

Merkityksellinen henkilöstökokemus ja sen rakentaminen erityisesti Y-sukupolven näkökulmasta

Jonni Pätäri



Tekijä(t) Jonni Pätäri	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Merkityksellinen henkilöstökokemus ja sen rakentaminen erityisesti Y-sukupolven näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 40
<p>Opinnäytteessä tarkastellaan merkityksellisen henkilöstökokemuksen muodostumista ja tukemista nopean työn muutoksen ajassa erityisesti Y-sukupolven näkökulmasta. Tutkielma kohdistuu henkilöstöjohtamiseen ja sen avainkäsitteitä ovat merkityksellinen henkilöstökokemus, työn muutos ja Y-sukupolvi.</p> <p>Tutkielma on tapaustutkimus, jonka tapausorganisaatio toimii laaja-alaisesti sovellus-, ohjelmisto- ja tietojenkäsittelypalveluiden alalla. Tutkielman aineisto on kerätty tapausorganisaation verkkosivuilta, joissa käsitellään merkityksellistä henkilöstökokemusta ja sen mittaamisen työkaluja. Aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin lähinnä teemoittelemalla.</p> <p>Löydökset koostuvat kolmenlaisesta sisällöstä: merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakennusaineista, Y-sukupolveen liittyvistä havainnoista sekä merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamisen työkaluesimerkeistä. Merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakennusaineistosta nousivat tiivistetysti esiin 1.) palaute, 2.) koko työsuhteen elinkaaren aikainen oppiminen, kouluttaminen ja kouluttautuminen, 3.) viestintä, 4.) luottamus ja 5.) sitoutuminen. Aineistossa korostuu palaute merkityksellisen henkilöstökokemuksen avaintekijänä: se jakautuu kahteen alateemaan, joista ensimmäisessä tulee esiin, mitä palautteella tavoitellaan ja toisessa, mitä palauteprosessissa tulee huomioida. Palautteella ensinnäkin tuetaan henkilöstön sekä asiakasorganisaatioiden yksilöllisyyttä, erityislaatuista ja erinomaisuutta. Toiseksi palaute on organisaatioiden pitkäjänteisen kehittämisen elinehto. Kolmanneksi sillä taataan tyytyväinen henkilöstö ja asiakkaat, jotka puolestaan takaavat keskeisellä tavalla organisaatiolle paremmat edellytykset hyvään tulokseen. Palauteprosessissa tulee puolestaan huomioida prosessin mielekkyys kaikille osapuolille, prosessin pitkäjänteisyys, systemaattisuus sekä palautteen julkisuus. Y-sukupolveen liittyvänä teemana aineistossa korostuu yksilöllisyys, jota pyritään tukemaan palautteen, kuuntelemisen, osallistamisen, kannustamisen ja työsuhteen elinkaari- ja työntekijäpolkuajattelun avulla. Kolmanneksi aineistosta tarkastellaan esimerkkityökaluja, joita tapausorganisaatio luonnehtii ketteriksi työhyvinvoinnin mittareiksi, joilla työyhteisöä kehitetään voimavarakeskeisesti, osallistavasti ja kustannustehokkaasti.</p> <p>Tutkielma kohdistuu Y-sukupolven muun muassa siksi, että heidän määrä on kasvanut ja kasvaa lähivuosina merkittävästi työelämässä ja se haastaa sekä työelämän, esimiehet että henkilöstöjohtamisen. Tutkielman olennainen jännite liittyy merkityksellisen henkilöstökokemuksen ja sen mittaamisen väliseen problematiikkaan: miten merkityksellinen henkilöstökokemus on mitattavissa ja miten sen mittaamistyökaluja kehitetään mielekkäämpiä ja pitkäjänteisempiä työuria sekä urapolkuja tukevaan suuntaan – varsinkin, kun aiemman tutkimuksen valossa Y-sukupolven kohdistetaan usein syytöksiä lyhytjänteisyydestä. Tutkielman tuottamaa tietoa voidaan lähteä syventämään esimerkiksi työntekijöiden kokemuksiin perustuvilla jatkotutkimuksilla niin tapaustoimialla kuin laajemmin lähitoimialoilla.</p>	
Asiasanat Merkityksellinen henkilöstökokemus, Y-sukupolvi, työn muutos, henkilöstöhallinto, tapaustutkimus, sisällönanalyysi	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn muutos ja merkityksellinen henkilöstökokemus	3
2.1	Työn muutos haastaa henkilöstöjohtamisen	3
2.2	Työntekijäkokemuksesta merkitykselliseen henkilöstökokemukseen	4
3	Y-sukupolvi ja muuttuva HR	8
3.1	Y-sukupolvi ja merkityksellisen henkilöstökokemuksen johtaminen.....	9
3.2	Merkityksellisen henkilöstökokemuksen johtamisen ytimessä yksilön ja yksilöllisyyden huomioiminen.....	11
4	Tutkimusasetelma.....	15
4.1	Tutkimustehtävä ja tutkielman tapaustutkimukselliset lähtökohdat	15
4.2	Tapausorganisaation esittely.....	17
4.3	Tutkimusaineiston esittely	17
4.4	Analyysitapana sisällönanalyysi	19
5	Sisällönanalyysin löydökset	20
5.1	Merkityksellisen henkilöstökokemuksen keskeiset rakennusaineokset työn muutoksen kontekstissa	20
5.1.1	Avainasemassa palaute	20
5.1.2	Koko työsuhteen elinkaaren aikainen oppiminen, kouluttaminen ja kouluttautuminen	24
5.1.3	Viestintä	24
5.1.4	Luottamus nopeasti muuttuvien organisaatioiden ja työn keskiössä	25
5.1.5	Sitoutuminen merkityksellisen henkilöstökokemuksen tekijänä	25
5.2	Y-sukupolvi työntekijöinä työn muutoksessa	26
5.3	Merkityksellisen henkilöstökokemuksen työkaluesimerkit.....	27
6	Pohdinta.....	29
6.1	Johtopäätökset	29
6.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja oma oppiminen	33
	Lähteet	35

1 Johdanto

Tämä opinnäyte on tapaustutkimus, jossa tarkastellaan merkityksellisen henkilöstökokemuksen muodostumista ja rakentamista erityisesti Y-sukupolven näkökulmasta nopean työn muutoksen ajassa. Se käsittelee moderneja HR-käytäntöjä ja henkilöstöjohtamista työelämän vallitsevien trendien kehityksessä, mutta myös johdonmukainen muutoksen hallinta sekä laadukkaan ja mielekkään toiminnan pitkäjänteisyyden huomioiden.

Tutkimusaihe liittyy keskeisesti ensinnäkin työelämän murroksen ja työn muutoksen uusiin vaatimuksiin, joihin esimerkiksi monet jatkuvan oppimisen politiikkaohjelmatkin pyrkivät tarttumaan (ks. esim. OKM 2019; OKM 2018; Sitra 2019). Näistä se tuottaa tietoa muun muassa työntekijöiden sitouttamisen, mutta myös osaajien houkuttelemisen näkökulmasta: esimerkiksi työn pirstaloituessa ja paikkasidonnaisuuden vähentyessä (ks. esim. Ahtela 2016, 9) merkityksellinen henkilöstökokemus sitouttaa työhön ja organisaatioon, ja samalla se on työnantajan kilpailuvaltti. Merkityksellisestä henkilöstökokemuksesta kuten myös sen lähikäsitteestä työntekijäkokemuksesta on kuitenkin toistaiseksi saatavilla varsin vähän tutkimustietoa.

Toiseksi tutkimusaihe on ajankohtainen siksi, että Y-sukupolvelaisten määrä on kasvanut ja kasvaa lähivuosina merkittävästi työelämässä ja se haastaa työelämän, esimiehet sekä henkilöstöjohtamisen (ks. myös esim. Kultalahti 2015). Piirre korostuu tutkielman tapausorganisaation toimialalla eli ohjelmistoalalla, jossa työskentelee runsaasti Y-sukupolveen kuuluvia. Heidän lisäksi alalle hakeutuu runsaasti nuorempia erityisosaaajia (ks. esim. Ahtela 2016, 11–12), joihin tutkielman pohdinnat voidaan ainakin osittain ulottaa, sukupolvien erot huomioiden. Kolmanneksi tutkielman aihe kumpuaa kiinnostuksesta omaa sukupolvea, sen työurien muodostumista ja työhön sitoutumista ja sen tukemista kohtaan: miten sukupolveamme tulisi huomioida ja johtaa alati muuttuvassa ja epävarmassa työelämässä.

Tutkielman avainkäsitteitä ovat merkityksellinen henkilöstökokemus, Y-sukupolvi ja työn muutos. Se tuottaa ymmärrystä merkityksellisestä henkilöstökokemuksesta tapausesimerkin kautta kohtauttamalla tapausorganisaation siihen liittämiä merkityksiä aiemman tutkimuksen kanssa. Muutosten keskiössä työskentelee vuosina 1980–2000 syntynyt Y-sukupolvi (ks. luku 3), jonka merkityksellisen henkilöstökokemuksen muodostumiseen tutkielma erityisesti kohdistuu. Työn muutos taustoittaa tutkielman aihetta ja kahta muuta avainkäsitettä.

Tutkielman tapausorganisaatio toimii laaja-alaisesti sovellus-, ohjelmisto- ja tietojenkäsittelypalveluiden alalla ja tarjoaa asiakkailleen monipuolisesti muun muassa erilaisia tiedonkeruun työkaluja yli toimialarajojen (ks. luku 4.2). Tutkielman aineisto on kerätty tapausorganisaation verkkosivuilta, joissa käsitellään merkityksellistä henkilöstökokemusta ja sen mittaamisen työkaluja (ks. luku 4.3). Aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin (ks. luku 4.4). Löydökset eli tulokset käsittelevät tutkimuskysymysten mukaisesti merkityksellisen henkilöstökokemuksen osatekijöitä (ks. luku 5.1), Y-sukupolvea (ks. luku 5.2) ja HR-työkaluesimerkkejä (ks. luku 5.3). Tutkielma on tarkemmin ottaen välineellinen tapaus tutkimus (*instrumental case study*, ks. esim. Eriksson & Koistinen 2005, 9–11), jossa tapauksen avulla pyritään ymmärtämään yleisemmin jotakin muuta kuin vain kyseistä tapausta ja se on kiinnostava erityisesti sen yleisten teemojen kehittelyjen vuoksi (ks. luku 4.1). Tästä syystä tapausorganisaatioon viitataan raportissa lähinnä ”tapausorganisaationa”, eikä suoraan sen nimellä.

Tutkielman olennainen jännite liittyy merkityksellisen henkilöstökokemuksen ja sen mittaamisen väliseen problematiikkaan: miten merkityksellinen henkilöstökokemus on mitattavissa ja miten sen mittaamistyökaluja kehitetään pitkäjänteisempiä työuria ja urapolkuja tukevaan suuntaan – varsinkin, kun Y-sukupolven kohdistetaan usein syytöksiä lyhytjänteisyydestä (ks. luku 3). Tutkielman tuottamaa tietoa voidaan lähteä syventämään esimerkiksi työntekijöiden kokemuksiin perustuvilla jatkotutkimuksilla niin tapaus toimialalla kuin laajemmin lähitoimialoilla (ks. luku 6.2). Syventävää tietoa voidaan hyödyntää myös merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamisessa nykyisenkaltaisissa poikkeusoloissa ja yleisemmin etätyössä.

Tutkielmaraportti muodostuu kuudesta pääluvusta. Johdantoa seuraavissa luvuissa käsitellään tutkimuksen avainkäsitteitä aiemman tutkimuksen valossa (luvut 2–3). Luvussa 4 esitellään tutkimusasetelma eli tutkimustehtävä, tapausesimerkki, aineisto sekä analyysitapa. Luvussa 5 käsitellään tutkielman löydökset. Tutkielman päättää pohdintaluku (luku 6), joka koostuu johtopäätöksistä sekä tutkielman luotettavuuden ja oman oppimisen arvioinnista. Lisäksi se sisältää ideoita jatkotutkimusaiheiksi.

2 Työn muutos ja merkityksellinen henkilöstökokemus

2.1 Työn muutos haastaa henkilöstöjohtamisen

Työelämä ja tapa tehdä töitä ovat olleet suuren murroksen keskellä jo pitkään. Murrosta on verrattu jopa ensimmäiseen teolliseen vallankumoukseen (ks. Sennett 2002; Demos Helsinki 2017). Richard Sennettin (2002) teos *Työn uusi järjestys* on työn muutosta käsittelevä klassikkoteos. Se ilmestyi jo pari vuosikymmentä sitten, mutta se on yhä ajankohtainen. Sennettin (2002, 7–8) mukaan työn muutoksen läpäisemää arkea leimaavat korostetusti ajelehtiminen, lyhytjänteisyys, kärsimättömyys, jatkuva muutos, tehokkuusvaatimukset ja ainainen tyytymättömyys itseän, mitä kompensoidaan muun muassa kulutusjuhalla. Nykykapitalismin ihannoimat ajatukset yksilöllisyydestä, vapaudesta, tasa-arvoisuutta edistävästä verkosto-organisaatioista ja byrokratian purkamisesta näyttävät yksilöille usein kuitenkin yksinäisyytenä, epävarmuutena, syvenevänä epätasa-arvoistumisena ja lisääntyneinä valvonnan mekanismeina. Sennettin (emt.) mukaan tällainen ”työn järjestys” jättää ihmisen ajelehtimaan, ei edistä yhteisöllisyyttä eikä tarjoa ihmiselle mitään, mihin sitoutua. Näin se on kestävätkin eikä tule säilyttämään oikeutustaan yksilön eikä yhteisön näkökulmasta. (Sennett 2002, 161.)

