omannäköisiä tiimitapahtumia**. Näissä eventeissä on esimerkiksi tänä syksynä sovitettu strategian tekoa moderniin afrikkalaiseen taiteeseen, verrattu laatua oluen panemiseen, suunniteltu tiimin tulevaisuutta kokkikoulussa tai kerätty yhteistä vauhtia sienimetsässä.

Kaikkien käytössä olevat luottokortit mahdollistavat myös hyvin extempore-tapahtumat.

- Koko organisaation yhteisissä **Kesäjuhlissa** liikutaan usein luonnon helmassa: järvenrantamökillä tai veneilemässä. Leikkiä, laulua, ruokaa, juomaa, saunomista. <http://www.flickr.com/photos/futurice/sets/>
- **Pikkujoulut** vietetään toimipaikkakohtaisesti. Perinteinen illan kohokohta on hulvaton näytelmäkilpailu. Monenlaista jouluisia ja tonttuisia ohjelmaa.
- **FutuFriday** ja **PayDayPizza** on kaikkien yhteinen lounas- ja jutteluhetki kerran kuussa
- **Uusien työntekijöiden illanvietto**, jossa juhlietaan uutta työpaikkaa. Aiheet ja ideat vaihtelevat. Uusien työntekijäiden illassa on käyty keilaamassa ja katsomassa ilotulituskisoja. Tämän jälkeen syödään hyvin ja vietetään iltaa yhdessä.
- **Futubeer** joka perjantai, jolloin juhlistamme olemassaoloamme kollegoidemme kesken. Naposteltavaa, olutta, saunaa, xboxia, biljarida, kavereita, juttelua jne.
- **FutuOlympics** – koko kesän ajan järjestettyjä urheilutapahtumia
- **FamilyFriday** – perhetapahtumat koko firmalle muutaman kerran vuodessa.
- **Peli-illat** – vähintään kerran kuukaudessa
- **Urheilutapahtumat ja -joukkueet** Urheiluporukoita on joka makuun jalkapallosta beach volley pomputteluun. Uusimpana porukkana on FutuPump, jonka vetäjänä toimii Futuricen työntekijä. (LIITE vastauksen 8a liite FutuPump)
- **Projektien Retro** –tapahtumat, joissa käydään läpi onnistumiset ja mahdolliset parantamisen kohteet.

Lisäksi tiimit järjestävät omatoimisesti monenlaista ohjelmaa vastaavassa hengessä. Kaikilla tiimiläisillä on luottokortit, joten tiimihappennekejä voi kuka tahansa järjestää helposti. Ohjelmassa on ollut esimerkiksi teekkarispeksi-näytelmiä, kartingia, mönkijäajeluita, purjeveneilyä ja saunomista luomutilalla ja stand-up –komiikkaa.

#### **Yhteisiä saavutuksia juhlietaan yhdessä**

- **NEW** 2012 Euroopan parhaan yrityksen titteliä juhlimme lokakuussa koko firman kanssa pitkällä viikonlopulla Hollannissa. 137 henkeä lähti mukaan kaikilta toimistoilta. Kuvia matkalta: <http://www.eyeem.com/a/490525> Kuvista valittiin myös valokuvauskilpailun voittaja.
- **Futuricen 10-vuotista taivalta** juhliittiin 5.11.2010 FutuBileiden yhteydessä. Kaikilla oli mahdollisuus kutsua mukaan myös ystäviä.
- Tampereen sightseeing-kierros toimiston avaamisen yhteydessä 2009 ja vuonna 2012 Tampereen uuden toimiston tupaantuliaisiin osallistujia oli kaikilta toimipisteiltä.
- Koko firman yhteinen matka tutustumaan Berliinin toimistoon FutuPride-teemalla 2011 alkukeväästä.
- Aina ei kuitenkaan päästä koko porukalla matkalle. Silloin ollaan lähetetty postikortteja toimistoille ja ihmisille kotiin sekä videotervehdyksiä maailmalta. (LIITE: Greetings from London.)

**NEW Futuradio** on hyvä esimerkki sallivan ja kannustavan kulttuurin mahdollistamasta koheesiota lisäävästä, hauskaista hankkeesta, jonka idea on tullut henkilökunnalta itseltään. "Oma pop-up-radioasema olisi mahtava juttu." Keskusteluissa esiin tullutta villiä ideaa ryhdittiin miettimään tarkemmin ja radioasema alkoi kuulostaa toteutettavissa olevalta. Sen todettiin olevan 3x2-periaatteen mukainen ja ryhdyttiin tuumasta toimeen. Mukana oli kaikkien toimipisteiden ihmisiä äänittämässä radio-ohjelmia haluamistaan aiheista:

haastattelemassa muusikoita, kilpailevien yritysten työntekijöitä, miksaamassa musiikkia jne.

Syyskuun alussa 2012 Futuradiota sai seurata kahden viikon ajan analogisesti radioaaltoilla Helsingissä ja Tampereella. Nettiradio ja Podcastien kautta FutuRadio soi sekä Suomessa että ulkomailla. Se into, millä futulaiset suunnittelivat ja toteuttivat ohjelmia puhumattakaan siitä, miten muiden ohjelmia kuunneltiin ja hehkutettiin oli käsittämättömän upeaa. Ylpeys yhteisestä projektista näkyi sosiaalisen median kanavissamme sekä organisaation sisällä että ulkona ja kuului ihmisten kertomuksista. Monet jakoivat sen hienon tunteen, kun ajaa autolla ja radion näytössä lukee "Futurice". Työkaveri on juontamassa aamun ohjelmaa.

