



# Tredun kokemuspolku - tulevaisuuden työntekijäkokemus

Elina Loukiainen

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2021

Palveluliiketoiminnan johtaminen (ylempi AMK)

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtaminen (ylempi AMK)

LOUKIAINEN ELINA:

Tredun kokemuspölkö – tulevaisuuden työntekijäkokemus

Opinnäytetyö 76 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Huhtikuu 2021

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työntekijäkokemuksen merkityksestä organisaation toiminnassa. Työssä vastauksia etsittiin ensin teoriasta ja haettiin näkökulmaa julkishallinnon organisaation toiminnasta haastatteluiden sekä havainnoin keinoin. Työn tarkoituksena oli luoda Tampereen seudun ammattiopiston malli työntekijän kokemuspölköstä hyvään työntekijäkokemukseen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui yrityskulttuuriin merkitykseen työntekijäkokemuksen muodostumisessa sekä siihen, mitä tarkoitetaan käsitteellä työntekijäkokemus. Teoriassa tarkasteltiin myös, kuinka johtamisella ja kehittämisellä voidaan vaikuttaa työntekijäkokemuksen syntymiseen. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelujen kysymykset rakentuivat teemojen työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri ympärille. Haastatteluista saadun aineiston analysoinnin perusteella tunnistettiin merkityksellisimmiksi pääteemoiksi yrityskulttuuri ja työntekijäkokemus. Näiden alateemoiksi valikoituivat organisaation toimintakulttuuri, johtaminen, viestintä sekä työntekijäkokemuksen määrittely, kosketuspisteet ja mittaamisen merkitys.

Opinnäytetyön tuloksista pääteltiin, että työntekijäkokemus ei muodostu ainoastaan työntekijän omista tunteista ja olettamuksista työnantajaan liittyen. Se on monen tekijän kokonaisuus, joka pitää sisällään paljon johtamiseen liittyviä asioita sekä voisi yleisesti todeta, että yrityskulttuurin merkitys on erittäin suuressa roolissa työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Tulosten pohjalta luotiin Tampereen seudun ammattiopiston malli työntekijän kokemuspölköstä, joka esitellään yhtenä kehittämistoimenpiteistä.

Tuloksiin perustuen todetaan, että tietoinen ja johdonmukainen panostaminen yrityskulttuurin kehittämiseen ja johtamiseen sekä koko toimintaympäristön aktiivinen seuraaminen ja henkilöstön kuunteleminen, luovat vahvan perustan työntekijäkokemukselle. Työn lopussa esitellään viisi konkreettista kehittämistoimenpidettä, joita organisaatio voi hyödyntää osana tulevaisuuden työntekijäkokemusta. Nämä ehdotukset ovat keskustelutilaisuudet kampuksilla, työnkierto, työntekijäkokemus -kyselyt, yhteisviestinnän määrittely ja malli työntekijän kokemuspölköstä.

---

asiasanat: yrityskulttuuri, työntekijäkokemus, vuorovaikutus

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Hospitality Management

LOUKIAINEN ELINA:  
Tredu's Path of Experience  
The Future Employee Experience

Master's thesis 76 pages, appendices 6 pages  
April 2021

---

The aim of this master's thesis was to increase the understanding of importance of employee experience in the operation in an organization. The theoretical framework of the thesis was built on the importance of corporate culture in the formation of employee experience and the meaning of the term 'employee experience'. The theoretical section explores how management and competence development can be affected by the creation of employee experience. The purpose of the work was to create a model for the Tampere Vocational College from the experience path to a good employee experience.

The thesis was a qualitative case study, and the data were collected through theme interviews using semi-structured theme specific interviews. Based on the analysis of the material obtained from the interviews, main themes were corporate culture and employee experience. The sub-themes of these were the organization's operating culture, management, communication, the definition of employee experience, points of contact and the importance of measurement.

Based on the results, it was concluded that a conscious and consistent investment in the development and management of the corporate culture, active monitoring of the entire operating environment and listening to the staff, create a strong foundation for employee experience. Employee experience is a combination of many factors, including various management-related issues, and it could be generally stated that the importance of corporate culture plays a very important role in the formation of employee experience. Drawing on the findings of the research, the author formulated five practical recommendations for further developing the employee experience.

---

Key words: corporate environment, employee experience, communicate

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖN TAUSTAA .....	7
	2.1 Organisaation esittely .....	7
	2.2 Tavoite ja tarkoitus .....	9
3	YRITYSKULTTUURI .....	10
	3.1 Yrityskulttuurin ominaisuudet .....	10
	3.2 Toimintaympäristöt .....	12
	3.3 Johtamisen merkitys yrityskulttuurissa .....	14
	3.4 Organisaation sisäinen puhe.....	18
	3.5 Viestinnän merkitys .....	19
	3.6 Työntekijäymmärrys .....	22
4	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS .....	24
	4.1 Työntekijäkokemus käsitteen moninaisuus .....	24
	4.2 Työntekijäkokemuksen osa-alueet.....	25
	4.3 Työntekijäkokemuksen johtamisen merkitys .....	30
	4.4 Työntekijäkokemuksen mittaaminen.....	32
	4.5 Työntekijäkokemuksen kehittämisen vaikutukset.....	33
	4.6 Työpäiväkokemus.....	35
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	37
	5.1 Tutkimusmenetelmä .....	37
	5.2 Haastattelut ja päiväkirjat .....	38
	5.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön merkitys.....	38
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	40
	6.1 Aineiston analysointi.....	40
	6.2 Tutkimustulokset ja niiden tarkastelu.....	41
	6.2.1 Yrityskulttuuri .....	41
	6.2.2 Työntekijäkokemus.....	48
	6.3 Johtopäätökset .....	54
	6.4 Kehittämis ehdotukset.....	57
7	POHDINTA .....	65
	LÄHTEET .....	69
	LIITTEET .....	73
	Liite 1. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet oppilaitoksessa .....	73
	Liite 2. Työntekijäkokemus Tredussa - kutsu haastatteluun .....	74
	Liite 3. Haastattelulomake .....	75
	Liite 4. Päiväkirjan täyttämisen saate .....	76

Liite 5. Päiväkirjan vastauslomake.....	77
Liite 6. Työntekijäkokemuksen kosketuspisteet .....	78

## 1 JOHDANTO

Toimiakseen organisaatio vaatii inhimillisiä menestykseen vaikuttavia tekijöitä, jotka voisi jaotella seuraavasti: yrityksen toimintakulttuuri, esimiestoiminta, henkilöstön osaaminen ja erilaiset toimintaprosessit. Näistä kaikista edellä mainituista osa-alueista syntyy työelämän laatu, joka kuvaa sitä, kuinka yrityksessä koetaan voivan tehdä työtä suhteessa siihen, millaiset tavoitteet organisaatio henkilöstölleen asettaa. (Kesti 2013, 10.)

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen sekä relevantti, koska työntekijäkokemuksen mittaaminen ja kehittäminen ovat lisääntyneet myös julkishallinnon eri organisaatioissa. Yhä useammassa yrityksessä on kiinnitetty huomiota hyvän työntekijäkokemuksen merkitykseen yrityksen toiminnassa, sekä keskitytty tutkimaan ja kehittämään niitä eri osa-alueita, mistä se rakentuu.

Toimintaympäristöjen jatkuvassa muutoksessa yrityksen toimivuuden ehtona on kyvykkyys muuttaa omia toimintatapojaan nopeasti ja uusiutumaan. Tämä vaatii organisaatiolta resilienssiä, innovatiivisuutta sekä luovuutta, jotka ovat kaikki voimakkaasti yhteydessä yrityskulttuuriin. (Viitala 2021, 41.)

Työssä aihetta lähestytetään yrityskulttuurin näkökulmasta ja tutustutaan sen jälkeen työntekijäkokemuskäsitteen moninaisuuteen erilaisten määritelmien kautta sekä tarkastellaan edellä mainittuja asioita myös johtamisen ja kehittämisen kautta.

## 2 TYÖN TAUSTAA

Aihe opinnäytetyöhön täsmentyi opintojen aikana sen ajankohtaisuuden sekä tekijän omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Tampereen seudun ammattiopisto, TREDU valikoitui luonnostaan työssä tutkittavaksi organisaatioksi, koska tekijä on työskennellyt siellä elokuusta 2019 alkaen sivutoimisena tuntiopettajana. Jatkossa työssä käytetään nimeä TREDU aina puhuttaessa Tampereen seudun ammattiopistosta ja asiakkaalla tarkoitetaan opiskelijaa sekä yhteistyökumppaneita.

### 2.1 Organisaation esittely

TREDU on toisen asteen ammatillinen oppilaitos ja toimipisteitä TREDUlla on 14, kahdeksalla eri paikkakunnalla Pirkanmaalla. Niissä kaikissa voi opiskella useita eri ammatillisia tutkintoja. TREDUn päätavoite on kouluttaa ammattitaitoisia, hyvin työllistyviä, tulevaisuuden osaajia Pirkanmaan elinkeinoelämän muuttuviin tarpeisiin ja saman aikaisesti edistää koko alueen kehittymistä ja elinvoimaa. Toimintaa ohjaavat Tampereen kaupungin lisäksi ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Opetushallituksen ohjeet ja määräykset. (Laatukäsikirja TREDU 2020.)

TREDUn visio vuodelle 2022 on *Ammatillista etumatkaa – Rohkeet, Retet ja Reilu TREDU*. Koko strateginen ohjelma ja johtaminen perustuvat missioon, missä TREDU kohottaa ja ylläpitää ammatillista osaamista, mahdollistaa jokaisen yksilöllisen opintopolun sekä kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vauhdittaa yrittäjyyttä. Toiminta on kokonaisvaltaisesti yhteiskuntavastuullista ja se edistää hyvää elämää. (Laatukäsikirja TREDU 2020.)

TREDUn henkilöstön osallistumista laadulliseen kehittämiseen pidetään erittäin tärkeänä. Tavoitteena on, että TREDU olisi tunnettu sekä laadukkaasta koulutuksen järjestämisestä että organisaationa, jota pidetään hyvänä ja kehittyvänä työpaikkana. Strategisen ohjelman keskeisiksi menestystekijöiksi on nimetty työpaikoilla tapahtuva oppiminen ja työelämävalmiudet sekä

opiskelijakeskeisyys, erilaiset yhteistyöverkostot sekä koko henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi. (Laatukäsikirja Tredu 2020.)

Asiakas – käsitteenä on selkeä, erityisesti silloin kun puhutaan yritysmaailmasta. Yleisesti puhutaan yritysasiakkaista, mutta todellisuudessaan yritys ei osta vaan ihmiset yrityksessä ovat tekemässä päätöksiä ostoista. Asiakkaat ovat aina ihmisiä ja heihin pyritään vaikuttamaan menetelmillä, jotka vaikuttavat ihmisiin. Siirryttäessä erilaisille toimialoille, myös asiakas käsitteenä alkaa muuttumaan. Julkisella sektorilla käsite asiakkaasta on uudempi, asiakas on siellä se henkilö, jonka kanssa ollaan tekemisessä ja joka aiheuttaa organisaatiossa toimintaa. (Selin & Selin 2013, 17–19.)

Tampereen kaupungin henkilöstökertomuksessa todetaan, että hyvä ja onnistunut työntekijäkokemus on perusta kaikelle työlle, mitä tehdään. Sen vaikutus näkyy suoraan siinä, kuinka tyytyväisiä kaupunkilaiset ovat ja miten onnistunut heille muodostunut asiakaskokemus on. On myös huomioitavaa, että työntekijäkokemuksen ollessa heikko, yksi syy voi olla, ettei henkilöstön osaamista ja potentiaalia osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. (Tampereen kaupunki 2019a.)



KUVA 1. Omaksu tamperelainen tapa johtaa (Tampereen kaupunki 2019a)

Tampereen kaupungin henkilöstökertomuksessa todetaan, että Tampereella vahvistetaan mahdollistavaa johtamiskulttuuria (kuva 1). Siinä johtaminen on selkeää, henkilöstö mukana kehittämässä ja yhteisöllisyyden merkitystä halutaan korostaa. (Tampereen kaupunki 2019a.)

Kettukari (2014) toteaa pro-gradu tutkielmassa mahdollistavan johtamisen olevan yhdistelmän teorioita erilaisin painotuksin, mitkä suurilta osin keskittyvät

voimaantumisen ja sen mahdollistaviin johtamisen käytäntöihin. Siitä ei ole olemassa yhtä valmista teoriapohjaa. (Kettukari 2014.)

Mahdollistavaa johtamista käyttävän yrityksen organisaatiokulttuuri voidaan sanoa perustuvan vahvasti arvostukseen ja luottamukseen. Siinä yritys nähdään yhtenä kokonaisuutena ilman perinteistä johto ja työntekijät mallia, koska toimintaa luodaan sekä kehitetään yhdessä. Näin ollen tehokkuus ja sen myötä tuloksellisuus nivoutuvat yhteen motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kanssa. (Kettukari 2014, 44.)

## 2.2 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä työntekijäkokemuksen merkityksestä organisaation toiminnassa. Työssä vastauksia etsitään ensin teoriasta sekä haetaan näkökulmaa julkishallinnon organisaation toiminnasta haastatteluiden ja havainnoin keinoin. Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu yrityskulttuuriin merkitykseen työntekijäkokemuksen muodostumisessa sekä siihen, mitä tarkoitetaan käsitteellä työntekijäkokemus. Teoriassa tarkastellaan myös, kuinka johtamisella ja kehittämisellä voidaan vaikuttaa työntekijäkokemuksen syntymiseen.

Työn tarkoituksena on luoda Tampereen seudun ammattiopiston malli työntekijän kokemuspolusta hyvään työntekijäkokemukseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Millainen yrityskulttuurin tulisi olla, jotta työntekijäkokemus on onnistunut?

Mitkä tekijät mahdollistavat hyvän työntekijäkokemuksen syntymisen?

### 3 YRITYSKULTTUURI

*Yrityskulttuuri on yrityksen kaikki*

(Luukka 2019, 25).

Yrityskulttuurista käytetään paljon hyvinkin erilaisia määritelmiä. Voisi yleisesti todeta, että määritelmiä on niin monta kuin sillä hetkellä on paikalla olijoita. Toisille se tarkoittaa organisaatiossa käytettävää johtamisen mallia, toiselle kahvihuoneen sisustukseen liittyviä asioita ja yhdelle jotain näiden yhdistelmää. Edellä mainittu määrittelyn moninaisuus onkin yksi yrityskulttuurin suurimmista haasteista. Miten voidaan johtaa sitä, koska sen merkityksestä ollaan niin montaa eri mieltä? (Luukka 2019, 16.)

#### 3.1 Yrityskulttuurin ominaisuudet

Voidaksemme ymmärtää yrityskulttuuria tulisi olla tietoisia asioista ja tekijöistä, mistä se koostuu. Luukka toteaa sen koostuvan kuudesta keskeisestä ominaisuudesta, jotka kuvattuna (kuvio 1) alla olevassa kuviossa. (Luukka 2019, 25.)



KUVIO 1. Yrityskulttuurin ominaisuudet (Luukka 2019, 25)

Seuraavassa lyhyesti avataan yrityskulttuurin ominaisuuksia kuvio 1 mukaan. Kulttuuri **luodaan aina yhdessä ja ryhmän sisällä**, oli sitten kyseessä yritys tai muu ihmisistä koostuva ryhmä. Se on **aina ryhmäilmiö**, jonkun yhteisön ominaisuus ja sen voima on aina siinä, että se ohjaa ihmisiä sekä ryhmä- että yksilötasolla. (Luukka 2019, 26.)

Yrityksessä työskentelevien ihmisten ansiosta **kulttuuri kestää aikaa**. Ryhmän toimintatavat ja heidän puhumansa tarinat mahdollistavat uusien jäsenten adaptoitumisen ryhmään. Voisi sanoa, että uusi työntekijä sulautuu yrityksen kulttuuriin noin kolmessa kuukaudessa. Hän ei itse tiedosta omaa toimintaansa vaan alkaa tehdä asioita vallitsevan kulttuurin mukaisesti – toisin sanoen hänestä tulee sokea kulttuurille. Merkityksellistä tässä on se, että minkälaisen tavan toimia uusi henkilö oppii. Sen, minkä johto haluaisi vai sen minkälainen yrityskulttuuri yrityksessä oikeasti on. Yksinkertaistaen **yrityskulttuuri opitaan**, mutta se **on myös opetettavissa**. (Luukka 2019, 27.)

Miten kulttuuri sitten muodostuu? Se **muodostuu yhteisistä tarinoista** ja tavoista. ”Meidän juttu” on jokin **yhdistävä tekijä** – tapa mistä ei luovuta. Samanaikaisesti **se myös erottaa** yrityksen muista organisaatioista, luomalla sisäpiirin, jolla voi olla yhteinen nimitys. Se taas yhdistää ryhmää ja identifioi sen jäsenet, mikä on kulttuurin hyvin keskeinen ominaisuus. (Luukka 2019, 27.)

Organisaation kulttuurin luovat ihmiset ja heidän roolinsa on merkittävässä asemassa yrityksen menestyksen kannalta. Yritys, jolle henkilöstö on vain voiton ja toiminnan väline on hyvin vaikeaa saavuttaa kulttuuria, missä yhteenkuuluvuus, työn mielekkyys ja arvostus olisivat keskeisiä tekijöitä. Pitäisi osata muuttaa toiminta ihmiskeskeiseksi, jolloin henkilöstö nähdään koko toiminnan ytimessä. Tällöin edistetään kulttuuria, missä ihmisten huolenpito on osa yrityksen strategiaa, joka on myös hyvä keino parantaa työnteon tehokkuutta. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 169.)

Hackmanin ja Johnsonin (2013) mukaan organisaation voisi sanoa kuvastavan heimoa, joka ajan kuluessa kehittää yhteisen kielen, tavat ja uskomukset. Organisaation sisällä syntyy myös omia hierarkioita ja totuttuja toimintatapoja eli

seremonioita. Uuden jäsenen tullessa yritykseen hän joutuu totuttelemaan uusiin näkökulmiin sekä asenteisiin työtä ja ihmisiä kohtaan. (Hackman & Johnson 2013, 236.)

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: uskomuksiin, arvoihin ja symboleihin. Näihin Hackmanin ja Johnsonin mukaan koko organisaation kulttuuri pohjautuu. Uskomukset muodostuvat kokemuksista sisäisten ryhmien suhteista toisiinsa, ihmisten luonteista ja ympäristöstä. Arvot heijastavat jäsenten kokemuksia siitä, mihin organisaatiossa pyritään. Symbolit liittyvät kaikkeen siihen, mitä on näkyvässä ja käytössä oleviin elementteihin, kuten kieleen, tarinoihin ja rituaaleihin. (Hackman ym. 2013, 236–237.)

Yleisimpiä väärinymmärryksiä yrityskulttuuriin liittyen on se, että oletetaan sen olevan vain jotain näkyviä tekijöitä ja ajatellaan, että niitä asioita kopioimalla voidaan saada kulttuurista halutun kaltainen. Yrityskulttuuriin vaikuttaa ja se rakentuu paljon syvemmältä lähtevistä asioista – arvoista, erilaisista käytänteistä ja niiden ohjaamasta käyttäytymisestä. Tähän on hyvä todeta yhteenvedona, että kulttuuri on aina ominaisuus ja siinä on mukana koko organisaation historia. Se on aina vahvempi kuin yksilö ja se ohjaa koko yrityksen toimintaa. Vahvan yrityskulttuurin voisi sanoa tarjoavan yksilötasolla kaksi vaihtoehtoa, sulautua toimintaan tai lähteä pois. (Luukka 2019, 27–29.)

Useiden organisaatioiden yksi osa henkilöstön osaamista on niin sanottua hiljaista tietoa eli kokemusperäistä osaamista. Yhteisöllinen ja vuorovaikutuksellinen yrityskulttuuri on tärkeässä roolissa, kun puhutaan kehittämisestä ja tiedon jakamisesta. Erilaisten teknisten taitojen rinnalle tarvitaan toimivia vuorovaikutuksen ja kokemusoppimisen malleja, jotta osaamista voidaan organisaatiossa jakaa. (Osaamme hanke ESR 2015.)