Työn muutoksen ja sitä seuraavien nopeiden organisaatiomuutosten hallitsemisessa ja ohjaamisessa korostuvat aiempien tutkimusten valossa johtaminen (ml. henkilöstöjohtaminen), luottamus johtoon ja henkilöstön kokemus työn imusta. Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jonka piirteitä ovat muun muassa uppoutuminen, omistautuminen ja tarmokkuus työssä. (Kalttiainen 2018; Kultalahti 2015.) Atte ja Karoliina Mellanen (2020) tuoreessa teoksessa, *Hyvät, pahat ja millenniaalit*, käsitellään työn muutoksen ja sen hallinnan teemoja erityisesti millenniaalien eli Y-sukupolven ja sen johtamisen näkökulmista. Nykyisiin malleihin verrattuna aiemmat liiketoiminta- ja henkilöstöjohtamismallit ovat olleet varsin suoraviivaisia ja vakiintuneita. Organisaatioiden rakenteet, liiketoimintamallit, työn suunnittelu, työtavat, työtehtävien roolit, työntekijöiden vaatimukset työmiljöölle ja tavat johtaa yksilöitä ovat kaikki samaan aikaan muutoksessa. Jakamistalouteen perustuvat liiketoimintamallit ja keikkatalouden hyödyntäminen monimutkaistavat työelämän rakenteita ja työtehtävät ovat muuttuneet yhä kompleksisemmiksi, laajemmiksi ja luovemmiksi. Nämä tekijät nostavat työntekijöiden osaamisvaatimuksia ja vaikuttavat oleellisesti myös johtamistapoihin. Niin kutsutuilla suurilla ikäluokilla saattaa olla työuransa aikana vain muutama eri työnantaja työuransa aikana, kun taas monien nuorempien millenniaalien työura on niin sanottu portfolioura, joka koostuu lukuisista erilaisista työtehtävistä tai projekteista. (Mellanen & Mellanen 2020; Piispa 2018.) Tämä ajaa uusilla tavoilla myös siihen, että on luotava keinoja, joilla saadaan luotua kokemus paitsi työn imusta,

myös yhteisöllisyydestä usein vaihtuvien työtovereiden välillä. Moniin eri paikkoihin hajautuneet työurat vaativat työntekijöiltä ja esimiehiltä yhä enemmän pehmeitä taitoja ja kommunikointikykyä. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Kun vakituiset työsuhteet ja kokoaikaiset palkkatyöt eivät enää ole normi, on se aiheuttanut merkittäviä muutoksia työn ohella julkisen hallinnon rakenteisiin sekä esimerkiksi sosiaaliturvaan. Yksilöt ajautuvat yhä useammin tilanteisiin, joissa tuloja hankitaan yhdistelemällä palkkatöitä, yhteiskunnalta saatavia tukia sekä muita tulonlähteitä. (Demos Helsinki 2017.) Esimerkiksi Demos Helsinki -ajatuspajan Työ 2040 -selvityksen (2017) mukaan työelämän muuttuessa yhä vapaammaksi ja yksilöllisemmäksi yksilölle kasautuu vaatimuksia yhä vahvempien itsensä johtamisen ja itseohjautuvuustaitojen kehittämiseksi. Kuitenkin myös luottamuksen merkitys korostuu työnjohdon ja työntekijöiden välillä ja koko johtamiskulttuuri vaatii uudistamista: aiempi monotoninen tehdastyö saattoi olla fyysisesti kuluttavampaa, mutta toisaalta työntekijän rooli päivittäisessä työnteossa ja ammatilliset ankkurit olivat selkeämpiä. (Demos Helsinki 2017; Sennett 2002.)

Työn muutoksen haasteisiin vastaamiseksi useat asiantuntijatahot ja päättäjät (ks. Sitra 2019ab; OKM 2019; Demos Helsinki 2017) penäävät myös isoja uudistuksia vallitsevaan koulutusjärjestelmään, joka ei nykyisellään riitä elinikäisen oppimisen järjestämiseen tehokkaasti. Koko työelinkaaren kestävästä oppimisesta ei voida jättää pelkästään yksilön vastuulle. Esimerkiksi Demos Helsinki (2017) näkee jopa peruskoulun kaltaisen elinikäisen oppimisen järjestelmän tarpeellisena työn muutoksen haasteisiin vastaamiseksi.

2.2 Työntekijäkokemuksesta merkitykselliseen henkilöstökokemukseen

Tutkielman avainkäsite on merkityksellinen henkilöstökokemus. Aiempaa tutkimusta on tehty erityisesti työntekijäkokemuksesta, joka on sen rinnakkaiskäsite, ja joka kuuluu nykyisten HR-mallien ydinkäsitteisiin. Molemmat käsitteet ovat kuitenkin suhteellisen tuoreita. Työntekijäkokemuksen tutkimuksen pioneeri Jacob Morgan (2017) pitää työntekijäkokemusta (*employee experience*) yhä tärkeämpänä juuri työn muutoksen ja teknologisen kehityksen johdosta. Perinteisten ajattelumallien mukaan henkilöstöä on pidetty pikemminkin kustannuksena kuin arvostettuna ja tärkeänä voimavarana ja tuloksentekijänä. Nykyisissä HR-malleissa on sen sijaan alettu ymmärtää, että työntekijät omaavat arvokasta kokemusta sekä tietotaitoa yrityksen rakenteista, järjestelmistä, tuotteista ja palveluista. Henkilöstö osaa kertoa, mikä toimii ja mikä ei, ja heidän avullaan voidaan nopeuttaa muutoksia sitouttamalla heidät prosesseihin ja ottamalla heidät niiden aktiivisiksi toimijoiksi. (Sympa 2019.) Nykylähestymistavoissa korostuu, että yritys on juuri niin hyvä kuin sen työntekijätkin ovat.

Työntekijäkokemus syntyy monista eri tekijöistä. Esimerkiksi Panu Luukka (2019, 128) tiivistää, että työntekijäkokemus viittaa työntekijäkohtaiseen kokemukseen siitä, millaisena työpaikka koetaan ja miten siinä kohtaavat omat odotukset, yrityskulttuuri ja työnantajalupaukset. Morganin mukaan työntekijäkokemus voidaan nykyisin määritellä kokonaisuudeksi, joka huomioi työn merkityksellisyyden; fyysisen ympäristön eli esimerkiksi tilaratkaisut; teknologian eli työssä käytettävät menetelmät ja työkalut, sekä kulttuurin eli onko organisaation psyykkinen ja sosiaalinen ilmapiiri henkilöstön hyvinvointia tukeva. Tiivistettynä työntekijäkokemus ja tässä tutkielmassa siitä johdettuna merkityksellinen henkilöstökokemus (ks. kuvio 1) muodostuu keskeisellä tavalla työntekijän odotuksista, tarpeista ja haluista; työn merkityksellisyyden kokemuksesta; työn fyysisestä ympäristöstä; työssä käytettävistä menetelmistä ja työkaluista sekä organisaatiokulttuurista (ml. yhteisöllisyys). Se on kokemus siitä, miten työntekijä kokee työnsä ja vastaavatko työn tavoitteet ja yrityksen arvot hänen omiaan, miten työtä on mahdollista tehdä sekä työympäristöstä, työvälineistä ja vuorovaikutuksesta työntekijän, työkavereiden ja johdon välillä.

Morganin (2017) mukaan otteeltaan holistisempaan työntekijäkokemuksen nykymääritelmään on kuljettu neljän eri vaiheen kautta. Alkujaan suhde työnantajan ja -tekijän välillä perustui yksinkertaisesti siihen käytännöllisyyteen, että jollain oli tarjota tekemättömiä töitä, joiden tekijällä oli mahdollisuus tienata rahaa omaa osaamistaan vastaan. Työnantaja antoi työntekijälleen vain työn kannalta välttämättömät välineet eikä työsopimuksen kannalta katsottu muita velvoitteita olevan. Toisessa vaiheessa alettiin kiinnittää huomiota työn tuottavuuteen ja erityisesti siihen, kuinka tuottavuutta voitaisiin lisätä. Monotoniset toistoon perustuvat työtehtävät ja tehtaat ovat esimerkkejä siitä, kuinka tehotuotantoa kehitettiin 1950-luvulla, jolloin huomattiin esimerkiksi valaisun parantamisen vaikuttavan tuottavuuteen. Valaisun parantamisella ei siis tavoiteltu varsinaisesti työntekijän parempaa viihtyvyyttä vaan parempaa tuottavuutta. Kolmannen vaiheen työntekijäkokemuksen kehitymisessä Morgan katsoo alkaneen noin kolmenkymmenen vuoden takaa, jolloin organisaatioissa alkoi nousta ajatuksia siitä, että tulisi miettiä, mitä työntekijä ajattelee työstään ja millainen arvopohja tekemistä ohjaa. Sitoutuneiden työntekijöiden huomattiin olevan tuottavampia ja pysyvän pidempään organisaation palveluksessa. Viime vuosina on alettu puhua työntekijäkokemuksesta ja tärkeiksi tekijöiksi sen kannalta on nostettu aiempien vaiheiden lisäksi esimerkiksi työskulttuuri, -välineet ja -ympäristö, joiden avulla työntekijän sitoutuneisuutta saadaan vahvistettua. (Morgan 2017, 3–5.)

Morganin (2017, 8–9; ks. kuvio 2) jaottelun mukaan työntekijäkokemuksesta voidaan tarkastella

- 1) työntekijän kannalta, joka viittaa siihen, millaista organisaatiossa on työskennellä, mutta myös työntekijän odotuksiin, tarpeisiin ja haluihin.

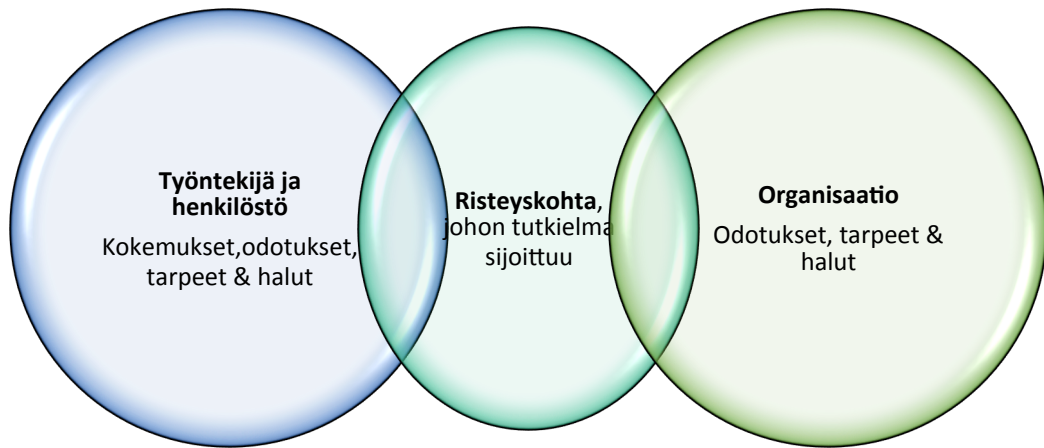
- 2) organisaation kannalta, joka viittaa siihen, mitä työntekijöille on suunniteltu niin työn tuottavuuden kuin henkilöstön hyvinvoinnin, sitouttamisen ja kehittämisen näkökulmista sekä siihen, miksi ihmiset haluavat tulla töihin kyseiseen organisaatioon.
- 3) työntekijän ja organisaation risteyskohdasta, jossa kaksi edellä mainittua kohtaavat. Määritelmää voi täydentää urapolun näkökulmasta, jolloin se pitää sisällään työsuhteen kokonaisuudessaan työhaastattelusta työsuhteen päättymiseen, toisin sanoen vaiheet työntekijän houkuttelemisesta rekrytointiin, perehdytykseen, sitouttamiseen, ohjaukseen ja kehitykseen sekä organisaatiosta lähtemiseen (esim. Lee Yohn 2018).

Nykytutkimuksen valossa työntekijäkokemuksen tulisi olla ikään kuin työntekijän ja organisaation yhdessä kulkema matka (esim. Morgan 2017; Lee Yohn 2018; Sympa 2019; Mellanen & Mellanen 2020). Tämän johdosta työntekijäkokemuksen käsitettä voi haastaa holistisemmalla otteella ja käsitteillä (ks. esim. Deloitte 2017 & 2019). Tutkielman avainkäsitevalinta perustuukin siihen, että myös tarkastelemani tapausorganisaatio käyttää työntekijäkokemuksen sijaan yleisemmin käsitettä merkityksellinen henkilöstökokemus, joka kiinnittää enemmän huomiota työntekijyyden merkityksellisyyden kokemukseen sekä yhteisölliseen puoleen (ks. kuvio 1). Aineistossa pyrin tarkastelemaan merkityksellistä henkilöstökokemusta työntekijän ja organisaation risteyskohdasta (ks. Morgan 2017, 8–9; ks. kuvio 2), mutta valitun aineiston johdosta siinä korostuu enemmän organisaation kuin työntekijän näkökulma.

Kuvio 1. Merkityksellisen henkilöstökokemuksen osatekijät Morganin (2017) työntekijäkokemuksesta laajennettuna.



Kuvio 2. Merkityksellisen henkilöstökokemuksen tarkastelutasot Morgania (2017) mukailen ja tutkielman näkökulma.



3 Y-sukupolvi ja muuttuva HR

Tutkielma kohdistuu erityisesti Y-sukupolven merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamiseen ja tukemiseen. Y-sukupolvelle löytyy useita määritelmiä eikä sitä oikeastaan voi määritellä yksiselitteisesti. Tutkielmassa nojataan monissa lähteissä (mm. Vesterinen & Suutarinen 2011) esiintyvään määritelmään, jonka mukaan Y-sukupolvi on vuosien 1980–2000 välisenä aikana syntyneiden sukupolvi. Heihin viitataan myös millenniaaleina (esim. Mellanen & Mellanen 2020), jotka ovat varttuneet internetin aikakaudella. Jälkensä heihin on jättänyt yltäkyläinen urbaani ja globaali markkina- ja mediakulttuuri. Maailmaa on nähty ja verkostoja luotu yli kotimaan rajojen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.)

