

Meri Mäkinen

**TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN
PARANTAMINEN**
Kohti työntekijälähtöisempää
yrityskulttuuria

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä	Meri Mäkinen
Työn nimi	Työntekijäkokemuksen parantaminen: kohti työntekijälähtöisempää yrityskulttuuria
Vuosi	2024
Sivut	43 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja	Pia Kaari

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkitaan työntekijäkokemusta toimeksiantajayrityksessä tavoitteena tunnistaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät ja parantaa tätä kautta työntekijätyytyväisyyttä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarjota kokonaisvaltainen näkemys työntekijäkokemuksen haasteista.

Opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää teemahaastatteluna. Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä 13 toimeksiantajayrityksen edustajaa johtotasosta, esihenkilöportaasta ja työntekijätasolta. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina.

Tutkimuksessa havaitaan, että toimeksiantajayrityksessä vallitsee kilpailun paradigmatyö ajattelumalli, joka keskittyy yksilön suoritukseen ja byrokratiaan. Tutkimuksen perusteella tämä kilpailun paradigma vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen. Tutkimuksessa havaitaan myös luottamuspula työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Tutkimukset osoittavat, että luottamusta ei ole tai se on pinnallista ja kannustaa sisäiseen kilpailuun.

Tutkimusten päätulos on kuitenkin selvä: toimeksiantajayrityksen tulisi luopua kilpailun paradigmatyöstä ja pyrkiä aktiivisesti kohti vastuullisen arvonluonnin paradigmatyö, jonka keskiössä on työntekijöiden ja muiden sidosryhmien hyvinvointi. Tämä edellyttää johtamiskäytänteiden, yritysstrategian ja yrityskulttuurin uudelleen määrittelyä. Toimeksiantajayrityksessä tulisi tavoitella kulttuuria, joka asettaa työntekijät ja heidän hyvinvointinsa etusijalle, ja luoda tätä kautta vastuullista ja taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijäkokemuksen kokonaisvaltainen parantaminen vaatii kokonaisvaltaista muutosta toimeksiantajayrityksen lähtökohdissa, ajattelu- ja toimintamalleissa. Luottamuksen vahvistamiseksi suositellaan lisäämään yhteistä aikaa ja avointa vuoropuhelua esihenkilöiden ja työntekijöiden välille. Myös sisäiseen kilpailuun kannustamisesta kannattaa luopua ja luotsata sen sijaan työntekijöitä kohti aitoa yhteistyötä.

Asiasanat: työntekijäkokemus, yritysstrategia, yrityskulttuuri, johtaminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Meri Mäkinen
Thesis title	Employee experience journey: Towards a more employee-centric corporate culture
Time	2024
Pages	43 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari

ABSTRACT

The thesis studies employee experience in the company with the purpose of identifying factors negatively impacting employee experience to enhance job satisfaction. This study aims to provide a holistic view of the challenges in employee experience.

In the study, a qualitative study method is used in the form of the thematic interviews, conducted within the company. A total of 13 representatives from the company's management, middle management and employee level are interviewed as a part of the study. The interviews are conducted in person.

It was observed that an individual's performance-oriented and bureaucratic mindset prevails within the company, referred to as the competition paradigm. This seems to negatively impact the employee experience. The trust issues between employees and supervisors were also observed in the study. It was noted that trust is either lacking or superficial, and it encourages internal competition.

The main conclusion of the study was clear: the company should abandon the competition paradigm and actively strive towards the paradigm of responsible value creation. This requires a reassessment of leadership practices, corporate strategy, and corporate culture with the suggestion to involve employees in this process. The purpose is to establish a corporate culture that prioritizes employees and their well-being, thus creating sustainable and economically viable business operations.

In summary, a comprehensive improvement in employee experience necessitates a broader change in the fundamental assumptions, ideas, and operational models of the company. To strengthen trust, it is recommended to foster more shared time between supervisors and employees, as well as open transparent dialogue. The company is also recommended to refrain from encouraging internal competition and instead to promote employees to engage in genuine collaboration with each other.

Keywords: employee experience, corporate strategy, corporate culture, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuskysymys ja opinnäytetyön tavoite	6
1.2	Toimeksiantajan esittely	7
2	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	7
2.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	7
2.1.1	Teemahaastattelut.....	9
2.1.2	Tiedon analysointi: samankaltaisuuskaavio	10
2.2	Teemahaastatteluiden käytännön toteutus ja yhteenveto.....	10
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	12
3.1	Kokemustalous läsnä myös työelämässä	12
3.2	Työntekijäkokemusta kehittämällä sitoutuneempia työntekijöitä	13
3.3	Työnantajalupauksella lisäarvoa työntekijöille	14
3.4	Työntekijäymmärrys: tietoa vai arvailua?	14
3.4.1	Työntekijäymmärryksen ohjenuorat	15
3.4.2	Työntekijäymmärrys: tutki, mittaa ja kehitä	16
4	YRITYSSTRATEGIA.....	18
4.1	Strategian lyhyt oppimäärä	18
4.2	Kilpailun paradigma ja sen vaikutukset henkilöstöön	19
4.3	Vaihtoehtona vastuullisen arvonluonnin paradigma.....	22
4.4	Strategia – yhteinen vai etäinen toimintamalli?	22
4.5	Kohti inhimillistä, yhteistä ja läpinäkyvää strategiaa	24
5	YRITYSKULTTUURI	25
5.1	Yrityskulttuurin lyhyt oppimäärä	25
5.2	Yrityskulttuurin tukipilarit: ihmiskäsitys	26
5.3	Yrityskulttuurin tukipilarit: arvomaailma	28
5.4	Yrityskulttuurin tukipilarit: ydintehtävä	30
5.5	Yrityskulttuurin tukipilarit: visio	31

5.6	Tukipilarit yrityskulttuurin perustana	32
6	JOHTAMINEN	33
6.1	Luottamus ja miten se vaikuttaa menestykseen	33
6.1.1	Yhteistyön eri tasot.....	35
6.1.2	Luottamus vastaan kontrolli.....	36
7	LOPPUSANAT	38
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

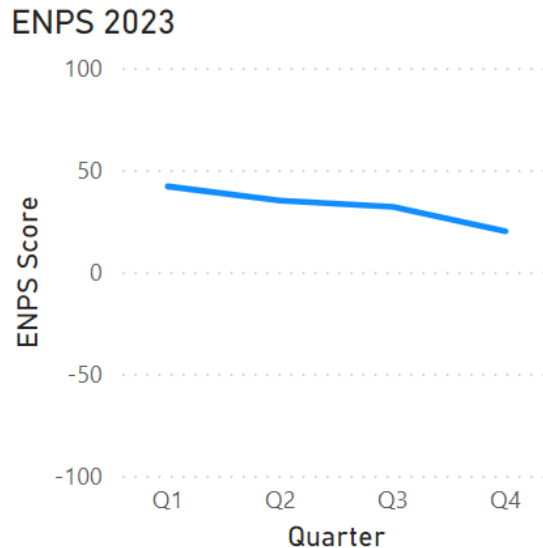
”Työntekijäkokemus. Trendikäs termi. Ja vain sanoiksi se jää, jos ei aidosti ymmärretä miten siihen vaikutetaan. Se ei parane johdon korulauseilla neukkareiden seinillä tai hienoilla työnantajamielikuvavideoilla. Se paranee kehittämällä työntekijöiden arkeen vaikuttavia asioita.” Näin kirjoitti Kielo (2023a) LinkedIn päivitykseensä lokakuussa 2023.