### **3.2 Toimintaympäristöt**

Tämän päivän toimintaympäristöissä henkilöstön merkityksen tärkeys on kasvanut erityisesti ajatellen asiakkaalle tuotettavia kokemuksia. Positiivisten tunteiden aikaansaaminen on vaikeaa, jos esimerkiksi henkilöstö ei voi hyvin tai

onnistuneeseen asiakaskokemukseen liitetyt asiat ja tavoitteet ovat päälle liimattuja yksittäisiä sanoja ilman todellista merkitystä. Asiakkaan tunne on tärkein osatekijä asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Killström 2020, 10–11.)

Asiakaskokemus on lyhyesti määriteltynä kokonaisvaltainen ajattelutapa, jossa asiakas on siirretty kaiken toiminnan keskiöön sekä yrityksen kaikki eri toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti tekemisissä asiakkaan kanssa (liite 1). Yksinkertaisesti asiakaskokemus on kaikkea sitä mitä asiakas tuntee, näkee ja kokee yrityksen toiminnasta. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 14–16.)

Organisaation toimintaa ei määritellä nimen tai määräysten perusteella. Se muodostuu siitä tarpeesta, minkä asiakas tyydyttää ostaessaan tai päätyessään käyttämään yrityksen palvelua tai tuotetta. Jokaisen yrityksen missio ja tarkoitus tulisi olla asiakkaan tyydyttäminen. Se, mitä asiakas ajattelee, näkee ja uskoo, on yhtä merkityksellinen asia kuin erilaiset toimintaa ja sen tuottavuutta seuraavat raportit. (Drucker 2006, 63.)

Onko yrityskulttuuri vain asia mikä tapahtuu? Onko se asia, mikä tietoisesti luodaan? Sen voisi sanoa tapahtuvan ja muotoutuvan omanlaisekseen, jos sitä ei millään tavoin johdeta. Yrityksen kulttuuri muodostuu ajan saatossa, tietoisesti tai tiedostamatta. Siihen vaikuttaa kaikki teot, päätökset ja myös tekemättä jättämiset. Yrityskulttuuri on juuri sellainen, millaisen yritys on teoillaan ansainnut. (Luukka 2019, 34.)

Yrityskulttuurin rakentamisesta ja ylläpitämisestä on vastuu jokaisella työyhteisön jäsenellä. Johto ja esimiehet ovat tässä suunnannäyttäjiä, mutta se ei merkitse kuitenkaan sitä, etteikö yksilön tekemisellä ja asenteella olisi vaikutuksia yrityksen kulttuuriin. (Luukka 2019, 64.) Lähes jokaisessa yrityksessä on valitettavasti sabotöörejä, joiden toiminnan taustalla saattaa olla yksittäinen huono kokemus ja usein työntekijän on helpompaa lähteä mukaan johdon mollaamiseen sekä sen myötä saada tuhoa aikaan luomalla negatiivista tunnetta työyhteisöön. Samanaikaisesti henkilöstöstä löytyy myös yksittäisiä ihmisiä, jotka omalla toiminnallaan taas ovat halunneet muuttaa toimintaa positiivisempaan suuntaan ja ovat periksi antamattomuudellaan luoneet hienoja muutoksia

lähitiiminsä toimintaan sekä jalkauttaneet uusia asenteita yrityksen kulttuuriin. (Luukka 2019, 64.)

Professori Venkat Venkatraman Bostonin yliopistosta on tutkinut muutoksia digitaalisessa liiketoiminnassa ja todennut, että vaikka toimintaympäristöt ovat muuttuneet, niin toimintaa hyvin usein johdetaan edelleen vanhoin opein. Liiketoimintaan liittyvät strategiat ovat hyvin perinteisiä, jotka aikanaan mahdollistivat menestyksen sen ajan toimintaympäristöissä. (Maula & Maula, 2020, 105.)

Strategiaa vahvempaa on organisaation tuottama yrityskulttuuri. Helposti määritellään erilaisia rakenteita, toimintamalleja sekä luodaan tahtotiloja, mutta yleensä ne eivät näy millään lailla ihmisten asenteissa ja arjen toiminnassa. Yksinkertaisesti yrityksen kulttuuria ei voi muuttaa käskemällä. Se on seurausta kaikesta tekemisestä eri puolella yritystä. Kokonaisuudessaan sen muuttaminen on prosessi, jonka pohjalla tulisi olla uusien asenteiden ja ajattelun tuominen koko organisaatioon. (Korhonen & Bergmann 2019, 134.)

Onnellisuus, yhteenkuuluvuus ja mielekkyys ovat ihmisille luontaisia asioita, jotka edistävät organisaatiossa kulttuuria, jota voidaan kutsua ihmiskeskeiseksi. Useat yritykset kuvailevat toimintaansa korostaen ihmisten tärkeyttä, mutta hyvin harvassa henkilöstö todella on koko toiminnan keskiössä. Haluttaessa muutosta kulttuuriseen ympäristöön sen tulisi lähteä liikkeelle henkilöistä, jotka ovat muutoksen jo sisäistäneet. Johdon toimiminen tässä esimerkkinä on merkittävässä asemassa, koska tärkeintä on teot eivät sanat. Organisaation kulttuurin kuitenkin luovat ihmiset, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen suorituksiin. (Hougaard ym. 2018, 169.)

### **3.3 Johtamisen merkitys yrityskulttuurissa**

Kulttuurin luomisessa yksi keskeisimmistä asioista on se, että sen tulee olla samanlaista kaikissa yrityksen toimintaprosesseissa ja rakenteissa. Kulttuurin rakenteet eivät voi erota toisistaan, oli sitten kysymys rekrytoinnista, perehdytyksestä tai palkitsemisesta. Toinen tärkeä seikka on, että tekeminen

viedään oikeasti käytäntöön ja niiden mukaan eletään arkea koko organisaatiossa. (Luukka 2019, 253–254.)

Tänä päivänä organisaatiot ovat suurilta osin digitaalisia, virtuaalisia ja jatkuvan muutoksen keskellä. Siitä on seurannut, että ihmisten välinen vuorovaikutus ja tietynlainen yhteenkuuluvuuden tunne on heikentynyt. Vuosia sitten se tunne oli merkittävä tekijä yrityskulttuurin muodostumisessa. Voisi todeta, että silloin kulttuuri perustui vahvaan kollektiiviseen tunteeseen yhtenäisyydestä. Organisaatioissa oli tunne siitä, että kaikki tuntuivat tietävän ja tuntevan toistensa toimintatavat sekä ajatukset. (Hougaard ym. 2018, 119.)

Vuorovaikutuksen merkitys johtajan työssä on keskeinen tekijä. Organisaation toiminta ja sisäinen yhteistyö sekä kokonaisuuden rakentuminen perustuvat kaikki vuorovaikutukselle. Johtaja vaikuttaa omalla toiminnallaan merkittävästi koko organisaation vuorovaikutukseen. Se on suuressa roolissa, kun tarkastellaan toimivuutta, tuloksellisuutta ja ilmapiiriä. Omalta osaltaan johtaja myös luo vuorovaikutuskulttuuria, joka heijastuu suoraan kaikkiin työntekijöiden suhteisiin työpaikalla. (Isotalus & Rajalahti 2017, 160.)

Nykymaailmassa huoneeseensa linnoittautuneella johtajalla ei ole minkäänlaisia mahdollisuuksia onnistua työssään. Johtajan tulee olla tietoinen kaikesta, mitä yrityksessä tapahtuu ja ennen kaikkea hänen tulee olla läsnä. Pelkästään fyysinen läsnäolo ei ole riittävää vaan täytyy myös pystyä olemaan asiantuntija erilaisissa tilanteissa. Täytyy olla ajan tasalla teknologian tuomista mahdollisuuksista ja toimia esimerkkinä niiden käytössä. Pitää huolehtia siitä, että yritys on mukana oman alansa kehityksessä ja suunnata katse kehitystrendien avulla tulevaan sekä olla edelläkävijä koko ajan muuttuvalla toimialalla. (Alahuhta 2015, 127–128.)

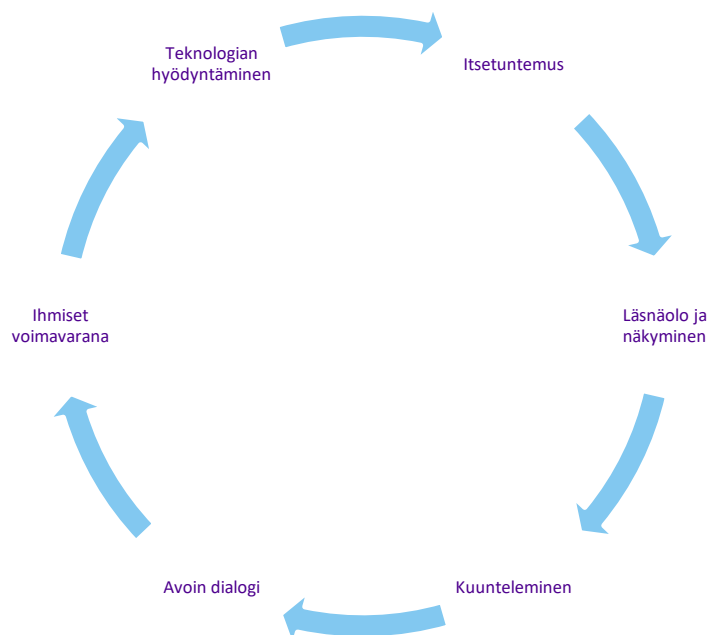
Karoliina Hiltunen (2017) tutki pro-gradu tutkielmassa, minkälainen merkitys johtamistyyllillä oli onnistuneessa johtamisessa. Työssä yksi esille nousseista asioista oli, että johtajan vuorovaikutustaidoilla oli suurempi merkitys kuin itse johtamistyyllillä. Tähän tulokseen perustuen voidaan yleisesti todeta, että johtamisen tehokkuus ja onnistuminen on yhteydessä alaisen ja johtajan

vuorovaikutukseen sekä sen ollessa toimimatonta ei voi johtaminenkaan onnistua. (Hiltunen 2017.)

Asenne ja vuorovaikutustaidot ovat merkittäviä tekijöitä yrityksen kulttuurista puhuttaessa. Kaikissa vuorovaikutustilanteissa jokainen henkilöstön jäsen luo omalla toiminnallaan ja viestintätavoillaan koko organisaation kulttuuria. Näissä tilanteissa korostuvat arvot ja aito kiinnostus kuin myös välinpitämättömyys ja negatiivinen asenteellisuus. Esimies luo esimerkillään ympäristön ja määrittelee sen, mitä voidaan sallia ja minkälaiset asiat ovat kiellettyjä. (Kuusela 2015, 114.)

Johtajuus itsessään on viestintää. Oma substanssiosaaminen ei riitä, ollakseen hyvä ja uskottava johtaja tulee osata viestiä. Täytyy pystyä kommentoimaan, informoimaan, tilanteen vaatiessa julkisesti väittelemään ja pyytämään myös välillä anteeksi. Asettumalla oman organisaation tiimin jäseneksi tai asiakkaan asemaan voi itseään kehittää paremmaksi viestijäksi pysähtymällä oikeasti kuuntelemaan, mitä hän mahtaa haluta ja tarvita. (Juholin 2017, 267.)

Erilaiset tutkimukset yrityksissä kertovat hyvinkin poikkeavia tuloksia johtajista ja johdon toiminnasta riippuen siitä, kuka toimintaa arvio. Yleisesti johtajat arvioivat itse omaavansa erinomaiset viestintä- ja vuorovaikutustaidot, kun taas alaiset ja asiakkaat saattavat olla siitä aivan päinvastaista mieltä. Tutkimuksissa hyvin tavallinen kuvausta epäonnistuneesta viestinnästä kerrotaan sanoilla: sekavaa, monimutkaista, tulee tunne ylemmydestä. Erityisesti silloin, kun johtajaksi on tultu asiantuntijuuden kautta niin viestinnän kannalta haasteita voi olla tilanteissa, joissa vastapuolena ovat aiemmassa työssä kollegoina toimineet asiantuntijat. (Juholin 2017, 269.)



KUVIO 2. Viestivän johtajan ominaisuudet (mukaillen Juholin 2017, 268)

Lähtökohta omien taitojen kehittämiseksi viestintään liittyen on **itsetuntemus**, kuten Juholin (2017) viestivän johtajan ominaisuuksia kuvaa (kuvio 2). Täytyy osata **kuunnella** saamaansa palautetta sekä sen myötä tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet, koska vain niiden avulla voi pystyä parantamaan omaa viestintäänsä. Tulee **olla läsnä ja näkyä** omalle henkilöstölleen. Tekemällä töitä erilaisissa ympäristöissä, tiimeissä ja osallistamalla uuden työntekijän perehdytykseen saa uudenlaista perspektiiviä asioihin sekä tutustuu konkreettisesti työyhteisöön ja siellä vallitseviin tapoihin toimia. Johtajat tekevät töitä tuloksellisuuteen liittyvän paineen alla ja ovat päivittäin erilaisten kysymysten sekä toiveiden kommentoinnin äärellä. Kuinka paljon oikeasti jää aikaa kuunnella ja perehtyä siihen, mitä puhutaan. **Avoin dialogi**, vuoropuhelu on asia, mitä pitää harjoitella. Sen onnistumiseksi tarvitaan yhteistä tahtotilaa ja positiivista asennetta, jotta voidaan luoda sellainen kulttuuri, missä keskustelu on avointa ja samanaikaisesti myös vastavuoroista. Johtaja ei koskaan tee töitä yksin vaan onnistuakseen hän tarvitsee ympärilleen ihmisiä, jotka tulisi nähdä ennen kaikkea **voimavarana** tekemään organisaation visiosta totta. Heidän lisäksi tarvitaan **teknologiaa**, minkä avulla saavutetaan näkyvyyttä ja voidaan keskustella asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Tänä päivänä poissaolo sosiaalisessa mediassa voidaan tulkita osaamattomuudeksi ja välinpitämättömyydeksi. (Juholin 2017, 269–274.)

### 3.4 Organisaation sisäinen puhe

Johdon näyttämällä esimerkillä on suuri vaikutus siihen, kuinka yrityksessä keskustellaan ja ollaan vuorovaikutuksessa ihmisten kesken. Henkilöillä, jotka mielletään mielipidevaikuttajiksi ohjaavat hyvin usein keskustelua ja ennen kaikkea tapaa, miten keskustellaan. Tapa puhua voi olla yleisesti joko kielteistä, myönteistä tai neutraalia. Yleisesti voisi todeta, että organisaation sisäinen puhe on sitä, millä tavoin yrityksessä on totuttu asioista puhumaan. (Kultanen 2016, 147.)

Ilmapiiri työyhteisössä on seuraus organisaation luomasta kulttuurista. Se on tulos siitä, minkälaista on työskennellä yrityksessä. Ilmapiiri voidaan kokea hyvänä, huonona ja innostavana tai ahdistavana ympäristönä. Se on voimakkaasti erilaisten tunteiden ympäröimä pelikenttä ja vaikuttaa suoraan työyhteisön motivaatioon, vuorovaikutukseen, tiedon kulkuun sekä työhyvinvointiin. Erilaisia työilmapiiritutkimuksia on tehty ja ne on jaoteltu esimerkiksi suoritus- ja ihmiskeskeisiin. Tänä päivänä yrityksissä kiinnitetään erityisesti huomioita tuottavuuteen ja, jotta se toteutuisi toivotulla tavalla, on keskityttävä sekä ihmiskeskeiseen että suorituskeskeiseen ilmapiiriin. Nämä yhdessä luovat sellaisen ympäristön organisaatiossa, mikä on motivoiva tuloksellisuuden ja kehittämisen näkökulmasta lisäten myös työtyytyväisyyttä yrityksessä. (Viitala 2021, 41.)

Tunne puheessa on se tekijä, mikä tekee siitä työyhteisöön vaikuttavan asian. Neutraali keskustelu ei käytännössä aiheuta mitään, mutta silloin, kun puhe on myönteistä tai kielteistä, se tuo mukanaan aina tunnetilan. Yrityksen kielteinen sisäinen puhekulttuuri vie organisaation väistämättä jännittyneeseen tilaan, jossa tuottavuus aina laskee. Myönteisessä kulttuurissa taas tila on päinvastainen, joka mahdollistaa tuottavuuden kasvun ja lisää työn tuomaa iloa. Usein organisaation sisäinen keskustelu on myönteistä, mutta kohdentuu asioihin, joilla ei ole mitään merkitystä yrityksen onnistumisen näkökulmasta – kaikilla on kivaa, mutta tilanne ei kehity mihinkään suuntaan. (Kultanen 2016, 147.)

Organisaatiossa toiminta saattaa olla tehotonta ja tärkeät asiat voivat hukkua kaiken keskustelun alle, jos tavoitellaan vain lisää vuorovaikutuksellisuutta eikä

kiinnitetä huomiota sen laatuun. Hyvin usein ollaan tyytymättömiä yleisesti siihen, millaista keskustelua ja minkä verran yrityksessä on, mutta tulisi muistaa, että puheen rinnalla tulee olla myös päätöksentekokulttuuri. Toisinaan organisaation haasteena saattaa olla toistuvat kokoukset, joita järjestetään useasti ja siellä keskustellaan, mutta asiat eivät kuitenkaan kehity ja etene. (Isotalus ym. 2017,184–185.)

### **3.5 Viestinnän merkitys**

Organisaatioiden ja yritysten viestintä on koko toiminnan elinehto. Viestinnän tehtävänä on tehdä näkyväksi toimintaansa, tavoitteita ja tarjoamiaan tuotteita sekä palveluja. Vuorovaikutteinen ja onnistunut viestintä tuo mahdollisuuden luoda yhteistä näkemystä koko yhteisöön sekä erilaisten sidosryhmien että asiakkaiden välille. Julkishallinnossa viestintä perustuu paljon toimintaa määritteleviin lakeihin ja monenlaisiin yhteiskunnallisiin sopimuksiin. Julkisten organisaatioiden tavoitteena on edistää kuntalaisten yhteistä hyvää ennen kaikkea arvostavan dialogin kautta. (Juholin 2017, 33–34.)

Viestinnän suunnittelun tulisi pohjautua aina yrityksen perustehtävään. Mikä on organisaation syy olla olemassa, mitkä ovat sen tavoitteet ja strategiat toiminnalle sekä millaisille arvoille ne rakentuvat? Viestinnän kaiken suunnittelun pohjana pitäisi olla nämä edellä mainitut tekijät sekä selkeä visio siitä, mihin yritys on tulevaisuudessa menossa. Tämän lisäksi huomioon on otettava toimintaan liittyvät lait, velvoitteet ja erilaiset suositukset sekä yhteistyökumppaneiden odotukset ja ympäristö missä toimitaan. (Juholin 2017, 64.)

Organisaation viestinnän voidaan sanoa olevan kokonaisvaltaista suhteiden ylläpitämistä ja rakentamista sekä sisäisesti että eri sidosryhmien kanssa. Se luo toimiessaan yhteisöllisyyttä, me -henkeä ja lisää myös työhyvinvointia. Merkittäviä osa-alueita hyvässä yhteisöviestinnässä ovat hyvä vuorovaikutus ihmisten kesken ja kuuntelemisen taito. Onnistuneen viestinnän avulla viedään koko yhteisöä kohti asetettuja tavoitteita ja viestinnän tulisi olla aina mukana kaikessa strategissa suunnittelussa ihan alusta alkaen. (Procom 2019.)

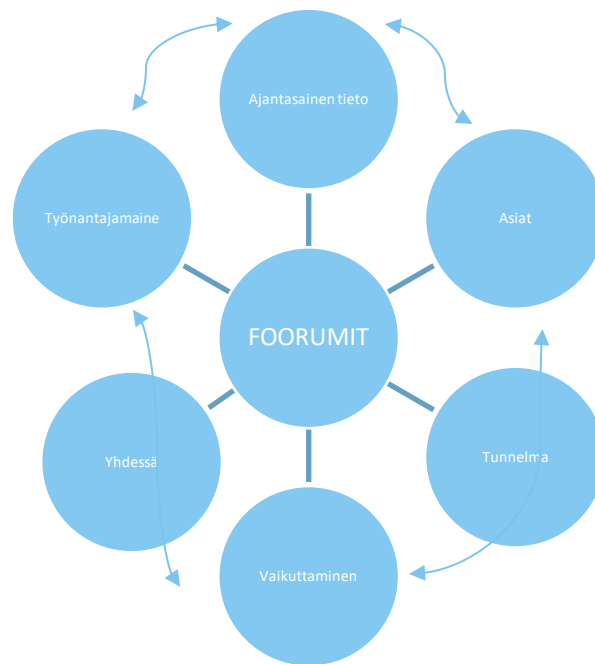
Viestintä on muuttunut viime vuosina paljon ja siinä tapahtunut muutos on ollut ennakoimatonta. Demokraattisessa yhteiskunnassa yksi organisaatioiden keskeinen tehtävä on vuorovaikutuksellinen viestintä, missä viestinnän asiantuntijat noudattavat toimissaan lakeja ja asetuksia sekä toimivat eettisesti edistämällä näin hyviä toimintatapoja. (Procom 2019.)