Suurin osa Y-sukupolvesta on vielä työuriensa alkutaipaleella. Heidän työuriaan ovat leimanneet irtisanomiset, lomautukset ja pätkätyöt, ja harva Y näkee itsensä pitkään saman työnantajaorganisaation palveluksessa. Käsitys ja odotukset työelämästä, työyhteisön toiminnasta ja johtamisesta ovat erilaiset kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Diginatiiveiksikin kutsuttujen Y-sukupolven edustajien uudenlaiset odotukset työyhteisön toimintamalleista saattavat aiheuttaa haasteita esimerkiksi vanhemmille esimiehille. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120; Kultalahti 2015.) Susanna Kultalahden (2015) mukaan Y-sukupolvi kasvat-
taa erityisesti henkilöstöjohtamisen roolia, sillä siinä tarvitaan uudenlaisia taitoja ja työkaluja, mutta myös aikaa kasvavien esimiestehtävien hoitamiseksi. Johtamiskäytäntöjen tulee tukea Y-sukupolven urapolkua ja auttaa ammatillisessa kehityksessä (Kultalahti 2015).

Kultalahden tutkimuksen (2015) mukaan Y-sukupolvelle on tärkeää kehittyä monipuolisesti sekä työssä että yleisemmin persoonana, ja se odottaa, että tämä otetaan huomioon myös työssä. Työn odotetaan joustavan tarvittaessa, siinä missä muidenkin elämän alueiden, ja se halutaan räätälöidä omaan elämäntyyliin sopivaksi. Y-sukupolvi kaipaa esimiehiltä kannustavaa otetta ja ottamaan yksilölliset elämäntilanteet huomioon myös työpaikalla. Roolit työpaikan ja vapaa-ajan välillä ovat häilyvämpiä kuin aiemmillä sukupolvilla, ja yksilöllistä valmentavaa otetta odotetaan koko uran kannalta, ei pelkästään yksittäisten työtehtävien osalta. Y-sukupolvi kaipaa muutosta ja toivoo esimieheltä vaihtelevia ja monipuolisia työtehtäviä, jotka ennaltaehkäisevät rutinoitumista ja saman kaavan toistoa. Oman haasteensa Y-sukupolven johtamiseen tuo tasapainottelu vapaa-ajan ja vastuun välillä: vastuuta ei saisi olla liikaa, jotta se ei veisi huomiota harrastuksilta, ystäviltä ja perheeltä. (Kultalahti 2015; Piispa 2018.)

Eri sukupolville on opetettu erilaisia malleja ja käsityksiä siitä, millaista on hyvä johtajuus. Jokainen haluaa itselleen hyvän esimiehen, joka voidaan nähdä vahvana auktoriteettina,

tasapuolisena työkuorman jakajana, keskustelijana tai vaikkapa valmentajana. Muodollista esimerkkiä toteuttavat ja hierarkkisella asemallaan pätevät johtajat saavat yhä vähemmän arvostusta työyhteisöissä, joissa henkilöstö koostuu kasvavassa määrin Y-sukupolven edustajista. Heiltä arvostus saadaan teoilla, eivätkä Y:t tyydy vallitsevaan vaan vaativat parannuksia. Kultalahti pitääkin Y-sukupolvelle leimallisena, että esimies koetaan ikään kuin *personal trainerina*, joka ohjaa yksilöllisesti oman kokemuksensa pohjalta valmentavalla otteella. Se arvostaa johtamisessa keskustelevuutta, onnistumisen kokemusten tukemista sekä kykyä luoda hyvä ilmapiiriä. (Kultalahti 2015; Piispa 2018).

Marjaana Suutarisen (2011) mukaan Y-sukupolven ajatuksia johtajuudesta selittää muun muassa se, että he ovat tottuneet pienestä pitäen saamaan huomiota ja palautetta koulussa, kotona ja harrastuksissa sekä siihen, että heidän mielipiteitään, tunteitaan ja toivomuksiaan on otettu huomioon ja arvostettu. Y-sukupolvilaisille verkostoituminen sekä omien mielipiteiden julkittaminen ovat arkipäivää, joten näitä ominaisuuksia he edellyttävät myös työelämässä, mikä saattaa aiheuttaa vanhemmissa polvissa ihmetystä. Asioiden kyseenalaistaminen on heille myös luontaista, koska heille on aina ollut ulottuvilla valtavasti informaatiota verkossa. Myös tämä saa heidät haastamaan vanhoja johtamismalleja. (Suutarinen 2011, 19.)

Kun työ muuttuu, työntekijäisyys muuttuu. Mikko Piispan (2018) tutkimuksen mukaan ei kannata yleistää, ettei Y-sukupolvi halua sitoutua työhön: jos työnantaja ei pysty sitoutumaan hyvin työntekijään, toimii Y vastaavasti. Piispa (emt.) penääkin työnantajan vastuuta. Epävarmuuden keskellä vastuiden jakaminen, luottamus, tila kasvaa ja kehittyy, mutta myös perinteisemmät etenemismahdollisuudet, asianmukainen palkka ja yleisesti ottaen hyvät työolosuhteet sitouttavat (Piispa 2018; Kultalahti 2015). Pirstaloituneempi ja joustavampi työ voi avata myös mahdollisuuksia ja esimerkiksi Viitalan (2014, 184) mukaan työstä kannattaakin tehdä tekijälleen mahdollisimman mielekästä kannustaen vaihtoehtoihin työtapoihin sekä itseohjautuvuuteen.

3.1 Y-sukupolvi ja merkityksellisen henkilöstökokemuksen johtaminen

Tutkielman kontekstissa merkityksellinen henkilöstökokemus on Y-sukupolven työntekijyyden sekä johtamisen kannalta avainasemassa, sillä siinä kiteytyvät Y-sukupolvelle tärkeät yksilöllisyys, omakohtaisuus, merkityksellisyys, osallistaminen ja joustavuus, mutta myös yhteisöllisyys. Kun työ ja ura pirstaloituvat, myös erilaiset työjärjestelyt (ml. etätyö) lisääntyvät. Henkilöstökokemuksen johtamiseenkaan ei ole yhtä oikeaa mallia, sillä miele-

käs työ ja merkityksellinen työntekijä- ja henkilöstökokemus merkitsevät eri ihmisille eri asioita.

Riitta Viitalan (2014) mukaan henkilöstöjohtamisen keskeisiä tehtäväalueita ovat rekrytointi, hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen ja ylläpito, työhyvinvoinnin ja osaamisen ylläpito, henkilöstön sitouttaminen, kehittäminen, motivointi ja palkitseminen. Työntekijä- ja henkilöstökokemuksen ymmärtäminen on avainasemassa organisaation menestyksen kannalta, ja sen kehittämisen tulisi olla jokaisen HR-osaston prioriteetti, sillä sen avulla voidaan päästä merkittäviin etuihin niin työntekijän kuin organisaation kannalta. Panostamalla työntekijä- ja henkilöstökokemukseen HR voi auttaa lisäämään henkilöstön hyvinvointia, mikä vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaolojen määrään. Työntekijän viihtyessä saadaan luotua ilmapiiri, joka luo työlleen omistautuneita tekijöitä ja edistää organisaation kestävästä kasvusta. Hyvä työntekijä- ja henkilöstökokemus myös markkinoivat itse itseään ja luovat kuvaa uusille työnhakijoille halutusta työpaikasta. (Sympa 2019; Lee Yohn 2018.)

Siitä että työntekijä- ja henkilöstökokemuksen käsitteet ovat verrattain uusia HR-työkaluja kertovat esimerkiksi Deloitteen 2017 ja 2019 tutkimukset. Vielä vuoden 2017 tutkimuksessa ilmeni, ettei Suomessa osata vielä rakentaa työntekijäkokemusta. Tutkimukseen osallistuneista suomalaisista organisaatioista vain kuusi prosenttia hyödynsi työntekijäkokemusta laajasti esimerkiksi houkutellessaan työntekijöitä, vaikka sen vaikutus muun muassa asiakaskokemukseen, laatuun ja innovaatiokykyyn tunnetaan globaalisti jo paremmin (Deloitte 2017). Deloitteen vuoden 2019 tutkimus osoittaa muutoksen tapahtuvan hitaasti, sillä alle puolet vastaajista koki työnsä merkityksellisenä, näki kehitysmahdollisuudet tai työympäristön hyvinä, luotti johtoon tai koki saavansa tukea johdolta. Vuoden 2019 tutkimuksen valossa korostuu työn ja työntekijäkokemuksen muotoilu, jota tehdään ja johdetaan ihmiset sekä työn merkityksellisyys eikä liiketoiminta edellä. (Deloitte 2019.)

Tutkimusten valossa merkityksellisen henkilöstökokemuksen johtaminen on kokonaisuuk-
sien johtamista, kun perinteisesti organisaatiot ovat keskittyneet yksittäisten osa-alueiden johtamiseen kerrallaan (ks. esim. Morgan 2017). Esimerkiksi Morgan (2017; myös Deloitte 2019) painottaa työntekijä- ja henkilöstökokemuksen johtamista kokonaisuutena, jossa organisaation vastuualueet työskentelevät yhdessä eikä toisistaan erillisinä silloina. Työtä, työntekijöitä ja johtamista kehitetään osana työntekoa eikä erillisinä projekteina. Menestyvät organisaatiot johtavat merkityksellistä henkilöstökokemusta kokonaisuutena ja ymmärtävät työn vaikutuksen henkilöstön elämään ja hyvinvointiin, mikä edellä kuvatulla tavalla on linjassa ja korostuu Y-sukupolven kohdalla. Kokonaisuus muodostuu työntekijä- ja henkilöstökokemuksen osista (ks. luku 2.1) eli työn merkityksellisyyden kokemuksesta, fyysisestä ja teknologisesta työympäristöstä sekä organisaatiokulttuurista. Työ nähdään

kokonaisuutena, joka vaikuttaa työntekijän elämään ja hyvinvointiin laajasti. Työnantajan tulee tarjota esimerkiksi erilaisiin elämän- ja uravaiheisiin sopivia työympäristöön ja teknologiaan liittyviä vaihtoehtoja sekä erilaisia osaamisen kehittämisen ja palkitsemisen malleja. Työpaikoista luodaan yhä joustavampia, yhteisöllisempiä ja innovatiivisempia, jopa työn ja vapaa-ajan rajoja häivyttäviä, kun parhaista osaajista kisataan. (Deloitte 2017.)

3.2 Merkityksellisen henkilöstökokemuksen johtamisen ytimessä yksilön ja yksilöllisyyden huomioiminen

Y-sukupolvelle tärkeät yksilöllisyys ja joustavuus edellyttävät sitä myös johtamiselta. Mellanen ja Mellanen (2020) nostavat esiin lukuisia työntekijä- ja henkilöstökokemukseen liittyviä tutkimuksia, joiden mukaan työntekijöiden emotionaalisten ja fyysisten tarpeiden huomioiminen vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin, mutta myös työntekijöiden tuottavuuteen sekä siten organisaation menestykseen. Fyysiset tarpeet liittyvät työtehtävien kehittämiseen ja uudistamiseen, emotionaaliset tarpeet työn, työntekijän sekä työntekijä- ja henkilöstökokemuksen arvostamiseen ja huomioimiseen. Ideaalissa tilanteessa työntekijä saa keskittyä tehtäviin joustavasti: hän voi päättää, missä ja milloin työtä tekee sekä saa tilaa priorisoida sellaisia tehtäviä, joista nauttii eniten, joissa kokee olevansa hyvä ja joiden kokee vastaavan arvojaan. Mellanen ja Mellanen (2020) luonnehtivatkin nykyhenkilöstöjohtamista 360 asteen johtamiseksi, jossa täytyy ottaa huomioon työntekijän tarpeet. Työ pyritään yhä enemmän sovittamaan yksilön tarpeisiin sen sijaan, että yksilö sopeutuisi työn tarpeisiin. Mitä paremmin organisaatioiden johtamismallit pystyvät täyttämään nämä työntekijöiden tarpeet ja rakentamaan onnistuneen työntekijä- ja henkilöstökokemuksen, sitä todennäköisemmin ne onnistuvat sitouttamaan työntekijänsä ja saamaan palvelukseensa hyviä tekijöitä, jotka tekevät työnsä omistautuneesti. Myönteinen työntekijä- ja henkilöstökokemus syntyvät siis yrityksen ja työntekijöiden yhteistyönä. Se on perustaltaan yksilöllinen ja autenttinen kokemus, joka kiinnittyy yksilön sisäiseen tarkoitukseen, saa intohimon syttymään, ja vahvistaa tällä tavoin niin yksilön, tiimin kuin yrityksen suori-tuskykyä. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Panu Luukka (2017, 9) puhuu yksilölähtöisen henkilöstöjohtamisen puolesta ja sen avaintekijänä työntekijäymmärryksestä. Sen pyrkimyksenä on tunnistaa asiat, jotka ovat työntekijälle tärkeimpiä, ja ymmärtää, miten ne toteutuvat hänen arjessaan eikä kerätä työntekijän kokemuksista loputonta tietopankkia. Lisäksi Luukka kiinnittää huomiota työntekijäymmärryksen pohjalta tapahtuvassa työntekijä- ja henkilöstökokemuksen johtamisessa työntekijän rooliin, tehtäviin ja niiden selkeyteen. Esimiehen ja työntekijän näkemykset roolista ja tehtävistä eivät saa erota. Heillä tulee olla jaettu käsitys siitä, miten rooli ja teh-

tävät toteutuvat työntekijän arjessa ja miten niiden toteutumista voitaisiin parantaa. Luukka pitää työntekijäymmärrystä menestyksekkään johtamisen kannalta ensiarvoisena. (Luukka 2017, 13.)