FutuRadiosta lisää <http://www.futuradio.fi/> ja blogikirjoituksesta "Beginners Guide to Start an FM Radio Station in Finland" <http://blog.futurice.com/a-beginners-guide-to-starting-an-fm-radio-sta>

## 10. Menestyksen jakaminen

10a. Kuinka yrityksessänne edistetään henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua? Olemme kiinnostuneet erityisesti:

- Palkitsemistavoista, joita henkilöstö pitää ainutlaatuisina tai erityisinä (esim. tulospalkkio-, voitonjako- ja bonusohjelmat, henkilöstön osakkuudet)
- Periaatteista ja käytännöistä, jotka edistävät työntekijöiden ja esimiesten/johdon tasapuolista kohtelua.

Perusajatuksemme on se, että **yrityksen menestys jaetaan koko yhteisön kesken**. Perusteet rahalliselle ja aineelliselle palkitsemiselle, kuten palkoille, bonuksille ja palkkioille, ovat läpinäkyvät ja tasa-arvoiset. Pyrimme siihen, että kaikki ymmärtävät, miten he voivat yksilönä vaikuttaa yrityksen menestykseen ja miten he vastavuoroisesti hyötyvät yrityksen menestyksestä.

Futuricen palkitsemisen ja menestyksen jakamisen mallit on sidottu yrityskulttuuriimme ja arvoihimme: palkitseminen on läpinäkyvää, ihmisistä välittävää sekä luottamusta osoittavaa. Palkka- ja palkitsemistapoja myös kehitetään jatkuvasti. Arvomme välittyvät myös itse palkitsemistavoissa. Esimerkiksi tuoreet hedelmät, parhaat kahvit ja hyvät toimistotilat kertovat samaa viestiä kuin FutuBonuskin – välitämme työntekijöistämme. (Futuricen arvot katso vastaus 1.)

Palkitsemisen kehityksessä mietimme, ovatko mallit reiluja ja motivoivatko ne oikeasti tekemään oikeita asioita. Kehitystyö perustuu sekä henkilöstöltä kerättyyn palautteeseen että henkilöstöjohdon jatkuvaan kouluttautumiseen ja aktiiviseen tiedonkeruuseen myös yrityksen ulkopuolelta. Esimerkiksi **peer-to-peer -palkitsemismallin** ideoiden keräämisen vaiheessa paljastui, että ihmiset halusivat mieluummin antaa kollegalleen erikoisemman esinepalkinnan kuin rahapalkinnon. Lahjaksi valikoitui Jolt-kola, jota ei saa enää ostettua Suomesta. Jolt-palkinnolla kuka tahansa voi palkita kenet

tahansa. Palkitsija antaa samalla myös palautetta ja kertoo miksi tai mistä toinen on palkintonsa ansainnut. (Katso vastaus numero 6.)

Palkitsemismalli ja uramallit ovat kaikkien saatavilla ja niitä käydään yksilöllisesti läpi vähintään kaksi kertaa vuodessa mm. Checkpoint-kehityskeskusteluissa. Malli on yhtäläinen kaikilla Futuricen toimipisteillä ja se on toteutettu kussakin maassa ja toimipaikassa vallitsevan lainsäädännön sekä palkkatason mukaan. Välitämme ihmisistämme ja pyrimme välttämään sellaisia suoritusperusteisia palkitsemiskäytäntöjä, jotka saavat ihmiset tekemään liikaa töitä.

**Palkkauksemme perustuu omaan uramalliimme, joka on olennainen osa FCC-konseptia (malli avattu vastauksessa numero 7 liitetiedostoiin).**

Uramallin perustuu henkilön vastuisiin ja jakautuu vastuun laajuuteen perustuen eri tasoihin. Uransa alussa henkilö vastaa omasta työstään. Tasojen toisessa päässä vastuu on jo koko yrityksestä 3x2-ajattelumallin mukaisesti.

Esimies esittää tasomuutokset kaksi kertaa vuodessa Checkpointteja edeltävissä ULPPA-palavereissa (avattu myöhemmin tässä vastauksessa), missä varmistetaan koko organisaation läpäisevä yhtenäinen linja ja henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu. Uramallista ja eri tasoihin kohdistuvista core competence -odotuksista löytyy lisää tietoa vastauksen 7 liitteestä Uramalli. Uramallimuutokset ovat sidottu ihmisen henkilökohtaiseen kehittämiseen Futuricen arvojen mukaisesti.

Poikkeuksellista mallissamme on se, että emme erottele myyjiä, managereita tai ohjelmistokehittäjiä omiin kasteihin. Perinteisesti ohjelmistoyrityksissä ihmisen urakehitys menisi seuraavasti. Ohjelmistokehittäjä (vastaa vain omasta työstään) -> projektipäällikkö (vastaa projektista) -> Myyjä tai tiiminvetäjä (vastaa tiimistä) -> Johtaja (vastaa liiketoimintayksiköstä tai yrityksestä). Meillä pyritään siihen, että kaikki voisivat toimia uramallin kaikilla tasoilla. Ohjelmistokehittäjäkin voi olla vastuussa koko yrityksestä tai merkittävässä roolissa asiakkaalla Hän voi esimerkiksi toimia sisäisenä ”hyvän työn” julistajana, tutkia ja promota uusia teknologioita, kouluttaa muita, olla aktiivisesti mukana rekryämässä tulevaisuuden huipputekijöitä ja tietenkin vaikuttaa kehittämällä uramalliamme.