Kielo on yksi monista, joiden julkaisuihin olen törmännyt LinkedIn-yhteisöpalvelussa ja joissa on ollut aiheena työntekijäkokemus tai työnantajamielikuva. Työnantajamielikuvasta varsinkin on havaintojeni mukaan puhuttu sosiaalisessa mediassa paljon, mutta työntekijäkokemukseen tai työntekijäymmärrykseen otetaan vähemmän kantaa. Ilmiö on mielenkiintoinen, sillä näkemykseni mukaan työnantajamielikuva rakentuu nimenomaisesti työntekijäkokemuksesta. Koenkin, että työntekijäkokemusta tulisi tutkia lisää yrityksissä, jotta voitaisiin kehittää myös työnantajamielikuvaa.

Työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä henkilöstöasiantuntijana. Tätä kautta pyrin tuomaan tähän opinnäytetyöhön myös omia havaintojani ja tarkastelen aihetta henkilöstöhallinnon perspektiivistä. Opinnäytetyö etenee teorian ja käytännön vuoropuheluna.

Toimeksiantajayrityksessä mitataan ENPS-lukua säännöllisesti kvartaaleittain. ENPS eli Employee Net Promoter Score mittaa Thomaksen (s.a.) mukaan työntekijöiden kokemusta. Toimeksiantajayrityksessä ENPS on ollut laskussa koko vuoden 2023 ajan, kuten kuvasta 1 nähdään. Tämä ENPS-luvun trendi kertoo mielestäni siitä, että toimeksiantajayrityksessä pitäisi löytää ongelma-kohtat ja pyrkiä parantamaan niitä. Laskeva ENPS toimi motivaattorina tähän opinnäytetyöhön.

Työntekijäkokemuksen kehittämisessä on mielestäni olennaista tietää, mitä lähdetään kehittämään. Ei riitä, että päätetään kehittää, vaan tarvitaan työntekijäymmärrystä, jotta tiedetään, mitä tarvitsee kehittää. Väärien asioiden kehittäminen voi pahimmillaan johtaa vielä suurempaan tyytymättömyyteen.



Kuva 1. Toimeksiantajayrityksen ENPS-luvun kehitys vuonna 2023 (Pensasmaa 2023)

Kuten Kielon (2023a) julkaisusta voidaan päätellä, ei auta kiillottaa työnantajamielikuvaa, mikäli työntekijäkokemus ei ole kunnossa. Tästä syystä lähdin rakentamaan opinnäytetyötäni työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Kun työntekijäkokemus saadaan kuntoon, voidaan keskittyä työnantajamielikuvan viestimiseen ulos päin.

1.1 Tutkimuskysymys ja opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on seuraava: mitkä ongelmakohdat heikentävät toimeksiantajayrityksen työntekijäkokemusta? Tutkimuskysymys määrittelee siis kehityskohteen eli työntekijäkokemuksen sekä tarkastelukulman eli ongelmakohtien tunnistamisen ja niihin keskittymisen.

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa käsitys toimeksiantajayrityksen työntekijäkokemuksesta kokonaisuudessaan, sitä heikentävistä seikoista sekä pohtia sitä, miten niitä voisi mahdollisesti kehittää. Työ itsessään pohjautuu yrityksen johdon ja työntekijöiden teemahaastatteluihin. Työkaluna teemahaastatteluiden analysoinnissa on käytetty palvelumuotoilussa käytettyä samankaltaisuuskaaviota.

Opinnäytetyössä käsitellään aiheen kannalta relevanttia teoriaa sekä teemahaastatteluiden perusteella tehtäviä havaintoja. Olen lisännyt mukaan myös

omia tekemiäni huomioita ja kehitysehdotuksia. Nämä kaikki kulkevat vuoropuheluna läpi opinnäytetyön.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kansainvälinen insinööritoimisto, jolla on Pensasmaan (2023) mukaan noin 730 työntekijää yhteensä Suomessa ja Ruotsissa. Konserni koostuu useammasta tytäryhtiöstä, joista suurin osa on liitetty konserniin yrityskaupan kautta. Toimeksiantajayritys on yli 30 vuoden kokemuksella toimiva asiantuntijayritys, joka tarjoaa kestäviä ratkaisuja kiinteistöjen suunnitteluun, tutkimuksiin ja sertifiointeihin. (Pensasmaa 2023.)

Toimeksiantajayrityksen erikoisaloihin kuuluvat Pensasmaan (2023) mukaan vihreä rakentaminen ja kiinteistöjen tarkastukset. Toimeksiantajayritys toimii aktiivisesti alan kehitystehtävissä ja on Suomen johtava kiinteistöjen ympäristösertifioija. Toimeksiantajayrityksen asiakaskunta koostuu esimerkiksi kunnista, rakennusliikkeistä, kiinteistönomistajista ja yksityisasiakkaista. (Pensasmaa 2023.)

2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimusosuus perustui yrityksen edustajien teemahaastatteluiden analysointiin. Analysoinnissa käytettiin apuna palvelumuotoilusta tuttua samankaltaisuuskaaviota vertailumenetelmänä.

2.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Pitkärannan (2014, 8) mukaan kvalitatiivinen tutkimus tutkii sosiaalisissa ympäristöissä ilmiöitä, jotka ovat sidoksissa ihmisiin ja heidän kokemuksiinsa ja sitä käytetään yleensä tutkittavan kohteen kehittämiseen tai parantamiseen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ihmisten eli työntekijöiden kokemuksia sosiaalisessa ympäristössä eli työpaikalla. Tutkimuksella tähdätään myös työntekijäkokemuksen parantamiseen. Tästä syystä tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu juuri kvalitatiivinen tutkimus.

Kvalitatiivinen tutkimus on Pitkärannan (2014, 9) mukaan kokonaisuus, joka koostuu tutkittavan aineiston keräämisestä ja analysoinnista, joita molempia kannattaa Pitkärannan mukaan suunnitella etukäteen. Tässä opinnäytetyössä aineistoa on kerätty teemahaastatteluiden muodossa ja analysointiin on käytetty samankaltaisuuskaaviota.

Vilka (2021, 94) luonnehtii kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteeksi sen, että kvalitatiivisella tutkimuksella ei pyritä tutkittavan asian todistamiseen todaksi. Vilkan (2014, 94) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella tavoitellaan tulokintoihin perustuvia näyttöjä esimerkiksi ihmisen toiminnassa silloin, kun näitä näyttöjä ei ole mahdollista havainnoida välittömästi. Mielestäni siksi kvalitatiivinen tutkimus on sopiva tähän opinnäytetyöhön, jossa on tutkittu ihmisten kokemuksia, sillä kokemuksia ei ole mahdollista havainnoida ulkopuolisen toimesta välittömästi aistein.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu Vilkan (2021, 96) mukaan konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Näiden korostuminen johtuu tutkimusmenetelmän luonteesta ja tietointressistä. Kontekstin huomioon ottamisella tutkimuksessa tarkoitetaan, että tutkija pyrkii selvittämään tutkimuksessaan sen, millaisiin yleisiin yhteyksiin tutkittava asia tai ilmiö liittyy. Tällaiset yhteydet voivat olla esimerkiksi sosiaalisia tai ammatillisia. Tutkija pyrkii siis kuvaamaan miten tutkittava asia vaikuttaa tai liittyy kontekstiin, esimerkiksi työympäristöön. (Vilka 2021, 96.)