Luukka (2019, 143–146) nostaa esille myös motivaation ja sitoutumisen hyvän työntekijäymmärryksen sekä työntekijä- ja henkilöstökokemuksen vaikutuksina. Niillä on yhteys työn imuun, joka aiemmin kuvatulla tavalla tuli esiin Y-sukupolvelle tärkeänä työhön liittyvänä tekijänä. Motivoituminen ja sitoutuminen ponnistavat tärkeällä tavalla hyvästä henkilöstökokemuksesta. Sitä ruokkivat mielekäs työympäristö ja työntekijän psykologisten perustarpeiden kuten autonomian, osaamisen, yhteisöllisyyden sekä työn positiivisten vaikutusten huomiointi. Sitoutuminen ei ole tärkeää vain yksittäisen työntekijän tai henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Sillä on yhteys myös organisaation talouteen, sillä se säästää esimerkiksi rekrytointi- ja perehdytyskuluja. (Luukka 2019, 143–146.)

Viitala (2014) kiinnittää puolestaan huomiota yksilön huomioivassa henkilöstöjohtamisessa seuraaviin tekijöihin – ne liittyvät oleellisella tavalla merkityksellisen henkilöstökokemuksen muodostumiseen:

- Työn merkityksellisyys ja se, syntyykö työntekijälle kokemus oman työpanoksensa kiinnittymisestä kollegoiden työhön tai asiakkuuteen.
- Autonomia (ts. itseohjautuvuus) eli onko työntekijällä vapautta ja itsenäisyyttä työnsä suorittamiseen ja hallinointiin.
- Onko työ riittävän monipuolista ja vaihtelevaa?
- Yksilön kyky ja voimavarat kantaa työn psyykinen ja fyysinen kuorma samalla tietotaitoaan ja persoonaansa kehittäen.
- Onko työn rakenteessa huomioitu kokonaisuus, jossa otetaan huomioon työn suunnittelu, toteutus, arviointi, organisointi ja luovuus, mutta myös rutiininomaiset tehtävät?
- Vuorovaikutus kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa, johon palaute työstä myös oleellisesti kuuluu. (Viitala 2014.)

Merkityksellisen henkilöstökokemuksen johtamisessa on tutkimuksen valossa (ks. esim. Kaltiainen 2018; Kultalahti 2015; Luukka 2019) kiinnitettävä huomiota myös työn imun mahdollistamiseen ja ruokkimiseen. Se synnyttää keskeisellä tavalla motivoitumista ja sitoutumista. Työntekijän kokiessa innostuneisuutta ja uppoutuneisuutta työhönsä työhyvinvointi ja sitoutuneisuus kasvavat, jolloin myös tuloksellisuus ja tehokkuus tutkitusti nousevat oleellisesti. Työn imu synnyttää hyvinvointia, kun työ on sopivan haastavaa sekä riittävän innostavaa ja motivoivaa, ja tarjoaa mahdollisuuksia myös kehittää itseään. Valmentava, osallistava ja työntekijöitä kunnioittava johtaminen vahvistaa työn imua ja tukee oppimista. Se lisää aloitteellisuutta ja auttaa kohtaamaan työssä tapahtuvia muutostilanteita ja kuormitusta. Näin ollen työn imu, motivaatio ja sitoutuminen merkityksellisen henkilöstökokemuksen osina ovat olennaisia työhyvinvoinnin tekijöitä. (Kaltiainen 2018; Kultalahti 2015; Luukka 2019.)

Edellä kuvatut merkityksellisen henkilöstökokemuksen ja sen johtamisen osatekijät tulevat yhteen yrityskulttuurissa, joka on ikään kuin näiden tekijöiden välinen liima. Esimerkiksi Luukan (2019, 136–152) mukaan työntekijä- ja henkilöstökokemuksen johtamisessa organisaatiokulttuuri on olennaisessa osassa. Organisaatiokulttuuri näkyy kaikessa työntekijöiden kohtelusta työsuoriutumiseen ja asiakaspalveluun. Luukan mukaan työntekijöitä puhuttelevan organisaatiokulttuurin rakentaminen on olennaista johtamisessa. Työntekijä- ja henkilöstökokemusta johdetaan edellä mainitun työntekijäymmärryksen lisäksi rakentamalla lisäksi sellaista organisaatiokulttuuria, joka saa ihmiset toimimaan intohimoisesti kohti haluttua päämäärää. Näin ollen organisaatiokulttuuri on työkalu toivotunlaisen työntekijä- ja henkilöstökokemuksen johtamisessa. Johtamisen keskeisenä tehtävänä on ymmärtää, millaiset työntekijät tukevat organisaation menestystä. Erilaiset työntekijätyypit tarvitsevat erilaisen organisaatiokulttuurin motivoituakseen, sitoutuakseen ja menestyäkseen. Luukka kiteyttää, että organisaatio voi menestyä ja saavuttaa tuloksia ainoastaan työntekijäymmärryksen pohjalta ja johtamalla sitä. (Luukka 2017, 5, 15.)

Sari Kuuselan (2015) mukaan organisaatiokulttuurin ytimessä ovat sosiaalinen arvostus, ilmapiiri, tunteet, normit ja säännöt. Niiden lisäksi se ilmenee organisaation lähtökohdissa, joiden tulee olla selkeät, sekä esimerkiksi siinä, miten onnistumisia johdetaan (emt.).

Luukka (2017) täydentää, että työntekijöitä puhuttelevan organisaatiokulttuurin muotoilu on jatkuva prosessi. Se ei ole jotakin, mikä tarjoillaan henkilöstölle valmiina. Hänen (emt.) mukaansa organisaatiokulttuurin keskeisiä tekijöitä, joihin on kiinnitettävä huomiota sen muotoilussa ovat

- ihmisen huomiointi yksilönä ja yksilön huomiointi ihmisenä
- joustavuus ja räätälöinti
- johdonmukaisuus, joka tukee spontaaniutta ja luovuutta
- jatkuva dialogi johtamisen osana, sillä organisaatiokulttuuri rakennetaan sen jäsenten vuorovaikutuksessa. Erilaiset säännölliset keskusteluhetket ja kohtaamiset ovat tässä olennaisia kehityskeskusteluista epämuodollisempiin kohtaamisiin. (Luukka 2017, 6–15.)

Mistä sitten tietää, onko merkityksellisen työ- ja henkilöstökokemuksen johtaminen onnistunut ja organisaatiokulttuuri myönteinen? Esimerkiksi Luukan (2017, 11) mukaan vallitsevat työtyytyväisyys ja -hyvinvointimittaustavat eivät tue merkityksellisen työntekijä- ja henkilöstökokemuksen tukemista parhaalla mahdollisella tavalla, sillä ne lähtevät usein siitä oletuksesta, että kaikki asiat ovat kaikille yhtä tärkeitä. Myönteisen henkilöstökokemuksen kehittämisessä on alettu hyödyntää palvelumuotoilua ja henkilöstö on otettu mukaan esimerkiksi johtamisen kehittämiseen sekä palkitsemisen ja työtilojen suunnitteluun. Henkilöstön arjessa myönteinen kokemus ilmenee siitä, kokeeko työntekijä merkityksellisyyttä, tyytyväisyyttä ja olevansa tiimin tai ryhmän jäsen, onko hän ymmärtänyt perustehtävänsä ja saavuttaako hän tavoitteet. Tämän selvittämiseksi ja tueksi johdonmukaisen vuorovai-

kutuksen rinnalle on kehitetty esimerkiksi erilaisia syklisesti toteutettavia pulssimittareita, joiden avulla voidaan kartoittaa henkilöstökokemuksen tilaa. (Deloitte 2017; myös SurveyPal 2020.)

4 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esittelen tutkielman tutkimusasetelman eli tutkimusongelman, -menetelmien ja aineiston muodostaman perusrakennelman (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Luvussa 4.1 esittelen tutkielman tutkimustehtävän ja tapaustutkimukselliset lähtökohdat, luvussa 4.2 tapausorganisaation, luvussa 4.3 tutkimusaineiston ja luvussa 4.4 aineiston sisällönanalyttisen lähestymistavan.

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkielman tapaustutkimukselliset lähtökohdat

Tämän tutkielman tutkimustehtävänä on tarkastella merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentumista erityisesti Y-sukupolven näkökulmasta. Se jäsentyy seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitkä ovat merkityksellisen henkilöstökokemuksen osatekijät esimerkkiaineistossa?
- 2) Miten Y-sukupolvi huomioidaan ja tulee esiin esimerkkiaineistossa?
- 3) Millaisin työkaluin merkityksellisen henkilöstökokemuksen muodostumista voidaan tukea esimerkkiaineiston valossa?

Tutkimustehtävän lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus (*case study*). Anita Saaranen-Kauppinen ja Anna Puusniekan (2006) mukaan laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä ovat merkitykset, jotka voivat ilmetä monenlaisilla tavoilla. He jatkavat, että perinteinen jako laadulliseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen koskee erityisesti aineiston muotoa. Laadulliselle tutkimukselle ja sen aineistolle on ominaista, että siinä tutkitaan elämismaailmaa, kun taas määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohteen kuvaaminen perustuu pitkälti tilastoihin ja numeroihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistellä laadullista sekä määrällistä otetta, mutta tässä tutkielmassa tutkimusote on laadullinen.

Laadullinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja analyysimenetelmiä, joista tämä tutkielma on tapaustutkimus. Tapaustutkimus ei kuitenkaan ole tutkimusmetodi tai -menetelmä vaan ennemmin tutkimusstrategia. Sen analyysissä voidaan käyttää erilaisia laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joista tässä tutkielmassa sovelletaan sisällönanalyysiä (ks. luku 4.4). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus voi olla monenlainen. Se viittaa rajattuun omaan kokonaisuuteen tai yksikköön. Tutkimuksen tapaus voi olla esimerkiksi toimija kuten yksilö, perhe tai organisaatio; tai tapahtuma, prosessi tai ilmiö. Tutkimuksessa voi olla myös useita yksiköitä. Kohdeyksikkö vaikuttaa siihen, mitä tietoa kerätään. Usein tapausta tut-

kimalla halutaan lisätä ymmärrystä esimerkiksi tietystä ilmiöstä, mutta ei kuitenkaan pyritä yleistettävään tietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Aaltio 2014.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (emt.) mukaan yksittäisenkin tapauksen tutkiminen voi kuitenkin tarjota tapauksen ylittävää tietoa, vaikka sen pohjalta ei voidakaan esittää yleistyksiä. Tämä edellyttää aineiston ja sen analyysin perusteellista kuvausta.

Esimerkiksi Robert Staken (1995, ks. Eriksson & Koistinen 2005) jaottelun mukaan tapaustutkimusta on kolmea eri tyyppiä:

- 1) itsessään arvokas tapaustutkimus (*intrinsic case study*), jossa tutkija on kiinnostunut tietystä ainutlaatuisesta tapauksesta holistisesti kaikkine yksityiskohtineen. Tutkimuksen tavoitteena ei ole ilmiön tai sen rakenteen laajempi ymmärtäminen vaan ennemmin erityisen ja tapauksen erityisyyden ymmärtäminen.
- 2) välineellinen tapaustutkimus (*instrumental case study*), jossa tapauksella on välineellinen merkitys ja sen avulla halutaan ymmärtää muutakin kuin kyseistä tapausta. Tapaus on kiinnostava sen yleisten teemojen ja teoreettisten kehittelyiden johdosta enemmän kuin itsessään. Sen avulla voidaan yrittää esimerkiksi havainnollistaa tiettyä käsitettä.
- 3) kollektiivinen tapaustutkimus (*collective case study*), jossa tutkimus muodostuu useista tapauksista ja pyritään usein teorian rakentamiseen. (Eriksson & Koistinen 2005, 9–10.)

Päivi Eriksson ja Katri Koistinen (2005, 15–18) jakavat tapaustutkimuksen myös intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin. Ensin mainitussa tavoitteena on tapauksen ja sen kontekstin tiheä kuvaus ja ymmärtäminen. Jälkimmäisessä taas etsitään yhteisiä ominaisuuksia, yleisiä malleja ja uusia teoreettisia ideoita. Usein ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa on useita tapauksia, joita vertaillaan keskenään eikä tapausta käsitellä yhtä monipuolisesti kuin intensiivisessä tapaustutkimuksessa. Ekstensiivistä tapaustutkimusta voidaankin kritisoida yksinkertaistavasta ja mekanistisesta analyysistä. (Eriksson & Koistinen 2005, 15–17.)

Tämän tutkielman tapauksen muodostaa ilmiö eli merkityksellinen henkilöstökokemus eikä esimerkiksi tietty organisaatio. Pyrin tuottamaan siitä ymmärrystä yhden esimerkkiaineiston kautta. Staken jaottelun mukaan (ks. Eriksson & Koistinen 2005, 9–10) tutkielma on välineellinen tapaustutkimus, sillä sen avulla pyritään ymmärtämään muutakin kuin kyseistä tapausta; erityisesti sen kautta pyritään havainnollistamaan tiettyä käsitettä eli merkityksellistä henkilöstökokemusta. Tämän johdosta tapausorganisaatio esitellään, mutta viittaaan raportissa siihen ennemmin ”tapausorganisaationa” kuin suoraan nimellä.

Koska tutkielman painopiste on tietyn käsitteen havainnollistamisessa eikä tietyn tapauksen tiheässä kuvauksessa, muistuttaa se Erikssonin ja Koistisen (2005, 15–17) jaottelusta enemmän ekstensiivistä kuin intensiivistä tapaustutkimusta, mutta tässä tutkielmassa tapauksia ei kuitenkaan ole useita. Lisäksi tutkielma on luonteeltaan kuvaileva (tai illu-

stroiva) tapaustutkimus, sillä sen tavoitteena on myös henkilöstön kehittämisen ja johtamisen innovatiivisen käytännön kuvailu. Tällainen kuvaileva tapaustutkimus on hyödyllinen tarjotessaan tietoa olemassa olevien käytäntöjen luonteesta ja muodosta, jolloin niitä voidaan soveltaa myös muissa kuin tapauksen toimintaympäristöissä. (ks. Eriksson & Koistinen 2005, 9–11.)