Uramallissa korkeammilla tasoilla olevilla henkilöillä kuuluu palkkaan erillinen osa, joka määräytyy taloudellisen menestyksen lisäksi henkilöstötyytyväisyydestä ja asiakastyytyväisyydestä (3x2 -arvomaailma, joka avattu vastauksessa numero 3). **Tulospalkkaosa** on käytössä johdolla, myyjillä ja myös senioriasemassa olevilla asiantuntijoilla. Itsehajautuvaa työtä tekeville senioreille tulokseen perustuva palkanosa helpottaa henkilökohtaisten tavoitteiden asetantaa sekä mahdollistaa palkitsemisen yrityksen voittoon perustuen. Tulospalkkaosuus on kuitenkin maltillinen noin 10-20%. Vaikka Futuricella kaikki kantavat vastuuta kokonaistuloksesta, tyypillisesti seniorirooleissa on suurempi rooli yrityksen kokonaistuloksesta ja täten tulospalkka on rakennettu ohjaamaan fokusta siihen. Malli on sama

kaikilla toimipisteillä ja maissa. Tulospalkkamalli on rakennettu arvomaailmamme mukaan siten, että vain yhteen hiileen puhaltaminen, muiden tukeminen ja osaamisen jakaminen kannattaa, sooloilusta ei palkita ja on näin reilu, välittävä, läpinäkyvä ja luottamusta herättävä.

Käymme kahdesti vuodessa jokaisen henkilön läpi esimiehen, yksikönvetäjän, HR:n ja toimitusjohtajan kanssa **ULPPA**-nimisissä (uralevelin päätöspalaveri) palavereissa. Läpikäynnissä katsotaan tulisiko ihminen siirtää uudelle tasolle uramallissa laaja-alaisesti kerätyn palautteen pohjalta (esimies, kollegat, asiakkaat, MADit jne). Jos kyllä niin henkilön palkka muuttuu vastaavasti. Tavoitteenamme on, että kukaan ei joudu ikinä pyytämään palkankorotusta vaan luottamus on vahva siihen, että tasot muuttuvat itsestään kun kehitystä on tapahtunut. Mallin toimivuudesta kertoo, että kuluneen vuoden aikana yksikään työntekijä ei ole tullut ehdottamaan itselleen palkankorotusta.

Pyrimme seuraamaan alan palkkatasoja ja –kehitystä varmistaaksemme palkkatasojemme kilpailukykyisyyden. Lähteinä käytämme esimerkiksi TEKin, Mercerin palkkastatistiikka sekä rekrykandien palkkatoiveet. Vuoden 2011 Trust Index kyselyn tulosten perusteella panostimme paljon kokonaispalkkauksemme analysointiin ja kehittämiseen alkuvuodesta 2011. Kehitimme tulosten perusteella myös yhteistä bonusjärjestelmäämme Futubonusta.

**Futubonus** on koko yrityksen laajuinen, yhteinen ja tasa-arvoinen bonus-ohjelma, johon pääsevät mukaan kaikki vuoden työsuhteessa olleet. Futubonuksen tavoitteena on antaa kaikille työntekijöille reilu osuus yrityksen tuotoista ja ohjata ihmiset pitämään mielessä liiketoiminnan kannattavuus. Bonusrakenne riippuu siitä mitä strategisesti halutaan kunakin vuonna tavoitella. **NEW** Vuonna 2012 Futubonus on toiminut seuraavasti: Joka toinen kuukausi maksetaan menneiden kahden kuukauden EBIT -prosenttimäärän mukaisesti lisää kuukausipalkkaa. Lisäksi firman yhteiseen matkakassaan maksetaan 10% maksetusta kokonaisbonusrahasummasta. Lokakuussa 2012 teimme Fututrip –matkan Amsterdamiin. Saimme kerättyä Futulaiset yhteen kaikilta toimipisteiltä. Futubonuksen osa, Fututrip, motivoi myös yhteisöllisesti ja saadaan aikaan “me tehtiin se” -fiiliksiä. Työmme on tiimityötä ja Futubonuksilla ohjataan kaikki puhaltamaan yhteen hiileen.

**NEW Henkilöstöanti** Futurice on viimeisen parin vuoden ajan ostanut omia osakkeitaan itselleen. Syksyllä 2012 järjestimme ensimmäisen säännölliseksi tarkoitettuista henkilöstöanneista. Haluamme jakaa yrityksen voittoja laajemmin, luoda näkyvyyttä yrityksen kokonaistilaan ja rahankäyttöön, jakaa yrityksen kasvusta tulevaa arvonnousua ja synnyttää entistä sitoutuvampaa omistajuutta. Anti on järjestetty vahvasti arvomaailmamme mukaisesti: henkilöstöä on kuultu sopimusmalleissa, sopimuksissa ei ole ajallisia rajoitteita ja osakkeiden merkintäoikeutta ei ole rajattu senioriteetin mukaan vaan kaikki ovat tasavertaisia. Ensimmäisessä vaiheessa vaihtoi 2.3% yhtiön osakkeista vaihtoi omistajaa. 35 Futulaista merkitsi osakkeita kaikilta toimipisteiltä.

**Muut palkkiot ja bonukset.** Muut rahapalkkiot ovat taloudellisesti vähäisempiä ja niillä palkitaan yksittäisen yksilön tekemää hyvää työtä.

- **Rekrytointibonus:** Mikäli henkilö kokee, että hän on vaikuttanut positiivisesti uuden Futuricelaisen rekrytoimiseen, hän saa rekrytointipalkkion (1000 euroa) uuden työntekijän aloittamispäivän jälkeen.
- **Skumpat, lahjakortit, Jolt –palkitseminen** (vastaus 6.)

**FutuClubs** Kuka tahansa voi perustaa kerhon valitsemansa aiheen ympärille ja kutsua sinne muut mukaan. FutuClubit palkitsevat ihmisiä rahan sijasta kokemuksilla, elämyksillä ja laadukkaalla ajanvietteellä. Ne myös viestivät yrityksen arvomaailmaa. Kaikilla saiteilla on erilaisia Clubeja ja tapaamisryhmiä. Osallistujat päättävät keskenään 3x2 –mallin mukaisesti, mitä kuluja Futurice maksaa. Joitain esimerkkejä kerhoista: elokuva-, viski- ja ruokaklubit, robotin rakennusporukka, futsal-joukkue, futisjoukkue, sähköjoukkue, Futupump-ryhmä, oluenpanijat, kuoro, bändi jne.