Tämän päivän julkisuus tuo mukanaan erilaisia mahdollisuuksia ja uhkia entistään nopeammalla syklillä. Näihin on pystyttävä yrityksissä reagoimaan mahdollisimman nopeasti, jolloin tiedon jakamisen oikea- ja samanaikaisuus korostuvat sekä läpinäkyvyys ja vastuullisuus ovat merkittäviä tekijöitä koko toiminnan kannalta. (Procom 2019.)

Monessa yrityksessä on yksi strategia, joka määrittelee toimintaa ja on päädytty siihen, ettei erilliselle viestintästrategialle ole tarvetta. Tilanteessa, missä päädytään siihen, ettei sille ole tarvetta, on kuitenkin tärkeää tehdä linjauksia, jotta osataan toimia ja vaikuttaa viestinnän vaikuttavuuteen erilaisissa tilanteissa. Viestintästrategian ollessa luotuna yrityksessä antaa se mahdollisuuden ennakoivalle toiminnalle päivittäisissäkin tilanteissa. (Juholin 2017, 65.)

Toimintaympäristöjen jatkuvassa muutoksessa viestintään liittyvää strategiaa on tarve usein päivittää, koska se heijastuu myös monelta osin toiminnan suunnitteluun ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Toisinaan organisaatiot käyttävät omaan toimintaansa paremmin soveltuvaa määritelmää kuin viestintästrategia, mutta joka tapauksessa se on termi, mikä muodostuu kokonaisvaltaisesti yrityksen tavoitteista ja strategiasta. (Juholin 2017, 65.)

Elisa Juholin (2013) kuvaa tiedottamista ja sisäistä viestintää määritelmällä työyhteisöviestintä, jonka voisi sanoa koostuvan seitsemästä eri tekijästä (kuvio 3). Nämä perustuvat siihen, että koko työyhteisöviestintä tapahtuu siellä, missä henkilöt työskentelevät ja vaihtavat tietoaan sekä jakavat erilaisia kokemuksia. (Juholin 2013, 177–178.)



KUVIO 3. Työyhteisöviestinnän osatekijät (mukaellen Juholin 2013,179)

1. **Ajantasainen tieto** tulee olla kaikkien saatavilla ja jokaisella vastuu sen jakamisesta.
2. **Asioista** pitää keskustella vuorovaikutuksessa kaikkien kanssa sekä myös varmistaa niiden ymmärtäminen. Tulee nähdä mahdollisuutena erilaiset mielipiteet ja kannustaa kulttuuriin, missä sellainen on sallittua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asioista ollaan aina samaa mieltä.
3. **Tunnelma** yrityksessä on arvostava, missä jokaisella on oikeus omaan mielipiteeseen ja tunne siitä, että kuunnellaan sekä mielipiteellä on merkitystä. Kokemus kuulumisesta työyhteisöön, pohtia asioita yhdessä.
4. **Vaikuttamisen** mahdollisuus on jokaisella yhteisön jäsenellä. Osallistuminen ja vaikuttaminen on merkittävä osa työyhteisöviestintää. Vaikuttaa voi omassa tiimissä tai koko organisaatioon sekä isoihin tai pieniin asioihin.
5. **Yhdessä** tekeminen, opitaan ja jaetaan osaamista sekä sen avulla kehitetään uusia asioita ja tapoja toimia. Se vahvistaa yhteisöllisyyttä.
6. **Työnantajamaineen** rakentaminen on jokaisen vastuulla. Jokainen henkilöstön jäsen luo omalla tavallaan toimia mainetta ja reflektoi sitä omaan toimintaympäristöön. (Juholin 2013, 177–179.)

Työyhteisöviestinnän voisi olevan ennen kaikkea vastuullista dialogia, missä henkilöstö omalla viestinnällään muokkaavat yrityksen kulttuuria tietoisesti ja tiedostamattaan. Viestinnän merkitys on hyvin laaja, koska sen avulla voidaan myös vahvistaa yhteisöllisyyttä ja se luo kaiken edellytyksen kaikelle työlle mitä organisaatiossa tehdään. (Juholin 2013, 23–24.)

### **3.6 Työntekijäymmärrys**

Työntekijäymmärrys on kaikkea sitä tietoa yrityksessä, mikä motivoi ja sitouttaa yksittäistä henkilöä. Se on myös kokonaiskuva työntekijöiden eroista ja samankaltaisuuksista organisaatiossa. Lyhyesti työntekijäymmärryksen tavoitteena on ymmärrys siitä, mitkä asiat ovat henkilölle tärkeitä ja ennen kaikkea kuinka ne hänen arjessaan, työtä tehdessä toteutuvat. (Luukka 2019, 119.)

Asiakaskokemuksen näkökulmasta asiakasymmärrys on aina ollut keskeinen osa, jotta voimme johtaa sen toteutumista. Miten voidaan johtaa yritystä tuntematta ja ymmärtämättä henkilöstöä, joka on yksi tärkeimmistä osatekijöistä parhaan asiakaskokemuksen saavuttamisessa. Työntekijäymmärryksen tulisi olla johtamisen keskiössä, koska kaikki organisaatiot muodostuvat yksilöistä, ihmisistä. Sellaista homogeenista ihmistyyppiä ei ole olemassa kuin työntekijä, erilaiset tittelit tai nimitykset eivät hävitä yksilöä niiden takana. (Luukka 2019, 118–119.)

Edellytys yrityksen menestymiselle on ihmiset, jotka ovat innostuneita ja motivoituneita. Henkilöstö ei ole ainoastaan koko toiminnan välttämätön resurssi, vaan ennen kaikkea sen voi sanoa olevan kriittinen menestystekijä. Organisaatio on riippuvainen heidän toimintansa nopeudesta, tehokkuudesta ja osaamisesta, jotta yrityksen perustehtävä saadaan toteutumaan annetuissa toimintaympäristöissä. (Viitala 2013, 3, 6.)

Maarit Viljanen toteaa väitöskirjassaan (2006), että hänen tutkimukseensa pohjaten voidaan päätellä, että ICT-alalla henkilöstöjohtamisella on merkitystä kilpailukykyyn erityisesti silloin, kun tarkastellaan kahta muuten samanlaista

organisaatiota. Yritys, missä käytetään edistyksellisiä henkilöstöön liittyviä käytänteitä voi onnistua saamaan parhaat asiantuntijat palvelukseensa sekä myös pitää heidät siellä ja tarjota mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseen. Näin ollen voidaan ajatella henkilöstöjohtamisen olevan tuloksellista ja tuovan kilpailuetua kyseiselle organisaatiolle. Sen myötä voidaan myös todeta, ettei henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ole riippuvaista mistään uudesta tavasta toimia, vaan jo olemassa olevien käytänteiden uudeltaisesta organisoinnista sekä soveltamisesta. (Viljanen 2006.)

Yrityksessä heikoin ja vahvin tekijä on yksilö. Erilaisissa elämäntilanteissa ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Pidemmän aikaa osaa yrityksistä on johdettu asiakaskeskeisesti, niin valitettavasti yksilö on unohdettu ja jäänyt prosessien sekä uusien toimintatapojen alle. Ihmisten voidessa huonosti iso osa yrityksistä ei menesty eikä kasva. (Luukka 2019, 118–119.)

Esimiestyön näkökulmasta olisi hyvä toimia työssään rohkaisevasti ja pysähtyä kuuntelemaan, mitä omalla henkilöstöllään on kerrottavanaan. Heillä saattaa olla paljon hyviä ajatuksia ja ideoita oman työn tekemiseen liittyen. Niitä ei aina haluta ja uskalleta kertoa, koska ajatellaan, että siitä ei ole mitään hyötyä tai että ideaa pidetään huonona. (Kultanen 2016, 37.)

## 4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Tampereen kaupunki kuvaa hyvää työntekijäkokemusta (kuva 2) siten, että sen saavuttamisen edellytys on yhteinen suunta kaikelle toiminnalle ja oman työn arvostaminen. Työntekijäkokemuksen ollessa hyvä, se näyttäytyy myös vetovoimaisena työnantajana, joka saa parhaimmat tekijät ja sen myötä heijastuu hyvään asiakaskokemukseen.



KUVA 2. Hyvä työntekijäkokemus (Tampereen kaupunki 2019a)

### 4.1 Työntekijäkokemus käsitteen moninaisuus

Ilmiönä ja käsitteenä työntekijäkokemus on hyvin moniulotteinen. Siitä käytetään useita nimityksiä, henkilöstökokemus, työelämäkokemus tai työhyvinvointi. Tästä huolimatta pääsääntöisesti useimmassa tapauksessa puhutaan aina samasta asiasta. Vahva suuntaus on ollut siirtyminen yksinomaan työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta laaja-alaisempaan työntekijäkokemuksen tarkastelemiseen. Sen muodostumiseen vaikuttaa moni asia, kuten esimerkiksi henkilön ikä, henkilökohtaiset ominaisuudet, asuinpaikka, minkälainen on työhistoria ja elämäntilanne sekä ennen kaikkea nämä edellä mainitut tekijät suhteessa työympäristöön. Tähän perustuen työntekijäkokemuksen voisi sanoa olevan subjektiivinen kokemus, joka muodostuu työntekijän ja työympäristön välisestä vuorovaikutuksesta. (Lindeman 2019.)

Työntekijäkokemuksen määritelmä on noussut merkittävästi esille puhuttaessa yritysten menestystekijöistä. Yleisesti voisi sanoa, että se on saamassa sen arvon, mikä sen merkitys organisaatioiden menestymisen kannalta on. Työntekijäkokemukseen sisältyy kaikki ne kohtaamiset ja kosketuspisteet, mitkä työntekijä kokee suhteessa työnantajaan. Se pitää sisällään myös henkilön omat tunteet, ajatukset ja odotukset. Työntekijäkokemus ei ole pelkästään sidoksissa siihen, millaisia etuuksia yritys työntekijöilleen tarjoaa ja tämä on asia, mihin vielä tänä päivänäkin moni yritys erehtyy uskomaan. Siihen vaikuttava tekijä ei myöskään ole ainoastaan yrityskulttuuri, jonka merkitys on kyllä isossa roolissa työntekijäkokemuksesta puhuttaessa. (Franz 2019.)

Useissa julkisissa kirjoituksissa ja sosiaalisen median päivityksissä on keskusteltu viime vuosina asiakaskokemuksesta samana asiana, kuin henkilöstökokemus. Näissä teksteissä on pyritty korostamaan, että onnistuneen ja erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamisen tärkein osatekijä on henkilöstö. Tämä ei ole yksiselitteinen asia, vaan siinä tulisi huomioida sen ymmärtäminen, mitä tarkoittaa asiakaskokemus ja henkilöstökokemus omina käsitteinään. Täytyy pystyä näkemään näiden kokonaisvaltainen merkitys yrityksen strategisen aseman ja toimialan näkökulmasta. (Korkiakoski 2019, 15–16.)

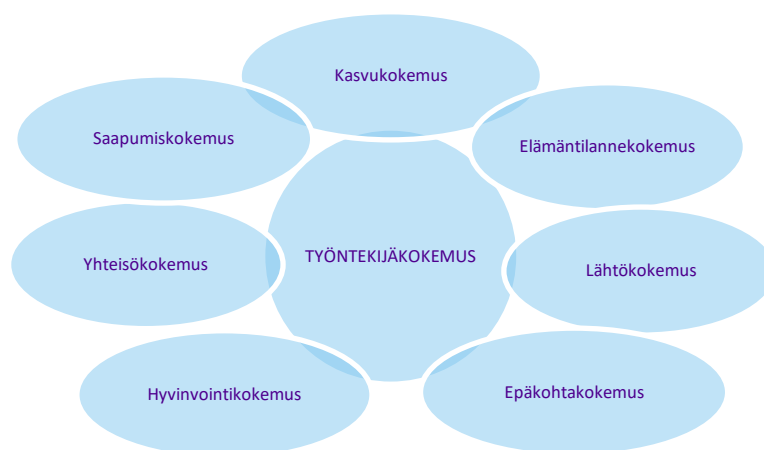
## **4.2 Työntekijäkokemuksen osa-alueet**

Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Se muodostuu paljon muustakin, kuin henkilön varsinaisen työn tekemiseen liittyvistä asioista. Sen voisi sanoa olevan eräänlaisen kokemuspolutulos, joka pitää sisällään erilaisia vaiheita ennen työsuhteen alkua, sen aikana ja myös työsuhteen jo päätyttyä. Näitä vaiheita ovat esimerkiksi työhön saapuminen ja siinä aloittaminen, perehdytys ja osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvointiin liittyvät asiat. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020.)

Organisaation menestymisen näkökulmasta tulisi luoda sellainen visio ja sen myötä johtamisen malli, joka pystyy vastaamaan sekä asiakas- että

henkilöstökokemuksen tuomiin erilaisiin haasteisiin. Nämä kaksi kokemusta ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, koska silloin kun ei tunnetta asiakkaan tai henkilöstön maailmaa niin on täysin mahdotonta luoda ainutlaatuinen ja kilpailijoistaan erottuvat liiketoimintastrategia. (Korkiakoski 2019, 9–11.)

Erilaisia vaiheita sekä hyvin tai huonosti hoidettuja yksittäisiä tilanteita työnantajan ja työntekijän välillä voidaan myös kutsua kriittisiksi hetkiksi. Ne voidaan jakaa seitsemäksi erilliseksi työntekijäkokemuksen osa-alueeksi. (kuvio 3.) (Fambition 2020.)



KUVIO 3. Työntekijän kokemuspoltu (mukaellen Fambition 2020)

**Saapumiskokemuksen** muodostuminen alkaa jo ennen työsuhteen virallista alkamista. Siihen vaikuttavat esimerkiksi, millainen mielikuva työntekijällä on yrityksestä, kuinka rekrytointiin liittyvät osa-alueet ovat sujuneet. Kriittisimmäksi hetkeksi voidaan Fambitionin mukaan kutsua niin sanottua yritykseen liittymisriittä, joka voisi olla työntekijälle etukäteen lähetetty 'Tervetuloa taloon' -kirje tai sovittu lounashetki kalenterissa tulevan tiimiläisen kanssa. Tämä kaikki vahvistaa sitä, kuinka hyvin uusi työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta työpaikan kanssa. Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on omanlainen tarina ja on merkityksellistä, että jokainen työntekijä tuntee olevansa osa sitä tarinaa. (Fambition 2020.)

**Kasvukokemus** on sitä, että työn tuomat haasteet ja tekemisen merkityksellisyys ovat ajattelun keskiössä sekä jokaisen tilanne nähdään kokonaisvaltaisesti. Se on työntekijän mahdollisuus kasvaa sekä ammatillisesti, että ihmisenä omassa työssään. Tulisi erityisesti kiinnittää huomio siihen, miten yrityskulttuuri tukee ja

edistää kehittymistä. Pahimmallaan se saattaa kannustaa ajatteluun, missä haetaan syyllisiä ja korostetaan vahvuuksien sijaan heikkouksia. Kriittinen hetki kasvukokemuksessa on palautteen antaminen ja saaminen. Vastuullinen yritys osaa antaa positiivista ja rakentavaa palautetta työntekijöilleen. (Fambition 2020.)

**Yhteisökokemus** muodostuu tiimin toimintatavoista sekä ympäristöstä, missä työskennellään. Luottamus ja turvallisuus työskentelylle ovat avainasemassa, jotta tiimi voi toimia optimaalisesti ja sen myötä saavuttaa hyviä tuloksia. Ilmapiiirin ollessa kaikin tavoin turvallinen ei kenenkään tarvitse pelätä epäonnistumisia ja jokainen voi avoimesti tuoda ilmi omia ajatuksiaan sekä ideoitaan. Kriittisenä kohtana tässä on se tapa, miten yrityksessä käsitellään epäonnistumisia ja kuinka suhtaudutaan tehtyihin virheisiin. Mitään uutta ei voida saavuttaa ja kehitystä ei tapahdu ilman epäonnistumisia, se pitääkö yritys näitä mahdollisuuksina on ratkaisevaa erityisesti yrityskulttuurin näkökulmasta. (Fambition 2020.)

Työntekijäkokemuksen yksi osa alue on **elämäntilannekokemus**, joka hyvin usein monelta yritykseltä unohtuu. Jokainen työntekijä on ensisijaisesti ihminen, kenellä on omanlainen elämäntilanne ja toivoo tulevansa kohdatuksi yksilönä omassa työssään. Ihmisen henkilökohtainen tilanne elämässä vaikuttaa aina työntekijäkokemukseen. Tämä on asia, mistä jokaisen työnantajan tulisi olla tietoinen ja huomioida se työn suunnittelussa. Työnantajan joudessa elämäntilanteen mukaan on työntekijä yleensä valmis tarpeen tullen myös mukautumaan erilaisiin työtehtäviin ja tilanteisiin. Tässä kriittisenä pisteenä on erityisesti se, kuinka erilaiset elämäntilanteet pystytään huomioimaan arjen työssä sekä miten työyhteisössä niihin suhtaudutaan. Esimiehellä on merkittävä rooli siinä, kuinka asiat toteutuvat ja ennen kaikkea se millaiset mahdollisuudet hänellä on vaikuttaa yksittäisen työntekijän tilanteeseen ja millaiset työkalut hänellä sen toteuttamiseen on. (Fambition 2020.)

**Epäkohtakokemusta** voisi kuvailla sanomalla, että se on yksikertaisesti sitä, kuinka yrityksessä otetaan vaikeat asiat puheeksi, miten niitä käsitellään ja kuinka ne hoidetaan. Minkälaiset asiat tuovat tunteen epäkohtakokemuksesta? Epäonnistunut vuorovaikutustilanne, haastava keskustelu tai epäselviä odotuksia

työnantajalta ovat näitä asioita, mihin tulisi kiinnittää huomiota. Tässä kaiken keskiössä on oikeudenmukaisuus ja aito kohtaaminen, jotka vaikuttavat merkittävästi siihen millaiseksi tämä kokemus muodostuu. Työyhteisön toimivuuden ja yhteishengen kannalta kriittinen hetki on se, kuinka konflikteja käsitellään. Fambitionin mukaan on yrityksiä, missä esimiehen työajasta kuluu peräti 40 % erilaisista konflikteista keskustelemiseen ja juuri näissä kohtaamisissa luodaan yrityksen konfliktikulttuuri. (Fambition 2020.)

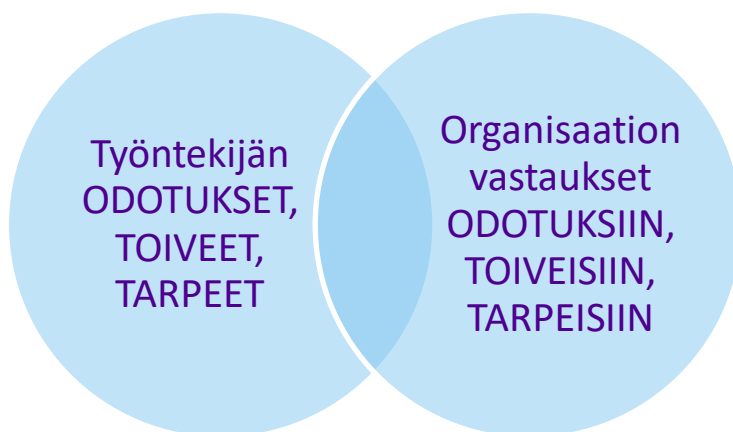
Tänä päivänä voisi todeta **hyvinvointikokemuksen** olevan yksi suurimmista haasteista työpaikoilla. Saman aikaisesti se on myös vallitseva trendi ja siihen vaikuttavia asioita tulisi tarkastella sekä ymmärtää laajasti. Erityisesti silloin, jos hyvinvointikokemusta ei millään tavoin johdeta, niin työntekijöiden uupuminen on hyvin todennäköistä. Tulee osata tarkastella siihen vaikuttavia tekijöitä ennakoivasti sekä luoda skenaarioita tulevaisuudesta. Hyvä johtaminen ja työ, joka innostaa ovat avainasemassa. Työntekijöiden pitää pystyä myös palautumaan työstään ja työnantajan tarjoamat liikuntaselitteet eivät yksistään sitä mahdollista. Haasteena tässä on se, kuinka yritys tukee omalla toiminnallaan palautumista, johdon ja esimiesten esimerkki on tässä suuressa roolissa. Annetaan malli siitä, minkälainen tapa tehdä töitä on sallittua ja kannattavaa. (Fambition 2020.)