4.2 Tapausorganisaation esittely

Tutkielman tapausorganisaatio on Surveypal Oy, joka on vuonna 2007 Tampereella perustettu sovellus-, ohjelmisto- ja tietojenkäsittelypalveluihin keskittynyt yritys. Sen ydintuotteena on erilaiset verkkokyselytutkimusten ja -selvitysten rakentelun palvelut. Yrityksen päämaja sijaitsee yhä sen syntysijoilla Tampereella, mutta nykyisin toimipisteet löytyvät myös Helsingistä ja San Franciscosta. (Surveypal 2020.) Kokonaisuutena Surveypal työllistää 26 henkilöä ja vuonna 2018 sen liikevaihto oli 2,2 miljoonaa euroa (Finder 2020). Käyttäjiä Surveypalin verkkopalveluilla on maailmanlaajuisesti yli 17 000 (Surveypal 2020).

Surveypal auttaa asiakasyrityksiään esimerkiksi luomaan asiakkaidensa ja työntekijöidensä tarpeisiin sopivia palautemalleja ja -työkaluja. Työkalut on integroitavissa organisaatioiden olemassa oleviin järjestelmiin, jotta palautetietoa voidaan hyväksikäyttää tehokkaasti ja kattavasti. Surveypal luonnehtii vahvuudekseen tarjoamiensa verkkopalveluiden helpokäyttöisyyden niin kyselyiden rakentelussa kuin kyselytulosten ja -raporttien tarkastelussa sekä analysoinnissa. Kehittelyn lähtökohtana on vahva usko merkitykselliseen henkilöstökokemukseen, joka nostetaan avainasemaan liiketoiminnan menestymisessä. Surveypalin mukaan heidän tarjoamiensa palveluiden avulla saadaan ulosmitattua henkilöstön koko potentiaali ja sitoutettua heitä vahvemmin, mikä vahvistaa työntekijäalojaaliutta sekä lisää tehokkuutta. (Surveypal 2020.)

4.3 Tutkimusaineiston esittely

Tutkielman aineiston muodostaa tapausorganisaation verkkosivuilta kerätty tieto, joka koostuu erilaisista esittely- ja markkinointimateriaaleista sekä verkkoartikkeleista. Verkkosivut ovat digitalisaation aikakaudella keskeinen tiedonvälitys- ja markkinointikanava. Esimerkiksi Tilastokeskuksen vuonna 2019 tehdyn tutkimuksen mukaan 79 prosenttia suomalaisista käytti internetiä useasti päivässä ja 90 prosenttia 16–89-vuotiaasta väestöstä oli vakituisia internetin käyttäjiä. Hyvät verkkosivut kertovat organisaation tuotteista ja palveluista sekä kertovat lisäksi sen tarinan ja mission, jotka ovat olennaisia luottamus-

suhteen rakentamisessa asiakkaan kanssa. Potentiaaliset asiakkaat etsivät verkosta tietoa haluamastaan palvelusta ja suorittavat vertailua eri palveluntarjoajien välillä. Usein myös potentiaaliset uudet työntekijät etsivät tietoa yrityksen verkkosivuilta. Ammattitaidolla suunnitellut verkkosivut ovat merkittävässä asemassa yritysten myynti-, markkinointi- sekä rekrytointityössä.

Tutkimusaineistoksi on valittu tutkimustehtävän mukaisesti erityisesti tapausorganisaation merkityksellistä henkilöstökokemusta käsittelevät sivut. Tällaisia ovat sen joustavia henkilöstöratkaisuita kuvaavat alasivut, joiden kuvaillaan esittelevän ratkaisuja edistyksellisille HR-tiimeille henkilöstön sitouttamiseen ja merkityksellisen henkilöstökokemuksen muodostamiseen. Analyysiin valitut sivut ovat esitelty taulukossa 1. Aineiston koostamisessa on huomioitu pääsivuilla tehdyt linkitykset syventäville alasivuille. Analysoitu aineisto on sekä suomen- että englanninkielistä. Edellä mainitulla tavalla löydösten kannalta on olennaista huomioida, että verkkosivut toimivat yrityksen markkinoinnin ja myynnin kanavana. Tällöin aineisto on luonteeltaan sellaista, että se ikään kuin rakentaa eräänlaista ideaalikuvausta siitä, kuinka potentiaalisten asiakasorganisaatioiden tulisi toimia henkilöstöasioissaan. Tutkimusaineisto on tällöin eriluonteista kuin esimerkiksi haastatteleamalla kerätty aineisto.

Taulukko 1. Sisällönanalyysiin valitut aineistosivut.

Lähtesivujen tunnistenumero	Sivun aihe	Osoite
Aineisto 1	Henkilöstöhallinnon pääsivu	https://surveypal.com/fi/ratkaisut/henkilostohallinto/
Aineisto 2	Erinomaisen palauteprosessin viisi tunnuspiirrettä Surveypalin mukaan	https://surveypal.com/fi/2018/kopioi-nama-5-erinomaisen-palauteprosessin-tunnuspiirretta/
Aineisto 3	Surveypalin vinkit henkilöstön sitouttamiseen	https://surveypal.com/2017/4-tips-to-get-you-started-with-employee-engagement/
Aineisto 4	Työkaluesimerkki 1: Pulssittainen fiiliskysely henkilöstökokemuksen mittaamiseen	https://surveypal.com/fi/2017/pulssittainen-fiiliskysely-henkilostokokemuksen-mittaamiseen/
Aineisto 5	Työkaluesimerkki 2: NPS-kysely 1 (Net Promoter Score)	https://surveypal.com/2017/whats-your-employee-net-promoter-score/
Aineisto 6	Työkaluesimerkki 2: NPS-kysely 2	https://surveypal.com/2016/net-promoter-score-nps-what-it-is-and-why-it-matters/

4.4 Analyysitapana sisällönanalyysi

Tutkimusaineiston muodostavat verkkosivut analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Tekstimuotoista verkkoaineistoa tarkastellaan erittelemällä, tiivistämällä sekä etsimällä yhtäläisyyksiä ja eroja. Pyrin muodostamaan aineiston teemoittelun avulla tiivistetyn kuvauksen tutkimuskohteesta eli merkityksellisestä henkilöstökokemuksesta ja kytkeään löydökset laajempaan kontekstiin ja aiempien tutkimusten havaintoihin. (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tarkemmin ottaen lähestymistapa muistuttaa Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven jäsennyksen mukaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin päättely ei ole yhtä sidottu teoriaan kuin teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Etenen analyysiprosessissa abduktiivisesti eli siinä vaihtelevat aineistolähtöisyys ja aiemman tutkimuksen pohjalta muodostuneet valmiit ajattelumallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97, 117.) Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka ovat muodostuneet aiemman tutkimuksen ja valitsemieni henkilöstönkehittämisen ajankohtaisteemojen perustalta, muodostavat lähtökohdan aineiston teemoittelulle. Lähden toisin sanoen tarkastelemaan aineistosta merkityksellisen henkilöstökokemuksen, Y-sukupolven sekä henkilöstön kehittämisen ja johtamisen merkitysisältöjä. Työn muutos taustoittaa tarkastelua. Aiemman tutkimuksen muodostama runko (ks. luvut 2–3) tarjoaa analyysille kehyksen, mutta analyysiprosessi etenee kuitenkin aineistolähtöisesti.

5 Sisällönanalyysin löydökset

Tutkielman löydökset eli aineiston analyysi koostuu kolmesta pääluvusta tutkimuskysymysten mukaan (ks. luku 5). Ensimmäisessä alaluvussa (luku 5.1) tarkastellaan aineistolähtöisesti merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakennusaineiksia. Toisessa löydösluvussa (luku 5.2) tarkastellaan tutkimuksen avainkäsitteistä Y-sukupolvea, ja kolmannessa alaluvussa (luku 5.3) tapausorganisaatiolle olennaisia henkilöstön kehittämisen ja johtamisen työkaluesimerkkejä. Tarkastelun näkökulmana korostuu henkilöstön kehittäminen ja johtaminen eikä esimerkiksi yksittäisen työntekijän näkökulma. Aineistossa työn muutos, ja tarkemmin ottaen sen hallinta, tulee esiin merkittävänä taustakontekstina merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamiselle. Aineiston keskeinen lähtökohta on se, että henkilöstö on yrityksen keskeisin voimavara, joka heijastuu myös ulospäin. Työn muutos avaa henkilöstölle ja siten organisaatioille sekä mahdollisuuksia että haasteita, joita esiin nousevat keskeiset teemat kuvaavat eri tavoin.

5.1 Merkityksellisen henkilöstökokemuksen keskeiset rakennusaineokset työn muutoksen kontekstissa

Tässä luvussa käsiteltävän merkityksellisen henkilöstökokemuksen pääteemoina eli osatekijöinä esiin nousevat

1. palaute
2. koko työsuhteen elinkaaren aikainen oppiminen, kouluttaminen ja kouluttautuminen
3. viestintä
4. luottamus sekä
5. sitoutuminen.

5.1.1 Avainasemassa palaute

Aineistosta nousee keskeisenä teemana esiin palaute, kehittäähän tapausorganisaatio keskeisenä palvelunaan juuri siihen liittyviä työkaluja. Palaute on olennainen myös Y-sukupolvea ja HR-työkaluja koskevien tarkastelujen sisältönä (ks. luvut 5.2 ja 5.3). Työn muutoksen keskellä palautteen merkitys korostuu muun muassa fyysisen kanssakäymisen vähentyessä työtehtävissä. Palaute-pääteema jakautuu kahteen näkökulmaan: ensimmäisen sisältö koskee sitä, mitä palautteella tavoitellaan, toinen taas palauteprosessin keskeisiä tekijöitä.

Palautteen tavoitteena yksilöllisyyden, erityislaatuisuuden ja erinomaisuuden vaaliminen

Aineiston valossa laadukkaat palautetyökalut mahdollistavat yksilölliset kehittymispolut ja erinomaisen laadun niin organisaatiokulttuurin (ks. ote 1), asiakkuuksien kuin työntekijöiden (ks. ote 2) kannalta. Yksilöllisyys ja sen tukeminen piirtyvät esiin keskeisenä kehittämiseen liittyvänä lähtökohdaksi kaikissa kolmessa kontekstissa. Pyrkimys huomioida yksilöllisyys, erityislaatuisuus ja erinomaisuus kaikissa edellä mainituissa kolmessa kontekstissa tarjoavat lähtökohdan myös tapausorganisaation tarjoamien palautetyökalujen kehittämiseksi.

Ote 1, palaute yksilöllisten organisaatiokulttuurien kontekstissa: *Samat totuudet eivät toimi eri liiketoiminnoissa, mutta nopeiten kehittyvien organisaatioiden palautemalleissa on selviä tunnuspiirteitä, jotka erottavat ne keskinkertaisista (aineisto 2).*

Ote 2, palaute erinomaisen asiakaskokemuksen rakentajana & erinomainen palaute työntekijöiden innostajana: *'Ihan perustavaa mutten ostaisi toista kertaa. Ihan kiva mutta en suosittelisi.'* Kukaan ei halua olla keskinkertainen. Asiakkaasi eivät palaa tyydyttävän palvelun myötä. Työntekijäsi eivät innostu mukiinmenevän palautteen johdosta. (Aineisto 2.)

Toimivan palautejärjestelmän avulla muodostuvan tiiviin yhteyden kuvataan parantavan mahdollisuuksia saada syvempää tietoa työntekijöiden tarpeista ja muista heitä koskevista asioista. Työntekijöiden kuuntelu ja heidän palautteidensa hyödyntäminen jokapäiväisestä työskentelystä on myös siten organisaation etu, että siten saadaan myös työprosesseja yksinkertaisemmiksi ja työnkulkua jouhevammaksi. (Ks. esim. aineisto 1.)

Pyrkimys erinomaisuuteen ei kuitenkaan tarkoita virheettömyyttä vaan yksilöllisyyden huomiointi myönteisen työntekijäkokemuksen rakentamisessa jättää tilaa myös virheille ja niistä oppimiselle:

Ote 3. *Your goal should be to create a workplace in which the conditions allow every single member of the organisation to give their best. Your employees are humans and they will make mistakes. Use the mistakes as learning opportunities. Value the opinions and ideas of your employees and empower them to share them with the team. One more thing. Do not micromanage. Trust that you made the right decision when you hired an employee and let them show what they can do.* (Aineisto 3.)

Palautteen tavoitteena organisaation pitkäjänteinen kehittäminen

Aineisto nostaa palautteen avainasemaan organisaation sekä henkilöstön osaamisen ja asiantuntijuuden pitkäjänteisessä kehittämisessä. Tätä konkretisoi myös sellaisten käsitteiden ja kielikuvien käyttö kuin **työsuhteen elinkaari** sekä **työntekijä- ja asiakaspolku** (ks. esim. aineisto 1, 2 ja ote 9). Tapausyrityksen mukaan HR-osaston tulisi seurata ja

hallita henkilöstökokemuksia kaikissa vuorovaikutuspisteissä työntekijäpolun varrella ja optimoida näistä saadut kokemukset ja palautteet. Saatujen palautteiden perusteella voidaan määrittää henkilöstön koulutus- ja uudelleen koulutustarpeita sekä löytää muita mahdollisuuksia valmennukseen ja kehitykseen. (Aineisto 1.)

Palautteen tavoitteena tyytyväinen henkilöstö ja tyytyväiset asiakkaat sekä tuloksellisuus

Aineiston valossa toimivaan **palauteprosessiin perustuva henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä ja korreloivat keskenään**. Yhteyden näkyväksi tekemisessä voidaan hyödyntää sellaisia palautetyökaluja kuten NPS eli Net Promoter Score – työkalua (ks. myös luku 5.3):

Ote 4. The employee Net Promoter Score is a useful metric to track because research indicates a connection between improved customer experience and employee satisfaction. Recent studies report that companies with highly engaged employees have 10% higher customer ratings. (Aineisto 5.)