Työsuhde-edut Meillä kaikki työsuhde-edut ovat kaikkien käytössä, koska emme halua luoda eriarvoistavia etuja. Kaikki eivät voi hyötyä kaikista eduista yhtä paljon. Olemme myös päättäneet, että tarjoamme minkä tahansa työntekijämme ehdottaman edun ja tarjoamme sen muillekin tietyin ehdoin. Edun verotekniset edut annetaan **kokonaan** henkilölle itselleen, jos yrityksen kustannukset henkilön palkkauksessa pysyvät vakioina. Esimerkiksi vuokraetu on työntekijällemme verotekninen etu. Palkanmaksuprosessi toki muuttuu raskaammaksi koko ajan, mutta ihmisten tyytyväisyys korvaa vaivan. (LIITE vastauksen 7. Uramalli – sisältää myös henkilöstöeduistamme.)

Alla lisäksi lista muista **Työsuhde-eduista**. Edut ovat samat kaikilla toimipisteillä sekä Futunauteilla, jos ei muuta mainita.

- Vapaus päättää viimekädessä itse lomista, sapateista, lyhennetystä viikosta jne...
- Kattava IF vakuutus (sairaus, tapaturma (myös vapaa-aika ja vanhat vammat)
- Sairaalan lapsen hoitopalvelut (työntekijän halutessa, tuemme vanhemman kotiin jäämistä)
- Kolmen viikon palkallinen isyysvapaa
- Kännykkäetu, 620eur/24kk puhelinbudjetti
- Liikunta- ja Virike-setelit
- Lounassetelit
- Työmatkasetelit (HKI – muiden toimipisteiden alueilla mahdollisuutta työmatkojen tukemiseen ei tällä hetkellä ole)
- Työsuhdevuokra-asunto
- Työsuhdeauto
- Viikottainen kattava aamiainen
- Futufridayn ilmainen lounas kerran kuussa (pizzaa, sushia, kebabia, salaattia)
- Laadukkaat kahvit, teet, virvoitusjuomat ja mehut
- Keksit, pähkinät ja muut naposteltavat
- Aina tuoreet hedelmät



- Futubeer perjantaisin ilmaista limua ja kaljaa, myös Futuricen omaa olutta
- Futuclubs urheilu- ja harrastekerhot ja mahdollisuus perustaa mieleisensä
- Pelipaidat
- Tiimipäivät, kesäjuhlat, futubileet, joulujuhlat sekä Familyfriday-tapahtumat
- Toimistotilojen lainaus omiin illanviettoihin
- Saunatilojen lainaus pyyhkeineen ja juomineen omiin illanviettoihin ja juhliin (HKI)
- Kampaaja ja hieroja toimistolla säännöllisesti (HKI – toteutetaan toimiston koon ja palvelujen kysynnän perusteella)

10b. Kuvaile yrityksenne vapaaehtoistyö-, ympäristö- tai muita yhteiskuntavastuuhankkeita – kerro erityisesti työntekijöiden osallistumisesta hankkeisiin ja/tai valota, minkälaista arvoa työntekijänne kokevat hankkeista saavansa.

**Haluamme monilla tavoin vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaamme.** Vaikuttaminen tapahtuu Futuricen arvojen ja toimintatapojen mukaisesti. Meillä on laajempia painopistealueita ja teemoja, joihin haluamme yhteiskunnassa vaikuttaa.

Vaikuttaminen tarkoittaa meillä sitä, että välitämme yhteiskunnasta, jossa toimimme ja haluamme osaltamme sitä myös kehittää. Merkittävin vaikuttamisen keino meillä on **läpinäkyvyys**, sillä jaamme mielellämme osaamistamme, toimintamallejamme ja ajatuksiamme laajalle yleisölle niin yritysmaailman, julkisen sektorin, että yliopistomaailman puolella. Arvojemme mukaisesti edistämme **jatkuvaa oppimista** ja kehittymistä laajalla rintamalla mm. yliopistojen kautta. Annamme myös yksilöille paljon vapautta vaikuttaa ja toteuttaa niitä asioita, mitkä ovat kunkin sydäntä lähellä. **Luotamme** työntekijöihimme ja siihen, että vapaus toimia myös motivoi tekemään hyvää. Hyväntekemisessä otamme huomioon 3x2-ajatusmallimme mukaisesti päätösten vaikutukset nyt ja tulevaisuudessa. (Futuricen arvot vastauksessa 1.)

Yhteiskunnallisessa vaikuttamisessamme on seuraavia painopistealueita:

1. **Työelämän kehittäminen**
2. **Opiskelijat & nuoret**
3. **IT-alan kehittäminen**
4. **Suomalaisen julkisen sektorin kehittäminen**
5. **Mahdollistetaan yksilön vaikuttaminen ympäristöönsä**

**Työelämän kehittäminen** on meille tärkeää, koska uskomme kaikkien hyötyvän paremmin voivista, avoimemmista, jatkuvaan kehittämiseen pyrkivistä, välittävistä ja reiluista työyhteisöistä. Tärkeintä on tietysti luoda ja ylläpitää Futuricen työyhteisön ja –ympäristön hyvinvointia. Kerromme hyvän

työpaikan hyödyistä myös muille ja vaikuttamme opiskelijoiden, päättäjien, kilpailijoidemme, muiden yritysten ja asiakkaidemme kautta niin Suomessa kuin maailmallakin.

Tämän päivän **opiskelijat ja nuoret rakentavat Suomen tulevaisuuden**. Uskomme että hyvällä koulutuksella, osaamisella ja oikealla välittävällä asenteella Suomi menestyy myös tulevaisuudessa. Haluamme olla tukemassa tätä kaikin keinoin.

