

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Business and Management  
Tietojohdaminen ja johtajuus

*Mikaela Enarvi*

**JOHTAMINEN TYÖNTEKIJÄKOKEMUSTA STRATEGISESTI RAKENTAVANA TEKIJÄNÄ: TYÖNTEKIJÄLÄHTÖISYYTEEN TUOTANNOLLISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ**

Työn tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist  
Tutkijatohtori Terhi Tuominen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenranta-Lahti University of Technology  
LUT School of Business and Management  
Tietojohdaminen ja johtajuus  
Mikaela Enarvi

Avainsanat: työntekijäkokemus, organisaatiokulttuuri, johtaminen, työntekijäymmärrys

### **Johtaminen työntekijäkokemusta strategisesti rakentavana tekijänä: työntekijälähtöisyyteen tuotannollisessa työympäristössä**

Pro Gradu -tutkielma

2021

126 sivua, 10 kuvaa, 1 taulukko, 1 liite

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist, Tutkijatohtori Terhi Tuominen

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisista tekijöistä strateginen työntekijäkokemuksen johtaminen koostuu. Tutkimus selvittää myös, millaista johtamista hyvään työntekijäkokemukseen tuotannollisessa ympäristössä tarvitaan. Työelämän muuttuessa, on organisaatioiden osattava vastata uudenlaiseen tilanteeseen työntekijät organisaatioiden tärkeänä voimavarana huomioiden. Työ rytmittää elämää vahvasti ja työssä kohdatut työntekijän kokemukset vaikuttavat elämän laatuun muokaten ihmisen kehittymistä, oppimista ja jopa persoonaa. Merkityksen tunteen hakeminen työstä on korostunut. Työntekijäkokemuksen teoreettisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun oppien lainaamisen ollessa verrattain uutta perinteisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen rinnalla, on tämän tutkimuksen tarkoituksena syventää ymmärrystä työntekijäkokemuksen muodostumisesta johtamisen kautta sekä myös selkeyttää työntekijäkokemuksen käsitettä.

Tutkimus on toteutettu viestinvälitys- ja logistiikka-alan murroksessa toimivalle kohdeyritykselle. Yrityksen liiketoiminta sekä henkilöstö kohtaa jatkuvasti muutoksia. Toimialalla tulisi laadukkaiden palveluiden avulla pystyä tarjoamaan hyvää asiakaskokemusta työntekijälähtöisyyden kautta. Asiakaskokemuksen turvaamiseksi pohjalle tarvitaan erinomainen työntekijäkokemus. Yritysten on tiedettävä, mitä työntekijät heiltä odottavat ja tunnettava henkilöstönsä.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena induktiivista lähestymistapaa hyödyntäen. Aineiston pohjana käytetään kohdeyrityksessä pidettyjä teemahaastatteluita. Tutkimuksessa on työntekijäkokemuksen ja henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen pohjautuva kirjallisuuskatsaus. Se myös ottaa tutkimusta varten kerättyyn aineistoon pohjautuen kantaa työntekijäkokemuksen käsitteeseen. Tutkimus esittää työntekijäkokemuksen viitekehyksen kerätyn aineiston perusteella.

Tutkimuksen löydösten perusteella työntekijäkokemuksen on oltava strategisesti johdettua, jotta se voi toteutua ihmisille merkityksellisenä. Hyvän työntekijäkokemuksen tulee olla systemaattista ja sen tulee perustua työntekijän ymmärtämiseen ja tuntemiseen. Esimiesten ja HR:n yhteistyö on tärkeää tämän mahdollistamiseksi. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat merkittävästi työntekijän odotukset yrityksestä ja siellä tapahtuvista hetkistä, sillä merkityksellisissä hetkissä testataan juuri odotusten toteutumista. Tutkimuksen mukaan valmentava, vuorovaikutteinen ja ihmisläheinen johtaminen kehittää hyvää työntekijäkokemusta yhdessä palautteen ja tunnustuksen saamisen, oman kehittymisen sekä selkeiden roolien kanssa. Tutkimuksen tulokset indikoivat osaamisen johtamisen olevan myös merkittävässä asemassa luomassa työntekijäkokemusta, sillä tämän tutkimuksen perusteella osaamisen johtamisen laatu korreloi vahvasti työntekijäkokemuksen laadun kanssa.

## ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology  
LUT School of Business and Management  
Knowledge Management and Leadership

Mikaela Enarvi

### **Creating Strategic Employee experience through Leadership: An employee-driven approach**

Master's Thesis

2021

126 pages, 10 figures, 1 table and 1 appendix

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist, Post-doctoral researcher Terhi Tuominen

Key words: employee experience, organizational culture, leadership, employee understanding

The aim of this Master's Thesis is to find out what kind of factors strategic management of employee experience consists of. This dissertation also examines what kind of leadership for a positive employee experience is needed in a production environment. As working life changes, organizations must be able to respond to a new situation, considering employees as an important resource for organizations. Work rhythmizes life strongly and the employee's experiences at work affect the overall quality of life, shaping a person's personal development, learning and even personality. Applying a sense of meaning to a job is increasing. As the theoretical research of employee experience design is relatively new alongside traditional human resource management research, the purpose of this research is to deepen the understanding of the formation of employee experience through leadership and also to clarify the concept of employee experience.

This study has been carried out for a case company operating in a transformative industry. The company's business and employees are constantly facing changes. Through high-quality services, the industry should be able to offer a good customer experience through employee orientation and employee understanding. Excellent employee experience is needed to secure the customer experience. Organizations need to have information on what their employees expect from them to secure this positive cycle.

This research has been carried out as qualitative research by using an inductive approach. The empirical data is gathered based on thematic interviews held in the target company. The study includes a literature review based on the literature on employee experience and human resource management. It also forms a deeper opinion of the concept of employee experience based on the data collected for the study. The study presents a framework of the employee experience based on the collected data. Based on the findings of the study, employee experience must be strategically managed to become meaningful. Excellent employee experience must be systematic and based on employee understanding and getting to know the employees right. Co-operation between supervisors and HR is important to make this possible. The employee's experience is significantly affected by the employee's expectations and their truthfulness, because the moments experienced test the fulfillment of the expectations. According to the study, coaching, interactive and people-oriented leadership develops a good employee experience along with receiving feedback and recognition, self-development and clear roles. The results of the study indicate that competence and talent management also plays an important role in creating employee experience, as based on this study, the quality of this correlates with the quality of employee experience.

## ALKUSANAT

Opintojeni aikainen matka on nyt tullut päätökseen. Aikaan on kuulunut lukemattomia muistoja ja vaiherikkaita elämänvaiheita. Tuntuu uskomattomalta, että voin nyt sanoa olevani valmis kauppatieteiden maisteri. Ehkä pian sen voi jo käsittää todeksi!

Opinnoissa opitut asiat ovat sellaisia, joita kukaan ei voi ottaa itseltä pois. Olen saanut löytää oman intohimoni henkilöstön kehittämisen ja johtamisen teemoista, jota tutkielman tekeminen on vahvistanut. Olen saanut oppeja suoraan työelämästä opintojen rinnalla tutkimuksen kohdeyrityksessä, joka on lopulta myös mahdollistanut minulle tämän päättötyöni tekemisen. Monipuoliset työtehtävät kohdeyrityksessä ovat tukeneet tietojohdamisen maisteriopintojani ja vahvistaneet myös opintojeni merkitystä itselleni työn ja opinnot yhdistäessäni. Erityisesti haluan kiittää tutkielmani haastatteluissa teemoista avoimesta kanssani keskustelleita haastateltaviani eli tuotannon työnjohtoa. Tutkielman mahdollistamisesta ja tuesta erityiskiitokset kuuluvat monille henkilöille, mutta erityisesti Samille, Vilelle, Sannalle ja Riikalle! Kiitos uskon palauttamisesta turbulenssissa. Kiitos kuuluu myös koko muulle Postin tuotannon johtoryhmälle, jotka ovat sekä mahdollistaneet lopputyön, uskoneet siihen, että tarjonneet tuen aina sitä tarvitessani tutkielman tekemisen aikana. Vaikka tutkintoni onkin nyt valmis, ei jatkuva oppiminen silti lopu!

Kohdeyrityksen lisäksi haluan vielä antaa ison kiitoksen ohjaajalleni Terhille hyvästä ja selkeästä graduohjauksesta. Haluan kiittää myös ystäviäni, veljeäni ja vanhempiani suunnan näyttämisestä, ja opintojen aikaisen uskon palauttamisesta tenttien painaessa päälle. Ystäväni sanoin: Tästä se elämä vasta alkaa.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>8</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	10
1.2	AIEMPI TUTKIMUS JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MÄÄRITELMÄ .....	12
1.3	RAJAUKSET .....	20
1.4	TUTKIELMAN RAKENNE .....	22
<b>2</b>	<b>KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>24</b>
2.1	TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET .....	28
<b>3</b>	<b>TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN RAKENTUMINEN .....</b>	<b>30</b>
3.1	STRATEGINEN, YHTEINEN KOKEMUS.....	31
3.2	MERKITYKSELLINEN TYÖNTEKIJÄKOKEMUS .....	32
3.3	ORGANISAATIOKULTTUURI JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS .....	35
<b>4</b>	<b>JOHTAMINEN TYÖNTEKIJÄKOKEMUSTA RAKENTAVANA TEKIJÄNÄ .....</b>	<b>37</b>
4.1	ESIMIEHEN ROOLI TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSESSA.....	39
4.2	KOKEMUSTA TUKEVA JOHTAMINEN JA SEN KEINOT .....	40
4.3	VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	46
4.4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS .....	47
4.5	HR JA ESIMIEHET YHTEISTYÖSSÄ .....	49
4.6	KOKEMUKSEN KAUTTA SITOUTUMISEEN .....	51
4.7	YHTEENVETO TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSESTA JA JOHTAMISESTA.....	53
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>55</b>
5.1	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	56
5.2	CASE- ORGANISAATIO POSTI OY .....	57
5.3	AINEISTONHANKINNAN MENETELMÄ .....	59
5.4	AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI .....	60
5.5	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	62
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>64</b>
6.1	JOHTAMINEN TYÖNTEKIJÄKOKEMUSTA MUOKKAAMASSA .....	71
6.2	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	82
6.3	VUOROVAIKUTUS .....	84
6.4	TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MITTAAMINEN JA SEKUNDÄÄRIDATA .....	90
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>91</b>

7.1	TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN TUTKIMUKSEN PERUSTEELLA .....	92
7.2	JOHTAMISEN MERKITYS.....	103
7.3	TUTKIMUKSEN RAJOITTEET .....	107
7.4	TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIO JA KÄYTÄNNÖN HYÖTY .....	108
7.5	JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	117
<b>8</b>	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>119</b>

## KUVIOT

Kuva 1.	Työntekijäkokemuksen kehä. (mukaillen Luukka 2019) .....	13
Kuva 2.	Työntekijäkokemuksen hyödyt. (mukaillen MIT 2017).....	14
Kuva 3.	Tutkielman rakenne. ....	23
Kuva 4.	Whitterin teoreettinen viitekehys. (mukaillen Whitter 2019).....	27
Kuva 5.	Palvelumuotoilu työntekijäkokemuksessa. (Plaskoff 2017).....	34
Kuva 6.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. ....	55
Kuva 7.	Ryhmävastaavan yhteistyökumppanit. ....	69
Kuva 8.	Työntekijäkokemuksen vaikuttavat tekijät. ....	96
Kuva 9.	HR-prosessien vaikutus työntekijäkokemukseen.....	100
Kuva 10.	Työntekijäkokemuksen kehikko. ....	109

## TAULUKOT

Taulukko 1.	Työntekijäkokemuksen määritelmiä. ....	17
-------------	--	----

## LYHENTEET

HR = Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöhallinto yrityksessä

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

”Kukaan ei ole ensisijaisesti työntekijä: olemme kaikki ihmisiä ja haluamme tulla kohdatuksi yksilöllisinä ihmisinä myös työssä.”

*Fambition, 2019*

## 1 JOHDANTO

Kun työskentelystäsi organisaatiossa on kulunut 10 vuotta, mitä muistat siellä työskentelystä ja mistä asioista puhut eteenpäin muille ihmisille? Näin kuvailee Bach (2019) työntekijäkokemusta ja sitä määrittäviä tärkeitä tekijöitä, jotka kuuluvat ihmisen puheesta vielä pitkänkin ajan kuluttua. Vietämme jokainen merkittävän määrän elämästämme työskennellen, joten ei ole täysin yhdentekevää, millaisessa ympäristössä näin suuren ajan käytämme. Viitala (2014) on esittänyt työelämässä mukana olevan henkilön käyttävän puolet koko valveillaoloajastaan työn parissa. Työssä kohdatut työntekijän kokemukset vaikuttavat elämän laatuun myös muokaten ihmisen kehittymistä, oppimista ja jopa omaa persoonaa. Työ rytmittää elämää vahvasti ja kokonaisuudessaan tehty työmäärä voidaan arvioida keskimäärin vastaavan useampaa kymmentä tuhatta tehtyä tuntia ihmisen elämässä. Jos 40 tuntia omasta viikosta on ihmisen mielestä merkityksetöntä, ei raha riitä korvaamaan menetystä itsensä toteuttamisesta tai omasta rajallisesta, menetetyistä ajasta. Merkityksen tunteen hakeminen on siis ymmärrettävästi korostunut työssä. Työelämän muuttuessa on organisaatioiden osattava vastata uudelleenlaiseen tilanteeseen. (Aaltonen 2020; Shaunnessey 2015)

Merkityksellisyyden tunne on ollut 2010- luvun kasvava työelämän trendi ja on arvioitu, että se tulee korostumaan entisestään merkityksen kaipuun ja jatkuvasti kasvavan kilpailun kautta. Työn merkitystä on pystyttävä johtamaan ja sanoittamaan ihmisille. (Aaltonen 2020) Organisaatioiden on muotoiltava uudelleen käsityksensä siitä, kuinka he suhtautuvat ja samaistuvat työntekijöihin. Plaskoff (2017). on esittänyt uudenlaista muotoilua liittyen organisaatioiden sekä työntekijöiden väliseen suhteeseen ja tässä työntekijäkokemuksen näkökulma astuu kehiin. Työ- ja organisaatiopsykologian tutkimukset korostavat työntekijän kokemusta merkityksellisestä työstä sekä sen tärkeydestä työntekijöille (Van Wingerden & Poell 2019). Aloilla, joilla osaajista on ollut pulaa organisaatioissa, on ajattelu käännetty työntekijäkokemuksen kehittämiseen sekä merkityksellisyyden löytämiseen vastataksien tekijöiden löytämisen haasteisiin uudella tavalla. (Aaltonen 2020; Plaskoff 2017)

Yrityselämä on muutoksessa. Organisaatioissa kilpaillaan osaajista ja voidaan havaita, kuinka prioriteetit ovat siirtyneet ja kohdistumassa yhä enemmän ihmisiin. Inhimillisyys ja kokemukset nousevat puheeksi organisaatioissa. (Morgan 2017) Työelämän muuttuessa organisaatioiden onkin osattava vastata uudelleenlaiseen tilanteeseen. Organisaatioiden on selviytyäkseen muotoiltava uudelleen suhteensa työntekijöihin. Nykyaikaiset työympäristöt vaativat uudenlaista ajattelutapaa liittyen sekä henkilöstöjohtamiseen että siihen, miten työntekijöihin suhtaudutaan. (Plaskoff 2017)



Myös postiala on suuressa murroksessa ja kilpailu kovenee. Posti tarvitsee sitoutuneita osaajia, jotta kilpailuun voidaan vastata. Jotta yritykset voivat säilyttää kilpailuetunsa, on työntekijöiden työskenneltävä ja suoriuduttava parhaiden kykyjensä mukaan. Nousevan stressin ja paineiden nykymaailmassa, jossa teknologian tuomien muutosten ja digitaalisen kuormituksen, työntekijöiden tukeminen ja kehittäminen on haastavampaa, kuin aiemmin. Työntekijöiden osaamista ja suoriutumista tukeakseen, on siirryttävä ad hoc- aktiviteeteista muotoilemaan organisaation tarjoamaa työntekijäkokemusta organisaation kulttuurin ja läpi koko organisaation kulkevien prosessien kautta. (Whitter 2019) Yritysten toiminta on ihmisten varassa, sillä heistä riippuu yrityksen perustehtävän onnistuminen. Ihmisten avulla on mahdollista toteuttaa organisaation kilpailustrategiaa. Henkilöstö on Viitalan mukaan toiminnan perusta, mutta voimavarana samalla kuitenkin erittäin hauras. Ainoa keino muuttuvassa organisaatiomaailmassa luotettavana toimijana näyttäytymiseen on keskittyä yrityksen henkilöstöön. (Viitala 2014)

Kiinnostus yrityksissä työntekijöiden kokemuksen kehittämistä ja parantamista kohtaan on tällä hetkellä valtavaa. (Bersin 2018). Työelämä vaatii uudenlaista ajattelua, kun kokemusta katsotaan yli sukupolvirajojen. Deloitte (2019) tutkimuksen mukaan työntekijäkokemus on jo toiseksi kiinnostavin ja merkittävin johtamisen trendi tällä hetkellä. Työelämä on ensimmäistä kertaa tilanteessa, jossa neljän eri sukupolven edustajat kohtaavat työpaikoilla ja joiden toiveet sekä tarpeet ovat työntekijäkokemuksen tarkastelun alla samanaikaisesti. Työpaikalla työntekijöihin on osattava samaistua ja vedota yrityksissä yli sukupolvirajojen ja tarvitaankin uudenlaista ajattelua, kun milleniaalit sekä vanhemman sukupolven taiturit kohtaavat. (Plaskoff 2017) On osattava siirtyä prosessi- sekä työnantajälhtöisestä ajattelusta kohti yksilön huomioimista työsuhteen eri vaiheiden aikana. Työntekijäkokemus käsitteenä ei ole sen laajuudesta johtuen vielä täysin vakiintunut ja sille on annettu kirjallisuudessa useita merkityksiä. Arkikielessä kokemusta kuvaillaan myös monien alateemojen kautta. Tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää käsitettä.

Asiakaskokemus ja -ymmärrys ovat olleet yli vuosikymmenen ajan tutkimuksen keskiössä. Vähemmälle huomiolle tutkimuksessa on jäänyt työntekijäymmärrys. Johtamisen nähdään hyvin usein perustuvan olettamuksille siitä, minkälaisia työntekijät ovat ja johdon uskomuksille siitä, mitä he uskovat työntekijöiden tarvitsevan. Hyvä asiakaskokemus vaatii toteutuakseen pohjalle hyvän työntekijäkokemuksen. Alan kirjallisuus on tuonut jo useamman vuoden ajan esille ajatusta ikään kuin hyvään

asiakaskokemukseen johtavasta kehästä, jossa tärkeänä toimeenpanijana ja alkutekijänä on työntekijä. Hyvällä työntekijäkokemuksella päästään kohti haluttua asiakaskokemusta. (Luukka 2019) Massachusetts Institute of Technologyn teettämän tutkimuksen mukaan erinomaista työntekijäkokemusta hakevat yritykset ovat kaksi kertaa innovatiivisempia, kaksinkertaistavat asiakastytytyväisyyden ja tekevät 25 prosenttia enemmän voittoa muihin yrityksiin nähden. (MIT 2017). Työntekijäkokemus menee syvemmälle, kuin vain sitouttamiseen tähtäävät ilmaiset ateriat, uudet ohjelmat tai aloitteet yrityksessä, jollaiseksi se usein käsitteenä ja tekoina ymmärretään. (Morgan 2017).

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkielman aiheena on työntekijäkokemuksen johtaminen tuotannollisessa työympäristössä. Aineettomasta pääomasta on tullut organisaatioille monesti fyysistä pääomaa tärkeämpi voimavara ja kilpailukyvyyn lähde. Sen merkitys organisaatioille tämän päivän yhä nopeammin muuttuvissa toimintaympäristöissä vahvistunut entisestään. (Lönngqvist et al. 2005) Työntekijäkokemus nähdään työympäristön toimivuudeksi, sitoutumista luovaksi tai vähentäväksi kokemukselliseksi laajaksi teemaksi, jota erilaisilla ympäristöillä muokataan. (Morgan 2017). Käsite on alateemojen vuoksi todella laaja ja se on saanut erilaisia selityksiä henkilöstöjohtamisen, palvelumuotoilun ja johtamisen tutkimuksessa. (mm. Bach 2019; Florentine 2019; Martinussen 2020; Morgan 2017; Paderna 2020) Pro gradu tutkielma haluaa ottaa kantaa selkeyttämiseen, sillä yhtä selkeää käsitystä tai suoraviivaista käsitettä ei kirjallisuudessa ole vielä toistaiseksi muodostunut. Tutkimuksen avulla halutaan tuoda lisänäkemyksiä työntekijäkokemuksen johtamiseen työntekijähaastatteluiden kautta sekä ottaa myös kantaa työntekijäkokemuksen käsitteen muodostumiseen. Tutkimuksessa vastataan tutkimuskysymysten kautta ajankohtaiseen, monelle toimialalle relevanttiin kysymykseen. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, mistä strateginen ja hyvä työntekijäkokemuksen johtaminen koostuu ja millaista johtamista hyvään kokemukseen tuotannollisessa ympäristössä tarvitaan.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

**"Millaisena työntekijäkokemuksen johtaminen koetaan Postin tuotannollisessa työympäristössä?"**

Päätutkimuskysymystä tarkennetaan alatutkimuskysymyksillä:

- Mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus koostuu?
- Millaista johtamista ja esimiestyötä hyvään työntekijäkokemukseen vaadittaisiin Postissa?

- Miten työntekijäkokemusta ja johtamista voitaisiin edelleen kehittää Postissa?

Työntekijäkokemuksen käsite on monisäikeinen ja teema henkilökohtaiseen, aina yksilölliseen kokeemukseen perustuva. Vaikka aihe on nyt keskiössä yrityksissä ja kaikkien huulilla, ei konsulttiyhtiö Deloitte (2017) mukaan Suomessa työntekijäkokemusta vielä osata kunnolla rakentaa tai täysin ymmärretä sen muodostumista. Tutkimus vastaa ajankohtaiseen ja kilpailullisessa ympäristössä tärkeään teemaan henkilöstön ollessa yritysten tärkein voimavara. (Lönnqvist 2005, Viitala 2014)

Työntekijäkokemuksen teoreettisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun oppien lainaamisen ollessa verrattain uutta perinteisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen rinnalla (mm. Sinha 2019), on tämän tutkimuksen tarkoituksena syventää ymmärrystä työntekijäkokemuksen muodostumisesta johtamisen kautta sekä selkeyttää työntekijäkokemuksen käsitettä. Tutkimukseen valittu kohdeyritys operoi kilpailullalla alalla, ja yritys tarvitsee sitoutuneita osaajia hyvän työntekijäkokemuksen kautta. Tarkoituksena on tutkia, mitkä tekijät työntekijän kokemusta nykypäivän organisaatioissa rakentavat ja miten kokemusta voisi kehittää. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin, millaista työntekijäkokemuksen johtaminen tällä hetkellä tutkimuksen kohdeyrityksessä on ja miten sitä voitaisiin tulevaisuuden osaajat varmistaakseen kehittää. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena viestinvälitys- ja logistiikka-alan murroksessa toimivalle kohdeyritykselle. Yrityksen liiketoiminta kohtaa jatkuvasti muutoksia. Toimialalla tulisi laadukkaiden palveluiden avulla pystyä turvaamaan myös hyvän työntekijäkokemuksen kautta laadukas asiakaskokemus. Työntekijäkokemukseen ja tarpeisiin on pyrittävä vastaamaan. Posti tarvitsee sitoutuneita työntekijöitä, jotta palvelu- ja laatutaso pystytään säilyttämään.

Tutkimus syventyy ajankohtaiseen kysymykseen työntekijäkokemuksen verrattain uudessa kentässä: mistä työntekijäkokemus nykyorganisaatioissa muodostuu, ja mitä sekä millaista johtamista työntekijät hyvään työntekijäkokemukseen tuotannollisessa työssä tarvitsevat. Aihe on noussut kohde yritykseltä toimeksiantona. Tutkimusaiheen valintaa on siivittänyt myös oma kiinnostus teemaa kohtaan sekä aiemmat kokemukset työelämässä, joiden kautta uskon, että johtamisella voidaan vahvasti vaikuttaa siihen, millaiseksi ihmisen kokemus organisaatiossa muodostuu. Hyvän työntekijäkokemuksen mahdollistamiseksi yrityksissä on oltava tietoa siitä, mitä työntekijät vaativat sekä toivovat omalta työnantajaltaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen tuotannon työntekijäkokemus kohdeyrityksessä on tällä hetkellä, ja mitä sekä minkälaista johtamista hyvän työntekijäkokemuksen saavuttaminen kohdeyrityksessä vaatisi. Kohdeyrityksen tavoitteena on selvittää työntekijän kokemusta

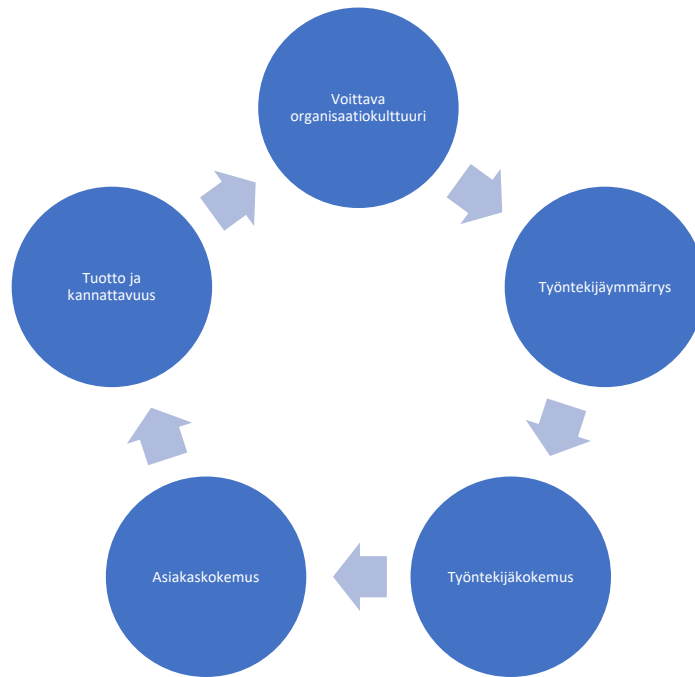
sekä sen muodostumista johtamisen kautta. Johtamisen kulttuurillinen muutos organisaatiossa luo myös ajankohtaisen perustan toimeksiannolle tutkia työntekijäkokemusta työnjohdollisen roolin keskuudessa.

## **1.2 Aiempi tutkimus ja työntekijäkokemuksen määritelmä**

Kappaleessa 1.2 avataan perustelut ja syitä sille, minkä vuoksi yritysten kannattaisi olla kiinnostuneita työntekijäkokemuksen kehittämistä. Tämän jälkeen esitetään aiempaa tutkimusta aiheesta sekä työntekijäkokemuksen määritelmä avaamalla käsitteen sisältöä.

Työntekijöiden ja organisaation suhde on sekä kriittinen että herkkä. Yritysten toiminta on ihmisten varassa, sillä heistä riippuu yrityksen perustehtävän onnistuminen. Ihmisten avulla on mahdollista toteuttaa organisaation kilpailustrategiaa. Henkilöstö on Viitalan mukaan toiminnan perusta, mutta voimavarana samalla kuitenkin erittäin hauras. Henkilöstö on usein isoin yksittäinen kuluerä yrityksessä ja siihen vaikuttavien osa-alueiden huomioiminen toiminnassa korostuu. Osaavalla, riittävästi resursoidulla, motivoituneella ja hyvinvoivalla henkilöstöllä on suora yhteys kustannuksiin. (Viitala 2014) Florentine (2019) kertoo Gartnerin (2019) selvityksen mukaan, että tällä hetkellä 51 prosenttia organisaatioiden HR-johtajista sekä tietohallintojohtajista pitää työntekijäkokemusta tärkeänä yritysten tavoitteiden toteutumisen kannalta.

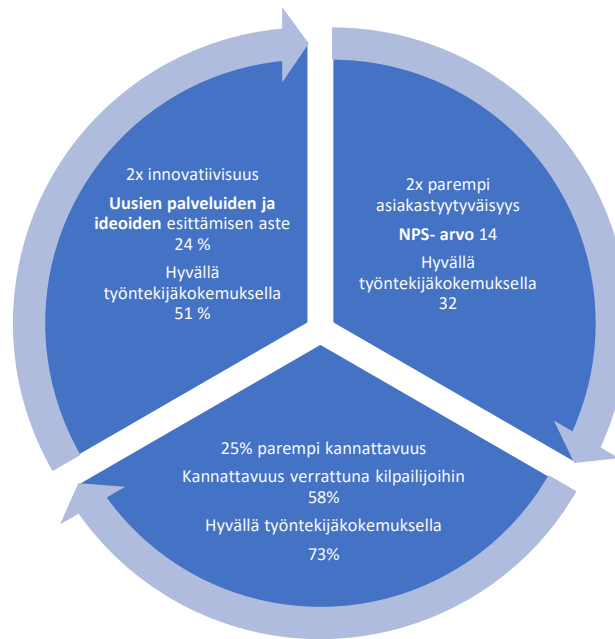
Luukka (2019) näkee työntekijäkokemuksen syntyvän työntekijäymmärryksen ja organisaatiokulttuurin kautta, jota myös kuviossa 1 on avattu. Kuvio avaa pohjaa sille, miksi yritysten kannattaisi olla kiinnostuneita hyvän kokemuksen rakentamisesta omille työntekijöilleen.



Kuva 1. Työntekijäkokemuksen kehä. (mukaiillen Luukka 2019)

Kuviossa on avattuna kirjallisuudessa esiintyvien teemojen suhde toisiinsa mukailien Luukkaa. (2019) Luukka näkee, että voittavan yrityskulttuurin rakentaminen edellyttää työntekijäymmärrystä. Sen ja yrityskulttuurin avulla muodostetaan toivotunlainen työntekijäkokemus, joka taas johtaa toivottuun asiakaskokemukseen. Kulttuuria ei voi kopioida, ja tutkijat ovatkin todenneet työntekijäkokemuksen olevan holistinen sekä henkilökohtainen kokemus yrityksestä. Kirjallisuudessa on tunnistettu tärkeitä teemoja ja tukikeinoja Luukan sanoin voittavan kulttuurin luomiseksi, mutta ei suoraviivaista, valmista mallia työntekijäkokemuksen takaamiseksi. Kulttuurin ja ymmärryksen avulla saavutetaan parempaa tuottoa, kannattavuutta ja parempaa asiakaskokemusta. (Luukka 2019)

Kuvio 2 avaa Massachusetts Institute of Technologyn (2017) tutkimusta. MIT:n teettämä tutkimus esitti, että kokemukseen keskittyvien organisaatioiden tuotot ovat havaitusti suurempia, kuin organisaatioilla, jotka eivät ole keskittyneet työntekijäkokemukseensa. Negatiivisten työntekijäkokemusten nähdään vaikuttavan työntekijän moraaliin ja tätä kautta myös työtehtävien suorittamiseen. Työntekijäkokemusta ei siis voida unohtaa irrallisena tai turhana tehokkuutta kaipaavien yritysten näkökulmista. (Cattermole 2019; Spielberg 2020) Loistavan työntekijäkokemuksen yritykset tuottavat enemmän, ovat innovatiivisempia sekä asiakastyytyväisyys on paremmalla tasolla. MIT:n (2017) tutkimus käytännössä katsoo havaintoja siitä käsin, onko työn tekemisen esteet poistettu.



Kuva 2. Työntekijäkokemuksen hyödyt. (mukaillen MIT 2017)

Kuviossa 2 on esitetty Massachusetts Institute of Technologyn tutkimuksen tulokset. Tutkimukseen osallistuneet yritykset on jaettu kvartiileittain neljään osaan. Kuviossa on verrattu ylintä sekä alinta kvartiilia. Alimmat 25% eli alimman kvartiilin yritykset on kuvattu ensimmäisenä prosenttiyksikömääränä tai NPS- arvona kuviossa. Hyvällä työntekijäkokemuksella tulokset ovat kaksinkertaisia innovatiivisuuden, tuoton sekä asiakastyytyväisyyden osalta. Hyviä työntekijäkokemuksen arvosaanoja saavat yritykset laskevat kulujaan, sekä mahdollisesti myös nostavat tuottoaan parantaakseen suoritustaan suhteessa kilpailijoihin. Kokemukseen panostamisesta ja sen tuomista hyödyistä löytyy kiinnostavaa tutkimusnäyttöä. Kuehner-Hebert (2019) avaa työntekijän kokemuksen tutkimusta, josta Kuehner-Hebert summaa tutkimuksen kertovan henkilöstön hyvän kohtelun johtavan tuloksen nousuun. Hän avaa henkilöstöratkaisuihin, pääoman- ja riskienhallintaan erikoistuneen yrityksen tekemää tutkimusta tuloksellisuuteen ja hyvään työntekijäkokemukseen liittyen. Jos työntekijäkokemus on vahvalla tasolla, sijoittuivat yritykset KPI-mittareiden avulla mitattuna alan toimijoita keskimäärin 2-4 prosenttia paremmin myös pitkän aikavälin tarkastelussa. Vaihtoehtoisesti yritykset, joissa työntekijän kokemukseen ei keskitytty tehokkaasti, alisuoriutuivat kilpailijoihinsa nähden mittarista riippuen sijoittuen 1-10 prosenttia alemmille tasoille.

Työntekijäymmärryksellä ja työntekijän sisäiseksi asiakkaaksi ja kuluttajaksi ajattelemalla, voidaan päästä kohti kokonaisvaltaisempaa ja tuottavaa työskentelyä. Prosessien tulisi tukea kokonaisvaltaista tehokkuutta, eikä olla irrallisia toisistaan, mikä on myös tehokkaan kokonaisprosessin merkki sekä

paremman työnteon kokemuksen mahdollistaja. Työntekijä kannattaa Florentinen (2019) ottaa mukaan prosessin kulkuun ja miettiä, miten esimerkiksi uusi tuote voi tukea häntä, eikä keskittyä vain loppukuluttajiin. (Florentine 2019) Voidaankin ajatella, että jos prosessi soljuu työntekijällä hyvin eteenpäin, toteutuu tämä positiivisuus todennäköisemmin myös asiakkaan kohdalla.

Yritysten toiminta on ihmisten varassa, sillä heistä riippuu yrityksen perustehtävän onnistuminen. (Viitala 2014). Työntekijäkokemusta voidaan katsoa joko organisaation näkökulmasta käsin, työntekijän näkökulma edellä tai ihmisten ja organisaation risteyskohdasta käsin. Työntekijäkokemuksen uusi visio - tai jopa liikkeeksi kutsuttu ajattelutapa - on lähtöisin teknologia-alalta, jolla kilpailu huippuosaajista on kovaa. Ajattelu on laajentunut nyt myös muille aloille. Työntekijäkokemus on johdannaisista nykyajan työntekijöiden oletuksista sekä vaatimuksista, juontaen juurensa erityisesti milleniaalien sukupolveen, joka ei epäröi vaihtaa työpaikkaa itselleen juuri sen oikean ja sopivan löytääkseen. Työntekijäkokemuksen tutkimukset eivät esitä suoraviivaisia prosesseja kokemuksen johtamiseen, vaikka sitä voidaankin esimerkiksi työsuhteen elinkaaren avulla kuvata. Kirjallisuus esittää kuitenkin keinoja ja hyviksi havaittuja tapoja johtaa parempaa työntekijäkokemusta. Morgan (2017) on yksi teemaa uudelta katsantokannalta katsovista filosofeista ja puhujista, joka kyseenalaistaa työntekijäkokemuksen termin käyttämisen erillisistä organisaation toteuttamista aktiviteeteistä puhuttaessa. Asiantuntijat ovat esittäneet, että termille on käynyt toteutuksen muodossa mahdollisesti väärinymmärrys, koska työntekijäkokemus teemana ylettyy paljon yksittäisiä työntekijäaktiviteetteja pidemmälle ja ajattelun tulisi olla strategista työntekijäkokemusta tehokkaasti muokatakseen. (Arnold 2018; Morgan 2017)

Työelämän murroksessa keskiössä ovat työntekijät. Työntekijästä on tullut organisaatioille sisäinen asiakas ja yhä useampi organisaatio kääntää katsetta heidän kuuntelemiseensa. (Florentine 2019) Työntekijäkokemuksen teoria ja aiemmat tutkimukset lainaavat konseptiinsa monia palvelumuotoilun metodologioita ja oppeja. Näkökulma hyödyntää muotoiluna organisaatioissa tunnettuja oppeja muotoillen näin ollen työntekijän kokemusta verrattain modernin palvelumuotoilun opein. (Plaskoff 2017) Tuotantokeskeisyydestä on kirjallisuudessa siirrytty asiakasnäkökulmaan. On siirrytty kohti asiakastarpeiden kuuntelemisen mahdollistavaa ajattelua ja siirrytty hakemaan molempia osapuolia hyödyttävää dialogia. (Puusa et al. 2014) Sama kehitys voidaan huomata työntekijäkokemuksen johtamisessa. Florentine (2019) kertoo vaihtoehtoisesta tavasta, jossa myös työntekijä nähdään yrityksen asiakkaana. Työntekijäkokemukseen liittyy Morganin (2017) mielestä ajatus halusta olla yrityksessä

ja hän esittääkin kysymyksen: miten luoda yritys, jossa ihmiset haluavat olla ja jonne tulla aina uudelleen pakon tunteen sijaan? Tätä voidaan pitää eräänlaisena perustana työntekijäkokemuksen tutkimuskentässä.

Pinen (2020) mukaan Heskett, Sasser ja Schlesinger (1997) linkittivät jo vuosikymmen sitten arvon luomisen tulokseen ja asiakasuskollisuuteen, työntekijöiden uskollisuuteen ja tyytyväisyyteen, sekä asiakasuskollisuuteen ja tyytyväisyyteen. Työntekijäkokemus tuottaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden keskuudessa kokemusta ja uskollisuutta. Palvelutaloudesta on siirrytty kokemustalouteen. Tyydyttävä palvelutaso ei ole enää riittävää asiakkaiden kaivatessa personoituja, muistoja luovia kokemuksia organisaatioilta. Kilpailun kovetessa organisaatiot ovat alkaneet nähdä työntekijän aikaisempaa enemmän yksilöinä, joille työn merkityksellisyys on korostunut. Yksilöillä on työelämän murroksessa tunnistettu olevan omat tarpeet ja erityisesti aloilla, joita vaivaa resurssipula, on haluttu olla suunnannäyttäjiä hyvän työntekijäkokemuksen luomisessa. (Morgan 2017) Työn merkityksellisyys ja sen löytäminen korostuu. (Morgan 2017; Thompson 2013) Ihminen voi haluta esimerkiksi työn kautta jopa henkisessä mielessä löytää vastauksia omille kysymyksilleen elämästä tai sen tarkoituksesta. Johtamisella on vaikutus siihen, millaiseksi työntekijän kokemus yrityksessä muodostuu. (Bach 2019; Martinussen et al. 2020; Morgan 2017; Ramerman 2019) Tutkimuksen mukaan työntekijäkokemus muodostuu kaikista niistä hetkistä, jotka työsuhteen elinkaaren aikana muodostavat merkityksellisyttä työntekijän kokemuksellisessa maailmassa. (Morgan 2017). Morganin mukaan yksi suurimmista vaikutuksista muodostuu johtamisen kautta, ja tätä myös kappaleessa 4 syvennetään.

Kim et al. (2009) näkevät työntekijäkokemuksen muokkaamisella olevan suora vaikutus myös työntekijöiden oma-aloitteisuuteen, tiimityöskentelylle sekä tiedon jakamiselle organisaatioissa. Työntekijän kokemusta muokkaamalla on mahdollista luoda työyhteisöä, jossa hyvästä työntekijäkokemuksesta johtuen, tulokset ja suoriutuminen puhuvat puolestaan. Kokemukseen vaikuttamalla ja sitä yhtä entistä paremmaksi muokkaamalla yritys pystyy vaikuttamaan kilpailukykyynsä. Antamalla ihmisille työkaluja itse muokata kokemustaan ja organisaatioissa työntekijäkokemukselle strategista painoarvoa antamalla, on yritysten Kim et al. (2009) mukaan mahdollista siirtyä kohti oma-aloitteista, tietoa toisilleen jakavaa ja sitä kautta tulosta tekevää työskentelyä.

Taulukossa 1 esitetään työntekijäkokemukselle annettuja määritelmiä.



Taulukko 1. Työntekijäkokemuksen määritelmiä.

Työntekijäkokemuksen määritelmä	
Morgan, J. (2017)	Työntekijäkokemus muodostuu työntekijäymmärryksestä, heidän tuntemisestaan sekä ihmisten odotuksista. Odotusten yhteensovittaminen organisaation todellisuuden kanssa luo työntekijäkokemuksen. Merkityksellisiin hetkiin keskittymällä on mahdollista vaikuttaa kokemuksen laatuun organisaatioissa.
Plaskoff, J. (2017)	Työntekijäkokemus on henkilökohtainen sekä holistinen kokemus organisaation kanssa vuorovaikutuksessa olemisesta, jonka ajattelua on laajennettava porkkanoista työntekijäymmärrykseen. Yksilöillä on erilaisia tarpeita, joihin organisaation tulee vastata. Kokemus alkaa jo ennen rekrytointiprosesseja, eli hetkestä, jolloin ihminen kuulee yrityksestä. Ajattelua kokemusmatkasta tulisi kääntää työsuhteen päätösvaiheidenkin jälkeen ymmärrykseen myös näiden vaiheiden jälkeen muotoutuvana kokemuksena.
Luukka, P. (2019)	Työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus organisaatiosta. Työntekijäkokemuksesta muodostuu johdettava työntekijäymmärryksen ja kulttuurin kautta.
Ramerman, J. (2019)	Työntekijän holistinen kokemus rakentuu jo ennen työsuhteen alkua. Merkittäviä kokemusta muokkaavia hetkiä ovat rekrytointiprosessi, perehdytysprosessi sekä arjen työhön liittyvät tapahtumat organisaatiossa.

Taulukossa 1 on avattu työntekijäkokemuksen käsitteen sisältöä ja muodostumista. Ansioitunut filosofi ja vaikuttaja Morgan (2017) on tarjonnut kokemukseen liittyen vaihtoehtoisia viitekehyksiä, sillä

hänen mukaansa kokemus muodostuu erilaisten ympäristöjen, odotusten ja ymmärryksen kautta. Kirjallisuudesta voidaan kuitenkin tunnistaa yhteneväisyyksiä yrityksistä, joissa työntekijäkokemus on tutkitusti hyvällä tasolla tai jotka ovat onnistuneet luomaan erinomaista kokemusta. Tämä näkyy myös erilaisissa listauksissa hyvänä sijoittumisena. (mm. Morgan 2017; Powis 2012) Jacob Morgan on tutkinut 250 organisaatiota syventyen siihen, miten on mahdollista luoda puitteet, joissa työntekijät aidosti haluavat olla työpaikoillansa. Morganin näkökulmat tuovat uutta näkökulmaa kyseenalaistaen pinnalla olevia, työntekijäkokemukseen liittyviä käsityksiä, minkä vuoksi laadullisessa tutkimuksessa viitataan hänen tutkimustyöhönsä useammassakin kohdassa. (Morgan 2017)

Plaskoff (2017) yhtyy ajatteluun, jossa kokemus alkaa muotoutumaan odotuksiin pohjautuen jo ennen organisaatiossa työskentelyä. Plaskoff korostaa työntekijöiden tarpeita ja ymmärrystä näihin liittyen. Myös Luukka (2019) tuo esille työntekijäymmärryksen tärkeyden. Hän korostaa organisaation kulttuuria ja työntekijöiden tarpeisiin liittyvää ymmärrystä perustana kokemukselle. Schein (2019) kuten myös muut mainitut tutkijat, korostavat edelleen kulttuurin merkitystä ja Ramerman (2019) tuo mukaan määritelmään kokemusta muokkaavat erilaiset HR-prosessit.

Työntekijäkokemuksen laatu riippuu siitä, kuinka hyvin organisaatiot suunnittelevat sen ajan, jonka työntekijät käyttävät asiakkaalle arvoa luodessaan. Nykyajan työntekijät haluavat läpinäkyvyyttä, tasa-arvoisia käytänteitä ja sääntöjä, siiloutumatonta viestintää sekä mutkattoman pääsyn niin digitaalisiin kuin konkreettisiin työvälineisiinsä. (Pine 2020) Päivittäiset hetket ovat avainasemassa ja tärkeitä työntekijöille. Työntekijöiden kuunteleminen on noussut ikään kuin uudenlaiseksi filosofiaksi. (Arnold 2018)

Tunnetut filosofit ja puhujat ovat esittäneet käsitteen ympärille muodostuneeksi tietynlaisen väärinymmärryksen. Erityisesti Morgan (2017) perustelee työntekijäkokemuksen ympärille muodostuneeksi liian lyhytnäköistä ajattelua yksittäisiin aktiviteetteihin ja tiimiyttämiseen liittyen. Työntekijäkokemusta on tutkimuksissa tutkittu esimerkiksi työsuhteen elinkaaren käsitteen kautta. Alan tutkimukset ovat kuitenkin kääntyneet elinkaaren mallintamisesta laajempaan ajatteluun, joka huomioi HR-työn, esimiestyön ja johtamisen, työn tekemisen kompleksisuuden sekä organisaatiossa esiintyvät rakenteet. Kokemusta muodostavaa ajattelua on käännetty jatkuvaan dialogiin, työntekijän kuuntelemiseen sekä kokonaisvaltaiseen työntekijän kokemukseen sekä työntekijän ymmärtämiseen.

(Morgan 2017; Plaskoff 2017) Strategisuus ja systemaattisuus nähdään tärkeänä osana työntekijäkokenusta yksittäisen puuhastelun sijaan. Tutustuttaessa käsitteeseen liittyvään kirjallisuuteen, on helppo nähdä, miten laaja kenttä kokemukseen vaikuttaa.

Florentine esittää kolme erityisen tärkeää vaihetta työntekijän uran vaiheita kuvaavalla kartalla: rekrytoiminen, on-boarding eli yritykseen saapuminen ja perehdytysprosessi sekä exit- vaihe. (2019). Myös Paderna (2020) korostaa HR-prosessien merkittävyyttä kokemukselle. Työntekijäkokenuksen johtamiseen tulisi ottaa strateginen, pitkän aikavälin katsantokanta yksittäisten toimien sijaan. Kokenusta muokkaavat oikeat arjen kokemukset yrityksessä. Työntekijäkokenus ei katso vain sitä, kuinka sitoutuneita työntekijät yritykseen tiettyinä hetkenä ovat, vaan työntekijän huomioiden summaa koko elinkaaren ajalta. PeopleInsight (2018) on luokitellut työntekijäkokenuksen työsuhteen elinkaaren aikaisiksi prosesseiksi, kuten rekrytoinniksi, on-boarding- vaiheeksi sekä suorituksen arvioimiseksi, mutta huomauttaa, että näiden lisäksi siihen kuuluvat työntekijäkokenusta muokkaavana tekijänä myös työtilat, yrityksen viestintä ja sen läpinäkyvyys, työntekijöiden yleiset huomiot yrityksestä, teknologia ja työvälineet.