Intention huomioimisella tarkoitetaan Anttilan (1996) mukaan tutkimustilanteessa sitä, kun tutkija tarkkailee tutkittavan ilmaisuja ja tekemisiä peilaten niitä mahdollisiin motiiveihin tai tarkoitukseen (Vilka 2021, 96). Tutkittavan intentio on Vilkan (2021, 96) mukaan otettava tutkimuksessa huomioon, sillä tutkittava saattaa esimerkiksi kaunistella tai liioitella totuutta jonkin motivaation ajamana.

Prosessilla Vilka (2021, 96–97) tarkoittaa sitä, miten tutkimusaikataulu ja tutkimusaineiston valmistumiseen tarvittavien resurssien vaikuttavat tutkijan kykyyn ymmärtää tutkittavaa asiaa. Tutkimusaikataululla on keskeinen rooli, kun määritellään sitä, kuinka syvällisellä tasolla tutkijan on mahdollista käsitellä

tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. Tutkijan ymmärryksen kehittyminen asian suhteen ottaa oman aikansa, eikä sitä voida nopeuttaa. (Vilkka 2021, 97.)

2.1.1 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluiden tarkoitus tässä opinnäytetyössä on kartoittaa, kohtaatko työntekijäportaan ja ydinjohdon kokemukset työntekijäkokemuksesta ja halutaanko työntekijäkokemusta kehittää samaan suuntaan. Teemahaastatteluilta on pyritty myös löytämään ne ongelmakohdat, jotka vaativat kehittämistä.

Haastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 32) mukaan tutkimusmenetelmä, joka sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa tutkitaan ihmisiä ja heidän kokemuksiaan. Tämä johtuu siitä, että ihmiset osaavat itse parhaiten kertoa itselleen. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä moninainen ja monipuolinen. Haastattelulla on mahdollista kerryttää moninaista tietoa kyselemällä tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa tai esimerkiksi improvisoimalla kysymysten järjestyksestä ja havainnoimalla vastaajaa. Haastattelulla saadaan myös enemmän vastauksia kuin esimerkiksi kyselylomakkeilla, sillä haastattelija voi motivoida haastateltavaa vastaamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 32–34.)

Teemahaastattelua kutsutaan Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 45–46) mukaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelussa on nimensä mukaisesti tietyt teemat, joiden ympärillä keskustelu käydään. Teemahaastattelussa haastateltava saa tuoda vapaasti esiin omia kokemuksiaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 45–46.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, sillä työntekijäkokemuksen tutkimisessa on tärkeää saada työntekijöiden ääni kuuluviin, ja mielestäni se on parhaiten toteutettavissa teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa vastaaja saa vapaammin kertoa omista kokemuksistaan kuin strukturoidussa haastattelussa, mikä on tässä tarkoituksessa hyvin olennaista. Haastatteluiden painopisteen säilyttämiseksi on valittu teemahaastattelu eikä strukturoimatonta haastattelua. Opinnäytetyötä varten on haastateltu myös yrityksen johtoryhmää ja väliportaan esihenkilöitä, jotta otanta olisi mahdollisimman kattava.

2.1.2 Tiedon analysointi: samankaltaisuuskaavio

Tiedon analysoinnissa on käytetty työkaluna samankaltaisuuskaaviota, jonka avulla etsitään samankaltaisuuksia eri henkilöiden teemahaastattelusta sekä yhtäläisyyksiä johtoportaan ja työntekijäportaan vastausten väliltä. Samankaltaisuuskaaviolla analysoidaan, tulkitaan ja jäsenellään kerättyä tietoa Aron (2018) mukaan.

Aineistossa esiin nousseita yksittäisiä asioita kirjoitetaan ensin yksittäisille lapuille, jonka jälkeen lapuista kootaan ryhmiä tai kokonaisuuksia samankaltaisuuksien perusteella. Näin yksittäisistä asioista saadaan muodostettua isompia kokonaisuuksia, joita on helpompi tulkita ja analysoida. (Aro 2018.)

Tässä opinnäytetyössä samankaltaisuuskaavion avulla on pyritty löytämään yhtäläisyyksiä ydinjohton ja työntekijäportaan kokemusten välillä ja rakentamaan näin molempia palvelevia kehityskohteita. Tavoitteena on ollut tuottaa laadukasta työntekijäkokemusta työntekijöille mutta antaa myös strategisia työkaluja johdolle. Tästä syystä on mielestäni ollut tärkeää löytää kokemuksista yhteneväisyyksiä.

Samankaltaisuuskaavio toteutettiin Miro-ohjelmalla, joka on työnkulun ja projektien visualisointityökalu (Miro s.a.). Miro toimi tässä ikään kuin virtuaalisena valkotauluna post it -lappuineen. Toteutettu samankaltaisuuskaavio on liitetty tähän opinnäytetyöhön kuvankaappauksena (ks. liite 1).

2.2 Teemahaastatteluiden käytännön toteutus ja yhteenveto

Opinnäytetyötä varten on suoritettu yhteensä 13 teemahaastattelua, joiden haastattelurunko on liitetty tähän työhön (ks. liite 2). Haastatteluun on saatu vastaamaan tasaisesti sekä johtoryhmän edustajia, väliportaan esihenkilöitä ja työntekijäportaan edustajia. Haastattelurunko on ollut kaikille haastateltaville samat, mutta keskustelun edetessä esitettiin tarkentavia kysymyksiä vastaajan vastauksista riippuen ja kysymysjärjestys saattoi muuttua, jotta keskustelu saatiin pysymään soljuvana.

Haastattelut on toteutettu marras- ja joulukuussa 2023 joko livehaastatteluina tai Teams-yhteyden välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset purettiin litteroimalla, joista teemat nostettiin samankaltaisuuskaavioon. Haastatteluiden kestot vaihtelivat suuresti haastateltavan aktiivisuuden mukaan, lyhyimmät haastattelut kestivät noin 15 minuuttia ja pisin yli kaksi tuntia. Koin haastatteluissa tärkeäksi sen, etten keskeyttänyt haastateltavia edes silloin, jos tämä eksyi sivuraiteille, vaan annoin heidän kertoa heille tärkeistä asioista. Mielestäni tämä on tärkeää haastattelijan ja haastateltavan välisen luottamuksen rakentamiseksi.

Haastatteluissa käsiteltiin yrityksen työntekijäkokemusta, strategiaa ja kulttuuria. Työntekijäkokemusta heikentävinä tekijöinä koetaan fragmentoitunut yrityskulttuuri ja johtamisen laadun epätasaisuus. Yrityksen strategia ei ole haastateltaville selkeä, tai sitä ei tiedetä ollenkaan, eikä sen vaikutusta omaan työhön osata sanoittaa. Myös esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset luottamuskilut nousivat haastatteluissa esiin kuvan 2 mukaisesti ja haastateltavien kanssa keskusteltiin näiden vaikutuksesta yrityskulttuuriin ja työntekijäkokemukseen.



Kuva 2. Kuvakaappaus samankaltaisuuskaaviosta työntekijöiden vastauksista

Kokonaisuudessaan haastatteluista on saatu hyvän yleiskuvan niistä seikoista, jotka koetaan työntekijäkokemusta heikentäviksi tekijöiksi. Olen tehnyt haastatteluiden aikana havainnon, jonka mukaan työntekijöillä tuntuu olevan paljon sanottavaa siihen, miten toimintaa toivottaisiin kehittävän, mutta he eivät ole välttämättä löytäneet oikeaa foorumia asioiden esiin tuomiseksi. Tähän

voisi vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden osallistamisella strategiatyöhön (ks. luku 4.4).