**IT-alaan vaikuttamisen** taustalla on näkemys siitä, IT-alan merkitys suomalaiselle yhteiskunnalle ja taloudelle on aivan keskeistä nyt ja tulevaisuudessa. IT tarjoaa perinteiselle teollisuudelle, vaikkapa konepajalle, keinon hakea kilpailukykyä ja erottautumista maailmassa, jossa valmistus siirtyy halvemman kustannustason maihin. IT tarjoaa myös tehokkuutta ja tuottavuutta yritysten toimintaan. Näemme, että suomalainen IT-ala kaipaakin kuitenkin muutosta selviytyäkseen. Perinteinen tapa ratkaista IT-ongelmia on ostaa massoittain "käsipareja" halvemman työn maista. Tämä ohjaa kehittämistyön lopulta pois sieltä, missä luotuja palveluita lopulta käytetään. Koemme vahvasti, että osa työnkuvaamme on olla muuttamassa tätä ajattelutapaa ja tuoda esille uusia ratkaisuja ja ajattelumalleja.

Haluamme vaikuttaa **Suomen julkiseen sektoriin**. Se on keskeisessä roolissa suomalaisen yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Laadukkaita palveluita täytyy pystyä tarjoamaan tehokkaasti kaikille. Verorahoilla toteutetut suuret kehityshankkeet on mahdollista toteuttaa kustannustehokkaasti.

Kulttuurimme ja arvomme antavat ihmisille vapauden ja kyvyn tehdä päätöksiä. Se mahdollistaa sellaisten hankkeiden toteuttamisen, jotka eivät suoraan liity ydinliiketoimintaamme tai yksilön toimenkuvaan. Tämän **yksilön vaikutusmahdollisuuden** ja yrityksessämme vallitsevan voimakkaan yhteiskuntatietoisuuden innoittamana lukuisat futuurlaiset ovat osallistuneet yhteiskuntaa parantaviin hankkeisiin ja toteuttaneet niitä itse. Osa niistä on muuttunut systemaattisesti Futuricella toteutettaviksi hankkeiksi. Hankkeista lisää vastauksen lopussa.

### **Futurice tapa vaikuttaa – konkreettisia toimia**

Fokusoimme tekemistämme nimeämällä päähankkeen. Päähanke on usein vahvoja mielipiteitä nostava aihe, johon useampi futuurlainen kokee pystyvänsä osallistumaan ja vaikuttamaan. Päähankkeen tarkoituksena ei ole estää muita hankkeita tai vaatia kaikkien osallistumaan hankkeeseen. Tavoitteena on ennemminkin luoda yhteistä suuntaa ja kerätä kulloisestakin aiheesta aktiivisesti palautetta. Alla on esitelty painopistealueitamme konkreettisten esimerkkien kautta.

**1. Vuoden 2012 pääyhteiskuntahankkeemme on ollut Suomalaisen työelämän parantaminen.** Uskomme, että paras tapa Futuurlaisille vaikuttaa laajemmin ihmisten hyvinvointiin, on pyrkiä parantamaan työelämää myös oman työympäristön ulkopuolella. Materiaalit ja mahdollisuus ovat kaikkien

käsillä. Hanketta viedään eteenpäin jakamalla Futuricen käytäntöjä sekä osallistumalla yhteiskunnallisiin hankkeisiin.

### **Futun käytäntöjen jakaminen ja jatkuvaan kehittämiseen innostamisen**

Vuoden 2012 aikana

- olemme järjestäneet tai olleet puhujina lähemmäksi 60 tilaisuudessa kertomassa kaikki käytäntömme ja vastaamassa kaikkiin esitettyihin kysymyksiin ilman rajoja. Puhujina on toiminut moninainen joukko futulaisia. (LIITE Vastauksen 4 FutuStatus)
- Olemme aktiivisesti kutsuneet ihmisiä ja organisaatioita meille vierailuille (Helsinki, Berliini & Tampere). Yleisössä on ollut mm. kilpailijoita, eri ammattikuntien kattojärjestöjen ryhmiä henkilöstöjohtajista opettajiin, valtion tahoja jne.
- Lisäksi olemme olleet mukana kaupunkien tilaisuuksissa sekä eri ministeriöiden henkilökuntakehityshankkeissa puhumassa ja keskustelemassa.
- Työntekijöillä on ollut mahdollisuus kutsua omia viiteryhmiään meille vierailuille ja hakemaan innostusta omaan työyhteisöönsä. (Futu on tarjonnut tilat, ruuat, juomat ja alustanut tilaisuuden Futuricen omien käytäntöjen esittelyllä. (LIITE: Futu hyvä työpaikka.ppt) Muutamana esimerkkinä näistä ammattiryhmävierailut, Nice Tuesday- ja Keskustanuorten vierailu.
- Jaamme avoimesti hyvän työpaikan kokemuksia ja käytäntöjämme muille yrityksille omalla toimialalla ja sen ulkopuolella:
  - Olemme esiintyneet Eteran henkilöstöpäivillä.
  - Osallistumme aktiivisesti työelämän AllStars tapaamisiin.
  - Olemme avanneet menetelmiemme mm. UPM palvelukeskuksen sekä OP-Pohjolan johtoryhmäläisille.
  - Teemme yhteistyötä henkilöstön kehittämisestä Fondian kanssa.
  - Julkaisemme blogikirjoituksia toimintatavoistamme.
  - Järjestämme yritysvierailuta toimistollamme.
- Osallistumme jatkuvasti ohjelmistokehityksen, designin ja it-palvelutuottamisen tapahtumiin ja seminaareihin sekä järjestämme näitä ammattilaisten tapaamisia itse.