**Lähtökokemus** työntekijälle muodostuu silloin, kun hän lähtee yrityksestä. Se on aina jonkun aikakauden päätös ja siihen sisältyy monia erilaisia tunteita. Kaikki kokemukset työsuhteen ajalta kuitenkin jäävät elämään työntekijän puheisiin ja muistoihin. Parhaimmassa tapauksessa lähteneestä henkilöstä tulee työpaikan suosittelija ja tänä päivänä tämän merkitystä on syytä korostaa, koska avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä tekijöitä työelämässä. Ehdottomasti kriittisin hetki lähtökokemuksessa on, jos lähtö on ollut jollain tavoin negatiivinen. Pahimmillaan se voi vaikuttaa heikentävästi jäävän työyhteisön ilmapiiriin, asiakkaisiin ja työnantajamaineeseen. (Fambition 2020.)

Useat yritykset puhuvat tänä päivänä samassa yhteydessä työntekijän sitoutumisesta ja työntekijäkokemuksesta ilman mitään merkittävää eroa. Näiden asioiden merkityksessä on kuitenkin eroja. Työntekijöiden sitoutumiseen liittyvissä asioissa on yleisesti ottaen kyse lyhytaikaisista toimenpiteistä, kun taas

työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät ovat pidempiaikaisen toiminnan luomia asioita. (Morgan & Goldsmith 2017, 6–7.)

Morgan määrittelee (2017, 8.) työntekijäkokemuksen niin, että se on työntekijän tarpeiden, toiveiden ja odotusten sekä organisaation antamien vastineiden leikkauspiste (kuvio 4).



KUVIO 4. Työntekijäkokemus kaavion leikkauspisteessä (mukaellen Morgan ym. 2017)

Työntekijäkokemus on aina subjektiivinen kokemus, koska se on kaikkien niiden havaintojen ja tunteiden summa, jotka perustuvat henkilökohtaisiin tunteisiin, erilaisiin odotuksiin ja asenteisiin. Organisaation luoma työntekijäkokemus on yksinkertaisesti liian tärkeä ja kriittinen menestystekijä hukattavaksi ja sitä ei tehdä ainoastaan työntekijöille, vaan se tulisi rakentaa yhdessä henkilöstön kanssa. (Morgan ym. 2017, 9–10.)

Asiakaskokemus on puhuttanut jo vuosia merkittävänä tekijänä yrityksen menestyksen näkökulmasta. Vasta kuitenkin viime vuosina keskusteluun on noussut myös työntekijäkokemus ja sen merkitys onnistuneen asiakaskokemuksen syntymisessä. Työntekijäkokemuksessa voidaan sanoa olevan paljon saman kaltaisuuksia asiakaskokemuksen kanssa, siinäkin ollaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, mutta siitä näkökulmasta, että työskennellään siellä. Työntekijäkokemus alkaa jo siinä vaiheessa, kun haetaan työpaikkaan ja päättyy siihen, kun sieltä poistutaan eli kaikki mitä siinä välissä tapahtuu, on osa henkilölle muodostuvaa työntekijäkokemusta. (Morgan 2015.)

Airbnb oli ensimmäisiä yrityksiä maailmassa, missä on aloittanut ”Chief employee experience officer” eli työntekijäkokemuksen johtaja. Tarkalleen ottaen kyseinen johtaja toimii globaalisti vastaten työntekijäkokemuksen johtamisesta. Tänä päivänä vastaavia tehtäviä on jo useissa yrityksissä ympäri maailman. (Maylett ym. 2017, 12.)

Airbnb:llä keskitytään siihen, että jokainen työntekijä tuntee kuuluvansa johonkin ja sen myötä pystytään luomaan ainutlaatuisia kokemuksia jokaiselle työntekijälle. Se on heidän ydinarvonsa, luoda työpaikka missä jokainen tuntee olevansa tervetullut ja missä jokaisen työntekijän ääni kuuluu. (Airbnb 2021.)

Tällainen toimintastrategia on asia, mihin jokaisessa organisaatiossa tulisi enemmän kiinnittää huomiota. Yleisesti voidaan todeta, että näin toimimalla tulosta nostetaan, parannetaan asiakastyytyväisyyttä ja luodaan pitkäaikaista kasvua sekä ainutlaatuisia työntekijäkokemuksia. Hyvin usein kuitenkin yritykset keskittyvät luomaan uudelleen muotoiltuja palveluja tai tuotteita ja implementoimaan uudenlaisia asiakastyytyväisyyden mittareita. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta näiden toimenpiteiden aikaansaama tulos on hyvin vähäinen yrityksen menestymisen näkökulmasta. (Maylett ym. 2017, 12–13.)

Yksi osa työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavassa kokonaisuudessa on johdon ja työntekijöiden välinen hyvä vuorovaikutus ja sen myötä tunne, että jokaista työntekijää kuullaan. Toimintaympäristöt ovat muuttuneet ja sen myötä myös johtaminen. Useat johtamisen valmentajat ovat todenneet, että jatkuvassa muutoksessa dialoginen johtaminen on toimivampaa kuin ylhäältä päin tuleva asioiden saneleminen. Tämän päivän johtajan tulee tunnistaa erilaisia ihmistyyppejä sekä kannustaa, että johtaa heitä eri tavoilla. Nämä kaikki asiat edistävät hyvää työntekijäkokemusta. Yrityksessä olisi hyvä muistaa, että onnistuneen työntekijäkokemuksen voisi sanoa aina heijastuvan suoraan hyvänä asiakaskokemuksena asiakkaalle asti. (Aalto yliopisto 2019.)

### **4.3 Työntekijäkokemuksen johtamisen merkitys**

Sitoutuneen henkilöstön voisi sanoa vaikuttavan suoraan yrityksen strategian toteuttamiseen ja sillä on myös suuri vaikutus siinä, että yritykseen hakeutuu osaavaa henkilökuntaa. Hyvän henkilöstön pitäminen organisaatiossa vaatii kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen merkityksen ymmärtämistä, sekä sen nostamista yhdeksi strategiseksi prioriteetiksi. Yritys, missä työntekijäkokemus on onnistunut ja toiminta työntekijälähtöistä vaatii hyvät, sekä ennen kaikkea toimivat rakenteet. Organisaatiokulttuuri, mitä ei selkeästi ohjata ja johdeta ei ole työntekijää ohjaava, vaan hyvin päinvastainen yksilön voimavaroja kuormittava toimintamalli. Erittäin tärkeää on osata tunnistaa henkilöstölle kaiken vastuun siirtävän tai työntekijälähtöisen organisaation erot. (Talent Vectia 2018.)

Johtajan tärkein tehtävä yrityksessä on saada hyvät toimintatavat ja strategiat toiminnallistettua. Siinä onnistuminen tapahtuu ainoastaan ihmisten toiminnan muutosten kautta. Johtajuuden voidaan sanoa olevan laaja valikoima erilaisia keinoja, joilla johtaja saa henkilöstön suuntautumaan kohti tavoitteita, tekemään muutoksia arjen toiminnassa kohti tavoitteita sekä myös pitämään heidät valitussa suunnassa. (Korhonen ym. 2019, 12.)

Tarvittaessa johtajan täytyy pystyä ottamaan uusi suunta ja saamaan henkilöstö siihen toimintaan sujuvasti mukaan. Toisaalta johtajuudella tarkoitetaan myös sitä, että kasvatetaan koko henkilöstön vastuunottoa ja omaa aktiivisuutta, joka käytännössä on jokaisen omaa henkilökohtaista johtajuutta ja se taas mahdollistaa ihmisen jatkuvan kehittymisen. Johtajuuden onnistumisen edellytys on luottamus ja samanaikaisesti se, että omalla toiminnallaan mahdollistaa muiden innostumisen. (Korhonen ym. 2019, 12.)

Ihmisten ja asioiden johtamisen voisi sanoa olevan uudistumisen johtamista. Nämä molemmat ovat merkittäviä tekijöitä johtamisessa ja erityisesti siinä onnistumisessa. Onnistuakseen henkilöstö tulisi saada mukaan, koska ilman ihmisiä ei hienoinakaan strategiasuunnitelma toteudu. Tärkeintä on saada koko henkilöstö toteuttamaan yrityksen strategiaa arjen työssä. (Korhonen ym. 2019, 12.)

#### 4.4 Työntekijäkokemuksen mittaaminen

Tampereen kaupunki on valinnut työntekijäkokemuksen mittaamisen työkaluiksi erilaisia työelämän laatutekijöitä mittaavan QWL-mittarin (Quality of Working Life) ja työnantajan suosittlemista mittaavan eNPS mittarin (employee Net Promoter Score). Näiden avulla saadaan käsitys siitä, kuinka turvalliseksi olo työpaikalla tunnetaan, miten koetaan työyhteisön toimivuus ja kuinka innostavaa työ on. (Tampereen kaupunki 2019a.)

QWL-mittarin on kehittänyt Lapin Yliopiston professori Marko Kesti. Työelämän laatuindeksi eli QWL-indeksi (Quality of Working Life) määrittelee sen, kuinka suuri osa työajasta on tehollista ja mikä on aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä organisaatiossa. Indeksillä koostuu kolmesta itsearvostustekijästä, jotka ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus. (Kuntatyönantaja 2018.)

Kyselyistä saatujen tulosten avulla saadaan jokaisen vastanneen työntekijän kokemukset huomioitua ja niiden avulla on päästy kehittämään työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä kaikissa kaupungin eri yksiköissä. Kysely pilotoitiin Tampereen kaupungilla vuonna 2019 useassa yksikössä ja näistä saatujen positiivisten kokemusten perusteella on kyselyä ruvettu toteuttamaan Tredussa kolmesti vuodessa. (Tampereen kaupunki 2019a.)

Haasteena isoissa organisaatioissa on henkilöstön suuri määrä ja näin ollen esimiestoiminnan laatu voi olla hyvinkin erilaista. Johtamistaidoissa saattaa olla suurta hajontaa, joka taas osaltaan kuormittaa suuresti henkilöstöhallintoa. Yrityksissä tulisi panostaa näiden haasteiden ratkomiseen ihan päivittäisessä toiminnassa, koska tänä päivänä yksi yrityksen menestystekijä syntyy henkilöstön osaamisen ja kokemuksen avulla. (Kesti 2017.)

Hyvin useasti henkilöstön psyykkisen kuormittuneisuuden ja työhyvinvointiin liittyvien haasteiden taustalla on huono johtaminen. Epäselvyydet työrooleissa, työntekijän puutteellinen perehdytys, työnkuvan epämääräisyys sekä tavoitteet ja vaikuttamisen mahdollisuuksien vähäisyys ovat asioita, joiden voisi sanoa olevan

seurausta epäonnistuneesta esimiehen toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. (Hiltunen 2017, 34.)

Työntekijäkokemuksen johtamisen näkökulmasta on merkityksellistä tuntea oma henkilöstö. Yksilön vahvuuksien tunnistaminen mahdollistaa johtamisen ja ohjaamisen jokaisen tarvitsemallaan tavalla, sekä luo sitä kautta edellytyksiä saavuttaa onnistumisia henkilön omassa työssään. Sen tuloksena on hyvin usein onnistunut ja positiivinen kokemus, jonka vaikutukset näkyvät suoraan työntekijäkokemuksessa. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020.)

Asiakkaiden vaatimukset toiminnan läpinäkyvyyden suhteen ovat kasvaneet vuosien saatossa, mutta haastavinta on tehdä organisaation oma sisäinen toiminta läpinäkyväksi. Avainasemassa siinä ovat erilaisten sillojen purkaminen sekä johtamismallien muuttaminen. Kaikessa johtamisessa tulisi erityisesti huomioida toimintaympäristöjen ja kilpailutilanteiden muutokset. Pitää olla uskallusta valita omanlainen polku ja päivittää johtamisen mallit sekä rohkeasti muuttaa tarpeen vaatiessa omaa toimintaa aivan uudenlaiseksi. (Korkiakoski 2019, 174–175.)

#### **4.5 Työntekijäkokemuksen kehittämisen vaikutukset**

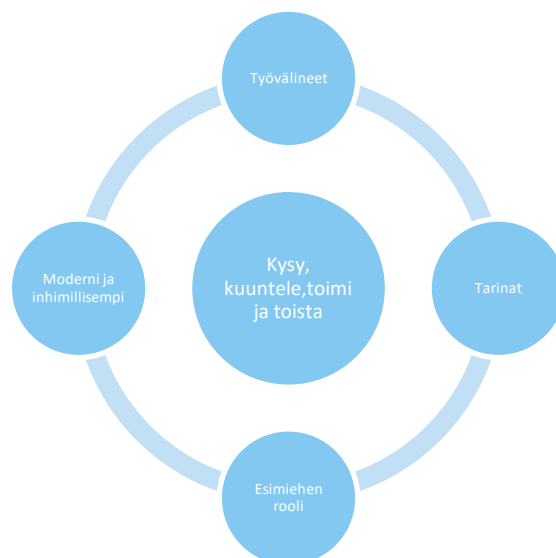
Yrityksissä on erityisen tärkeää ymmärtää työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välinen suhde, koska näiden kahden asian välillä on selvä yhteys. Sen ymmärtämiseen tarvitaan kuitenkin erilaista tutkittua tietoa ja osaamista sen hankintaan. Kehittäminen vaatii aina paljon tietoa historiasta, tilastoinnista sekä tänä päivänä erityisesti myös tulevaisuuden tutkimista. Pitää analysoida tietoa henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen suhteesta toisiinsa, koska se auttaa yritystä ymmärtämään, millaista henkilöstöä tarvitaan luomaan entistä parempaa asiakaskokemusta. (Korkiakoski 2019, 142–145.)

Usean yrityksen strategiassa nostetaan esille tänä päivänä asiakaskokemus ja sen merkitys hyvän tuloksen saavuttamisessa. Tässä yhteydessä olisi tärkeää miettiä tätä asiaa erityisesti työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Tulisi huomioida se tosiasia, että jos henkilöstö kokee, että heidän

työntekijäkokemukseensa ei panosteta, niin miksi työntekijät olisivat silloin rakentamassa hyvää ja onnistunutta asiakaskokemusta. Talent Vectian tekemän tutkimuksen (2020) mukaan yleisesti todeta, että merkityksellistä työtä tekevät tyytyväiset työntekijät ovat avainasemassa silloin, kun puhutaan hyvästä asiakaskokemuksesta. Tällaisen tuloksen saavuttamiseksi, missä henkilöstö on edellä kuvatun mukainen, tulisi yrityksessä systemaattisesti keskittyä hyvän työntekijäkokemuksen luomiseen. (Talent Vectia 2020.)

Minkäläisten tulosten avulla henkilöstön työntekijäkokemusta voitaisiin kehittää? Henkilöstöhallinnon sovelluksiin erikoistunut yritys Yhdysvalloissa on tutkinut asiaa viimeisten vuosien aikana useasti. Niistä saatuja tuloksia ei voida suoraan käyttää Suomessa, mutta sen avulla kuitenkin saadaan yhdenlainen näkökulma aiheeseen liittyen. (Korkiakoski 2019, 144–145.)

Tutkimusten avulla saatiin selville, minkälaisia asioita työnantajalta odotetaan ja seuraavassa (kuvio 5) havainnollistetaan mitä löydettiin. **Työvälineet**, työnantajan tulisi tarjota henkilöstölle toimivat ja ajantasaiset välineet sekä laitteet ohjelmistoinen. **Tarinoiden jakaminen** organisaatiossa, yleisesti on ajateltu niiden liittyvän asiakkaiden kertomiin tapahtumiin yritykseen liittyen, mutta niitä olisi hyvä käyttää omassa muutostyössään. Niiden avulla luodaan suuntaa ja voidaan konkretisoida toimintaan liittyviä muutoksia. Tärkeää on jakaa tarinoita onnistumisista, mutta erityisen merkityksellistä myös epäonnistumisista. Erilaisia tarinoita löytyy kaikista yrityksistä ja niitä kannattaa jakaa, koska ne vievät pidemmälle ja ne muistetaan paremmin, kuin johdon laatima Power Point -esitys. **Esimiehen rooli**, lähimpien esimiesten mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin tulisi kasvattaa. Työyhteisön pitäisi olla **inhimillisempi ja modernimpi**, sekä kaiken toiminnan tulisi rakentua siihen, että ohjeena on **kysy, kuuntele, toimi ja tätä toistaen**. (Korkiakoski 2019, 145–146, 155–156.)



KUVIO 5. Työntekijöiden odotukset työnantajalta (mukaellen Korhonen 2019, 145)

#### 4.6 Työpäiväkokemus

Hyvä ja mieleenpainuva asiakaskokemus ei voi koskaan olla jotain päälle liimattua, asia mikä on päätetty strategiaa luodessa. Yritys ei voi vain sopia henkilöstön kanssa, että nyt olemme asiakaskeskeisiä ja asetamme kaikessa toiminnassa asiakkaan keskiöön. Toiminnan täytyy olla organisaation rakenteissa, asenteissa ja luotuna olemassa olevaan yrityskulttuuriin. Asiakaskokemuksen näkökulmasta sen yksi tärkeimmistä tekijöistä ovat motivoituneet ja työhönsä sitoutuneet työntekijät sekä erityisesti heidän työpäiväkokemuksensa. (Ahvenainen ym. 2017,77.)

Vuosia on toistettu eri yritysten ja isojen organisaatioiden toiminnasta puhuttaessa, kuinka asiakas tulee aina ensin tai asiakas on koko toiminnan keskipiste. Voidaan kuitenkin saman aikaisesti todeta, että rohkeaa olisi laittaa asiakaskokemuksen edelle työntekijäkokemus ja tarkastella sen merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Tämän taustalla on ajatus siitä, että jokaisen johtajan ja yrityksen olisi hyvä asettaa henkilöstö etusijalle, koska he ovat avainasemassa asiakkaiden huolenpitoa ajatellen, sekä myös koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Puitteet yrityksessä voivat olla monenlaisia, mutta henkilöstön merkitys asiakaskokemuksessa on yksi tärkeimmistä osa-alueista. (Ahvenainen ym. 2017, 76.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja niistä jokaisella on oma tarkoitus. Tutkiessa ihmisten toimintaa ja ajatuksia voidaan hyödyntää mahdollisuutta antaa heidän itsensä kertoa asioita, mitkä koskettavat heitä. Haastattelun voisi sanoa olevan erinomainen tiedon keräämisen menetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutustilanteessa haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 204.)

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tampereen kaupungin organisaatioon kuuluvien eri yksikköihin liittyvissä tutkimuksissa edellytetään aina tutkimusluvan hankkimista. Luvan tulee olla hyväksyttyä ennen aineiston keräämisen aloittamista. Tampereen kaupungin konsernimääräys ohjaa tutkimuslupakäytäntöä ja lupa haetaan sähköisesti e-lomakkeella. (Tampereen kaupunki 2019b.)

Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Tutkimuslupa myönnettiin 16.2.2021 ja kutsut (liite 2) haastatteluista lähetettiin 24.2.2021 yhteensä 10 henkilölle, joista yhdeksän vastasi ja haastattelujen aikataulut saatiin sopimaan seitsemän henkilön kanssa. Haastattelujen kysymykset rakentuivat teemojen työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri ympärille, lomaketta (liite 3) haastateltavat eivät saaneet etukäteen. Haastateltavista kaksi oli koulutuspäällikköä sekä opettajia viisi neljältä eri koulutusosalta. Haastateltavat olivat Tredun kolmen eri toimipisteen henkilöstöä. Heistä kaksi oli miehiä ja viisi naista, iältään 39–61-vuotiaita. Heidän työsuhteensa kestot Tredussa vaihtelivat kahdesta vuodesta yli 15 vuoteen.