Ajatus henkilöstöstä organisaation voimavarana on kuulunut jo Peter Druckerin puheissa 1970-luvulla. (Schein 2008). Työn tekemisestä, hyödyllisyydestä ja työn mahdollistamisesta on siirrytty tuottavuuden aikakauden kautta sitoutumisen aikaan. Tästä on siirrytty taas askel eteenpäin kokemukselliseen ajatteluun: miten luodaan ihmisille sellainen työympäristö, johon halutaan tulla ja johon halutaan palata, verrattuna siihen, että työ on pakkopullaa ja vain suoritettava? (Morgan 2017) Suttonin (2008) artikkeleissa on mainittu jo vuonna 2008 seuraavan haasteen HR-työlle olevan työntekijöiden kasvava tarve työelämän joustavuudelle sekä niin kutsuttu vahvistuva tarve omien valintojen tekemiseksi. Arnoldin (2018). mukaan työntekijöiden kuunteleminen on noussut ikään kuin uudenlaiseksi filosofiaksi organisaatioissa.

Perinteisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen rinnalla työntekijäkokenuksen tutkimuksen ollessa verrattain uutta (mm. Sinha 2019), syventyy tutkielma alan kirjallisuuteen ottaen kantaa myös työntekijäkokenuksen käsitteen muodostumiseen. Työntekijäkokenus on käsitteenä niin laaja, että sen vaikutus nähdään käsitteen vakiintumisessa sen monisäikeisyydestä johtuen. Siinä, missä johtamista ja henkilöstöjohtamista on tutkittu vuosia organisaation ja työntekijän välisen vaihdantasuhteen tuki-funktiona, on työntekijäkokenus koko organisaation osallistava näkemys työntekijälähtöisyyteen ja

työntekijäymmärrykseen keskittyvänä käsitteenä. Työntekijäkokemuksen käsite näkee HR:n tärkeänä fasilitaattorina työntekijälle muodostuvan kokemuksen muokkaajana, mutta työsuhteen elinkaariajattelua tai käytänteitä laajempaan kokonaisuutena, jossa kokemusta muokataan erilaisilla kulttuurisilla ympäristöillä, teknologialla ja johtamisella. (mm. Morgan 2017; Spielberg 2020)

Osaltaan palvelumuotoiluunkin pohjautuva kokemusajattelu on nyt siirtymässä verrattain uuteen osaluokkaan, ketjun ensimmäiseen osaan. Huomion kohteeksi on nostettu oppien ja kokemusdesignin kohdentaminen omiin sisäisiin asiakkaisiin. Tämän päivän organisaatioissa muotoilun opit kohdistuvat asiakkaan sijaan työntekijöihin. (Morgan 2017) Tutkimusala on kartoittanut eri keinoja sekä vaikuttimia laajasta teemasta. Tämäkään ei suoraan tarjoa yhtä suoraviivaista ja valmista mallia, miten holistista, jokaiselle henkilökohtaista ja monisäikeistä työntekijäkokemusta tulisi kehittää jokaiselle sopivaksi. Hyviä kokemuksia organisaatioissa yhdistää kuitenkin tietynlaisia merkityksellisiä tekijöitä ja kulttuurillisia vaikuttimia organisaatioissa. Työntekijän tunteminen, kuunteleminen ja ymmärrys korostuvat. (Luukka 2019)

### 1.3 Rajaukset

Työntekijäkokemuksen ollessa laaja aihe ja sisältäen monia alateemoja, on aiheen rajaaminen erityisen tärkeää. Tutkimus keskittyy induktiivisesti haastateltavien henkilökohtaiseen kokonaisvaikutelmaan ja johtamiseen. Kirjallisuus esittelee erilaisia tapoja ja viitekehyksiä, joilla hyvää kokemusta on mahdollista rakentaa. Tutkimus syventyy laajaan aiheeseen ja muutamisiin osateemoihin syvemmin, kuten tärkeään kokemusvaikuttimeen eli johtamiseen perustuen tutkimukseen johtamisen tärkeydestä kokemusta muokkaavien teemojen osalta. (Bach 2019; Martinussen et al. 2020; Morgan 2017) Kokemusajattelu pohjautuu palvelumuotoiluun ja osa konsulttiyrityksistä on alkanut jo hyödyntämään työntekijöille tärkeitä, merkitseviä hetkiä työsuhteen laajennetun elinkaariajattelun kautta. Johtamisen ja yrityskulttuurin nähdään kirjallisuudessa liittyvän työntekijäkokemukseen, sillä kokemus rakentuu arjen merkityksellisten hetkien kautta. (mm. Morgan 2017; Plaskoff 2017)

Työntekijäkokemuksen ollessa teemana hyvin laaja, on aihetta rajattu kokemuksen rakentumiseen ja johtamiseen. Kokemukseen voidaan nähdä vaikuttavan tarkastelutavasta riippuen esimerkiksi erilaiset organisaation HR-prosessit tai kulttuuriset ja teknologiset ympäristöt. Tutkielma keskittyy kulttuuriseen ympäristöön ja johtamiseen työntekijäkokemusta muodostavana tekijänä. Kulttuuri on pidetty tutkimuksessa mukana sen ison vaikuttavuuden vuoksi. Lisäksi voidaan todeta työntekijöiden työhyvinvoinnin, asiakastyytyväisyyden, yrityksen tuottavuuden, työntekijöiden innovoinnin sekä

tiedon jakamisen lisääntyvän yrityksissä, joissa työntekijän kokemus on paremmalla tasolla. Vaikutukset on kuitenkin rajattu tutkielmasta ulos ja näitä käsitellään vain perusteluina tutkielman alussa. Tutkielma on rajattu keskittymään työntekijäkokemuksen muodostumisen teoriaan sekä johtamisen vaikutuksiin. Tutkielma keskittyy tiimien sijaan yksilön johtamiseen ja tuotannolliseen työhön, rajaten asiantuntijatyön ulos tutkimuksen keskiöstä. Luottamus koskettaa teemana kaikkia tutkimuksen pääkäsitteitä, mutta on rajattu pois pääkäsitteistä työntekijäkokemuksen kirjallisuudessa heikkoon esiintyvyyteen perustuen.

Työntekijäkokemuksesta puhutaan kirjallisuudessa usein työsuhteen elinkaaren käsitteen kautta, eli työntekijän kokemuksista yrityksessä aina rekrytoinneista sekä hakijakokemuksesta alkaen. (Florentine 2019) Työsuhteen elinkaariajattelussa työntekijän kokemuksia muokkaa hakijakokemuksesta aina exit- vaiheeseen asti satavat kokemukset. Tutkimuksesta on rajattu ulos elinkaaren alkuvaihe, eli kandidaatti- sekä rekrytointien aikaisten kokemusten vaikutukset työntekijäkokemukseen. Tutkimus keskittyy työsuhteessa oleviin työntekijöihin eli heidän kokemuksiinsa jo solmitun ja olemassa olevan työsuhteen aikana. Exit- vaihe on rajattu ulos tutkimuksesta. Lisäksi on hyvä huomata, että käsitteenä laajaan työntekijäkokemukseen syvennyttään tässä tutkimuksessa psykologisen kokemuksellisuuden sekä merkityksellisten hetkien näkökulmasta, jonka avulla huomio on rajattu merkityksellisiin hetkiin organisaatiossa.

Tärkeiksi vaikuttimiksi työntekijäkokemukselle on nostettu erityisesti kolme tiettyä HR-prosessia (mm. Paderna et al. 2020) sekä johtaminen (mm. Morgan 2017). Tärkeät vaiheet ovat rekrytointivaihe, on-boarding ja exit-vaihe. Tutkimus keskittyy yrityksessä jo työsuhteessa oleviin henkilöihin ja pitää näin ollen näistä kolmesta mukana onboarding- eli perehdytysvaiheen tärkeänä kulmakivenä kokemukselle. Morganin (2017) mukaan johtamisella on suurin vaikutus – jopa 40 prosenttia kaikista mainituista ympäristöistä muodostuu johtamisen sisältävästä kulttuuriympäristöistä. Johtamisen voidaan nähdä siksi olevan isossa osassa myös kirjallisuuskatsauksessa.

Sitoutuminen on tärkeä ja iso työntekijäkokemuksen osateema kirjallisuudessa. Työntekijäkokemuksen vaikutukset on kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen keskeisistä käsitteistä pois. Sitoutumisen ollessa ikään kuin kokemuksen lopputulos, keskittyy tutkimus itse kokemuksesta muokkaaviin tekijöihin. Sitoutuminen on rajattu pois tutkimuksen keskiöstä. Esimerkiksi Massachusetts Institute of Technology (2017) tutkimuksen mukaan hyvinvointi ei ole sama asia, kuin työntekijän kokemus, eikä hyvä työntekijäkokemus tarkoita samaa, kuin ihmisen sitoutuminen yritykseen. Esimerkiksi Morgan

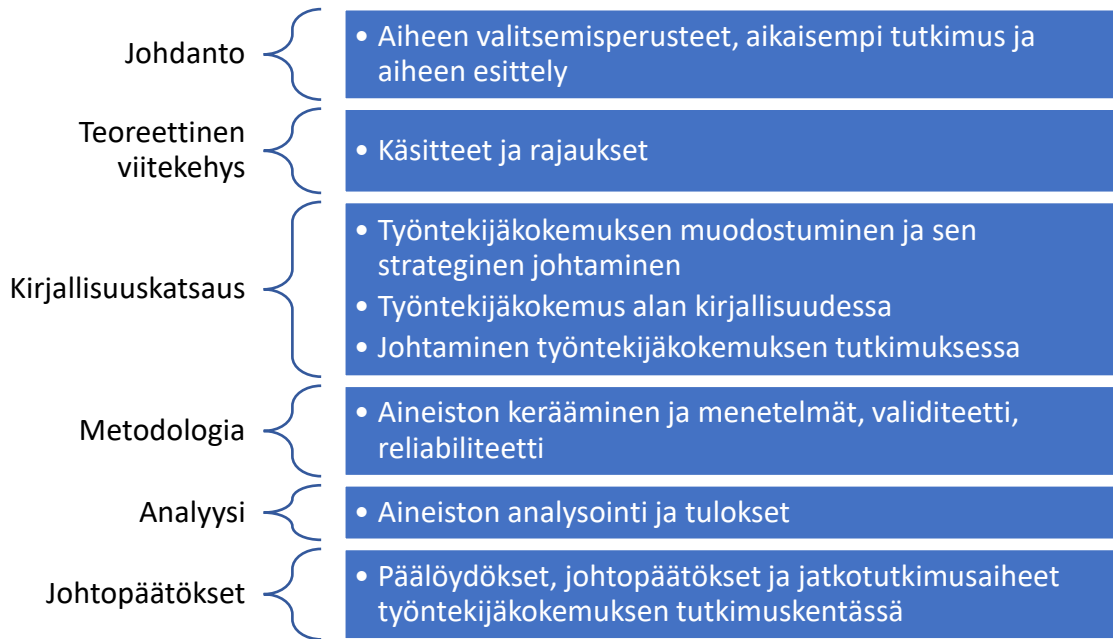
(2017) on haastanut sitouttamisajattelua ja kehottanut organisaatioita katsomaan työntekijäkokemusta syvemmälle.

Tutkimus keskittyy henkilökohtaiseen työntekijäkokemukseen yksilön johtamisen kautta. Tiimien johtaminen on rajattu teoriaosuudesta pois, jotta tutkielmassa voidaan keskittyä tietyn ammattinimikkeen alla työskentelevien henkilökohtaisiin työntekijäkokemuksiin tuotannossa. Tutkimus paneutuu työsuhteessa kohdeyrityksessä oleviin henkilöihin keskittyen heidän työntekijäkokemukseensa kulttuuriseen ympäristöön kuuluvan johtamiskokemuksen kautta. Haastattelussa keskitytään jo yritykseen rekrytoituihin henkilöihin ja heidän sen hetkiseen kokemukseensa organisaatiossa johtamiseen ja esimiestyöhön peilaten. Haastattelut keskittyvät työntekijäkokemuksen mahdollisuuksiin ja haasteisiin painottaen johtamiskokemusta.

Tutkimus on suoritettu kohdeyrityksessä, jossa se on rajattu tuotannollista työtä tekeviin työntekijöihin kohdeyrityksen Postipalveluiden liiketoimintaryhmän sisällä. Aineiston hankkiminen on rajattu haastatteluihin, joihin osallistuvilla henkilöillä on työnjohdollinen vastuurooli omassa toimipaikassa. Heillä on tärkeä ja vastuullinen esimiehen tukirooli vaikutusalueellaan. He tukevat esimiestään toimipaikassa, hoitaen esimerkiksi viestinnällisiä tehtäviä tuotannollisen työn ohessa ja usein myös tarvittaessa esimiestä sijaistaen. Roolissa työskenteleviä haastatteleamalla saadaan näkökulmaa niin tuotannollisesta ympäristöstä ja työstä sekä työtä johtavasta roolista. Asiantuntijatyö ja siihen liittyvät tilanteet on rajattu tutkimuksesta pois. Tutkimus on aineiston osalta rajattu maantieteellisesti laajasti operoivan kohdeyrityksen tiettyyn toiminta-alueeseen, ja aineisto on hankittu rajaamalla haastattelut tähän yhteen maantieteelliseen alueeseen. Haastatteluja on suoritettu sekä lajittelu- että jakelutoiminnoissa. Sekundääridatana on käytetty kohdeyrityksessä tehtävää henkilöstökyselyä.

#### **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielman rakenne avataan kappaleessa 1.4. Teoreettinen osuus muodostuu työntekijäkokemuksen ja johtamisen kirjallisuudesta. Empiirinen osuus koostuu kohdeyrityksessä suoritetuista haastattelusta saadusta aineistosta. Kuvio 3 esittelee rakenteen.



Kuva 3. Tutkielman rakenne.

Tutkielman johdannon ja teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkielman metodologiaa, käydään läpi haastatteluista koostettu empiriaosuus ja suoritetaan sen analyysi. Teoriaosuuteen on hyödynnetty alan kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita sekä tutkimuksia, joita vasten myös empiriaa peilataan. Lopuksi tutkielmassa esitetään johtopäätökset sekä myös käytännön ehdotuksia tutkimuksen kohdeyritykselle.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltävät pääkäsitteet sekä teemat muodostavat pohjaa hyvälle työntekijäkokemukselle. Tavoitteena on selkeyttää hyvän työntekijäkokemuksen käsitteen määritelmä sekä siihen liittyvissä aikaisemmissä tutkimuksissa esiin tulleet teoriat. Tutkimuksen teoreettisen pohjan muodostamisessa hyödynnetään tutkimuskirjallisuutta sekä alan artikkeleita, jotka käsittelevät muun muassa johtamista sekä yrityskulttuuria ja sen muodostumista. Tutkimuksen empiirinen osio on suoritettu induktiivisena ja kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto saadaan teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna ja niiden tavoitteena on saada monipuolinen sekä kattava aineisto.

Sanan esimies käyttö tutkimuksen kontekstissa selittyy seuraavasti. Tutkielmassa käytetään pääsääntöisesti sanaa esimies. Käsitteenä esimies ei viittaa tai ota kantaa sukupuoleen, vaan toimii esimies-alais-suhteen toisen osapuolen kuvaajana. Tutkimusta tehdessä sana ”esimies” ei ole korvautunut

sukupuolineutraaleilla termeillä yleiskielessä niin, että muiden termien käyttö olisi vakiintunut kieleen kokonaan kyseisen termin korvaten ja poistaen. Termi ei aja sukupuolisuutta jaottelevaa ajattelua, vaan vastaa puhtaasti englannin termiä ”manager” tai ”leader”. Esihenkilö ei sanana ole myöskään vakiintunut tutkimusta tehdessä tutkimuksen kohdeyrityksessä, jossa esimiehillä on keskenään erilaisia nimikkeitä. Esimies yleistää kohdeyrityksessä käytössä olevat nimikkeet ja parantaa tutkimuksen empiriaosuuden anonymiteettiä.

## 2 KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kappaleessa 2 avataan työntekijäkokemuksen teoreettista viitekehystä sekä tutkimuksen pääkäsitteitä. Viitekehys on selitetty kuvionmuodossa auki osana kappaleen 4.7. yhteenvetoa. Työntekijäkokemus on aiheena laaja ja teemalla on myös paljon läheisiä rinnakkaisteemoja. Työntekijäkokemuksen aihetta sivuavaa kirjallisuutta löytyy paljon, mutta ne keskittyvät usein sitoutumiseen tai sitouttamiseen. Työntekijäkokemus on holistinen ja monivaiheinen kokemuspolku yrityksessä. Tutkijat suosittavatkin sen tarkasteluun laajempaa, strategisempaa ja sitoutumista syvemmälle menevää tutkimusotetta. (mm. Paderna 2020; Plaskoff 2017) Käsitteenä työntekijäkokemus on sen laajuudesta johtuen vakiintunut työsuhteen elinkaareen, mutta assosioituu puhekielessä usein myös hyvinvointiin tai työntekijän sitoutuneisuuteen.

Työntekijäkokemuksen käsite on osittain kompleksinen sen laajuudesta ja arkikielen käytöstä johtuen. Työntekijään kulminoituva kokemus on käsitteenä laaja kokonaisuus, jota on haastava sekä psykologisen kokemuksen että työn piirteiden vuoksi vakiinnuttaa yhteen tietynlaiseen käsitte kuvaukseen. Käsite voidaan ymmärtää kokemukseksi organisaatiosta, joka sekin käsittää laajan repertuaarin siitä, mitä kokemuksellinen kenttä voi pitää sisällään. Kokemusta kun muokkaavat kaikki organisaatiossa tapahtuvat hetket aina rekrytoinnista työturvallisuuteen sekä koettuun arvostuksen tunteeseen asti. Fisher (2010) puhuu tutkimuksessaan ihmisten erilaisista tarpeista. Erilaiset mieltymykset, odotukset sekä tarpeet vaativat erilaisia päätöksiä. Yksittäisillä päätöksillä ei saada jokaista tyytyväiseksi – työntekijääkään. Merkitykselliset hetket yrityksessä ja tuntemus johdon sekä työntekijöiden välillä ovat tärkeitä kokemuksellisia teemoja.

Kirjallisuudessa sekä arkisissa keskusteluissa motivaatio, työtyytyväisyys, työntekijäkokemus ja hyvinvointi esiintyvät usein samanlaisissa konteksteissa. Työhyvinvoinnin rakentumista on tutkittu ja



samaan teemaan kuuluvia käsitteitä voidaan nähdä toistuvan myös työntekijäkokemuksen kirjallisuudessa. Sitoutumista on tutkittu vuosien ajan johtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa (mm. Zheng 2020). Työntekijäkokemuksen kirjallisuudessa esimerkiksi Morgan (2017) on tuonut esille kuitenkin erilaisen kannan sitoutumistoimenpiteiden toteuttamisen kosmeettisuuteen liittyen. Morgan näkee, että toimenpiteisiin keskittyvien yritysten saama hyöty on usein lyhytaikaista. Hän korostaa työntekijäkokemuksen johtamisen tärkeyttä yksittäisten sitouttamistoimenpiteiden yli menevänä, kokonaisodotusten sekä strategisen otteen kautta rakentuvana teemana. Morgan myös kyseenalaistaa työntekijäkokemuksen käsitteen mahdollista väärinymmärrystä yritysmaailmassa, sillä sen laaja-alainen odotuksiin vaikuttava ote on hänen mukaansa tulkittu väärin ja korvattu juurikin systemaattisuuden sijaan yksittäisillä toimenpiteillä.

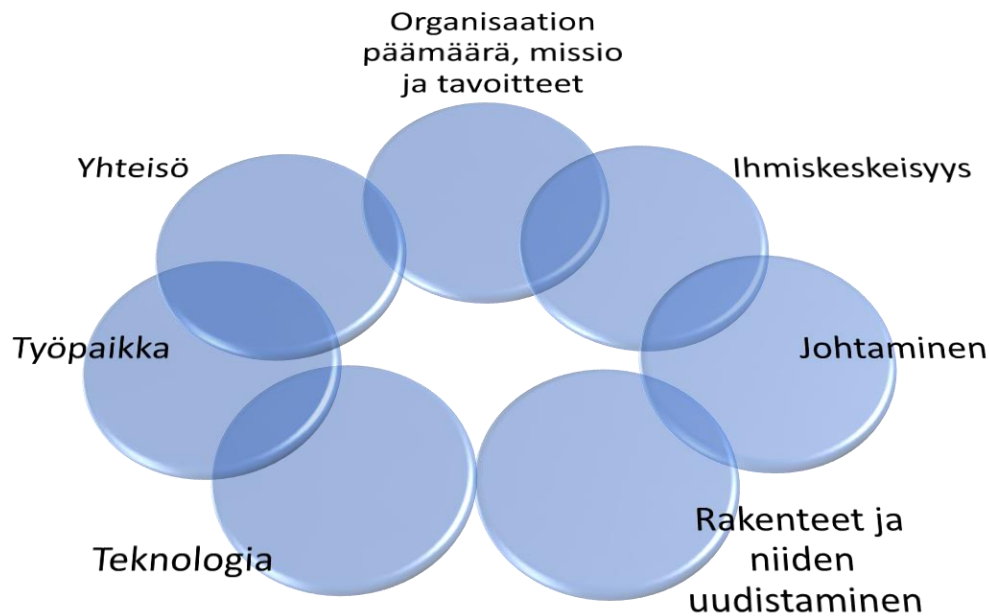
Työntekijän aikaa yrityksessä kuvataan usein palvelumuotoilun opein sisäisen asiakkaan parhaaksi muotoiluksi matkaksi. (Bersin 2018). Maylett & Wride (2017) herättelevät ajattelemaan kehottamalla provokatiivisesti jättämään asiakkaat nyt huomiotta ja kääntämään ajattelun työntekijään ja hänen kokemukseensa. Maylett & Wride toteavat, että jos työntekijöiden kokemus on hyvä, on se sitä asiakkaillekin. Työntekijät ovat kuitenkin henkilöitä, jotka kohtaavat asiakaskuntaa kuljettaen yrityksen sanomaa eteenpäin aina varastotyöntekijöistä johtoon. (2017) Plaskoff (2017) ja Florentine (2019) puhuvat muotoilun puolesta ja kehottavat ottamaan samoja oppeja käyttöön merkityksellisyyden tunnetta työntekijämaailmaan haettaessa.

Työntekijäkokemuksen tutkimusta on tätä pro gradu tutkimusta tehdessä tuotettu ennen kaikkea erilaisten konsulttiyhtiöiden toimesta sekä myös organisaatiopuhujien vaikuttamana. (mm. Deloitte 2017; Deloitte 2019; Talent Vectia 2020) Myös Yohn (2018) on esittänyt suurimman osan yrityksistä keskittyessä ottamaan voitot nyt asiakaskokemuksesta, sen olevan riittämätön enää ainoaksi kilpailukeinoksi. Katse on suunnattava työntekijöiden kokemukseen. Myös Macmillan (2017) on esittänyt kysymyksen omiin yritysjohtajan kokemuksiinsa pohjautuen, miksei samoja oppeja, joilla asiakaskokemusta luodaan, mitataan ja lopulta palkitaan, otettaisi yrityksen sisällä käyttöön ja käännettäisi omien työntekijöiden kokemuksen hyväksi. Macmillan kertoo haluavansa luoda työntekijöille uudenlaista kulttuuria aiemmin voittoja tuoneiden asiakaskokemusoppien kautta. Yrityksessä keskitytään tuomaan parasta käyttäjäkokemusta omille työntekijöille kuuntelemalla, vastaamalla ja reagoimalla heidän palautteeseensa. Työntekijät ovat voimavaroja luomassa kokemusta eteenpäin asiakkaille. (Macmillan 2017)

Työntekijäkokemuksesta on muodostettu erinäköisiä viitekehyksiä, joissa kokemukseen vaikuttavia osa-alueita on avattu. Tällaisia ovat esimerkiksi Morganin (2017) neliasteinen malli sekä Whitterin (2019) viitekehys. Työntekijäkokemuksen johtamisesta ei ole suoranaista, yhtäjaksoista mallia tai ohjeistusta, jota tarkkaan noudattamalla jokainen organisaatio voisi saavuttaa erinomaisen työntekijäkokemuksen asteen. On kuitenkin tunnistettu tekijöitä, jotka kuuluvat työntekijäkokemuksen kokemukselliseen viitekehykseen ja vaikuttavat siihen. Erityisesti kirjallisuudesta voidaan tunnistaa yhteneväisyyksiä yrityksistä, joissa työntekijäkokemus on tutkitusti hyvällä tasolla tai jotka ovat onnistuneet luomaan erinomaista kokemusta, ja mitkä asiat tähän vaikuttavat. Kirjallisuus tunnistaa työntekijän kannalta merkityksellisiä vaiheita työsuhteen aikana ja antaa vinkkejä näiden kehittämiseen sekä mittaamiseen. (mm. Florentine 2019; Morgan 2017; Paderna 2020)

Jacob Morganin (2017) kehittämä viitekehys muodostuu kolmesta eri osasta eli ympäristöistä, jotka osaltaan vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Näiden piirteitä muokkaamalla on siis mahdollista vaikuttaa kokemukseen organisaatiossa. Fyysinen työympäristö muodostuu työtiloista, heijastaa organisaation arvoja ja joustavuutta, ja sallii myös ystävät ja vierailijat. Teknologinen ympäristö hyödyntää toiminnassa teknologiaa ja sen mahdollistamia ratkaisuja ja asettaa työntekijän tarpeet liiketoiminnallisten vaatimusten edelle. Kulttuurista ympäristöä voisi nimittää yleiseksi fiiliskentäksi organisaatiosta, joka ihmisille muodostuu. Siinä vaikuttavina tekijöinä ovat rakenteet sekä johtamistapa. Kulttuuri joko ikään kuin energisoi tai syö meitä: se on yleinen työpaikassa vallitseva mielentila, johon työntekijä lähtee mukaan. Ympäristö luo työntekijöille arvostuksen tunnetta, tarkoituksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta myös hyvinvointia edistäen, ja johtamisessa suosii valmentavaa johtamistapaa. (Morgan 2017)

Plaskoff (2017) toteaa yrityksen ja työntekijän välillä olevan erilaisia tärkeitä kosketuspisteitä, jotka kaikki muokkaavat henkilön työntekijäkokemusta. Kokemus on holistinen johdannainen näistä eri hetkistä ja työuran aikana ”tapahtuvista” pisteistä. Myös Whitterin (2019) työntekijäkokemuksen jaottelu perustuu holistiseen kokemukseen, joka on kuvattuna kuviossa 4.



Kuva 4. Whitterin teoreettinen viitekehys. (mukailten Whitter 2019)

Whitterin (2019) mukaan viitekehys rakentuu kuviossa 4 kuvattujen osa-alueiden mukaisesti. Organisaation päämäärä, missio ja tavoitteet, ihmiskeskeisyys, johtaminen, rakenteet, teknologia, työpaikka itsessään sekä yhteisö ovat rakentavia ja vaikuttavia osa-alueita. Sekä Morganin (2017) että Whitterin (2019) malleissa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä valmentavan johtamistyylin osalta. Whitterin malli puhuu organisaation rakenteiden uudistamisesta työntekijäkokemusta muokkaavaksi organisaatioksi, sillä rakenteilla on vaikutusta esimerkiksi siihen, kuinka jaettua päätöksenteko ja ideointi organisaatiossa on. Whitter (2019) kehottaa mentoroivaan ja ihmiskeskeiseen, valmentavaan johtamiseen. Ihmiskeskeisyydellä tarkoitetaan arvostuksen tunnetta, työyhteisön psykologista turvallisuutta ja tuen saamista muilta, merkityksellisyyden tunnetta ja työntekijöiden kuuntelemista.

## 2.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Kappaleessa 2.1 avataan tutkimuksen pääkäsitteiden sisältö. Työntekijäkokemuksen tutkimus käsitteää laajan teorian teeman moninaisuuden vuoksi. Alan kirjallisuudessa toistuu tiettyjä käsitteitä, joista on muodostettu tutkimuksen viitekehys. Erityisesti johtaminen, organisaation kulttuuri ja merkityksellisyys toistuvat alan/työntekijäkokemuksen kirjallisuudessa. Pääkäsitteet on valittu tutkimuskirjallisuudessa esiintyvien teemojen avulla pohjautuen käsitteiden esiintyvyyteen. Käsitteet ja niiden alateemat kytkeytyvät läheisesti toisiinsa, sillä niillä voidaan nähdä olevan myös ristikkäisvaikutuksia toisiinsa. Käsitteiden voidaan nähdä vaikuttavan toisiinsa myös ollen tuloksia toisesta.

Tutkimuksen keskeisillä käsitteillä voidaan nähdä keskenään vahva yhteys tutkimuskirjallisuudessa ja ne on valittu pääkäsitteiksi niiden esiintyvyyteen pohjautuen. Sitoutuminen mainitaan henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa usein, mutta se on rajattu pois pääkäsitteistä, sillä työntekijäkokemuksen vaikutukset on rajattu tutkielmasta ulos keskittyen työntekijäkokemusta rakentaviin tekijöihin. (Gregory et al. 2009; Morgan 2017; Plaskoff 2017; Van Wingerden & Poell 2019) Rajaukset on laajemmin käsitelty kappaleessa 1.3. Sitoutumisesta voidaan käyttää myös organisaation puolelta termiä sitoutuminen, mutta tutkimuksessa on haluttu keskittyä nimenomaan työntekijälähtöiseen sitoutumiseen ja puhua asiasta tällä käsitteellä. Organisaatiokulttuurin merkitys työntekijän kokemuksen muodostumiseen, siihen mitä organisaatiossa lopulta voidaan tehdä ja miten siinä onnistutaan, sekä aina yritykseen sitoutumiseen asti on todettu alan kirjallisuudessa. Johtaminen toimii myös vaikuttimena muille käsitteille ja on tärkeässä asemassa vaikuttamassa näihin organisaatiossa. Merkitykselliset hetket ja työn merkityksellisyys kietoutuvat läheisesti siihen, millaista kulttuuria organisaatiossa vaalitaan, miten työntekijäkokemus muotoutuu, kuinka ihmisiä johdetaan sekä miten sitoutuneita työntekijät lopulta yritykseen ovat. Keskeiset käsitteet pohjautuvat esiintyvyyteen teoriassa ja usein toistuviin teemoihin tai sanoihin. (mukailen mm. Aaltonen 2020; Martinussen et al. 2020; Moroko & Uncles 2008; Shaunnessey 2015; Åhman 2014)

### Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus kattaa kaikki ne hetket, jotka henkilö kohtaa ennen työsuhdettaan, sen aikana tai sen päättyessä. Työntekijäymmärrys rakentaa työntekijäkokemusta. (Luukka 2019; Morgan 2017) Työntekijän kannalta tärkeiden virstanpylväiksikin kutsuttujen kriittisten hetkien huomioiminen kuvastaa yrityksen kulttuuria. Tutkimalla, miten työntekijän kokevat nämä tärkeät hetket yrityksessä,

on mahdollista paremmin ymmärtää työntekijöiden tukemista sekä miten työntekijäkokemusta voisi kehittää entistä paremmaksi. Työntekijäkokemuksen positiivisuuden varmistamiseksi sen johtamisen on oltava strategista. (Florentine 2019)

## Merkityksellisyys

Merkityksellisyys on 2010- luvulla korostunut työntekijäkokemuksen kontekstissa. Merkityksellisyys on psykologinen, fundamentaalinen tarve ihmiselle. (Aaltonen 2020) Kahn (1990) on esittänyt jo omissa tutkimuksissaan kolme avainelementtiä sitoutumisen muodostumiselle. Tällaisia ovat työn merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus sekä psykologinen pystyvyys ja saatavuus sitoutumiseen. Ihmiset, jotka kokevat työstään merkityksellisyyden tunnetta, pysyvät kolme kertaa todennäköisesti organisaatiossa jatkossa. Merkityksellisyys yhdistyy parempaan tyytyväisyyteen työssä. (Shaunnessey 2015) Merkityksen kokemus on inhimillinen perustarve. Merkityksellisyyden tunnetta tukeva työelämä voi vahvistaa motivaatiota ja luovuutta, sekä myös sitoutumista työntekijöiden keskuudessa. (Aaltonen et al. 2020)

## Johtaminen

Johtajakeskeinen näkökulma on saanut rinnalleen koko organisaation toiminnan tarkastelun. Tuotantokeskeisyydestä on siirrytty kohti asiakastarpeiden kuuntelemisen mahdollistavaa ajattelua ja siirrytty hakemaan molempia osapuolia hyödyttävää dialogia. (Puusa et al. 2014) Samaa kehitystä esiinnyty työntekijäkokemuksen johtamisessa. Voimaannuttava, valmentava johtaminen on korostunut työntekijäkokemuksen erinomaisuuden astetta haluavissa organisaatioissa, kuten myös sen merkitys työntekijäkokemuksen rakentumiselle. (Morgan 2017; Whitter 2019)

## Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on opittujen tapojen, käyttäytymismallien, uskomusten ja ominaisuuksien summa. Organisaatiokulttuuri muodostuu sen jäsenten arvoista, uskomuksista sekä olettamuksista. (Grieves 2000; Gregory et al. 2009; Schein 1999; Schein 2019) Organisaation kulttuuri on tunnistettu työntekijäkokemukseen sekä tehokkuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Arvot vaikuttavat käyttäytymiseen päätöksenteon ja käytöksen pohjana. (mm. Gregory et al. 2009)

## Henkilöstöjohtaminen

HR-prosessit nähdään tärkeiksi työntekijäkokemusta muokkaaviksi vaikuttimiksi. Työntekijäkokemuksen tutkimus korostaa henkilöstöosaston ja johtajien yhteistyön tärkeyttä työntekijän kokemusta muokatessa. (Benedetto & Thompson 2013; Paderna 2020) Erityisen tärkeiksi työntekijäkokemusta muokkaaviksi prosesseiksi nähdään rekrytointi, perehdytysvaihe sekä työntekijän exit- vaihe. (Florentine 2019).

### 3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN RAKENTUMINEN

Kappaleessa 3 avataan pääkäsitteiden merkityksiä ja käsitteiden välisiä suhteita keskittymällä työntekijäkokemuksen rakentumiseen. Työntekijäkokemus on työntekijäkeskeinen ajattelutapa, jossa työntekijöiden kokemukset otetaan huomioon päätöksenteossa. Työntekijäkokemus huomioi kaikki aspektit työsuhteen ajalta. Sen rakentamiseen osallistuvat kaikki yrityksessä perinteisen HR-vetoisen ajattelun sijaan. (Morgan 2017; PeopleInsight 2018) Työntekijöiden silmissä parhaimmat yritykset olivat onnistuneet luomaan inspiroivan yhteyden mission ja tarkoituksen välille, luoneet kasvun paikkoja ja tällä palavan halun työskentelylle, loivat syvän luottamuksen ylimmän johdon johtajuuden tehokkuuteen, jatkuvalla muutosjohtamisella ja ketteryydellä vastata kilpailutarpeisiin. Organisaatiossa tulisi vallita yhteinen ajattelutapa ja mielentila, jossa työntekijäkokemuksen tulee olla selkeästi määriteltyä. Sitä on käsiteltävä asiana, jota johdetaan. Työntekijäkokemuksen tulisi olla inhimillisen pääoman suunnan näyttäjä, sitä tulisi pystyä arvioimaan ja määrittämään. Työpisteet ja työn tekemisen mahdollistajat eivät yksinään riitä luomaan muutosta, vaan työntekijöiden ajatusmaailma tulisi vapauttaa. Organisaationaalisen ajatusmaailman muuntaminen tuo isoimmat hyödyt. (Kuehner-Hebert 2019)

Viitala (2014) on todennut henkilöstön vaikuttavan suoraan yrityksen tehokkuuteen sekä laatuun. Työntekijäkokemus on läsnä arkielämässä ja yhä useammin viihtyvyyttä, työn mielekkyyttä ja tunteita on vaikeampi erottaa puhtaasti työstä sekä työtehtävistä puhuttaessa. Työntekijän kokemus korostuu jatkuvasti ja muodostaa niin työntekijöiden hyvinvointia joko lisäävän tai vähentävän tekijän laadustaan riippuen. Sen voidaan katsoa muodostavan mahdollisen kilpailuedun yrityksissä. Työntekijäymmärryksellä ja työntekijän sisäiseksi asiakkaaksi ja kuluttajaksi ajattelemalla, voidaan päästä kohti kokonaisvaltaisempaa, tuottavuutta tukevaa työskentelemistä. (Florentine 2019) Kokemusta

tulisi johtaa ottamalla siihen strateginen aspekti. Työntekijäkokemukseen voidaan ottaa erilaisia tarkastelukantoja, ja yksi näistä on siihen vaikuttaminen työsuhteen elinkaaren aikaisilla prosesseilla. Työntekijäkokemusta voidaan johtaa erilaisilla rekrytointiin, suoritukseen ja kehittymiseen liittyvillä prosesseilla sekä sitä jatkuvasti mittaamalla. Mittausta tulisi tehdä jokaisessa prosessivaiheessa ja myös yritykseen työskentelemään jääneitä henkilöitä haastatteleamalla reaaliaikaisten kipupisteiden löytämiseksi. HR-prosessien lisäksi johtamisella on suuri vaikutus siihen, miten kokemusta johdetaan organisaatiossa. Esimiehen ja kollegoiden kanssa käydyt keskustelut vaikuttavat. Yrityksen on tärkeää hyödyntää työntekijäymmärrystä ja selvittää, mitkä hetket omille työntekijöille ovat oikeasti merkityksellisiä työsuhteen aikana, jotta ne osataan huomioida. Kokemusta systemaattisesti johtaakseen ja kehittääkseen organisaation tulisi olla nostanut sen kehittämisen strategiseksi painopisteeksi yrityksessä. (Bersin 2017; Florentine 2019; Morgan 2017)

### **3.1 Strateginen, yhteinen kokemus**

Työntekijäkokemusta muodostavat kaikki ne asiat, joita työntekijä uransa aikana yrityksessä kohtaa sekä kokemukset ja tunteet, joita tämä käy läpi uran edetessä. Kokemuksen katsotaan alkavan jo työhakemuksen jättämisestä ja kantavan aina lähtemispäätökseen, yrityksestä poistumisen exit-vaiheeseen sekä mahdollisiin alumnityöntekijä-tapahtumiin asti. Kokemus on henkilökohtainen ja hyvin uniikki eli erilainen joka yrityksessä, ja se voi myös vaihdella yrityksen sisällä päivästä toiseen. (Florentine 2019)

Bersin et al. (2017) toteavat yhdeksi työntekijäkokemuksen ongelmaksi puhtaasti sen, että sitä ei ole nostettu henkilöstöjohtajien prioriteetiksi organisaatioissa. Modernin työntekijäkokemuksen johtaminen ei kuitenkaan myöskään loppupeleissä voi olla vain HR:n tai muun yksittäisen funktion vastuulla, vaan sen johtamiseen ja hyvän, systemaattisen kokemuksen luomiseen osallistuu koko organisaatio. (Benedetto & Thompson 2013; Morgan 2017; Whitter 2019) Sen on oltava strategista, räätälöityä ja se vaatii myös roolien uudelleen tarkastelua. (Bersin 2017, Sinha 2019) Useamman sukupolven työpaikat vaativat uudenlaista ajattelua henkilöstöjohtamiseen. Kokonaiskokemus on asetettava keskiöön työntekijän kokemuksista puhuttaessa. (Plaskoff 2017) Myös Morganin (2017) mukaan ensimmäinen asia yrityksissä on nostaa työntekijäkokemus osaksi yrityksen strategiaan tärkeäksi painopisteeksi. Hänen filosofiassaan elinkaariajattelusta on siirryttävä kohti laajempaa, työntekijälähtöistä ajattelumallia, mutta HR:n sijaan niin, että koko organisaatio osallistuu toteuttamiseen.

Varmistaakseen, että yrityksen työntekijäkokemus on positiivinen, on tärkeää olla strategia sen kalibroimista ajatellen. Jokaisesta työntekijäkokemukseen vaikuttavasta työsuhteen elinkaaren virstanpylväästä tulisi kysyä palautetta ja ne tulisi suunnitella osaksi strategista työntekijäkokemuksen kehittämistä. (Florentine 2019; Morgan 2017) Erityisen tärkeänä Florentine (2019) näkee kuitenkin mainitut kolme merkkipaalua: Rekrytointi, onboarding ja exit- vaihe eli yrityksestä poistuminen. Näistä kaikista vaiheista tulisi kerätä palautetta työntekijöiltä. Rekrytointien osalta palautetta tulisi kerätä kandidaateilta sekä onnistuneiden että ei-niin menestyksekkäiden rekrytointien osalta lopputuloksesta riippumatta. On-boarding- prosessissa uusilta työntekijöiltä tulisi kerätä palautetta. On organisaatiolle arvokasta kuulla ensivaikutelmista sekä retrospektiivisistä ajatuksista henkilöiltä, jotka ovat jo osallistuneet on-boarding prosessiin. Työsuhteen loppupäässä yrityksestä vapaaehtoisesti poistuvilta tulisi pyytää palautetta, jotta häiritseviä tekijöitä, vaihtuvuusastetta sekä sitoutumista voitaisiin parantaa exit- vaiheesta nousevien ajatusten kautta. (Florentine 2019)

Työntekijöiden silmissä parhaimmat yritykset olivat Kuehner-Hebert (2019) tutkimuksen mukaan onnistuneet luomaan inspiroivan yhteyden mission ja tarkoituksen välille, luoneet kasvun paikkoja ja tällä palavan halun työskentelylle, loivat syvän luottamuksen ylimmän johdon johtajuuden tehokkuuteen, jatkuvalla muutosjohtamisella ja ketteryydellä vastata kilpailutarpeisiin. Organisaatiossa tulisi vallita yhteinen mielentila eli mindset, jossa työntekijäkokemuksen tulee olla määritelty strategiseksi prosessiksi. Sitä on käsiteltävä asiana, jota johdetaan, työntekijäkokemuksen tulisi olla inhimillisen pääoman suunnan näyttäjä, sitä voidaan arvioida ja määrittää, työpisteet ja työntekeksen mahdollistajat eivät yksinään riitä luomaan muutosta. Tämän sijaan työntekijöiden ajatusmaailma tulee vapauttaa kohti tätä ajattelua, ja isoimmat hyödyt saadaan koko organisaation mentaliteetin muokkaamisesta. (Kuehner-Hebert 2019)

### **3.2 Merkityksellinen työntekijäkokemus**

Osana työntekijäkokemusta keskusteluun on noussut työn merkityksellisyys. Merkityksellisyys on 2010- luvun kasvava trendi ja on arvioitu, että se tulee korostumaan entisestään merkityksen kaipuun ja kansainvälistyneen kilpailun kautta. Samoin kuin työntekijäkokemuksen aate, on merkityksellisyys noussut keskusteluun kilpaillulla, osaajista kipuilevalla teknologia-alalla kilpailuvaltiksi. Osaavien työntekijöiden löytäminen on pullonkaula, johon merkityksellisyydellä on pyritty vastaamaan. Työn merkitystä on pystyttävä johtamaan ja sanoittamaan. Yksilön kokemus mielekkyydestä ja oma osaminen, jaettujen päämäärien vaikutus, johtaminen, visio ja arvot sekä työtehtävien merkityksellisyys



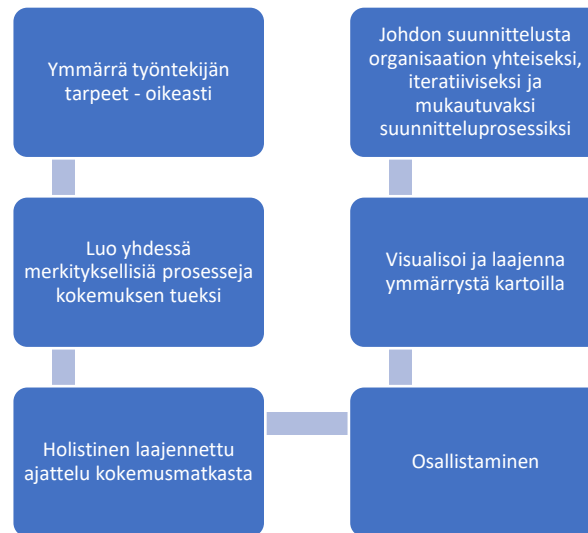
liittyvät kaikki merkityksellisyyden teemaan. Motivaatiota lisää merkityksellisyyden tunne ja työn merkityksen osoittaminen työntekijöille. Tutkimusten mukaan ihmiset ovat valmiita tekemään uhrauksia palkan suhteen, jos työ on merkityksellistä. (Aaltonen et al. 2020)

Työ- ja organisaatiopsykologian tutkimukset korostavat työntekijän kokemusta merkityksellisestä työstä. Plaskoffin (2019) mukaan muotoilu tuottaa merkityksellisyyttä. Merkityksellisyyden kautta on mahdollista saada ihmiset mukaan ja luoda organisaatiota, jossa ihmiset haluavat olla. Tetzlaffin ja McLeodin (2016) mukaan ”on vaikeaa luoda jotakin erityistä, erottuvaa ja mukaansatempaavaa, ellei työympäristö itsessään ole erityinen, erottuva ja mukaansatempaava”. Morganin (2017) mukaan hyvää kokemusta tuottaakseen organisaatioiden on keskityttävä innostavan johtamisen lisäksi merkityksellisyyden tunteeseen.

Työn merkityksellisyys ja merkitykselliset hetket muodostavat ihmisille kokemuksia ja usein organisaatioita myös markkinoidaan tarinoiden kautta. Organisaation tulisi keskittyä ihmisille työsuhteen aikana oikeasti merkityksellisiin hetkiin tutustuen siihen, mitä ne oikeasti henkilöille ovat. (Morgan 2017; Plaskoff 2017; Van Wingerden & Poell 2019) Merkityksellisyyden tunne on tärkeä syy monelle työntekijälle myös henkisessä mielessä. Merkityksellisyyden tunteen etsiminen voi auttaa saamaan selvyyttä myös omasta elämästä ja identiteetistä. (Thomson 1998) Van Wingerden & Poell (2019). puhuvat myös organisaatioon sitoutumisen syntyvän merkityksellisyyden tunteen kautta.

Enää ei voida puhua perinteisestä vaihdannasta työntekijän ja työnantajan välillä työsuhteessa tai henkilöstöjohtamisessa, vaan organisaatioiden on laajemmin pystyttävä ymmärtämään työntekijöidensä toiveita, pelkoja sekä tarpeita. Työntekijäkokemuksen kirjallisuudessa korostuvat työntekijän tunteminen ja tarpeiden ymmärtäminen, kuuntelemisen tärkeys sekä palvelumuotoilun oppien soveltaminen työntekijöiden kokemusta muokatessa. Kuten todettu edellä, työntekijäkokemuksen konsepti lainaa monia palvelumuotoilun metodologioita ja oppeja. (Plaskoff 2017)

Palvelumuotoilun konseptin ja oppien hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa on verrattain uusi ajattelutapa. (Plaskoff 2017; Sinha 2019; Whitter 2019) Muotoilu tarjoaa asiakaskokemuksen lisäksi henkilöstöjohtamiseen keinoja luoda merkityksellisiä prosesseja ja arvoa työntekijöille kokemusajatteluun pohjautuen. Plaskoffin (2017) palvelumuotoilun oppeja lainaavat ajatukset kohti työntekijäkokemusta on esitelty kuviossa 5.