### **Yhteiskunnallisiin hankkeisiin osallistuminen**

Pyrimme vaikuttamaan selvästi suurempaan joukkoon Suomalaisia työntekijöitä olemalla mukana mm. Valtioneuvoston 2030 tulevaisuuden selonteko hankkeessa Työelämän parantaminen ja Tekesin vetämässä 2020 Euroopan paras työelämä -hankkeessa. Lisäksi Futuricen työntekijän aktiivisuuden innoittamana suunnittelemme 925 – Redesigning Nine to Five -porukan kanssa kuinka vaikuttaa työmarkkinajärjestöihin positiivisella tavalla. (925 – Redesigning Nine to Five: <http://www.alykastyo.fi/tag/925> )

Suomalaisiin päättäjiin vaikuttamme mm. yhteistyössä Tekniikan Akatemian

kanssa. Lainaamme heille tilojamme ja kerromme millaisia vaatimuksia modernissa yrityksessä työskentely asettaa opiskelijoille.

## 2. Opiskelijat, nuoret, yliopistomaailma

Olemme todennäköisesti yksi tiiviimmin opiskelija- ja oppilaitosyhteistyötä tekevä yritys kokoluokassamme. Tavoitteena on tarjota opiskelijoille osaamista, informaatiota työelämästä ja Futuricen tavasta toimia, verkostoida opiskelijoita ja työntekijöitämme sekä pitää hauskaa yhdessä!

Teemme yhteistyötä Aalto-yliopiston, Helsingin Yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston ja Tampereen yliopiston sekä Haaga-Helian AMK:n kanssa.

- Vuosittain n. 20 yhteistyötilaisuutta yliopistojen eri järjestöjen kanssa
- Yhteistyö opiskelijakiltojen kanssa
  - Monivuotinen Tietokillan pääsponsor (Aalto)
  - Athenen pitkäaikainen yhteistyökumppani. Sponsoroimme esim. uuden kiltahuoneen kalustusta, vuosijuhlaa ja -kirjaa (Aalto)
  - Teekkarispeksin tukeminen useana vuonna (Aalto)
  - Tietoteekkari kilta TiTe:n kanssa rekrytointiyhteistyö (TUT – Tampereen teknillinen yliopisto)
- Olemme jo monta kertaa osallistuneet Aalto yliopiston ohjelmistokehitys projektikurssille. Kurssin puitteissa olemme rahoittaneet, tarjonneen työvälineet ja tilat joukolle opiskelijoita, jotka ovat luoneet jonkin lähtökohtaisesti avoimen lähdekoodin ohjelmistototeutuksen. Kurssi on monille ensimmäinen kontakti työelämään.
- Futurice tarjoaa harjoitustyömahdollisuuksia n. 20 opiskelijalle vuodessa.
- Futuricelaisia on vuosittain vierailevina luennoitsijoina yliopistoilla. (Aalto, TUT)
- Osallistumme useaan väitöskirjatasoiseen tutkimusyhteistyöhankkeeseen. (Aalto, HIIT)
- Mahdollistamme sivutoimisen opettamisen korkeakouluilla Futuricen työn ohella.
- Olemme EIT (European Institute of Technology) affiliaatti
- Suomen Akatemian projektissa tarjotaan pääsy firmaamme ja tehdään yhdessä tutkimusta 2v ajan (pro bono)
- Mukana EU:n COST-hankkeessa (pro bono)
- **Thesis camp** on Futuricen oma työpaja, jossa futulaiset tekevät lopputyönsä hyvässä ohjauksessa tyypillisen 8 kuukauden sijaan 2 kuukaudessa (vastaus 7). Diplomi ja pro gradu -töitä tehdään Futuricella palkallisena noin 10 kappaletta vuodessa.
- Palkkaamme monia nuoria suoraan ensimmäiseen työpaikkaan.
- Kannustamme vastuulliseen yrittäjyyteen. Olemme olleet mukana kertomassa yrittäjyydestä mm. Yrityssuomi-tapahtumassa, yrittäjyyskursseilla sekä WoManager-kurssilla. Useille työntekijöillemme on myönnetty sivutoimilupia.
- Meillä on säännöllisesti koululaisia tutustumassa työelämään. He ovat

työntekijöiden sekä asiakkaiden lapsia, päiväkotiryhmiä jne...

- Lukio-opettajaryhmiä on vierailut toimistollamme sekä keväällä että syksyllä 2011 ja 2012 kuulemassa muuttuvan työelämän haasteista ja keskustelemassa siitä millaista opetusta lukiossa pitäisi antaa.