Ensimmäiset kolme haastattelua olivat 11.3.2021, jotka kaikki toteutettiin Teams-etäyhteyden välityksellä. Seuraavat kolme toteutettiin 12.3.2021 ja näistä kaksi Teamsin välityksellä sekä yksi kasvokkain. Viimeinen haastattelu oli 17.3.2021 Teamsin välityksellä.

Haastateltavat olivat todella kiinnostuneita aiheesta ja kokivat käydyt keskustelut mielenkiintoisiksi sekä ajatuksia herättäviksi. Haasteita ei itse haastattelutilanteissa ollut, tosin vallitseva Covid-19 pandemia ja etätyösuositus aiheuttivat sen, että pääosin haastattelut toteutettiin Teams -yhteyden välityksellä.

## **5.2 Haastattelut ja päiväkirjat**

Laadullisen tutkimuksen yksi yleisempiä menetelmiä on haastattelu, jonka suurin etu on joustavuus ja mahdollisuudet haastattelun aikana toistaa kysymyksiä, selventää sanojen asettelua sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Menetelmiin kuuluvat myös erilaiset kyselyt, havainnointi tai dokumentteihin perustuva tieto, joita voi käyttää yksinään tai rinnakkain tutkimuksessa perustuen tarpeen ja käytössä olevien resurssien mukaan. (Pitkäranta 2014, 90–91.)

Haastattelujen lisäksi viisi opettajaa saivat haastattelun jälkeen sähköpostitse pyynnön (liitteet 4–5) täyttää päiväkirjaa kolmen päivän ajan. Tavoitteena oli kirjata siihen asioita opettajan työpäivään liittyen sekä minkälaisia tunteita ja ajatuksia päivän aikana kokee. Ainoastaan kaksi opettajaa palautti päiväkirjan toivottuna määräaikana.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin. Tutkimusaineistoa kertyi nauhoitettuna 214.06 minuuttia ja haastattelujen pohjalta litteroituna tekstinä yhteensä 18 sivua ja päiväkirjateksteinä 10 sivua.

## **5.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön merkitys**

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdat ovat hyvin moninaisia. Hyvin usein kuitenkin se alkaa halusta saada aikaan muutoksia organisaatiossa tai tarpeesta kehittää omaa toimintaa paremmaksi. Tyypillistä kehittämistyölle on etsiä uusia parempia vaihtoehtoja ja viedä niitä myös käytäntöön, eikä pelkästään kuvailla olemassa olevia asioita. Voisikin sanoa, että tutkimuksellisen kehittämisen ja tieteellisen tutkimuksen merkittävin ero on siinä, että halutaanko luoda uusia

ratkaisuja ja parannuksia käytäntöön vai tuottaa tutkituista asioista uutta teoriaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 19.)

Kehittämistyön merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa, kun puhutaan tämän päivän muuttuvista toimintaympäristöistä. Maailma muuttuu koko ajan nopeammin ja enää ei riitä pelkästään mukana pysyminen vaan tulee pystyä kehittämään omaan toimintaa myös ennakoivasti. Menestyjiä ovat organisaatiot, jotka osaavat luoda uudenlaisia toimintamalleja, varautumaan tulevaisuuden näkymiin ja parhaimmillaan luoda aivan uusia suuntia omalla alallaan. (Ojasalo ym. 2015, 13.)

Kehittämistyötä ja tutkimusta tehdään yhdessä monen eri toimijan kanssa, mutta hyvin usein siinä korostuu voimakkaasti itsenäinen työskentely. Oman toiminnan johtaminen, tavoitteellinen tutkiminen, itsensä arvioiminen ja tutkimiseen tarvittavan tiedon hakeminen ovat kaikki osa-alueita mitkä vahvasti liittyvät kehittämistyön prosessiin. Pitää myös pystyä arvioimaan omaa toimintaa ja sen avulla kasvattaa kriittisen ajattelun taitoja. (Ojasalo ym. 2015, 14–15.)

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulkinnassa on aina paljon monenlaista tulkintaa ja pohdintaa. Tutkija, haastateltava ja tutkimuksen lukija tulkitsee tutkimusta tai jotain osaa siitä täysin omalla tavallaan. Asioita, jotka esitetään faktoina perustuen teoriaan ei kuitenkaan automaattisesti poissulje sitä, etteikö niistä voisi tulla eriäviä mielipiteitä. Esille tulleita asioita tulkitsee jokainen omalla tavallaan ja pohjautuen omaan tietoon sekä kokemuksiin. Analysointi itsessään ei ole vielä riittävää kertomaan tutkimuksen tuloksia, pitää pystyä luomaan erilaisia kokonaisuuksia ja yhdistää tutkimuksessa esiin tulleita asioita. Näiden avulla pystytään kokoamaan analyysissa ilmenneet pääasiat ja sen kautta saamaan vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.)

### 6.1 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi aloitettiin litteroitujen haastattelujen huolellisella lukemisella ja käymällä läpi palautetut päiväkirjat. Tämän jälkeen koko aineisto pilkottiin ensin teorian teemojen mukaisesti, joiden mukaan rakennettiin teemarunko. Pää- ja alateemoiksi valikoituivat tutkimuskysymysten pohjalta rakentuneet osa-alueet, kuitenkin niin, että kokonaisuus muodostui vahvasti teorian pohjalta ohjaavasti.

Seuraava vaihe analysoinnissa oli tutkijan omien havaintojen sekä näkemyksen nostaminen esille reflektoiden sitä kirjoitettuun teoreettiseen viitekehykseen. Teemojen kuvauksia nostetaan tutkimustuloksissa esille sitaattien avulla ja näin pyritään kuvaamaan sanatarkasti haastatteluissa ilmenneitä asioita.

Tutkijan luopuminen omista ennakko-odotuksista on usein haasteena aineiston analysoinnissa. Näistä odotuksista tai oletuksista luopuminen ja sen myötä aineiston tarkka kuunteleminen vasta mahdollistaa tilaisuuden löytää jotain uutta. Parhaimmillaan se antaa tutkimukseen täysin uusia, ennen havaitsemattomia asioita ymmärtää ympärillä olevaa ympäristöä. (Ruusuvuori 2010, 12.)

## 6.2 Tutkimustulokset ja niiden tarkastelu

Haastatteluaineiston teemat rakentuivat tutkimuskysymysten sekä teoreettisen viitekehysten pohjalta niin, että pääteemat ovat yrityskulttuuri ja työntekijäkokemus. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) mukana alateemat, jotka muodostuivat aineiston läpi käymisen pohjalta merkityksellisimmiksi osa-alueiksi. Ala-teemat nousevat esiin myös tulevissa johtopäätöksissä ja kehittämisehdotuksissa.

TAULUKKO 1. Pää- ja alateemat

YRITYSKULTTUURI	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS
Organisaation toimintakulttuuri	Työntekijäkokemuksen määritelmä
Johtaminen	Työntekijäkokemuksen kosketuspisteet
Yhteisöviestintä	Mittaamisen merkitys

### 6.2.1 Yrityskulttuuri

Käydyissä haastatteluissa puhuttiin paljon yrityskulttuurin merkityksestä työntekijäkokemuksen syntymisessä. Yleisesti voisi todeta, että sen koettiin olevan merkityksellinen tekijä ja vaikuttavan suorasti siihen, millainen on työntekijäkokemus.

*Mielestäni ollaan yrityskulttuurin ytimessä, kun puhutaan siitä, miten siellä kaikki kommunikoivat keskenään, minkälaiset ovat tavat puhua, käyttäytyä, kommunikoida siinä tiimissä. Mitä siellä sallitaan ja minkälaista toimintailmapiiriä siellä luodaan?*

Haastatteluissa käytyjen keskustelujen perusteella yrityskulttuuri mielletään olevan laajempi kehys koko toiminnalle ja organisaatiokulttuuri koetaan olevan asia sen sisällä. Koettiin myös, että yrityskulttuurin muokkaaminen ja tietyllä tavalla opettaminen toivotunlaiseksi pitäisi selvemmin näkyä kaikessa yhteistyössä sekä sisäisesti, että eri sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden

kanssa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tällä hetkellä yrityskulttuuria ei voida sanoa johdettavan ja kehitettävän selkeästi.

*Organisaatio on jotenkin suppeampi asia, koska se yrityskulttuuri on siellä koko ajan – organisaatio on se luuranko siellä yrityskulttuurin sisällä.*

*Täällä ei ehkä ole sellaista yhteisesti keskusteltua näkemystä yrityskulttuurista tai edes strategiasta oikeata ja aitoa näkemystä. Sen takia varmaan kaikki toimipisteet vievät omia juttuja eteenpäin – niitä asioita erityisesti mitä se nimenomainen kampus pitää tärkeänä.*

*Luulen, että eniten edelleen vaikuttaa yrityskulttuurissa se, että Tredu on muodostunut kahdesta eri ammatillisesta oppilaitoksesta ja ehkä se on yksi suurimmista syistä, miksi meiltä puuttuu yhtenäinen kulttuuri, me -henki.*

### **Organisaation toimintakulttuuri**

Useassa haastattelussa tuli esille, että haastateltavat kokivat kuinka, työyhteisöstä puuttuu omanlainen me-henki ja yhdeksi tekijäksi siinä nousi toimipisteiden erilaiset tavat toimia ja tietynlainen kilpailuhenkisyys niiden välillä. Tässä yhteydessä kuvattiin ympäristöjä myös seuraavasti:

*Olen toiminut usealla eri kampuksella ja minusta tuntuu, että olisin ollut töissä eri työnantajilla, vaikka kaikki ovat saman organisaation eri toimipisteitä.*

*Toimipisteiden sisäisessä toiminnassa ja kulttuureissa oli todella suuria ja merkittäviä eroja.*

*Toimintakulttuuri on hyvin hektistä – mennään ja sählätään eri asioiden kanssa, on paljon erilaisia kerroksia. Välillä tuntuu, että tämän laivan kipparointi ei ole aina ihan hallinnassa, koska ohjaajia niin monia.*

*Strategiaa varmasti johdetaan jollain tapaa, eri tasoilla – onko se yhteydessä esimerkiksi paikkaan missä projekteja suunnitellaan ja tehdään kehittämistyötä.*

Työyhteisön pelisäännöillä, viestintätavoilla tai esihenkilön asettamilla rajoilla on suuri merkitys siihen, kuinka työyhteisössä toimitaan (Kuusela 2015,114). Keskusteluissa nousi esille, että toimipisteestä riippuen toimintaympäristö voi kannustaa yhteiseen kehittämiseen ja innovointiin. Tässä oli hyvin selkeitä eroja eri yksiköiden välillä ja erityisesti se oli yhteydessä johtamisen tapaan. Vuorovaikutus osaamisen tärkeys nousi esille sekä haastatteluissa että päiväkirjamerkinnöissä. Erityisesti silloin, kun on kyse kehittämisestä ja erilaisen tiedon jakamisesta työyhteisössä niin siinä korostuu vuorovaikutuksellisen ja yhteisöllisen yrityskulttuurin merkitys (Osaamme hanke ESR 2015).

*Kuuntelun kulttuuria voisi olla enemmän, aika paljon on puhetta kaikesta, mutta sitä kuuntelua voisi olla enemmän.*

*Enemmän kuin pitkään aikaan, olisin tänään kaivannut oman alan tiimin tukea ja tunnetta, että voin kysyä ja soittaa ihan mistä asiasta vain.*

*Tukea sekin – huomata, ettei ole yksin haasteiden kanssa.*

Palautteen saamisen merkitys nousi useassa keskustelussa esille ja erityisesti toive siitä, että sitä saisi enemmän. Kaikenlainen palaute on työn tekemisen kannalta merkityksellistä ja olisi myös kehittymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

*Tredu on minulle mahdollistaja, iso organisaatio missä on mahdollisuus hakeutua uusiin tehtäviin niin halutessaan.*

*Tunne siitä, että omalla osaamisellaan voi olla hyödyksi tuo iloa päivään.*

*Tuki tuli yhteisestä tekemisestä, ideoinnista ja ajatusten vaihdosta työkaverin kanssa, vertaistuki – paras tuki.*

Yleisesti toimintaympäristöistä puhuttaessa merkittävin esille tullut asia oli, että organisaatioissa on hyvin vaihteleva, toimipistekohtainen toimintakulttuuri. Osittain vahvasti vanhassa kiinni ja kankea toimintamalleiltaan, mutta samaan aikaan myös innovatiivinen ja eteenpäin menevä. Erityisesti tässä koettiin olevan todella suuria eroja toimipisteittäin. Yleisesti voisi haastattelujen pohjalta todeta, että vaikka on iso ja kankea organisaatio, niin on suuri pyrkimys ja tahtotila uuteen sekä kehittävään toimintaan.

*Maine työnantajana – en osaa sanoa, ehkä toisinaan kuulee toimipistekohtaisia asioita, mutta yleisesti ei mielestäni ole mitään sellaista, että on kuullut jotain erityisen hyvää ja haluaa sen vuoksi töihin.*

*Ihan hyvä olla töissä, kun perusasiat ihan ok ja hoituu, vakituinen työ ja palkka tulee säännöllisesti kerran kuukaudessa.*

*Meidän rekrytointikuluttuurimme ei ole välttämättä ajan henkeä – koko prosessi on hyvin vanhakantainen ja avoimia hakemuksia ei ole mahdollista esimerkiksi laittaa keskitetysti jonnekin, jossa olisi ihminen vastaamassa näihin hakemuksiin.*

## **Johtaminen**

Apua ja tukea päivittäiseen työskentelyyn toivottiin paljon. Monella oli tunne siitä, että pääosin johdon aika kuluu erilaisissa palavereissa, projekteissa sekä työryhmissä. Organisaation perustehtävänä on opettaa ja ohjata niin toisinaan koetaan, että se unohtuu kaiken informaatiotulvan ja kirjaamisen alle, kun keskitytään muunlaisten asioiden kehittämiseen.

*Silloin kun asiat eivät tule johdetusti kirjallisena niin se on aina jokaisen oma tulkinta asiasta, ei voida sanoa, että maalaisjärkeä voi käyttää, koska meillä jokaisella on aivan oma ja erilainen maalaisjärki.*

Toivottiin yleisesti, että johto ja esihenkilöt olisivat aidosti kiinnostuneita siitä, kuinka työntekijällä menee, mitä hänelle kuuluu ja onko jotain, mitä hän voisi tarvita tehdäkseen työnsä paremmin. Haastateltavat kokivat, että tällainen toimintakulttuuri mahdollistaisi myös parhaimmillaan parhaan tuloksen ja kokemuksen eli sen minkälaisia oman alan ammattilaisia oppilaitoksesta valmistuu. Kulttuurissa, minkä toimintaa ei selkeästi johdeta ja ohjata on hyvin kuormittava toimintamalli henkilöstölle sekä on erityisen tärkeää pystyä erottamaan työntekijälähtöisen tai kaiken vastuun henkilökunnalle siirtävän toiminnan eroavaisuudet (Talent Vectia 2018).

*Pitäisi olla sellainen 'johtaja', joka olisi koulutuspäällikön ja opettajien välissä. Sellainen kenellä olisi myös valtuuksia ottaa arkisiin asioihin kantaa, koska koulutuspäällikön aika ei usein riitä siihen arjen tukemiseen.*

*Tietynlainen päivittäisjohtaminen meiltä ehkä puuttuu kokonaan.*

*Kaipaisin jotain henkilöä, oikeaa ihmistä, joka olisi paikalla silloin kun tarvitsen päivittäiseen arkeen tukea ja apua.*

Yleisesti johtamisessa toimipisteiden välillä oli suuriakin eroja. Positiivisena nähtiin, ettei kukaan kokenut esihenkilön pääasiallisen tehtävän olevan valvonta, sen suhteen tekeekö henkilökunta työnsä oikein ja kaikkien annettujen ohjeiden mukaisesti.

*Esihenkilön toiminnassa mielestäni tärkeintä on erinomaiset vuorovaikutustaidot, siinä ei auta mikään johtamistyyli, jos tämä ei ole kunnossa.*

Ensisijaisesti esihenkilöiden pääpaino omassa työssään oli monen mielestä osallistua erilaisiin palavereihin ja ainoastaan yksi haastateltavista kertoi kokevansa, että esihenkilö on läsnä arjen työssä ja häneltä saa avun päivän aikana eteen tuleviin yllättäviinkin tilanteisiin.

Kaikissa keskusteluissa ja päiväkirjamerkinnöissä tuli esille erityisesti opettajien työn hektisyys ja sen tuomat erilaiset haasteet. Useasti on tilanteita, joissa voidaan edelleen vedota toiminnan erilaisuuteen julkishallinnon organisaationa ja sen vuoksi tehdä rutiininomaisesti asioita, koska näin on aina tehty. Henkilöstön osaamisen näkeminen voimavarana ja ennen kaikkea kriittisenä menestystekijänä voisi antaa uudenlaista lisäarvoa koko organisaation toimintaan.

*Meillä kaikki opettajat ovat oman alansa asiantuntijoita sekä myös pedagogisesti päteviä niin otetaanko siitä oikeasti mitään irti?*

*Toisissa organisaatioissa ollaan oikeasti aktiivisia johtoa myöten somessa, LinkedInissä erityisesti. Jaetaan erilaisia onnistumistarinoita sekä opiskelijoiden että myös henkilöstön. Näitä tarinoita olisi paljon ja on harmi, ettei niitä hyödynnetä. Tämä olisi loistava keino tuoda vetovoimaisuutta sekä oppilaitos että työnantaja näkökulmasta.*

*Jos en itse kerro mitä teen, ei minulta sitä myöskään kukaan kysy.*

*Esihenkilö tuli usein juttelemaan, istui meidän opettajien kanssa – helposti lähestyttävä, mutta silti todella napakka henkilö, kuka asetti raamit tasapuolisesti koko toiminnalle.*

### **Yhteisöviestintä**

Viestintään liittyviä määritelmiä on monenlaisia. Käytetään yleisesti termejä yhteisöviestintä, työyhteisöviestintä vai organisaation sisäinen viestintä mukaan lukien myös viestintä eri sidosryhmien kanssa. (Juholin 2013, 177–178.) Haastatteluiden pohjalta sen nimeäminen tässä yhteydessä yhteisöviestinnäksi on selkeää, joka on sekä tiedottamista että sisäistä viestintää.

*Tiedon jakaminen on talossa hyvin epätasaista – se saattaa vuotaa jostain jo etukäteen joillekin henkilöille eli tietynlainen ajantasaisuus*

*puuttuu kokonaan sekä se mielestäni liittyy voimakkaasti viestintään ja tapaan, kuinka meillä viestitään.*

*Kaikilla pitäisi olla sama tieto ja kaikkien tulisi olla tasavertaisessa tilanteessa tiedon suhteen.*

*Kauhean herkästi jotenkin tuntuu, että on valloillaan ajattelu, että tieto on valttia ja valtaa.*

Yhdeksi oleellisimmaksi tekijäksi nimettiin organisaation sisäinen viestintä; miten siellä ollaan ja puhutaan keskenään, kuinka minut otetaan vastaan uutena henkilönä, halutaanko minuun tutustua, jutellaanko minulle, ollaanko kohteliaita ja tervehditään.

*Viestinnän näkökulmasta meillä on todella paljon erilaisuutta ja silloin kun se ei ole johdettua on aina mahdollista tulkita sekä soveltaa itselleen parhaalla mahdollisella tavalla.*

*Viestintäkanavia on liian paljon sekä virallisia että epävirallisia.*

*On asioita, joihin pyydetty henkilöstön kommentteja, mutta koskaan ei ole lopulta kerrottu miten asia eteni ja millaiseen tulokseen päädyttiin.*

*Silloin kun omin silmin näkee ja kuulee, että toimintaympäristö on turvallinen ja salliva sekä keskustelukulttuuri avoin, niin silloin pystyy mahdollisesti työntää omasta itsestään kumpuavat pelot syrjään ja olla oma itsensä, luottaa siihen, että asioista voi ja saa keskustella.*

Henkilöstön pitää tuntea olevan turvallisessa ja luotettavassa toimintaympäristössä, missä voi sanoa vapaasti oman mielipiteensä ja missä kuunnellaan aidosti mitä sanottavaa henkilöstöllä on. ”Salliva, luottamuksellinen ilmapiiri, missä on ihmisen hyvä työskennellä”, näillä sanoin kuvaili eräs haastatteluun osallistunut henkilö.