Kuva 5. Palvelumuotoilu työntekijäkokemuksessa. (Plaskoff 2017)

Työntekijäkokemuksen teoria lainaa uudella tavalla monia palvelumuotoilun metodologioita ja oppeja, joita kuviossa 5 on avattu. Plaskoff (2017) kehottaakin yrityksiä hyödyntämään kyseisiä muotoilun oppeja työntekijäkokemuksen muotoiluun. Työntekijöiden tuntemiseen ja heidän tarpeidensa ymmärtämiseen kulminoituu holistinen, jo ennen työsuhteeseen tulemistakin alkavan kokemuksellisen polun onnistunut kulku. Pinnallisen ymmärryksen ja satunnaisen henkilöstökyselyn sijaan työntekijät tulisi saada keskustelemaan keskenään ja jakamaan kokemuksiaan. Tutustumalla siihen, mitä työntekijät oikeasti tarvitsevat, luodaan todennäköisemmin kulttuuria, jossa potentiaalinen hyödyntäminen onnistuu ja työntekijät voivat tuntea itsensä sitoutuneiksi ja omaksua organisaation vision ja mission toteuttamisen. Visioon ollaan sitoutuneempia ja sen muotoiluun osoitetaan kiinnostusta.

Palvelumuotoilun prosessiin nähdään liittyvän erilaisia yhteisen ja yhdessä tehdyn ideoinnin, testaamisen ja jatkuvan palautteen ja raportoinnin vaiheita empatia mukana pitäen. Selkeästi identifioitu työntekijäkokemuksen minimitaso luo parempaa työntekijätyytyväisyyttä ja vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen. Tämä edelleen luo korkeampaa asiakaspysyvyyttä ja tuottoa. (Sinha 2019) Spielbergin (2020) mukaan organisaatiot keskittyvät työntekijäkokemuksen ajatteluun hyvin usein työsuhteen elinkaaren aikana esiintyviin virstanpylväisiin työntekijän organisaation aikaiseen matkaan vaikuttavana tekijänä. Ajattelua tulisi kuitenkin kääntää kokonaisvaltaiseen kokemusaikatteluun merkkipaaluksen sijaan. Spielberg esittää, että työntekijäkokemusta tulisi tarkastella yksittäisten organisaation tärkeinä pitämien virstanpylväiden sijaan kokonaisvaltaisena kokemuksena yrityksestä. Syynä tälle on, että työntekijäkokemus kattaa kaikki keskustelut, vuorovaikutukset sekä asiat, joita työntekijä organisaatiossa näkee joka päivä ja työntekijän saama kokonaisnäkemys organisaatiosta muokkaa hänen

kokemuksiaan. Spielbergin mukaan organisaatiot usein luovat erilaisia ohjelmia työsuhteen elinkaarajattelun mukaan esimerkiksi ihmisen kehittymistä tai etenemistä ajatellen, unohtaen keskittyä kokonaisajatteluun tai kokonaiskuvaan, joka henkilölle muodostuu. Työntekijäkokemuksen aktiviteetit ovat tutkijan mukaan usein geneerisiä, tarjoten hyvin vähän oikeaa arvoa työntekijälle. 90 prosenttisesti organisaation kulttuurit ja näissä saatavat kokemukset eivät ole Spielbergin mukaan merkityksellisiä työntekijälle. Ajattelua tulisikin kääntää siihen, mikä työntekijälle oikeasti on merkityksellistä. (Spielberg 2020)

Vision lisäksi työntekijän ymmärtäminen korostuu. Tänä päivänä ei voida puhua enää perinteisestä vaihdannasta työntekijän ja työnantajan välillä työsuhteessa tai henkilöstöjohtamisessa, vaan organisaatioiden on laajemmin pystyttävä ymmärtämään työntekijöidensä pelkoja, toiveita sekä tarpeita. (Plaskoff 2017) Myös Bach (2019) puhuu erilaisten palvelumuotoilulle tuttujen karttojen hyödyntämisestä. Yksi näistä ehdotetuista työkaluista on hyödynnettävä empatiakartta, joka kääntää ideoidessa ajatukset työntekijän tuntemuksiin ja saa miettimään työtä ihmisten näkökulmasta. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat kriittiset hetket ja osallistaminen ovat avainasemassa työntekijän suoriutumisen kannalta, mutta myös sitoutumisen kannalta. Työntekijäkokemuksella on yhteys työntekijän yritykseen sitoutumiseen. Työntekijän kannalta tärkeiden virstanpylväiksikin kutsuttujen kriittisten hetkien huomioiminen kuvastaa yrityksen kulttuuria. Sillä, kuinka yrityksessä huomioidaan työntekijälle tärkeät kokemusta luovat merkkipaalat, voidaan vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen – sekä aina myös sitoutumiseen. Tutkimalla, miten työntekijän kokevat nämä tärkeät työuransa hetket yrityksessä, on mahdollista paremmin ymmärtää työntekijöiden tukemisen tarvetta sekä syvemmin nähdä, miten työntekijäkokemusta voisi kehittää entistä paremmaksi. (Florentine 2019)

### **3.3 ORGANISAATIOKULTTUURI JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS**

”Kulttuuri on sitä, mitä juhlitaan.”

*Fambition, 2019*

”Jos kulttuuria ei johdeta, se alkaa johtamaan yritystä.”

*Panu Luukka, 2019*

Morokon ja Unclesin (2008) mukaan työntekijäkokemus on heijastuma yrityksen organisaatiokulttuurista, toimintatavoista ja prosesseista. Tämä tarkoittaa, että edellä luetellut kulttuuri sekä tavat ja

prosessit osana kulttuuria näkyvät suoraan työntekijäkokemuksen laadussa kuvastaen mainittuja tekijöitä yrityskohtaisesti. Nykyajan työntekijäkokemukseen keskittyvissä organisaatioissa on mahdollista huomata ajatus työntekijän tarpeiden huomioimisesta organisaation tarpeiden sijaan. Organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen kautta työn merkityksellisyys on noussut keskusteluun. (Aaltonen 2020).

Yrityksen menestyminen vaatii vahvan kulttuurin, sillä kulttuurista on muodostunut nykyajan kilpailuetu. Ympäristö, sekä kulttuuri, jossa työskennellään, rakentavat kokemuksia työntekijöille. (Grievess 2000) Työntekijöihin panostaminen mahdollistaa halutun kilpailuedun saamisen. Työntekijälähtöistä kulttuuria yhdessä rakentamalla on mahdollista ylläpitää positiivisia työntekijän kokemuksia. Tässä voidaan hyödyntää muotoilun oppeja, jotta kokemusta voidaan kehittää tarkasti ja räätälöidysti. Tämä onnistuu esimerkiksi koulutuksilla, palkitsemilla, standarditavoilla tehdä työtä ja tunnustusta ihmisille antamalla sekä kollegat huomioimalla. (Weiss 2009)

Morgan (2017) on esittänyt, että sitoutuneisuutta tai yksittäisten tarpeiden tyydyttämistä tavoitteleva yritys voi päätyä tekemään vain kosmeettisia muutoksia. Sitoutumisen aktiviteettien nähdään usein luovan pinnallista ja lyhytaikaista hyötyä. Kokemukset ovat sitoutumista luovia asioita ihmismielissä. Kokemusajattelun tulisikin mennä yksittäisiä tekoja pidemmälle, aina organisaation kulttuuriin asti. Lyhyen aikajänteen muokkaamisen sijaan kokemuksia muokkaamalla muokataan koko organisaatiota. Kokemusta kehitettäessä muovataan organisaation kulttuuria, hyödynnetään teknologiaa ja muotoillaan työtiloja niin, että työntekijät ovat itse halukkaita sitoutumaan organisaatioon.

Luukka (2019) on todennut, että työntekijäkokemus on ennen kaikkea henkilökohtainen kokemus tietyssä yrityksessä. Kuten tutkielman alussa tuotiin esille, Luukka (2019) kertoo: ”Voittavan kulttuurin rakentaminen edellyttää työntekijäymmärrystä. Sen ja yrityskulttuurin avulla muodostetaan toivotunlainen työntekijäkokemus, joka taas johtaa toivottuun asiakaskokemukseen.”

Kulttuuri määritellään usein yrityksen DNA:ksi. Luukka (2019) kyseenalaistaa tämän ajatuksen, sillä toisinkuin perintötekijöitä, kulttuuria voi muuttaa. Yrityskulttuuri on ikään kuin yrityksen sielu, jonka rinnalla puhutaan usein myös johtamiskulttuurista. Kirjallisuudessa organisaatiokulttuuri on mainittu ensimmäisen kerran 1950-luvulla. Kulttuuri on jotakin, joka uusien työntekijöiden tulee oppia ja osittain myös hyväksyä organisaatioon tullessaan, jotta he voivat menestyä organisaatiossa. Hofstede sekä Schein ovat tunnettuja kulttuuritutkijoita (mm. Luukka 2019), ja esimerkiksi Scheinin (1999,

2019) tutkimuksen mukaan organisaation kulttuuri muokkaa ja luo työntekijäkokemusta. Japanilais-ten yritysten huomattiin olevan kilpailukykyisempiä, kuin muiden, ja asiaa syvällisemmin tutkittaessa huomattiin, että kulttuuriin oli kiinnitetty huomiota sen luomisen syvemmällä tasolla. Kulttuurilla tarkoitetaan perusolettamuksia, jotka organisaatiossa on omaksuttu ja jotka opetetaan myös eteenpäin organisaatiossa muille. Kulttuuri on ajattelumalleja, jotka erottavat organisaatiot muista, sekä tiedostamattomia ajatustapoja. (Luukka 2019) Työntekijäkokemuksen voidaan myös Morganin (2017) mukaan nähdä muokkautuvan kolmen ympäristön kautta. Abstrakteimmaksi, mutta kokemuksen muokkaamiselle merkitykseltään suurimmaksi näistä Morgan näkee organisaation kulttuurisen ympäristön.

Kulttuuri on ryhmän oppimaa, pohjimmaisena tarkoituksena pärjätä, menestyä sekä ratkoa eteen tulevat ongelmat. Scheinin (2019) huomioiden mukaan kulttuuri on syvälle menevä alusta. Se voi olla pakottava, voimaannuttava, hyvä tai toksinen. Hänen mukaansa tänä päivänä yhä useammat ovat hyväksyneet kulttuurin vaikutuksen tai huomaavat sen omassa työssään. Kulttuuri on vaikeasti määriteltävissä sekä myös vaikeasti ymmärrettävissä. (Luukka 2019; Schein 2019) Lutzin (2018) mukaan työntekijöiden muistaminen ja tunnustuksen antaminen on mahdollista saada yrityksen kulttuuriin sekä budjettiin sopivaksi myös ilman, että se veisi vararikoon. Morgan (2017) yhtyy ajatteluun siinä, että kulttuurisilla tekijöillä kokemusta on mahdollista kehittää ilman merkittäviä rahallisia panostuksia ja kyseenalaistaa ajatuksen siitä, että kokemukseen panostavat organisaatiot kohtaisivat vararikkoa.

#### **4 JOHTAMINEN TYÖNTEKIJÄKOKEMUSTA RAKENTAVANA TEKIJÄNÄ**

Johtaminen on tunnistettu yhdeksi mahdollisesti jopa tärkeimmistä työntekijän kokemusta muokkavaksi osa-alueeksi. (Bach 2019; Martinussen et al. 2020; Morgan 2017; Ramerman 2019) Tärkeimmiksi työntekijän kokemuksen muokkaajiksi yrityksissä on nimetty organisaatiossa esiintyvä johtaminen, organisaatiojärjestelyt, itse työpaikka sekä työn pohjimmainen tarkoitus. Ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemuksellisuuteen. (Perttula & Syväjärvi 2012). Nämä eivät kuitenkaan vesitä tai vie pois perinteisemmän työntekijäajattelun taustalla olevien ja siihen vaikuttavien asioiden, kuten esimerkiksi työsopimuksen ja suorituksen johtamisen ja palkitsemisen, tärkeyttä. Kaikkien näiden dimensioiden huomioiminen mahdollistaa sekä rikkaamman, laajempialaisen kokemuksen huomioimisen sekä mahdollistaa inhimillisen pääoman kehittämiseen ja pysyvyyteen enemmän työkaluja. Laaja-alaisuus antaa mahdollisuuksia moneen. Työntekijäkokemuksen ajattelun tulisi

mennä paljon pidemmälle ja sitoutumista syvemmälle, kuin mitä kokemuksen johtamisen on tähän mennessä ajateltu olevan. (Bach 2019; Morgan 2017)

Johtaminen tunnustetaan myös työntekijän yrityksestä lähtöaikeisiin vaikuttavaksi tekijäksi monilla eri aloilla. Johtamistyyli, johon yhdistyy esimerkiksi se, miten hyvin työssä pystyy hoitamaan asiakastilanteita ja kohtaamaan asiakkaita, edelleen yhdistyy tilanteisiin, joissa positiiviseksi koettuna nähdään vähemmän lähtemisaikeita työntekijöiden keskuudessa. (Martinussen et al. 2020) Optimaalinen työntekijäkokemus vaatii rakentukseen muutakin, kuin suorituksen johtamista, siitä rahallisesti palkitsemista tai muita etukäteen tiukasti suunniteltuja HR-prosesseja. Organisaatiota tulisi suunnitella yksilöllisten sekä kollektiivisten tarpeiden pohjalta. Kokemuksen rakentaminen vaatii siis muutakin kuin palkkioita. Työntekijälle merkitsevä kokemus muodostuu usein esimies-alais-suhteiden kautta, eli positiivisen suhteen työntekijöiden ja esimiehen välillä. Johdon tulisi pyrkiä syvällisesti ymmärtämään jokaisen työntekijän tarpeet, toiveet ja tunteet keskusteluiden kautta, jotka menevät pintaa syvemmälle keskittyen siihen, millä asioilla oikeasti on merkitystä työntekijöille. (Farndale 2013; Ramerman 2019; Ventrice 2009)

Kokemuksen rakentamisen prosessi lähtee liikkeelle suhteista, joita organisaatiossa on. Kokemus rakentuu esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Työkavereiden sekä esimiesten väliset suhteet ja esimiesten pyrkimys todella ymmärtää työntekijöiden tarpeita, toiveita ja tunteita keskusteluiden kautta tuovat esille hetket, joilla oikeasti on väliä työntekijöille. (Ramerman 2019) Visio, päämäärät ja se mitä kohti tavoittelemme ovat kaikki avainasemassa merkityksellisyyttä tuottamassa. Puutteelliseksi jäänyt johtaminen voi aiheuttaa merkityksellisyyden puutetta ihmisissä organisaatioissa. (Aaltonen 2020)

Johtamisella ja johtamisen niin sanotulla hyvyydellä on suuri vaikutus organisaation työntekijöihin. Yhtä, selkeää määritelmää hyvälle johtamiselle on vaikea määritellä, mutta siihen liittyy yleensä organisaation tekemä hyvä tulos sekä korkea työmotivaatio hyvinvoivassa yhteisössä. Johtamisella on suora yhteys organisaation pärjäämiseen ja siihen, miten yritys onnistuu palvelemaan asiakkaitaan. (Juuti 2016; Perttula & Syväjärvi 2012) Työntekijäkokemuksen voidaan Morganin (2017) mukaan nähdä muokkautuvan kolmen ympäristön kautta. Abstraktein ja kaikista vaikuttavin näistä on Morganin mukaan kulttuurinen ympäristö, johon johtaminen työntekijäkokemusta muokkaavana osana kuuluu. Osana tätä isompaa viitekehystä johtaminen nähdään yhtenä isona työntekijäkokemusta muo-

toilevana tekijänä. Kulttuurinen ympäristö muodostaa kokemusta työntekijälle, ja sillä on väliä, millaista kulttuuria organisaatiossa päätetään johtaa. Myös sillä on merkitystä, että kulttuuria, jota ei aina voida suoraan havaita, päätetään kohdella asiana, jolle on annettava suunta. Arvostuksen tunteen kokeminen luo työntekijäkokemusta. Sitä rakentavat työntekijöille äänen antaminen, merkityksen saaminen, tunnustuksen antaminen, ihmisiltä kysyminen ja vastauksiin reagoiminen sekä palkitseminen. (Morgan 2017) Talent Vectian (2020) Työntekijäkokemuksen tila 2020- tutkimuksen mukaan ihmiset kaipaavat tällä hetkellä yhteisöllisyyttä, suuntaa, kokemuksia kyvykkyydestä sekä merkityksellistä työtä elämäänsä.

Uudenlainen kulttuuri perinteisen tilalla perustuu työskentelyyn liittyvien asioiden rakastamiselle ja korkealle osaamisen tasolle. Sen toteutuminen vaatii keskustelevaa johtamista. (Juuti & Rovio 2010) Johdon on tunnettava henkilöstönsä ja tiedettävä, mitä työntekijät tarvitsevat sekä oltava aidosti kiinnostunut luomaan yhteyden työntekijöihin. Työntekijäkokemuksen määrittelyä ei voi tehdä onnistuneesti ilman, että organisaatio tuntisi työntekijänsä, ja johdon ja HR:n on tehtävä myös tässä yhteistyötä. (Morgan 2017)

#### **4.1 Esimiehen rooli työntekijäkokemuksessa**

Uudenlainen organisaatiokulttuuri vaatii johtamiselta keskustelevuutta. Esimiesten tulisi pystyä keskustelemaan jokaisen työntekijän kanssa arvostavalla tavalla. Esimies voi myös auttaa työntekijöitä innostumaan asiakastarpeista. Esimies pystyy avaamaan väylän sekä, työntekijän että organisaation menestymiselle kartoittamalla ihmisten kanssa yhdessä ammatin motivaatiotekijöitä sekä vahvuuksia. Johtaminen on palveluammatti ongelmien ratkaisemiselle sekä ihmisten tukemiselle. Tukeminen keskustellen on tukemista siihen suuntaan, mitä työntekijöistä eli ihmisistä on organisaatioissa mahdollista heitä tukemalla kehittyä. Esimiehen auttaessa etsimään polkuja, luodaan myös polkua ja edellytyksiä menestymiselle organisaatiotasolla. Väylien etsiminen onnistuu kuitenkin vain ihmisten kanssa yhdessä keskustelemalla. Tämä vaatii ihmisten lähellä olemista ja keskustelevaa johtamista. Ennen kaikkea keskusteleva johtaminen on tunteiden huomioon ottamista. (Juuti & Rovio 2010)

Perry (2011) nostaa jokapäiväisen keskustelun tärkeyttä tehokkaana keinona johtamiselle. Ilmaisut näkyvät kokemusten ja keskustelun kautta. Jotta todellisuus on kaikkien tiedossa, ainoa keinoa on käydä keskustelua. Tutkijoiden keskuudessa on kiinnostuttu välittävämmästä johtamistyylistä ja huomattu tarve ihmislähtoisemmälle ja työntekijäkeskeisemmälle johtamiselle. (Ozyilmaz & Cicek

2015) Shuck & Herd (2015) mukaan työn dynamiikka on muuttunut. Työntekijöillä on odotuksia päätöksentekoon osallistumisesta ja he haluavat yhä enenevässä määrin osallistua päätöksentekoon. Jatkuva dialogi työpaikoilla on ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita ja elämäntilanteita, joten toiveetkin ovat erilaisia. Oma merkityksensä on myös säännöllisillä ja sovi-tuilla keskusteluhetkillä ja kohtaamisilla. (Luukka 2019) Työn merkityksellisyyttä on pystyttävä sa-noittamaan ja johtamaan ihmisille. (Aaltonen 2020).

Åhman (2014) puhuu yksittäisten kohtaamisten tärkeydestä työelämässä, joustavuudesta sekä pää-töksenteosta. Mitä enemmän päätöksentekovaltaa annetaan asioiden kanssa työskenteleville, sitä enemmän he kokevat asian ikään kuin omakseen. Sitouttamisen sijaan yrityksissä tulisi miettiä, miten me yrityksenä voisimme toimia niin, että ihmiset saavat sellaisia kokemuksia, että he haluavat niin sanotusti palata takaisin. Tärkeiksi tekijöiksi hän nostaa vapauden sekä aidot, tunnetta välittävät koh-taamiset johtamisessa. Åhman nostaa esille yksilön kokemuksen myös strategisena tekijänä. Työnte-kijän kokemuksella voidaan nähdä olevan yhteys strategian toteutumiseen ja toteuttamiseen, tai vas-taavasti toteutumisen edesauttamisen sijaan sitä hankaloittavana tekijänä. (Åhman 2014)

Osaaminen johtamisen kohteena on ollut 2000- luvulla vielä verrattain uutta teoriamaailmassa. (Viit-tala 2005). Kehittyminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeä osa työntekijäkokemusta. Jokainen työntekijä arvostaa erilaisia kehittymispolkuja, mutta esimerkkeinä voidaan pitää esimerkiksi orga-nisaation mahdollisuutta tarjota työntekijöille erilaisia koulutuksia. Oppiminen vahvistaa työntekijä-kokemusta. (Morgan 2017) Jos organisaatiot nähdään systeemeinä oppimiselle, voidaan esimiehen rooli nähdä johtajuuden tuomisena oppimisprosessiin ja sen tukemiseksi. Oppimista, uudistumista ja kehittymistä tukevat johtamistyylit nousevat tärkeimmän resurssin oppimisen mahdollistamisen yh-teydessä esille. (Viitala 2004) Osaamisen johtamisena yrityksissä pidetään esimerkiksi kehityskes-kusteluja, osaamisen kehittämistarpeiden määrittelyä, onnistumisen ja organisaatiossa jo olemassa olevan osaamisen arviointia sekä uusien työntekijöiden perehdytystä. Osaamispainotteisessa henki-löstöjohtamisen suunnassa kysytään paljon myös työntekijäkokemuksen teoriassa näkyneitä kysy-myksiä esimerkiksi liittyen siihen, miten parhaat osaajat saadaan rekrytointia yritykseen, miten heidät saadaan pysymään siellä ja sitoutumaan organisaatioon sekä miten työntekijöitä voidaan tukea kehit-tämään osaamistaan johtamisen ja esimiestyön kautta. (Viitala 2005)

## 4.2 KOKEMUSTA TUKEVA JOHTAMINEN JA SEN KEINOT



Kappaleessa 2 kerrottiin Kuehner-Hebertin (2019) esittelemästä tutkimuksesta, jossa korostuivat muuntuvat ajatusmallit. Organisaation ja johdon mentaliteetin ja ajatusten vaikutusta puoltaa myös Peters. (2019) Kappaleessa 4.2. käydään läpi muuttunutta johtamiskäsitystä sekä erilaisia huomioita johtamisen eri keinoihin kirjallisuudesta. Organisaatio ja siellä vallitseva kulttuuri on usein suurin este tulevaisuuden menestykselle. Tulevaisuus vaatii muutoksia ja muutos ei ole enää valinta. Suunnittelussa aikajänteet ovat lyhentyneet ja resurssien lisääminen ei ole samanlaista. Kauas ulottuvalle suunnittelulle tai ihmisten valmistelulle muutoksiin ei ole samalla tavalla aikaa nykyorganisaatioissa. Uusia prosesseja, teknologioita tai rakenteita ei Petersin mukaan usein ole aikaa käydä pala palalta läpi. Edistyttäessä kiire syö lepotauot ja usein unohdetaan myös juhlia saavutuksia projektin tai hankkeen ollessa valmis. Kaikki lähtee liikkeelle johdon adaptoituvasta asenteesta tai vaihtoehtoisesti sen puutteesta. Johtaminen näkyy kulttuurissa ja se vaikuttaa suoraan siihen, miten asioista ajatellaan organisaatiossa. On siis väliä, ovatko johtajien ajatusmallit adaptoituvia sekä muutokseen ja kasvuun tähtääviä, vai paikalleen jääneitä. Johtaminen ja kestävät muutostavat vaativat uudenlaista ajattelua. Tavat ja mallit, joilla ihmisiä tarkastellaan, tuetaan ja kohdellaan vaativat uudistumista. Maailmassa, jossa ketteryys tuo kilpailuedun, hierarkisuuteen tähtäävät ja kuuliaisuutta palvovat mallit kipuilevat. (Peters 2019)

Ramerman näkee, että työntekijäkokemukseen keskittyvissä organisaatioissa johtajien ylimmästä johdosta alkaen tulisi ikään kuin elää ja hengittää yrityksen brändiä. Organisaatioiden tulisi odottaa esimiehiltä luotettavuutta, poikkeuksellista johtamistapaa, yrittäjämäistä asennetta sekä tahtoa innovoimiseen. Esimiesten tulisi pystyä kommunikoimaan odotuksia selkeästi ja luoda ihmisilleen tuen tarjoamisen kulttuuri. (Ramerman 2019)

X- ja Y- sukupolvet ovat myös haastaneet ajatusmalleja ja saaneet esimiehiä epäilemään työntekijän lähtökohtia. Tällä hetkellä voidaan nähdä, kuinka uusi sukupolvi muuttaa omilla odotuksillaan toimintaa ja käsityksiä työelämässä. Kuten todettu, organisaatioissa ollaan ensimmäistä kertaa tilanteessa, jossa johdettavana on samanaikaisesti neljä eri sukupolvea. Monipolvinen, moderni henkilöstö muuttaa organisaatioissa nähtyä kulttuuria rajusti. Milleniaaleja ei voida enää ohittaa keskustelusta, sillä seuraavan vuosikymmenen aikana työpaikoilla voidaan nähdä henkilöstön koostuvan 50 prosenttisesti milleniaaleista, joilla odotukset sekä aikajänteet ovat lyhyempiä. Kulttuurimuutosta ei voi välttää ja tästä on jo näkemyksiä organisaatioissa, joissa organisaation tarpeet ja näkökulmat sekä henkilöstön tarpeet ja kokonaisvaltainen näkökulma asioihin vaikuttavat tarkasteluun. (Martin 2015;

Spielberg 2020) Tämä muutos vaikuttaa väistämättä johtamiseen. Milleniaalit luovat tarvetta uudelle johtamiselle, jotta suoritukseen päästään. Heitä kiehtovat uudet haasteet ja mahdollisuudet. Sukupolvi odottaa esimiesten oppivan työntekijän kyvyt nopeasti ja puskevan heitä eteenpäin kohti parempaa suoritusta. Esimiehiä haastamalla on mahdollista päästä koviin suorituksiin: heidän tulee hyödyntää uuden sukupolven luonnetta sekä odotuksia eteenpäin päästäkseen. (Martin 2015)

Y- sukupolvi voidaan nähdä hyvin vaihtelevaksi populaatioksi nuoria ihmisiä, joilla on erilaisia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia. Esimies voi kokea, etteivät uuden sukupolven itsenäiset johdettavat halua ikään kuin tulla käskytetyiksi. Milleniaalit voivat sekoittaa esimiestä, mutta heidän vaatimansa johtamistyyli on kuitenkin selkeästi kiteytettävissä. He vaativat työlleen selkeitä ohjeita ja esimiesten tukea, mutta omaa tilaa, joustavuutta ja vapautta työn tekemiselle. (mm. Martin 2015)

Esimiehen keinoista kehittää työntekijäkokemusta ei välttämättä suoraviivaistamalla voi luoda kaikille toimivaa listaa, joka toimisi kaikille toiveiden sekä kokemuksen muodostumisen ollessa henkilökohtaisia. Kuunteleminen ja läsnäolo, sekä keskusteleminen kuitenkin korostuvat. (Tiililä 2016) Esimiehen tulisi kuunnella työntekijöitään arvostavasti sekä empaattisesti tunteet huomioiden. (Juuti & Rovio 2014.) Avoimuus ja luottamus vuorovaikutuksessa muodostavat arvostuksen tunnetta. Kun ihmiset lisäksi keskustelevat paljon keskenään ja luottavat toisiinsa samalla pitäen siitä, mitä toinen sanoo, syvenee heidän keskinäinen arvostuksensa. Henkilöt, jotka eivät keskustele avoimesti keskenään, eivät todennäköisesti arvosta toisiaan tai lopulta päädy edes pitämään toisistaan. Ihmiset, jotka voivat luottaa siihen, mitä esimies sanoo, voivat kokea luottamusta organisaatiota kohtaan. (mukailen Juuti 2016, Xu et al. 2016)

Mishra ja Morrissey (1990) luettelevat kestävän ja onnistuneen esimies- alaisuuden tekijät artikkelissaan, jotka taas vaikuttavat vuorovaikutussuhteeseen kokonaisuudessaan. Tällaisia tekijöitä ovat myös heidän tutkimuksensa mukaan aito ajatusten vaihtaminen, luottamus esimiehen ja alaisen välillä sekä avoin kommunikointi. Näiden avulla on mahdollista kehittää olosuhteet, joissa vuorovaikutussuhde pääsee kehittymään.

Lehikoinen & Sinivuori (2014) kertovat teoksessaan tutkimuksesta, jossa toimihenkilöiden arjen nähtiin täyttyvän kiireestä ja rutiineista. Työn heikon organisoimisen nähdään tutkimuksen mukaan johtavan epästrukturoituun työskentelyyn. Kehittäminen on hyvin vaikeaa eikä HR-työn nähty tarjoavan tarvittavaa tai riittävää tukea. Operatiivisella tasolla johtamisen tulisikin ensisijaisesti olla ihmisten

tarpeet huomioivaa. Bersin (2018). esittää yhdeksi työntekijäkokemuksen lähestymiskannaksi selvittää asiat, jotka työntekijöitä yrityksessä häiritsevät tai jopa ärsyttävät.

Ventrice (2009) esittelee teoksessaan kansainvälisen tutkimuksen, jonka mukaan 57 prosenttia työntekijöistä toteaa parhaiden tunnustusten saamisen olleen yritykselle ilmaisia. Ventricen (2009) mukaan työntekijän saamat lisäedut eivät ole eivätkä luo tunnustusta. Rahaa tai bonusjärjestelmiä ei ollut siis liitetty eniten merkityksellisyyttä tarjoaviin palkitsemiseen tai tunnustuksen saamiseen. Ajatus ja sanoma tunnustuksen taustalla olivat tärkeämpiä ihmisille, kuin rahalla hankitut tavarat, palkinnot, bonukset tai järjestetyt juhlat. Luontaisedut, kalliit illalliset tai lisäansiot olivat tutkimuksen mukaan vain mukava etu. Ihmiset eivät kuitenkaan löytäneet näistä syvempää merkityksellisyyttä itselleen. Kaikista toimivimmat tunnukset eivät maksaneet yritykselle mitään. Tutkimuksessa annettiin esimerkki illallisista. Pelkän kalliin illallisen sijaan työntekijät halusivat kuulla, mistä teoista illallisella haluttiin kiittää heitä ja mistä syistä organisaatio oli kokenut työntekijät korvaamattomiksi. Illallista tärkeämpää oli aineeton palkitseminen eli sanat, jotka muodostivat tunnustuksen, eivät lisäansiot. Sama koski muita lisäansioita. Vasta esimiehen arvostavat sanat muodostivat tunnustuksen merkityksen ihmisille ja ilman niitä bonus ei toiminut yrityksen odottamalla tavalla. (Ventrice 2009) Samoin työntekijäkokemuksen näkökulmaa kyseenalaistanut Morgan (2017) tunnistaa yritysten pyrkivän usein pinnallisiin sitouttamisen keinoihin, joilla saadaan vain hetkellistä hyvää aikaiseksi ilman todellista merkityksellisyyden tuntua.

Osaamisen johtaminen muodostaa tärkeän osan työntekijän kokemuksen johtamisesta ja siitä, millaiseksi kokemus lopulta muodostuu. (mm. Michie 2002). Kehityskeskustelu on yksi tunnettu joka vuotinen prosessi esimiehen ja työntekijän välillä. Luukka (2019) kokee keskustelut yleensä hyödyllisinä, mutta suosittaa näiden toteuttamisen uudelleen muotoiluun. Jäykkä mittareihin ja lomakkeisiin sidottu prosessi tulisi korvata merkityksen löytämisen tukemisella keskustelun kautta. Luukka kertoo organisaatiosta, jossa kehityskeskustelujen pohjana on etsiä ihmisen kanssa yhdessä vastauksia kysymykseen siitä, tietääkö tämä, miksi hänen roolinsa on olemassa juuri tässä kyseisessä organisaatiossa. (Luukka 2019)

Työn merkitystä on pystyttävä johtamaan ja sanoittamaan ihmisille. Yksilön oma kokemus mielekkyydestä ja oma osaaminen, jaettujen päämäärien vaikutus, johtaminen, visio sekä työtehtävien mer-

kityksellisyys liittyvät kaikki merkityksellisyyden teemaan. Visio, päämäärät, se mitä kohti tavoittelemme ovat kaikki avainasemassa merkityksellisyyttä tuottamassa. Puutteelliseksi jäänyt johtaminen voi aiheuttaa merkityksellisyyden puutetta ihmisissä organisaatioissa. (Aaltonen 2020)

Negatiiviseksi muodostunut työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijän moraaliin ja tätä kautta myös työtehtävien suorittamiseen. (Spielberg 2020). Esimiesten tarjoamalla tuella on työhyvinvoinnin lisäksi vaikutus työntekijöiden kokemuksiin organisaatioissa. Hyvän työntekijäkokemuksen nähdään johtavan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, sekä tukea tarjoavilla esimiehillä nähdään muita tyytyväisempiä työntekijöitä. (Kim et al. 2009)

Johtamisen tutkimuksessa sekä työntekijäkokemuksen kirjallisuudessa korostuu osana osaamisen kehittämistä myös palautteen antamisen tärkeys. Valmentavan johtamisen kirjallisuudesta voidaan nähdä valmennussuhteen pohjautuvan palautteen antamiselle sekä luottamukselle. (Arnold 2018; Ladyshewsky 2010; Martin 2015; Powis 2012) Esimiehellä on vaikutusta siihen, miten työntekijä uskaltaa käyttää omaa ääntään ja tuoda ajatuksiaan esille. (Liu et al. 2017). Lutz (2018) puhuu informaaliuden tärkeydestä. Hän kannustaa esimiehiä käymään myös informaaleja kahdenkeskisiä keskusteluita henkilöstön kanssa säännöllisesti.

Roolikonfliktilla eli esimiehen ja työntekijän odotusten välisellä erilaisuudella nähdään olevan yhteys työn tuloksiin suorittavassa työssä. Jos odotukset eivät kohtaa, korostuu roolikonflikti samoin, kuin työntekijäkokemuksen nähdään kulminoituvan odotusten kohtaamattomuuteen. Sillä, mitä esimies ja työntekijä roolilta odottavat, esimiehen ja työntekijän välillä olevilla odotuksilla nähdään olevan yhteys stressiin ja suoriutumiseen. Stressi tiettyyn alhaiseen pisteeseen asti voi lisätä suoriutumishalua ja tehokkuutta, mutta stressiä lisäävät roolikonfliktit alkavat ennen pitkää vaikuttaa syömällä suoriutumiskykyä. (Kim et al. 2009) Stressi työpaikalla on jokseenkin välttämätöntä, mutta tuottaa kroonisuudessaan ongelmia. (Lutz 2018). Epäselvät roolit tai konfliktit näissä ja ihmisten rajoissa voivat aiheuttaa stressiä. Roolikonfliktien lisäksi Michien (2002) mukaan stressiä tuovat koulutuksen puute ja työn epävarmuus. Kulttuuri, jossa venyvät työpäivät, ylityöt, tunne töihin tulemisesta tarpeesta ”yliajalla” tai kipeänä sekä korvauksetta tehdyt lisätehtävät aiheuttavat stressiä. Organisaatiomuutokset itsessään ovat myös suuri stressin aiheuttajia, sillä näihin liittyy työsuhteen ehtojen muutoksia ja vähennyksiä. Erityisesti jos ihmisten konsultointi muutostilanteissa on ollut riittämätöntä, lisääntyy stressi. Stressiä vastaan työpaikalla suojaa kaksi tekijää: organisaation kulttuuri sekä työkaveruus eli ihmissuhteet työpaikalla. On tärkeää, että ihmisillä on kehittymismahdollisuuksia. Kulttuuri, jossa

ihmisiä otetaan mukaan päätöksentekoon, informoidaan säännöllisesti siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu ja jossa ihmisille tarjotaan palveluja ja työkaluja vähentää ihmisten stressiä. Kriittiset, vaativat esimiehet, jotka eivät tarjoa tukea tai jopa sortuvat epäasialliseen käytökseen lisäävät tunnetta stressistä, kun taas työn sosiaalinen puoli ja hyvä tiimityö vähentävät sitä. (Michie 2002)

Martin tuo esille myös aikajänteen eli palautteen saamisen nopeuden tarpeen. Molemmat uuden ajan sukupolvet, X ja Y, vaativat Martinin (2015) mukaan jatkuvaa palautteen saamista ja inhoavat mikromanageeraamiseksi kutsuttua johtamistyyliä. Sellaisten esimiesten ohjauksessa, jotka ovat valmiita vastaamaan sukupolvien odotuksiin ja kohtaamaan omia haasteitaan, on heillä potentiaalia kehittyä parhaimmin suoriutuvaksi sukupolveksi historiassa, jatkaa Martin. Hänen mukaansa nuorten odotukset ovat kuitenkin tulleet johtajille yllätyksenä. X- ja Y- sukupolvi odottavat palautetta nopealla syklillä, jopa päivittäin pysyäkseen työsuorituksissa kiinni sekä myös päästäkseen niin sanotusti takaisin jaloilleen. (Martin 2015)

Arnold (2018) esittelee työntekijälähtöisen ja työntekijäkeskeisen työpaikan rakentamisen keinoiksi listattuja tekijöitä. Yksi tällainen työntekijäkokemusta rakentava keino on palautteen antaminen raporttoimalla työntekijöille päin. Myös Powis (2012) puhuu jatkuvan palautteen antamisen tärkeydestä roolista huolimatta. Yrityksessä, johon hän syventyi, palautetta annettiin statuksesta ja roolista riippumatta aina toimitusjohtajan tasolta työntekijöille asti sekä myös ylöspäin työntekijöiltä. Powiksen lähemmin tutkima yritys oli päässyt top 100- yritysten listalle. Organisaatio keskittyi seuraavina vuosina lähemmin henkilöstökyselystä saamiinsa vastauksiin. Organisaatio kuunteli työntekijöitään ja haki jatkuvaa parantamista sitoutumalla kyselyssä tunnistettuihin prioriteettitavoitteisiin. Toimenpiteet myös esiteltiin työntekijöille kehittääkseen työntekijöiden sitoutumista. Yritys käynnisti kuukausittaisen ”julkistamisen” osastojen kehityksestä. Tätä täydensi kvartaaleittain pidettävä katsaus, joka kokosi yhteen tarinoita työntekijöiltä ympäri organisaatiota. Henkilökohtaiset sekä yritykseen keskitetyt uutiset loivat kulttuuria, jossa kannustettiin välittävään, mutta suorituskeskeiseen organisaatioon. (Powis 2012)

Top 100- listalle päässyt järjestö halusi tukea rehellistä sekä avointa kommunikaatiota organisaatiossaan. Järjestö piti tärkeänä, että työntekijöille luotiin prosessi, jossa kollegoille oli mahdollista antaa palautetta. Henkilöitä tuettiin kuvailemaan tilanne, jota he todistivat, käytös jonka he havaitsivat sekä vaikutus, joka käytöksellä oli heihin itseensä tai kollegoihin. Statuksesta tai muista hierarkisista teki-

jöistä riippumatta, organisaatiossa odotettiin kaikkien osallistuvan palautteen antamiseen. Harjoittelijat, junior- tason työntekijät antoivat palautetta toimitusjohtajalle, esimiehet toivat näkyväksi tiettyjä hankalia käytösmalleja sekä työntekijät keskenään myös iloitsivat onnistumisista. Onnistumisten yhdessä juhliminen korostui siis myös tässä yrityksessä. (Powis 2012)

### 4.3 Valmentava johtaminen

Valmentava ja inspiroiva johtaminen nousee työntekijäkokemuksen viitekehyksessä esille sen työntekijäkeskeisyyden ja tavoitteisiin valmentamisen vuoksi. Bersin et al. (2017) esittävät jokaisella olevan työntekijäkokemus työsuhteen muodosta tai tyypistä riippumatta. He näkevät merkityksellisen työn, kannustavan ja valmentavan johtamisen, uramahdollisuuksien, positiivisen ympäristön ja luottamuksen johtoon ja johtajuuteen vaikuttavan työntekijäkokemukseen. Muita muokkaavia alateemoja ovat esimerkiksi läpinäkyvyys ja tunnustuksen sekä tuen saaminen.

Jos organisaatiot nähdään systeemeinä oppimiselle, voidaan esimiehen rooli nähdä johtajuuden tuomisena oppimisprosessiin ja sen tukemiseksi. Oppimista, uudistumista ja kehittymistä tukevat johtamistyyli nousevat tärkeimmän resurssin oppimisen mahdollistamisen yhteydessä esille. Tällaiseksi johtamistyyliksi on nimitetty transformationaalista johtamista. (Viitala 2004) Työntekijäkokemuksen tutkimus puhuu valmentavan johtamisen puolesta, jossa voidaan nähdä yhteneviä tekijöitä transformationaalisen johtamisen kanssa. (Kark & Medler-Liraz 2007) Transformationaalisen johtaminen nähdään tuottavan positiivisia kokemuksia ihmisille. Johtajien tulee pystyä näyttämään oppimisen suunta ja auttaa muita saavuttamaan se. Tätä toteutetaan keskustelemisen, organisaation vision ja tavoitteiden, yksikön vision ja tavoitteiden, palautteen ja asiakastarpeiden, suorituksen johtamisen, laadun ja mittaamisen kautta. (Viitala 2004)

Ladegard ja Gjerde (2014) mukaan valmentavan johtamisen tarkoitus on valjastaa parhaita käytänteitä ja oppeja käytäntöön. Heidän mainitsemiensa tutkimusten mukaan valmentaja eli tässä tapauksessa esimies niin sanotusti auttaa alaista ajattelemaan omia työntekotapojaan ja kaivamaan itsestään parhaita käytänteitä sekä keinoja kehittää näitä paremmaksi. Ladyshevskyn (2010). mukaan valmentava johtaminen vaatii empatiaa onnistuakseen.

Valmentava johtaminen nähdään strategiana muuttaa johtajan ja alaisen välistä suhdetta. Valmentavan johtajan tehtävänä on jakaa valtaa ja löytää toimintoja, jotka saavat ihmiset toimimaan tuottavammin ja kokonaisvaltaisemmin kuin perinteisen kontrollivaltaisen ja valvovan johtajuuden alla. Valmentavan johtajuuden haasteita ovat sen vaatima aika, etenkin jos alaisia on paljon. Valmentavan johtajan ihmiskuva vaikuttaa siihen, miten mahdollisena ja mielekkäänä hän näkee ihmisten valmentamisen. Tähän käsitykseen on kuitenkin mahdollista vaikuttaa esimiesten koulutuksella. Välttämättömiä taitoja ovat kyky rakentaa kumppanuussuhde, keskittyminen tavoitteisiin, myötätunto, empatia ja hyväksyntä sekä vuorovaikutustaidot, jotka saavat aikaan toimintaa. (Ladyshewsky 2010)

#### **4.4 Henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus**

Erilaiset HR-prosessit on nimetty merkittäviksi henkilön kokemusta muokkaaviksi tekijöiksi. (Florentine 2019; Paderna 2020, Ramermann 2019) HR nähdään työntekijäkokemukseen vaikuttavien merkittävien hetkien fasilitoijana työsuhteen elinkaaren kautta, jotta esimiehillä on mahdollisuus laittaa prosesseja käytäntöön. (Morgan 2018). Henkilöstöjohtaminen on organisaation funktio, joka vastaa rekrytoinneista, huomioi johtamisen prosessit ja pitää huolen organisaation tärkeimmän resurssin – ihmisten - ohjaamisesta. (Paderna et al. 2020). Henkinen pääoma on yrityksen suoriutumislle kriittistä pääomaa. Toimintaympäristöjen kilpailun voimistuessa, on henkilöstö resurssina yrityksen menestymiselle yhä kriittisempää. Wright ja McMahan ovat määritelleet strategisen henkilöstöjohtamisen suunnitellun henkilöstörakenteen ja aktiviteettien kautta toteutuvaksi strategiseksi työskentelyksi. Tämän avulla organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. (Wright 2011)

Yksi tapa tarkastella työntekijäkokemusta on keskittymällä työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin. Työntekijäkokemus koostuu elinkaaren eri hetkistä, jolloin työntekijä niin sanotusti kommunikoi tai on tekemisissä organisaation kanssa. (Margol 2017) Ramermanin (2019) mukaan työntekijän holistinen kokemus alkaa muotoutumaan elinkaaren aikana myös jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Merkittäviksi kokemusta muokkaaviksi hetkiksi hän nimeää rekrytointiprosessin, perehdytysprosessin sekä arjen työhön liittyvät tapahtumat organisaatiossa. Myös Paderna et al. (2020) mukaan työntekijäkokemuksen kirjallisuudessa hr-prosessit tunnistetaan työntekijäkokemusta merkittävällä tavalla muokkaaviksi tekijöiksi. Paderna et al. tutkimuksen mukaan tällaisia ovat rekrytointi, koulutus ja työssä kehittyminen, palkitseminen ja työntekijäsuhteet. (Paderna et al. 2020)

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa kaikkia inhimillistä pääomaa koskevia ja sitä kehittäviä käytänteitä. (Wright 2011). Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaikki toiminnot, joilla varmistetaan henkilöstön määrä, ihmisten motivaatio ja hyvinvointi. Henkilöstöjohtaminen on 2000-luvulla kohdannut muutoksia. Sen rooli on muuttunut isosta, hallitsevasta yksiköstä ympäri organisaation jakautuneemmaksi. HR- vastuu on jakautunut yhä enemmän ympäri organisaatiota. (Viitala 2014) Paineen ja stressin lisääntyessä samalla, kun teknologia kehittyy, ei työntekijöiden tukeminen ja kehittäminen ei ole ollut vaikeampaa. Kehittääkseen parhaiten suoriutuvia työntekijöitä, ei henkilöstöjohtamisen alueella voida liikkua yksittäisten aktiviteettien varassa. (Paderna et al. 2020) Työntekijäkokemuksen johtamisen tutkimuksessa nähdään samaa suuntaa kokemuksen ollessa kokonaisvaikutelma yrityksestä. Sen johtaminen ei myöskään voi olla vain HR:n tai muun yksittäisen funktion vastuulla, vaan sen johtamiseen ja hyvän, systemaattisen kokemuksen luomiseen osallistuu koko organisaatio. Vastuu HR-prosesseista laajenee jo rekrytoinneista alkaen. Benedetto & Thompson (2013) kertovat esimerkiksi vastuun rekrytoinneista kasautuvan usein HR:lle, vaikka yrityksen kulttuurin määrittelystä, luomisesta ja kulttuurillisesta suunnan näyttämisestä vastuussa on HR:n sijaan yrityksen johto.