3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Tarkastellaan ensimmäiseksi työntekijäkokemusta yleisesti. Huhta ja Myllyntaus (2021, 76) toteavat, että ”kaikki on työntekijäkokemusta”. Tästä syystä työntekijäkokemuksen tarkka määrittelyminen voi tuntua haastavalta. Tarkka määritelmä on silti tärkeää määritellä yrityksessä, jotta työntekijäkokemusta voidaan johtaa ja kehittää. (Huhta & Myllyntaus 2021, 76.)

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 76–77) mukaan työntekijäkokemuksella voidaan viitata kokonaisuudessaan työntekijän ja työnantajan väliseen vuorovaikutukseen tai ainoastaan yksittäisiin kohtaamisiin ja hetkiin työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijäkokemusta voidaan kehittää myös näiden yksittäisten kohtaamisten ja hetkien kautta eikä ainoastaan isoja kokonaisuuksia tarkastelemalla (Huhta & Myllyntaus 2021, 76–77).

3.1 Kokemustalous läsnä myös työelämässä

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 76) mukaan olemme tottuneet asiakkaina asettamaan vaatimuksia ja odotuksia palvelun tarjoajalle siitä, miten haluamme, että tarpeemme tyydytetään. Yritykset tuottavat ja myyvät nykyään asiakkailleen kokemuksia tuotteiden ja palveluiden lisäksi. Tätä kutsutaan kokemustaloudeksi ja sen vahvuus piilee siinä, että kokemukset synnyttävät tunteita ja jäävät näin asiakkaiden mieleen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 76–77.)

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 76–77) mukaan kokemustalous saa tunnesidonnaisuutensa ansiosta asiakkaat sitoutumaan brändiin. Asiakaskokemus on osa ihmiskokemusta ja niin on myös työntekijäkokemus (Huhta & Myllyntaus 2021, 76–77).

Mielestäni voidaan sanoa, että kokemustalous on rantautunut myös työympäristöön. Siinä missä perinteisesti kokemuksia odotetaan palveluntarjoajalta, nyt niitä odotetaan myös työnantajalta. Samalla tavalla voidaan ajatella, että onnistuessaan kokemustalous saa työntekijät sitoutumaan työnantajaan samalla lailla, kuin asiakkaat sitoutuvat brändiin.

Luukka (2019, 128) luonnehtii työntekijäkokemusta seuraavasti: ”työntekijäkokemus (employee experience, EX) kuvaa työntekijän kokemusta työpaikastaan”. Työnantajien odotetaan siis tyydyttävän työntekijöiden tarpeet ja tuottavan työntekijöilleen kokemuksia työtyytyväisyyden ja työn imun varmistamiseksi (Huhta & Myllyntaus 2021, 76).

Tällaisia työntekijän tarpeita voi olla käsitykseni mukaan esimerkiksi ympäristöarvot. Kun työntekijälle maksetaan palkka hänen työsuorituksestaan, toteutuu peruspalvelu työnantajan toimesta, mutta kun tähän liitetään konkreettiset ympäristöteot, voi työnantaja tyydyttää myös työntekijän tarpeen osallistua ympäristön hyvinvoinnin edistämiseen. Tällä tavoin työnantaja tuottaa työntekijälle siis lisäarvoa.

3.2 Työntekijäkokemusta kehittämällä sitoutuneempia työntekijöitä

Korkiakosken (2019,117) mukaan työntekijäkokemuksen kehittämisessä on kyse siitä, että halutaan vaikuttaa työntekijöiden työn suorittamiseen. Kun työntekijällä on asiat hyvin, voi hän keskittyä olennaiseen eli työhön, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja näin ollen positiivisten kassavirtojen tuottamiseen yritykselle (Korkiakoski 2019, 117).

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 76) mukaan henkilöstö mainitaan usein yrityksen tärkeimpänä voimavarana johtajien motivaatio- ja markkinointipuheissa, mutta työntekijäkokemuksen toteutuminen jää valitettavan usein lapsen kenkiin. Henkilöstön kokemusten ajatellaan syntyvän itsestään muun toiminnan sivutuotteena (Huhta & Myllyntaus 2021, 76).

Tästä herää väistämättä itselleni ajatus siitä, että kyllä varmasti tällainen toiminta synnyttää jotain kokemuksia henkilöstössä, mutta nämä tuskin ovat johtajien toivomia positiivisia kokemuksia. Sanoisin, että tyhjät lupaukset ovat paljon huonompi vaihtoehto, kuin ei lupauksia ollenkaan.

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 77) mukaan työntekijät sitoutuvat työhönsä paremmin, kun työntekijäkokemusta kehitetään ja johdetaan työtyytyväisyyden näkökulmasta. Tämä saa työntekijät tuntemaan, että työnantaja välittää heistä

ja heidän tarpeistaan. Tämä kasvattaa ja vahvistaa työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77.)

3.3 Työnantajalupauksella lisäarvoa työntekijöille

Luukka (2019, 129) suosittelee työntekijäkokemuksen johtamiseen työnantaja-lupausta. Työnantajalupaus on Maylettin ja Wriden (Luukka 2019, 129) mukaan konkreettista arvoa, jonka työntekijä saa kompensatioksi työpanoksestaan. Tämä arvo voi olla aineellista, aineetonta tai mainetta. Työnantajalupauksen tulee olla realistinen ja sen toteutumiseen tulee panostaa. (Luukka 2019, 129.)

Oman kokemukseni mukaan työnantajalupauksen antaminen ei ole kovin yleinen tapa toimia tai sitä ei osata viestiä. Yhdessäkään työpaikassa, jossa olen ollut töissä, ei ole tällaista lupausta joko ollut, tai sitä ei ole onnistuttu viestimään työntekijöille asti. Luulen, että tämä johtuu siitä, että kokemustalouden tuominen työelämään on vielä varsin uusi asia.

Ymmärtääkseni asiakaslupauksia on kuitenkin ollut jo pitkään, sillä asiakaslupaukseksi voidaan mielestäni laskea myös yritysten sloganit, jotka antavat asiakkaalle konkreettisen lupauksen. Esimerkiksi Pohjola vakuutus (s.a.) lupaa sloganissaan, että ”Kyllä kaikki järjestyy”.

Suosittelen toimeksiantajayritykselle työnantajalupauksen muotoilua. Tähän voisi hakea inspiraatiota esimerkiksi juuri yritysten sloganeista. Työnantajalupauksen toteutumista tulee kuitenkin seurata aktiivisesti, ettei se jää vain markkinoinnin tyhjäksi korulauseeksi. Sellaiseksi jäädessään se kääntyy mielestäni itseään vastaan.

3.4 Työntekijäymmärrys: tietoa vai arvailua?

Siqnin (s.a.) mukaan työntekijäkokemuksen tietoon pohjautuva kehittäminen vaatii pohjalle työntekijäymmärrystä. Huono ja ei-toivottu työntekijäkokemus syntyy ilman johtamistakin, mutta hyvän työntekijäkokemuksen johtamiseen tarvitaan aina työntekijäymmärrystä. Perinteiset henkilöstökyselyt eivät kerrytä työntekijäymmärrystä vaan ainoastaan mittaavat senhetkistä työntekijäkokemusta (Siqni s.a.).

Ymmärrän tämän niin, että jos halutaan johtaa ja kehittää työntekijäkokemusta ilman työntekijäymmärrystä, perustuvat kehitystoimet ja johtaminen ainoastaan arvailuihin ja olettamuksiin, eivätkä tietoon. Tästä syystä työntekijäymmärrys on työntekijäkokemuksen kannalta erittäin olennaista.