## 6.2.2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus sanalla voisi tulosten perusteella sanovan olevan yhtä monta merkitystä kuin haastateltavia henkilöitä tutkimuksessa oli. Erityisen mielenkiintoista olivat myös muutaman näkemys siitä, että työntekijäkokemuksia olisi tavallaan kaksi täysin erillistä, koska esitettiin kysymys, ”että kumpaa työntekijäkokemusta tässä nyt tarkoitetaan?”

*Ajattelen myös niin, että tässä voisi olla kokonaan kaksi täysin erillistä asiaa – organisaation luoma työntekijäkokemus eli se millainen on yrityksen rakentama ulkokuori ja toinen sitten se, mikä on henkilön oma. Toisinaan nämä kohtaa ja toisinaan ei.*

*Pääosin meillä nämä kokemukset tuntuvat erillisiltä asioilta – organisaation määrittelemä työntekijäkokemus eli mitä he hakevat ja sitten se subjektiivinen kokemus.*

*Täysin subjektiivinen kokemus, mikä voi samassa tilanteessa tai tiimissä oleville olla ihan erilainen.*

*Itselläni on se kokemus, että aina ymmärretä mikä on oman toiminnan merkitys sen muodostumisessa.*

Keskusteluissa tuli hyvin esille, kuinka erilaisia merkityksiä työntekijäkokemuksella mielletään olevan. Erityisen huomattavaa oli se, kuinka paljon on siihen vaikuttavia asioita ja tekijöitä. Lindemanin (2019) mukaan yleisesti voidaan sanoa siihen vaikuttavan käytännössä kaikki asiat, mitkä liittyvät jollain tavalla työpaikkaan, työn tekemiseen sekä erityisesti näiden väliset suhteet henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kokemusten näkökulmasta. Vuorovaikutuksellisuuden merkitys työntekijän ja työympäristön välillä on merkittävässä roolissa työntekijäkokemuksen syntymisessä. (Lindeman 2019.)

## Työntekijäkokemuksen määritelmä



KUVIO 6. Haastateltavien näkemyksiä 'Mitä tarkoittaa työntekijäkokemus'

Haastateltavien mielestä itselleen muodostuvassa työntekijäkokemuksessa (kuvio 6) yksi tärkeimpiä asioita oli selvästi oma lähin työyhteisö sekä koettiin, että vaikka kokemus on subjektiivinen, niin työyhteisö on myös rakentamassa sitä. Vastauksiin perustuen asia on joiltain osin myös ristiriitainen, koska samanaikaisesti keskusteluissa korostui koko ajan ympäristön ja yrityksen tai siellä vaikuttavan kulttuurin suuri merkitys kokemuksessa.

Työntekijäkokemuksen ajateltiin olevan yksinkertaisimmillaan sitä, mitä ajatellaan omasta työstä ja onko tarvittavat sekä oikeanlaiset välineet työ tekemiseen. Toiselle työntekijäkokemus tarkoittaa sitä minkälaiseksi kokee fyysisen olon työpaikalla. Erään haastateltavan mielestä työntekijäkokemus pohjautuu täysin pelkästään siihen, millainen on tilanne henkilökohtaisessa elämässä, esimerkiksi, jos siellä on haasteita tai huolia, niin silloin ei voi työntekijäkokemuksaan olla onnistunut ja hyvä.

*Mielestäni työntekijäkokemus alkaa rakentumaan jo paljon ennen sitä, kun aloitan työpaikassa, jo pelkästään yrityksen maine vaikuttaa*

*siihen. Tavallaan yrityksen julkisuuskuva jo itsessään asettaa jotain odotuksia tulevaan työnantajaan liittyen.*

*Ensimmäiset kokemukset ja ensivaikutelma on kaikista tärkein kokemuksen muodostumisessa.*

*Kun uutena työntekijänä aloittaa niin se kertoo tosi paljon yrityksestä, kuinka sinut otetaan vastaan ja miten alkuvaiheen perehdytys on hoidettu.*

Yleisesti henkilöille muodostuneeseen kokemukseen voisi sanoa vaikuttaneen todella paljon aikanaan saapumiskokemus organisaatioon ja siinä erityisesti perehdytyksen onnistuminen tai epäonnistuminen. Tämän vaikutukset koettiin heijastuvan nykyisyyteen monin erilaisin tavoin ja erityisesti useassa keskustelussa sanottiin sen myös vaikuttavan itselleen muodostuvaan tämänhetkiseen työntekijäkokemukseen.

*Mielestäni tämänhetkisestä työntekijäkokemuksesta voisi sanoa, että se on jotain menneisyyden kertymää, koska sitä ei mielestäni millään tavoin johdeta.*

Lähimpien työyhteisön jäsenten merkitys korostui erityisesti pienemmissä toimipisteissä, koska isommissa paikoissa työntekijä saattaa työskennellä halutessaan melkein täysin ilman muita kontakteja. Esihenkilöiltä vaaditaan taitoa ja kykyä saada koko työyhteisö toimimaan yhdessä riippumatta toimipisteen koosta.

### **Kosketuspisteet**

Keskustelujen pohjalta työntekijäkokemuksen erilaisia kosketuspisteitä on niin monta kuin haastateltavaa ja heidän esille tuomia seikkoja oli. Toiselle merkityksellisempää sen muodostumisessa oli työn sisältö, kun taas toiselle merkitsi vain ympäristö missä työskentelee. Yksi näki kaikista tärkeimpänä tekijänä työntekijän henkilökohtaisen elämän tilanteen.

Kosketuspisteitä voisi haastatteluissa esille tulleiden asioiden pohjalta sanoa olevan kaikki ne kohtaamiset, mitä työpäivien aikana kokee. Ne voivat olla välillisiä tai välittömiä. Ne voivat ollaan suoraan vuorovaikutuksessa henkilöiden, eri toimipisteiden tai yritysten kanssa. Kohtaamiset voivat olla myös passiivisia, kun esimerkiksi hakee tietoa organisaation erilaisista sähköisistä alustoista tai kuuntelee tallennettua digitaalista koulutusta uuteen järjestelmään liittyen. Teoriassa esille tullut asiakaskokemus muodostuu myös erilaisista kokemuspisteistä ja niitä voidaan myös havainnoida muodostamalla näistä pisteistä asiakkaan kosketuspistepolku (Löytänä ym. 2011, 115).

Tutkittuun teoriaan peilaten ja haastateltavien henkilöiden vastausten pohjalta työntekijäkokemuksen voisi todeta kuitenkin olevan organisaatiossa suurimmilta osin henkilön oma kokemus eikä niinkään yrityksen luoman ja henkilön kokeman leikkauspisteen kokemus (Morgan 2017,8). Haastatteluissa ilmeni ajatus kahdesta täysin erillisestä työntekijäkokemuksesta, mitkä olivat organisaation valmiiksi luoma ja toinen sellainen kokemus, mikä itse koetaan.

Palautteen saaminen ja antaminen olivat myös aiheina käydyissä keskusteluissa. Yleinen mielipide oli, että sitä annetaan hyvin vähän, jos lainkaan. Ainoastaan itse kertomalla lähimmälle esihenkilölleen selviää, miten opiskelijoiden kanssa asiat sujuvat ja kuinka muuten työssään jaksaa. Yhdessä kehittäminen ja suunnittelun merkitys korostui erityisesti näissä keskusteluissa.

Keskusteluissa tuli myös esille ajatus, että onko olemassa väärää työntekijäkokemusta. Kokemus on subjektiivinen, jokaisen oma, niin voidaanko jossain tilanteessa sanoa sen olevan vääränlainen. Voisiko tämä liittyä siihen, että ei nähdä olevan yhteyttä sillä, kuinka itse pystyy kokemukseen vaikuttamaan vai halutaanko ajatella kokemusta esimerkiksi ainoastaan vain jonkin tietyn osa-alueen näkökulmasta. Yrityksissä vähitellen ruvettu tarkastelemaan työntekijäkokemusta laaja-alaisemmin, eikä katsota sen olevan vain yksi työhyvinvointiin liittyvä erillinen asia (Franz 2019).

Teoriassa käsitellyn Morganin teorian mukaan työntekijäkokemus on se leikkauspiste, mikä syntyy kuin työntekijän omat tarpeet ja odotukset kohtaavat organisaation luomien vastausten kanssa (Morgan 2017,8). Fambitionin

esittelemä työntekijän kokemuspolku muodostuu eri osa-alueista, joita voidaan kutsua myös työntekijäkokemuksen kriittisiksi hetkiksi (Fambition 2020). Näiden edellä mainittujen pohjalta keskusteluissa tuli myös esille erilaisia tekijöitä, jotka voisi nimetä haastateltavien kokemuspolun osiksi (kuvio 8).



KUVIO 8. Haastattelujen pohjalta esiin tulleita mahdollisia kokemuspolun osia

*Huomattavasti enemmän pitäisi olla lähiperehdytystä, täytyisi olla varsinkin siinä ensimmäisinä päivinä tuki läsnä ja lähellä. Ei ole iso asia, mutta voi olla hyvinkin kriittinen tekijä tulevaisuuden kannalta. Tässä on mielestäni tosi paljon parantamisen varaa, jotta on oikeasti henkilö tukemassa sitä uutta työntekijää eikä pelkää paperilla.*

Kaikissa haastatteluissa korostui, kuinka työntekijäkokemus on kaikille tärkeä asia, riippumatta siitä mitä työtä organisaatiossa tekee. Työn voisi yleisesti ottaen sanoa käyneen raskaammaksi, koska jokaisella opiskelijalla on oma polku ja omat erityistarpeet sekä toimintaympäristö on muuttunut. Päivät ovat pidentyneet ja tunnolliset opettajat yrittävät tehdä kaikkensa. Korona aika on luonut omat haasteensa päivittäiseen työhön ja viimeiset kuukaudet on vaan keskitytty siihen, että selviydytään tästä tilanteesta.

Haastatteluissa ja päiväkirjojen merkinnöissä tuli esille, kuinka kiire, työn hektisyys ja muuttunut toimintaympäristö, vaikuttavat entistä enemmän siihen, että normaali työaika ei riitä tekemään kaikki niitä työtehtäviä, mitkä tulisi päivän aikana tehdä. Opettajien työpäivien pituudet eivät tänä päivänä asetu perinteisen kahdeksasta neljään aikaraamin sisälle ja tarkasteltaessa pidemmänkin aikavälin työaikaa voisi todeta työpäivien pidentyneen suuresti.

Päiväkirjojen merkintöjen pohjalta voidaan nostaa esiin työpäivien moninaisuus ja erityisesti sen, kuinka monen eri henkilön, tiimin, asiantuntijan kanssa opettaja on päivän aikana tekemisessä. Pedagogisia taitoja tarvitaan yhä enemmän ja monipuolisemmin. Opettajan työssä tärkeässä roolissa on kokonaisuuden hahmottaminen, koska pitää osata tulkita monenlaisia tilanteita ja opiskelijoita sekä ymmärtää mistä erilaiset tunteet ja reaktiot saavat alkunsa. Työn merkityksellisyyden voidaan sanoa muodostuvan monista eri osa-alueista ja vuorovaikutus erilaisten ihmisten kanssa on hyvin merkittävässä roolissa työtä tarkastellessa.

### **Työntekijäkokemuksen mittaaminen**

Kokonaisuudessaan voisi sanoa, että työntekijäkokemuksesta keskustellaan enemmän tiimeissä, mutta saman aikaisesti väsymys erilaisiin siihen liittyviin kyselyihin on lisääntynyt. Muutamassa keskustelussa tuli ajatus, että kolme kertaa vuodessa työntekijäkokemukseen liittyvä kysely on liian usein. Keskusteltiin myös siitä, että jos kyselyyn vastataan kolmesti vuodessa ja tällä hetkellä henkilökuntaa Tredussa noin 970 niin heidän täyttäessä kyselyn, kuinka paljon resursseja tähän vuosittain käytetään. Ajan käytön tehokkuuden kannalta tarkastellen tulisi miettiä, että kuinka tulosten avoimella läpikäymisellä ja siihen käytetyllä ajalla voitaisiin parantaa tuloksista saatua hyötyä konkreettisesti.

*Olen useat viimeiset vuodet kirjoittanut jokaiseen 'vapaa kenttä' kohtaan kyselyissä miksi opettaja ei saa selkeää palautetta tehdystä työstä ja onko organisaatiolla käsitystä siitä mitä luokassa tapahtuu.*

*Kysely voisi olla vähän kevyempi kuin nyt ja tulla sitten vaikka useamminkin.*

*Jotta voidaan kehittää, pitää mitata ja myös käyttää saatuja tuloksia.*

*Ollaan jo päästy siihen vaiheeseen, että mitataan, mutta mitä sitten?  
Mitä tehdään vai tehdäänkö mitään?*

*Mielestäni nämä kyselyt eivät ole näkyviä tulosten ja tekemisten suhteen.*

*Koen, että kaikki projektit ja kyselyt, jotka tulevat ylempää jäävät ihan irrallisiksi meidän toiminnastamme. Niistä ei ainakaan siihen arkeen ole niin hyötyä.*

*Mielestäni kyselyt ovat lisänneet keskustelua yhdessä tekemisestä, työhyvinvoinnista ja toisaalta tehnyt tätä kaikkea näkyvämmäksi.*

*Työntekijäkokemuksen mittaaminen on tietyiltä osin hyvä, tosin siinä kyselyssä on joitakin asioita, jotka eivät asetu tänne oppilaitos - maailmaan.*

Yleisesti voidaan todeta, että kaikki keskustelut kyselyihin liittyen herättivät paljon erilaisia tunteita. Koettiin, että niitä teetetään vain sen vuoksi, että pitää tehdä niin. Eräs haastelluista totesi ”*kyselyn toistavan samaa kaavaa vuodesta toiseen, tulokset käydään mantramaisesti läpi Power Point -esityksen kanssa tiimeissä, jonka jälkeen elämä jatkuu taas ennallaan, mutta voidaan sanoa, että on teetetty Työntekijäkokemus -kysely henkilöstölle.*”

*Koen, että pelkkä mittaaminen ei millään tavalla riitä, vaan se miten tuloksia käsitellään ja kuinka ne esitellään?*

*Toivoisin, että mittaamisella olisi vaikutusta pidemmällä aikavälillä.*

### **6.3 Johtopäätökset**

Haastatteluista saadut vastaukset vastaavat jo osaltaan tutkimuskysymyksiin: Millainen yrityskulttuurin tulisi olla, jotta työntekijäkokemus on onnistunut ja mitkä tekijät mahdollistavat hyvän työntekijäkokemuksen syntymisen? Vastauksissa esiin tulleet haasteet organisaation yrityskulttuurin johtamisessa ja työntekijäkokemuksen mittaamisessa olivat vahvasti yhteydessä työssä käytettyyn tietoperustaan ja siinä esille nostettujen yksittäisten teemojen kanssa, joten voidaan katsoa haastattelutuloksien olevan relevantteja.

Tämän tutkimuksen osalta luotettavuutta vähentää haastattelujen otoksen pienuus, koska niihin kutsuttiin ainoastaan 10 henkilöä. Huolimatta siitä, että näistä henkilöistä suurin osa osallistui tutkimukseen, ei tuloksia voi silti yleistää koskemaan koko henkilöstön näkemystä siitä, millainen yrityskulttuurin tulisi olla, jotta työntekijäkokemus on onnistunut ja hyvä sekä mitkä yksittäiset tekijät mahdollistavat työntekijäkokemuksen syntymisen.

Tulokset tukevat teoriassa esitettyjä asiakaskokemuksen kosketuspisteitä hyvin samankaltaisiksi kuin henkilölle muodostuvan työntekijäkokemuksen kosketuspisteet (Löytänä ym. 2011,75). Saatujen tulosten perusteella voisi päätellä, että työntekijäkokemuksen näkökulmasta yrityskulttuurin muodostumisessa merkityksellisimpiä tekijöitä ovat selkeästi johdettu, kannustava ja avoin ilmapiiri sekä vuorovaikutteinen ja suunniteltu sekä johdonmukainen yhteisöviestintä. Tutkimustulokset osoittavat myös, että edellä mainitut osa-alueet ovat todella tärkeässä roolissa myös työntekijäkokemuksen syntymisen näkökulmasta. Yrityskulttuurin rakentamisessa tulisi olla mukana koko henkilöstö ja johdon roolina on olla tässä suunnannäyttäjiä (Luukka 2019, 64).

Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että organisaatiossa vallitseva kulttuuri on muodostunut erilaisesta tekemisestä eri toimipisteissä ja näin ollen se ei voi olla yhtenäiseksi muodostunut yrityskulttuuri. Määriteltyä toimintastrategiaa vahvempi on aina organisaation itse ansaitsema ja luoma toimintakulttuuri eikä sitä voida käskemällä tietynlaiseksi muuttaa (Korhonen ym. 2020, 134).

Työn merkityksellisyyden tunne on yksi osatekijä, kun mietitään onnistunutta ja hyvää työntekijäkokemusta (Fambition 2020). Kaikissa keskusteluissa opettajien

kanssa tuli esille merkityksellisyyden tunne omasta työstä ja se, että omalla osaamisellaan voi olla hyödyksi opiskelijalle ja kollegalle tai työyhteisölle. Merkityksellisyyden tunteen voisi sanoa yleisesti olevan se voima, mikä kantaa ja vie eteenpäin opettajan työssä. Se korostuu erityisesti silloin, kun onnistuu esimerkiksi opiskelijan kanssa ja parhaimmillaan saavuttaa yhdessä asioita, jotka yhteisen taipaleen alussa tuntuivat erityisen haastavilta tai peräti mahdottomilta. Organisaation vaihtelevat tavat viestiä useassa eri kanavassa näkyivät myös tuloksissa. Erityisesti keskustelua herätti tiedottamisen oikea-aikaisuus, sen jakaminen kaikille tasapuolisesti ja kuinka saavutettaisiin selkeä toimintakulttuuri yhteisten kanavien johdonmukaiseen käyttöön. Näissä keskusteluissa korostui kaiken toiminnan vuorovaikutuksellisuuden merkitys, joka tuo tunnetta, että organisaatiossa kuunnellaan sekä kaikkien mielipiteillä on merkitystä. Se taas osaltaan vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näin ollen vahvistaa myös yhteisöllisyyttä (Juholin 2013,179).

Johtaminen yleisesti ja siihen liittyvät eri osa-alueet tulivat esille myös tutkimuksen tuloksissa. Yleisesti kaivattiin enemmän päivittäisjohtamista sekä johdon osallistumista ja näkymistä arjen työn tekemisessä. Johto esimerkillään mahdollistaa yhteisöllisyyden tunnetta, jonka myötä olisi realistista saavuttaa sellainen toimintakulttuuri, missä saadaan koko henkilöstö toteuttamaan arjen työssään yrityksen määrittelemää strategiaa (Korhonen ym. 2019, 12).

Tulosten pohjalta voidaan selkeästi todeta, että yrityskulttuurin vaikutus on merkittävä ja liittyy olennaisesti kaikkiin käsiteltyihin osa-alueisiin. Ratkaisevinta koko toiminnassa on se, kuinka saataisiin organisaation luomat arvot yhdistymään henkilöstön arvomaailman kanssa ja elämään arjen työssä. Tavoitteena oli kehittää vuorovaikutuksellista toimintakulttuuria niin, että jokainen henkilöstön jäsen tuntisi vahvasti kuuluvansa organisaatioon sekä olevansa tärkeä ja merkittävä osa yrityskulttuuria.

Johdon yksi päätehtävistä on kuunnella omaan henkilöstöään, koska mitä enemmän on kykyä pysähtyä kuuntelemaan sen enemmän, saa asioita aikaiseksi. Kuuntelemalla ihmisiä ja ottamalla heidät aidosti huomioon ansaitsee myös arvostuksen, joka mahdollistaa sen, että sinuun uskotaan. Tasapaino työn ja muun elämän välillä on tärkeää sekä voisi yleisesti todeta, että asiat mitkä ovat

tärkeitä johtamisessa ovat merkityksellisiä myös elämässä yleensä. Toisten kunnioittaminen, positiivisuus, kyky kannustaa ja tukea ovat hyvän elämän sekä työelämän tärkeimpiä lähtökohtia. (Alahuhta 2015, 192–194.)