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on ottanut työntekijälähtöisemmän perspektiivin HR-käytäntöihin ja niiden vaikutuksiin. (Jiang et al. 2017). Pääomaa on tutkittu eri näkökulmista, yhden suuntauksen koskiessa sitä, miten organisaatiot määräävät ihmisten toimintaa kehittäen pääomaa eri käytänteiden kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi suoriutumisen johtaminen ja palautteen saaminen sekä kouluttaminen. Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimus näkee yhteyden pääoman, hr-prosessien sekä suoriutumisen välillä. Strategisen hr:n ydin koostuu hr-prosesseja koskevista päätöksistä, resurssirakenteesta, resurssien toiminnan ja haluttujen kompetenssien määrittämisestä sekä mainittujen päätösten tehokkuudesta strategioihin ja kilpailutilanteisiin liittyen. (Wright 2011)

Henkilöstöhallinnollisen työn merkitystä yksittäisinä mekaanisina prosesseina on alan kirjallisuudessa myös kyseenalaistettu. Työntekijäkokemusta tutkinut Morgan (2017) on kyseenalaistanut perinteisen HR-työn riittävyyden kokemuksen luomiseksi organisaatioissa. Hän näkee henkilöstöjohtamisen prosessilähtöisenä sekä yrityksen tavoitteita ajavana funktiona. Alan teokset suosittavat ajatuksen kääntämistä työntekijälähtöiseksi niin, että yrityksessä teema on sisäistetty ja ymmärretty myös avainhenkilöiden osalta. Pelkkä titteleiden vaihtaminen ja paremmasta huomisesta puhuminen ei alan teosten mukaan tuo työpaikoilla haluttua lopputulosta. Kokemuksen johtamiseen tulee valjastaa mukaan koko organisaatio, vaikka HR usein onkin työntekijälle näkyvien niin kutsuttujen toimen-



piteiden fasilitaattori. Myös ajatus kokemuksen johtamisesta työsuhteen elinkaaren kautta on kyseenalaistettu organisaation tahtotilana ja tuotu uutta kulmaa elinkaaren uudelleen jäsentämiseksi työntekijän kannalta. (Morgan 2017) Palvelumuotoilun oppeihin pohjautuva työntekijän kokemusajattelun suuntaus kuitenkin korostaa prosessien olevan vain yksi osa kokemuksen kehittämistä. (Florentine 2019). Perinteinen HR katsoo prosesseja organisaation kannalta, kun työntekijäkokemuksen teoria kehottaa kääntämään kulmaa työntekijöiden tuntemiseen ja sen ymmärtämiseen, mitä työntekijä työsuhteessaan tarvitsee. (Morgan 2017)

Henkilölle muodostuu käsitys yrityksestä siitä hetkestä lähtien, kun tämä ensimmäisiä kertoja on vuorovaikutuksessa sen kanssa, tapahtuupa se sitten työpaikkailmoituksen nähdessään tai myöhemmin rekrytointiprosessin aikana. Jo näissä hetkissä syntyy ikään kuin psykologista sopimusta muistuttava tila, jossa ennakkokäsityksille haetaan vahvistusta. Yritykset yrittävät olla käsitysten mukaisia ja vastata niihin, sillä visio alkaa kirkastumaan mahdolliselle työntekijälle jo rekrytointiprosessin aikana. Jos odotuksiin ei pystytä vastaamaan, rikkoutuu psykologinen sopimus heikentäen työntekijän ja yrityksen välistä suhdetta. Sopimuksen heikentyminen rikkoo luottamusta myös aiheuttaen vaihtuvuutta, sillä ihmiset alkavat katsomaan vaihtoehtoja organisaation ulkopuolelta. (Florentine 2019)

Usein organisaatiot alkavat tässä vaiheessa keskittymään tiettyihin asioihin yrittäessään pönkittää suhdettaan työntekijöihinsä laastarimaisilla ratkaisuilla tiiminrakennuksen aktiviteettien avulla, esimerkiksi palkkaan tai kannustimiin liittyvillä ratkaisuilla, mutta nämä ovat vain hetkellinen apu. (Florentine 2019; Morgan 2017; Plaskoff 2017) Perimmäinen ongelma on kokonaisuudessaan huonolla tasolla oleva työntekijäkokemus. Perehdytysprosessi, esimiesten kommunikoimistyyliä sekä työkaverit vaikuttavat käsityksiin, joita työntekijät muodostavat mielissään hyvin nopealla syklillä. Olisi tärkeää omata käsitys siitä, vastaako se, mitä yrityksessä tapahtuu, uusien työntekijöiden odotuksia siitä, mitä he ajattelivat yrityksessä tapahtuvan. Jos odotukset eivät vastaa organisaation todellisuutta, ei työntekijä sitoudu organisaatioon. Työntekijän moraalit ei muodostu korkeaksi, eivätkä he tule olemaan motivoituneita tai luotettavia työntekijöitä, koska kaiken perustana toimiva sopimus on rikkoutunut. Vastaavasti työntekijät, joihin panostetaan, sekä joiden työympäristöön vaikuttaviin asioihin kiinnitetään huomiota, pysyvät lojaalimpina. (Cattermole 2019, Florentine 2019)

#### **4.5 HR ja esimiehet yhteistyössä**

Prosesseista johtuen henkilöstöjohtamisen lähtökohtana on usein Plaskoffin (2017) mukaan yritystä tai sen tulosta hyödyttävät ajurit. Fundamentaaliset olettamukset ja yritystoiminnan perustekijät usein luovat prosesseja, suhteita sekä struktuureita, jotka eivät luo sitoutunutta, innovatiivista tai yhteistyöhön perustuvaa työpaikkaa. Henkilöstöjohtaminen voi pyrkiä vaikuttamaan työntekijän toimintaan, jotta yrityksen tavoitteet esimerkiksi tehokkuuteen tai arvon tuottamiseen olisivat saavutettavissa. Vaikuttimilla tai toimien kontrolloimisella voi olla vaikutus työntekijän perusluontoisten tarpeiden unohtumiseen, olivat ne sitten fyysisiä tai psyykkisiä. Puhutaan rajoitetusta työtyytyväisyydestä: työhönsä tyytyväiset työntekijät antavat työlleen täyden työpanoksensa motivaationsa ansiosta, mutta olemassa olevien olettamusten ja viitekehysten varjossa tähän ei päästä. On tarpeellista tarkastella yritysten ja työntekijöiden suhdetta uudella tavalla, ja tässä työntekijäkokemuksen näkökulma astuu kehiin. Plaskoff (2017) esittää jopa eräänlaista modernisointia käsitteen sisältöä ajatellen.

Usein työntekijälle merkityksellisiä hetkiä tarkastellaan HR:n toteuttamien elinkaariajattelun taustalla olevien hetkien kautta. Mukaan on kuitenkin tullut myös laajennettu elinkaariajattelu. Morgan (2017) on kuitenkin kyseenalaistanut ajattelun, jossa määrittävänä tekijänä on organisatorinen kulma. Usein työntekijän kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja hetkiä ei ole voitu suunnitella etukäteen. Hetkiä, jotka oikeasti painavat ja merkitsevät, voivat olla esimerkiksi spontaani kiitospuhelu esimieheltä tai vaihtoehtoisesti esimiehen ottama kiitos työntekijän tekemästä työstä. Holistisuus korostuu, minkä vuoksi HR:n sekä esimiesten olisi tehtävä saumatonta yhteistyötä prosessien implementoinnissa. (Farndale 2013)

Kokemuksen käsitteen moninaisuuteen vaikuttavat jokaisen omat tavat tulkita ja määritellä kokemuksiaan. Ihmisiä myös motivoivat eri asiat. Kokemukset yrityksessä ovat uniikkeja ja niitä tutkitaan usein työntekijän työsuhteen tai niin kutsutun matkan avulla yrityksessä. Kokemuksen voi jakaa erilaisiin tärkeisiin vaiheisiin työntekijän matkan aikana. Kartalle piirrettäessä kokemus alkaa jo hakijakokemuksesta ja kandidaattivaiheesta, jatkuen työhaastatteluun ja palkkaamiseen, koulutukseen ja perehdytykseen, kehittymiseen ja lopulta exit- vaiheeseen ja alumnikokemuksiin. Kokemusta rakentamassa ovat erilaiset prosessit ikään kuin henkilöstöosaston fasilitoimana ja esimiesten toimiessa käytäntöön viejinä. (Florentine 2019)

Työntekijäkokemuksen johtaminen ei voi kuitenkaan olla ainoastaan HR:n eteenpäin ajamaa yrityksen sisäistä ajatusmallia, vaan sen rakentamiseen osallistuu koko yritys. Ajatusmallia tulisi kääntää

ajatuksesta ”Mitä haluamme, että uusi työntekijä tekee ensimmäisenä työpäivänään?” kohti ”Millaisen haluamme uuden työntekijämme ensimmäisen päivän yrityksessämme olevan?” ajatelmia. (Bersin 2018) Kokemusajattelu on levinnyt läpi organisaation. Florentinen (2019) artikkelissa haastattelema johto esittää, että vaikka HR raivaa tietä ja vie monia työntekijäkokemusta muovaavia kriittisiä vaiheita eteenpäin, on muiden osastojen osallistuminen yhtä elintärkeää kokemuksen kannalta. Esimiesten sitouttaminen ja mukaan ottaminen HR-prosessien implementoimiseen tuo lisää arvoa. Yhteistyön nähdään luovan kokonaisvaltaista otetta prosesseihin, esimiesten ollessa lähempänä työntekijöitä. (Farndale 2013)

#### **4.6 KOKEMUKSEN KAUTTA SITOUTUMISEEN**

Työntekijäkokemuksella on monia sitä muodostavia osia. Sitoutuminen voidaan nähdä sen alateemaksi. Sitoutumisesta ja työntekijäkokemuksesta puhutaan usein samassa kontekstissa, vaikka ne ovat käsitteellisesti kuitenkin kaksi eri asiaa. (Arnold 2018, Lutz 2018, Morgan 2017) Sitoutuminen ja positiivinen työntekijäkokemus linkittyvät vahvasti toisiinsa. (Paderna et al. 2020). Sitoutuminen nähdään työntekijän emotionaalisena yhteytenä ja sitoutumisena, jolla on vaikutus käyttäytymiseen. Sitoutumisessa ei puhuta tyytyväisyydestä tai onnellisuudesta organisaatiossa, vaan halusta tuottaa enemmän. Sitoutuminen nähdään kirjallisuudessa eräänlaisena lopputuloksena tietynlaisille kokemuksille. (Morgan 2017).

Työntekijä havainnoi asioita jatkuvasti organisaatiossa toimiessaan tai sen kanssa kommunikoidessaan. Työntekijän odotukset ovat tärkeitä vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä rikkoutuu, jos odotukset eivät vastaa todellisuutta, jolloin sitoutumisen tunnetta ei pääse muodostumaan. (Florentine 2019)

Erinomainen työntekijäkokemus mahdollistaa sitoutumisen. Turnerin (2019) mukaan hyvä kokemus luo sitoutumista sekä mahdollistaa työhyvinvoinnin laadun paranemisen. Nämä teemat nähdään kuitenkin kokemuksen lopputuloksiksi. Johtaminen, työntekijäkokemus ja sitoutuminen kuuluvat samaan kenttään johtamisen vaikutusten heijasteena. Johtamistyyli, johon yhdistyy esimerkiksi se, miten hyvin työntekijä työssään pystyy hoitamaan asiakastilanteita ja kohtaamaan asiakkaita, on yhdistetty tilanteisiin, joissa esiintyy vähemmän lähtemisaikeita organisaatiosta työntekijöiden keskuudessa. (Martinussen et al. 2020)

Kim (2009) mukaan yrityksestä lähdetään usein hakemaan muualle, jos organisaatiossa ei hyödynnetä heidän kykyjään tai jos yritys ei tarjoa ihmisille koulutusta kehittyä työssä. Erityisesti aloilla, joissa vaihtuvuusaste on suuri, on työntekijöiden menettäminen entistä kriittisempää. Aloilla, joissa uusi, dynaamisuutta edustava sukupolvi muodostaa huomattavan osan koko toimialan osaavista tekijöistä, on rekrytoinnin tärkeys korostunut sekä ihmisten yrityksessä pysymisen tärkeys alalle kasvanut. (Kim 2009)

Margolin (2017) mukaan on todettu, että 70 prosenttia työntekijöistä ei ole sitoutuneita omaan työnantajaansa. (Margol 2017) Työnantajat eivät enää voi keskittyä vain lyhytaikaisesti iloa tuottaviin sitouttamistoimenpiteisiin tai aktiviteetteihin ilman strategista ja tunnetta herättävää kokemusajattelua. (Morgan 2017.) Usein yrityksissä keskitytään erilaisiin yksittäisiin sitouttaviin aktiviteetteihin, osittain myös sitoutumistutkimuksen tämänhetkisten tutkimusaukkojen ja ymmärryksen puutteen vuoksi. (Reissner & Pagan 2013.) Oman kehittymisen mahdollisuuksien tiedostaminen, tunnustuksen saaminen sekä urapolun selkeyttäminen sitouttavat myös arjessa. Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa tähän. (Lutz 2018; Reissner & Pagan 2013)

Milleniaalit ovat nostaneet työn merkityksellisyyden lähtökohdaksi työskentelylleen. Martin (2009) kertoo tutkimuksesta, jossa Y-sukupolven edustajat nostivat haastatteluissa esille haluavansa työskennellä merkityksellisissä rooleissa, tehden merkityksellistä työtä tiimeissä, jotka koostuvat sitoutuneista sekä motivoituneista työntekijöistä. Raha eli työstä saatava korvaus nousi esille tienaamisena uraa rakentaen niin, että henkilökohtainen elämä huomioidaan. Y-sukupolven motivaatiot ja se, miten he sitoutuvat, poikkeaa siitä, mitä työelämässä on ennen nähty. (Kim 2009, Martin 2009)

Smythen (2007) mukaan positiiviset kokemukset ja osallistamisen aste sitouttavat eli ne voidaan nähdä vaikuttimina yritykseen sitoutumiselle. Sitoutuminen kulminoituu siihen, kuinka suuressa määrin työntekijä on otettu mukaan päätöksentekoprosessiin. Smythen mukaan työntekijät eivät enää ole puoltavasti mukana psykologisen sopimuksen ajattelumallissa. Sopimus pohjaa tottelevaisuuden ja pysyvyyden vaihtosopimukseen. Sääntöjen noudattamista tärkeämpänä työnantajien keskuudessa nähdään luovuuden antaminen työlle. Työnantajat myös etsivät nykyisin työhön luovuuttansa tuovia tekijöitä, sääntöjen noudattamista ylittävänä tekijänä. Usein samalle työnantajalle ei Smythen mukaan haluta työskennellä koko loppuelämää, eikä vakiintuneesta työsuhteesta eläköityminen ole enää taatua. Työntekijälle tärkeää on saada äänensä kuuluviin omaa työtään sekä yritystoiminnan muutoksiin

liittyen. Eettiset periaatteet, oikeudellisuus, arvot ja brändilupausten tärkeys korostuvat. Nykyajan työntekijä haluaa todisteita lupauksille, mutta jos edellä mainittuihin tekijöihin pystyy työssään vaikuttamaan, voidaan merkitystä ja merkityksellisyyttä luoda onnistuneesti. (Smythe 2007)

#### **4.7 YHTEENVETO TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSESTA JA JOHTAMISESTA**

Kappale 4.7. tekee yhteenvedon työntekijäkokemuksen rakentumisesta. Kuviossa 6 esitellään viitekehys ja siihen kuuluvia alateemoja kuviomuodossa. Työntekijäkokemus on monia merkityksiä saanut käsite. Se on henkilökohtainen kokemus, työstä ja rakenteista, jotka ovat erilaisia firmoissa, riippuvainen ja joka vaikuttaa suoraan esimerkiksi työntekijän mahdollisuuksiin yrityksessä toimimiseen. Merkityksellisyys, työntekijöille merkitykselliset hetket ja organisaatiokulttuuri määrittävät kokemusta. Osallistaminen ja erilaiset HR-prosessit rakentavat onnistunutta ja holistista kokemusta. Toisaalta isona teemana kokemuksen rakentumisen vaatimukset vaihtelevat ajasta ja paikasta riippuen, ja lisäksi voidaan nähdä, että kokemusta on rakentamassa työsuhteen elinkaaren merkitykselliset hetket, johtaminen, teknologinen ja tuotannollinen puoli, eli konkreettisen työn tekeminen olosuhteet. Kokemus ei ole kenelläkään sama, ja se on vaikeasti mitattavissa. Aineettomien pääomien mittaaminen on vaikeaselkoisempaa. Lisäksi yksittäinen tapaus tai kokemus, johtajan reagoiminen, arvostuksen tunnetta välittävä syntymäpäivien muistaminen tai onnistumisten kehuminen, voi vaikuttaa kokemukseen lopulta enemmän kuin suoraan mitattavissa oleva asia. Kenttä on kompleksinen yhdistyen arkikielessä usein työonnellisuuden ja työhyvinvoinnin käsitteiden kanssa, jotka ovat kuitenkin eri asioita ja eri käsitteitä, kuin työntekijäkokemus, vaikka käsitteistä tietynlaista yhtenevää voidaankin löytää. Johtaminen tunnistettu yhdeksi tällaiseksi kokemusta muokkaavaksi osaluueeksi. Johtaminen tunnistetaan myös työntekijän yrityksestä lähtöaikkeisiin vaikuttavaksi tekijäksi monilla eri aloilla. (Martinussen et al. 2020; Morgan 2017) Keinoiksi rakentaa kokemusta on mainittu muun muassa kokemuksen strategiseksi painopisteeksi nostaminen, kulttuurin vaikutuksien huomiointi, palvelumuotoilu ja muotoillut hr- prosessit sekä johtaminen.

Johtaminen on mm. Morganin (2017) jaottelun mukaan yksi työntekijäkokemuksen isoimpia vaikuttimia ympäristöihin jaettaessa. Johtaminen luokitellaan kulttuuriseen ympäristöön, jonka vaikutus nähdään kolmesta ympäristöstä voimakkaampana. Kappale 4 avaa johtamisen tutkimuksen kehittymistä sekä keinoja vaikuttaa kokemukseen. Kappale käsittelee tulevaisuuden johtamista, esimiehen vaikutusta, valmentavaa tyyliä sekä ihmislähtöisyyttä johtamisessa työntekijäkokemuksen tukena

sekä luottamusta. Johtamista on yksilötasolla, mutta myös tiimitasolla. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat HR-prosessit sisältävä henkilöstöjohtamisen kappale huomioi prosessit esimiestyön tukena. Kahdenkeskiset hetket esimiehen kanssa, arvostuksen tunne ja palautteen saaminen, palautteen kysyminen työntekijöiltä, tarpeiden tunteminen ovat avainasemassa työntekijäkokemukseen vaikuttavassa työntekijälähtöisessä johtamisessa. Sitoutuminen nähdään hyvän työntekijäkokemuksen johtamisen lopputulokseksi.

Työntekijäkokemuksen positiivisuuden varmistamiseksi ja johtamiseksi on luotava strategia ja se on nostettava organisaatiossa strategiseksi painopisteeksi. (Florentine 2019). Työntekijäkokemukseen vaikuttavien, työsuhteen elinkaaren liittyvien prosessien tulee isoina kokemuksellisinä vaikuttimina olla kunnossa, mutta työntekijäkokemuksen ollessa erittäin laaja kokonaisuus, näiden pisteiden tarkastelu yksinään ei riitä. Vaikuttavana tekijänä on huomioitava myös johtamisen laatu ja sen vaikutus sekä työn teon erilaiset ympäristöt, teknologinen sekä tuotannollinen. Elinkaaren prosessien on oltava määritellyt, kuvatut ja toimivat prosessit, mutta kokemuksen johtaminen ei voi olla vain tiettyihin hetkiin kulminoituvaa HR:n tekemää työtä. (Benedetto & Thompson 2013; Morgan 2017)

Valmentava, voimaannuttava, kannustava ja palautetta sekä tukea antava johtamistyyli yhdistyy työntekijäkokemuksen teoriassa parempaan työntekijäkokemukseen. Yhteenvetona työntekijäkokemuksen rakentumisesta voidaan todeta, että hyvän työntekijäkokemuksen tulee olla systemaattista, strategista ja sen tulee perustua työntekijän tuntemiseen. Kokemuksen kenttä koostuu työntekijälle merkityksellisistä hetkistä yrityksessä. Näitä olisi tärkeää päästä mittaamaan sekä monitoroimaan ja vastaamaan niihin reaaliajassa, jotta kokemusta voitaisiin merkityksellisellä tavalla myös kehittää. Kokemus koostuu hetkistä, jotka rakentavat isompaa kokonaiskuvaa yrityksestä. Se on henkilön kokonaisarvio organisaatiosta, joka johtaa tarkasteluun, haluaako yksilö olla osallisena sen toimintaa ja kuinka paljon tämä itsestään organisaatiolle antaa. Kokemukseen vaikuttavat työntekijän odotukset yrityksestä, sillä merkityksellisissä hetkissä testataan juuri odotusten toteutumista. Jos odotukset ja todellisuus eivät kohtaa, rikkoutuu työnantajan ja työntekijän välinen side. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää, viestien todellisuuteen perustuvia. Kokemuksen kehittämiseksi on hyvä laatia strateginen suunnitelma yrityksessä. Kokonaiskäsitystä rakentava kokemuspolut ei liity vain yhteen asiaan tai kokemukseen yrityksessä, mutta tiettyjen vaiheiden epäonnistunut toteutus syö luottamusta, intoa ja lopulta sitoutumishalua yritykseen. Osa tärkeistä, kokemusta muokkaavista hetkistä työsuhteen elin-

kaaren aikana voidaan nähdä merkityksellisempänä, kuin toiset. Tällaisesta hyvä esimerkki on rekrytointi tai on-boarding vaihe, eli yritykseen työntekijäksi saapuminen ja perehdytysvaihe ja näihin panostaminen johtajien ja esimiesten yhteistyön kautta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 6.



Kuva 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuviossa 6 on avattu viitekehystä ja siihen kuuluvia alateemoja. Työntekijäkokemuksen tutkimus käsittää laajan teorian teeman moninaisuuden vuoksi. Alan kirjallisuudessa toistuu tiettyjä käsitteitä, joista on muodostettu tutkimuksen viitekehys. Erityisesti johtaminen, organisaation kulttuuri ja merkityksellisyys toistuvat alan kirjallisuudessa, jotka voivat lopulta johtaa sitoutumiseen.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kappaleessa 5 käydään läpi tutkimuksen toteutus ja menetelmät. Kappaleessa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, käydään läpi aineiston hankinta ja käsittely sekä tutkimuksen luotettavuus. Tulokset ja aineiston yhteenveto esitetään sittemmin kappaleessa 6 ja 7.

Tutkimuksen toteutus aloitettiin luomalla tutkimussuunnitelma ja strategia aiheeseen laajempaa syventymistä varten. Tutkimus päätettiin strategiaa luodessa toteuttaa laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä tarkoittaa valitun ilmiön tutkimista ja pohjimista. Sitä käytetään tutkimuksissa, joissa halutaan ymmärtää esimerkiksi ihmisen toimintaa ja selvittää syy-seuraussuhteita. Koska työntekijäkokemuksen rakentuminen on aina omakohtainen, jokaisen yksilöllinen matka yrityksessä, katsottiin laadullisen otteen soveltuvan tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Grönfors (2011) mukaan laadullisella tutkimuksella on mahdollista päästä tutkimaan ilmiötä syvemmältä käsin erityisesti, jos se liittyy käyttäytymiseen. Aiheen vuoksi on järkevämpää pohjata tutkimus luotettavammin ja syvällisemmin työntekijäkokemuksen tutkimisen mahdollistavaan tutkimusmenetelmään. Työntekijäkokemuksen johtamisen vaikutuksia voidaan valitun laadullisen tutkimusotteen avulla kuvailla mahdollisimman monipuolisesti.

## **5.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimusmenetelmäksi tälle tutkimukselle on valittu induktiivinen toteuttamistapa. Induktiivisuudella tarkoitetaan aineistolähtöistä otetta tutkimukselle. Se on valittu tutkimukselle sopivaksi lähestymistavaksi työntekijäkokemuksen aiheen laajuuden vuoksi, sillä tutkimuksen analyysi ei pohjautu sinällään valmiiseen olemassa olevaan malliin. Työntekijäkokemuksen aihetta ei käsitteen varsinaisissa tutkimuksissa tai henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa myöskään ole vielä tutkittu tätä tutkimusta tehdessä erityisen laajasti. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 95-99.) Kompleksi ja usein henkilökohtainen tutkimusaihe vaatii lähestymistavan, jossa teorialähtöisyys ei ole sille soveltuvin. Työntekijäkokemuksen tutkimus ja suositukset eivät rakennu puhtaasti yhteen valmiiseen malliin, eikä tutkimuksessa voida testata tiettyjä valmiita malleja ilman oletuksia. Tämän tutkimuksen teoria rakennetaan aineistolähtöisesti, eli kerättävä aineisto sen lähtökohtana. Tutkimuksen aineistolähtöinen lähestymistapa mahdollistaa tutkimukselle otteen, jossa hypoteesit tai tutkijan oletukset eivät määrää tutkimukselle tärkeitä seikkoja. (Hirsjärvi et al. 2004, 155.; Tuomi & Sarajarvi 2002, 95-99.)

Induktiivisuus pyrkii muodostamaan yksittäisistä havainnoista uutta näkökulmaa ja löytämään havainnoista johdonmukaisuutta. Yksittäisistä havainnoista pyritään etenemään yleisempiin havaintoihin ja johtopäätöksiin. Tutkimuksen tarkoituksena on puhtaasti valmiin teorian sijaan pohjautua aineistoon, jolla selvitetään työntekijöiden näkökulmasta tärkeitä seikkoja eikä pohjata valmiisiin teorioihin. Pääkäsitteitä ei aineistolähtöisyyteen pohjautuvassa tutkimuksessa tarvitse esittää tutkimus-



kysymyksissä. Kohdeyrityksestä noussut aihe ei pohjaudu teoreettiseen valmiiseen malliin, joten induktiivisuus hyödyttää sekä kohdeyritystä että aiheen syvempää tarkastelua. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää verratessa kvalitatiivisuuden nähdään tuovan kokemukset paremmin esille. (Eskola & Suoranta 1998, 83; Grönfors 1982, 33-37.)

Tutkimus kohdistuu case- yritykseen, joka operoi jatkuvasti muutoksen alaisuudessa toimivalla toimialalla. Työelämän murros muuttaa jatkuvasti toimintatapoja. Toimialalla on jo useamman vuoden ollut käynnissä alan laajuinen murros, joka vaikuttaa muutostilanteiden sekä tuotannollisen työn toimintatapojen kautta suoraan työntekijään. Tämä lisää omat haasteensa työntekijän kokemukseen, sillä nykyajan työntekijältä vaaditaan yhä. Esimiestyön ja johtamisen laadun voidaan nähdä korostuvan, ja myös työntekijät ovat työelämässä yhä tietoisempia omista tarpeistaan.

Teema on laaja ilmiön laajuuden sekä siihen kytkeytyvien alateemojen vuoksi, jonka vuoksi tutkimuskysymyksiä on rajattu kohdeyrityksen tilanteeseen sopivaksi. Tavoitteena on myös aineiston perusteella esittää uusia ideoita kohdeyrityksessä haastavalla toimialalla työskentelevien työntekijöiden kokemuksen parantamiseksi ja johtamiseksi. Tutkielman viitekehystä on rajattu työntekijäkokemukseen ja johtamiseen sekä yrityskulttuuriin ja sitoutumiseen. Johtaminen luo viitekehukseen tärkeän lisän johtamisen tutkimisen puolelta keskittyen siihen, miten työntekijöitä halutaan johtaa ja miten heidän työntekijäkokemuksensa kehittyy. Mielenkiintoisen silauksen tutkielmalle tuo haasteellinen toimiala sekä työntekijöiden sijoittuminen tuotannolliseen ympäristöön.

Tutkimus syventyy Posti Oy:n tuotannon työntekijöiden työntekijäkokemukseen teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen tuotannon työntekijäkokemus kohdeyrityksessä Posti Oy:ssä on tällä hetkellä, sekä mitä asioita ja millaista johtamista hyvän työntekijäkokemuksen saavuttaminen kohdeyrityksessä vaatisi. Yrityksessä on käynnistetty iso johtamiskulttuurin muutostyö vuonna 2019 ja tutkimus syventyy työnjohdollisessa tukiroolissa olevien henkilöiden työntekijä- ja johtamiskokemukseen.

## **5.2 CASE- ORGANISAATIO POSTI OY**

Kappaleessa 5.2. esitetään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Tutkimus suoritetaan toimeksiantona Posti Oylle. Postissa on 2019 syyskuusta asti käynnistetty johtamiskulttuurin muutoksena puhuttu

muutosmatka useiden tukiroolien, johtoryhmän ja esimiesten toimesta. Vuonna 2020 työntekijäkokeemus on osana yrityksen strategiaa yhdessä johtamisen kanssa näiden ollessa erittäin tärkeitä painopisteitä yrityksen toiminnassa läpi koko organisaation.

Tutkimus keskittyy Posti Oy:n Postipalvelut -liiketoimintaryhmään. Samaan aikaan, kun osa toiminoista kasvaa, kuuluu Postipalvelut niin kutsuttuun laskevaan liiketoimintaosaan. Postipalvelut kattaa postin lajittelu- ja sekä jakelutoiminnot. Yrityksellä on pitkä historia, mutta Postipalveluiden liiketoimintaa on muovannut kiihtyvä lasku volyymeissa jo useamman vuoden ajan.

Suomen Posti on toiminut vuodesta 1638 asti. Organisaatiolla on siis vahva, lähes 400 vuoden pituinen historia Suomessa viestinvälityksen ja logistiikka-alan palveluyrityksenä. Posti Group operoi työllistäen tällä hetkellä noin 21 000 ammattilaista. Postin Postipalveluiden toimintaa velvoittaa postilaki, mutta sittemmin markkina on myös auennut kilpailulle ja alalla on kilpailevia toimijoita. Posti joutuu siis vastaamaan kovaan kilpailuun ja työntekijäkokemuksen merkitys korostuu muuttuvalla toimialalla jatkuvasti. Postin liiketoiminta muodostuu kirje-, lehti- ja pakettituotteiden jakelupalveluista, verkkokaupan palveluista, varastointi- ja sisälogistiikan palveluista, sekä erilaisista kuljetuspalveluista. Postin palveluihin kuuluvat monenlaiset eri palvelut niin yrityksille kuin kuluttajille sekä erilaiset globaalit ratkaisut.

Postin toiminta keskittyy pääasiassa Suomeen, Baltian maihin ja Venäjälle. Postin logistiikkaratkaisujen osuus konsernin liikevaihdosta kasvaa samaan aikaan, kun printtibisnes kokee radikaaleja muutoksia. Postilla on maan kattavin palveluverkosto ja arkipäivisin asioidaan noin kolmen miljoonan kotitalouden ja yrityksen luona. Paketti ja verkkokauppa-, varastointipalveluiden ja rahtipalveluiden yhteenlaskettu liikevaihto on jo yli 50 prosenttia konsernin liikevaihdosta.

Työntekijä kohtaa Postissa suuren määrän muutoksia. Postin toimintaa määrittävät lainsäädännölliset tekijät ja yleispalveluvelvoite, jotka tuovat sille myös reunaehtoja. Maailman muuttuessa Posti vastaa asiakkaiden ja kuluttajien muuttuviin toiveisiin ja tarpeisiin uudistamalla perinteistä liiketoimintaa sekä kehittämällä jatkuvasti uusia liiketoimintoja. Erityisesti 2010- luku on ollut värikäs ja kiihtyvä lasku tuo oman lisäyksen työntekijäkokemukseen, mutta yksi asia on varma: Posti haluaa toimia viestinvälityksen vahvana uudistajana.

Yrityksillä on oltava tietoa siitä, mitä heidän työntekijänsä tarvitsevat, jotta hyvää työntekijäkoke-  
musta voidaan rakentaa. Pro gradu toimii strategisen työntekijäkokemuksen johtamisen tutkimisen  
välineenä ja strategisen työntekijäkokemuksen kehittämisen työkaluna kohdeyritykselle. Tutkimusta  
varten haastateltiin useampia yrityksessä työskenteleviä henkilöitä tuotannon puolelta, jonka avulla  
pro gradun empiriaosuus on hankittu. Posti on historiallisen isossa muutoksessa liittyen erityisesti  
muuttuviin asiakastarpeisiin sekä digitalisaatioon.

Henkilöstö on usein isoin yksittäinen kuluera yrityksessä ja siihen vaikuttavien osa-alueiden huomi-  
oiminen toiminnassa korostuu. Osaavalla, riittävästi resursoidulla, motivoituneella ja hyvinvoivalla  
henkilöstöllä on suora yhteys kustannuksiin. Henkilöstö vaikuttaa suoraan tehokkuuteen sekä laatuun.  
(Viitala 2014) Tästä kertoo myös esitelty malli työntekijäkokemuksen asemasta asiakaskokemuksen  
tarjoajana ja ketjun ensimmäisenä osana. Palveluvarmuudella ja oikealla toiminnalla on suora yhteys  
asiakastyytyväisyyteen. (Viitala 2014). Työn muutoksen tukemisen tärkeys korostuu toimialan mur-  
roksen edetessä. Tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksen työnjohdollisen roolin työntekijäkokemuk-  
seen vaikuttavia tekijöitä, sillä yritys tarvitsee motivoituneita työntekijöitä palvelutason ja laadun  
taatakseen.

### **5.3 Aineistonhankinnan menetelmä**

Aineisto kerättiin kohdeyrityksessä suoritettavien haastatteluiden kautta. Tutkimuksessa hyödynnet-  
tiin laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan haastatteluja. Haastatteluja pidettiin 12 kappaletta  
etähaastatteluina Teamsin välityksellä. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelijoukko on valittu.  
Haastatteluihin valittiin työnjohdollinen kohderyhmä organisaatiosta, jotka vastaavat päivittäisestä  
koordinoimisesta ja laajasti erilaisista työtehtävistä yrityksen toimipaikoissa joko yksin tai useamman  
henkilön kanssa. Kohdeyritys tarvitsee muutoksista selvitäkseen ja hyvän työntekijäkokemuksen var-  
mistakseen motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön. Työnjohto on tärkeässä osassa arjen onnistu-  
mista yrityksessä ja myös tuloksen varmistamisessa yhdessä henkilöstön kanssa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa korostuu se, minkälaisen  
merkityksen haastateltavat antavat asioille. Haastatteluista ei ole rajattu liian tarkasti, jotta haastatel-  
tavien on mahdollista tuoda esille myös omia ajatuksiaan. Aiheen ollessa henkilökohtainen ja moni-  
tulkintainen, sekä teema että haastattelukysymykset alustettiin erikseen jokaiselle haastateltavalle.  
Henkilökohtaisen ilmiön ollessa kyseessä, halutaan maksimoida haastatteluista saatava luotettava

tieto sekä luoda edellytykset luottamukselliselle ilmapiirille. Haastatteluihin osallistuu tutkimuksen tekijä sekä kerrallaan yksi haastateltava. Haastattelut nauhoitetaan ja sellaisenaan haastattelutuloksia käsittelee vain tutkimuksen tekijä.

Aineisto kerättiin pitämällä haastattelut ja litteroimalla ne puhtaaksi. Haastattelut pidettiin Teamsin välityksellä ja haastatteluiden aluksi osallistujille korostettiin yksilöhaastatteluiden anonymiteettiä sekä kysyttiin lupa nauhoittaa haastattelut. Haastattelut sovittiin järjestettäväksi tiettyinä kellonaikoina ja niiden kesto vaihteli 1-2,5 tunnin välillä. Tutkimukset aloitettiin taustakysymyksillä ja johtamisen teemojen kartoittamisella. Myös tutkimuksen pääkäsitteet alustettiin jokaiselle osallistujalle haastattelun aluksi, jotta eriäviä sisältömerkityksiä ei pääsisi syntymään.

Aineistolähtöisyys antaa liikkumavaraa keskittyä tutkimusta varten hankittavaan aineistoon poimimalla aiheelle merkityksellisiä teemoja haastatteluista ilman valmista mallia, johon pohjataan. Haastattelut suoritettiin kohdeyrityksessä työntekijöille teemahaastatteluina. Kohdeyrityksen työntekijäkokemukseen syventyvä aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. (Hirsjärvi et al. 2003, 191-199) Jotta työntekijäymmärryksen parantaminen voisi toteutua, suoritettiin haastattelut Postipalveluiden tuotannon työntekijöille kysymällä työntekijäkokemuksen nykytilanteesta sekä ideaalitalanteesta heiltä suoraan itseltään. Aiheen ollessa henkilökohtainen, järjestettiin haastattelut anonyymeina. Henkilöt valikoituivat haastatteluihin lajittelu- sekä jakelutoimintojen työnjohdollisen roolin työntekijöistä, joilla on tärkeä esimiehen tukirooli. Tuomi & Sarajärven (2004, 77) mukaan teemahaastattelut antavat mahdollisuuden sekä liikkumavaraa keskittyä myös tulkintoihin. Teemahaastatteluissa ei ole annettu kysymyksille valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelumuodossa korostuvat asioille annetut merkitykset ja vuorovaikutuksellisuus sekä haastateltavien henkilökohtaiset tulokset omasta työntekijäkokemuksestaan. Koska Tuomi & Sarajärvi (2018) mukaan teoria on välttämätöntä laadulliselle tutkimukselle, on tutkimuksessa huomioitu myös henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen teoriakatsaus, vaikka induktiivisen suuntauksen lähtökohtana teorian sijaan aineistoa pidetäänkin. Tutkimuksessa käsitellään laajan ilmiön tutkimisen tukena myös kohdeyrityksestä saatavaa henkilöstökyselydataa sekundääridatana kappaleessa 6.4.

#### **5.4 Aineiston käsittely ja analysointi**

Seuraavassa kappaleessa käsitellään aineiston käsittely ja sen analysointi haastatteluiden jälkeisessä vaiheessa. Aineistoon perehdyttiin sisällönanalyysillä, jonka tarkoituksena Tuomen & Sarajärven

(2018) mukaan on luoda selkeä käsitys tutkittavasta ilmiöstä aineiston kautta. Aineiston käsittely alkoi litteroimalla se puhtaaksi tekstimuotoon. Haastatteluiden litterointiin kului keskimäärin noin kolminkertainen aika haastatteluiden keston nähden. Haastatteluiden litterointi tehtiin ilman täytesanoja, anonymiteetti säilyttäen. Tutkimuksen johdannossa kappaleessa 1 perusteltiin ja otettiin kantaa sanan esimies- käyttöön tutkimuksen kontekstissa. Esihenkilö ei sanana ole vakiintunut arkikielessä kohdeyrityksessä, jossa esimiehillä on keskenään erilaisia nimikkeitä. Esimies yleistää nimikkeet ja parantaa tutkimuksen empiriaosuuden anonymiteettiä suojellen vastaajien tunnistettavuutta kohdeyrityksessä. Anonymiteetin suojaamiseksi myös litteroinnissa käytettiin sanaa esimies riippumatta siitä, mitä nimikettä haastateltava haastatteluissa käytti.

Haastatteluvastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä haastattelukysymykset työntekijäkokemuksen johtamiseen, johtamiseen ja esimiestyöhön sekä kulttuuria muokkaaviin kehittämistoimenpiteisiin teemoittelemalla. Haastattelukysymysten teemoiksi valittiin seuraavat.

- a. Työntekijäkokemus
- b. Johtaminen ja osallistaminen
- c. Kulttuuri, roolit ja tulevaisuus

Teemoiksi valittiin työntekijäkokemuksen teoriassa vaikuttaviksi teemoiksi tunnistettuja kategorioita. Niinkutsutuiksi isoiksi teemoiksi huomattiin johtaminen sekä kulttuuri, jotka myös pääkäsittelinä toimivat. Alateemat, kuten esimerkiksi sitoutuminen, huomioitiin haastatteluissa, mutta vain sivuosassa eli ei pääkategoriana. Haastattelukysymykset pohjautuivat työntekijäkokemuksen tutkimukseen ja artikkeleihin, sekä henkilöstöjohtamisen tutkimukseen. Samaa jaottelua hyödynnettiin haastatteluiden litteroinnissa ja teemoittelussa. Koska induktiivisessa analyysissä ei keskitytä valmiiden mallien testaamiseen, pyrittiin haastatteluissa kartoittamaan eri työntekijäkokemusta rakentavien teemojen avulla osatekijöiden merkitystä henkilön kokemuksen muodostumiselle ja löytää vastauksista yhtäläisyyksiä mainittujen kolmen eri kategorian alta.

Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysissä on tärkeää selkeästi päättää tutkijana häntä kiinnostava suunta aineiston analysoimiselle, käydä aineisto läpi merkitsemällä päätettyyn suuntaan sopivat kohdat, keräämällä ne yhteen erilleen muusta aineistosta ja tämän jälkeen edetä joko luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyypittelemällä tutkimuksen johtopäätökseen ja yhteenvetoon. Tutkimuksen analyysin apuna käytettiin mainittuun kolmeen kategoriaan pohjautuvaa

teemoittelua ja värikoodausta. Laadullisessa tutkimuksessa tulee usein esille Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan esille helposti uusia teemoja, joten tutkijan on pysyttävä johdonmukaisena ja analyysiä tehdessä linjassa tutkimuskysymysten kanssa. Teemoittelu auttoi tutkijaa etsimään vastauksista eriävyyksiä, merkitsevyyttä sekä samankaltaisuutta ihmisten henkilökohtaisista kokemuksista. Ryhmiin jakaminen auttoi erityisesti jäsentämään samankaltaisia vastauksia ja tuki induktiivista päätelyä havaintoihin pohjautuen. Teemoittelun apuna käytettiin koodausta, eli eri kategorioihin kuuluvat, saman tyyppiset vastaukset värikoodattiin ryhmittelyä ja tutkijan syvempää analyysiä varten. Haastatteluista pyrittiin erityisesti löytämään samankaltaisuuksia siinä, miten henkilöt kokivat johtamisen ja esimiestyön vaikuttavan siihen, millaiseksi oma kokemus kohdeyrityksessä muodostuu ja kääntyykö se positiiviseen vai negatiiviseen suuntaan, sekä mitä samoja tai eriäviä asioita ihmiset nimesivät työntekijäkokemuksesta ja työn merkityksellisyydestä. Analyysiä tehtäessä työn koordinoiminen ja roolikonfliktit nousivat tärkeäksi teemakseen, joita käsiteltiin osana kolmatta, kulttuuria käsittelevää kategoriata aineistolähtöisesti. Tulevaisuus huomioitaan samassa kategoriassa teoriassa esiintyneen visiökäsityksen, työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen kautta.

Sekundääridatana käytettiin kappaleessa 6.4. esiteltävää saman organisaation henkilöstökyselydataa. Aineistoa verrattiin teemoittelun jälkeen kyselyn tuloksiin haastatteluista täydentäen. Kysely toimii kuitenkin vain sekundäärisenä, verrokkiaineistoina primääriaineistolle, mutta sitä kannattaa hyödyntää johdonmukaisuutta testatessa ja osaltaan myös yleistettävyyttä haettaessa.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kappaleessa 5.5. luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Vertaisarvioitujen artikkeleiden ja tutkimuksen vähäisyyttä käsitellään rajoitteita käsittelevässä kappaleessa 7.5. Reliabiliteetti kuvastaa sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. Kirk & Miller ovat kuvanneet reliabiliteettiä metodin luotettavuuden, tulosten johdonmukaisuuden ja ajalliset vaikutukset vastauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016). Tutkimusta voidaan pitää luotettavana silloin, kun tutkimuksen kohde, sen tarkoitus, tutkimuksen suorittavan tutkijan omat sitoumukset, aineistonkeruun menetelmät, tutkimuksen toimeksiantajan ja tutkijan välinen suhde, aineiston analyysi, sekä raportointi ovat linjassa. (Tuomi & Sarajärvi 2004)

Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisenä tutkimuksena. Tutkimuksessa haluttiin valmiiden mallien testaamisen sijaan painottaa kerättävän aineiston asemaa. Tuomi & Sarajärven (2002, 98) mukaan

puhdas induktiivinen päättely ei ole absoluuttisella tavalla mahdollista. Absoluuttisesti aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa jo siksi, että havainnot ovat yleisesti hyväksytyyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia. Käsitteet ja menetelmät on valinnut aina tutkimuksen suorittava tutkija. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 98.) Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla pyritään kuitenkin esittämään perustelut riippumattomuudelle.

Haastattelut suoritettiin etäyhteyden avulla, joten luottamuksellisen keskusteluyhteyden takaaminen oli avainasemassa. Tähän paneuduttiin alustamalla teemahaastattelun teemoja haastateltaville ennen haastattelua. Työntekijöille kerrotaan avoimesti, mihin haastatteluvastauksia käytetään ja taattiin, että ne niin sanotusti tullaan anonymisoimaan ja suojaamaan. Vastauksia käsitteli vain tutkimuksen suorittaja, eli haastattelija. Haastattelijalla ei ollut ennakko-olettamuksia siitä, miten haastateltavat suhtautuvat työnantajaansa tai minkälainen heidän todellinen kokemuksensa työarjesta on. Haastattelumäärän rajallisuuden (12 kpl) vaikutus on huomioitava. Kohdeyrityksessä järjestetyt haastattelut antavat kuitenkin kattavan ja vertailukelpoisen vastausaineiston haastatteluiden kautta kohdeyritykselle, sillä henkilöt työskentelevät samassa yrityksessä samojen johtamisperiaatteiden ja prosessien kanssa. Tutkimus koskee vain yhtä organisaatiota. Työntekijäkokemuksen ollessa kuitenkin hyvin universaali aihe, voidaan tehdä olettaus tutkimuksen yleistettävyydestä tuotannollisessa, työnjohdollisessa työssä myös muihin yrityksiin vastaavilla toimialoilla.

Kohdeyrityksellä on useampia toimipaikkoja ympäri Suomea. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt työskentelevät eri esimiesten alaisuudessa eri toimipaikoissa. Esimiehillä on yrityksessä erilaisia nimikkeitä keskenään. Anonymiteetti varmistetaan yleistämällä ja käyttämällä empiriaosuudessa yhteistä esimies- nimikettä, jotta anonymiteetti saadaan säilytettyä. Esihenkilö ei myöskään ole tutkimusta tehtäessä vakiintunut kohdeyrityksessä yleisesti käytössä olevaksi termiksi. Haastateltavat istuvat eri toimipaikoissa, joka tarkoittaa useampaa toimipistettä eri puolilla. Empiriaosuudessa käytetään tästä johtuen sanaa toimipaikka.

Validiteetti liittyy tutkimusmateriaalin tulkintaan ja siitä tehtäviin päätelmiin. Voidaan todeta, että tutkimus on pätevä silloin, kun se on validisti tehty, ja saadut tulokset sekä tehdyt päätelmät ovat oikeita ja luotettavia. Tutkijan tulisi pyrkiä olla näkemättä suhteita asioiden välillä virheellisesti. Validiteetti ja pätevyys laadullisessa tutkimuksessa muodostuu vakuuttavuuden ja uskottavuuden perusteella. Tutkijan päätelmät ovat avainasemassa erityisesti induktiivista sisällönanalyysiä hyödynnettäessä, kun ei pohjata valmiisiin malleihin. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 95-99.)

Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina, jotta jokaisen haastateltavan ääni saatiin kuuluviin. Yksilöhaastatteluilla varmistettiin luottamuksellinen hetki tutkijan ja haastateltavan välille, eivätkä muiden mielipiteet vaikuttaneet vastaajaan. Vastauksia haastatteluista ei sellaisenaan luovuteta johdolle, eikä nimiä kirjata ylös. Haastateltavat saavat myös itselleen yhteenvedon tutkimuksen lopputuloksista ja kehitysehdotuksista. Haastattelujen nauhoittamisen voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta, sillä niihin voidaan palata aina uudelleen ja vastauksia voidaan vertailla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016) Näin on myös mahdollista varmistaa, että asia on ymmärretty oikein, löytää vastauksista riippuvaisuuksia ja piilomerkityksiä sekä kuulla ihmisen äänensävy.

Samoja prosesseja työssään kohtaavien henkilöiden vastausten analysointi pystyttiin pitämään puolueettomana, sillä tutkijalla ei ollut ennako-oletuksia siitä, millaisia vastauksia haastatteluissa saataisiin tai mitkä asiat tuotannon työssä merkitsevästi muodostavat työntekijäkokemusta. Tutkija työskentelee itse asiantuntijatyössä eikä tutkijalla ole omakohtaista kokemusta tuotannollisen työn tekemisestä. Vastauksia pystyi tästä johtuen tulkitsemaan puolueettomasti HR-prosesseihin ja johtamisen laatuun sekä kehitysehdotuksiin peilaamalla.