### 3. IT alan kehittäminen ja IT:n kautta asioihin vaikuttaminen

- **Vaikutamme joka päivä yhteiskuntaan työmme kautta.** Autamme asiakkaita kehittämään liiketoimintaansa yhä digitalisoituvassa maailmassa, parannamme kilpailukykyä, tehostamme toimintaa, luomme uusia palveluita ihmisille. Tämän ymmärryksen vahvistamiseksi keskustelemme myös projektien yhteiskunnallisesta merkityksestä. Esimerkiksi olemme arvioineet työmme merkitystä ja vaikutusta asuntokauppaan tuodulla läpinäkyvyydellä Kiinteistömaailma-asiakkuutemme kautta.
- Käymme aktiivisesti puhumassa eri tilaisuuksissa ja jakamassa oppejamme ja toimintotapojamme, jotka nojaavat ketterään ohjelmistotuotantoajatteluun. Vuosittain näitä tilaisuuksia on useita kymmeniä: JavaOne, Öredev, LESS, Wepshaped...
- Jaamme avoimesti osaamistamme ja näkemyksiämme blogissamme. <http://blog.futurice.com>
- Osallistumme ICT 2015 työryhmään useamman henkilön voimin. Työryhmän tarkoitus on rakentaa tulevaisuuden menestystä Suomen IT-alalle, jossa rakennemuutos tuo nyt esiin haasteita.
- Osallistuminen lukuisiin avoimen lähdekoodin hankkeisiin. Periaatteenamme on, että jos kehitämme jotain sisäiseen käyttöömme, se julkaistaan lähtökohtaisesti avoimen lähdekoodin projektina kaikkien vapaaseen käyttöön.
- Työntekijämme osallistuvat lukuisiin avointen kirjastojen kehityshankkeisiin ja kannustamme siihen. Työntekijät oppivat paljon ja kokevat olevansa osa jotain suurempaa.
- Kun viemme asioita eteenpäin ja kehitämme asiakkaidemme liiketoimintaa, emme aina ole täysin yhtä mieltä siitä onko kehitys haluttu vai ei. Kävimme pitkän sisäisen keskustelun projektien etiikasta ja päädyimme siihen, että eettiset ja moraaliset kysymykset liikkuvat hyvin henkilökohtaisella alueella ja siksi geneeriset linjaukset ovat vaikeita. Näin ollen päädyimme siihen, että yksilöllä on oikeus vaikuttaa omaan osallistumiseensa projektissa, jos kokee sen olevan ristiriidassa oman etiikkansa kanssa. Blogikirjoitus keskustelun pohjalta: <http://blog.futurice.com/the-right-to-make-ethical-decisions>
- Rohkaisemme ja kannustamme aktiivisesti naisia IT-alalle:
  - Super-Ada kampanja (kerromme omista uratarinoistamme yläasteikäisille)
  - Naisverkosto Nice Tuesday -tilaisuuden hostaus
  - Afterwork Digi woman (Berliini)
  - Olivia-lehden artikkeli (2012) kertoo työpaivästä IT-talossa
  - TEK-lehden haastattelussa naisia esillä
  - Lisäksi Futuricen tapahtumissa tutustutetaan myös perheitä ja puolisoita alaan

### 4. Suomalaisen julkisen sektorin kehittäminen

- Osallistumme julkisen sektorin kehittämiseen käymällä julkista keskustelua ja tarjoamalla käytännön ratkaisuja ajankohtaisiin asioihin.
- Pyrimme olemaan aktiivisia mediavaikuttajia. Esimerkkinä tästä Helsingin Sanomissa ollut kilpailijamme kanssa yhdessä kirjoitettu vastine Suomen IT-hankkeiden tilasta (8.10.2011).
- Koemme, että nykymallilla esimerkiksi HUS:n Apotti-hanke ei palvele yhteiskuntaa ja veronmaksajia parhaalla mahdollisella tavalla. Olemme olleet yhteydessä päättäjiin tuodaksemme vaihtoehtoista ja edullisempaa näkemystä ja toimintatapaa esille.
- Apotti-hankkeen innoittamana, yksi työntekijämme perusti vastaavan open source –hankkeen, osoittaakseen vaihtoehtojen olemassaolon. <https://github.com/suomi/potilastietojarjestelma>
- Maksamme veromme Suomeen harrastamatta aktiivista verosuunnittelua.
- **NEW** Annamme nimemme ja kasvomme yhteiskuntavastuuta käsitteleviin kampanjoihin esim. Diacor 10/2012.

## 5. Yksilön mahdollisuus vaikuttaa ja ihmisten tärkeiksi kokemat asiat

- IT tiimimme keksi käyttää vanhojen IT-laitteiden myynnistä kertyneet rahat hyväntekeväisyyteen. He ostivat yhden lelukaupan tyhjäksi, kutsuivat kaikki kiinnostuneet paketoimaan lahjoja ja lopulta halukkaat veivät lahjat lastensairaalaan. Paljon hyvää joulumieltä, innostuneita futulaisia ja onnellisia lapsia. Tästä yksittäisestä tapahtumasta on tehty jokavuotinen traditio.
- Hetken mielijohteesta syntyi myös hyväntekeväisyysteko, kun Tampereen toimiston väki huomasi syksyllä 2011, että FutuFriday sattui olemaan myös Nenäpäivä (lisää: <http://www.nenapaiva.fi/>). He päättivät haalia kokoon kaikille punaiset nenäpäivänenät. Videoconferencen kautta hyvän tekeminen ja hauskuus välittyi myös toisille toimistoille.
- Konseptointihankkeita on tehty hyväntekeväisyytenä. Esimerkiksi kummiutta edistävien webbipalveluiden suunnittelua Seurakuntien Lapsityön Keskukselle.
- Tamperelaisen koodaajamme perustama futulaisten ryhmä myöntää Kiva-mikrolainoja kehitysmailhin <http://www.kiva.org/team/futurice>
- Movember-kampanja on suosittu tapa tukea miesten terveyteen liittyvää tietoisuutta – ja kaiken lisäksi se on hauskaa! <http://fi.movember.com/team/937445> ja <http://fi.movember.com/team/528361>
- Työntekijämme järjesti Futuricen tuella tilaisuuden, jonka ainut tarkoitus oli kehittää tapoja parantaa maailmaa.
- Osallistumme Syrjinnästä vapaa alue -kampanjaan. Kampanja terävöittää linjaamme, joka on arvojemme ja kulttuurimme sanoman mukainen. Osallistumalla kampanjaan viemme tärkeää viestiä muillekin. (LIITE: Syrjinnästä vapaa alue.jpg) [http://www.yhdenvertaisuus.fi/kampanjat/syrjinnasta\\_vapaa\\_alue/](http://www.yhdenvertaisuus.fi/kampanjat/syrjinnasta_vapaa_alue/)
- Kierrätämme toimistolla syntyvät jätteet ja pyrimme energiansäästöön laitehankinnoissa ja ohjeistuksessa.
- Toimistomme sijaitsevat erinomaisten joukko- ja kevyenliikenteen

yhteyksien varrella.

- Järjestömme säännöllisesti verenluovutustilaisuuksia. Tampereen toimiston VeriRyhmä luovuttamassa verta: <http://www.veripalvelu.fi/www/3129>

**Futurice First Aiders** – Järjestämme kaikille halukkaille työntekijöillemme ensiapuperuskurssin lokakuusta 2011 lähtien, koska koemme ensiaputaitojen kuuluvan jokaisen yhteiskuntamme jäsenen perustaitoihin. Annamme näin työntekijöillemme keinoja myös auttaa muita ihmisiä tässä yhteiskunnassa.