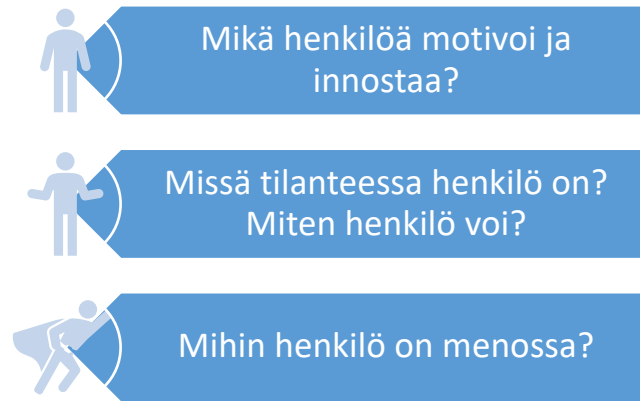
Työntekijäymmärrystä voidaan Luukan (2019, 121) mukaan verrata asiakasymmärrykseen. Jotta voidaan palvella asiakasta mahdollisimman hyvin, on asiakkaasta ensin hankittava kaikenlaista tietoa, jotta asiakkaan tarpeet tunnistetaan ja niiden tyydyttämiseksi voidaan laatia strategia (Luukka 2019, 121). Sama pätee mielestäni myös työntekijäymmärrykseen.

Jotta työnantaja voi täyttää työntekijänsä tarpeet ja palvella häntä mahdollisimman hyvin, on ensin selvitettävä laajasti tietoa työntekijästä (Huhta & Myllyntaus 2021, 45). Eikä tähän riitä Luukan (2019, 121) mukaan pelkästään suoraan työhön liittyvät tiedot, vaan on tiedettävä myös työntekijän siviilielämästä, sillä siviilielämänkin tapahtumat heijastelevat työelämään. Näin työntekijää voidaan ymmärtää ja palvella kokonaisvaltaisesti työpaikalla (Luukka 2019, 121).

Pohdin, että varsinkin työntekijöiden yksityiselämään liittyvien tietojen keräämisessä tulee työnantajan olla todella tarkkana, ettei tule rikkoneeksi työntekijän yksityisyyden suoja. Tässä on siis mielestäni erityisen tärkeää miettiä, mitä tiedonkeruumenetelmiä käytetään ja miten tietoa varastoidaan. Mielestäni avainasemassa tässä on työntekijän ja työnantajan välinen luottamus.

3.4.1 Työntekijäymmärryksen ohjenuorat

Siqni (s.a.) on kuvannut työntekijäymmärryksen (kuva 3) ohjenuoriksi kolme kohtaa: henkilöstön motivaation ymmärtäminen, henkilöstön elämäntilanteen ymmärtäminen ja henkilöstön kehityssuunnan ymmärtäminen.



Kuva 3. Työntekijäymmärryksen kolme tasoa – muistilista johtajalle (Siqni s.a.)

Kuvan 3 mukaiset työntekijäymmärryksen tasot ovat mielestäni helposti toteutettavissa. Toimeksiantajayrityksessä käydään kokemukseni perusteella säännöllisesti kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa ja suosittelenkin, että nämä työntekijäymmärryksen tasot kerrattaisiin aina ennen kehityskeskustelua, jotta esihenkilöt osaavat etsiä niihin vastausta kehityskeskustelun aikana.

Luukan (2019, 118) mukaan työntekijäymmärryksellä pyritään selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Työntekijäymmärrys pohjautuu faktaan ja dataan ja auttaa kirjaimellisesti ymmärtämään esimerkiksi työntekijän sitoutumis- ja motivaatiotekijöitä. (Luukka 2019, 118.)

3.4.2 Työntekijäymmärrys: tutki, mittaa ja kehitä

Työntekijäymmärrystä voidaan Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 45) mukaan mitata ja tutkia erilaisilla menetelmillä ja työkaluilla. Oikeat ja parhaat menetelmät ovat aina yritys- tai organisaatiokohtaisia ja näihin menetelmiin vaikuttaa tavoitteet, joita työntekijäymmärrystä kartuttamalla halutaan saavuttaa. Ensin tulee siis valita tavoitteet ja niiden pohjalta valitaan oikeanlaiset menetelmät. (Huhta & Myllyntaus 2021, 45–46.)

Luukka (2019, 119) muistuttaa, että työntekijäymmärrystä tutkittaessa on hyvä muistaa kohdata tutkimuksen kohteena olevat työntekijät aina yksilöinä eikä yhtenä isona massana. Toinen tärkeä asia, joka on olennaista muistaa, on, että demografisista tiedoista ei voida tehdä yleistyksiä, esimerkiksi sukupuoli-tiedosta ei voi päätellä mitään muuta kuin vastaajan sukupuolen (Luukka

2019, 119–120). Jos aletaan tekemään yleistyksiä, muuttuvat tulokset mielestäni jälleen tiedosta korkeintaan valistuneiksi arvauksiksi.

Kokemukseni mukaan työntekijäymmärryksen merkitystä ei vielä ihan täysin ymmärretä liiketoiminnassa. Samoin kuin työntekijäkokemuksessa, johtajat ymmärtävät jollain tasolla, että työntekijäymmärryksen kerryttäminen on tärkeää, mutta konkreettiset toimenpiteet sen toteuttamiseksi puuttuvat.

Teemahaastatteluissa kysyttiin, miten yrityksessä kerätään työntekijäymmärrystä ja ainoastaan henkilöstötyytyväisyyskyselyt mainittiin. Myöskään selkeää suunnitelmaa työntekijäymmärryksen kerryttämiseksi tulevaisuudessa ei ollut. (Haastateltava A 2023; Haastateltava B 2023; Haastateltava C 2023; Haastateltava D 2023.)

Törmään usein sosiaalisessa mediassa keskusteluihin ja julkilausumiin datan tärkeydestä ja tietojohdamisen tulevaisuudesta. Mielestäni on tärkeää, että aiheesta puhutaan, mutta sitäkin tärkeämpää olisi, että yrityksissä tehtäisiin konkreettisia toimintasuunnitelmia siitä, miten tietojohdamista tullaan käytännössä toteuttamaan. Ensisijaisen tärkeää olisi mielestäni pohtia, miten tästä viestitään myös työntekijöille avoimesti.

Työntekijäymmärryksen käyttäminen tietojohdamisen datana vaatii mielestäni sitä, että työnantajan pitää olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Silloin kun on aidosti kiinnostunut, tulee huomioitua paljon enemmän asioita. Esimerkiksi kahvitaukokeskustelusta voi poimia sivulauseista ja rivien välistä tärkeitä tietoja työntekijästä. Parhaimmassa tapauksessa nämä tiedot esimerkiksi kertovat, miten työntekijä toivoo, että häntä johdetaan.

Aidon kiinnostuksen lisäksi tarvitaan mielestäni kuuntelutaitoa, jotta keskusteluista osataan poimia olennaiset asiat. Tähän voi kouluttautua ja suosittelenkin toimeksiantajayritykselle miettimään tällaisen keskustelutaitoihin liittyvän koulutuksen mukaan ottamista osaksi esihenkilöiden valmennusta.

4 YRITYSSTRATEGIA

Keskitytään seuraavaksi yritysstrategiaan ja kulttuuriin sekä niiden suhteeseen toisiinsa. Kun työntekijäkokemusta halutaan lähteä kehittämään, siihen tarvittavat ainesosat ovat mielestäni yrityksen strategia ja yrityskulttuuri. Peter Ducker (s.a.) on sanonut, että ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi” (Kilpinen 2022, 171). Kilpisen (2022, 172) mukaan strategia ja yrityskulttuuri kuuluvat kuitenkin samaan aamiaispöydässä, ja olen tästä samaa mieltä. Yrityskulttuuri tukee yrityksen strategian toteutumista ja hyvin muotoiltu strategia vaalii yrityskulttuuria. Nämä molemmat vaikuttavat mielestäni suoraan työntekijäkokemukseen.