Haastateltavat saivat ennakkoon tietoonsa alustavia haastattelun teemoihin liittyviä kysymyksiä ja käsitteet (johtaminen, työntekijäkokemuksen johtaminen, organisaation kulttuuri, johtamiskulttuurin muutos) avattiin haastateltaville. Heitä pyydettiin myös haastattelijan kanssa yhtenevän ymmärryksen takaamiseksi kertomaan haastattelun aluksi, mitä termit heille merkitsevät tai millaisia tilanteita he kohdeorganisaatiosta näihin liittyen tunnistavat. Näin varmistettiin, ettei piilomerkityksiä syntyisi väärään suuntaan luotettavuutta heikentäen ja tutkija pystyisi analysoimaan vastauksia mahdollisimman yksitulkintaisesti.

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Lähdin analysoimaan haastatteluja tutkimuskysymysten avulla. Luokittelin haastattelukysymykset tutkimuskysymysten alle muodostaakseni rungon, jota vasten vastauksia pystyttiin jaottelemaan. Teemahaastatteluissa kartoitettiin haastateltavien henkilökohtaista, omaa työntekijäkokemusta kohdeyrityksessä sekä tämänhetkisen johtamisen vaikutusta siihen tavoitteena selvittää, millaista esimiestyötä hyvään kokemukseen tarvittaisiin.



Haastatteluilla pyrittiin löytämään vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen siitä, millaisena työntekijäkokemuksen johtaminen kohdeorganisaation tuotannollisessa ympäristössä koetaan. Varmistaakseni luontevan alun haastatteluille, aloitin haastattelut taustakysymyksellä, jossa pyydettiin haastateltavia kertomaan omasta taustastaan kohdeyrityksessä. Haastattelun aluksi jokaisen haastatteluihin osallistujan kanssa keskusteltiin myös omasta arjesta töissä. Työntekijäkokemuksen johtamisen laajaa teemaa alustettiin haastateltaville ja heiltä pyydettiin vastauksia siihen, millaisena sen tila heidän omassa toimipaikassaan heille tällä hetkellä näyttää. Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät haastattelukysymykset myös alustettiin kysymällä haastateltavista, millaisia tilanteita he tuotannollisessa työssä ja omasta arjestaan tunnistavat johtamiseksi ja milloin he kokevat, että heitä johdetaan. Kysymyksellä kartoitettiin alkuymmärrystä johtamisen monimuotoisuudesta tutkimuksen ja haastattelutilanteen sujuvuuden varmistamiseksi.

Ryhmävastaava, joka on aineistolainauksissa usein lyhennetty kirjaimilla RV, työskentelee työnjohdollisessa asemassa omassa toimipisteessään. Hän työskentelee päivittäisjohtamisesta ja koordinoimisesta sekä työn organisoimisesta vastaavana postityöntekijänä. Vastaavan rooliin kuuluu laaja-alaisesti erilaisia työn organisoimiseen ja työvuoroihin liittyviä koordinointi- ja suunnittelutehtäviä sekä esimiestyötä tukevia työtehtäviä. Tehtävät voivat liittyä esimerkiksi päivittäisjohtamiseen ja viikkopalaverien pitämiseen, viestimiseen, sisäisiin järjestelmiin tai muihin tukitehtäviin, jotka vaihtelevat toimipisteestä riippuen. Ryhmävastaava tarjoaa tukensa työpaikan päivän onnistumiselle sekä on varmistamassa sitä yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Yritys mieltää roolin esimiestyön tuki-funktioksi ja usein roolissa oleva sijaistaa esimiestä. Tuotannollista lajittelu- tai jakelutyötä henkilöt kerkeävät haastatteluiden perusteella tekemään vain minimaalisesti. Moni kertoo saavansa omalta esimieheltään työnsä raamit ja ohjeet, mutta vastaavansa sen jälkeen johtamisesta toimipaikassa itse. Ryhmävastaava toimii viestijänä omassa toimipisteessään.

*”Tää on sen varmistamista, että homma toimii, ja aina autetaan, jos jollain on kysymyksiä ja sit pidetään viikkopalaverit. Oon tosin tottunut alaspäin tuleviin kiristyksiin ja osaan aika hyvin täs välissä pehmustaa näitä työntekijöille mutta joskus ois kiva kertoa jotain positiivista työntekijöille.”*

Johtuen työntekijäkokemuksen henkilökohtaisuudesta ja ainutlaatuisuudesta, vaihtelivat henkilöiden kokemuksetkin kohdeorganisaatiossa jokaisen henkilön kohdalla. Henkilöt nimesivät haastatteluissa kuitenkin hyvin saman tyyllisiä teemoja keskenään. Haastateltavat, joilla oma kokemus organisa-

tioissa muodostui positiiviseksi, nimesivät vaikuttaviksi tekijöiksi asioita, joita negatiivisen kokemuksen omaavilta henkilöiltä haastatteluiden perusteella puuttui. Työntekijäkokemusta muokkaavana tekijänä esitettiin haastatteluissa useammat erilaiset hr-prosessit ja niiden toimivuus. Moni koki työntekijäkokemuksen alkavan muodostua negatiiviseksi jo alkaen riittämättömästä perehdytyksestä työnjohdolliseen rooliin siirryttäessä.

Perehdytys, odotukset ja merkityksellisuuden tunne korostuvat työntekijäkokemuksen kirjallisuudessa. (mm. Florentine 2019, Morgan 2017) Henkilöiltä kysyttiin työn odotusten täyttymisestä ja saamastaan perehdytyksestä osana osaamisen johtamista, sekä heidän kanssaan keskusteltiin työn merkityksellisyydestä kysymällä, ovatko he pohtineet työn merkityksellisyyttä, mitä se heille sanana tarkoittaa ja kokevatko he, että merkityksellisyys toteutuu kohdeyrityksen ympäristössä tällä hetkellä. Moni ei hae rooliin itse, vaan siihen yleensä edetään yrityksen sisällä.

*”Lähetää siitä et mähän en ikinä ite ees oo hakenu ryhmävastaavaks.”*

Haastateltaville, joiden omat odotukset roolista toteutuivat, oli muodostunut yrityksessä parempi työntekijäkokemus verrattuna haastateltaviin, jotka eivät olisi pystyneet kuvittelemaan roolia sen laisena, kuin millaiseksi se kohdeyrityksessä on muotoutunut. Haastateltavat kertoivat, että olivat ennen rooliin siirtymistä havainnoineet edellistä roolissa työskennellyttä henkilöä ja työskentelyn kulkua.

Hyvin monella tutkimuksen haastateltavista, joilla oma työntekijäkokemus kohdeyrityksessä oli positiivinen, oli ollut realistiset odotukset roolista. Hyvä työntekijäkokemus pohjautui toteutuneisiin ja realistisiin odotuksiin. Vastaavasti, jos roolia tai roolissa työskentelyä ei olisi osannut kuvitella, oli haastateltavilla kokemus yrityksessä muodostunut negatiivisemmaksi. Moni haastateltavista kertoi oman kokemuksensa olevan enemmän negatiivisen puolella, eikä olisi osannut odottaa roolin olevan sellainen, millaiseksi se on kohdeyrityksessä muotoutunut. Odotusten täyttyminen korreloi kuitenkin positiivisemmän yleiskäsityksen kanssa.

*”Odotuksiin nähden vastaa kuitenkin juuri sitä, että toimii asemassa juuri niin, kun ajattelin. Ajattelin että on vastuussa siitä että toimipaikka pyörii. Se oli oma kuva kun musta tehtiin rv ja toimin niin kun ajattelinkin ennalta.”*

Haastateltavat eivät koe saaneensa rooliinsa varten perehdytystä. Eräs haastateltava kertoo rooliin valmistavan perehdytyksen olevan täysin tilannesidonnaista. Perehdytys tapahtuu työnteon ohessa, mutta laatu riippuu siitä, millainen esimies tai kouluttaja toimipaikassa on ja löydetäänkö sille aikaa.

*”Omalla kohalla tää työntekijäkokemuksen johtaminen ei näytä kovin hyvältä, et enemmän sen negatiivisen puolella ku ei oo perehdytystä tullu oikee mihikää hommaa. Esimieheltä emmä saanu oikee minkää näköstä koulutusta tai mitää. Aika lailla itte opettanu itteeni.”*

Haastateltavat kertovat, että rooliin siirrytään usein organisaation sisällä paikallisesta tarpeesta lyhyellä varoitusajalla eivätkä he muista, että siirtyville olisi tehty perehdytys suunnitelmaa. Eräs haastateltava kiteyttää perehdytyksen olevan kisällitouhua.

*”Ku henkilö alottaa ryhmävastaavana ni se on aivan täysin siit kiinni et kuka sattuu opettaa siihen tehtävään. Ei oo olemas mitään ryhmävastaavavalmennusta, vaa se on ihan tällanen kisälli-oppipoika reitti missä sit itte havainnoit ne asiat mitkä sä pystyt itte allekirjottamaan ja ne toimintavat mitkä sopii sulle et on todella hämmänen keissi kaikenkaikkiaan. Ryhmävastavaaksi siirtyessä ei ollut mitään koulutuksia. Edes mitään materiaalia et se oli vähän sillain et oot nyt täällä vastuussa ja good luck tyliin. Ei ollut minkäänlaista perehdytystä.”*

Moni nostaa esille työtehtävään siirtymistä toimipaikan sisällä ja koulutusten tarvetta roolissa parhaalla mahdollisella tavalla suoriutuakseen.

*”Oon ikäänkun ajautunu omaan työtehtävään ja ensimmäinen ajatus oli se, et onks jotain johtamisen kurseja saatavilla. Siperia on opettanu tässäkin. En tiedä miten paljon Posti järjestää sellasta henkilöjohtamiseen liittyvää.”*

Moni haastateltavista kokee työn merkityksellisyyden muodostuvan aikaan saamisen tunteesta työpäivien aikana. Osa myös ymmärtää jaettavien lähetysten merkityksen asiakkaille hyvin ja kokee työn merkitykselliseksi tätä kautta. Haastateltavat mieltävät postityön merkityksellisyyden muodostuvan sen kautta, että päivän työt saadaan hoidettua loppuun ennemmin, kuin että kertoisivat tunnistavansa työllä olevan identiteettiä rakentavia elementtejä merkityksellisyyden kautta. Osa kuitenkin kertoo, että vaikka merkityksellisyyttä muodostuu aikaan saamisen kautta, etteivät he ole koskaan miettinyt omaa työtänsä merkityksellisyyden kautta.

*”Merkityksellisyys on ihan niiku teemana se miten sä näät tän työpaikan et tokihan se on varsinkin näil vanhan liiton postimiehillä et se on et oli se miten paha päivä tahansa ni postia ei jätetä jakamatta et asiakas on*

*ykkönen. Posti on kuitenkin ryvettyny näis kaiken maailman kohuissa ja koko aja ollaa lehissä nii niil ei oo ehkä tullu sellasta mentaliteettiä nuorella sukupolvel.”*

Merkityksellisyttä tukeva esimiestyö ja arvostuksen tunne herättää monissa haastateltavissa kysymyksiä. Ryhmävastaavat kertovat arvostuksen tunteesta ja merkityksellisyydestä puhuttaessa kaipaavansa keskustelua ja palautetta. Jatkuvat muutokset ja säästötarpeet ovat osalla vaikuttaneet kokeemukseen siitä, millaista arvostusta kohdeyrityksessä koetaan saavan. Kokemus puutteellisesta johtamisesta, osaamisen johtamisesta tai koulutuksesta ja perehdytyksestä kuitenkin on vaikuttanut negatiivisesti osan haastateltavista työidentiteettiin ja käsitykseen pystyvyydestä.

*”Keskustelut esimiehen kanssa vaikuttaisivat omaan arvostuksen tunteeseen, jos sellasia pidettäisiin.”*

*”Palautteen saaminen toisi sitä merkityksellisyttä tähän.”*

Merkityksellisyyden tunteen lisäksi haasteltavat kertovat, että palaute ja selkeä suunta tuovat arvostuksen tunnetta. Haastateltavat kaipaaisivat arvostusta tunteakseen kehityskeskusteluja oman työskentelynsä tueksi. Yksi haastateltava myös miettii, onko hän soveltuva henkilö keskustelemaan oman työntekijäkokemuksen laadusta, sillä hänelle ei ole pidetty ”kehityskeskustelua vuosiin”.

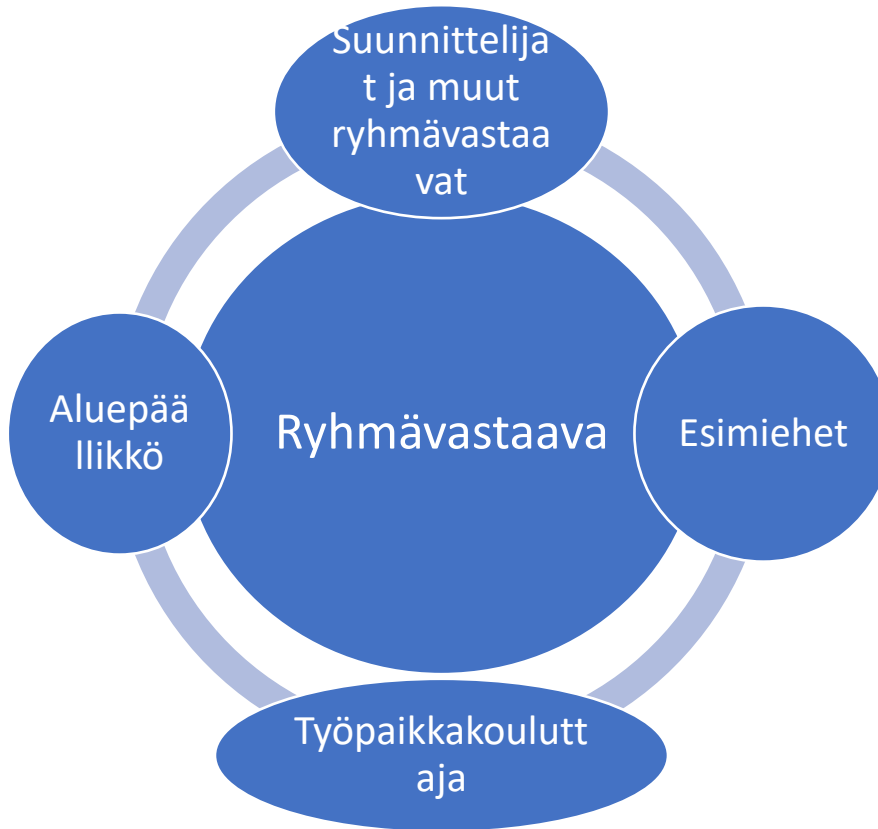
*”Just ehkä että tulis niitä tavote- ja kehityskeskusteluja ja jos on niinku jotain palautetta annettavaks ni annetaa se ihan suoraa niinku asiat on. Tykkään siitä et puhutaa suoraa eikä kierrellä ja kaarrella ja siit tulee sellanen fiilis et tää on hyvä asia. Sellasesta mä tykkään.”*

Suomen kielessä rakkaus usein koetaan hyvin vahvaksi sanaksi, mutta moni haastateltava kuvailee suhdettaan omaan työhönsä juuri tällä sanalla. Osa näkee kuitenkin juurikin rakenteellisten tekijöiden vaikeuttavan omaa suhtautumista työhön tai siihen, että johtamisen kautta olisi löydetty merkityksellisyyden tunnetta työssä.

*”Mä rakastan tätä työtä ja haluaisin olla täällä töissä jatkossa, mut on tää kyl välillä.”*

### Osaaminen & roolikonflikti

Ryhmävastaava työskentelee esimiehen tukiroolina työpaikassaan. Kohdeyrityksessä rooli kuuluu toimipaikan ydintiimiin esimiehen ja kouluttajan kanssa.



Kuva 7. Ryhmävastaavan yhteistyökumppanit.

Haastatteluissa ydintiimin lisäksi mainitut tärkeät yhteistyökumppanit käydään läpi kuviossa 7. Moni haastateltavista kokee yleisen yhteistyön erittäin sujuvaksi ja eri roolien kesken oli hyviä kokemuksia avun saamisesta esimerkiksi uusien työtehtävien kohdalla. Uusi organisaatiomalli on haastateltavien mukaan mahdollistanut sujuvampaa viestintää eri roolien välillä. Ryhmävastaavan nimike lyhentyi aineistolainauksissa usein lyhenteeseen RV, ja työpaikkakouluttajasta käytetään lyhennettä kouluttaja tai TPK.

Kokemusta selkeydestä tukevat selkeät roolit, ohjeet sekä näihin pohjautuvat selkeät, realistiset odotukset toimipaikassa työnjohdon kesken. Eräs haastateltava kertoo hänen kokemuksensa mukaan ryhmävastaavan roolin olevan täysin määrittelemätön. Sen varjolla työtehtäviksi saattaa muodostua yllättäviäkin uusia tehtäviä.

*”Joo siit on ihan suora lista, mitä RV rooliin kuuluu, mikä ei sit silleen ihan kuitenkaa pidä paikkaasa.”*

*”Oma-aloitteiset, kiinnostuneet tyypit paljastuu sieltä massasta ja niille tyrkätää sitä massaa äärimmillee ja sit se kiinnostus vaa lopahtaa ku huomaa et ei vaa pysty enää. Tääki liittyy siihe roolitukseen et siin on nii helppo työntää sitä vastuuta. Eihän tähä oo jos työntelijöiltä kysyy nii tulijoita. Mä tarttis et mä pysyisin ja näkisin itteni täällä jatkossa varmaa just sen roolin selkeytyksen ja otettais tosissaa se niiku jaksamisasia ylipäättää. Et ne roolit ois nii selkeet, et jakajati pystyis suoraan menee oikeelle henkilölle, et se iso kuva ois selkee. Se myöski teettäis sen, et okei sul on tollasii tehtävii, mahtuuks siihe enää lisää. Viilataa rooli kaikilla sellaseks et se vastaa sitä ja meil ois myöski selvää et mitä esimies ite tekee et meilki ois selkee.”*

Henkilöt, joiden kokemus oli muotoutunut positiiviseksi, kokivat Postin johtamisen sekä myös oman roolinsa työpaikallaan selkeäksi. Esimiehen jatkuvaa fyysistä läsnäoloa tärkeämmäksi tekijäksi muodustuivat haastatteluiden perusteella oman roolin ja tehtävien selkeys ja se, että henkilöt tietävät, mitä heiltä odotetaan. Roolikonfliktien puute on haastatteluiden perusteella positiivisen kokemuksen taustatekijä. Monet jakavat kokemuksen siitä, ettei toimipaikassa oleville muille tuotannon työntekijöillekään ole aina selkeää, mistä ryhmävastaavat vastaavat.

*”Joskus tuntuu, et moni työntekijä aattelee, et me ei tehdä mitään. Ne aattelee et mitä mä siellä istun mitä mä siellä teen. Must tuntuu et ei oo tuol ihan selvillä, et mikä kuuluu kellekki. Meil on vaikka kokous tai me puhutaa ovi kiinni semmosesta ihmisen tilanteesta, ovi kiinni, ei haluta et muut kuulee et se on vaa meille, niitullaa vaa sinne huoneeseen et hölöpölä et keskeytetään.”*

Henkilöillä, jotka kokevat sekä oman roolinsa että ydintiimin roolit selkeäksi, on kokonaisuudessaankin positiivisempi työntekijäkokemus haastatteluiden perusteella.

*”Meil on aika selkeet kuviot. Meil on esimiehen ja ryhmävastaavan roolit selkeet, mä tiedän tosi paljon esimiehenkin työstä. Kouluttaja ei oo oikee hirveesti osallistunu mihikä. Varmaa tulevaisuudessa tulee korostumaan tää työpaikkakouluttajan rooli.”*

Useampi haastateltava kertoo omassa toimipaikassaan tekevän työnsä ohessa muillekin rooleille kuuluvia työtehtäviä. Ydintiimin roolit eivät monessa toimipaikassa ole selkeitä.

*”No tän viimesen vuoden aikana niitä hyviä johtamisen esimerkkejä ei oikeestaan ole. Ei tuu mieleen. Enemmän ollu vähän niitä negatiivisia. On joutunu tekee aika paljon niin sanottuja esimiehen hommia ni ei sen ihan niinkää välttämättä ois pitäny mennä.”*

Monella ryhmävastaavan roolissa toimivalla haastateltavalla on kokemusta päällekkäisyyksistä roolitusten osalta. Osa taas ei ole tietoinen, onko heidän alueellensa nimetty kouluttajaa, joka luetaan ydintiimiin kuuluvaksi henkilöksi.

*”Jostai perälauta vuotaa. Mua naurattaa ku yks mejän RV on myös meidän työpaikkakouluttaja. Ei se todellakaa kerkee tekee sitä.”*

*”Mä en oo varma onks meillä alueella työpaikkakouluttajaa. En menis vannoo onko.”*

Roolitukset ja niiden tämänhetkinen selkeys toimipaikoissa jakavat haastateltavien mielipiteet selkeästi nykyisessä mallissa kahtia. Osalle ydintiimi ja roolien vastuut sekä keskinäinen toiminta näyttäytyy hyvin selkeänä, mutta enemmistölle roolit eivät ole muodostuneet selkeiksi.

## **6.1 Johtaminen työntekijäkokemusta muokkaamassa**

Esimiehen keskusteleva ja kysyvä tyyli koettiin vaikuttamismahdollisuuksia lisääväksi tekijäksi. Kokemus vaikuttamisen mahdollisuuksista ja työn joustavuudesta yhdistävät haastateltavia, joilla kokonaiskokemus organisaatiossa oli haastatteluiden perusteella muodostunut positiiviseksi.

*”Monissa asioissa pienemmissä mitkä ei oo nii isossa mittakaavassa merkityksellisiä nii kysytää meiltä, jos esittää idean nii se kuullaan tai kysytään myös sit meiltä asioista, et mitä mieltä ootte. Kyl toi esimies ravaa täällä kysymässä sellasista paikallisista asioista ku se tietää et me tietää tää tilanne täällä. Se kysyy kyllä aika pitkälti ja kuuntelee vastaukset loppuu asti.”*

Ryhmävastaavat kertovat haastatteluissa yrittävänsä luoda useissa tilanteissa hyvää kokemusta muille työntekijöille toimipaikoissa. Tämän vuoksi ryhmävastaavan kokemukseen panostaminen on erittäin tärkeää ja avainasemassa ryhmävastaavan tukieissa esimiestä. Kokemus muotoutuu ikään kuin kehäksi, jossa esimiehet luovat työntekijäkokemusta ryhmävastaaville. Ryhmävastaavat voivat vaikuttaa muiden työntekijäkokemukseen työpaikalla.

*”Yritän aina miettiä, et miten ihmisiä sais niinku motivoituu, jos joku ei oo ihan parhaimmillaan tänään. Mun mielest tähänkin työhön pystyy suhtautuu intohimolla.”*

Aaltonen et al. (2020) mukaan työn merkityksellisyyttä on osattava sanoittaa esimiehen toimesta omille työntekijöille.

*”Silloi ku olin vielä postinjakajana mietin paljon sitä et miten merkityksellisyys puuttuu tästä työstä ja Postin viestinnästä ylipäänsä. Aika isolta osin ihmiset joutuu motivoimaan itse itseään. Ja sitä oon halunnutkin nyt RV:nä muuttaa, puhumalla mitä se tarkoittaa ihmisille et me liikutaan siellä oli ne sit lisäravinteitä, laskuja, tosi tärkeitä juttuja leikkauskutsuja ja sitä kautta koittanu muistuttaa ihmisiä et siellä on oikeesti tärkeitä merkityksellisiä asioita joita me viedään. Ryhmävastaavana se on ollu mulle se merkitys et on asemassa et pystyy vaikuttaa tähän kuvaan ja kokemukseen mikä ihmisillä on. Niiden asioiden kautta mitkä itelle on tärkeitä niin niiden kautta on saanu sitä merkityksellisyyttä ja pyrkinyt kertomaan sitä eteenpäin työntekijöille.”*

Esimerkiksi Lohr (2019) on todennut, että tutkimusten mukaan 92 prosenttia työntekijöistä kokee, että pysyisi nykyisessä yrityksessä todennäköisemmin, jos oma esimies osoittaisi heitä kohtaan empatiaa. Vapaa-ajan ja työelämän yhteen sovittaminen nähdään myös tutkimuksen haastatteluissa tärkeäksi, kokemusta muokkaavaksi tekijäksi. Tilanteissa, joissa työntekijänä kokemus henkilöillä on hyvä kohdeyrityksessä, ylityötkään eivät muodostaneet niin suurta ongelmaa tai haittaa, jos joustoa löytyi muista työpäivistä.

*”Sit ku tietää työnantajan kannan ku on tullu vastaus että jokainen hoitakoon lasten ja oman henkkoht elämänsä kuten haluaa, et se ei kuulu esimiehille vaik työajat muuttuis, niin sillo tietää et Postia ei kiinnosta pätkän vertaa, siks mua surettaa osan puolesta.”*

Kokemus vaikuttamismahdollisuuksista omaan työhön sekä kokemus kohdeyrityksestä joustavana työnantajana yhdistyvät kahtena isona teemana parempaan työntekijäkokemukseen haastateltavien kesken. Kokemus vaikuttamismahdollisuuksista ja oman työn räätälöinnistä liittyi omien työaikojen räätälöimiseen, sekä vapaa-ajan ja perheasioiden sujuvaan yhdistämiseen työn kanssa. Perheen yhdistäminen työelämään koettiin joko erittäin vapauttavana tekijänä, joka lisäsi hyvää ja joustavaa kokemusta kohdeyrityksessä, tai vaihtoehtoisesti osan keskuudessa erittäin lamaannuttavana tekijänä, jos kohdeyrityksen johto ei osoittanut myötätuntoa työntekijöitä kohtaan perheeseen liittyvissä asioissa.

*”No viimesen vuoden aikana ei oo oikee sellasta fiilistä ollu, et työhön olis vaikuttamismahdollisuuksia.”*



Tärkeimmäksi yhteiseksi tekijäksi positiivisen kokemuksen omaavilla henkilöillä nousi esimiehen keskustelutyyli sekä oman työn joustavuus. Esimiehen fyysistä läsnäoloa vaikuttavampi tekijä on se, milaista johtamista henkilöt yleisesti kohtaavat ja esimieheltään saavat tai onko tukea tarvittaessa saatavilla. Joustavuuden lisäksi roolin selkeys ja tavoitteet toimivat suurina vaikuttimina haastateltavien kokemukselle epäselkeiden roolien ja tavoitteiden luoden negatiivista kokemusta, ja selkeyden luovan positiivista kokemusta haastateltavien keskuudessa.

*”Ketään ei kiinnosta et me istutään täällä 15 tuntia välillä, ei ketään kiinnosta. 7 tuntia ylitöitä, ja sitä ei koskaan kukaan nää. En ehi tekee mun töitä mun työajassa. Tuntuu, et eihän tää oo mitään elämää. Jos ollaan aina töissä, sä et nää sun perhettä, sä et jaksaa lähteä illalla enää mihinkää, syöt ja meet nukkuu ja aamulla kaikki alkaa uuestaan.”*

Ylitöiden huomaamattomuus voi kertoa työntekijöiden kuuntelemisen tai työntekijäymmärryksen sekä työhyvinvoinnin laadusta johtamisessa. Monet haastateltavista kertovat kokemuksista, joissa pitkiksi venyvät päivät ovat muodostuneet vakioksi. Myös työn osa-aikaisuus ja määräaikaiset työsopimukset nostettiin ongelmallisiksi asioissa haastatteluissa.

*”Esimies olettaa, että on vapaa-ajallakin töissä ja perillä, mitä tapahtuu. Kun palaa töihin, on heti tää oletus. Mä sain viimeksi siis viime viikolla huudot, kun en ollu tietoinen, mitä tääl oli tapahtunut mun vapaa-ajal mun pois ollessani. En ollu seurannu Whatsappia vapaalla ja pitäis lukea viel meilitkin.”*

Ideoiva ja sitoutunut työskentely nähdään kirjallisuudessa jatkumona hyvälle työntekijäkokemukselle. Haastateltavat kertovat, että työ on osittain vienyt omaa energiaa muihin asioihin ideoimisesta tai innostumisen tunteesta kuitenkin pois päin.

*”Aika jatkuvasti käy se et ei jaksaa innostuu asioista tai ideoida mitää, et halua vaa saada hommat tehty.”*

Sellaiset henkilöt, joiden kokemus on kohdeyrityksessä muodostunut poikkeuksellisen positiiviseksi tai hyväksi, kertovat haastattelussa työaikojen suhteen erilaisesta kokemuksesta. He eivät pääsääntöisesti tee ylitöitä, ja jos sellaiselle esiintyy tarvetta, löytyy silloin joustoa kuitenkin niin, etteivät ylityöt ole jatkuva, kuormittava tila. Positiivista tällaisten haastateltavien mukaan on, että he pystyvät tarvittaessa räätälöimään omia työaikojaan.

*”Olen itse räätälöiny omien työpäivieni pituutta, vähän miten tarvitsee. Mä neuvottelen itseni kanssa, välillä mulla on 5h, välillä 10h, ihan tilanteen mukaan oon töissä. Jos on kriisi, niin mä en todellakaan lähde täältä, tai jätä ihmisiä yksin reitille. Mä oon sit seuraavana päivänä et mä pidän liukuvaa työaika.”*

Osa haastateltavista korostaa yrityksen tekevän paljon määräaikaista työsuhteita, joka vaikuttaa heidän kokemuksena mukaan sekä henkilöön että työyhteisöön negatiivisesti. Tulevaisuuden työtä määrittävät erilaiset työmuodot ja erityisesti keikkatyö. Kokoaikaisten työsuhteiden hävittäessä, korostuvat työsuhteissa yhä enemmän ja enemmän määräaikaaisuudet, kevytyrittäjäyys tai freelance, urakka/urakointi- sekä keikkatyö. (Moss 2018) Työn muutoksen tukemisen tärkeys korostuu toimialan murroksen edetessä myös Postissa.

Eräs haastatelluista, joka nimesi oman työntekijäkokemuksensa positiiviseksi, kertoo johtamisen olevan selkeää, päämäärien ja odotusten olevan selvillä ja saavansa tukea ja apua työhönsä ja uusiin työtehtäviin. Esimies tekee aikaa hänelle, jolloin kokemukseksi muodostui, että ryhmävastaava saa esmiehen omista kiireistä huolimatta. Henkilöt, jotka eivät kokemuksensa mukaan voi kysyä apua esimieheltään, kokevat turhautumista työstään.

*”Johtamisessa on hyvää se, et hän tietää mitä on tekemässä ja hän on selkee. Tän hetkinen esimies on aika selkee ja se tietää itse mitä on tekemässä, aika selkeesti tiedän mitä multa odotetaan tai selkeesti pyydetään ja sit ku hän osaa tän työn itsekin juurta jaksaa, mikä on ihan kauheen kiva. Sit jos mul on just näit uusia tietojärjestelmiä nii hirveesti saa apua ja perehdytystä jos tarvii tietää, vaikka hän onkin kiireinen.”*

Esimerkiksi Whitter (2019) on korostanut ihmiskeskeistä johtamista omassa työntekijäkokemuksen viitekehysessään. Kohdeyrityksestä haastatellut henkilöt toivoivat haastatteluiden perusteella selkeää johtamista, jotta heidän kokemuksensa organisaatiossa voisi muodostua selkeäksi ja järkeväksi selkeiden roolien, tavoitteiden ja odotusten kautta. Kokemus selkeydestä pohjautui epäselviin rooleihin toimipaikassa, esimiehen toimintaan, tuen saamiseen, palautteeseen ja tavoitteisiin sekä esimiehen odotuksiin.

*”Pääsääntöisesti ku itse ja ympärillä olevat ihmiset tietää mitä tekee ni työnteko on aika helppoo ja jopa kivaa, se selkeys on aika avainasia. Sit ku se on selkeätä ni se on helppoo ja vaik ois pikkusen pahempi päivä ni ku sä tiät mitä sä oot tekemässä ni se ei nii kuormita eikä tee oloa epämukavaks. Aika hyvin aina peril asioista mitkä koskee itteeni ja omaa työnkuvaa. Kyl mä oon ollu aika tyytyväinen tohon johtamistapaan.”*

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on käynnistetty tutkimushetkellä vuosi sitten johtamiskulttuurin muutos. Tämän vaikutuksia ja näkymistä työntekijöille konkreettisella tasolla kartoitettiin haastatteluisissa kysymällä arjen johtamistilanteista. Haastateltavilta kysyttiin, onko johtaminen tai ovatko siihen liittyvät arvot tai tilanteet arjessa muuttuneet henkilöiden mielestä. Haastateltavat eivät tunnista muutosta omasta arjestaan. Esimiehen tuki, läsnäolo, välittäminen ja valmentava johtaminen eivät tällä hetkellä näy suurimman osan haastatelluista työssä.

*”On siitä muutoksesta puhuttu, oon kuullu, en nyt tiä miten näkyy. Aika heikosti tällä hetkellä. Samaa puhuttii silloi mikä se kaunis ajatus oli et esimies olis henkilöille läsnä nii istuvat muitte päälliköitte kanssa palaverissa. Ei ne ruohujuuri työntekijöitten arjessa vaikuta. Totta kai ne meidän arkee osallistuu mut en nyt menis sanoo et muitten työntekijöitten.”*

*”Mulle ei oo ihan selvää et onks tän organisaation tarkoitus et esimies ei ole kentällä tuotannossa. Et onks hänet istutettu siihen tietokoneeseen et onkse tarkoituksenmukastakin. Ei se johtamiskulttuurin muutos näy, enemmän ollaa tosi vähän paikalla, eikä ees ilmoiteta missä ollaa. Ainoo mikä on muuttunu, ettei esimiestä näy.”*

*”Ihmiset lähestyy huonommi esimiestä. Enne tuntui enemmän lähiesimieheltä ku mitä tän hetkine tilanne. En mä tiedä onkse johtaminen muuttunut mut enemmänkin koko ajan se niiden työ niin se on vaa enemmän sitä koko aika et esimiehen aika menee tietokoneella. Ei se tänne kentälle oikeen pääse. Suurin osa varmaan haluaiskin olla enemmän työntekijöiden kanssa mutta ei aika vaan riitä. Just kokouksissa ja kaikkee nii silloin ne aika paljo kaatuu sille ryhmävastaavalle ku toinen on kiinni.”*

Roolien ja työtehtävien koordinointi esimiehen toimesta vaikuttaa merkittävästi haastatteluiden perusteella työntekijäkokemuksen laatuun. Aihe nousee esille useammassa kohtaa haastatteluisissa.

*”No tän vuoden ajalta niitä positiivisia johtamisen esimerkkejä ei oikeestaan ole. Yks esimerkki on, kun menin sit sanoo et sä oot mun esimies, nyt sä päätät mitä minä teen, ja sitten mä teen sen. Se on kahdesta työtehtävästä joko tai. Työn koordinointi on ollu vähän retuperällä niin sanotusti viime ajat.”*

Monella ryhmävastaavalla, jolla työntekijäkokemus muodostui negatiivisemmaksi, oli toive valmentavasta johtamistyylistä. Valmentajuuden rinnalle esitettiin kuitenkin myös toivetta esimiehen konfliktien ratkaisukyvyistä. Ryhmävastaava on haastattelujen perusteella usein paikalla vastaamassa toimipaikassa esiintyvistä tilanteista ja tarvitsee esimiehen tukea. Positiivinen kokemus muodostui haastatteluiden perusteella valmentavan, ei autoritäärisen johtamisen kautta, jossa omaa esimiestä pystyi

konfliktitilanteissa konsultoimaan sekä saamaan niihin selkeän johtamisen ja tarvittaessa apua myös selkeän puuttumisen kautta apua, jolloin valmentajuus johtamisessa ei kadonnut. Erityisesti ryhmävastaavat peräänkuuluttivat suoraselkäisyyttä konflikteihin puuttumiseen niin, ettei ryhmävastaava jäisi yksin. Erityisesti eräs haastateltavista koki tyylin toimivaksi:

*”Kun nykyään on ehkä trendinä enemmän sellanen kaverillinen johtaminen, et ei vaan istu korkeella. Esimies on tosi helposti lähestyttävä ja se on kyl sellanen. Usein tilanteissa konsultoin esimieheltä apua johtamiseen liittyviin ongelmatilanteisiin. Mut se balanssi siinä. Hän kyllä puuttuu ongelmatilanteisiin. Se on kauheen tärkeä. Jos esimies ei puutu ongelmatilanteisiin, niin minä olen se joka kärsii niistä ongelmista eniten.”*

Kirjallisuudessa mainittu epäformaalius ja tunnustuksen antaminen mietityttävät monia haastatelluista ryhmävastaavista oman esimiehen toiminnassa.

*”Vois vaik sanoo päivän tai viikon päätteeks et vitsi olipa kova päivä mut hyvin meni. Muistakaa pitää itteki tauot ja tiäkkö tälle. Se on mun mielest ihan sellast yleishengenki luomista. Sun ei tarvi aina olla nii formaali, et maanläheine ja semmost joukkuehenkee. Ja se että tukis sitä tekemistä.”*

Tuen saaminen on myös yksi korostuneista teemoista. Osalla haastatelluista ryhmävastaavista tuen saamisen puute esimiehen suunnalta on haastatteluissa korostunut.

*”Kyl mä koen et enemmän se tuki tulee muilta ryhmävastaavilta, kuin esimiehelt. Kyl täs saa kaverista pitää huolta.”*

Baguley (2007) uskoo, että yrityksissä ajatellaan ja uskotaan johdon liian helposti uskovansa tietävän, mitä hyvinvointi ihmisille tarkoittaa. Tämän jälkeen näkemys usein liitetään osaksi strategiaa. Baguley esittää, että tärkeämpää olisi, että ihmiset uskaltaisivat kertoa avoimesti ja luottamuksella, mitä hyvinvointi heille tarkoittaa. Useampi haastateltava kertoo vaillinaisesta johdon ymmärryksestä työhyvinvointiin liittyen. Uusia työtehtäviä on tullut nopealla tahdilla. Työpäivät ovat pitkiä ja tukea tai ymmärrystä työelämän tasapainoon liittyvissä hetkissä on vaikea saada.

*”Minulle annettiin uusi tiukkaan aikataulutettu työtehtävä, jollaiseen olisi vaadittu jo liiketaloudellista osaamista. Itkin tätä tehtävää iltaisin kotona. Kun kerroin esimiehelle tästä, hän totesi, että on vain priorisointiongelma. En koe et mun työhyvinvoinnista... Se tuntu siltä ku sanoin et nyt on töitä tosi paljo liikaa niin se oli sit mun priorisointiongelma esimiehen mielestä ja piti aikatauluttaa kaikki mitä teen, et missä se ongelma on.”*

Myös työntekijän ymmärtämisen ja tuntemisen eli työntekijäymmärryksen koetaan jääneen kohdeyri-tyksessä vaillinaiseksi kiireestä johtuen.

*”Musta tuntuu lähinnä, että ei esimies varmaa huomaa, mitä mä tarvitsen. Mutta se on itekin niin väsynyt, että en mä sitä voi syyttää. Hommia on niin paljon.”*

Grievessin (2000) mukaan organisaatiokulttuuri keskittyy opittuihin uskomuksiin ja tapoihin. Oppiminen ja siirto tapahtuvat puhutun, kirjoitetun, kehollisen merkkikielen ja artefaktien avulla. Puhe ja kieli muodostavat kulttuuria organisaatioissa. (Grievess 2000) Esimiesten puhetyylillä on haastattelijoiden mukaan vaikutus siihen, millaisen vastaanoton heidän tuntemuksensa saavat.

*”Me ollaa tosi kuormittuneita. Jos kertoo esimiehelle, ni se vastaa yleesä, et arvaa mite meillä esimiehillä. Se puhuu iteki, et me tehään kaikki mitä se ennen teki, mut halvemmalla.”*

Haastatteluissa kuuluu tarve tulla huomatuksi ja useammalta toive siitä, että esimies pysähtyisi välillä kysymään, miten henkilöt jaksavat ja miten heillä henkilökohtaisella tasolla työssään menee. Huomiointia toivottiin sen sijaan, että palaverit keskittyisivät pelkästään mittareiden ja mekaanisen suorituksen läpikäymiseen.

*”Tai sit (työnjohdon väliset) johtoryhmäpalaverit, missä meidän pitäis keskustella, ketä meist kiinnostaa joku taulukko? Oikeesti ku pitäis keskustella miten meil menee, miten toi halli pyörii, miten te jaksatte. Ei ikinä mitää. Vaa niitä taulukoita ja me ollaa siel et milloi tää loppuu, niit pystyy kattoo joka päivä jos haluaa, semmone et miten sä oot saanu hoidettuu tiettyjä työtehtäviä, no huonosti, ku ei oo aikaa, ni vois kysyy, et mite te jaksatte. Et miten menee, mihin tarvii enemmän, tarviiiko apua, tämmöstä. Mun mielest meidän keskinäiset palaverit pitäis olla semmosia eikä vaa siitä et kui me ollaa onnistuttu. Et nyt vaa vähä nipistät ja paremmin hoidat nii saadaa nollille, okei, yritän. Luvut ja mitarit ja palkit, taulukkoja, ei oo mitään sellasta et tosissaa vois kysyy mite te jaksatte, mite te voitte, tarviiks jossai jotai.”*

Työntekijöille on motivoivaa nähdä yrityksen kehitys, kun onnistumiset tuodaan näkyviksi ja niitä juhlitaan. Myös esimiehen kanssa pidettävissä informaaleissa tapaamisissa tulisi keskittyä henkilön suoriutumiseen ja siihen, miten yritys hyötyy onnistumisista. Lutz (2018) kehoittaaakin viikoittaisiin onnistumisten juhlimisiin, hyvinvointi- ja tukipalveluiden tarjoamiseen, johtamisen palautekyselyihin, epäformaaleihin tapaamisiin esimiehen kanssa sekä henkilökohtaisten ura- tai kehityspolkujen luomiseen organisaatioissa erinomaisen työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Erityisesti nuorempi sukupolvi pitää koulutusmahdollisuuksia erittäin tärkeänä asiana. Lutzin mukaan koulutus on palkan

ja etujen rinnalla yksi tärkeämmiksi mainituista tekijöistä. Haastatellut ryhmävastaavat kertovat koulutusten lisäksi kaipaavansa aikaa esimiehen kanssa.

*”Ihmisten kohtaaminen yksilötasolla, et välillä otetaan niitä hetkiä. Se ois tosi tärkeätä.”*

*”Jos aluepäällikkö meinaa pitää esimiehille one-to-onet ni kyl mejän esimiehen pitäs pystyy mejän kanssa samaa.”*

Kuulumisten kysyminen esimiehen toimesta on toistuva teema keskusteluissa haastateltavien kesken. Kokemus siitä, että esimies välittää ja kysyy kuulumisia, yhdistyy parempaan työntekijäkokemukseen haastateltavien kesken. Henkilöt, jotka nimeävät oman kokemuksena yrityksessä negatiiviseksi, kertovat esimiehen haluavan keskustella pelkästään suoritukseen liittyvistä numeerisista tekijöistä.

*”Esimiehellä on iha hirvee kiire koko ajan. Ja se että sitä ei todellakaa näy. Mut kuha ny soittelee monta kertaa päivässä, emmä sitä tänne nii kaipaakaa. Meil menee esimiehen kans nii hienosti et mejän välissä ei oo sellasta pelkkää luvuista puhumista, se kysyy välillä miten menee.”*

Sellaisilla henkilöillä, joille oma rooli on selkeä, heillä on tieto, mitä esimies odottaa heiltä ja heillä on kokemus hallittavasta työtilanteesta toimipaikassa, ei esimiehen etäjohtaminen muodosta pullonkaulaa positiiviselle työntekijäkokemukselle. Osa haastateltavista kokee esimiehen etäjohtamisen sopivan heille. Osa haastatelluista taas kokee sen erittäin negatiivisena tekijänä. Kuulumisten kysyminen muodostaa henkilöille positiivista kuvaa ja antaa tunteen, että tukea voi pyytää, vaikkei esimies olisikaan konkreettisesti paikalla.

*”Meillä on tosi hyvä keskusteluyhteys. Parhaana päivänä hän voi soittaa 15 kertaa ja jos ei oo mitään, niin hän soittaa vaan aamulla ja kysyy miten menee. Kyl apuu on aina saanu.”*

Etäjohtaminen ei siis haastatteluiden perusteella suoraan muodosta ongelmaa tai estettä hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiselle. Osan haastateltavista kokemus muodostuu esimiehen poissaolon vuoksi negatiiviseksi silloin, kun tuen saamisen kokemus ei ole riittävä, oma rooli on epäselvä tai työ tuntuu hallitsemattomalta kokonaisuudelta. Esimiehen paikalla olo ei suoraan muodosta ongelmaa, mutta se korostuu roolien ollessa epäselvät ja luo näin ollen huonompaa kokemusta. Myös esimiehen rooli voi alkaa tällöin tuntua epäselvältä.

*”En mä oikee ees tiä mikä johtamisessa olis positiivista. Jotenki se on ehkä hämärtyne se rooli, ku me ollaa tääl aika paljon ilman esimiestä. Me tätä paikkaa pyöritetää rehellisesti sanottuna. Ei tää paikka pyöris jos me ei oltais täällä, et tää ois ihan katastroof. Negatiivista tekee ehkä se et ei olla paikalla. Sit jos tarttis äkkii jotai neuvo, ollaa koko aja luurit päässä kokouksessa. Sul ei oo ketää kelt sä oikee kysyt.”*

Kysyttäessä, mistä henkilöt voisivat saada työssään arvostuksen tunnetta, nostetaan esille yhteinen aika esimiehen kanssa ja kahdenkeskiset keskustelut, jotka vaikuttaisivat myös siihen, että johto oppisi tuntemaan heidät työntekijöinä. Työntekijäymmärrys lähtisi heidän kokemuksensa siitä, että heidän tekemä työ olisi tuttua johdolle sekä henkilöille, jotka vastaavat päätöksistä ylemmällä tasolla organisaatioissa. Lisäksi positiivista palautetta kaivattiin haastatteluissa.

*”Miksi pitää tuijottaa vaan mittareita? Olisi kiva, että esimies kysyis joskus, mitä kuuluu.”*

*”Antamalla positiivista palautetta. Se lois arvostuksen tunnetta.”*

Locklear et al. (2020) mukaan kiitollisuus on organisaatioissa esimiehistä lähtevää. Tutkijat puhuvat kiitoksen saamisen puolesta työyhteisössä, jota myös haastateltavat nostavat useasti haastatteluissa toivotuiksi teemoiksi.