## **VAPAAVALINTAISET KYSYMYKSET:**

*Pyydämme teitä vastaamaan vielä kahteen kysymykseen. Näitä vastauksia ei huomioida lista-arviointia tehdessä.*

### **11. Organisaatiokulttuuri ja taloudellinen menestys**

11a. Onko teillä näyttöä (joko numeerista tietoa tai käytännön esimerkkejä) organisaatiokulttuurinne vaikutuksesta yrityksenne menestykseen?

Lähestymme menestymistä perusfilosofiamme mukaisesti missä asiakkaat, ihmiset ja numerot muodostavat kokonaisuuden. Menestyksen mittareita ovat meillä esimerkiksi:

- Korkea asiakastytyväisyys (>4/5)
- Korkea henkilöstötytyväisyys (>4/5)
- Futuricen liikevaihto on kasvanut viimeiset 8 vuotta keskimäärin 50% vuosittain. Vuonna 2003 liikevaihtoa kertyi 100 k€, 2005 1M€ ja nyt 2012 noin 15 M€. **Kasvu on jatkunut myös vaikeissa markkinatilanteissa '08-'09 & '11-'12**
- Vuonna 2008 Deloitte listasi Suomen Technology Fast 50 listauksessa Suomen nopeimmin kasvavaksi teknologiayritykseksi. Tämän lisäksi Futurice on ollut kärkisijoilla myös 2006, 2007, 2009 ja 2010.
- Pienistä projekteista (10k€) on kasvanut suurempia asiakkuuksia (2-3M€ liikevaihto) onnistumisien myötä.
- Menestyminen ihmisten osalla näkyy siinä, että iso osa henkilöstöstä tulee suositusten kautta eli nykyinen henkilöstö suosittelee Futuricea kavereilleen.
- Lukujen osalta menestyksestä kertoo liikevaihdon kasvu, mutta myös se, että kasvu on tapahtunut 2004-2012 kannattavasti joka vuosi.

Markkinoiden suunnasta kasvun taustalla on asiakastytyväisyys. Iso osa kasvusta on tullut olemassa olevien asiakkaiden ja heidän suositustensa kautta. Hyvänä esimerkkinä tästä on Amazon/Audible Yhdysvaltain itärannikolta. He kuulivat meistä länsirannikolta, kun olimme tehneet sinne

projektia Kaliforniaan. Kalifornialaiset taas olivat kuulleet meistä Tanskasta ja tanskalaiset vuorostaan Suomesta. Loppujen lopuksi Amazon/Audible osti Futuricelta ison projektin pelkkien suositusten perusteella. Projektin jälkeen, he ovat jatkaneet suosittelamista eteenpäin. **Asiakastyytyväisyyden taustalla on ennen kaikkea ihmisten innostuneisuus, omistautuneisuus, ja osaaminen.**

Operatiivisesti liiketoimintatiimitasolla organisaatiokulttuurin merkitys näkyy siinä, että tiimin tai sen projektien kohdatessa ongelmia, henkilöstö erittäin omatoimisesti lähtee ratkaisemaan niitä. Tämä näkyy esimerkiksi tilanteissa, joissa projekti joudutaan lopettamaan kesken vaikkapa asiakkaan muuttuneen tilanteen takia. Tiimi löytää usein projektin tekijöille uutta työtä organisoimalla itsenäisesti tiimin projektit uudelleen.

Osallistuminen ja omistajuus yrityksen kehittämiseen on yksi organisaatiokulttuurimme jatkuvan menestyksen kulmakiviä. Tämä näkyy päivittäin siten, että yksilöt joutuvat kasvavassa yrityksessämme törmäämään tilanteisiin, joissa meillä ei ole vielä valmista prosessia tai käytäntöä. Näissä tilanteissa yksilöt pyrkivät aina olemaan enemmän osana ratkaisua kuin ongelmaa. 3x2 ajatusmallia käytetään aktiivisesti ongelman ratkaisussa.

Erittäin vaikeita asioita on pystytty ratkaisemaan ilman, että kukaan olisi kokenut mielipahaa. Samalla olemme yhdessä luoneet prosessin tai käytännön ongelmanratkaisun pohjalta. Esimerkiksi asiakkaan tiloissa työskentelyn lisääntyessä on tullut uusia haasteita. Henkilöt itse ovat aktiivisesti tuoneet ja toteuttaneet ajatuksia, miten parantaa päivittäistä elämää asiakkaalla. Tämän pohjalta olemme luoneet Futunaut-paketin, mikä pitää sisällään sekä henkilöstöedut että markkinointi- ja myyntinäkökulman.

Ohjelmistopalveluala perustuu ihmisiin, heidän osaamiseensa ja siihen miten he toimivat asiakasrajapinnassa. Organisaatiokulttuurillemme on tärkeää se, että sekä yksilöt että organisaatio kokonaisuutena on oppiva organisaatio. Oppiminen näkyy päivittäisessä elämässämme vahvasti esim. eri koulutustilaisuuksina, vanhojen mallien kyseenalaistamisena ja positiivisena asenteena kaikkea uutta kohtaan.

11b. Haluatteko antaa palautetta Culture Audit<sup>®</sup> -kyselyn täyttämiprosessiin liittyen? Kuulemme mielellämme palautetta ja ideoita, jotta voimme kehittää tätä prosessia ja tehdä siitä tutkimukseen osallistuville yrityksille mahdollisimman hyödyllisen ja entistä vaivattomamman. Tämän kysymyksen vastaus ei vaikuta kyselyn arviointiin millään tavoin.



performance of the intellectual property (other than for pre-approved internal purposes) requires prior written approval from Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, Inc.