Palautteen ja palautetyökalujen avulla hahmotettu henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden välinen toimiva yhteys luo aineiston valossa tärkeän perustan myös organisaation **tuloksen kehittämiseksi**:

Ote 5. The greatest advantage of the NPS is, however, its correlation to business and revenue growth. As research suggests, a high NPS score is one of the best predictors of future growth and customer loyalty. Additionally, closer and more in depth analysis of the NPS allows companies to track down individual detractors and act upon negative or constructive feedback. This is the reason behind the complimentary open-ended question to the numeric scale question. The open-ended feedback delivers actionable insights on how to improve the score in the future and that is why many companies are measuring the NPS on a monthly basis. (Aineisto 6.)

Eri tahot huomioivan miellyttävän palauteprosessin rakentaminen

Kun tämän alaluvun edeltävät löydökset kertovat siitä, mitä palautteella tavoitellaan, seuraavat kiinnittyvät siihen, mitä tulee huomioida palauteprosessissa. Ensinnäkin laadukas palauteprosessi huomioi eri sidosryhmät (ks. otteet 6–8) ja on joustava eli tarjoaa monia erilaisia vastausmahdollisuuksia (ks. esim. ote 6):

Ote 6, eri sidosryhmät huomioiva joustava palauteprosessi: kentällä rientäville myyjille tekstiviesti voi olla helpoin tapa osallistua, kirjanpitäjälle intrakysely ei keskeytä ajatustyötä. Toisille perinteinen sähköposti voi toimia parhaiten. (Aineisto 4.)

Ote 7, palautetta on tärkeää kerätä myös palautteenkerääjästä eli työnantajasta: Feedback is a two-way street. Provide employees with feedback on their weaknesses and strengths.

Studies suggest that employees who receive little or no feedback are less engaged in their work. To achieve balance, you ought to ask for feedback as well. (Aineisto 3.)

Ote 8, erinomainen palauteprosessi on joustava: *Erinomainen palauteprosessi ei heikennä palvelukokemusta vaan on tärkeä osa sitä ja ilahduttaa asiakasta. Hyvä kokemus on tiivis, miellyttävä, oikein ajoitettu ja helposti ymmärrettävä. (Aineisto 2, asiakasnäkökulma)*

Palauteprosessin pitkäjänteisyys ja systemaattisuus

Toisena keskeisenä teemana aineistossa korostetaan **palauteprosessin pitkäjänteisyyttä ja systemaattisuutta**: on olennaista, että organisaatiot eivät reagoi pelkästään akuuteihin tarpeisiin vaan palauteprosessit säilyvät yhteisten palaverien agendalla viikoittain tai kuukausittain ja rakentavat keskeisellä tavalla yhteistä organisaatiokulttuuria (aineisto 2). Toisaalta työn muutos ja trendien nopea vaihtelu pakottavat myös **nopeaan reagointiin**, joka edellyttää palautteenkeruuta:

Ote 9. Erinomaisessa palautemallissa ei vaan seurata vaan muutetaan kokemusta reaalijassa asiakaspolun aikana (aineisto 2).

Ote 10. Saamme jatkuvaa tietoa työntekijäkokemuksen kehityksestä pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Tunnistamme trendit ja kehityskohteet ripeästi sekä pystymme tarttumaan yksittäisiin epäkohtiin nopeasti niiden ilmetessä. Tärkeä osa kyselyä on yhteinen tulosten purku joka kuukausi. Yhteinen käsittely luo läpinäkyvyyttä ja yhteisiä puheenaiheita usealla toimipisteellä toimivaan työyhteisöön, mikä luo yhteistä toimintakulttuuria. (Aineisto 4.)

Nopea reagointi palautteen avulla liitetään aineistossa myös myönteisen asiakaskokemuksen varmistamiseen:

Ote 11. Kun asiakkaaseen ollaan välittömästi yhteydessä, huono kokemus voidaan kääntää positiiviseksi. Kun nämä yksittäiset palautteet huomioidaan pienemmissäkin ostotapah- tumissa, pettyneet asiakkaat voidaan kääntää aidosti pahaapuhuvasta suosittelijaksi. (Aineisto 2.)

Laadukkaassa palauteprosessissa yhdistyvät siis proaktiivinen ja reaktiivinen toiminta. Nopeaa palautteenkeruuta ja sen pohjalta reagointia tukemaan tarjolla on omia työkaluja (ks. myös luku 5.3):

Ote 12. Mittauksien jatkuvuus ja tiheä mittausväli mahdollistavat sen, että esimiehillä on aito mahdollisuus kehittää nopeasti tiimensä hyvinvointia. eNPS-kyselyiden ei myöskään tarvitse korvata vuosittaisia laajempia henkilöstön tyytyväisyystutkimuksia vaan ne voivat toimia näiden selvityksien rinnalla. (Aineisto 4.)

Palautteen julkisuus

Palautteen on hyvä olla osaltaan myös julkista ja positiivista palautetta on hyvä nostaa esille myönteisen henkilöstökokemuksen rakentamiseksi:

Ote 13. *Rehti, säännöllinen julkinen kiitos on huomattavasti toimivampi kuin kerran vuodessa pikkujouluissa annetut, huumorilla höystetyt "kunniamaininnat" (aineisto 2).*

Palautteen julkisuus ja siihen liittyvä kannustavuus ja voimaannuttaminen nostetaan koskemaan myös yritystä, ei pelkästään yksittäistä työntekijää:

Ote 14. *Inspiroiva esimerkki tulee eräästä ravintolasta, jossa ravintolaseinälle on asennettu palautetaulu. Kun asiat tuodaan julkiseksi, asiakkaat huomaavat että palautteisiin reagoidaan ja ravintola muuttaa toimintaansa niiden avulla. (Aineisto 2.)*

5.1.2 Koko työsuhteen elinkaaren aikainen oppiminen, kouluttaminen ja kouluttautuminen

Työn muutos ensinnäkin edellyttää jatkuvaa oppimista ja kehittymistä työntekijältä (ks. ote 15) sekä työnantajaorganisaatiolta, toisekseen se myös mahdollistaa molempien jatkuvan kehityksen ja oppimisen, ja siten voimaantumisen (ks. ote 16). Jatkuvat itsensä kehittämisen mahdollisuudet mainitaan erityisen olennaisina tekijöinä Y-sukupolven merkityksellisen työntekijäkokemuksen rakentumisen kannalta (ks. ote 16). Organisaatiokontekstissa esimerkiksi aineistossa kuvatun palautetyökalun, pulssittaisen fiiliskyselyn, tarkoituksena esitetään muun muassa vuorovaikutuksen edistäminen ja yrityksen jatkuva kehittäminen (ks. esim. aineisto 4 sekä luku 5.3).

Ote 15, työn muutos edellyttää työntekijän jatkuvaa oppimista: *Tarjoa työntekijöillesi onnistumiseen tarvittavat työkalut. Henkilöstöpalaute auttaa tunnistamaan koulutus- ja uudelleen koulutustarpeita sekä tilaisuuksia valmennukseen ja kehitykseen. (Aineisto 1.)*

Ote 16, jatkuva oppiminen työntekijän kehitysmahdollisuutena: *What drives millennials is achieving purpose and fulfilment. It is your company's responsibility to create the proper conditions for that to happen. Entrust your employees with more responsibilities. Assign to them tasks they have never done before. Create the necessary opportunities for personal and professional growth. Encourage your employees to create their own projects within the company or train them to use new technologies. (Aineisto 3.)*

5.1.3 Viestintä

Aineistossa organisaation menestyminen edellyttää jatkuvaa, avointa ja johdonmukaista viestintää organisaation läpäisevästi, myös edellä kuvatun palauteprosessin osalta. Näin rakennetaan ehyttä organisaatiokulttuuria ja edistetään sitoutumista (ks. ote 17). Viestintä on olennainen osa myös palauteprosessia ja siinä tulee huomioida laajasti kaikki organisaation asiakkuuksien kannalta olennaiset sidosryhmät (ks. ote 18).

Ote 17. *Business leaders, however, tend to forget to let their employees know what is happening within the organisation. Employees will commit to your organisation much faster if they feel like a valued member. Keep them in the loop. Communicate the mission and values of your company from top to bottom and within departments. Explain your business strategy. Showcase the value behind certain organisational decisions. The employee*

should be the first to gain access to this information, not the last. (Aineisto 3; ks. myös aineisto 6.)

Ote 18. *Oikeille ihmisille oikea tieto reaaliajassa, sillä pääsee jo pitkälle. Valitettavan usein yhtälöstä unohtuu viestiminen asiakkaan suuntaan. Erinomaisessa palauteprosessissa asiakkaalle syntyy tunne, että palaute menee perille ja palautteen antaminen kannattaa.* (Aineisto 2.)

5.1.4 Luottamus nopeasti muuttuvien organisaatioiden ja työn keskiössä

Aineistossa piirtyy esiin luottamuksen merkitys merkityksellisen henkilöstökokemuksen perustekijänä (ks. edellä ote 3). Kun organisaatiokulttuurissa on luottamusta, siinä jää tilaa myös virheistä oppimiselle ja niiden avaamille kehitysmahdollisuuksille. Luottamuksellinen organisaatiokulttuuri kannustaa ja rohkaisee työntekijöitä haastamaan itsensä ja organisaation kehittyminen nopeissa muutoksissa edellyttää luottamusta.

5.1.5 Sitoutuminen merkityksellisen henkilöstökokemuksen tekijänä

Aineiston valossa työn jatkuva muutos vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja voi lisätä henkilöstön vaihtuvuutta, kuten myös tutkimuksen teoriaosassa (ks. luvut 2–3) tuli esiin liittyen Y-sukupolven fragmentaariin työuriin. Tapausyritys vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja työntekijäuskollisuutta muun muassa puhumalla **työntekijälähettilyydestä**. Se muodostuu merkityksellisen henkilöstökokemuksen kautta. Merkityksellinen henkilöstökokemus on paras sitouttaja ja samalla työntekijät toimivat myös vertaisina toinen toistensa sitouttajina (ks. ote 19). Tapausyritys kehittää erilaisia sitouttamista vahvistavia työkaluja, joiden avulla pyritään vapauttamaan henkilöstön koko potentiaali ja sitouttamaan heitä vahvemmin myös organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja tarpeisiin (ks. luku 5.3). Aineistossa kuvataan, että kehitettyjen työkalujen avulla on saatu nostettua myös tehokkuutta ja vahvistettua työntekijäuskollisuutta.

Ote 19. *Sitoutuminen vahvistaa työntekijälähettilyyttä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Kasvata henkilöstön työsuhteen arvoa mittaamalla, miten sitoutuneita työntekijäsi ovat yrityksen tavoitteisiin ja työrooleihinsa* (Aineisto 1).

Ote 20. *Employee engagement is one of the elements of the relationship between your organisation and the people that work for it. To make sure your employees are fully absorbed and enthusiastic about their work you must start with the basics. Work on building a strong and healthy relationship between your company and its employees.* (Aineisto 3.)

5.2 Y-sukupolvi työntekijöinä työn muutoksessa

Tutkimusaineisto on luonteeltaan sellaista, että edellä käsiteltyä merkityksellistä henkilöstökokemusta ei käsitellä siinä vain Y-sukupolven näkökulmasta vaan yleisemmin. Tämän johdosta halusin tarkastella aineistosta erikseen myös Y-sukupolveen liittyviä teemoja aiemman tutkimuksen viitoittamalla tavalla (ks. luku 3). Lisäksi tarkastelen aineistosta lyhyesti henkilöstön kehittämisen ja johtamisen työkaluesimerkkejä, jotka perustuvat merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamiseen ja kehittämiseen (ks. luku 5.3).

Suomenkielisessä aineistossa Y-sukupolvi -käsite ei tule suoraan esiin toisin kuin englanninkielisessä aineistossa, jossa se mainitaan suoraan kahdesti *millennial*-käsitteellä. Teeman voi kuitenkin nähdä tulevan esiin työn muutokseen liittyvien sisältöjen käsittelyssä. Kuten aiemman tutkimuksen valossa palautteen merkitys korostuu Y-sukupolven merkityksellisen henkilöstökokemuksen muodostajana, painottuu se myös aineistossa. Keskeinen aineistossa suoraan mainittu teema on se, että **Y-sukupolvi odottaa yksilöllisyyden huomioimista työpaikalla**, joka esitetään työnantajan vastuuna:

Ote 21. *What drives millennials is achieving purpose and fulfilment. It is your company's responsibility to create the proper conditions for that to happen. Entrust your employees with more responsibilities. Assign to them tasks they have never done before. Create the necessary opportunities for personal and professional growth. Encourage your employees to create their own projects within the company or train them to use new technologies.* (Aineisto 3.)

Ote 22, työnantajan vastuuna on luoda organisaatiokulttuuri, joka huomioi yksilön: *Your goal should be to create a workplace in which the conditions allow every single member of the organisation to give their best. Your employees are humans and they will make mistakes. Use the mistakes as learning opportunities. Value the opinions and ideas of your employees and empower them to share them with the team. One more thing. Do not micromanage. Trust that you made the right decision when you hired an employee and let them show what they can do.* (Aineisto 3.)

Yksilöllisyyttä korostavan organisaatiokulttuurin rakentajina esiin nousevat erityisesti seuraavat tekijät:

1 palaute: ks. luku 5.1.1.

2 kuunteleminen ja osallistaminen:

Ote 23. *Kuuntele työntekijöitäsi ja hyödynnä heidän palautettaan päivittäistoimintojen kehittämiseksi, prosessien yksinkertaistamiseksi ja työnkulkujen uudelleensuunnittelemiseksi* (aineisto 1).

3 kannustaminen:

Ote 24. *Kuuntele työntekijöitäsi ja hyödynnä heidän palautettaan päivittäistoimintojen kehittämiseksi, prosessien yksinkertaistamiseksi ja työnkulkujen uudelleensuunnittelemiseksi* (aineisto 1).