*”Ehkä vähän enemmän vielä et vähintää huikkais toisinaa et hyvin tehty viikko ootte te taitavii tai mite tahansa huomiois sen mut harvemmin tääl on kaikki paikalla ku eri tahtii liikutaa. Vaikee siihe sitä arvostuksen tunnetta on näinä aikoina lisätä. Hyvin hankala.”*

*”Varmaa ehkä vaikka sanomalla sen, joskus et hyvin tehty duuni, kiitti tästä ja semmosta positiivista palautetta antaa enemmän.”*

Epäarvostuksen tunteen tukeminen on laajasti levinnyt ongelma työpaikoilla. 63 prosenttia työntekijöistä on erilaisten tutkimusten mukaan tuonut ilmi, etteivät he koe saavansa tarpeeksi tunnustusta. Arvostuksen tunteen puuttuminen johtaa sitoutumattomuuteen ja jopa yrityksestä lähtemiseen tai ainakin muista mahdollisuuksista haaveilemiseen. (mm.Lutz 2018)

*”Enemmänki vois palkita sillai yllättäen et vitsi ootte jaksanu hyvin pidemmän aikaa. Esimies tosin aina väli tilailee meille pizzaa et se sponsaa pizzat jos on ollu rankempaa, et sekin on pieni asia, mut se on nii merkityksellinen. Pienii juttui, ei tarvi olla aina satojen eurojen korvauksia mut pikkujutuilla sais vähä kiitettyä et hyvin on vedetty taas. Ja et oikeesti sanotaa se äänee, et kiitos tästä. Se tietty summa ku tulee tilille ni*

*onhan se kiva mut ei sen aina tarttis olla nii. Huomioitais varsinki näinä muuttuvina aikoina. Muuten keskusteluyhteys ja palaute työstä, tulee aika usein omalta pomolta kiitoksia ku on tehty.”*

Pienet, yhteiset hetket toimipaikoissa jakoivat haastateltavien työntekijäkokemukset positiivisiin sekä tällaisten puuttuessa negatiivisiin kokemuksiin. Arvostusta voitaisiin haastateltavien mukaan lisätä muistamalla yhteiset hetket sekä pitämällä säännöllisiä kehityskeskusteluita ryhmävastaaville.

*”Ku oli pyöreet synttärit yhdellä meidän työntekijällä ni mä sain väen vängällä vängätä kakun tänne et ei se kyllä luottamusta lisää. Ja joku aamu esimies olis sillai et mä haen tost, et pidetään yhes aamul joku lyhyt briiffi. Kuitenki esimiehellä on firman luottokortti. Pystyis hakee sämpyläkiäki vaik jostai kahvilastaki. Mut ei oo ikin mitää.”*

Moni haastateltava koki pro gradu tutkimusta varten pidetyt haastattelut erittäin kannustavina tilaisuuksina miettiä omaa osaamista ja suuntaansa kohdeyrityksessä. Haastateltavat kertovat systemaattisen suunnan puutteesta liittyen työnjohdollisessa roolissa suoriutumiseen. Henkilökohtaiset tavoitteet ja suoriutumisen arviointi on monen mielestä jäänyt epäselväksi yrityksen suoriutumisen rinnalla. Osana johtamista haastateltavat eivät pääsääntöisesti tunnista, että heille olisi pidetty tavoite- ja kehityskeskusteluita. Palautetta moni kertoo vaativansa itse, jotta sitä voisi saada työstään silloin tällöin. Osan kokemus kehityskeskustelun sisällöstä jäi kiireen vuoksi hyvin hataraksi.

*”Ois tasasin väliajoin näitä tavoite- ja kehityskeskusteluita tai muuta vastaavaa et sillee niinku tietää iteki mikä on menny hyvin ja missä voi parantaa. Ei oo useempaan vuoteen pidetty.”*

*”Joskus pari vuotta sitten mulle pidettiin keskustelu ja se kesti viis minuuttia.”*

Usea haastateltava esittää toiveen säännöllisistä, henkilökohtaisista tavoitteista käsittelevistä keskusteluista, jolloin myös tavoitteisiin olisi helpompaa ja strukturoidumpaa tähdätä.

*”Välil vois olla sellasii check pointeja, et toi on hyvä suunta et jatka samaan malliin.”*

*”Vaikea sanoa, mikä on se taso, mihin pyritään. Ja varsinkin että milloin se taso on ylitetty.”*

Haastatteluiden perusteella työnjohdon yhteiset viikkopalaverit eivät korvanneet oman henkilökohtaisen suoriutumisen tueksi asetettuja tavoitteita tai kahdenkeskeistä keskusteluaikaa esimiehen kanssa. Vaikka palavereissa olisi keskusteltu yhdessä työtehtävistä, mittareista ja suunniteltu tulevia viikkoja, jäivät ryhmävastaavat kaipaamaan henkilökohtaiselle työlleen selkeää suuntaa ja tavoitteita omalle henkilökohtaiselle suoriutumiselleen.



Osana tätä kokemusta, nostettiin haastatteluissa esille oma jaksaminen ja siitä keskusteleminen. Kokemus yksin jäämisestä korostui pienellä osalla haastateltavista, sillä työnjohdon palavereissa ei keskusteltu esimerkiksi ihmisten henkisestä jaksamisesta. Henkilöt, joille henkilökohtaiset tavoitteet olivat epäselviä tavoite- ja kehityskeskusteluiden puuttuessa, nimesivät kokemuksensa yrityksessä hyvin negatiiviseksi.

*”Mulle on pidetty kehityskeskustelu, mut me puhuttiin lähinnä siitä paljo on tullu jakelupalautteita ja tällasta yleistä. Et se miten ite pystyy henkilökohtasesti vaikuttaa tai mite on suoriutunu jäi. Tavoitteet ja palkitsemiset on kaikki joko koko toimipaikan suoriutumiseen liittyviä tai perustuu siihen, miten koko toimipaikka on tehnyt.”*

*”Pakko sanoo, et tää gradututkimuksesi haastattelu on motivoivin keskustelu pitkään aikaan.”*

Haastatteluiden perusteella merkityksellisyys muodostuu päämäärien ja saavuttamisen kautta. Kun tavoitteet tiedetään, on näiden haastatteluiden perusteella mahdollista tuntea suurempaa merkityksellisuuden tunnetta. Tähän pohjautuen korostuvat HR-prosessien sekä esimiestyön tärkeys. Merkityksellisuuden tunnetta tulisi pystyä tukemaan työntekijöiden keskuudessa myös arvostusta lisäävillä esimiestyön keinoilla, esimerkiksi kiittämällä, kannustamalla ja asettamalla henkilökohtaisia tavoitteita ihmisille palaamalla näihin teemoihin.

Benedetto & Thompsonin (2013) mukaan ihmisiä sitovat ja kiinnostavat kulttuurit keskittävät kaiken henkisen pääoman vahvaan suoriutumiseen ja arvon tuottamiseen. Yrityksissä muutos on uusi normaali eikä mikään pysy samanlaisena. Itseensä sitovan kulttuurin työntekijät pysyvät muutoksista huolimatta keskittyneinä, sillä heidän pyrkimyksiään koordinoidaan yhteistyöhön perustuvan, rajat ylittävän tiimityön kautta, joka on linjassa jaetun tarkoituksen kautta ja jota ohjataan tavoitteiden kautta aina lopulta kohti yrityksen visiota. (Benedetto & Thompson 2013)

Talent Vectian (2020) tutkimuksen mukaan esimiesasemassa olevien työntekijäkokemus on yleisesti katsottuna parempi, kuin ei-esimiesasemassa olevien.

*”Oon itekin yrittäny muistaa täs rv:n roolissa kiitellä kaikkii et ihana ku ollaa yhdessä jaksettu. Ei se varmaa haittais vaik ois enemmänki.”*

Monet ryhmävastaavat kertovatkin pyrkivänsä luomaan työnjohdollisessa roolissa parempaa työntekijäkokemusta toimipaikassaan eteenpäin muille työntekijöille. Onkin mielenkiintoinen kysymys,

miten tukea esimiehiä tuottamaan parempaa työntekijäkokemusta myös organisaatiossa oleville työntekijöille eteenpäin.

## 6.2 Osaamisen johtaminen

Oma osaaminen, perehdytys ja kehittymismahdollisuudet nähdään tärkeänä työntekijäkokemusta muokkaavan polun osana. Osaamista tukevat HR-prosessit ovat merkittävä vaikutin sille, millaiseksi työntekijäkokemus muodostuu. Perehdytysvaihe on yksi tärkeimmistä yrityksen sisällä tapahtuvista. (Florentine 2019) Haastateltavat eivät kuitenkaan tunnista saaneensa rooliansa varten perehdytystä.

Moni haastateltava kokee perehdytyksen jälkeen myös roolissa työskennellessään uusien asioiden opetteluun jäävän työntekijän omaksi ja itsenäiseksi opetteluksi.

*”Esimerkiksi nyt me tässä roolissa olevat opettelemme töitä varten vapaa-aikana tai itse vapaalla viikonloppuisin TES-kiemuroita. Sit osa työtehtävistä on sellasia et tarvis jo liiketaloudellista osaamista. En voi ymmärtää et talossa ei ole muutosjohtamisen tai henkilöjohtamiseen valmentavia koulutuksia.”*

Kehittyminen ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeitä työntekijäkokemusta muokkaavia tekijöitä. Erityisesti nuoremman sukupolven työkokemusten vaikuttimiksi nähdään roolikonfliktit, sekavat, tulkinannavaraiset roolit, esimieheltä saatu tuki sekä uran kehittyminen. Sukupolvea edustavien työntekijöiden työpaikan vaihtaminen liittyy useimmissa tapauksissa kokemuksiin organisaation huomaamattomuus omia taitoja kohtaan tai puutteellisiin mahdollisuuksiin saada koulutusta organisaatioissa. (Cattermole 2019; Kim et al. 2009)

Haastatteluiden perusteella perehdytyksen lisäksi haastatellut ryhmävastaavat toivovat lisää koulutusta oman osaamisen vahvistamiseksi. Yrityksen järjestämä ja tarjoama koulutus sekä koulutusmuodot jakavat mielipiteitä haastatteluissa. Haastateltavat ovat tottuneet systemaattisen koulutuksen sijaan kysymään apua oma-aloitteisesti muilta tai useissa tilanteissa tyytymään etsimään materiaaleja itse. Perehdytyksen sekä koulutusten puutteesta johtuen tämä on muodostunut haastatteluissa esille nousevaksi uskomukseksi ja toimintatavaksi roolissa työskentelevien keskuudessa. Osa pidempään roolissa olleista pitää tämänhetkisten koulutusten tasoa parempana verrattuna entiseen, mutta kokee, että ryhmävastaavana joutuu edelleen pähkäilemään pitkään ja itsenäisesti uusia asioita. Osa taas kokee jääneensä yksin erityisesti uusien järjestelmien kanssa. Kuitenkin koulutuksista on myös positii-

visia kokemuksia liittyen niiden kehitykseen, eli organisaation koulutuksissa nähdään positiivista kehitystä eteenpäin. Roolissa työskentelyn aikana tarjottu koulutus koetaan kuitenkin erityisesti tiettyihin osa-alueisiin liittyen olemattomaksi. Erityisesti henkilöjohtamisen sekä erilaiset raportointityökalujen koulutukset ovat haastatteluiden perusteella sellaisia, jotka teemoina nimetään sellaisiksi, joita ryhmävastaavat kaipaisivat oman työskentelynsä tueksi.

*”Se, mitä mä oon toivonu jo vuosia, yli sen palkan(korotuksen), niin koulutuksia. Ne on esimiehille, ei ryhmävastaaville. On luottamuksen puute omaa ammattitaitoo kohtaa. Mul on pitkä kokemus Postin prosesseista, mut ei koulutusta.”*

Erityisesti nuoremmilla työntekijöillä kiinnostus koulutukseen, tavoiteasetantaan, autonomiaan ja vaikuttamiseen on korostunut. Se, mitä ihmiset osaavat eli osaamispääoma on ainoa strategista kilpailuetua tuottavaa pääomaa pitkällä aikavälillä. Järjestelmät tai tieto ei itsessään tuota kilpailuetua, vaan se, miten hyvin näitä osataan hyödyntää. Ihmiset ovat niitä, jotka muutoksen tekevät. (Meso & Smith 2000) Ihmisten osaaminen ratkaisee, ja teknologia itsessään ei vielä ole arvoa tuottava avainratkaisu.

Oman osaamisen vahvistaminen mietityttää monia haastatelluista. Merkityksellisyys ja oma suoriutuminen sekä osaaminen liittyivät vastauksissa vahvasti toisiinsa.

*”Sanoin esimiehelle, et ymmärräksää, et mä en tiedä teenks mä oikein. Tuntuu et on iha täys luuseri, et mä en osaa ees mun omia töitä enää. Haluaisin nähdä sen merkityksellisyyden toteutuvan täällä, että on merkityksellisyyttä, mutta täällä hetkellä ei sitä ole. Ei oo myöskää mitään näköpiiriä kehityspolkuihi. Emmä osaa ees selittää omaa osaamista, jos joku kysyy, emmä tiedä minkä tasonen mä olen.”*

Haastateltavien kommentoissa korostuu tarve saada palautetta ja vahvistaa omaa osaamistaan tunnistettavasti.

*”Firmaan ei oo usko menny mut emmä koe kehittyväni täällä enää yhtää. Haen kyl muualle talon sisällä. Ei tääl jakelus oo niiku mitää koulutuksia. Ei oo ainakaa tullu vastaa. Aika paljon perintätietona tullu. Minä kaipaisin ainaki koulutuksia, henkilöjohtamista.”*

Moni haastateltava nimeää suoraan tietynlaisia, työnsä tueksi tarvittavia koulutuksia. Haastatteluiden vastauksissa yhdistyvät ryhmävastaavien oma halu oppia ja kehittyä, saada suuntaa työlle ja tekemiselle sekä olla mukana toteuttamassa merkityksellisyyttä organisaatiossa.

### 6.3 Vuorovaikutus

Haastatteluissa kartoitettiin työntekijöiden odotuksia roolista, merkityksellisyyttä, johtamisen vaikutusta kokemukseen sekä näkemystä johtamiskulttuurin jatkokehittämiseksi sekä työntekijöiden äänen kuuluvaksi tekemistä. Työntekijäkokemuksen ajattelu lähtee liikkeelle työntekijöiden tuntemista ja siitä, että johto tunnistaisi, mitä työntekijät hyvään kokemukseen tarvitsevat. Kokemusta muokataan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, joista isoksi tekijäksi työntekijäkokemuksen kontekstissa muodostuu johtaminen. Haastatteluissa kartoitettiin, millaista johtamista työnjohdollisessa tukiroolissa olevat henkilöt tällä hetkellä kokevat tarvitsevansa.

Kysyttäessä, millaiseksi esimiehen tarjoama tuki tällä hetkellä kohdeyrityksessä tässä roolissa olevilla henkilöillä muodostuu, vastaukset ovat hyvin vaihtelevia ja riippuvat henkilöstä. Vastaukset kulminoituvat tuen saamiseen työkavereilta, mutta puutteelliseen tukeen esimieheltä.

*”Ylöspäin tapahtuva yhteydenpito ja palaverit ja muut on jotenki sellasia pakollisia, välttämättömiä ja se heijastuu sitte ettei esimiehillä oo sitä aikaa alaisille.”*

*”Minua ei johdeta oikeastaan mitenkään, esimies ei pysty tätä pyörittämään. Hän on muualla. Hän voi antaa jotakin ohjeita, mutta muuten hoidan tämän täysin itsenäisesti ja yksin. Kyl mä tukea saan sillon ku mä tarviin. Oon niin tottunut ja soitan sit kaikki ihmiset läpi, jos tarvii tukea. Tunnen niin paljon ihmisiä eri paikoista. Aina apua kyl saa vaikka suunnittelijalta tai jos oma esimies ei tiää, niin joltain muulta, kun vaa uskaltaa pyytää.”*

*”Mun kokemus on positiivinen eikä se henkilöidy mitenkään esimieheen tai sen toimintaan negatiivisen kautta. Esimiehen kans ei oo ollu sellasta et kaikuis kuuroille korville, ollu tosi hyviä esimiehiä. Kyl sitä tukea saa ku osaa pyytää ja pitää osata pyytää jos on RV. Ei kukaa jaksaa tämmöstä duunii muuten jos on yksin ja johdettavat on vihamielisiä, sillon ei tulis yhtää mitää.”*

Muutama haastatelluista henkilöistä kertoo saavansa tukea omalta esimieheltään, sillä ryhmävastavaan kuulumiset on huomioitu esimiehen kanssa keskustellessa. Haastateltavat kokevat kuitenkin lähes poikkeuksetta tuen muodostuvan omasta tukiverkostosta, johon voi kuulua esimerkiksi oman tai muiden toimipaikkojen ryhmävastaavia.

*”Me puhutaan esimiehen kanssa lähinnä ainoastaa euroista. Kyllä se tuki tulee muilta työkavereilta, meidän omasta työntekijäporukasta.”*

Johtaminen vaatii uudenlaista ja aiempaan nähden erilaista johtamisen tyyliä ja motivointikeinoja. Erityisesti tämä korostuu milleniaalien tukemisessa. (mukaillen mm. Juuti & Rovio 2010; Martin 2015; Åhman 2014) Tätä tukisi säännölliset tavoite- ja kehityskeskustelut sekä päämäärien asettaminen ja miettiminen yhdessä myös pidemmälle aikavälille.

Työntekijäymmärrystä pystyttäisiin vastaajien mukaan lisäämään sillä, että johto ymmärtää, mitä tuotannollinen työ on sekä yhteisiä hetkiä järjestämällä. Esimiesten oma tuotannollinen tausta, johdon vierailut tuotannossa ja erilaisiin työntekijätilaisuuksiin mukaan pääseminen koetaan hyödyllisiksi, ja niitä halutaan jatkaa. Kokemusta on kuitenkin myös siitä, että johto ei osaa asettua työntekijöiden asemaan. Yksi haastattelun kysymys liittyi suoraan tuotantotyöntekijöiden ja johdon väliseksi kuiluksi nimitettyyn viestinnälliseen haasteeseen, jonka todellisuutta haastatteluissa haluttiin varmentaa. Organisaatiossa on tehty organisaatiouudistus vuosi sitten, johon haastateltavat myös viittasivat. Haastatteluissa kartoitettiin ryhmävastaavien keskusteluyhteyttä johdon kanssa.

*”Tässä välissä on kunnon vallihauta pääkonttorin ja tuotannon välillä, työtehtävät on niin erilaisia. Ku kokee ite et vuorovaikutus meidän välillä vois olla tosi hedelmällistä. Joskus tehdää päätöksiä, mitkä on mejän kannalta tosi hassuja. Ni jotain vuoropuhelua. Tai sit sitä vuoropuhelua on, mut ne hedelmät jää vaa jonneki meikäläisen ulottumattomii.”*

*”Työntekijöiden ääntä ei voi saada mitenkään kuuluviin. Ne menee viel ehkä esimiehelle asti, mut seuraava porras, ei sitä enää kiinnosta mitä mieltä se on se tuotannon väki. Asia ei mene eteenpäin. Mä olen pistänyt viestiä joissakin tilanteissa todella ylös, mistä mä oon sit saanu huutia. Sanoin, et johtajat on sanonu, et tää on tää organisaatiopyramidi käännetty pääläelleen. Mä nyt sit käytän tätä hyväkseen ja mä sain huutia.”*

Osa haastateltavista tunnistaa kuilun ja sen tuoman ongelman työlle ja vuorovaikutukselle heti toivoen tilanteelle ratkaisua.

*”Se on todella vahvasti elävä ja helposti tunnistettavissa oleva ilmiö se kuilu työntekijöitten ja johdon välillä. Palaverit heijastuu sitte ettei esimiehillä oo sitä aikaa alaisille. Sitä kautta tosi iso osa kommunikaatiosta mikä tapahtuu palavereissa esimiehiltä ylöspäin niin tosi pieni osa niistä asioista*

*mistä keskustellaan näkyä ja kuuluu sitten työntekijöille. Yks tekijä on se että kommunikaatiovälineitä ei hirveesti ole. Siinä on iso etäisyys johdon ja työntekijän välillä. ”*

*”Se joka keksis keinon tuotannon ja johdon väliseen kuiluun, veis tätä firmaa 20 vuotta eteenpäin.”*

Richardson et al. (2010) selvittivät työntekijöiden osallistamista eri yrityksessä. Työntekijät kertoivat haastatteluissa, että he kaipaivat lisää tietoa vuosittaisten raportointien lisäksi ja että kokemus on, että yritysjohto ei anna tarpeeksi tietoa työntekijöille. Palaverista oli olemassa prosessimalli, mutta niistä ei aina pidetty kiinni. Tutkimuksen mukaan työnantajalla voi olla tahtotila osallistaa ihmisiä, mutta osallistamista ei osata kuitenkaan tehdä työntekijöille merkityksellisellä tavalla. Työntekijöillä esimerkiksi kerrottiin olevan halu saada ja vastaanottaa tietoa yrityksestä, jo siltä tasolta, että heille kerrottaisiin osavuosikatsausten lisäksi yrityksen kannattavuudesta myös muutoin. Eräs työntekijä esimerkiksi kertoi, että hän haluaisi kuulla, miten yrityksellä oikeasti menee. Richardson et al. (2010) tutkimus vahvistaa käsitystä niin sanotun vallan jakaantumisen toteutumattomuudesta työpaikalla. Tutkimuksissa ei ole löydetty havaintoja siitä, että työntekijöille olisi ikään kuin annettu päätäntävaltaa tai mielipiteillä vaikuttamista tapahtuisi. Kuilu sen välissä, mitä työntekijät haluavat ja mitä työntekijöille annetaan, on iso. Useammassa kohdassa haastatteluja korostuu myös ajan puute.

Haastatteluissa henkilöt, joilla oli positiivinen kokemus, kokivat, että heidän äänensä oli kohdeyrityksessä kuuluvissa ja heillä olevan vaikutusmahdollisuuksia työhönsä.

*”Mun kokemus on positiivinen eikä esimiehen kans ei oo ollu sellasta et kaikuis kuuroille korville, ollu tosi hyviä esimiehiä. Kyl sitä tukea saa ku osaa pyytää ja pitää osata pyytää. ”*

Negatiivisia kokemuksia vuorovaikutukseen liittyen on lähes jokaisella haastatelluista.

*”En mä koe et johto olis helposti lähestyttäviä. On ne sen verran kaukana, vaikka tällaisesta puhuttaisiin ja tarjottaisiin avointa keskusteluyhteyttä.”*

*”Sit tää, et tullaan meidän toimipaikkaan käymään. Kysytään vaan, miten itse tekisitte asioita paremmin ja teillataan omat ideat. Jäänyt mieleen erittäin hyvin nää, kun kertoo miten menee, niin sit kysytään, et no miten ite sitte tekisit paremmin, vaik yrittää kertoa.”*

Powis (2012) tutki syvällisemmin hyväntekeväisyysjärjestöä, joka pääsi Sunday Timesin 100 parhaan työpaikan listalle. Tämä ei tapahtunut hetkessä, vaan vaati järjestön johtoryhmältä sitoutumista työntekijöiden kuuntelemiseksi. Johto oli valmis kuuntelemaan sekä myös vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin. Tavoitteena järjestössä oli selvittää, mitä ihmiset oikeasti ajattelevat organisaatiolle työskentelemisestä. Anonymiteetti oli avainasemassa rehellisten vastausten saamiseksi.

Kohdeyrityksessä, jossa haastattelut suoritettiin, työntekijätilaisuudet ovat verrattain vielä uusia tilaisuuksia, ja moni antaa niistä kuitenkin hyvää palautetta ja kokee niiden auttavan johdon ja tuotannon väliseen kuiluun. Vastaajat kokevat tilaisuuksien antavan mahdollisuuden osallistua ja ideoida. Ne myös nähdään hyvänä keinona lisätä työntekijäymmärrystä, vaikka osa kommenteista on negatiivisia vaillinaiseksi jääneen keskusteluyhteyden vuoksi.

Esimiestyö, keskusteluyhteys ja työntekijäymmärrys korostuvat johtamisen ja työntekijäkokemuksen kirjallisuudessa. (mm. Juuti & Rovio 2010; Luukka 2019; Morgan 2017) Haastatteluissa keskusteltiin työntekijöiden tuntemisesta ja keskusteluyhteydestä niin oman esimiehen, kuin organisaatioon laajemmin liittyen. Haastateltavat tuovat esille kokemustaan ryhmävastaavan roolissa kohtaamistaan paineista jatkuvien muutoksiin liittyvien viestien viejänä muille työntekijöille työyhteisössä.

*” Pientä oman tunnon painoa et miten niistä päätöksistä sit viestii alaspäi. Sitä kautta negatiivisia kokemuksia kyllä liittyy ryhmävastaavan tehtävään ku sitä päättäntävaltaa ei kuitenkaa hirveesti oo. Se kommunikatiohaaste on välillä tosi iso ja on vaikea niinkö palloilla sen oman tietämyksen kanssa. Päätökset tekee usein joku joka ei oo kysyny ja usein vaikuttaa ettei ymmärrä näkökantaa mikä meidän toimipaikassa on. Se on tosi turhauttava vaikutin siihen omaan kokemukseen ryhmävastaavana.”*

Selkeät roolitukset ja selkeä johtaminen liittyvät toisiinsa. Palavereita järjestetään työntekijöille sekä työnjohdon kesken useimmissa toimipaikoissa. Ongelmalliseksi motivaation ja tuen osoittamisen kannalta muodostuvat haastattelujen perusteella palavereiden rakenteet sekä sisältö, esimiehen ja ryhmävastaavan kahdenkeskeisen ajan puute ja tavoitteiden asettaminen päämäärän selkiyttämiseksi. Usein se, miten yhdessä keskustellaan ja miten tukea osoitetaan, muodostuu haastatteluiden perusteella tärkeämmäksi kuin se, mitä asioita työnjohdon palavereissa käydään teknisesti läpi. Palaverit koettiin haastateltavien kesken täysin ”laadusta, taulukoista, resurssin vähentämisestä tai euroista puhumiseksi”. Kysymisen puute, vaikuttamiskokemuksen puuttuminen tai kuuntelemattomuus työntekijöiden suuntaan korostuu haastatteluissa. Erityisesti kysyminen ja kuunteleminen yhdistyvät hyvää

kokemusta luovaan työntekijäymmärrykseen. Osa haastatelluista ehdottaa työntekijätilaisuuksien laajempaa järjestämistä ja niihin panostamista.

*”Työntekijöiden äänen saaminen kuuluviin vaatis sen että järjestettäis tilaisuuksia ja lähetettäis toimipaikoista sitte edustajia, esimerkiksi just joku kehitystyöpaja ja sitte annettais tällaseen yhteiseen tekemiseen liittyviä tehtäviä toimipaikkoihin suoraan. Pyydetäis ideoita, näkemyksiä, joku lausunto työntekijöiltä, et tällanen uusi idea tulossa, mitä vaikutuksia tällä olis työn tekemiseen, mitä mahdollisia hyviä puolia. Pyydetäis työntekijöiltä sitä näkemystä ja kyl mä näkisin et annettais paljon sitä tunnustusta sille työntekijöitten panostukselle. Moni työntekijä näkee että työnantaja ajattelee sen niin, että työntekijät ei oo itsessään arvokkaita. Se on lähtökohta oikeestaan millä sanotaan, et työntekijät on oikeesti arvokkaita.”* – Haastateltava arvostuksen ja tunnustuksen saamisesta

Myös työntekijäkokemuksen kirjallisuus korostaa arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnetta. (mm. Plaskoff 2017, Florentine 2019) Selkeät roolit voisivat haastatteluiden perusteella toimia myös merkityksellisyyden lisääjinä tuotannollisessa ympäristössä, sillä moni kokee merkityksellisyyden tunteen syntyvän työn suoritukseksi saamisen tunteesta. Selkeä roolitus tukisi haastatteluiden perusteella työn tekemistä laadukkaasti sekä koko työyhteisön hyvinvointia ja toimivuutta.

Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia kertomaan, millaista johtamista he kokisivat, että hyvään työntekijäkokemukseen vaaditaan. Haastateltavat nimesivät tärkeiksi piirteiksi esimiestyölle ja johtamiselle ihmiskeskeisyyden ja selkeyden. Selkeä, ihmiset kohtaava johtaminen, johon yhdistyisi työntekijöiden arvostaminen, kuulumisten kysyminen ja kuunteleminen, työntekijän tunteminen ja ymmärrys yhdistivät haastateltavia. Työtehtävien valuttaminen työnjohdossa henkilöltä toiselle yhdistyi usein kokemukseen kohtuuttomasta työmäärästä ja roolikonfliktista. Toisaalta eräällä haastateltavalla oli kohtaamastaan johtamisesta hyvä kokemus pohjautuen valmentajuuteen ja esimieheltä tulleeseen tukeen työtehtäviin liittyen.

*”Aika iso juttu on se, et on kuunneltu ja asioista multa on kysytty, et mitä on itse mieltä. Koen, että mulla on aika isot vapaudet ryhmävastaavana. Johtaminen oli just sellasta tukea ja konsultaatioapua, kun tuli tilanteita, joissa ei riittänyt napit. Esimies on sellanen tuki jolle pysty siirtämään hommia jos ei kerkeä hoitamaan kaikkea niin se toimii tosi hyvin. Ilmotan esimiehelle ja se hoitaa ne tosi nopeesti alta pois. Mulla on vahvasti se rooli olla työntekijöiden kanssa niin esimiehen ei niin paljon tarvii ja sit kysyn esimieheltä jos tarvii ja sit kerron työntekijöille. Työntekijöiden mielestä toin sen johdon ja esimiehen näkemyksen ja ilmaisen työntekijöille eteenpäin sitä työnjohdon roolin aika paljonkin. Osittain koen että se on sellanen johtamistyyli joka mulle sopii ja tietysti ihmiset on erilaisia et toi vois*



*olla tosi stressaavaakin kun ei saa selkeätä linjausta siitä mitä pitää tehdä, mut itellä on sillain et jos on vapaat kädet niin kannan vastuun siitä sit. Sanelujohtaminen ei itelle toimi yhtään et se toisaalta on tosi toimiva tää meidän systeemi.”* - Haastateltava kokemastaan valmentavasta johtamistyylistä

Henkilöt, joiden kokemus heidän esimiehensä johtamisesta oli positiivinen, mainitsivat luottamuksen ja tarjosivat apuaan. Kokemus omista työtehtävistä ja roolikonflikteista oli päinvastainen henkilöihin nähden, joiden kokemus kohdeyrityksessä oli muotoutunut negatiiviseksi. Huonompi kokemus yhdistyi kokemukseen, jossa esimies vyöryttää omia tehtäviään ryhmävastaavalle. Positiivisen kokemuksen omanneet henkilöt kertoivat saavansa esimieheltä konsulttoimisapua työtehtäviin liittyviin tilanteisiin ja niiden ratkaisemiin. Esimies myös tarvittaessa otti osan ryhmävastaavan työtehtävistä itselleen, jos ryhmävastaavaa tarvittiin kiireellisemmin toisissa tehtävissä, kuin että esimies olisi vyöryttänyt ryhmävastaavien sanoin ”omia tehtäviään ryhmävastaaville, vaikka aika oli jo valmiiksi omien tehtävien kanssa kortilla”.

*”Oma esimies tuntuu et luottaa mejän kykyyn hoitaa hommat ja luottaa et työt tulee tehtyä. Pääsääntöisesti esimies just viime viikollakin kysy et mikä on tilanne ja mitä tarttee. Hän johtaa ja vaatii tilanteen kartottamista. Vaikee ajatella arkea ehkä johtamisena, kun täähän on yhteistyötä. Semmost aika selkeätä, et sen minkä kukakin parhaiten osaa ni kantaa siitä vastuun.”*

Ryhmävastaavan kokemus toimivasta vuorovaikutuksesta ja johtamisesta kulminoituu selkeyteen sekä yhteistyöhön.

Haastateltavat ovat kiinnostuneita kuulemaan tutkimuksen lopputuloksista sekä siitä, millaisena muut roolissa toimivat kokevat työskentelyn työnjohdossa. Moni kertoo, ettei tällaiseen ole oman työn ohessa ollut mahdollisuuksia. Moni kertoo, ettei tiedä, miten muut ryhmävastaavat toimivat toimipaikoissa tai miten kehitysideoita on viety eteenpäin. Roolissa työskentelevillä on verkosto, joka koontuu kerran kuukaudessa. Verkosto on toiminut informaatiokanavana ja tiedottamisen välineenä yrityksessä. Jotta ideointia ja kuulumisten vaihtoa voisi syntyä arjessakin, on verkostoon hyvä kehittää vuorovaikutuksellisuutta tukevia työkaluja, joilla saadaan toimivasti luotua keskustelun hetkiä sekä harkita mallin muuttamista niin, että inhimilliselle keskustelle saadaan tuotua luontevuutta ja annettua aikaa. Tällä hetkellä moni on kokenut vuorovaikutuksen jääneen vähemmälle myös vanhoihin uskomuksiin, itsenäiseen tekemiseen ja kiireeseen pohjautuen.

## 6.4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MITTAAMINEN JA SEKUNDÄÄRIDATA

Bersin et al. (2017) mukaan työntekijäkokemuksen mittaaminen ja jatkuva palaute sekä siihen reagoiminen on tärkeä osa työntekijäkokemuksen kehittämistä. Tätä pro gradua varten haastatellut henkilöt toivat teemahaastattelussa esille kohdeyrityksen henkilöstökyselyt. Tutkielman kohdeorganisaatio järjestää henkilöstölleen kvartaaleittain kyselyn, jossa mitataan henkilöstön jaksamista ja sitoutumista, työyhteisön toimivuutta, esimiestyötä ja työn merkityksellisyyttä. Kysely listaa esille nousevia kehityskohtia. Haastattelusta nousevia teemoja verrataan henkilöstökyselyn kehitystä vaativiksi luokitelluiksi kohtiin. Tutkimusta varten teemahaastatteluiden lisäksi yrityksessä käytiin taustahaastattelu työntekijäkokemuksen työsuhteen elinkaareen liittyvästä mittaamisesta. Yritys hyödyntää Power Bi- mittareita tehokkuuden ja laadun mittaamisen apuna. Esimerkiksi tehokkuutta ja asiakaspalautteita mittaavan datan lisäksi työturvallisuuden luvut on nostettu mittaristoon. Työntekijäkokemus on kuitenkin laajempi ilmiö, jonka monisäikeisyyden mittaaminen suoraan lukuina ei näy tauhassa. Työntekijät tekevät tuloksen ja ovat usein lukujen ja suoritusten takana.

Haastatteluissa pulssia mittaavien henkilöstökyselyiden kerrottiin vastaamisen jälkeen suurimmassa osassa toimipaikoista ”katoavan jonnekin”, eli niitä ei aktiivisesti käydä esimiehen kanssa tai esimiehen toimesta läpi. Syitä kyselyiden onnistumiselle on varmasti useampia vaikuttamia, mutta haastatteluissa kyselyiden tai kyselyiden vaikuttavuuden näkymättömyys nostettiin vaikuttimiksi sille, että muiden työntekijöiden motivointi vastaamaan näihin kyselyihin toimipaikassa oli ryhmävastaavana hankalaa.

*”Nykyinen kysely siihne vuoropuhelu ei ainakaa riittä. Mä en tiedä mihin ne tulokset menee. Kuka niihin tarttuu, ni ei oo kyl näkyny mejjän arjessa.”*

Useimmat kertoivat, ettei kyselyn tuloksia ole käyty toimipaikkatasolla läpi. Paras työntekijäkokemus haastateltavien kesken oli henkilöillä, jotka myös kokivat kyselyn tuovan vaikuttavuutta ja kertoivat motivoivansa itse ihmisiä vastaamaan kyselyyn tai joiden esimies kävi tuloksia läpi yhteisesti toimipaikassa.

*”Ihmiset vastaa henkilöstötyytyväisyyskyselyy ja niist on sit ihan palaverin poikanen pidetty koko toimipaikalle. On tullut ihan hyvää palautteta, moni ihminen on keksinyt sielt et ai tällasia ajatuksia jollakin on ja kyl mä oon tykänny et ne on ollu ihan hyviä. Ja sit ne on ollu et on tulostettu ihan nähtävälle ne. Nyt uusimmissa kyselyissä ei oo ollu enää avoimia kenttiä et sais jotain konkreettisia, ku oon sanonu monille et ku teil on nii paljo aina asiaa nii nyt vastaatte muute ei voi valittaa. Koska just tää et työntekijä niin sanottu alin porras ei tunne enää et sen työtä arvostetaa tai mitää muutakaa et Postin jakajilta ei voi saada enää yhtää hyvää tulosta tällasiin kyselyihin.”*

Haastattelut vahvistavat kohdeyrityksessä tehdyn uusimman henkilöstökyselyn tuloksia ja erityisesti vastausten kehityskohteita (Q4/2020), joita on tarkasteltu osana tutkielmaa. Kehityskohteiksi kyselyssä muodostuvat vastausten perusteella samat väittämät, kuin joita haastatellut henkilöt nostavat esille.

”Työnantaja on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistani.”

”Saan palautetta työstäni säännöllisesti.”

”Kehittymistäni tuetaan ja minua kannustetaan siihen.”

Sitoutumista mittaavia kyselyitä toteutettaessa on tärkeää ymmärtää, mitä kyselyillä halutaan mitata. Myöskään kyselyn tuunaus tai uudelleen brändäys nimeä vaihtamalla ei tuo haluttua lopputulosta. (Turner 2009) Massachusetts Institute of Technologyn (2017) teettämän tutkimuksen mukaan hyvän työntekijäkokemuksen yritykset 90 prosenttia todennäköisemmin keräävät palautetta niin kutsutuista tärkeistä hetkistä työntekijöiltä. Hyvin työntekijäkokemuksen osata pärjäävät yritykset eivät keskittyneet vain raportointiin, perinteisiin työntekijäkyselyihin tai HR-mittareihin. Työntekijöiden ajatuksia halutaan tutkimuksen mukaan kuulla näissä yrityksissä säännöllisesti ja yritykset tarjoavat työntekijöilleen erilaisia alustoja ideoiden keräämistä varten. Bersin et al. (2017) suosittavat siirtymistä puolivuositaisista henkilöstökyselyistä säännöllisiin pulssikyselyihin ja avoimen palautteen keräämisen tapoihin. Henkilöiltä, jotka ovat päättäneet jäädä työskentelemään yritykseen, olisi tärkeää kuulla haastatteluiden muodossa kokemuksistaan ja havainnoistaan. Sama olisi tärkeää esimerkiksi suoriutumista käsittelevissä keskusteluissa reaaliaikaisen kuvan työntekijöiden kohtaamista haasteista saadakseen. Myös NPS- mittaria suositellaan säännöllisen kokemuksen mittaamiseksi.

Massachusetts Institute of Technologyn (2017) tutkimus vahvistaa palautteen kysymistä. Hyvän työntekijäkokemuksen yritykset 90% todennäköisemmin keräävät palautetta tärkeistä työntekijäkokemuksen hetkistä, esimerkiksi ihmisen kokemuksista perehdytysprosessissa. Hyvin työntekijäkokemuksen osata pärjäävät yritykset eivät keskittyneet vain raportointiin, perinteisiin HR- mittareihin tai työntekijäkyselyihin. Työntekijöiden ajatuksia halutaan kuulla näissä yrityksissä säännöllisesti ja yritykset tarjoavat työntekijöilleen online -alustoja palautteen sekä ideoiden keräämistä varten. (MIT 2017)

## **7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Luvussa 7 esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Kappale avaa tutkimuksen keskeiset löydökset ja näiden merkitykset. Kappale pyrkii vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvun lopuksi käsitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## **7.1 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN TUTKIMUKSEN PERUSTEELLA**

Tämä tutkimus haluaa ymmärtää syvemmin kohdeyrityksen johtamisen tilaa tällä hetkellä sekä vastata kysymykseen, millaista johtamista kohdeyrityksessä tulevaisuudessa tarvittaisiin hyvän työntekijäkokemuksen toteutumiseksi.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

**"Millaisena työntekijäkokemuksen johtaminen koetaan Postin tuotannollisessa ympäristössä?"**

Päätutkimuskysymystä tarkennetaan alatutkimuskysymyksillä:

- Mistä asioista hyvä työntekijäkokemus koostuu?
- Millaista johtamista ja esimiestyötä hyvään työntekijäkokemukseen vaadittaisiin Postissa?
- Kuinka/millaisilla asioilla työntekijäkokemusta ja johtamista voisi edelleen kehittää Postissa?

Tutkimuksen aineisto eli empiriaosuus vahvistaa käsitystä yhteisesti toteutettavasta työntekijäkokemuksesta. Koko organisaation on osallistuttava työntekijäkokemuksen rakentamiseen, jotta odotukset voivat johtaa tehokkaassa käytössä oleviin prosesseihin. Esimiestyön tai henkilöstöjohtamisen tärkeyttä ei voi asettaa tärkeysjärjestyksiin, sillä vain yhdessä toteutetut ja toimivat prosessit rakentavat hyvää kokemusta.

Työntekijäkokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan haastatteluiden perusteella nimetä hyvin monenlaisia asioita. Vastauksena tutkimuskysymykseen, mistä asioista hyvä työntekijäkokemus koostuu, voidaan tämän tutkimuksen perusteella pitää laadukasta esimiestyötä, selkeitä roolituksia ja odotuksia sekä tehokkaita HR-prosesseja. Yleisesti haastattelujen perusteella kokemusta muokkaavat työnjohdon sekä esimiehen välittäminen ja tuki, valmentava johtamistyyli ja esimiehen tarjoama konsultointiapu, työn joustavuus työaikojen ja tehtävien räätälöimisen kautta, esimiehen sitoutuminen

merkityksellisiin hr-prosesseihin, työnjohdon roolien selkeys sekä arjen kiire ja pitkät työpäivät. Tärkeimmäksi tekijäksi positiivisen kokemuksen omaavilla henkilöillä nousi työn joustavuus ja roolien selkeys sekä kehittymismahdollisuudet. Osalla haastatelluilla kokemuksen vastaavasti ollessa negatiivinen, kulminoitui se epäselviin tavoitteisiin, epäselvään tekemisen päämäärään isommassa kuvassa sekä puutteelliseen henkiseen tukeen esimieheltä. Ryhmävastaavat kaipasivat haastatteluiden perusteella tavoitteisiin liittyvää selkeyttämistä ja henkilökohtaistamista, jotta he pystyisivät myös itse selkeästi vastaamaan niihin ja saamaan niistä henkilökohtaisempaa palautetta.

Esimiesten ja HR:n välistä yhteistyötä tiivistämällä on mahdollista luoda kokemusta tehokkaiden prosessien kautta. Tutkimus suosittelee organisaatioille esimiesten sekä ryhmävastaavien koulutusten ja haluttujen kompetenssien tarkastelua. Hyvän työntekijäkokemuksen luominen vie aikaa. Reaktiivinen toiminta kohdeyrityksen johtamisessa ei luo parhainta mahdollista kokemusta, sillä työntekijäymmärryksen rakentaminen ja sen kautta kokemuksen luominen vie esimieheltä aikaa. Työntekijöiden kanssa tulisi olla aikaa keskustella sekä oppia tuntemaan heitä ja heidän tarpeitaan.

Ramermanin (2019) mukaan työntekijäkokemukseen keskittyneitä organisaatioita yhdistää kulttuuri, jossa esimies-alais-suhde perustuu vahvaan tuen saamisen tunteeseen. Puutteelliseksi jääneeseen henkiseen tukeen vaikuttivat kahdenkeskisten, ryhmävastaavan tekemiseen ja jaksamiseen liittyvien hetkien puute arjessa sekä esimerkiksi tunne, että uusia työtapoja sekä järjestelmiä opetellaan paineen alla eikä koulutus aina ole riittävää. Arjessa yksin jäämisen tunnetta voi myös haastatteluiden perusteella lisätä tunne siitä, ettei niin kutsuttua konsultointiapua ole saatavilla.

Teoriaosuudessa korostui erityisesti Y-sukupolven työkokemusten vaikuttamina roolikonfliktit, sekavat, tulkinannavaraiset roolit, esimieheltä saatu tuki sekä ura-aiheet. Sukupolvea edustavien työntekijöiden työpaikan vaihtaminen liittyy useimmissa tapauksissa kokemuksiin organisaation huomaamattomuus omia taitoja kohtaan tai puutteellisiin mahdollisuuksiin saada koulutusta organisaatioissa. (Kim et al. 2009) Tähän tutkimuksen kohdeyrityksessä puuttumalla ja panostamalla olisi mahdollista vaikuttaa osaajien yrityksessä pitämiseen, motivoimiseen ja taata myös tulevien osaajien löytymisen varmistaminen.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä työntekijän kuuntelemisesta ja työntekijäymmärrystä tärkeänä osana työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemus on henkilökohtainen ja holistinen asia, joten siihen vaikuttavien tärkeiden hetkien tulisi keskittyä rooliin henkilökohtaisella tasolla. Tutkimuksessa

korostui johtamisen lisäksi osaamisen johtamisen tärkeys. Osaamisen kehittäminen, koulutukset, selkeästi asetetut henkilökohtaiset tavoitteet ja mahdolliset työnkiertoon liittyvät tehtävät kiinnostavat haasteltavia. Useamman haastatellun henkilön kokemusta määrittää juurikin se, millä tasolla he ovat henkilökohtaisesti kokeneet osaamisen johtamisen toteutuneen kohdallaan kohdeyrityksessä.

Työntekijäkokemuksen johtamisen kokemus yrityksessä pohjautuu osaamisen kehittämisen aktiviteetteihin. Jos osaamisen johtaminen on jäänyt puutteelliseksi kehityskeskusteluiden, palautteen saamisen, kehittymismahdollisuuksien ja koulutuksen puutteellisuuden vuoksi, on kokemus haastatteluiden perusteella keskimäärin yrityksessä huonompi. Roolikonflikti nousee myös tärkeänä tekijänä esille. Jos oma rooli yrityksessä haastatteluiden perusteella selkeä ja henkilö tietää, mitä häneltä odotetaan, oli kokemus haastatteluiden perusteella keskimääräistä parempi. Henkilöt, jotka nimesivät tämänhetkisen kokemuksensa kohdeyrityksessä negatiiviseksi, kokivat roolinsa epäselväksi ja henkistä tukea luovan esimiestyön puutteelliseksi.

Työntekijäkokemuksen ollessa oma, henkilökohtainen vaikutelma yrityksestä, vaihtelivat vastaukset ymmärrettävästi vastaajasta riippuen. Vastauksia yhdistivät kuitenkin kokemukseen vaikuttava puutteellinen perehdytys, toive selkeästä ja ihmiset huomioivasta johtamistyylistä, roolien selkeyden suora vaikutus sekä toimivat osaamisen kehittämiseen liittyvät prosessit. Työntekijäkokemuksen johtaminen koettiin haastatteluiden perusteella perehdytyksen, esimieheltä saadun tuen ja osaamisen johtamisen osalta selkeästi puutteelliseksi, mutta suurelta osin sellaiseksi teemaksi, jota pystytään prosesseihin keskittymällä johtamaan entistä tehokkaammin. Työntekijäkokemuksen johtamattomuuteen pystyttäisiin puuttumaan kohdeyrityksessä ihmiskeskeistä esimiestyötä edelleen kehittämällä.

Työntekijäkokemus on työntekijän henkilökohtainen, mutta koko organisaation toimintaa vaativa tärkeä ja työsuhteen elinkaaren laatuun liittyvä tekijä. Hyvän työntekijäkokemuksen taustalla on onnistuneita HR-prosesseja, mutta vaikuttamassa on myös se, miten yrityksessä työntekijöitä johdetaan. Näitä ei voi arvottaa keskenään, vaan toimiva yhteistyö on tärkeässä asemassa. Tutkimuksen perusteella HR-prosessit ja osaamisen kehittäminen muodostavat tärkeän osan työntekijäkokemuksesta. Jos osaamista ei johdeta yrityksessä systemaattisesti, sen johtamattomuus alkaa johtaa ihmisten työntekijäkokemusta. Kokemus alkaa rakentua jo perehdytyksestä alkaen ja jos se on puutteellista, on sillä vaikutuksia muodostuvan kokemuksen laadulle.

Roolikonfliktit ja selkeät roolit nousivat odottamaani enemmän empiriassa esille kokemukseen vaikuttavana tekijänä. Roolit nousivat ratkaisevaksi vaikuttimeksi osaamisen johtamisen rinnalle. Luottamus johtamiseen taas nousi esille työntekijäkokemuksen haastatteluissa odotuksiini nähden hyvin vähän. Luottamuksen ollessa perusta toimivalle vuorovaikutukselle, yllätyin, ettei se noussut johtamisesta ja esimiestyöstä keskusteltaessa ihmisten puheissa esille.