Sekä yrityskulttuurin fragmentoituminen että strategian ymmärtämättömyys työntekijäportaassa käyvät ilmi teemahaastatteluista (ks. liite 1). Tästä syystä olen tässä opinnäytetyössä keskittynyt selvimmin strategiaan ja yrityskulttuuriin.

Teemahaastatteluissa nousi esiin myös johtaminen ja esihenkilötyö. Näiden kehittämisen tarpeen nostivat esille sekä johto että työntekijäporras (ks. liite 1). Koska mielestäni yrityksen toiminnassa johtaminen ja esihenkilötyö ovat lähes kaiken toiminnan keskiössä, olen päättänyt keskittyä strategian ja yrityskulttuurin lisäksi myös johtamiseen.

4.1 Strategian lyhyt oppimäärä

Sutinen ja Haapakorva (2021, 37) luonnehtivat strategiaa menetelmäksi, jonka avulla yritys tähtää parhaaseen mahdolliseen valitsemaansa liiketoiminnalliseen menestykseen. Strategian tulee olla aina yrityksen tarpeisiin räätälöity paras mahdollinen menetelmä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Menestyksellä tarkoitetaan yrityksen itsensä määrittelemää tahtotilaa eli sitä, mihin tavoitteisiin yritys itse valitsee tähtäävänsä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 37–38.)

Sutinen ja Haapakorva (2021, 38–39) korostavat, että strategisissa valinnoissa on aina kyse valinnoista. Kun suunnitellaan strategiaa, ei ole yhtä oikeaa vaihtoehtoa. Strategiasta kannattaa siis muokata yrityksen itsensä näköinen (Sutinen ja Haapakorva 2021, 38–39.)

Vaikka strategia luodaan yleensä tietylle ajanjaksolle, esimerkiksi viideksi tai kymmeneksi vuodeksi kerrallaan tulee strategiaa tarkastella aina vallitsevan tilanteen ja olosuhteiden valossa. Jos yrityksen tilanne tai markkinoiden olosuhteet muuttuvat olennaisesti vaatii strategiakin päivitystä tai vähintään uudelleentarkastelua. (Sutinen & Haapakorva 2021, 37–39.)

Strategia määrittelee Sutisen ja Haapakorvan (2021, 42) mukaan yrityksen suunnan ja tavoitellun päämäärän. Strategiaan liittyy aina muutos, joka on tarkkaan harkittu ja rajattu. Muutos voi olla iso tai pieni, mutta on huomioitava, että muutoksen suuruuden kasvaessa myös riski epäonnistua kasvaa. Se miten muutos avautuu työntekijöille ja osaavatko he kohdentaa huomionsa muutoksessa oikeisiin asioihin, riippuu johtamisen kyvykkyydestä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 42–43.)

4.2 Kilpailun paradigma ja sen vaikutukset henkilöstöön

Kilpinen (2022, 51–74) vertailee kilpailun paradigmaa ja vastuullisen arvonnin paradigmaa osana strategian määrittelyä. Kilpailun paradigmaa noudattava yritys pyrkii strategiassaan ensisijaisesti vastaamaan alalla vallitsevaan kilpailuun (Kilpinen 2022, 59).

Kilpisen (2022, 53) mukaan tällaisessa yrityksessä kilpailuetua tavoitellaan esimerkiksi kuluja pienentämällä, irtisanomisilla ja tekemällä kovemmin töitä työhyvinvoinnista välittämättä. Työhyvinvointiin puututaan Kilpisen (2022, 53) mukaan näissä yrityksissä vasta, kun laki sitä edellyttää.

Kokemukseni mukaan tämä kilpailun paradigma vallitsee toimeksiantajayrityksessä. Tätä kokemustani tukee myös työntekijäportaan **teemahaastattelut** (Haastateltava E 2023; Haastateltava G 2023; Haastateltava H 2023; Haastateltava J 2023; Haastateltava K 2023; Haastateltava L 2023; Haastateltava M 2023), joista käy ilmi, että työntekijöiden mukaan yksi isoimmista työntekijäkokeuksista heikentävistä teemoista toimeksiantajayrityksessä on sen voimakas laskutuskeskeisyys.

Olen toteuttanut toimeksiantajayrityksessä henkilöstötyytyväisyyskyselyitä yhteensä neljä kertaa vuoden 2023 aikana ja laskutuskeskeisyys on noussut esiin jokaisen kyselyn avoimissa vastauksissa negatiivisena asiana. Mielestäni myös tämä tukee tulkintaani siitä, että yrityksessä vallitsee kilpailun paradigma.

Laskutuskeskeisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että sekä työntekijöiden että esihenkilöiden palkat ovat sidoksissa laskutusmääriin. Laskutuksen lisäämiseen myös painostetaan johdon suunnalta voimakkaasti, eikä aikaa jää hallinnolliseen työhön, esihenkilötyöhön tai kehittämistyöhön.

Mielestäni toimeksiantajayrityksen pitäisi suoraan luopua esihenkilöiden palkan sidotuista laskutustavoitteista, jotta esihenkilöt voisivat keskittyä ensisijaisesti johtamiseen. Suosittelen myös työntekijöiden laskutustavoitteiden kohtuullistamista. Uskon, että työntekijät yltyvät parempiin tavoitteisiin, jos heitä ei painosteta, vaan he aidosti haluavat tehdä parhaansa.

Kilpisen (2022, 64) mukaan puhutaan paljon ympäristön ja luonnon tilan heikkenemisestä, mutta inhimillisen pääoman ylikulutus ei saa yhtä paljoa tilaa keskusteluissa. Siinä missä ylikulutamme luonnonvaroja, ylikulutamme myös inhimillisiä varojamme. Tämä näkyy työhyvinvoinnin heikentymisenä ja mielenterveysongelmien määrän kasvuna. (Kilpinen 2022, 64.)

Olen kuullut puhuttavan mielenterveysongelmista Y ja Z sukupolvien ongelmana ja Työterveyslaitos (2023) onkin tutkinut aihetta ikäperspektiivistä käsin hankkeessaan. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan nuoret aikuiset kokevat enemmän ahdistusta työelämässä kuin vanhempi väestö.

Kun mietitään väestön rakennetta, on yleisesti tiedossa, että työikäisten aikuisten määrä vähenee. Herää kysymys, että mikäli nuorempien sukupolvien kokemaan työhuonovointisuuteen ja työahdistukseen ei reagoida työnantajien toimesta tarpeeksi ajoissa, mistä tulevat tulevaisuuden työvoima ja veronmaksajat?

Tutkija Li (Työterveyslaitos 2023) huomauttaa, että hyvään mielenterveyteen ei riitä pelkkä oireiden puuttuminen, vaan ihmisen tulee olla tyytyväinen kokonaistilanteeseen. Mielestäni tämä tarkoittaa työympäristössä sitä, että työnantajien tulisi huolehtia henkilöstönsä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista koko ajan, eikä aloittaa hyvinvointitoimia vasta sitten, kun työntekijät alkavat oireilla.

Huhta ja Myllyntaus (2021, 77) kuvailee, kuinka työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee psykologinen sopimus siitä, että sopimuksen molemmat osapuolet ajattelevat toistensa parasta. Työnantajan osalta tämä tarkoittaa vastuuta työntekijän kokonaisvaltaisesta tyytyväisyydestä ja hyvinvoinnista. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin lukeutuu psykologisten perustarpeiden, esimerkiksi kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tukeminen sekä työntekijän viihtyvyyden, kehityksen ja arvostetuksi tuntemisen tukeminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77.)