#### **6.4 Kehittämisehdotukset**

Saadut tulokset nostavat hyvin selkeästi kehittämisen eri kohteet esille ja niiden pohjalta kehityksen kohteiksi muodostuivat seuraavat osa-alueet:

1. Yrityskulttuurin kehittäminen ja johtaminen  
Strategisten tavoitteiden rinnalla tulisi johdon agendalla olla myös inhimilliset resurssit ja sen pohjalta yrityskulttuurin rakentaminen
2. Viestinnän oikea-aikaisuus, keskittäminen – yhteisöviestinnän määrittely
3. Työntekijäkokemusten kyselyiden määrät ja niiden pituus
4. Hyvä työntekijäkokemuksen muodostuminen vaatii onnistuakseen koko organisaation tuen ja kaikkien eri tasojen johtajuuden.

Hyvin usein, kun organisaation tulee uusia johtajia, niin he ovat motivoituneita ja innokkaita tekemään erilaisia uudistuksia toimintatapoihin tai luomaan uudenlaisia toimintastrategioita. Organisaatiokäyttämisen ja -teorian professori Anita Williams Woolley teki tutkimuksen (1998) liittyen ajoitukseen strategian suunnittelussa. Tutkimuksessaan hän kokosi useita tiimejä suunnittelemaan Lego-palikoista aivan uudenlaista asuinalueita. Tehtävän aloituksessa hän antoi osalle tiimeistä aikaa 25 minuuttia suunnitella omaa strategiaa ja osalle saman suunnitteluajan vasta annetun kokonaisajan puolivälissä. (Woolley 1998.)

Tutkimuksen tulos oli, että tiimit, jotka arvioivat omaa strategiaansa puolivälissä olivat tehokkaimpia ja onnistuivat luomaan ainutlaatuisia ratkaisuja asuinalueen suunnittelussa verrattuna tiimiin, joka aloitti koko prosessin keskustelemalla. Tämän tuloksen pohjalta voi yleisesti todeta, että puolivälin keskusteluissa on

jotain aivan erityistä ja silloin esimerkiksi johtajille se olisi kaikista parhain ajankohta tehdä muutoksia tiimin tai organisaation toimintaan. Siinä kohtaa yleensä ihmiset ovat avoimillaan uusille ideoille käytettyään aikaa jo suunnitteluun, jolloin hyvän strategian jalkauttaminen toimintaan on mahdollista. (Woolley 1998.)

Seuraavassa esitetään viisi konkreettista kehittämisen toimenpidettä perustuen haastatteluista saatuihin tuloksiin. Kehittämisideat on luotu pohjautuen omaan kokemukseen, työhistoriaan ja viimeisimpänä opintoihin palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelmassa.

### **Round Table – keskustelutilaisuudet kampuksilla**

Johtoryhmä ja erilaiset johtajat kokoontuvat säännöllisesti eri asioiden tiimoilta. Vuosittain järjestetään keskustelutilaisuuksia, kokouksia, koulutuksia, mitkä liittyvät esimiesvalmennuksiin ja projektien aloitukseen tai päätöksiin. Toisissa tapahtumissa paikalla on myös organisaation ulkopuolelta tulevia vierailijoita, kouluttajia tai yhteistyökumppaneita.

Haastatteluissa nousi vahvasti esille, kuinka kaivataan avointa keskustelua johdon, eri yksiköiden ja lähimpienkin esihenkilöiden kesken. Yrityskulttuurin kehittämisen näkökulmasta olisi tärkeää tutustua organisaation sekä henkilöihin, jotka ovat johtajia eri tasoilla ja olla kasvokkain vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Tilaisuuden tavoitteena olisi ennen kaikkea oppia tuntemaan organisaation eri yksiköitä ja toimipisteitä. Säännöllisesti toteutettuna ja valmiiksi aikataulutettuna tällaisella toiminnalla olisi mahdollisuus muodostua osaksi Tredun omaa toimintakulttuuria ja näin myös luoda yhteisöllisyyttä sekä lisätä vuorovaikutuksellisuutta henkilöstön kesken.

### **Työn kierto toimipisteiden ja eri yksiköiden kesken**

Koko henkilöstön ja myös meidän asiakkaiden, opiskelijoiden näkökulmasta työnkierto on erinomainen tapa saada uudenlaista perspektiiviä omaan työhön. Se on yksi osaamisen kehittämiseen vahvasti liittyvä toimenpide. Tulevaisuuden työ on yhä enemmän laaja-alaista ja lisäarvon tuottaminen osaamisen avulla on merkittävässä asemassa sen kehittämisessä. Fyysisesti ei välttämättä olla kaukana toisistamme, mutta toimintaympäristöt missä työskentelemme saattavat

olla hyvinkin erilaisia. Tätä voisi kutsua henkilöstön omaksi 'Työssä oppimisen ohjelmaksi', joka lisäisi ymmärrystä ja tietoa organisaation eri tehtävistä useasta eri näkökulmasta ja toisi myös mukanaan työkaluja uudenlaiseen kehittämistoimintaan ammatillisessa koulutuksessa.

### **Laajempi työntekijäkokemus -kysely kerran vuodessa ja kerran kuukaudessa 'Mikä fiilis?' -kysely**

Kyselyt ovat aina merkittävässä roolissa, kun puhutaan kehittämisestä. Haastattelujen yhteydessä käytiin paljon keskustelua siitä, kuinka yleisesti koetaan erilaisten kyselyiden vaikutukset ja niissä vahvasti esiin nousi toive, että asiat etenisivät enemmän käytäntöön sekä tuloksia ja vastauksia olisi hyvä käsitellä avoimesti. Parhaan tavoitteen saavuttamiseksi täytyisi varmistaa, että kyselyissä esille tulleet seikat läpikäytäisiin johdonmukaisesti. Varmistettaisiin myös tulosten ennen kaikkea selkeä ja asianmukainen raportointi sekä mahdollistettaisiin tulosten helppo saatavuus koko henkilöstölle.

Asiakaspalautteetkin käydään aina yrityksissä systemaattisesti läpi ja hyvin usein niille on osoitettu oma tiimi tai osasto, joka keskitetysti palautteita käsittelee. Tämä mahdollistaa palautteiden tasalaatuisen hoitamisen, varmistaa niiden järjestelmällisen dokumentoinnin aihealueittain ja antaa myös mahdollisuuden tarpeen vaatiessa hyvinkin nopeaan reagointiin. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta tällä on myös erityisen suuri merkitys, koska näin voidaan suoraan osoittaa, kuinka henkilöstöä kuunnellaan ja heidän palautteensa huomioidaan sekä toimintaa suunnitellaan ja kehitetään niiden pohjalta.

Kerran vuodessa toteutettaisiin laajempi työntekijäkokemus -kysely ja tulosten avaamisen yhteydessä järjestettäisiin tilaisuus koko henkilöstölle. Tämän päivän teknologian avulla se mahdollistuisi erinomaisesti ja toisi koko organisaation tärkeän asian äärelle samanaikaisesti. Lisänä kerran vuodessa järjestettävälle kyselylle olisi kerran kuukaudessa pulssikysely, mistä käytetään myös yleisesti nimeä fiiliskysely. Selkeintä olisi saada kysely upotettua olemassa olevalle alustalle, koska erilaisen tiedon kirjaaminen on tänä päivänä yksi iso osa koko henkilöstön työtä ja näin voitaisiin minimoida sen tuoma mahdollinen lisähaaste. Erilainen mittaaminen ja kyselyiden tekeminen pelkästään mittaamisen vuoksi ei ole järkevää eikä millään tavoin hyödyllistä. Tärkeintä olisi johdonmukaisesti

jatkaa kehittämistä mittaamisen pohjalta, koska reagoimattomuus tulosten käsittelyyn vaan vähentää henkilöstön luottamusta organisaatioon ja sen johtoon.

### **Yhteisöviestintä**

Keskusteluissa puhuttiin paljon viestinnästä koko organisaatio tasolla sekä erityisesti tiedottamisen jakaantumisesta niin moneen eri kanavaan, joka osaltaan aiheuttaa haasteita oikean ja ajantasaisen tiedon löytämisessä. Yleisesti voisi sanoa, että koettiin tärkeän tiedon hukkumisen valitettavan usein erilaisten kanavien informaatiotulvan alle.

Foorumeita on monia, joista osa on virallisia ja muodollisia sekä toiset epävirallisempia, mutta saman aikaisesti saattavat olla myös ajantasaisempia. Tulisi tehdä selkeä ja yksinkertainen linjaus siitä, mikä on toimivin organisaation sisäinen kanava henkilöstön kesken sekä huomioida tässäkin tiedottamisessa erilaiset sidosryhmät sekä niiden vaikutus tiedon jakaantumiseen oikea-aikaisesti.

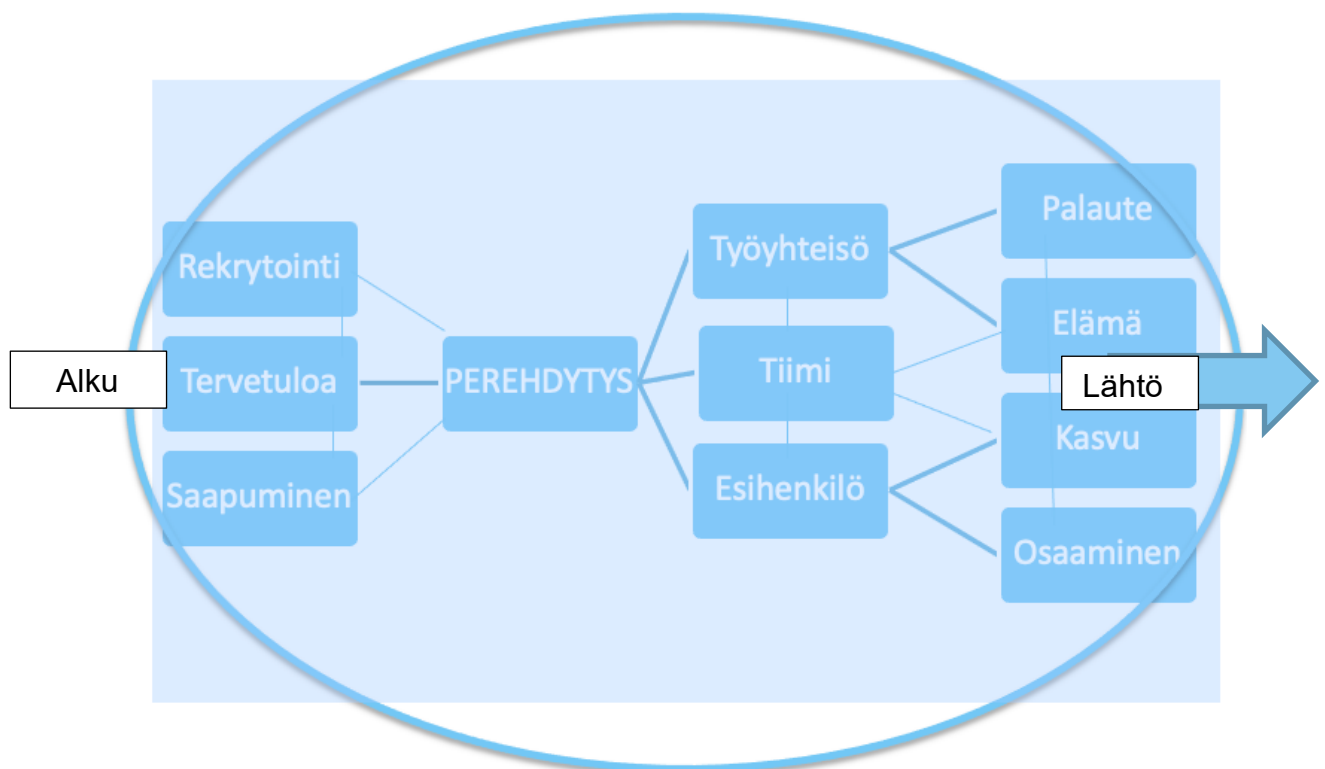
Pitäisi huomioida, että viestintä ei ole mikään oma ja erillinen toiminto organisaatiossa, vaan se on vahva ja iso osa yrityksen luomaa kulttuuria. Yksinkertaisesti se on ilmaa, jota hengitetään ja kaikkea sitä tekemistä, olemista ja elämistä mitä organisaatiossa tapahtuu. Viestintä on elämää ja erilaisia käytänteitä, jotka muotoutuvat ja rakentuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä erilaisissa prosesseissa. (Juholin 2013, 180.)

### **Tredun malli työntekijän kokemuspoluta hyvään työntekijäkokemukseen**

Työntekijäkokemus on ajankohtainen ja aihe minkä johdonmukaisella kehittämisellä voidaan yleisesti todeta tuloksiinkin perustuen olevan suuri merkitys yrityksen toiminnassa. Henkilöstön voisi todeta olevan yksi kriittisistä menestystekijöistä koko toimintaa ajatellen. Yrityskulttuurin voidaan tutkimuksenkin pohjalta todeta olevan merkittävässä osassa, kun ajatellaan henkilölle muodostuvaa työntekijäkokemusta. Saman aikaisesti kaikki työntekijän kokemat hetket työsuhteen aikana, vaikuttavat ihan ensi hetkistä alkaen henkilön lähtöön saakka. Tämän kokemuspolutun osat ovat rakentuneet

käytyjen haastattelujen pohjalta ja muodostaneet mallin (kuvio 9) ensi hetkistä alkaen hyvään ja onnistuneeseen työntekijäkokemukseen.

Kokemuspolku kuljetaan organisaation luomassa yrityskulttuurissa ja sen myötä rakentuneissa erilaisissa toimintaympäristöissä. Avainasemassa tällä polulla on, minkälaisessa vuorovaikutuksessa näiden eri pisteiden välillä ja aikana toimitaan sekä minkälaisilla arvoilla koko toimintaa johdetaan. Viestinnän tulisi olla johdonmukaista, selkeää ja perustua koko matkan samaan tavoitteeseen, joka on hyvä ja onnistunut työntekijäkokemus.



KUVIO 9. Tredun kokemuspolku hyvään työntekijäkokemukseen

Polku alkaa hetkestä, jolloin henkilö tulee tietoiseksi tulevasta työpaikastaan ja saman aikaisesti organisaatioissa ollaan tietoisia uudesta henkilöstä tällä polulla. Rekrytointi on prosessina jo merkittävä tekijä, riippumatta siitä toteutuuko tuleva mahdollinen uusi työsuhde vai jääkö tilanne hakijan kanssa siihen, ettei työsuhdetta solmita. Toimintamallit ja erilaiset tarkasti suunnitellut käytänteet, kuinka on sovittu ilmoitettavan työhön hakeneille henkilöille ja on varmistettu käytänteiden noudattaminen kaikissa eri rekrytointitilanteissa. Tavan tulee olla yhdenmukainen riippumatta siitä, onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen hakuprosessi.

Työntekijäkokemuksen näkökulmasta, kun asiaa tarkastelee voi todeta, että jos työhön hakenut henkilö ei tule valituksi ja tiedottaminen hoidetaan heikosti tai henkilölle jää tunne, ettei häntä ole kohdattu avoimesti ja arvostaen niin pahimmassa tilanteessa sama henkilö ei tule enää koskaan hakeutumaan uudestaan mahdollisen työpaikan tullessa tarjolle ja kertoo kokemuksestaan ystävilleen sekä muille läheisille. Tänä päivänä on merkityksellistä työnantajamaineenkin kannalta, kuinka organisaatiosta julkisissa keskusteluissa puhutaan ja lisääkö se mielenkiintoa sekä mahdollistaa oikeanlaisia rekrytointeja.

Uuden työntekijän saapumiskokemuksen uuteen työpaikkaan tulee olla muutakin, kuin ilmoitus siitä, että on tullut valituksi ja siinä yhteydessä tieto siitä, milloin ja missä työt alkavat. Sen tulee olla tarkoin suunniteltu kokonaisuus, missä osataan huomioida uuden työntekijän työkokemus, tausta ja luodaan henkilölle alusta alkaen tunne siitä, että yrityksessä ollaan kiinnostuneita hänen tulevaisuudestaan uudessa työpaikassa sekä tuetaan siinä onnistumista parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksen tuloksiin reflektoiden yksi ehdottoman tärkeistä asioista liittyen hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen on uuden työntekijän saapumiskokemus, jonka voisi sanoa pitävän sisällään rekrytoinnin, tervetuloa taloon ja siinä yhteydessä konkreettisen saapumisen. Minkälainen on ensivaikutelma uudesta organisaatioista puhelun, sähköpostin tai ensimmäisen kohtaamisen perusteella? Onko ensivaikutelma, että on odotettu henkilö ja tärkeä osa organisaatiota? Miten sujuvat yhteydenotot eri osastoilta liittyen palkka-asioihin, todistusten toimittamiseen, työvälineiden hankintaan? Yleisesti voidaan todeta, että jo tässä vaiheessa onnistuminen tai pahimmillaan epäonnistuminen heijastuu työntekijän sitoutumiseen, motivaation ja haluun tehdä parhainta mahdollisinta työtä yrityksessä sekä sen kautta henkilölle muodostuvaan työntekijäkokemukseen.

Konkreettisen perehdytyksen voisi sanoa olevan seuraava kriittinen hetki kokemuspolulla. Selkeästi ja ajallisesti tarkoin määritelty henkilökohtainen prosessi on avainasemassa perehdytyksen toteutuksessa. Resurssien

käyttäminen tähän vaiheeseen on varmasti tulevaisuuden näkökulmasta merkityksellistä ja tuloksiinkin nojaten asia mikä kannattaa sekä takaa onnistumisen siinä, että henkilön sulautuminen mahdollistuu vallitsevaan yrityskulttuuriin. Onnistunut perehdytys vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon, luo hyvän pohjan työntekijäkokemukselle ja antaa henkilölle myös tarvittavia työkaluja tulevaan.

Koko polun ajan pääroolissa voisi sanoa olevan vuorovaikutus kaikkien näiden eri tekijöiden, ihmisten ja osa-alueiden välillä. Alusta alkaen on merkityksellistä luoda kulttuuri, missä avoimuus ja luottamus ovat läsnä kaikissa hetkissä. Uuden työntekijän tullessa työyhteisöön järjestää johdonmukaisesti aikaa tutustumiselle, sopia jo ennakkoon yhteisestä lounashetkestä tulevan esihenkilön tai tiimiläisen kanssa. Tässä merkittävä tekijä on aika ja erityisesti sen hallinta, joka mahdollistaa asioiden järjestämisen sekä suunnittelun ennakkoon.

Palautteen antaminen sekä saaminen ovat asioita, mitkä tulisivat olla läsnä henkilön jokapäiväisessä työssä. Ilman palautetta ei voi tapahtua kehitystä ja kasvua. Tasapaino näiden jokaisen polun osa-alueen välillä on merkittävässä asemassa kokonaisuuden kannalta. Työelämä on jokaisen ihmisen yksi osa elämää ja jokaisella työntekijällä on omalainen oma elämä, mutta organisaation tuntiessa oman henkilöstönsä, se kykenee myös tukemaan henkilöitä yksilötasolla niin halutessaan. Tasapaino työelämän ja henkilökohtaisen elämän välillä on merkittävässä roolissa, koska tasapainon horjuessa sillä on aina vaikutusta molempiin osa-alueisiin.

Ihmiset kehittyvät ja kasvavat työelämässä sekä omassa elämässään. Sen mahdollistaminen työnantajan näkökulmastakin on tärkeää. Tulee olla ajan tasalla osaamisesta sekä toiveista kehittymisen suhteen. Yrityskulttuurin ollessa avoin, kannustava ja salliva kaikelle uudelle, mahdollistuu ihmisten kehittyminen sekä ennen kaikkea tahtotila kokeilla uusia toimintatapoja ja keinoja tehdä omaa työtään. Tuntiessaan oman henkilöstönsä tiedetään myös, mikä on oikea tapa viestiä, millaiset asiat tai tilanteet ovat kuormittavia henkilöstölle.

Työsuhteet päättyvät aikanaan, ihmiset vaihtavat työpaikkaa, jäädään ansaitulle eläkkeelle tai olosuhteet omassa elämässään vain muuttuvat. Tämä vaihe on myös merkityksellinen työntekijäkokemuksen näkökulmasta, vaikka henkilö lähteekin pois. Paljon eri yrityksissä käytetään lähtöhaastatteluja, joissa kysytään asioita menneeseen liittyen. Tätä voisi hyödyntää myös täysin toisesta perspektiivistä ja ottaa käyttöön rinnalle saapumishaastattelun. Menneen ja tulevan yhdistäminen voisi mahdollistaa jotain uutta työntekijäkokemukseenkin liittyen sekä tuoda mukanaan sen myötä uudenlaista näkemystä oppilaitosmaailmaan.