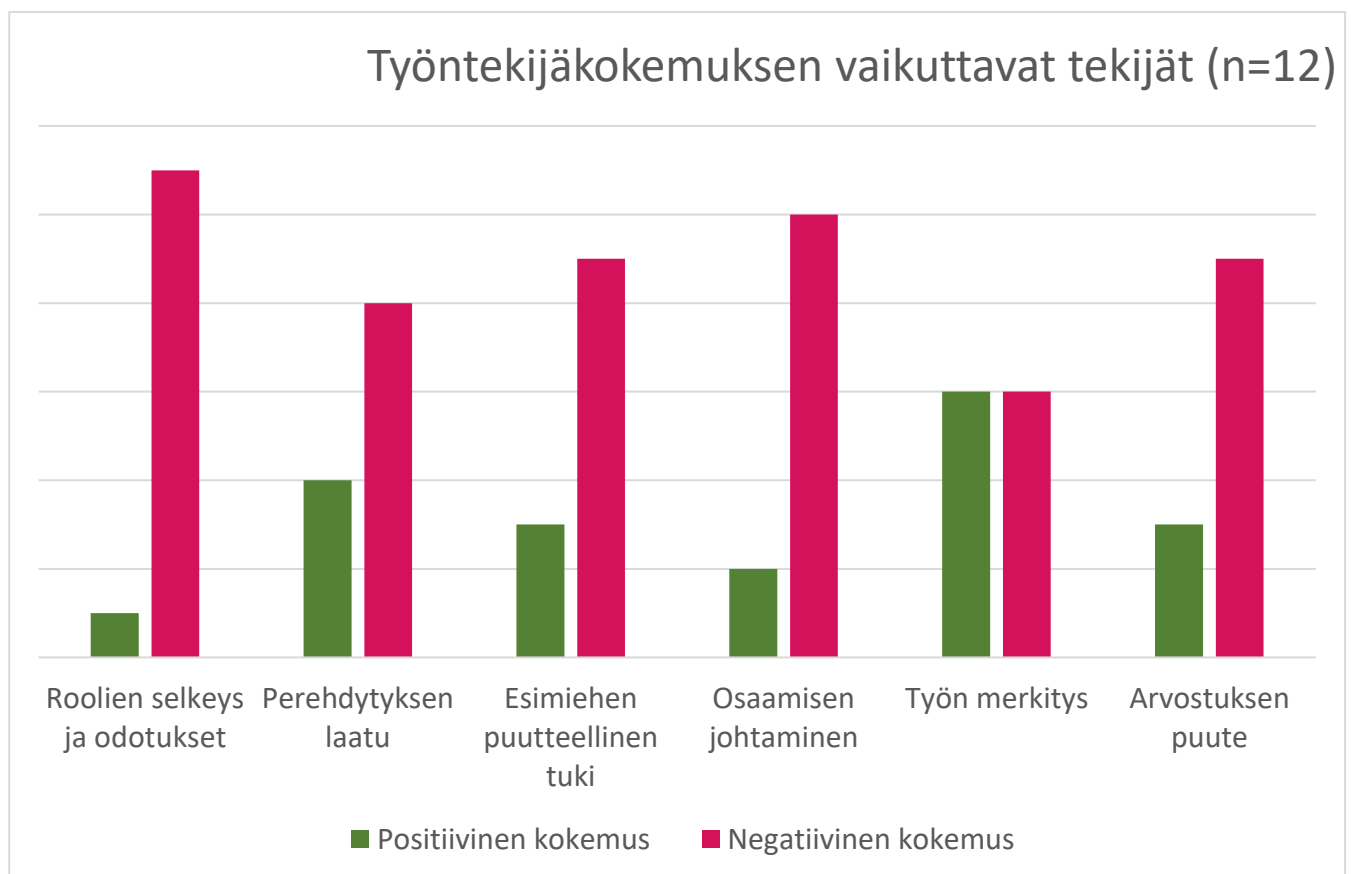
Ihmisten odotukset sekä myös tietoisuus omista tarpeista ja valinnoista myös työelämässä on lisääntynyt. Ihmiset odottavat tämän tutkimuksen perusteella vastapainoksi työpanoksestaan joustavuutta, autonomisuutta sekä huomioimista ja panostusta omaan hyvinvointiin. Vapaa-aikaa ei eroteta samalla tavalla työyhteisöistä, kuin ennen. Ihmiset haluavat tulla huomioiduksi ja kuulla, että heillä on merkitystä.

Kohdeyrityksessä hyvään työntekijäkokemukseen tarvittaisiin haastatteluiden perusteella keskustelemaa ja ihmiset huomioivaa johtamista selkeiden roolien tukemana. Valmentavasta johtamistyylistä oli myös hyviä kokemuksia, ja tähän liittyen esimiesten kouluttamiselle kannattaa varata aikaa. Haastateltavat toivoisivat yrityksessä ihmislähtoisempää, mutta selkeää johtamista. Ryhmävastaavan henkilökohtainen suoriutuminen, kehittyminen ja tavoiteasetanta sekä ryhmävastaavaa näihin tukeva esimiestyö on tärkeää päämäärien selkeyden, oman jaksamisen ja selkeän tulevaisuuden vision kannalta. Kahdenkeskisen ajan varmistaminen, HR-prosessien vahvistaminen ja esimiesten ja HR:n välisen yhteistyön tukeminen työntekijäkokemuksen luomisessa olisi kohdeyrityksessä tutkimuksen perusteella ensiarvoisen tärkeää parempaa kokemusta jatkossa kehittääkseen ja ryhmävastaavien sitoutuminen varmistaakseen.

Postissa esimiesten johtamisjänne on toiminnan laajuudesta johtuen hyvin laaja. Postin nykyisessä organisaatiossa esimiehellä saattaa olla useampia kymmeniä alaisia toimipaikassaan. Erityisesti johtamisen kautta muodostuva kokemus ja sen laatu korostuu Postin uudessa organisaatiossa. Työntekijäkokemusta varten on luotava strategia, jossa merkitykselliset hetket on huomioitu. Organisaatiossa merkityksellisiin hetkiin tulisi saada yhteistyössä mukaan vaikuttamaan johtaminen eli johto sekä yrityksen HR. Työntekijäkokemuksen suunnitelmassa on huomioitava perehdytysuunnitelmat sekä kehityskeskusteluihin sitoutuminen ja koulutus- ja kehityssuunnitelmat. Osaamisen johtaminen sisältää perehdytyksen, koulutukset sekä kehityskeskustelut, ja näihin panostamalla voidaan vaikuttaa nyt negatiivisemmaksi muodostuneeseen työntekijäkokemukseen.

Työntekijäymmärrystä lisäämällä, työntekijöiden tuntemisella ja aidolla kommunikaatiolla ja kuuntelemisella, palautteeseen aidosti reagoimalla, kahdenkeskisellä ajan varaamisella työntekijän ja esimiehen kesken sekä selkeillä, henkilökohtaisilla päämäärillä selkeiden roolien, arjen tekojen ja tavoitteasetannan kautta olisi haastatteluiden perusteella tarvetta ja mahdollisuus vaikuttaa myös selkeään päämäärään, visioon ja työntekijän kokemaan arvostuksen tunteeseen työpaikalla, jotka kaikki osaltaan luovat kehikkoa työntekijäkokemuksen ympärillä. Työntekijätilaisuuksien järjestämisen vahvistamisella voidaan kokemukseen vaikuttaa ymmärryksen ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Työntekijäkokemusta tulisi myös mitata tehokkaasti jatkuvilla työntekijähaastatteluilla sekä henkilöstökyselyä hyödyntämällä ja siihen reaaliajassa reagoimalla. Näin yritys voi reagoida tehokkaasti oikeasti työntekijöille merkityksellisiin asioihin sekä myös näyttää työntekijöille välittävänsä heistä.

Kuviossa 8 avataan työntekijäkokemukseen kohdeorganisaatiossa vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 8. Työntekijäkokemuksen vaikuttavat tekijät.

Kuviossa 8 on avattu tekijöitä, jotka muodostavat työntekijäkokemusta sekä vaikuttavat siihen kohdeyrityksessä. Haastateltavia oli 12. Tutkimuskysymyksen käänteisesti vastaten, kuvio esittää asiat,



joiden kautta hyvän työntekijäkokemuksen on mahdollista rakentua. Tekijöiden laatu kertoo sen, rakentuuko kokemus haastateltavan mielessä negatiiviseksi vai positiiviseksi. Erityisesti odotusten, perehdytyksen ja esimiestyön laatu yhteydessä työntekijäkokemuksen laatuun on linjassa aiempiin tutkimuksiin verrattuna. (mm. Morgan 2017; Paderna et al. 2020)

HR-prosesseista perehdytysprosessi ja kehittymistarpeet nousevat työntekijäkokemuksen viitekehyydessä usein esille kokemusta muokkaavina tekijöinä. (mm. Paderna et al. 2020) Viitalan (2005) mukaan perehdytys, osaamisen määrittely ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä osaamisen johtamisen työkaluja. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat toimivien HR-prosessien merkityksellisyyttä työntekijäkokemukselle. Oikein ja aktiivisesti toteutettuna ne voivat toimia työntekijäkokemuksen rakentajana sekä suunnan näyttäjänä työntekijöille, minkä vuoksi esimiehen ja HR:n saumaton yhteistyö olisikin erityisen tärkeää kokemusta rakennettaessa. Jos prosesseja ei toteuteta organisaatiossa tehokkaasti, muodostuu kokemus negatiivisemmaksi puuttuvan suunnan ja esimiestyön kautta. Jos prosessit eivät ole toimivia, alkavat ihmiset haastatteluiden perusteella oma-aloitteisesti kaipaamaan niitä työnsä tueksi.

Organisaation on tuettava esimiehiä työntekijäkokemuksen tuottajina. Merkityksellisyyden tunne on haastateltavien mukaan muodostunut työn merkityksen ja aikaan saamisen tunteen kautta. Merkitys muodostuu päivittäisen työn valmiiksi saamisesta asiakaslupauksen täyttämiseksi, mutta merkityksellisyyttä ei koeta johtamisen kautta muodostuneeksi tai sanoitetuksi teemaksi, joka tukisi merkityksellisyyden, työhyvinvoinnin tai arvostuksen tunteen muodostumista. Merkityksellisyys ei ole levinnyt työyhteisössä eikä sitä koeta identiteettiä rakentavaksi tekijäksi. Moni kohdeyrityksen haastateltava kokee turtuneensa työyhteisön tavoille. Työn merkitystä olisi pystyttävä johtamaan ja sanoittamaan. Yksilön oma kokemus mielekkyydestä ja oma osaaminen, jaettujen päämäärien vaikutus, johtaminen, visio sekä työtehtävien merkityksellisyys liittyvät kaikki merkityksellisyyden teemaan. Puutteelliseksi jäänyt johtaminen voi aiheuttaa merkityksellisyyden puutetta ihmisissä organisaatioissa. (Aaltonen et al. 2020)

Arvostuksen tunteen puuttuminen on teoriassa tunnistettu sekä organisaatioissa laajalle levinnyt ongelma, joka johtaa usein jopa yrityksestä lähtemiseen tai ainakin muista mahdollisuuksista haaveilemiseen. (Lutz 2018) Arvostuksen tunteen muodostuminen ryhmävastaavissa on erityisen tärkeässä asemassa, koska he ovat työnjohdollisessa roolissa viestien muulle työntekijäjoukolle. He tukevat ja

organisoivat koko toimipaikan toimintaa, ja osaltaan hyvin merkittävällä tavalla varmistavat asiakaslupausten onnistumista osallistamalla päivittäiseen työn organisoimiseen ja viestintään toimipaikoissa. Ryhmävastaavien voisi sanoa ikään kuin oman toimintansa kautta niin sanotusti valuttavan arvostuksen tunnetta omassa roolissaan muille työntekijöille eteenpäin esimerkiksi näyttämällä, jos arvostuksen tunne vastaa heidän oma kokemustansa työssään. Arvostuksen tunnetta haastatteluiden perusteella lisäisi kehuja ja kiitoksen saaminen työpaikalla, tavoite- ja kehityskeskusteluiden järjestäminen ja kahdenkeskinen aika esimiehen kanssa. Kokemus riittävästä koulutuksesta voi myös toimia motivaattorina yrityksessä pysymiselle. Tutkijana ajattelen, että tämä mahdollisesti voi toimia myös motivoivana tekijänä yhdessä esimiehen saumattoman tuen kanssa roolista kiinnostuneille hakeutua ryhmävastaavan tehtäviin.

Työntekijäkokemuksen muodostuminen alkaa rakentumaan jo odotuksista lähtien. Moni ei hae roolia itse ja mainitsee huomanneensa, ettei halukkaita etenijöitä rooliin tunnu löytyvän työpaikoilla. Tutkijana havainnoin myös, että roolin selkeytys ja vahvistaminen tiimin kesken sekä roolien esittely toimipaikoilla voisi auttaa selkeyttämään roolia muille toimipaikan työntekijöille ja toimia samalla vaikuttimena odotuksiin liittyen.

Ryhmävastaavilta pyydettiin haastatteluissa ideoita liittyen työjohdon palaverikäytäntöihin, tuotannon työntekijöiden äänen kuuluville tulemisen varmistamiseksi sekä koulutuspolkujen määrittelymiseksi. Ryhmävastaavat toivovat haastatteluiden perusteella koulutusta ja selkeää oman osaamisen vahvistamista paremman työntekijäkokemuksen toteutumiseksi. Yhtä todenmukaista palvelumuotoilun hyödyntämää persoonien määrittelyä ja tähän pohjautuvia koulutuspolkua ryhmävastaaville on haastateltavien mukaan vaikea luoda suoraviivaisesti ja roolille toivotaan homogeenista koulutuspolkua sen sijaan, että koulutettaisiin henkilöä vain tiettyihin työtehtäviin. Tiettyyn osaamiseen panostaminen vaikeuttaisi haastatteluiden ja ryhmävastaavien kokemuksen perusteella toimipaikkojen arjen toimintaa sijaisten vähyyden ja työpäivien monipuolisten tarpeiden vuoksi. Haastateltavat kokevat, että työtehtäviä ja osaamista on hyvä olla rajaamatta liian spesifisti tiettyihin osa-alueisiin, jotta arki voi pyöriä yllättävissäkin ja hektisissä tilanteissa tuotannossa. Truss et al. (2012) ovat todenneet toteaa, että oikealla osaamisella ja jatkuvalla kehittymisellä organisaatio kykenee vastaamaan muutoksiin kilpailutilanteissa. Suunniteltu oppimisen johtaminen luo hyötyä antaen suunnan tarvittulle osaamiselle, ja osaamiskartoitusten avulla varmistetaan onnistumista.

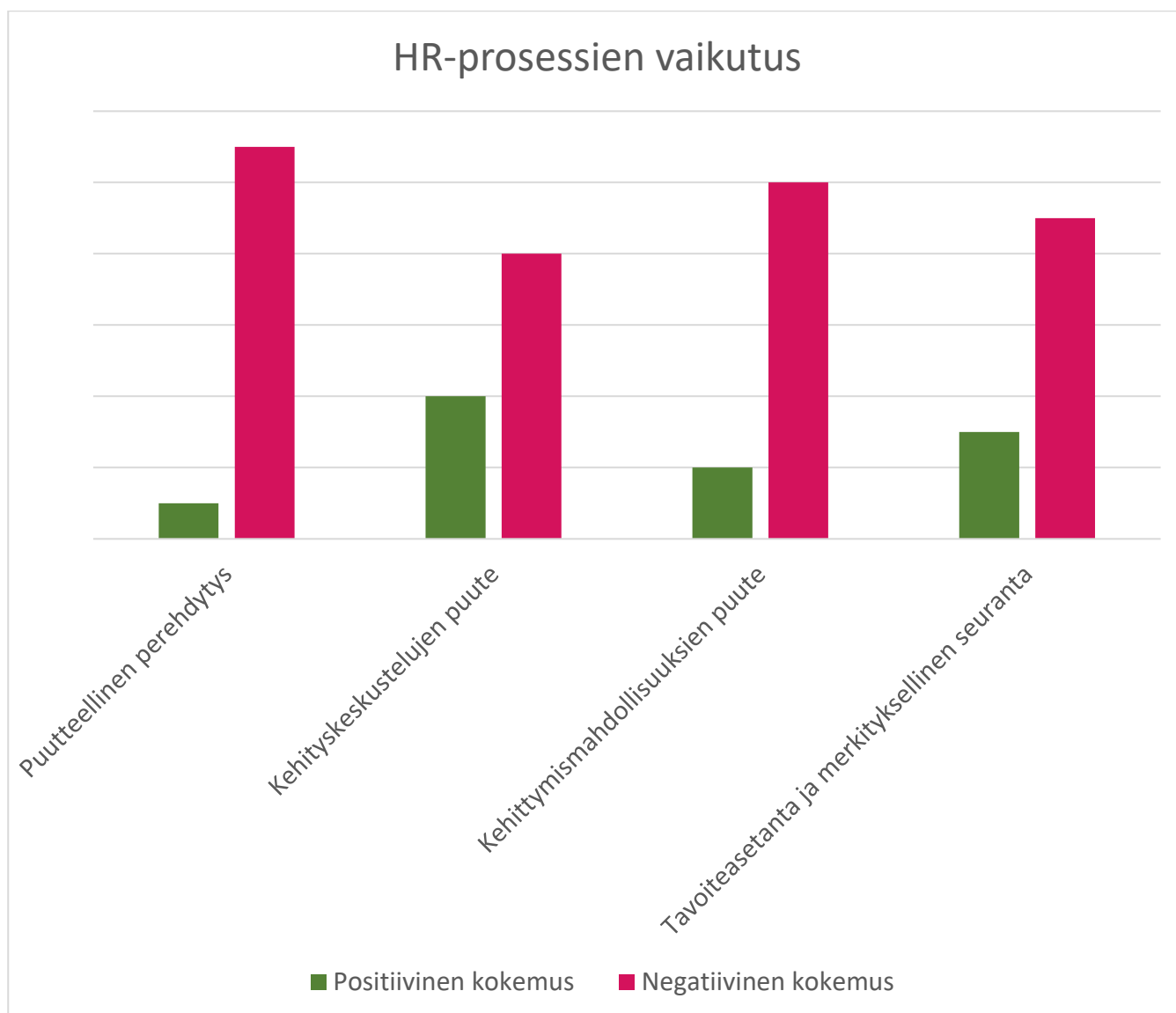
Haastatteluista kuului tarve tulla huomatuksi ja toive sille, että esimies pysähtyisi välillä kysymään, miten henkilöt jaksavat ja miten heillä henkilökohtaisella tasolla työssään menee. Kahdenkeskiset one-to-one tapaamiset työnjohdossa toimivat ehdotuksena kohdeyritykselle jaksamisen, työn selkeyden ja tuen saamisen tunteen varmistamiseksi ryhmävastaavissa. (mm. Lohr 2019)

Haastatteluissa toivotun johtamisen voisi kiteyttää sanoihin empatia ja ihmisläheisyys, aika sekä selkeys. Joustavuus, selkeä ja ihmiskeskeinen johtaminen ja oman roolin selkeys, hallittavuuden tunne omassa työssä sekä moderni, riittävä koulutus yhdistivät ihmisiä, joiden kokemus organisaatiossa oli muotoutunut positiiviseksi. Kohdeyritystä nimitettiin joustavaksi työnantajaksi ja henkilö tiesi, mitä häneltä odotetaan. Työaikojen räätälöinti oli mahdollista, työskentelyä ei hallinnut kaaoksen tunne, oma rooli koettiin selkeäksi, vapaa-aikaa pystyi yhdistämään työhön ja ylitöitä pystyi kompensoimaan tekemällä ajoittain lyhyempää päivää. Henkilöt, joilla kokemus oli muodostunut negatiiviseksi, kokivat hallitsemattomuuden tunnetta ja liiallista kuormittavuutta.

Vapaa-ajan ja työelämän yhteen sovittaminen nähdään tärkeäksi, kokemusta muokkaavaksi tekijäksi. Tilanteissa, joissa työntekijänä kokemus henkilöillä on hyvä kohdeyrityksessä, ylityötkään eivät muodostaneet niin suurta ongelmaa tai haittaa, jos joustoa löytyi muista työpäivistä. Henkilöt, joiden työntekijäkokemus oli muodostunut positiiviseksi, kertoivat jokainen kokevansa kohdeyrityksen joustavaksi työnantajaksi. Joustoa kerrottiin haastatteluiden perusteella löytyvän myös toiseen suuntaan, eli joustavuus koettiin toimivaksi silloin, kun se oli vastavuoroista molemmin puolin. Työnantajan jousaessa ja antaessa vapauksia räätälöidä omaa työaikaa halusivat myös ryhmävastaavat joustaa. Tällöin kokemus yrityksessä muodostui haastatteluiden perusteella positiiviseksi.

Osa positiivisen kokemuksen omaavista henkilöistä kertoi kuitenkin, että työnantajan yleinen asenne on epäkiinnostunut työntekijöiden perhetilanteita tai epäkunnioittava työntekijöiden vapaa-aikaa kohtaan. Näissä tilanteissa henkilöt kertoivat kuitenkin räätälöivänsä itse omaa työaikaansa tällaisesta kohdatusta asenteesta huolimatta, jolloin kokemus muodostui positiiviseksi. Hallittavuuden tunne omasta työstä muodosti työntekijöiden keskuudessa hyvää kokemusta. Haastatteluista positiivinen kokemus kohdeyrityksessä on heillä, joilla suuresta työmäärästä riippumatta rooli ja työnkuva oli kuitenkin selkeä ja työ hallittavissa. Kokemusta selkeydestä tukevat selkeät roolitukset ja ohjeet sekä näihin pohjautuvat selkeät, realistiset odotukset toimipaikassa työnjohdon kesken.

### HR-prosessien vaikutus



Kuva 9. HR-prosessien vaikutus työntekijäkokemukseen.

Kuviossa 9 on avattu HR-prosessien vaikutus kohdeyrityksen työnjohdon työntekijäkokemukselle. Perehdytyksen lisäksi kehityskeskustelut ja kehittymismahdollisuudet on tunnistettu tärkeiksi merkityksellistä kokemusta muokkaaviksi tekijöiksi. (mm. Paderna 2020). Haastatteluiden perusteella roolia tukeville koulutuksille on kova tarve ja koulutuksista ollaan hyvin kiinnostuneita. Yhden haastateltavan positiivisen kommentin lisäksi muut haastateltavat (11) eivät nähneet, että organisaatiossa olisi järjestetty tarpeeksi työnjohdon tehtäviin räätälöityjä koulutuksia eivätkä kehittymismahdollisuudet olleet selkeitä. Haastatteluiden perusteella tavoite- ja kehityskeskusteluista ei ole vielä muodostunut tapaa tai toimivaa prosessia. Haastatteluihin osallistui 12 ryhmävastaavaa, joista 9 kertoi, ettei tavoite- ja kehityskeskusteluja tai tällaisiksi mielletäviä tapaamisia ole järjestetty esimiehen

kanssa. Suurimmalla osalla kokemus oli vastaava useamman vuoden ajalta. Kahdestatoista ryhmävastaavasta kolme, joille kehityskeskusteluja oli pidetty, kokivat, etteivät keskustelut selkeyttäneet oman henkilökohtaisen työn päämääriä, vaan ne keskittyivät toimipaikan kokonaissuoriutumiseen.

Osaamisen johtaminen muodostui haastatteluiden perusteella huomattavan tärkeäksi vaikuttimeksi sille, millaiseksi kohdeyrityksessä työntekijäkokemus muodostui. Se, etteivät keskustelut olleet muodostuneet tavaksi tai vaihtoehtoisesti keskittyneet henkilökohtaiseen suoriutumiseen, yhdistyi haastatteluiden perusteella huonompaan käsitykseen kohdeyrityksen tulevaisuuden päämäärästä. Tavoitteet jäivät ikään kuin piiloon henkilökohtaisella tasolla. Myös organisaation visio yhdistyy merkityksellisyyden kautta työntekijän kokemukseen työssä. Visio, päämäärät, se mitä kohti tavoittelemme ovat kaikki avainasemassa merkityksellisyyttä tuottamassa. (Aaltonen et al. 2020) Itseensä sitovan kulttuurin työntekijät pysyvät muutoksista huolimatta keskittyneinä, sillä heidän pyrkimyksiään kordinoidaan yhteistyöhön perustuvan, rajat ylittävän tiimityön kautta, joka on linjassa jaetun tarkoituksen kautta ja jota ohjataan tavoitteiden kautta aina lopulta kohti yrityksen visiota. (Benedetto & Thompson 2013).

*”Vaikee sanoa, missä olen kahden vuoden päästä. Mikä se taso on mihin pitää pyrkiä, ei tiää millon se taso on saavutettu tai milloin se jopa on ylitetty. Vaikee nähdä missä Posti on kahden vuoden kuluttua, niin missä sit ite? Millasekskohan tää sit menee?”*

Haastatteluissa kysyttiin ryhmävastaavilta, mitä he tarvitsisivat siihen, että he näkisivät itsensä organisaatiossa vielä esimerkiksi kahdenkin vuoden kuluttua. Morganin (2017) mukaan koko työntekijäkokemuksen perusta pohjaa organisaation olemassaolon tarkoitukseen. Yrityksen pohjimmainen tarkoitus on keskeinen tekijä, jonka ympärille työntekijäkokemus ja sen osatekijät rakentuvat. Organisaatiot, joissa työntekijöiden kokemus on erinomaisella tasolla, on onnistuttu selkiyttämään organisaation tarkoitus työntekijöille tärkeällä ja heitä puhuttelevalla tavalla. Nämä organisaatiot operoivat kirkas päämäärä edellä.

Osaamisen johtaminen on yrityksen kilpailukyvyyn vahvistamista. Tämä vaatii määrittelyä, osaamista sekä arviointia. Osaamisen kehittäminen sisältyy osaamisen johtamiseen. Osaamisen kehittämiseksi nähdään esimerkiksi perehdytys, kouluttaminen, kehityskeskustelut ja työnkierto. Osaamisen johtamisen kiinnekohta on yrityksen tulevaisuuden visio eli sen tahtotila, jonne yritys pyrkii. Näillä on yhteys. Päämäärä muodostuu halutun kehittämisen kautta. (Viitala 2005)

Päämääriä selkeyttämään sekä työnjohdon motivaation tueksi suositetaan toimivia ja tehokkaita strategiaan sidottuja ja strategisesti kartoitettuja HR-prosesseja. Esimiehiä on lisäkoulutuksella tuettava näiden toteuttamisessa omissa työpaikoissaan. Prosessien tarkoituksia ja merkitystä on avattava heille uudelleen. Tavoite- ja kehityskeskustelujen järjestämiseksi on annettava esimiehille tukea, jotta käsitys keskusteluiden rakenteesta sekä tällaisten keskusteluiden järjestämisen syystä ja tavoitteista on selkeä. On tärkeää keskusteluiden onnistumiseksi tarjota tuki ja koulutusta esimiehille, kertoa miksi tällaisia keskusteluja käydään ja ohjata keskusteluja kohti henkilökohtaista suoriutumista. Keskustelut on tärkeää haastatteluiden perusteella pitää kahden kesken. On tärkeää varmistaa, että ryhmävastaavat ja esimiehet ovat yhteneväisessä käsityksessä siitä, mitä keskusteluissa on hyvä käydä läpi. Kysymysrunkoa kannattaa tarkistella ryhmävastaavan motivaatiota lisääväksi, päämääriin keskittyväksi ja kiinnittää huomiota myös roolin selkeyteen.

Haastattelijana tein tutkimusta suorittaessani havainnon, että toimipaikassa, joissa esimies ja ryhmävastaava itsenäisen osallistumisen sijaan osallistuivat koulutuksiin tai kuuntelivat online-koulutukset yhdessä, oli tuen saamisen tunne erityisen hyvällä tasolla verrattuna paikkoihin, joissa ryhmävastaava yritti itsenäisesti opetella uusia työtapoja tai järjestelmiä. Koulutuksista tuli vuorovaikutteisempia, eikä ryhmävastaavan tarvinnut painia vastausten löytämisen kanssa yksin liian pitkään. Esimerkiksi järjestelmäkoulutusten kohdalla ryhmävastaavalle muodostui tunne, että tarvittaessa tukea saisi, jos sitä tarvitsisi perustuen esimiehen oppimiseen eli osatessa samat toiminnot, kuin ryhmävastaava. Postin ollessa iso yritys ja toimintaa Suomen koko laajuudelta, tullaan tulevaisuudessakin varmasti järjestämään eri puolella Suomea istuvalle työnjohdolle etäkoulutuksia. Myös uusia järjestelmiä opetellaan usein itsenäisesti etätyöskentelynä. Tämä uusi työnjohdon yhteinen koulutustyyli voi olla toimiva tapa saada itsenäisen työn haittoja vähennettyä. Ideana on, että työjohto osaa keskenään samat asiat ja pystyy tarvittaessa avustamaan toisiaan ja tarjoamaan tukeaan jo opetteluvaiheessa.

Ihmisiä sitovat ja kiinnostavat kulttuurit keskittävät kaiken henkisen pääoman vahvaan suoriutumiseen ja arvon tuottamiseen. Yrityksissä muutos on jatkuvaa eikä mikään pysy samanlaisena. Itseensä sitovan kulttuurin työntekijät pysyvät muutoksista huolimatta keskittyneinä, sillä heidän pyrkimyksiään ohjataan tavoitteiden kautta. (Benedetto & Thompson 2013) Kehityskeskustelut ovat tärkeässä asemassa tavoiteasetannan kautta. Vaikka työntekijäkokemuksen teoria tunnistaa laajemman, elinkaariajattelua syvemmälle menevän tavan katsoa koko holistista kokemusta, nousevat haastatteluissa erilaiset HR-prosessit tärkeinä esille. Erityisesti osaamisen varmistaminen, kehittyminen ja tavoitteiden asetanta mietityttävät haastateltavia. Haastateltavat nostivat useammassa kohtaa esille osaamisen

johtamisen puutteellisuuden. Useamman haastateltavan työntekijäkokemuksen laatu perustui haastattelujen perusteella työntekijän oman osaamisen kehittämisen laatuun. Jos työntekijän kohdalla osaamista ei johdettu systemaattisesti tätä kehittämällä, kertoi haastateltava useammin oman kokemuksensa yrityksessä muotoutuneen negatiiviseksi.

Selkeä perehdytys- ja koulutussuunnitelma ryhmävastaavan roolia ajatellen lisäisi haastatteluiden perusteella pystyvyyden tunnetta. Kehittyminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeä osa työntekijäkokemusta. Jokainen työntekijä arvostaa erilaisia kehittymispolkua, mutta esimerkkeinä voidaan pitää esimerkiksi organisaation mahdollisuutta tarjota työntekijöille erilaisia koulutuksia. Oppiminen vahvistaa työntekijäkokemusta. (Morgan 2017) Moni kohdeyrityksen työntekijä kertoi haastattelussa, että seuraajia rooliin on vaikea löytää. Haastateltavat kertoivat usein seuranneensa roolissa edeltäjänä työskennellyttä henkilöä. Se, miten työntekijät havainnoivat ryhmävastaavan roolin vaatimuksia, roolin saamaa tukea ja roolin selkeyttä voi mahdollisesti olla vaikuttanut roolin houkuttelevuuteen, sillä kokemuksia tästä oli lähes jokaisella haastatellulla. Toimivilla HR-prosesseilla ja selkeillä rooleilla voitaisiin mahdollisesti yrittää vaikuttaa rooliin nousevien halukkuuteen työskennellä roolissa.

## 7.2 Johtamisen merkitys

Johtaminen on osaamisen johtamisen lisäksi merkittävä vaikutin sille, millaiseksi kokemus muodostuu. Lutzin (2018) lisäksi Juuti (2018) kertoo johdon ja työntekijöiden välisten luottamusongelmien tai keskinäisen ymmärryksen puutteen ratkaisukeinoksi käynnistää yrityksessä dialoginen kehityshanke. Tavoite- ja kehityskeskustelut tulisi käydä säännöllisin väliajoin vuosirytmien mukaan, mutta kuten moni muu ammatti, myös ryhmävastaava on töissä lähes päivittäin. Esimiehen ja ryhmävastaavan väliset kahdenkeskiset one-to-one keskustelut voisivat toimia hyvänä suunnan antajana myös näiden harvemmin pidettävien kehityskeskusteluiden lisäksi. (mm. Lohr 2019, Lutz 2018) Kohdeyritykselle suositellaankin hankkeena uudenlaista, keskustelevaa palaverikäytäntöä. Haastateltavilta kysyttiin, onko kahdenkeskisiä keskusteluja ollut tapana pitää esimiesten kanssa ja miten tällaisen tavan implementointi koettaisiin. Haastateltavista suurin osa kiinnostui käytänteestä ja kertoi, että se ajatuksena kuulostaa hyödyttävältä oman työn, onnistumisten sekä omien muutosehdotusten kannalta. Osa haastateltavista nosti esille myös toiveita koulutuksista sekä yrityksen sisällä tehtävistä toimipaikkavaihdoista. Tällaiset kahdenkeskiset keskustelut esimiehen kanssa voisivat toimia hyvänä alustana tuoda esille omia toiveita ja ehdotuksia jatkossa sekä näitä pääsisi konkreettisemmin tuomaan

esille ja työstämään. Keskustelukulttuurin uuteen tapaan liittyen moni kertoi, että tapa toisi kaivattua tukea ja päämäärätietoisuutta toimintaan. Epätietoisuus tapaan liittyen olisi haastateltavien mielessä voitettavissa hyvällä esimieskoulutuksella.

*”Se on ihan miten se asia esitetään aluks esimiehille ja alustetaan et miks tällasta lähetään tekemään.”*

Suunnan puuttuminen tai tavoitteiden epäselvyys voidaan mieltää mahdolliseksi osateemaksi juuri tavoite- ja kehityskeskusteluiden puutteelle, tai sille, ettei keskusteluja ole onnistuttu vielä sitomaan henkilöiden omaan suoriutumiseen tai onnistumisiin. Toimipaikkojen määrän ollessa suuri kohdeyrityksessä voisivat keskustelut luoda päämäärä myös niin kutsutussa etäjohtamisessa. Moni kertoi esimiestyön olevan etäjohtamista ja päivittäisen johtamisen olevan hyvin pitkälti ryhmävastaavan läsnäolon varassa toimipaikassa.

Haastatteluiden perusteella ihmisläheinen, valmentavasti konsultoiva johtaminen ja esimiehen kanssa saatava aika liittyvät johtamiseen ja sen kautta koettavaan arvostuksen tunteeseen. Kysyttäessä, mistä henkilöt voisivat saada työssään arvostuksen tunnetta, nostettiin esille yhteinen aika ja yhteiset keskustelut sekä hyvästä työstä kiittäminen ja esimiehen palaute. Tuen saamisen tarve ja jaksamisen huomioiminen, palautteen saamisen tarve, suunta omalle tekemiselle ja arvostuksen kaipuu haastateltavien puheissa kertovat tarpeesta ottaa yhteistä aikaa ryhmävastaavan ja esimiehen välille. Palkka ja palkkiot, edut ja jopa organisaatiokulttuuri, vaikuttavatkin vain keskiwerroin Lohr (2019) mukaan haluan sitoutua yritykseen. Vaikuttavimmiksi tekijöiksi hän nimeää esimieheltä saadun tuen ja kohtelun, valmentavat keskustelut sekä johtamistyylin. Hyvä esimies ja omien taitojen kehittäminen on useassa tutkimuksessa todettu kaikista tärkeimmiksi asioiksi ihmisille organisaatioissa. Uskon ja pysyvyyden tunteen valaminen tukiroolille yhdessä selkeiden ryhmävastaavaan keskittyvien tukipalaverikäytäntöjen kanssa voisivat olla keinoja toteuttaa hyvään kokemukseen ja tuen tunteeseen tarvittavia tukitoimia.

Työntekijän hyvää kokemusta johtava esimiestyö korostaa tuen saamisen tunteen tärkeyttä. (mm. Whitter 2019) Kahdenkeskinen palaverikäytäntö voisi lisätä tuen saamisen tunnetta. Kahdenkeskiset hetket olisivat haastatteluiden perusteella tapa lisätä työntekijäymmärrystä ja syventää esimiehen ja ryhmävastaavan keskusteluyhteyttä sekä selkeyttää päämääriä kohdeyrityksessä. Kahdenkeskinen palaverikäytäntö vastaisi tuen saamisen tunteen saamiseen sekä tarjoaisi myös tilaisuuden ideoida ja käydä informaalimpaa keskustelua. Osaamista, työtilannetta ja kehittymistarpeita voitaisiin tarkistella



kahdenkeskeisissä palavereissa. Kohdeyrityksessä esimies ei pysty olemaan toimipaikkojen määrästä johtuen aina paikalla, joten toimivat palaverikäytännöt, säännöt, selkeät roolit ja toimivat hr-prosessit voisivat tuoda tärkeän, tarvittavan avun niin sanottuun etäjohtamiseen. Jos esimies ei ole paikalla, toimivat prosessit voisivat haastatteluiden perusteella tuoda tukea toimipaikan työnjohdon tekemiseen sekä tätä kautta työntekijäkokemukseen.

Lutz (2018) nimeää työntekijäkokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi räätälöiden kehityspolkujen lisäksi yrityksen tukemat lisäpalvelut oman elämän hallinnoimiseksi, tunnustuksen antamisen, onnistumisten juhlimisen, kahdenkeskiset tapaamiset esimiehen kanssa sekä palautteen saamisen. Johtamisesta tulisi saada aktiivisesti palautetta, jotta työntekijäkokemus tulee kokonaisvaltaisesti esille. Kahdenkeskisten palaverien tulisi ensisijaisesti olla vapaampiluonteisempia, kuin työnjohdon aktiivisesti suorituksen seurantaan keskittyneet palaverit.

Kuten todettu, työntekijäkokemuksen kirjallisuus korostaa työntekijöiden tuntemista ja keskusteluvuuden tärkeyttä. Esimiehiä ja työntekijöitä kannustetaan kahdenkeskisiin keskusteluaikoihin, myös epävirallisiin tällaisiin. Haastatteluissa kartoitettiin osittain myös ryhmävastaavien kiinnostusta one-to-one kulttuuriin eli kahdenkeskisiin keskusteluhetkiin esimiehen kanssa. (mm. Lohr 2019; Lutz 2018) Osa tunnistaa kuulleensa kahden keskisistä tapaamisista. Osalle idea kuulostaa hyvin vieraalta, sillä sellaiseen ei ole totuttu. Osa ryhmävastaavista kuitenkin kertoo, ettei esimies huomaa, mitä tämä tarvitsisi. Heillä on myös paljon ideoita omaa työskentelyään varten ja kiinnostusta ymmärtää päämääriä tekemisessä. Työhyvinvointia ei haastateltavien mielestä ole huomioitu tarpeeksi työyhteisöissä, eikä palautetta ole totuttu antamaan. Mahdollisuutta tuen saamiselle, tunteelle, että olisi joku jolta kysyä tai aikaa ideoinnille ei kuitenkaan koeta jääneen tai että teemoihin jaksaisi pitkien päivien jälkeen enää panostaa. Palaverikäytäntö voisi muodostaa sopivan alustan kahden keskiselle keskustelulle säännöllisesti.

Olisin tutkimuksen ja haastatteluiden suorittajana ajatellut luottamuksen nousevan kohdeyrityksen haastateltaville tärkeänä teemana esille haastatteluissa. Viimeisen 20 vuoden ajan henkilöstöjohtaminen on toiminut vaikutusvaltaisena alana tutkien luottamusta organisationaalisessa kontekstissa. (Searle & Dietz 2012) Kun eräs haastateltavistani mainitsee ohimennen luottamuksen, tarkennan vielä kysymystä kuullakseni, millaiseen tahoon kohdistuvasta luottamuksesta haastateltava kertoo. Luottamus ei kohdistu varsinaisesti organisaatioon tai johtamiseen, vaan haastateltava kertoo luoton

kohdistuvan omaan osaamiseen negatiivisella tavalla. Luottamus kohdistuu omaan osaamiseen sen johtamisen ja tukemisen kautta.

Osa haastateltavista puhuu kohdeyrityksestä joustavana työnantajana. Tällaisilla henkilöillä kokemus omasta työstä on muodostunut positiivisemmaksi. Haastateltavat, jotka kokevat omassa työssään joustavuutta, ovat myös valmiita itse joustamaan. Kokemus näkyy joustavuutena puolin ja toisin.

Arvostuksen tunne ja onnistumisten juhliminen vaikuttavat työntekijän kokemukseen. Grahamin mukaan parempaa kokemusta kehitetään sekä merkkipäivien ja onnistumisten juhliminen, viestimisen ja kehittymisen että kehittymismahdollisuuksien kautta. Näihin keskittyminen luo kokemuksia, jotka takaavat hyvän työntekijäkokemuksen. (Graham 2018) Kokemukset luovat ennen kaikkea muistoja, ja näihin on tärkeää pystyä vaikuttamaan positiivisella tavalla. (Morgan 2017). Haastateltavat toivat esille haastatteluissa toiveita onnistumisten juhlimisista sekä merkkipäivien muistamisesta toimipai-koissa.

Monelle haastateltavista yhteiset hetket ja kiitoksen saaminen korostuvat tärkeinä elementteinä työpaikalla. Vaikka roolikonfliktit on tunnistettu työntekijäkokemuksen teoriassa sitä muokkaavaksi tekijäksi, nousi roolien selkeys aineistossa ennalta ajateltua isommaksi työntekijäkokemusta määrittäväksi tekijäksi. Kim et al. (2009) ja Michie (2002) ovat puhuneet johtamisen lisäksi roolikonflikteista kokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Roolikonflikti on tunnistettu stressiä työpaikalla lisääväksi ja suoriutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Kuten Kim et al. (2009) ja Michie (2002) ovat todenneet, roolikonfliktit, epäselvyydet rajoissa ja odotuksissa lisäävät stressiä työpaikoilla. Esimiehen ja työntekijän välillä olevilla odotuksilla nähdään olevan yhteys stressiin ja suoriutumiseen. Sillä, mitä esimies työntekijältä odottaa, on suuri vaikutus. Roolikonfliktien lisäksi stressiä tuovat koulutuksen puute ja työn epävarmuus. Monella haastatellulla negatiivisempi kokemus kulminoitui juuri esimiehen odotuksiin tai epäselviin roolituksiin.

Ramerman (2009) mukaan työntekijät tulisi ottaa mukaan organisaation ja työtehtävien muotoiluun. Muotoilu ei saisi olla vain ylhäältä alaspäin annettua. Autonomia on tärkeä huomioitava osa työpäivien ja työtehtävien muotoilussa. Työn räätälöintiä on tehtävä yhdessä työntekijöiden kanssa. Aloittaminen onnistuu arkipäivien kipukohtien ja toimivien käytänteiden kartoittamisella yhdessä työntekijöiden kanssa. (Sinha 2019)

Kohdeyritys voisi hyötyä roolien selkeyttämisestä tavoitteena lisätä työnjohdon työn hallittavuutta ja parempaa kokemusta. Selkeät roolit myös osaamisen suunnitellun johtamisen kanssa voisivat sitouttaa ja saada myös muita työntekijöitä kiinnostumaan roolista, jotta osajia on varmistettu myös jatkoa ajatellen. Erilaiset työpajat voisivat toimia palvelumuotoilun oppeja hyödyntäen keinona vahvistaa työnjohdon rooleja. (mukailen Florentine 2019, Juuti 18) Roolien on myös tärkeää esittäytyä työpajoilla työntekijöille selkeän kommunikaation varmistamiseksi.

### 7.3 Tutkimuksen rajoitteet

Kappaleessa 4 on käsitelty tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Luku 7.5. käy läpi tutkimuksen rajoitteet. Tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää tutkimuksen suorittamisvaiheessa työntekijäkokemuksen tutkimuksen ja kirjallisuuden tuoreutta. Aihepiirin tutkimukset ovat vielä verrattain uusia ja vertaisarvioitua tutkimusta on haasteellisempi löytää, kuin esimerkiksi johtamisen tai henkilöstöjohtamisen vuosikymmeniä kauemmas ajoittuvaa, arvioitua kirjallisuutta. Työntekijäkokemuksen käsitettä ei ole rajattu vain yhteen, selkeästi avattuun määritelmään. Tutkimuksen suorittamista varten valittiin aihepiirin uutuuteen pohjautuen sekä tietyn mallin puuttuessa induktiivinen tutkimusote. Työntekijäkokemuksen strategisen johtamisen valmista mallia ei voida esittää holistisuudesta johdun. Artikkeleissa on esimerkiksi listattu tietyn organisaation keinoja tai hyväksi kokemia tapoja, miten he johtavat työntekijöidensä kokemusta modernilla tavalla. Myös konsulttiyhtiöt ja yritysjohtajat ovat tuoneet näkemyksiään esille. Tutkielman aiheen uutuus sekä induktiivinen tutkimusote kuuluvat tutkielmassa.

Tutkimus on kuitenkin haluttu suorittaa tavoitteena löytää uudenlaisia keinoja ja käsityksiä haasteelliselle alalle. Tutkimuksen aiheen rajaukseen on käytetty aikaa teoreettisen viitekehyksen laajuuden vuoksi. Tuomi ja Sarajärvi (2009) mukaan yksi perusvaatimuksista tutkimuksen onnistumiselle on ajan varaaminen sen suorittamiselle.

Kvalitatiivinen ja induktiivinen tutkimusmenetelmä sopi tutkimuksen toteuttamiseen ja sen onnistumisen takaamiseen hyvin. Tutkimukseen osallistuneille haastatelluille henkilöille avattiin kuitenkin termien käsityksiä ennakkoon, ja keskustelu pidettiin temahaastattelulle tyypillisesti suhteellisen vapaana, jotta ihmisten aidot mielipiteet oli mahdollista saada kuuluviin. Kvalitatiivisen tutkimuksen hyötynä voidaan laajan ilmiön tutkimiselle pitää mielipiteiden ja syy-seuraussuhteiden tuleamista pa-

remmin esille. Aiheeseen syventyäkseen on perehdyttävä ihmisten tuntemuksiin, eivätkä kvantitatiiviset menetelmät tuo tällaisen ilmiön kohdalla riittävää kattavuutta työntekijäkokemukseen perehtymiseksi. Induktiivisuus eli aineistolähtöisyys mahdollisti holistisen ja tutkimusmaailmassa tuoreen aiheen tutkimisen pro gradussa, sekä sen, ettei tutkijana omat olettamukseni päässeet määrittelemään tutkimukselle tärkeitä osia. Tätä tuki myös teemahaastattelun valitseminen haastattelun muodoksi. (Hirsjärvi et al. 2004; Tuomi & Sarajärvi 2002)

Henkilökohtainen teema vaatii syvällisemmän teemahaastattelun ja luottamuksellisen tilanteen, jotta asioiden merkitykset ihmisille tulevat luotettavalla tavalla esille. Työntekijäkokemuksen idea on myös usein ymmärretty organisaation lähtökohdista rakentuvaksi kosmeettiseksi sitouttamistoimenpiteeksi. Monet työntekijäkokemuksen aihepiiriin liittyvät tekijät kuulostavat teemoina positiivisilta, mutta merkityksellisyyttä tuottavan tutkimuksen toteuttamiseksi ihmisiltä on kuultava asioiden oikeat merkitykset ja teemojen väliset suhteet. Haastattelijana tein myös paljon tarkentavia kysymyksiä. Henkilöt työskentelevät kaikki samassa roolissa, saman nimikkeen alla, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta ja työnjohdon kokemuksiin yleistettävyyttä. Universaalia aihetta tutkittaessa voidaan ajatella tulosten olevan yleistettävissä myös muille toimialoille. Haastateltavien henkilöiden määrä (12) on kuitenkin huomioitava työn yleistettävyyttä arvioitaessa.