Mietitään hetki kilpailun paradigmaa, jossa, kuten on todettu (ks. luku 4.2), työntekijöistä pyritään saamaan kaikki hyöty irti kilpailuedun maksimoimiseksi työhyvinvoinnin kustannuksella. Mielestäni on mahdollista, että kilpailun paradigmaan pohjautuva strategia edistää ahdistus- ja mielenterveysongelmatrendiä. Tällöin työnantaja ei panosta työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, vaan reagoi lain velvoittamana ainoastaan mahdollisiin oireisiin pakon sanelemana. Tällöin työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus ei toteudu.

Tosin jos mietitään työnantajan ja työntekijän välistä psykologista sopimusta, on hyvin mahdollista, että myöskään työntekijä ei tällaisessa tapauksessa noudata tuota sopimusta. Mikäli työnantaja ei täytä omaa osaansa sopimuksesta, on mielestäni jopa todennäköistä, että myös työntekijä tekee vain vähimmäismäärän työtä täyttääkseen velvollisuutensa. Näkemykseni mukaan tämä ei ole kuitenkaan hyödyksi kummallekaan osapuolelle.

Kilpisen (2022, 65) mukaan kohtuuton työkuorma ja loppuun palaneet työntekijät ovat työpaikkojen ongelma. Itse näen, että tämä ongelma on myös taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan kannalta kriittinen. Kun huonojen työolosuhteiden loppuun kuluttamat työntekijät tippuvat pois koneistosta, kuka tekee laskuttavan työn yritykselle? Joku voisi ajatella, että aina voidaan rekrytoida

uusia, mutta jos työolosuhteet eivät muutu, on mahdollista, että tällainen työ-
kulttuuri heikentää rekrytointimahdollisuuksia, mikäli toimintatavat muuttuvat
yrityksen tunnetuksi imagotappioksi.

4.3 Vaihtoehtona vastuullisen arvonluonnin paradigma

Kilpailun paradigman vaihtoehdoksi Kilpinen (2022, 64) nostaa vastuullisen ar-
vonluonnin paradigman. Vastuullisen arvonluonnin paradigmassa tuotetaan
arvoa kaikille sidosryhmille. Kun kilpailun paradigma pyrkii tuottamaan arvoa
ensisijaisesti osakkeen omistajille ja toissijaisesti asiakkaille, vastuullisen ar-
vonluonnin paradigma pyrkii tuottamaan arvoa asiakkaiden lisäksi yrityksen
työntekijöille ja muille sidosryhmille. (Kilpinen 2022, 64–65.)

Vastuullisen arvonluonnin paradigmaan nojaava strategia perustuu Kilpisen
(2022, 67) mukaan siihen, että sen sijaan, että työssäkäyvät työntekijät ovat
olemassa tuottaakseen mahdollisimman suuren voiton osakkeenomistajille,
onkin työpaikka olemassa mahdollistaakseen työntekijöille mahdollisimman
hyvän elämän. Kilpinen (2022, 67–68) puhuu byrokratian ja humanokratian
vastakkainasettelusta. Byrokratiassa ihminen on olemassa yritystä varten ja
humanokratiassa yritys on olemassa ihmistä varten (Kilpinen 2022, 67–68).

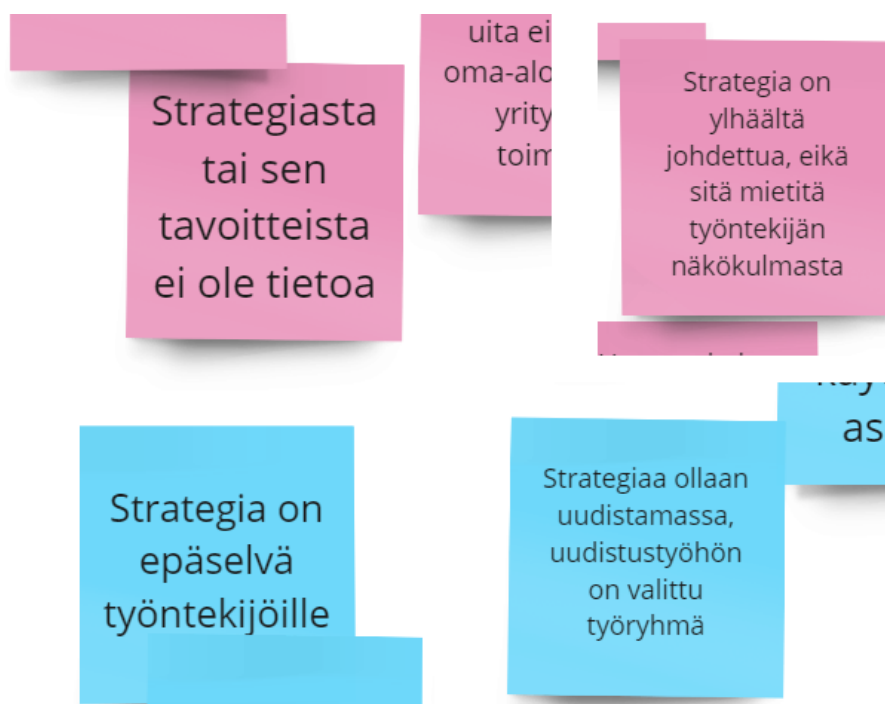
Ritakallion ja Vuoren (2018, 129–130) mukaan strategian täytäntöönpanon ja
tehokkaan toteutumisen kannalta on olennaista, että henkilöstö ja muut sidos-
ryhmät uskovat strategiaan. Koska strategian tuloksellinen toteutuminen on
riippuvainen strategian uskottavuudesta kaikkien sidosryhmien keskuudessa,
ei välttämättä johtoryhmän teoreettisesti parhaaksi valitsema strategia todelli-
suudessa ole liiketoiminnan kannalta paras (Ritakallio ja Vuori 2018, 129–
130). Myös Kilpinen (2022, 18) huomauttaa, että toimiakseen strategian on
tultava aidosti osaksi ihmisten jokapäiväistä toimintaa.

4.4 Strategia – yhteinen vai etäinen toimintamalli?

Kysyin **teemahaastatteluissa**, tietävätkö haastateltavat, mikä yrityksen strate-
gia on nyt. Yksikään työntekijäportaasta ei osannut sanoittaa strategiaa mi-
nulle. (Haastateltava A 2023; Haastateltava B 2023; Haastateltava C 2023;

Haastateltava F 2023; Haastateltava G 2023; Haastateltava H 2023; Haastateltava I 2023; Haastateltava J 2023; Haastateltava K 2023; Haastateltava L 2023; Haastateltava M 2023.)

Myöskään johto ei osannut suoriltaan määritellä strategiaa minulle, joskin kaksi heistä kyllä yritti. Valitettavasti nämä yritykset erosivat toisistaan paljon, eikä kumpikaan vastaus sisältänyt mitään konkretiaa. (Haastateltava D 2023; Haastateltava E 2023.) Kuvasta 4 näkee, että työntekijät pitivät strategiaa epäselvänä ja ylhäältä johdettuna ja myös johto tiedosti, ettei strategia ole työntekijöiden tiedossa. Ymmärtääkseni strategian pitäisi olla jokaisen työntekijän tiedossa ja vähintään johtoryhmältä sen pitäisi kysyttäessä tulla kuin apteekin hyllyltä.