## 7 POHDINTA

Asiakaskokemuksesta ja sen merkityksestä yritysten sekä eri organisaatioiden toiminnassa aloitettiin keskustelu laajemmin vasta muutamia vuosia sitten. Löytänä & Korkiakoski (2014) toi kirjassa *Asiakkaan aikakausi* esille näkemyksen siitä, kuinka asiakaskokemus on yrityskulttuurin ilmentymä ja ajatuksen, että asiakaskokemuksesta puhuttaessa puhutaan aina samalla myös yrityskulttuurista. Samassa yhteydessä tarkasteltiin myös, kuinka yrityksen johdon on nähtävä koko asiakaskokemuksen potentiaali ja siihen pohjautuen tarvittaessa uudistaa koko strategia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 247.)

Tutkimuksen tuloksissa näkyväksi nousi samankaltaisuus asiakaskokemuksen kosketuspisteissä oppilaitoksen näkökulmasta (liite 1) verraten työntekijäkokemuksen kosketuspisteisiin (liite 6) niin voisiko tämän pohjalta tulkitseminen antaa mahdollisuuden tarkastella ja tutkia asiakaskokemusta sekä työntekijäkokemusta monelta osin samasta näkökulmasta. Näkemystä vahvistaa myös yrityskulttuurin merkityksen korostuminen molemmissa kokemuksissa sekä Morganin (2017,8.) määritelmä työntekijäkokemuksen muodostumisesta, että Fambitionin luoman työntekijän kokemuspolutun eri osa-alueet (Morgan 2017,8; Fambition 2020).

Asiakaskokemusta on määritelty kuvaamalla sitä kokemuksena, joka on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Merkittävää on huomioida se, kuinka suuri osa näistä tunteista ja tulkinnoista tapahtuu alitajuisesti. (Löytänä ym. 2011, 11.) Haastatteluissa keskusteltiin paljon tunteista, mitä työskentely ja erilaiset työympäristöt herättävät niin kuinka paljon työntekijäkokemukseen liittyvät tulkinnat myös tapahtuvat alitajuisesti ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa organisaatiossa erilaisin keinoin.

Tuloksiinkin perustuen yrityskulttuurin muotoutumisessa ei ole riittävää kokonaisuuden kannalta, että jos vain yksittäiset henkilöt tai toimipisteet ovat motivoituneita ja sitoutuneita tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen. Ylintä johtoa myöten koko organisaation tavan toimia ja erilaisten käytänteiden tulisi tukea vahvasti kaikilta osin tavoiteltua toimintakulttuuria. Yksi merkittävimmistä

tekijöistä kulttuurin muodostamisessa on se, että sen tulisi olla samanlaista kaikissa organisaation rakenteissa ja erilaisissa prosesseissa, oli sitten kysymys perehdytyksestä tai sisäisestä viestinnästä (Luukka 2019, 253–254).

Johtamisen näkökulmastakin olisi ensiarvoisen tärkeää keskittyä luomaan organisaatiolle yhteinen kulttuuri ja huomioida, että sen rakentamisesta ja ylläpitämisestä on vastuu jokaisella henkilöstöön kuuluvalla jäsenellä (Luukka 2019,34). Suunnannäyttäjää tässä tulisi olla johdon ja esihenkilöiden, koska yhteisöllisen toimintakulttuurin luominen ei ole mahdollista, jos siinä ei näkyvästi ole mukana koko organisaatio.

Yrityskulttuuriin ollessa ilman avointa, todellista vuorovaikutusta ja vuoropuhelua henkilöstön kanssa, on turha olettaa ja odottaa, että esimerkiksi kehityskeskusteluissa olisi aidosti vuorovaikutteinen tilanne ja siitä olisi mitään hyötyä työntekijän kehittymisen tai sitoutumisen näkökulmasta (Aarnikoivu 2016, 13–14). Tärkeimpiä prioriteetteja johtamisen kannalta on yrityskulttuurin kehittäminen. Usein lähdetään muuttamaan organisaation rakenteita sen vuoksi, ettei yhteistyö ole toimivaa. Ensisijaisesti tulee kuitenkin keskittyä yrityskulttuurin kehittämiseen ja ihmisiin, jotka siellä työskentelevät. Yrityskulttuuri on asia, mitä tulee kuunnella herkästi ja tiedostaa sen laajat vaikutukset koko organisaation toiminnassa. (Alahuhta 2015, 140.)

Henkilöstön osaaminen on nyt ja tulevaisuudessa yksi merkittävimmistä asioista sellaisissa organisaatioissa, missä toiminnan tulos saavutetaan pääosin ihmisten avulla. Henkilöstön tyytyväisyydellä ja hyvinvoinnilla on iso merkitys organisaation menestymisessä. Voisi todeta yleisesti, että ihmisten välinen vuorovaikutuksen toimivuus tai toimimattomuus vaikuttaa suoraan työyhteisöön. Tänä päivänä tulisi selvittää, minkälaista osaamista henkilöstöllä on nyt sekä minkälaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan ja onko mahdollisesti jotain, mistä tulisi luopua. Tulevaisuuden toiminnan menestymisenkin kannalta on erityisen tärkeää tarkastella näitä osaamiseen liittyviä asioita. Uudenlainen osaaminen voisi tuoda myös lisäarvoa koko toiminnalle olemalla jotain sellaista, mitä kilpailijat eivät voi kopioida. (Osaamme hanke ESR 2015.)

Opintojen aikana tiiminä työskentelemisen merkitys on korostunut entisestään. Olen aina ollut henkilö, jonka mielestä työskentely yhdessä antaa aina uusia ideoita, näkökulmia ja ennen kaikkea siinä voidaan jakaa osaamista ryhmän kesken. Pelkästään ryhmää erilaisia ihmisiä ei kuitenkaan voida kutsua tiimiksi. Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka kaikki tekevät töitä yhteisesti määritellyn tavoitteen eteen. Heillä kaikilla on erilaisia toisiaan täydentäviä taitoja, ja he kaikki ovat yhdessä sitoutuneet yhteiseen toimintamalliin, tavoitteisiin ja päämäärään. Tämän lisäksi he pitävät itseään yhteisesti vastuussa kaikista suorituksistaan sekä yhteisesti kantavat myös vastuun tehdyistä päätöksistä.

Tutkimuksen tulokset tukevat teoriassakin esitettyä näkemystä siitä, kuinka koko kulttuurin ja toimintaympäristön rakentamisen pääroolissa ovat ihmiset, jotka siellä työskentelevät (Hourgaard ym. 2018,169). Tässäkin valossa tiimien onnistunut muodostaminen on todella merkittävässä asemassa ja tulisi tuntea oma henkilöstö rakentaakseen sellaiset tiimit, jotka toimivat yhdessä parhaalla mahdollisella tavalla.

Tiimin luomisessa voidaan mielestäni silloin sanoa onnistuneensa, kun kaikilla sen jäsenillä on yhteinen tavoite ja pyrkimys tehdä parhaansa, jotta jokainen sen jäsenistä onnistuu. Kaikkien jäsenten tulee antaa tilaa ja tukea sopivassa suhteessa ja tasapuolisesti sekä ennen kaikkea olla läsnä ja kuunnella.

Johtamisteorioita on aina jaoteltu hierarkisesta johtamisesta tavoitteelliseen johtamiseen. Yksi osa-alue johtajan osaamista on ymmärtää, että erilaisia johtamisteorioita tulisi ajatella ennen kaikkea työkalupakkina. Sen tiedostaminen on tilannetajua, jolloin tietää milloin mitäkin työkalua tarvitsee. (Åhman & Gustafsberg 2019, 19.)

Yksi väärä kommentti väärässä paikassa voi pilata tärkeän ja merkityksellisen luottamussuhteen eli toisin sanoen tilannetajun kadottaminen kriittisellä hetkellä voi muuttaa kaiken. Työyhteisössä pitäisi löytyä aikaa tutkia rakenteita sekä käytänteitä ja koko työn tekemistä ihan uudella tavalla. Tähän tulisi perehtyä erityisesti henkisen suorituskyvyn ja tilannetajun näkökulmasta. (Åhman ym. 2019.)

Nykyisessä työssäni sain itselleni hyvin tärkeän ja merkityksellisen palautteen uudelta kollegaltani puoli vuotta hänen tulonsa jälkeen, kun hän sanoi minulle, että *kiitos, kun kerroit minulle asioita, joita en osannut edes kysyä enkä tiennyt niiden olemassaolosta*. Tässä mielestäni jotenkin konkretisoituu se, kuinka uudelle työntekijälle pitää osata kertoa asioita, joita ei vielä edes ensi hetkissä osaa kysyä.

Ensimmäiset hetket uudessa työpaikassa ovat niitä merkityksellisempiä ja silloin tapahtuvilla asioilla voisi sanoa olevan merkittävä vaikutus kaikkeen tulevaan. Se kuinka hyvin perehdytyksessä on onnistuttu vaikuttaa myös suoraan siihen, miten uusi työntekijä sulautuu vallitsevaan kulttuuriin. Tämän voidaan tutkimuksenkin tuloksiin perustuen sanoa olevan yksi kriittinen piste. Äärimmäisen tärkeää on huomioida ensi hetkissä olevan suuri vaikuttamisen mahdollisuus henkilölle muodostuvan uuden työpaikan työntekijäkokemuksen perustaan.

Kehittämisessä keskeinen tavoite organisaation näkökulmasta tulisi aina olla joku toiminnan muutos tai tavoite luoda kokonaan uusia toimintatapoja, joilla taas aikaansaadaan parempia tuloksia. Yksilön merkitys organisaatiossa on aina tärkeä, mutta kehittyäkseen tarvitaan paljon muutakin. Kehittäminen organisaatiossa, oman tutun ryhmän kesken ei vielä itsessään luo mitään uutta, vaan kokonaisuutta tulee tarkastella useasta eri näkökulmasta, laaja-alaisesti ja ennen kaikkea myös oman mukavuusalueen ulkopuolella. Kehittämistyön tekeminen vain kehittämisen vuoksi ei luo mitään uutta, vaan ainoastaan toteutetuilla toimenpiteillä voidaan saada muutoksia aikaan.

## LÄHTEET

Aalto yliopisto. Työn muutos vaatii dialogista johtamista. Luettu 23.2.2021.

<https://www.aalto.fi/aalto-leaders-insight/2019/tyon-muutos-vaatii-dialogista-johtamista-tutkija-kertoo-mita-se-tarkoittaa-kaytannossa>

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari. Helsinki.

Airbnb 2021. Our diverse community. Luettu 24.1.2021

<https://www.airbnb.fi/diversity/belonging>

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Drucker, P. F. 2006. Johtajan ajatuksissa. Helsinki: Readme.fi.

Fambition. 2020. Opas työntekijäkokemukseen. Luettu 22.2.2021

<https://www.fambition.fi/wp-content/uploads/2019/10/Fambition-opas-tyontekijakokemukseen-web.pdf>

Franz, A. 2019. What Exactly Is The Employee Experience? Luettu 9.12.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/02/01/what-exactly-is-the-employee-experience/?sh=47385bf44dbf>

Hackman, M., Johnson, C. 2013. Leadership: a communication perspective. 6<sup>th</sup> ed. Waveland Press.

Hiltunen, K. 2017. Mitä Vincitillä tehdään oikein? Viestinnän rooli työssä viihtymiseen. Jyväskylän Yliopisto: Kauppakorkeakoulu. Pro Gradu- tutkielma. Luettu 13.1.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54498/URN:NB:fi:juu-%20201706142884.pdf?sequence=1>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Hougaard, R., Kalajo, T., & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent.

Isotalus, P & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uudistettu painos. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansa-print Oy

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen M. & Vähäkuopus M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus. Opas esimiehille. Luettu 19.1.2021  
<https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kesti, M. 2017. Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua. Luettu 8.2.2021 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_022017-002.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022017-002.pdf)

Kettukari, K. 2014. Mahdollistavan johtajuuden (ante)narratiiveja. Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu. Pro-Gradu -tutkielma.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95805/GRADU-1403602732.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 10.3.2021

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin: luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Printon. Viro

Kuntatyönantaja. 2018. Työelämän laatu on tuotantotekijä. Luettu 27.2.2021 <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2018/2/tyoelaman-laatu-on-tuotantotekijaa>

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää – kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Laatukäsikirja. 2020. Tampereen seudun ammattiopisto. Tredu. 11.10.2020

Lindeman, E. 2019. Yrityksen tärkein voimavara. Blogi. Luettu 17.2.2021  
<https://rainmaker.fi/blogi/yrityksen-tarkein-voimavara/>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.

Löytänä, J & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Maula, H. & Maula, J. 2020. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Maylett, T. & Wride, M. 2018. The employment experience: how to attract talent, retain top performers, and drive results. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Morgan, J. 27.5.2015. Why The Future Of Work Is All About The Employee Experience. Luettu 9.12.2020  
<https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/?sh=63fc8bf86f0a>

Morgan, J. & Goldsmith, M. 2017. The Employee Experience Advantage. 1st edition. John Wiley & Sons.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osaamme hanke ESR. 2015. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Luettu 23.3.2021  
<https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Procom. 2019. Ohjeet ja periaatteet. Yhteisöviestinnän periaatteet. Luettu 10.3.2021. <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen M.K. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2. painos. Espoo: Hansaprint Oy.

Tampereen kaupunki 2019a. Henkilöstökertomus. Luettu 15.12.2020  
[https://www.tampere.fi/tiedostot/h/l8EZmZwkN/Henkilostokertomus\\_2019.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/h/l8EZmZwkN/Henkilostokertomus_2019.pdf)

Tampereen kaupunki 2019b. Tutkimukset. Luettu 10.2.2021  
<https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/tietoa-tampereesta/tutkimukset-ja-julkaisut/tutkimukset.html>

Talent Vectia. 2020. Haasteena merkityksellisen tulevaisuuden rakentaminen. Työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimustulokset. Luettu 4.3.2021.  
[https://renewal.talentvectia.com/hubfs/Tyontekijakokemuksen%20tila%202020\\_Tutkimustulokset.pdf?utm\\_campaign=Leadership%20%26%20Organizations&utm\\_medium=email&hsmi=84442264&hsenc=p2ANqtz-UmQ81nWjR6ndNWTQgEfSPH6\\_sSZidUkFYRIMKnQDMqsNnrOBHEQt6-QQVEalBM4t7oIbG\\_CDFHglu1N3pRc-QuSRdlw&utm\\_content=84442264&utm\\_source=hs\\_automation](https://renewal.talentvectia.com/hubfs/Tyontekijakokemuksen%20tila%202020_Tutkimustulokset.pdf?utm_campaign=Leadership%20%26%20Organizations&utm_medium=email&hsmi=84442264&hsenc=p2ANqtz-UmQ81nWjR6ndNWTQgEfSPH6_sSZidUkFYRIMKnQDMqsNnrOBHEQt6-QQVEalBM4t7oIbG_CDFHglu1N3pRc-QuSRdlw&utm_content=84442264&utm_source=hs_automation)

Talent Vectia. 2018. Työntekijäkokemus strategiseksi prioriteetiksi. Blogijulkaisu 13.1.2018. Luettu 24.1.2021  
<https://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/tyontekijakokemus-strategiseksi-prioriteetiksi/>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4.painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Viljanen, M. 2006. Täytyykö töissä niin viihtyäkään. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Luettu 16.12.2020

[https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96649/Ae9\\_2006.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96649/Ae9_2006.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Woolley, A. W. 1998. Effects of Intervention Content and Timing on Group Task Performance. The Journal of applied behavioral science. Luettu 5.4.2021

<https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/236357126?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=14242>

Åhman, H. & Gustafsberg, H. 2017. Tilannetaju: päätä paremmin. Helsinki: Alma Talent Pro.

**LIITTEET**

## Liite 1. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet oppilaitoksessa



Asiakaskokemuksen kosketuspisteet oppilaitoksessa (mukaellen Löytänä ym. 2011, 75)

## Liite 2. Työntekijäkokemus Tredussa - kutsu haastatteluun

Ajankohta: viikko 10 – viikko 11

Paikka: Teams

Hei,

Kutsun sinut ystävällisesti osallistumaan haastatteluun, joka liittyy osana Tampereen ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni restonomi YAMK, palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelmassa. Haastatteluista on Tredussa sovittu kehitysjohtaja x kanssa ja työn ohjaajana toimii kehittämispäällikkö x.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä työntekijäkokemuksen merkityksestä organisaation toiminnassa ja siitä minkälaisista eri tekijöistä se muodostuu sekä tarkoituksena on luoda Tredun malli työntekijän kokemuspolusta työntekijäkokemukseen.

Haastattelun kesto on n.30 minuuttia – 1 tunti. Vastaukset ovat anonyymeja ja ne käsitellään luottamuksella. Lopputyö sekä tutkimuksen tulokset tullaan myöhemmin julkaisemaan osoitteessa <http://www.theseus.fi>.

Annan mielelläni lisätietoja, jos teillä ilmenee haastatteluun ja/tai opinnäytetyöhön liittyviä kysymyksiä.

Kiitos ajastasi jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin,

Elina Loukiainen

[elina.loukiainen@tuni.fi](mailto:elina.loukiainen@tuni.fi)

## Liite 3. Haastattelulomake

**Työntekijäkokemus Tredussa**

1) Sukupuoli

- mies
- nainen

2) Ikä \_\_\_\_\_

3) Työntekijäkokemus, mitä se mielestäsi tarkoittaa?

---

---

---

4) Mitkä tekijöistä syntyy hyvä työntekijäkokemus ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?

---

---

---

5) Mikä merkitys yrityskulttuurilla on työntekijäkokemuksessa?

---

---

---

6) Miten itse voit vaikuttaa työntekijäkokemuksen syntymiseen?

---

---

---

7) Mikä merkitys työntekijäkokemuksen mittaamisella on sen syntymiseen?

---

---

---

8) Ajatuksia vuosien 2019–2020 työntekijäkokemuksen kyselyistä? Miten kyselyt ovat vaikuttaneet työhösi, työyhteisöön, työssä jaksamiseen jne.

---

---

---

#### **Liite 4. Päiväkirjan täyttämisen saate**

Työntekijäkokemus Tredussa

Ajankohta: viikko 10 – viikko 11

Hei,

pyydän sinua vielä ystävällisesti täyttämään päiväkirjaa työpäivästäsi kolmen päivän ajalta. Tämän avulla on tarkoitus saada näkyväksi kaikki se toiminta mitä päivän aikana teet sekä kaikki ne tunteet ja ajatukset, mitkä työn tekemiseen myös liittyvät.

Voit kirjata näitä asioita lyhyesti, yhdellä sanalla ranskalaisin viivoin – tarkoituksena ei ole entisestään kuormittaa päiväsi liittyvää tekemistä. Vastaukset ovat anonyymeja ja ne käsitellään luottamuksella.

Työntekijäymmärrys on kaikkea sitä tietoa siitä mikä motivoi ja sitouttaa yksittäistä henkilöä yrityksessä. Se on myös kokonaiskuva työntekijöiden eroista ja samankaltaisuuksista. Työntekijäymmärryksen edellytys on, että organisaatio tuntee oman henkilöstön, koska ei ole olemassa sellaista homogeenista ihmistyyppiä kuin työntekijä vaan jokaisen ihmisen takana on yksilö. (Luukka 2019, 118–119.)

Annan mielelläni lisätietoja, jos sinulla ilmenee päiväkirjan täyttämiseen liittyviä kysymyksiä.

Kiitos arvokkaasta ajastasi jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin,

Elina Loukiainen

[elina.loukiainen@tuni.fi](mailto:elina.loukiainen@tuni.fi)

## **Liite 5. Päiväkirjan vastauslomake**

Vastauslomake päiväkirjan täyttämistä varten.

Päivämäärä:

Kirjoita päivän aikana alla olevista asioista (tunteet, ajatukset, toiminta) työpäivään liittyen.

1. Minkälaisia tunteita koit päiväsi aikana?

2. Mitä ajatuksia työn tekeminen sinussa herätti?

3. Minkälaista toimintaa työpäivä sisälsi?

4. Millaista tukea, neuvoa, ohjeita sait työpäivän aikana ja keneltä/mistä?

**Liite 6. Työntekijäkokemuksen kosketuspisteet**