#### **7.4 Tutkimuksen kontribuutio ja käytännön hyöty**

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli syventyä työntekijäkokemuksen aiheeseen yhdistäen henkilöstöjohtamisen, johtamisen sekä palvelumuotoilun teoriaa. Kirjallisuudessa pinnalla olevan sitoutumisen sijaan tutkimuksen huomio vietiin asioihin, jotka luovat merkityksen tuntua työntekijälle ja vaikuttavat henkilöiden työntekijäkokemuksiin jo ennen sitoutumisen syntymistä. Tutkimus haluaa ottaa kantaa työntekijäkokemuksen käsitteeseen. Tutkimuksen logistiikka-alalta kerätyn aineiston ja kirjallisuuden perusteella nimetään työntekijäkokemuksen käsite seuraavanlaisesti:

*”Työntekijäkokemus on työntekijäymmärryksen ja vuorovaikutuksen kautta muodostuva holistinen kokemus, jota rakentavat kaikki ne oman kehittymisen, esimiehen sekä henkilöstöjohtamisen mahdollistamat hetket organisaatioissa, jotka ennen sitoutumista itselle merkityksellisiksi koetaan.”*

Työntekijäymmärrys nousee tässä henkilökohtaisen kokemuksen tutkimuksessa keskiöön, jota voidaan myös kirjallisuuteen peilaten käyttää lähtökohtana työntekijäkokemukselle muille toimialoille laajennettaessa. Tutkimus yhdistää eri tutkimusalojen teoriaa mahdollistaen laajan näkökulman työntekijälähtöisyyteen. Lisäksi induktiivinen tutkimusmenetelmä tuo tutkimukselle uutuusarvoa erityisesti roolien ja osaamisen johtamisen löydösten kautta. Tutkimus ottaa kantaa myös työntekijäkokemuksen käsitteeseen ja sitoutumiseen keskittyvään kirjallisuuteen, jolla saadaan syvennettyä näkökulmaa työntekijälähtöiseksi. Aineiston perusteella työntekijäkokemusta rakentavat tekijät on nimetty kuviossa 10.



Kuva 10. Työntekijäkokemuksen kehikko.

Kuvio 10 avaa työntekijäkokemuksen muodostumista. Merkityksellisyden tunne kehikon keskellä muodostaa tärkeän osan kokemuksesta kietoen kaikki työntekijälle merkitykselliset tekijät sekä suuntaaviivat yhteen. Tekeminen ja kokemukset kulminoituvat usein merkitykselliseen työhön. Haastattelussa nimettiin suurimmiksi vaikuttimiksi omalle kokemukselle roolien selkeys, erilaiset HR-prosesit ja johtamisen sekä esimiestyön merkityksellisyys. Suurin vaikutus sille, millaiseksi henkilöiden työntekijäkokemus muodostuu haastatteluiden perusteella, liittyi osaamisen johtamiseen sekä roolien selkeyteen omassa toimipaikassa. Muita asioita ei nimetty läheskään niin merkityksellisiksi, kuin roolien selkeys, osaamisen johtaminen ja esimieheltä saatu tuki. Osaamisen johtamisen laatu korreloi henkilön työntekijäkokemuksen kanssa, sillä se vaikuttaa kaikessa laajuudessaan perehdytyksestä alkaen päämäärien selkeyteen, tavoitteisiin sekä kehittymismahdollisuuksiin.

HR-prosesseista haastatteluissa tärkeimmäksi nimettiin osaamisen johtaminen. Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, kehittymismahdollisuudet, sekä osaamisen varmistaminen muodostivat puutteelliseksi jääneinä selkärangan koko henkilön työntekijäkokemukselle. Aikoinaan koettu perehdytyksen puute sekä prosesseja tasalaatuisesti toteuttava esimiestyö nousivat esille keskusteluissa, mutta kehittymismahdollisuuksien sekä tavoitteiden merkitys korostuivat näiden liittyessä vahvasti tähänhetkeen työhön jo työsuhteessa olevilla henkilöillä. HR-prosessien tärkeys korostui haastatteluissa tuoden esille kohdeyrityksen prosessien kehityskohdat. Esimiestyö on tärkeä osa työntekijäkokemusta arjessa muokatessa. Kohdeyrityksen esimiesten ja henkilöstöosaston olisi tehtävä saumatonta yhteistyötä ja valjastettava organisaatio mukaan tarjoamaan esimielelle tukea ja koulutusta paremman työntekijäkokemuksen tarjoamiseksi.

Kirjallisuus on tätä tutkimusta tehdessä sitoutumiseen ja sitouttamiseen keskittynyttä, vaikka työsuhteet ovat muuttuneet ja osittain pysyvästi lyhentyneet. Sitouttamisajattelun ja aikamääreisiin keskittyvien huomioiden sijaan tutkijana nousee mieleen, voisiko ajattelua kääntää yksittäisistä sitouttamisaktiviteeteistä esimiestyöhön päin niin, että siitä ajasta, joka yrityksessä työsuhteen kestosta riippumatta vietetään, mahdollistettaisiin ihmisille mahdollisimman hyvä ja arvostava esimiestyön ja vuorovaikutuksen kautta. Työntekijä huomioimalla on mahdollista tähän asti tuotetun tutkimuksen mukaan päästä tehokkuuteen ja parempaan palvelutasoon, vaikka työsuhteiden muodot eivät enää ole vakioita.

Tärkeäksi positiivista kokemusta lisääviksi tekijöiksi organisaation ja johtamisen näkökulmasta nousi HR-prosessien lisäksi roolien räätälöiminen ja roolikonfliktien puute, työelämän joustavuus, osallistaminen, sekä merkityksen ja osaamisen sekä tavoitteiden selkeyttäminen. Tutkimus onnistui löytämään aineiston avulla merkittävän yhteyden roolien selkeydestä sekä osaamisen onnistuneesta johtamisesta työntekijän positiiviseen kokemukseen. Rooliyhteys tuli esille tässä tutkimuksessa selkeämmin, kuin mitä kirjallisuudesta pystyi päättelemään. Kokemus muovautuu omien odotusten kautta yhdistyen päämäärän ja osaamisen johtamiseen omaa työarkea määrittävien tekijöiden kautta. Lopulta se kiteytyy merkityksellisyyteen, jota tukee laaja kokemusajattelu ja selkeät päämäärät organisaatiossa ja johtamisessa työntekijäymmärrystä hyödyntäen. Työntekijän arki kulminoituu haastatteluiden perusteella kuitenkin prosessien lisäksi hyvin pitkälti siihen, millaista johtamista tämä kohtaa. HR- yksikön ja esimiesten yhteistyö on tärkeässä asemassa, eli myöskään esimiestyön merkitystä ei

voi kiistää. Tämän tutkimuksen perusteella mittaamista ei myöskään pidä unohtaa, vaan sitä tulisi vahvistaa kokemusta onnistuneesti monitoroidakseen.

Omaan osaamiseen ja kehittymiseen vaikuttavat prosessit muodostavat tärkeän osan kokemusta yhdessä roolien selkeyden kanssa. Kokemukseen osaamisesta vaikutetaan perehdytyksestä alkaen ja kehittymistä tukevat prosessit kulkevat rinnalla koko kokemusmatkan ajan organisaatiossa. Esimiehen valmentavalla johtamisella ja työntekijään kohdistuvilla odotuksilla vaikutetaan myös arkikokemukseen työntekijän omien odotusten lisäksi. Roolikonfliktit muodostuvat tärkeäksi osaksi kokemuksen osatekijänä, eli konfliktien tai epäselvyyksien ilmetessä kokemus kehittyy negatiivisemmaksi. Positiivista kokemusta luotaessa on roolit otettava tarkasteluun osaamisen johtamisen ja tehokkaiden prosessien kautta. Kokemuksen toteuttaminen vaatii yhteistyötä organisaatiossa eri osastojen ihmisten välille.

Käytännön ehdotuksiksi on koottu kohdeorganisaatioille listaus toimenpiteistä, joita tämän tutkimuksen perusteella suositellaan hyödynnettävän yrityksessä osana jatkon kehityssuunnitelmaa.

### Käytännön ehdotukset

Perehdytys- ja koulutussuunnitelman laatiminen. Riittävä osaaminen ja kehittyminen kehittää työntekijän kokemusta. Ryhmävastaavan perehdytys- ja kehityspolun räätälöiminen yhdessä ryhmävastaavien kanssa antaisi mahdollisuuksia työntekijäymmärryksen kautta räätälöidylle koulutuspolulle. Tarpeita olisi tärkeää määrittää yhdessä HR:n, johdon sekä ryhmävastaavien kanssa, jotta strategiset osaamistarpeet saadaan huomioitua. Haastateltavat kertovat toiveesta esimerkiksi talouskoulutuksiin ja liiketaloudellisen osaamisen vahvistamiseen, raportointikoulutuksille sekä henkilöstön johtamisen koulutuksille.

Työntekijäkokemuksesta organisaation yhteinen asia. Työntekijäkokemuksen tulisi olla strategista ja siihen vaikuttamisen koko organisaation yhteistä tekemistä. Kokemuksen ollessa hyvin laaja teema, kohdeyritykselle suositellaan johtoryhmässä tehtävää kartoitusta työntekijäkokemuksesta. Ehdotuksena on, että tuotannon johtoryhmä kartoittaisi yhdessä, mitä heille tarkoittaa strateginen ja hyvä työntekijäkokemus tuotannossa, miten he osallistuvat arvostuksen tunteen luomiseen ja mitä kohtia he toimipaikoissa tunnistavat puutteellisiksi tai toimiviksi, jotta myös esimiesten koulutuksia olisi mahdollista räätälöidä tämän mukaisesti. Kartoitus toteutetaan osana johtoryhmän työskentelyä.

Viime kädessä kaikki luovat työntekijäkokemusta toiminnallaan. Esimiehiä ja ryhmävastaavia on koulutuksilla tuettava johtoryhmän kanssa samaan suuntaan ja samaan ymmärrykseen työntekijäkokemuksesta.

Tulevien osaajien varmistaminen roolien selkeyden, perehdytyksen tasalaatuisuuden tarkastelun sekä koulutusten kautta.

Perehdytys nousee kysymykseksi roolikonfliktin sekä yleisen työntekijäkokemuksen osalta. Moni havainnoi työpaikassaan ryhmävastaavan työskentelyä ja puutteellinen koulutus, perehdytys ja saatu tuki voivat vaikuttaa osaajien halukkuuteen nousta rooliin sekä pysyä siinä, jos tärkeät prosessit eivät ole tasalaatuisia tai niihin ei ole systemaattisesti paneuduttu niihin sitoutuen. Roolien selkeys vaikuttavana tekijänä on mainittu osana tulevien osaajien varmistamista. Koulutuksia käsitellään seuraavassa kohdassa.

Yhtenäinen koulutussuunnitelma ja osaamisen strateginen johtaminen. Esimiehen tarjoama tuki on avainasemassa ryhmävastaavan työskentelyssä. Ryhmävastaavien ja esimiesten tulisi toteuttaa ja johtaa toimintaa yhtenevää linjaa noudattaen. Ryhmävastaavien tulisi työn luonteen vuoksi osallistua samoihin koulutuksiin, joihin esimies osallistuu. Osaamisen ja tuen saamisen varmistamiseksi tämän tutkimuksen kehitysehdotuksena on myös harkita kohdeyrityksessä työnjohdon osallistumista koulutuksiin niin, että koko työnjohto joko suorittaa keskenään samat koulutukset, tai osallistuu tarjottaviin koulutuksiin yhdessä. Ehdotuksen perusteluna on haastatteluista noussut havainto siitä, että toimipaikoissa, joissa esimies ja ryhmävastaava osasivat samat koulutetut toimintatavat ja järjestelmät, tekivät aikaa koulutuksille, sekä itsenäisen osallistumisen sijaan myös kuuntelivat organisaation tarjoamat online- koulutukset yhdessä, oli avun kysyminen sekä tuen saamisen tunne paremmalla tasolla kuin paikoissa, joissa ryhmävastaava yritti itsekseen opetella uusia työtapoja tai järjestelmiä kiireisen työn lomassa.

Tavoite- ja kehityskeskustelujen vahvistaminen. Päämäärät ovat tärkeä suunnan näyttäjä omalle tekemiselle. Pitkällä aikavälillä ne ovat tärkeä osa oman työn merkityksellisyyden tunnetta, visiökäsitystä ja organisaatioon sitoutumista toimien osana osaamisen tehokasta johtamista. Paremman työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi, kohdeyrityksessä tulisi sitoutua kehityskeskusteluihin ja niiden pitämisestä tulisi sopia jo vuoden alussa. Kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää ryhmävastaaville henkilökohtaisiin tavoitteisiin keskittyen joka vuosi. Keskustelurungon tarkistelu ja tarkoituksen avaa-



minen esimiehille. Keskusteluihin on tavoitteena saada mukaan keskustelua ryhmävastaavan koulutustarpeista, osaamisesta, roolin olemassaolon tarkoituksesta ja siitä, miten ryhmävastaava näkee oman jatkonsa. Roolipolut, kehityspolut sekä koulutustarpeet voidaan ottaa keskustelujen tueksi. Työntekijöiden kanssa on käytävä päiviä määrittävät hetket läpi ja luotava kehittymistä tukeva ymmärrys.

#### Työntekijäkokemuksen mittaamisen vahvistaminen ja henkilöstökyselyn aktiivinen hyödyntäminen.

Henkilöstökyselyn käytön vahvistaminen toimipaikoissa mahdollistaisi selkeämmän työntekijäkokemuksen mittaamisen organisaatiossa. Kyselyllä on tärkeä osa työntekijäkokemuksen mittaamisessa, jotta henkilöstöä voidaan kuulla ja heille voidaan antaa vaikuttamismahdollisuus kokemustensa kautta. Henkilöstökyselyn uudelleen brändäystä on tarvittaessa harkittava, jotta luottamus kyselyihin paranee. Jotta työntekijäkokemusta voidaan johtaa, olisi sitä pystyttävä mittaamaan kattavalla vastausprosentilla ja myös viestimään henkilöstölle kyselyn vaikutuksista, jottei kysely menetä merkitystään. Työntekijöissä ja esimiehissä on esimieskoulutuksen avulla lisättävä luottamusta kyselyyn ja esimiehiä tuettava sen aktiiviseen hyödyntämiseen toimipaikoissa. Kun vastauksia käydään henkilöstön kanssa säännöllisesti osallistavalla tavalla läpi, voidaan mielipiteitä mahdollisesti kääntää sitä kohti, että vastaamisella on vaikutusta ja merkitystä. Kyselyä olisi hyvä tarkastella merkityksellisen mittaamisen kannalta miettien, onko nykyinen käytössä oleva kysely se, jonka kanssa halutaan jatkaa ja pohtia esimiesten koulutus kyselyn jatkotyöstöä varten. Esimiehille on tarjottava tukea henkilöstökyselyn hyödyntämiseen nykyisen käytännön sijaan. Pitkällä aikavälillä henkilöstökyselyn tulokset on kannattavaa nostaa osaksi mittaristoja.

#### Ydintiimin roolien vahvistaminen ja selkeyttäminen.

Toimipaikkakohtainen roolien selkeytys työnjohdon kesken voi haastatteluiden perusteella tukea parempaa työntekijäkokemusta selkeyden kautta. Roolikuvaukset olisi hyvä päivittää ja tuoda näkyviksi toimipaikoissa. Haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijäkokemus oli hyvällä tasolla henkilöillä, joille roolit olivat selkeämmät työnjohdon keskuudessa, kuin henkilöillä, joille ydintiimin roolit kaipaisivat vahvistamista ja selkeytystä. Työnjohdon ja ydintiimin roolikuvauksien selkeyttäminen on mahdollista toteuttaa esimerkiksi työpajojen tai muun osallistavan tekemisen kautta. Roolien uudelleen avaaminen, selkeyttäminen ja esittäytyminen toimipaikoissa poistaisi epäselvyyksiä, päällekkäisyyksiä ja selkeyttäisi tiedonkulkua, jolloin toimipaikassa olisi selkeästi tiedossa, kuka vastaa mistäkin. Tällä mahdollistetaan työn selkeämpi koordointi. Selkeä vastuujako ja siitä tiedottaminen mahdollistaa

selkeyttä tekemiseen ja myös parempaa työrauhaa ja työtuloksia. On hyvä huomioida myös toimipaikan sisäinen dynamiikka ja koko ydintiimi. Vaikka ryhmävastaavan ja esimiehen roolit olisivat olleet haastateltaville selkeitä, ydintiimiin lisäksi mielletävän työpaikkakouluttajan tärkeä rooli oli jäänyt epäselväksi. Ryhmävastaavilla oli myös kokemusta siitä, että moni ei toimipaikoissa tiedä, mitä ryhmävastaava tekee. Roolit on tehtävä näkyväksi, jotta työ näyttäytyy myös työntekijöille selkeänä. Roolista mahdollisesti myös tulevaisuudessa kiinnostuneet tietäisivät näin ollen, mitä ryhmävastaavat tekevät ja heille voisi muodostua odotuksia roolista, joka kirjallisuuden mukaan rakentaa työntekijäkokemusta jo ennen roolissa työskentelyä. Roolien esittäytymistä käsitellään seuraavassa.

Työnjohdon roolien esittäytyminen toimipaikkatasolla. Roolin selkeytys ja roolien esittely toimipaikassa yhdessä muiden toimien kanssa sekä parantavat toimipaikan sisäistä koordinoitua, että mahdollisesti lisäävät arvostusta ryhmävastaavien työskentelyä kohtaan. Moni haastateltava kokee roolin epäselkeäksi tai työtehtävät ja niiden koordinoimisen vakiintumattomiksi. Odotuksia roolia kohtaan ei monelle ole kerennyt muodostua eikä tehtävää ole itse haettu oma-aloitteisesti. Selkeyttäminen on tärkeää myös toimipaikan sisäisen viestimisen kautta, jotta ihmiset tietävät kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa ja voisivat myös ymmärtää ryhmävastaavien työn sisältöä sekä itsenäistä työskentelyä vaativia tilanteita paremmin. Nämä toimet voivat toimia myös motivaattoreina ja lisätä kiinnostusta ryhmävastaavan roolia kohtaan sellaisissa työntekijöissä, jotka haluaisivat ryhmävastaavan rooliin nousta. On hyvä luoda roolista sekä kehityksestä mahdollisimman selkeää kuvaa, jotta sekä siinä työskentelevät, muut työntekijät että mahdolliset uudet ryhmävastaavan roolista kiinnostuneet voivat perustaa mielipiteitä totuudenmukaisiin odotuksiin nojaten ja jotta työn koordinointi selkeytyy sekä tulee myös näkyväksi muille työntekijöille toimipaikassa.

Työnjohdon johtamiskulttuurin vahvistaminen ja esimiesten kouluttaminen eli ryhmävastaavien koulutusten lisäksi esimiesten johtamisen kehittäminen erityisesti valmentavan johtamisen koulutuksilla, mentoroinnilla, ja parhaiden oppien jakamisella. Suosituksena kehittää koulutussuunnitelma esimiehille valmentavasta johtamistyylistä, henkilöstökyselyn käytön vahvistamisesta, one-to-one kulttuurin aloittamisen tuesta sekä tavoite- ja kehityskeskusteluiden merkityksellisestä pitämisestä. Olisi tärkeää herättää mentoroinnin ja koulutusten avulla keskustelua ja haluttua vuorovaikutusta työnjohdossa, onnistumisista esimiestyössä, tuoda esille kokemuksia tavoitteiden tärkeydestä sekä merkityksellisestä työstä ja esimiehen roolista tässä. Esimiestyöllä ja sillä, millaista johtamista ryhmävastaava kohtaa, on suuri vaikutus hänen työntekijäkokemukseensa.

Työnjohdon one-to-one palaverikulttuuri. Osalla haastateltavista oli havaittavissa kokemusta puutteellisesta esimiehen tuesta tai kahdenkeskeisestä ajasta tämän kanssa. Haastateltavista suurin osa kiinnostui käytänteestä ja kertoi, että se ajatuksena kuulostaa hyödyttävältä oman työn, onnistumisten sekä omien muutosehdotusten kannalta. Osa haastateltavista nosti esille myös erilaisia toiveita liittyen esimerkiksi työkiertoon tai koulutuksiin, jotka kuuluvat osaamisen kehittämisen keinoihin. Tällaiset keskustelut esimiehen kanssa eli ryhmävastaavaan keskittyvä palaverikäytäntö voisi toimia alustana tuoda esille omia toiveita ja ehdotuksia jatkossa sekä näitä pääsisi konkreettisemmin tuomaan esille ja työstämään yhdessä esimiehen kanssa. Esimiehille on avattava palavereiden tarkoitus ja tarjottava koulutusta ja tukea merkityksellisten keskusteluiden pitämiseen. Palaverit räätälöidään tuotannon rytmiiin sopiviksi. Omien työntekijöiden tunteminen eli työntekijäymmärrys voi vahvistua kahdenkeskisen palaverikäytännön avulla esimiehen ja ryhmävastaavan välillä. Tutkimuksen ehdotuksena on lanseerata kohdeyrityksessä pilotti palaverikäytännöstä muutamaan toimipaikkaan.

Työpajat työn suunnittelun ja ideoiden jalkauttamisen tukena. Työpajoilla olisi roolien selkeyttämisen lisäksi mahdollista vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja työntekijäymmärrykseen. Tärkeää olisi yrityksissä kääntää kulmaa työntekijöiden arjessa, päätöksissä ja muutoksissa työntekijään. Työpajojen järjestämisen käytäntöä olisi suositeltavaa vahvistaa alueellisesti. Työpajoihin tulisi osallistaa entistä laajemmin työnjohtoa sekä ihmisiä erityisesti prosessijohtamisen puolelta, jotta ideoita on mahdollista tehokkaasti ja poikkitieteellisesti sparrata läpi. Teknologia mahdollistaa työpajat myös etätoetusmuodoilla järjestettäväksi, jolloin maantieteellinen jakautuminen ei muodosta ongelmaa. Työntekijöiltä kysymisen ja heidän ymmärtämisensä tulisi tuotannollisen työn osajina olla uusi vakio yrityksessä. Työntekijöiltä aidosti kysymistä sekä avointa keskustelua kaivataan yrityksessä haastatteluiden perusteella, ja usein jo kysyminen sekä aito kuunteleminen on haastatteluiden perusteella vähentänyt muutoksiin liittyvää vastarintaa. Palvelumuotoilu antaa työkaluja esimerkiksi karttojen hyödyntämisen kautta. Työpajoja on mahdollista hyödyntää myös yhteisen vision kirkastamiseksi. Työpajoilla olisi mahdollisuus vaikuttaa osallistamisen kautta työnjohdon ja työntekijöiden motivaatioon. Vuorovaikutuksen lisäämiseksi, kohdeyrityksessä voitaisiin miettiä, onko tiettyjen roolien mahdollista keskustella muutoksista ja työtavoista työtä tekevien kanssa. Vuorovaikutuksessa voitaisiin saada ennakkotietoa tai vahvistusta kehitysideoille sekä avata näitä työntekijöille yhteisymmärryksessä jo etukäteen. Tämä voisi myös hyödyttää ryhmävastaavien työtä muutoksista muulle työyhteisölle viestiessä.

Työntekijäkokemukseen vaikuttavan työsuhteen elinkaaren palauteprosessit. Työntekijäkokemuksen mittaaminen ja palautteen kysyminen mahdollistaa kokemuksen johtamisen. Strukturoitu palautteen kerääminen erityisesti perehdytyksestä sekä exit- haastatteluista: prosessin uudelleen tarkastelu ja laajennus ympäri tuotantoa, sillä ovat todettuja, tärkeitä osia työntekijäkokemukselle. Myös henkilöitä, jotka ovat työsuhteessa ja päättäneet jäädä yritykseen erityisesti tuotannollisiin rooleihin ja työnjohtoon, suositellaan haastateltavaksi säännöllisin väliajoin, jotta reaaliaikaiset kipupisteet työssä tulevat kuulluiksi. Exit- vaihe on perehdytyksen ja on-boarding- vaiheen lisäksi yksi tärkeimpiä prosesseja ja tästä tulisi kerätä palautetta tulevien kokemusten muokkaamiseksi.

Kuukausipalaverin lanseeraaminen palautteen antamiseksi ja onnistumisten juhlimiseksi. Palautteen antamisen prosessi puolin ja toisin, johon voi yhdistää epäviralliset työnjohdon palaverit. Toimipaikoissa mietitään, millainen rytmi omaan tuotannon tekemiseen sopii. Ehdotuksena on ottaa kerran kuukaudessa onnistumisten juhliminen ja palautteen anto ydintiimin kesken keskittyen henkilökohdaisiin onnistumisiin ja erinäisten mittareiden ulkopuoliseen keskusteluun. Vaihtoehtoisesti viikkopalaverin korvaaminen kuukausipalaverilla voisi olla eräs keino tehdä uudelle palaverimallille aikaa työnjohdon viikkoaikatauluun merkityksellisellä tavalla. Tavoitteena on luoda pidennetystä viikkopalaverista tai kuukausipalaverista merkityksellinen yhteinen hetki, jossa yhteisiä onnistumisia nostetaan esille vapaan keskustelun tai kehittymisen pohtimisen kautta. Palaveriin on mahdollista liittää käytänteitä esimerkiksi viikkorytmiin sopivalla tavalla onnistumisten juhlimiseen ja huomioimiseen liittyen osana ydintiimin tiimiyttämistä.

Työntekijäkokemuksen kehittämisestä palkitseminen. Osana strategisen työntekijäkokemuksen laadukkuutta ja toteutumista, kohdeyrityksessä suositetaan mietittäväksi, millaisiin työntekijäkokemusta muokkaaviin hetkiin palkitsemista suunnataan. Yrityksessä olisi hyvä pohtia, palkitaanko työnjohtoa tehokkuuden lisäksi hyvästä työtoveruudesta tai arjen pienistä, mutta merkitsevistä teoista, joilla olisi haastatteluiden perusteella suora vaikutus myös työnjohdon ja koko toimipaikan keskinäisiin suhteisiin. Sillä, palkitaanko työnjohtoa puhtaasti tehokkuudesta vai myös puhtaasti muita kannustavasta, hyvästä toiminnasta voi olla merkitys organisaatiossa kokemusta systemaattisesti kehitettäessä toimipaikkojen hyväksi.

Työnjohdon verkoston vuorovaikutuksellisuus. Ryhmävastaavilla on oma verkosto, jonka vuorovaikutuksellistaminen voisi tuoda tarvittavaa tukea työhön työkalvereilta. Haastatteluvastaukset ja teo-

rian näkökulmat vuorovaikutuksesta tukevat ryhmävastaavaverkoston jatkokehittämistä vuorovaikutuksellistamisen osalta. Valmiin informaatiokanavan sijaan työntekijät olisi yhteistyön lisäämiseksi tuotava keskustelemaan keskenään ja suunnitella verkostoon malli, jossa ongelmat ja ratkaisut tuodaan näkyväksi osaksi keskustelua. Johdon vuorovaikutusta on mahdollista lisätä verkoston avulla osallistamalla kohdeyrityksen johtoa ja muita rooleja esimerkiksi tuomalla heitä mukaan verkostoon kertomaan, miten organisaation kehityskohteisiin ja esille tuotuihin asioihin on reagoitu. Verkostoa voisi hyödyntää ryhmävastaavien koulutustarpeiden kartoittamiseen, koulutusten pitämiseen, ideoimiseen kannustamiseen, sparrailuun ja vertaistuen saamiseen. Näillä asioilla voidaan arvella olevan hyötyä sellaisten ryhmävastaavien kohdalla, jotka kaipaavat työhönsä lisätukea. Esimiehen tarjoamaa tukea tai kahdenkeskeistä esimiehen ja työntekijän välistä aikaa verkostolla ei kuitenkaan voida korvata.

## 7.5 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Työntekijäkokemuksen rakentuminen ja sen taustalla oleva teoria on verrattain hyvin uutta erityisesti palvelumuotoilun oppeja henkilöstöjohtamiseen lainattaessa. Aihe tuottaa monia jatkotutkimusaiheita. Työntekijäkokemuksen käsite vaatii moninaisuutensa vuoksi selkiyttämistä, johon tutkimus ottaa kantaa. Jatkotutkimusaiheena voidaan pitää työntekijäkokemuksen käsitteen rajaamisen jatkamista sekä toimialakohtaista syventymistä työntekijäymmärrykseen. Työntekijälle merkitykselliset ja merkitsevät hetket vaihtelevat usein työn luonteen ja yrityksen mukaan. Kokemuksen muodostumisesta asiantuntijatyössä sekä tuotannollisessa työssä vertailemassa olisi mahdollista saada selkeyttä merkityksellisiin hetkiin ja mahdollisesti tätä kautta räätälöidä työsuhteen elinkareen merkitseviin hetkiin vaikuttavia prosesseja henkilökohtaisemmaksi. Sitoutumisen teeman dominoidessa tämänhetkistä keskustelua, toisi jatkotutkimus tarvittavaa syvyyttä kokonaiskokemuksen muodostumiseen työntekijöiden keskuudessa. Olisi hyödyllistä sitoutumisen teeman kääntää tutkimusta työntekijän kokemusta alkumetreillä muokkaaviin tekijöihin ennen sitoutumiseen, eli lopputulokseen keskittymistä. Jatkotutkimusaiheena voidaan pitää myös laajennetun työsuhteen elinkaaren vaikuttavuuden tutkimusta perinteisen HR-tutkimuksen sijaan, jossa elinkaaren vaikutukset voisivat saada näkyvyyttä työntekijäkokemusta muokkaavassa kontekstissa. Merkityksellisyyttä rakentavat konkreettiset keinot ja rakentuminen myös johtamisen kautta etsivät vielä vastauksia. Laajan aihepiirin lisätutkimus hyödyttäisi kilpailuilla aloilla toimivia yrityksiä kilpailutilanteisiin vastaamisessa.

Jatkotutkimusaiheita on runsaasti, sillä työntekijäkokemuksen teoria on hyvin laaja-alainen ja sille on käsitteellisesti muodostunut useita, laajoja merkityksiä. Hyvän kokemuksen muodostumisen tutkiminen voi muodostaa jatkotutkimusaiheita laajemminkin, sillä käsite on vielä hyvin moninainen ja aihe suhteellisen tuore. Yritykset toteuttavat työntekijäkokemukseen vaikuttavia lukuisia prosesseja hyvin eri sitoutumisasteella. Jatkotutkimusaiheena voidaan pitää työntekijäkokemuksen merkityksellistä mittaamista. Tutkimusta kannattaa laajentaa sen uutuusarvon vuoksi. Jatkotutkimuksella saadaan syvällisempää ymmärrystä työntekijöille merkityksellisistä keinoista johtaa kokemusta strategisesti organisaationäkökulman sijaan työntekijälähtöisesti. Holistinen ja osittain hyvin psykologinenkin teema vaatii mainittujen ehdotusten lisäksi myös syvempää eri tieteenalojen yhdistämistä jatkotutkimuksessa. Tutkimusala voisi hyötyä tiedosta, millä keinoin koko organisaatio saadaan innostettua mukaan strategisen työntekijäkokemuksen muokkaamiseen. Tarvitaan myös laajemmin uusia näkemyksiä siitä, millaisilla keinoilla se onnistuu ihmisille motivoivalla ja merkittävällä tavalla niin, että positiivinen vaikutus säilyy organisaatiossa. Kohdeyritys voisi myös hyötyä jatkotutkimuksesta, jossa HR-prosessien tehokkuutta ja niiden vaikutusta työntekijöiden kokemukseen mitataan kehittämisen ja uudelleentarkistelun jälkeen. Tämä tutkimus keskittyi työnjohdollisessa roolissa työskenteleviin henkilöihin. Tutkimusta onkin myös mahdollista laajentaa eri toimialoille tuotannollista työtä tekeviin työntekijöihin esimiestyön laadun vaikutuksiin ja työntekijäkokemukseen liittyen.

## 8 LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020) *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent.

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673–704.

Arnold, J. (2018) Creating an optimal Employee Experience. *HR Magazine* (Alexandria, Va.). 63 (5), 76–81.

Bach, O. (2019) The why, how, and what of employee experience design. Haettu 15.10.2020. Saatavilla: <https://www.managementkits.com/blog/2019/4/8/the-why-how-and-what-of-employee-experience-design>

Baguley, D. (2007) Wellbeing at work. *Management Today*, 35, 12-16.

Becker, K. & Bish, A. (2017) Management development experiences and expectations: informal vs. formal learning. *Education + Training*, 59: 6, pp. 565–578.

Benedetto, R. L. & Thompson, K. R. (2013) ‘Creating an Optimal Culture: The Emergence of the Entangled Organization’, *Employment Relations Today* (Wiley), 39(4), pp. 13–19.

Bersin, J. (2018) The employee experience: It’s far bigger than HR. *HRNews*. Society for Human Resource Management, 2018.

Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melian, V. (2017) Improving the Employee Experience: Culture, engagement and beyond. 2017 Global Human Capital Trends. Deloitte. Haettu 20.11.2020. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Cattermole, G. (2019) Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR review*. 18 (6), 258–262.

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.

Dahling, J., Taylor, S., Chau, S., & Dwight, S. (2016) Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel Psychology*, 69(4), 863–894.

- Deloitte (2019) From employee experience to human experience: Putting meaning back into work. 2019 Global Human Capital Trends. Haettu 13.10.2020. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Fambition (2019) Opas työntekijäkokemukseen. Haettu 10.09.2020. Saatavilla: <https://www.fambition.fi/wp-content/uploads/2019/10/Fambition-opas-tyontekijakokemukseen-web.pdf>
- Farndale, K. (2013) Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience. *Human resource management*. 52 (6), 879–897.
- Yohn, D.L. (2018) 2018 Will Be the Year of Employee Experience. *Forbes*. Haettu 20.11.2020. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=13d16e5b1c8f>
- Fisher, C. (2010) Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
- Florentine, S. (2019) What is employee experience? Your key to talent retention and recruitment. *CIO*.
- Graham, C. (2018) Five Things You Can Do Right Now To Improve Employee Experience. *Forbes*.
- Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A., & Shook, C. (2009) Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679.
- Grievess, J. (2000) Introduction: the origins of organizational development. *The Journal of management development*. 19 (5), 345–447.
- Gonzalez, R. & Martins, M. (2014) Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development. *J. Technol. Manag. Innov.* 2014, Volume 9, Issue 1.
- Grönfors, M. (1982) Kvalitatiiviset kenttätymenetelmät. Helsinki, WSOY.
- Grönfors, M. (2011) Laadullisen tutkimuksen kenttätymenetelmät. Hämeenlinna.
- Hamel, G. (2008) The Future of Management. *Human resource management international digest*. 16 (6).



- Heckler, T. (2015) Engagement and Retention: Management and Employees, Winners on Both Sides. Handbook of Human Resources Management.
- Hooijberg, R. (2007) Being there even when you are not leading through strategy, structures and systems. Amsterdam. Elsevier JAI.
- Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. (2002) Tutki ja kirjoita. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino.
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. (2017). Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69–91.
- Juuti, P. (2018) Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. (2016) Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Rovio, R. (2010) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karatepe, O. M. (2013) The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International journal of contemporary hospitality management*. 25 (4), 614–634.
- Kark, R., & Medler-Liraz, H. (2007) Leading with a Smile: The Influence of Managers' Leadership Behavior on the Emotional Experience of Employees and Customers. In *Functionality, Intentionality and Morality* (Vol. 3, pp. 177–198). Emerald Group Publishing Limited.
- Kim, H., Knight, D., & Crutsinger, C. (2009) Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548–556.
- Kuehner-Hebert, K. (2019) How the employee experience affects the bottom line. *BenefitsPRO*.
- Ladegard, G. & Gjerde, S. (2014) Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, 25(4), pp. 631-646.
- Ladyshewsky, R. K. (2010) The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & organization development journal*. 31 (4), 292–306.
- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. (2014) Tulevaisuus suosii rohkeaa johtamista. *Suomen Liikekirjat* 2014.

- Lohr, C. (2019) One-on-one meetings with managers can solve retention challenges - Part 1. *PM Engineer*. 25 (2), 18–20.
- Lutz, K. (2018) The Excellent Employee Experience. *Bank News*, 118(10), 10- 12.
- Luukka, P. (2019) *Yrityskulttuuri on kuningas : mikä, miksi, miten?* . Helsinki: Alma Talent.
- Locklear, L., Taylor, S., Ambrose, M. (2020) Building a Better Workplace Starts with Saying “Thanks”. *Harvard Business Review*.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., & Antola, J. (2005) *Aineettoman pääoman johtaminen*. JTO-Palvelut.
- Macmillan, K. (2017) The Works’ Kevin Macmillan: It’s Not About CX, It’s about The EX, Stupid (Employee Experience!). Anon.
- Margol, E. G. (2017) *Microlearning to Boost the Employee Experience*. Association For Talent Development.
- Martin, C. A. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*. 37 (1), 39–44.
- Martinussen, P., Magnussen, J., Vrangbæk, K., & Frich, J. (2020) Should I stay or should I go? The role of leadership and organisational context for hospital physicians’ intention to leave their current job. *BMC Health Services Research*, 20(1), 400–409.
- Maylett, T. & Wride, M. (2017) *The Employee Experience. How to attract talent, retain top performers, and drive results*. John Wiley Sons inc.
- Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Michie, S. (2002) Causes and Management of Stress at Work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67.
- Moss, D. (2018) The best of the 2017 HR magazine book blog.
- Mishra, J. & Morrissey, MA. (1990) Trust in employee employer relationships. *Public Personnel Management*, vol. 19, 443 1990.
- Massachusetts Institute of Technology. (2017) Employee Experience research briefing. Massachusetts Institute of Technology, MIT CSR. Haettu 18.8.2020. Saatavilla: [https://cizr.mit.edu/publication/2017\\_0601\\_EmployeeExperience\\_DerySebastian](https://cizr.mit.edu/publication/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian)

- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008) Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175.
- Morgan, S. & Dennehy, R.F. (1997) The power of organizational storytelling: a management development perspective. *Journal of Management Development*. Vol 16, No 17. 494-501. MCB University Press.
- Morgan, J. (2017) *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*.
- Ozyilmaz, A. & Cicek, S. S. (2015) How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of management & organization*. 21 (3), 263–290.
- Paderna, R., Guiveses, M., Ong, S., Tsai, J. (2020) Improving Employee Experience in a Medium-sized Retail Chain through Quality Human Resource Management 81 Practices: Does Bifurcation Bias in Family Firms Moderate the Nexus?. *Review of Integrative Business and Economics Research* 2020. 9, 62-79.
- PeopleInsight (2018) The difference between Employee Experience and Employee Engagement. [Haettu 28.9.2020.] Saatavilla: <https://peopleinsight.co.uk/app/uploads/2018/03/People-Insight-The-difference-between-Employee-Experience-and-Employee-Engagement-eBook.pdf>
- Perry, L. (2011) Leadership as Harmonization. *Asian philosophy*. 21 (3), 291–301.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työlämässä*. PS Kustannus.
- Peters, L. (2019) *The Simple Truths About Leadership Creating a People-Centric Culture*. 2nd ed. 2019. Cham: Springer International Publishing.
- Pine II, B. J. (2020) Designing employee experiences to create customer experience value. *Strategy & leadership*. 48 (6), 21–26.
- Powis, A. (2012) A journey to award-winning employee engagement. *Human Resource Management International Digest*. 20 (5), 31–34.
- Plaskoff, J. (2017) Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., & Laukkanen, T. (2014) *Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum.

- Ramerman, J. (2019) Designing an impact assessment framework for evaluating a leadership development program at an employee experience focused organization.
- Reissner, S. & Pagan, V. (2013) Generating employee engagement in a public-private partnership: management communication activities and employee experiences. *International journal of human resource management*, 24 (14), 2741–2759.
- Richardson, M., Danford, A., Stewart, P., & Pulignano, V. (2010) Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy. *European Journal of Industrial Relations*, 16(1), 21–37.
- Ropo, A. (2012) Kokemus johtaa! Johtajuuden uudet askelmerkit. Tampereen yliopisto. Haettu 02.12.2020. Saatavilla: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66352/KOKEMUS%20JOHTAA\\_Ropo.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66352/KOKEMUS%20JOHTAA_Ropo.pdf?sequence=1)
- Rothausen, T., Henderson, K., Arnold, J., & Malshe, A. (2015). Should I Stay or Should I Go? Identity and Well-Being in Sensemaking About Retention and Turnover. *Journal of Management*, 43(7), 2357–2385.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 12.09.2020. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.
- Schein, E. (1999) *Organizational Culture*.
- Schein, E. H. (2019) A new era for culture, change, and leadership. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 52-58.
- Searle, R.H. & Dietz, G. (2012) Trust and HRM: Current insights and Future directions. *Human Resource Management Journal*, Vol 22, no 4, 2012, 333–342.
- Shaunnessey, T. (2015). Finding Meaning in Work Can Benefit Companies, Employee Mental Health. *Professional Safety*, 60(6), 21–.
- Shuck, B. & Herd, A. M. (2012) Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD, *Human Resource Development Review*, 11(2), pp. 156–181.
- Sinha, V. (2019) Design thinking for improving employee experience: a case of a food tech company. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(1), 8–11.
- Spielberg, T. (2020) 4 ways to rethink Employee Experiences manufacturing. Haettu 10.10.2020. Saatavilla: <https://www.sensrtrx.com/4-ways-rethink-employee-experiences-manufacturing/>

Sutton (2008) Top job... Lucy Adams. Personnel Today, Reed Business Information UK, 2008, p. 34–.

Talent Vectia (2020) Työntekijäkokemuksen tila 2020. Haettu 29.9.2020. Saatavilla: <https://www.talentvectia.com/nakemykset/tutkimukset/tyontekijakokemuksen-tila-2020-tutkimus/>

Thomson, N. (1998) People Management. Orion Business, London 1998.

Tiililä, M. (2016) Innosta onnistumaan - yhdessä!. Helsinki: Kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Turner, P. (2019) Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness. In Employee Engagement in Contemporary Organizations. Springer International Publishing AG.

Van Wingerden, J. & Poell, R. (2019) Meaningful work and resilience among teachers: The mediating roles of work engagement and job crafting. PloS one. 14 (9), .

Ventrice, C. (2009) Make their day! employee recognition that works; proven ways to boost morale, productivity, and profits. Berrett-Koehler Publishers.

Viitala, R. (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Viitala, R. (2014) Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Xu, S., Jiang, X., & Walsh, I. (2018) The Influence of Openness to Experience on Perceived Employee Creativity: The Moderating Roles of Individual Trust. The Journal of Creative Behavior, 52(2), 142–155.

Weiss, M. D., Tyink, S., & Kubiak, C. (2009) Delivering ideal employee experiences. AAOHN Journal, 57(5), 210-5.

Whitter, B. (2019) Employee experience: develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance. London: Kogan Page.

Wright, M. (2011) Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. Human resource management journal. 21 (2), 93–104.

Liu, W., Song, Z. Li, X. & Liao, Zhenyuo. (2017) Why and When Leaders' Affective States Influence Employee Upward Voice. Academy of Management Journal, 60(1), 238–263.

Åhman, H. (2014) Hyvä työntekijäkokemus lisää tuloksellisuutta. Haettu 10.11.2020. Saatavilla: <https://businesslike.fi/hyva-tyontekijakokemus-lisaa-tuloksellisuutta-helena-ahman/>

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

Oma taustasi Postissa?

Kerro avoimin sanoin, millaista arki ja minkälaisia sinun työpäiväsi ovat?

Nimeäisitkö muutamia tilanteita työpäivien juoksutuksesta, millaisia johtamistilanteita arjessasi tapahtuu?

### **Työntekijäkokemus, nykytila ja odotukset**

Minkälaista uudessa organisaatiossa, työnjohdollisessa roolissa työskenteleminen on ollut ja mitä tekijöitä nimeäisit isoimmiksi vaikuttajiksi tähän?

Millä tavalla rooli vastaa odotuksiasi siitä, mitä ajattelit sen olevan ja miten odotukset toteutuvat?

Miten kuvailisit sitä, millainen oma työntekijäkokemuksesi on? Voit nimetä myös muutamia teemoja.

Millaisena työntekijäkokemuksen johtaminen näyttäytyy sinulle tällä hetkellä toimipaikassasi?

Mitä merkityksellinen työ sinulle tarkoittaisi, ja toteutuuko se Postin ympäristössä tällä hetkellä?

### **Johtaminen & osallistaminen**

Mitkä elementit tällä hetkellä tukevat sinun esimiehesi johtamisessa sinun positiivista työntekijäkokemustasi?

Onko nykyisessä johtamisessa jotakin sellaista, joka vie kokemusta väärään suuntaan?

Millaista johtamista ja esimiestyötä hyvään työntekijäkokemukseen vaadittaisiin? Onko jotakin sellaisia asioita, joita tarvitsisit?

Miten sinua tällä hetkellä johdetaan esimiehesi toimesta? Miten johtaminen vaikuttaa sinun työntekijäkokemukseesi?

Kertoisitko, miten roolia varten on järjestetty perehdytystä tai onko sinulle pidetty tavoite- ja kehityskeskusteluja esimiehen kanssa?

Kertoisitko, millainen keskusteluyhteys sinulla on esimiehesi kanssa ja miten usein keskusteluille on aikaa?

Miten usein saat palautetta työstäsi ja miten usein palautetta tarvitsisit?

Minkälaisia vaikuttamismahdollisuuksia sinulla on työhösi ja työhösi vaikuttaviin uusiin tilanteisiin? Kuvaile tätä kokonaistilannetta.

Saatko esimieheltä tukeasi/oletko kohdannut yksin jäämisen tunnetta työssäsi?

Tuleeko sinulle mieleen tapoja, joilla esimies voisi tukea sinua hyvään työntekijäkokemukseen ja myös arvostuksen tunnetta kohdallasi?

### **Kulttuuri, roolit & tulevaisuus**

Onko johtaminen muuttunut johtamiskulttuurin muutoksen myötä viime vuosina tai lähiaikoina? Ovatko arjen tilanteet, jotka liittyvät johtamiseen, muuttuneet? Onko esimies fyysisesti läsnä?

Miten kuvailisit ydintiimin roolien selkeyttä ja työn koordinointia ydintiimin välillä? Onko alueellasi työpaikkakouluttaja?

Minkälaisena toimipaikassasi välittyvä tunne, yhdessä tekeminen ja keskustelu näyttäytyy sinulle? Minkälaisena kulttuuri välittyy sinulle? Mainitse muutamia tekijöitä, jotka vaikuttavat kokemukseesi työntekijänä.

Joskus puhutaan tuotannon ja johdon välisestä kuilusta vuorovaikutuksessa. Esiintyykö tällaista kuilua mielestäsi ja jos tunnistat tällaisen, niin miten koet sen vaikutuksen?

Miten tuotannon työntekijöiden äänen voisi saada hyvin kuuluviin?

Kertoisitko vielä, esiintyykö työssäsi tai Postin johtamiseen liittyen tällä hetkellä joitakin tekijöitä, jotka estävät hyvän kokemuksen muodostumista?

Mitä vaatisi, että sinun kokemustasi työssä voisi entisestään parantaa?

Mitä tarvitsisit siihen, että näkisit itsesi Postilla esimerkiksi vielä kahden vuoden kuluttua?