4 työsuhteen elinkaari- ja työntekijäpolkuajattelu: Aineiston valossa yksilöllisyyden huomioimalla pyritään vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista työnantajaorganisaatioon ja sitä tuetaan työsuhteen elinkaari- ja työntekijäpolkuajattelulla. Ne viittaavat aikaan, jonka työntekijä on organisaation palveluksessa. Polku jaetaan vuorovaikutuspisteisiin, joissa

korostuu palautteen merkitys, jotta yksilöllisyys saadaan huomioitua ja käännettyä voimavaraksi:

Ote 25. Anna HR-osastosi seurata ja hallita henkilöstökokemusta kaikissa vuorovaikutuspisteissä työntekijäpolun varrella. Optimoij jokainen kokemus suunnittelemalla ja toteuttamalla palautekyselyjä koko työsuhteen elinkaaren ajan. (Aineisto 1.)

5.3 Merkityksellisen henkilöstökokemuksen työkaluesimerkit

Kuten aiemmin tuli esiin (ks. luku 2), aineistossa merkityksellisen henkilöstökokemuksen peruslähtökohta on henkilöstö organisaation tärkeimpänä voimavarana (ks. aineisto 1). Luvussa 5.1 ja 5.2 käsitellyt sisällöt ovat olennaisia myös henkilöstön kehittämisen ja johtamisen teeman sisältöinä: esimerkiksi palaute ja kannustaminen osana merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamista (ks. luku 5.1.1), sitouttaminen työntekijälähtöisyyttä vahvistamalla (ks. luku 5.1.5) sekä työsuhteen elinkaari- ja työntekijäpolkuajattelu (ks. luku 5.2).

Tässä luvussa käsitellään lyhyesti tapausorganisaation tarjoamia henkilöstön kehittämistä ja johtamistyökaluja, joilla tuetaan merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamista, ja jotka perustuvat keskeisellä tavalla edellä mainittuihin teemoihin. Työkaluista puhutaan aineistossa mittareina, joilla kerätään tietoa työsuhteen elinkaarta jäsentävissä vuorovaikutuspisteissä. Työn muutoksen vaatimukset kuten työntekijöiden yksilöllisyyden huomiointi, joustavuus ja mukautuvuus tulevat esiin myös tapausorganisaation tarjoamien mittareiden ominaisuuksina. Tapausorganisaation mukaan mittaamalla henkilöstökokemusta voidaan ymmärtää paremmin paitsi työntekijöiden kokemuksia työstä, myös kasvattaa heidän ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja työrooleista. Tämä puolestaan vahvistaa työntekijälähtöisyyttä ja -uskollisuutta sekä vähentää siten henkilöstön vaihtuvuutta. (Aineisto 1.)

Tapausorganisaation kehittämässä ketterässä työhyvinvoinnin mittaamisen mallissa työyhteisöä kehitetään voimavarakeskeisesti, osallistavasti ja kustannustehokkaasti. Työhyvinvointia ja sen kehittämistä ei jätetä vain henkilöstöhallinnon tehtäväksi. (Aineisto 2.) Perinteiset mallit kerran vuodessa toteutettavien tyytyväisyyskyselyin eivät enää yksinään riitä. Työhyvinvoinnin mittaamista on tapausorganisaation mukaan olennaista suorittaa jatkuvasti, sen tulisi olla helppoa ja antaa tukea tehokkaampaan päätöksentekoon. (Aineisto 3.)

Tapausorganisaatio on kehittänyt edellä kuvattuihin lähtökohtiin sopivan palautetyökalun, **pulssittaisen fiiliskyselyn**. Pulssittaisten kyselyiden kuvataan edistävän vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, koska se on säännöllistä ja läpinäkyvää. Sen avulla saatava ajan-

tasainen data helpottaa varhaista puuttumista henkilöstökokemuksen ongelmakohtiin; myös vastausaktiivisuuden kuvataan pysyvän korkeana kyselyiden ollessa lyhyitä ja säännöllisiä. (Aineisto 3.) Mittaamisen syklit voidaan räätälöidä kullekin organisaatiolle sopiviksi, olkoon se päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Jatkuva tieto työntekijäkokemuksen kehityksestä auttaa tunnistamaan kehityskohteet ja trendit nopeasti, tärkeänä osana myös mittausten purku. Yhteinen tulosten käsittely auttaa luomaan yhteisöllisyyttä ja tuo läpinäkyvyyttä. (Aineisto 4.)

Toinen tapausorganisaation käyttämä vastaavantyyppinen palautetyökalu on **NPS-kyselyt** (*Net Promoter Score*), joita pystytään hyödyntämään helposti myös pulssikyselyissä. Näiden kyselyiden avulla saadaan selville esimerkiksi tyytyväisyystasot: onko organisaatiossa tyytyväisiä työntekijöitä, jotka työntekijälähettiläinä puhuvat hyvää myös ulospäin, tai työhönsä tyytymättömiä, joita houkuttavat uudet uramahdollisuudet uusissa organisaatioissa. (Aineisto 4.)

Ote 26, henkilöstökokemuksen mittaaminen pulssittaisella fiiliskyselyllä: *Jos haluat parantaa tärkeimmän voimavarasi, henkilöstösi hyvinvointia, perinteiset työtyytyväisyyskyselyt eivät enää yksinään riitä. Mittaamisen tulee olla jatkuvaa, helppoa ja tukea tehokkaampaa päätöksentekoa. Pulssittainen fiiliskysely on vastaus näihin tarpeisiin. Se on henkilöstökokemuksen mittaamisen uusi Ferrari.* (Aineisto 4.)

Ote 27, pulssittainen fiiliskysely yksilöllisyyden ja joustavuuden mahdollistajana: *Pulssittaiset fiiliskyselyt tarjoavat mahdollisuuden jatkuvaan henkilöstökokemuksen mittaamiseen. Ketteryydessään ne nostavat suosiotaan perinteisten työhyvinvointikyselyiden rinnalle. Ajantasainen data mahdollistaa varhaisen puuttumisen. Vastausaktiivisuus pysyy myös tavallista korkeamana, koska kysymykset ovat lyhyitä ja voit käyttää kanavia mitä henkilöstösi luontevasti työssään käyttävät. Kentällä rientäville myyjille tekstiviesti voi olla helpoin tapa osallistua, kirjanpitäjälle intrakysely ei keskeytä ajatustyötä. Toisille perinteinen sähköposti voi toimia parhaiten.* (Aineisto 4.)

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella Y-sukupolven merkityksellisen henkilöstökokemuksen muodostumista ja tukemista nopean työn muutoksen ajassa eräässä tapausorganisaatiossa. Tutkimustehtävää tarkasteltiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta (ks. luku 4.1), jonka mukaisesti myös löydökset koostuvat kolmenlaisesta pääsisällöstä: merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakennusaineksista, Y-sukupolvesta työntekijöinä työn muutoksessa ja merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamisen työkaluesimerkeistä. Tutkielman keskeiset empiiriset löydökset on tiivistetty taulukkoon 2. Lisäksi kuvio 3 havainnollistaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen löydökset ja kuvio 4 toisen tutkimuskysymyksen löydökset.

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakennusaineksina aineistosta nousivat tiivistetysti esiin 1.) palaute, 2.) koko työsuhteen elinkaaren aikainen oppiminen, kouluttaminen ja kouluttautuminen, 3.) viestintä, 4.) luottamus ja 5.) sitoutuminen. Aineistossa korostuu palautteen merkitys, koska tapausorganisaatio tarjoaa pääasiallisena palvelunaan palautteenkeruutyökaluja henkilöstön johtamisen ja kehittämisen välineeksi. Löydöksissä palaute jakautui kahteen lähestymistapaan, joista ensimmäisessä tulee esiin, mitä palautteella tavoitellaan ja toisessa, mitä palauteprosessissa tulee huomioida. Merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentajana palautteella pyritään tukemaan ensinnäkin sekä henkilöstön että asiakasorganisaatioiden yksilöllisyyttä, erityislaatuisuutta ja erinomaisuutta. Toiseksi palautetta pidetään organisaatioiden pitkäjänteisen kehittämisen avaintekijänä. Kolmanneksi sillä taataan tyytyväinen henkilöstö ja asiakkaat, jotka puolestaan takaavat keskeisellä tavalla organisaatiolle paremmat edellytykset hyvään tulokseen. Palauteprosessissa puolestaan tulisi huomioida prosessin mielekkyys kaikille osapuolille, prosessin pitkäjänteisyys, systemaattisuus sekä palautteen julkisuus.

Merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakennusainesten lisäksi tutkielmassa tarkasteltiin erikseen toisen tutkimuskysymyksen edellyttämällä tavalla Y-sukupolvea. Koska tapausorganisaation merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamiseen liittyvät palvelut eivät kohdistu pelkästään Y-sukupolveen, tarkasteltiin Y-sukupolveen liittyviä teemoja yleisemmin. Tällaisina yleisempinä teemoina aineistossa korostuvat yksilöllisyys, jota pyritään tukemaan palautteen, kuuntelemisen, osallistamisen, kannustamisen sekä työsuhteen elinkaari- ja työntekijäpolkuajattelun avulla. Kuitenkin myös edellä kuvatut empiiriset aineistolöydökset merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakennustekijöistä ovat linjassa

aiemman Y-sukupolveen liittyvän tutkimuksen kanssa (ks. luku 3). Kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti aineistosta tarkasteltiin esimerkkityökaluja merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamisen tueksi. Tällaisina esiin nousivat tapausorganisaation kehittämät palautetyökalut, NPS- ja pulssikyselyt. Tapausorganisaatio luonnehtii niitä ketteriksi työhyvinvoinnin mittareiksi, joilla työyhteisöä kehitetään voimavarakeskeisesti, osallistavasti ja kustannustehokkaasti. Mittausretoriikka korostuu työkalujen esittelyssä.

Taulukko 2. Sisällönanalyysin löydösten yhteenveto.

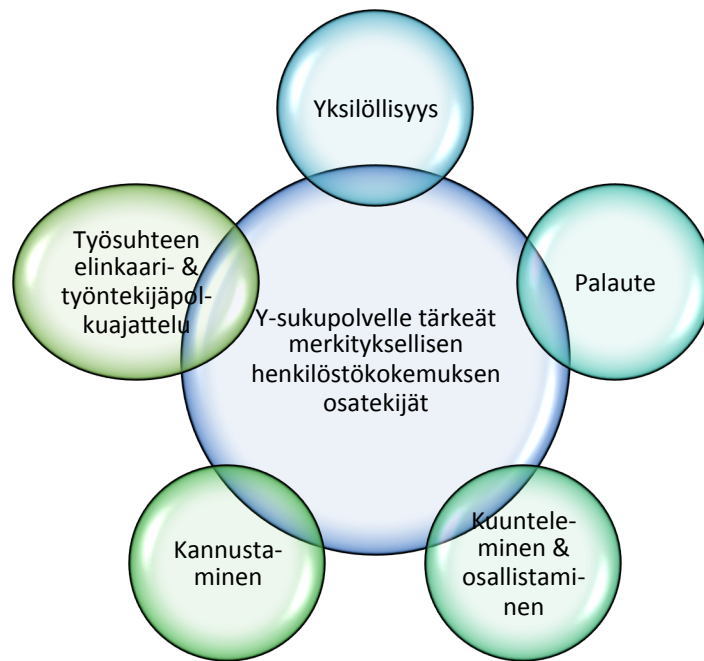
I tutkimuskysymys: merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakennusaineokset
1 Avainasemassa palaute
1.1 Mitä palautteella tavoitellaan <ul style="list-style-type: none"> • Palaute yksilöllisyyden, erityislaatuisuuden ja erinomaisuuden vaalimisen lähtökohtana • Palaute organisaation pitkäjänteisen kehittämisen avaintekijänä • Tyytyväinen henkilöstö ja tyytyväiset asiakkaat tuloksen takaajina
1.2 Mitä tulee huomioida palauteprosessissa <ul style="list-style-type: none"> • Eri tahot huomioivan miellyttävän palauteprosessin rakentaminen • Palauteprosessin pitkäjänteisyys ja systemaattisuus • Palautteen julkisuus
2 Koko työsuhteen elinkaaren aikainen oppiminen, kouluttaminen ja kouluttautuminen
3 Viestintä
4 Luottamus nopeasti muuttuvien organisaatioiden ja työn keskiössä
5 Sitoutuminen
II tutkimuskysymys: Y-sukupolvi ja sille tärkeät merkityksellisen henkilöstökokemuksen osatekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Yksilöllisyys • Palaute • Kuunteleminen ja osallistaminen • Kannustaminen • Työsuhteen elinkaari- ja työntekijäpolkuajattelu
III tutkimuskysymys: henkilöstön kehittämisen ja johtamisen työkaluesimerkit
<ul style="list-style-type: none"> • Pulssittainen fiiliskysely • NPS-kysely – Net Promoter Score

Kuvio 3. Merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakennusainekset sisällönanalyysin valossa



Koska tutkielmassa ollaan kiinnostuneita Y-sukupolven merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamisesta, sen näkökulmasta tehty yhteenveto on paikallaan, vaikka sitä ei juurikaan käsitelty suoraan tapausorganisaatiolta kerättyssä aineistossa. Aineiston ja aiemman tutkimuksen väliltä löytyy kuitenkin selviä yhteyksiä. Muuttunut työ on aineistossa ilmiselvä taustakonteksti ja muuttuva työntekijäisyys muuttuvine tarpeineen piirtyy aineistosta esiin selvästi. Esimerkiksi aineistosta esiin nousevat teemat yksilöllisyys, joustavuus, osallistaminen ja kokemus työn imusta mukailevat aiemman tutkimuksen (Kultalahti 2015; Piispa 2018; Mellanen & Mellanen 2020) löydöksiä Y-sukupolvelle leimallisista tärkeistä tekijöistä. Työ halutaan sovittaa yhä enemmän yksilön tarpeisiin sen sijaan, että yksilö sopeutuisi yksisuuntaisesti vain työn tarpeisiin. Aiemman tutkimuksen esille nostamaa työn imua Y-sukupolvelle tärkeänä sitouttavana tekijänä ei käsitellä aineistossa suoraan, mutta sen voi ajatella tulevan esiin muun muassa palauteprosessin pitkäjänteisyys ja systemaattisuus -teemassa, työntekijäpolun sekä työsuhteen elinkaariajattelua koskevissa sisällöissä. Tapausorganisaatio pyrkii tarjoamaan sellaisen merkityksellisen henkilöstökokemuksen palautetyökaluja, joilla työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja urapolut tulevat huomioiduiksi. Aineiston valossa palaute oikeastaan nostetaan organisaatiokulttuurin ytimeen. Näin aineiston voi ajatella pyrkiä vastaamaan myös Piispan (2018) haasteeseen työnantajan sitoutumisesta työntekijään.

Kuvio 4. Y-sukupolvi ja sille tärkeät merkityksellisen henkilöstökokemuksen osatekijät



Aineiston ja aiemman tutkimuksen välillä on myös muita painotuseroja. Aineistossa korostuu palaute, eikä johtamisen merkitys nouse yhtä vahvasti esiin kuin aiemmassa tutkimuksessa. Se voi selittyä aineiston luonteella, mutta toisaalta sitä voi tulkita Y-sukupolvelle tärkeänä tasa-arvoistamispyrkimyksenä johdon ja muun henkilöstön välillä (ks. esim. Piispa 2018). Aineisto nostaa esiin merkityksellisen henkilöstö- tai työntekijäkokemuksen tärkeänä tekijänä organisaation menestyksen ja sen tuloksen kannalta. Tämä tulee esiin vahvemmin aineistossa kuin aiemmassa tutkimuksessa, tosin esimerkiksi Mellanen ja Mellanen (2020) tuovat esiin myös myönteisen työntekijäkokemuksen yhteyttä tuottavuuteen. Aineistossa eräs tärkeä ja usein esiin tuleva käsite on työntekijälähettäilyys, jota pidetään tärkeänä organisaation menestyksen kannalta. Erityisen tärkeältä se näyttää työnantajamaineen ja -houkuttelevuuden kannalta.

Aineistossa yhteisöllisyyteen liittyvät kuvaukset eivät nouse erityisemmin esiin, vaikka merkityksellisen henkilöstökokemuksen käsitevalinnan kannalta näin voisi ajatella. Jossain määrin aineisto korostaa palautteen julkisuutta. Se toimineekin merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentajana palautteen ollessa myönteistä. Aineistossa ei kuitenkaan tule esiin, että kriittisen palautteen kohdalla se saattaa luoda turvattomuuden tunnetta (ks. Sennett 2002) ja vaikuttaa jopa kielteisesti merkityksellisen henkilöstökokemuksen syntyyn. Kun aineistossa jossain määrin korostuu mittausretoriikka, voi aineistoa ja aiempia tutkimuksia läpikäytyä kysyä, onko kaikki mitattavissa. Esimerkiksi Sennettin (2002) tutki-

muksen valossa tämä kuten yhteisöllisyyden jalkoihin jääminen voivat korostuessaan olla Y-sukupolven merkityksellistä henkilöstökokemusta syövä lähestymistapa (ks. Morgan 2017; Lee Yohn 2018; Deloitte 2019).

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja oma oppiminen

Tutkielma on pyritty toteuttamaan eettisesti ja hyvää tutkimustapaa noudattaen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla, vaikka niiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin ollaankin montaa mieltä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (emt.) mukaan validiteetissa on laadullisessa tutkimuksessa kyse siitä, onko tutkimus pätevä, onko se esimerkiksi perusteellisesti tehty ja löydökset johdonmukaisia ja vakuuttavia. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus ilmaisee puolestaan sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä tavoittaa tarkastellun ilmiön. Se viittaa tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuuteen, johtuuko löydökset vain sattumasta vai kyetäänkö tulokset toistamaan. (Emt.) Tämän tutkielman luotettavuutta parantaa se, että tutkimusaineisto on avoimesti saatavilla, vaikka tapausorganisaatio on käsittelyssä häivytetty tarkastelun painopisteen ollessa ennemmin merkityksellisessä henkilöstökokemuksessa kuin tapausorganisaatiossa. Viittaukset aineistoon on tehty johdonmukaisesti ja siten, että alkuperäinen aineisto on helppo löytää. Lisäksi olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin ja tekemäni valinnat avoimesti ja johdonmukaisesti. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu kuitenkin se, että toisenlaisessa tulkintakehyksessä löydökset voisivat olla myös toisentyypisiä (emt.) ja tämän tutkielman näkökulmia rikastuttavia.

Pohdin lopuksi tutkielman luotettavuutta tarkemmin luvussa 4.1 esitellyjä tapaustutkimuksellisia lähtökohtia ja erityisesti Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) tapaustutkimuksen arviointinäkökulmia vasten:

Onko tapauksen rajaus onnistunut? Tutkielma on välineellinen tapaustutkimus (ks. luku 4.1), jonka tapaukseksi rajattiin merkityksellinen henkilöstökokemus ja sitä tarkasteltiin yhden esimerkkiorganisaation verkkoaineiston kautta. Vaikka aineisto on suppea, esimerkkitapaus aineistoinen onnistui havainnollistamaan käsitettä, mikä oli tutkielman tavoitteena. Lähteiden ja tietoperustan näkökulmasta tutkimuskirjallisuutta on enemmän saatavilla työntekijäkokemuksesta kuin merkityksellisestä henkilöstökokemuksesta, mikä aiheuttaa tutkielmassa jonkin verran epäjohdonmukaisuutta. Ulotin työntekijäkokemuksen käsittelyn koskemaan henkilöstökokemusta, mutta korostin merkityksellisyyden sekä yh-

teisöllisyyden ulottuvuuksia yksilökeskeisempään työntekijäkokemuksen käsitteeseen verrattuna.

Osana tutkimuksen eettistä arviointia, on hyvä kommentoida tutkielmassa tehtyä tapausorganisaation häivyttämistä. Vaikka kiinnitän huomiota enemmän organisaation sisällöntuotantoon kuin organisaatioon, ei organisaatiota voi tietenkään erottaa sen tuottamasta sisällöstä. Käsittelyssä on kuitenkin pyritty tekemään tapausorganisaatiolle oikeutta ja sitä on pyritty käsittelemään objektiivisesti ja arvostavasti. Tutkielmaa voi kuitenkin kritisoida Erikssonin ja Koistisen (2005, 15–17) esittämällä tavalla siitä, että se on käsittelytavaltaan yksinkertaistava ja mekanistinen, mikä on ekstensiiviselle tapaus tutkimukselle tyypillistä.

Vaikka tutkielman aineisto on suppea ja sen löydösten yleistettävyyttä voi kritisoida, löydösten yhteydet aiempaan tutkimukseen vahvistavat niiden tarjoavan myös tapauksen ylittävää tietoa. Tutkielma siis vahvistaa aiemman tutkimuksen tuloksia ja löydöksiä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (emt.) esittämällä tavalla pyrin tutkielmassa aineiston ja sen analyysin perusteelliseen kuvaukseen, minkä he mainitsevat tapauksen ylittävän tiedon perusedellytyksenä.

Tutkielma tuottaa ymmärrystä merkityksellisen henkilöstökokemuksen rakentamisesta erityisesti Y-sukupolven näkökulmasta. Tämän yksittäistapauksen löydöksiä voi hyödyntää suunniteltaessa merkityksellistä henkilöstökokemusta koskevia laajempia tutkimuksia (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sitä voidaan lähteä syventämään jatkotutkimuksissa esimerkiksi laajentamalla aineistoa tapaus toimialalta tai useilta toimialoilta, tai vaikkapa keräämällä toisentyypistä aineistoa kuten haastatteluaineistoa Y-sukupolven kuuluvilta työntekijöiltä. Ensin mainitulla tavalla voitaisiin vahvistaa löydösten yleistettävyyttä, jälkimmäisellä tavalla voitaisiin syventää yksilönäkökulmaa merkityksellisestä henkilöstökokemuksesta ja lähteä kehittämään sitä mittaavia työkaluja. Kiinnostava jatkotutkimusaihe voisi olla myös se, kuinka tutkielmassa tehdyt havainnot koskettavat Y-sukupolvea seuraavia sukupolvia. Ajankohtaisen jatkotutkimusaiheen avaa myös etätyö: merkityksellisen henkilöstökokemuksen haasteet nykyisenkaltaisissa poikkeusoloissa ja yleisemmin etätyössä.

Opinnäyteprosessi oli työläs, mutta opettavainen. Siihen paneutumalla olen oppinut tutkimusprosessin kokonaisuudesta tutkimusasetelmasta empiiriseen analyysiin ja luotettavuuden arviointiin. Y-sukupolven edustajana oli antoisaa tarkastella omaa sukupolvea koskevaa tutkimusaihetta, mistä on hyötyä myös työuratoiveitani ajatellen.

Lähteet

Aaltio, I. 2014. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Metodix – metoditietämystä kaikille. Saatavilla: <<https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>>. Luettu 6.10.2020.

Ahtela, J. 2016. Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. TEM-raportteja 34/2016. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75601/TEMrap_34_2016_netti.pdf?sequence=1>. Luettu 6.10.2020.

Deloitte 2017. Tutkimus: Suomessa ei osata vielä rakentaa työntekijäkokemusta. Saatavilla: <<https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/tyntekijakokemus-hc-trends-2017.html>>. Luettu 6.10.2020.

Deloitte 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Global Human Capital Trends. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf>. Luettu 25.4.2020.

Demos Helsinki 2017. Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Tekijät Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J. & Suikkanen, H. Saatavilla: <<https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>>. Luettu 9.3.2020.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1>. Luettu 5.3.2020.

Finder 2020. Surveypal Oy. Saatavilla: <<https://www.finder.fi/Sovellukset+ja+ohjelmistot/Surveypal+Oy/Tampere/yhteystiedot/1538647>>. Luettu 5.3.2020.

Kaltainen, J. 2018. Dynamics of trust, fairness, cognitive appraisals, and work engagement in organizational changes: Development and test of a theoretical model. Doctoral Thesis: University of Helsinki, Social Sciences.

Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!": adopting different perspectives in understanding Generation Y at work . Doctoral Thesis: University of Vaasa, Business Administration.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki. Talentum.

Lee Yohn, D. 2018. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Saatavilla: <<https://www.forbes.com/sites/deniseyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#7e4cbc501c8f>>. Luettu 25.4.2020.

Luukka, P. 2017. Pieni opas työntekijäymmärryksestä. Viisi keskeistä asiaa, jotka jokaisen johtajan ja esimiehen tulisi tietää. Saatavilla: <<https://www.siqni.fi/wp-content/uploads/2017/11/pieni-opas-tyontekijaymmarryksesta.pdf>>. Luettu 6.10.2020.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Miksi, miksi, miten? E-kirja. Helsinki. Alma Talent.

- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. E-kirja. Helsinki: Atena.
- 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. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- OKM 2019. Jatkuvan oppimisen kehittäminen. Työryhmän väliraportti. OKM:n julkaisuja 2019: 19.
- OKM 2018. Jatkuvan oppimisen Suomi. Osaamisen tulevaisuuspaneelin kannanotto.
- Piispa, M. 2018. Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta. Helsinki: Teos.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - menetelmä-opetuksen tietovaranto. Pdf-verkkopublication. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla: <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>>. Luettu 12.3.2020.
- Sennett, R. 2002 (1998). Työn uusi järjestys – Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta? Suom. Eine Kivinen & David Kivinen. Tampere: Vastapaino.
- Sitra 2019a. Kohti osaamisen aikaa. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146. Helsinki: Sitra.
- Sitra 2019b. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutostaasteet. Sitran selvityksiä 150. Helsinki: Sitra.
- SurveyPal 2020. About SurveyPal. Saatavilla: <www.surveypal.com/company/>. Luettu 5.3.2020.
- Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO, 17–41.
- Sympa 2019. HR:n trendit 2020 – Oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin. Saatavilla: <<https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/tarkeimmat-hr-trendit-2020/#chapter4>>. Luettu 13.3.2020
- Tilastokeskus 2019. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2019. Saatavilla: <https://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_fi.pdf>. Luettu 16.3.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vesterinen, P.-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO, 115–128.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita

Aineistolähteet

Aineisto 1. Surveypal Oy 2020. Henkilöstöhallinto. Saatavilla: <<https://surveypal.com/fi/ratkaisut/henkilostohallinto/>>. Luettu 24.4.2020.

Aineisto 2. Surveypal Oy 2020. Kopioi nämä viisi erinomaisen palauteprosessin tunnuspiirrettä. Saatavilla: <<https://surveypal.com/fi/2018/kopioi-nama-5-erinomaisen-palauteprosessin-tunnuspiirretta/>>. Luettu 24.4.2020.

Aineisto 3. Surveypal Oy 2020. 4 tips to get you started with employee engagement. Saatavilla: <<https://surveypal.com/2017/4-tips-to-get-you-started-with-employee-engagement/>>. Luettu 24.4.2020.

Aineisto 4. Surveypal Oy 2020. Pulssittainen fiiliskysely henkilöstökokemuksen mittaamiseen. Saatavilla: <<https://surveypal.com/fi/2017/pulssittainen-fiiliskysely-henkilostokokemuksen-mittaamiseen/>>. Luettu 24.4.2020.

Aineisto 5. Surveypal Oy 2020. Whats your employee Net-Promoter-Score. Saatavilla: <<https://surveypal.com/2017/whats-your-employee-net-promoter-score/>>. Luettu 24.4.2020.

Aineisto 6. Surveypal Oy 2020. Net Promoter Score® (NPS) – what it is and why it matters. Saatavilla: <<https://surveypal.com/2016/net-promoter-score-nps-what-it-is-and-why-it-matters/>>. Luettu 24.4.2020.