Kuva 4. Otteita samankaltaisuuskaaviosta

Teemahaastatteluissa (Haastateltava A 2023; Haastateltava B 2023; Haastateltava C 2023; Haastateltava D 2023) kävi ilmi, että toimeksiantajayrityksessä on juuri käynnistymässä strategiaproessi. Kun kysyin johtotason haastateltavilta, otetaanko henkilöstö mukaan strategian suunnitteluun, jokainen vastasi, että muutamat henkilöstön edustajat pääsevät osallistumaan, mutta koko henkilöstön osallistaminen olisi mahdotonta (Haastateltava A 2023; Haastateltava B 2023; Haastateltava C 2023; Haastateltava D 2023).

Kilpinen (2022, 91–92) kertoo kuitenkin hissiyhtiö Koneen strategiatyöstä, johon oli osallistunut pari sataa toimijaa suoraan ja epäsuorasti yhteensä yli kahdeksan tuhatta toimijaa. Tämän perusteella kehotan toimeksiantajayritystä miettimään, miten yhä useampi henkilöstön edustaja saataisiin mukaan strategiaprosessiin. Mahdotonta se ei mielestäni ole.

Strategiatyöhön voidaan käyttää mielestäni esimerkiksi työpajoja tai kyselyitä. Kyselyillä voidaan kerryttää henkilöstöltä ideoita, joihin heidän näkemyksensä mukaan strategiaa kannattaisi painottaa. Strategiatyöhön osallistuminen kannattaisi mielestäni perustua vapaaehtoisuuteen, jolloin työhön mukaan lähtisivät ne työntekijät, joilla aiheeseen olisi oikeasti motivaatiota.

4.5 Kohti inhimillistä, yhteistä ja läpinäkyvää strategiaa

Kannustan toimeksiantajayritystä kilpailun paradigmasta luopumiseen. Suositelen ainakin pohtimaan asiaa avoimin mielin. Olisiko mahdollista muuttaa johdoryhmän ajatusmallia pois kilpailun paradigmasta kohti vastuullisen arvонуonin paradigmaa? Tämä vaatisi toki myös laskutuskeskeisyydestä luopumista ja luottamista siihen, että työntekijät tekevät parhaansa yrityksen menestymisen eteen, vaikka heidän palkkansa ei olisikaan siihen suoraan sidottuna. Tällaisen muutoksen seuraukset ovat mittaroitavissa ja näin mitattavissa.

Uskon, että tästä olisi yritykselle monenlaista hyötyä. Vastuullisen arvонуonin paradigmaan pohjautuvaan strategiaan olisi helpompi sitouttaa henkilöstöä, sillä näin työntekijät olisivat strategian keskiössä itse. Tällä voitaisiin myös vähentää henkilöstön loppuun palamisen riskiä. Myös työnantajan ja työntekijöiden välinen suhde ja erityisesti luottamus paranisivat tätä kautta, mikä motivoisi ja inspiroisi työntekijöitä.

Ajattelen asiaa niin, että inhimillisyyteen kuuluu vastavuoroisuus: jos joku auttaa sinua, haluat antaa takaisin. Instituutiot, kuten yrityksen eivät kuitenkaan omaa inhimillisyyttä. Tästä syystä uskon, että mikäli ajatellaan byrokraattisesti, työntekijät antavat yritykselle, mutta koska instituutioilla, kuten yrityksillä, ei kuitenkaan inhimillistä persoonallisuutta, jolloin se ei anna välttämättä mitään

takaisin. Kuitenkin, mikäli asetelmaa ajatellaan humanokraattisesti eli toisin päin, kun yritys antaa ihmisille, ohjaa ihmisiä inhimillinen tarve antaa myös takaisin päin. Uskon, että tätä kautta myös yrityksen tulos on maksimoitavissa.

Miten sitten strategiatyö tullaankin toimeksiantajayrityksessä toteuttamaan, mielestäni kuitenkin tärkeintä on sen viestiminen henkilöstölle. Suosittelen, että strategia käydään jokaisen henkilöstön jäsenen kanssa läpi henkilökohtaisesti. Tähän kannattaa käyttää esihenkilöitä, sillä esihenkilöt osaavat myös parhaiten kertoa käytännössä työntekijöille, miten strategia näyttäytyy heidän jokapäiväisessä työssään.

Suosittelen, että jokaisen työntekijän kanssa käydään esihenkilön toimesta strategiakeskustelu vähintään kerran vuodessa. Tässä keskustelussa käydään läpi, miten strategia toteutuu työntekijän jokapäiväisessä työssä ja miten tätä voitaisiin parantaa.

Keskusteluita varten on kuitenkin koulutettava esihenkilöt ymmärtämään strategia ja sen tarkoitukset ja haasteet. Uskon, että tähän yrityksen kannattaa panostaa esimerkiksi ulkopuolisen strategiakonsultin kautta. Jos strategia saadaan kaikille selkeäksi, on sen toteuttaminen myös mahdollista laajassa kuvassa. Uskon, että tämä tulisi vaikuttamaan positiivisesti yrityskulttuuriin ja työntekijäkokemukseen mutta myös taloudelliseen kannattavuuteen.

5 YRITYSKULTTUURI

Kuten aiemmin todettiin (ks. luku 4), vaatii strategia seurakseen yrityskulttuuria. Mietitään siis seuraavaksi, mikä on yrityskulttuuri, miten se näyttäytyy toimeksiantajayrityksessä ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

5.1 Yrityskulttuurin lyhyt oppimäärä

Yrityskulttuurille on Luukan (2019, 16) mukaan yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitäkin. Ymmärrän tämän niin, että jokaiselle yksilölle yrityskulttuuri merkitsee hieman eri asiaa ja ihmiset määrittelevät näin käsitteen omalla tavallaan. Luukka (2019, 17) määrittelee kulttuurin kuitenkin tarkoittamaan menestyksekkään toiminnan perustaa.

Yrityskulttuurissa yhdistyvät Luukan (2019, 23) mukaan yrityksen arvot ja käytännöt, jotka yhdessä ohjaavat työntekijöiden toimintaa. Yrityskulttuuri vaikuttaa yrityksen nykytilaan ja myös sen potentiaaliin. Ryhmässä vallitsee aina jonkinlainen kulttuuri. Se voi olla tietoisesti rakennettu tai alitajuisesti syntynyt. (Luukka 2019, 23–25.)

Kulttuuri vaatii Luukan (2019, 26–27) mukaan enemmän kuin kaksi ihmistä, sillä muuten kyse ei ole kulttuurista, vaan kahden ihmisen välisestä suhteesta. Ryhmässä olevat yksilöt osallistuvat omalta osaltaan kulttuurin kehittämiseen. Kun ryhmään tulee uusia jäseniä, he yleensä integroituvat vallitsevaan kulttuuriin. (Luukka 2019, 26–27.)

Luukan (2019, 38) mukaan haasteen yrityskulttuurin johtamiseen yleensä luo tilanne, jossa yrityksen eri tahot puhuvat yrityskulttuurista sen eri tasoilla. Kun työntekijät puhuvat yrityksen kulttuurin vallitsevasta tilasta ja johtajat puhuvat siitä tilasta, jota kohti he haluavat yritystä johtaa, puhutaan samasta asiasta eri aikaperspektiiveistä käsin (Luukka 2019, 38–39).

Tästä syystä Luukan (2019, 38–39) mukaan johdon ja työntekijöiden käsitys yrityskulttuurista saattaa erota toisistaan voimakkaastikin ja tämä voi aiheuttaa isoja ongelmia. Kun johto aidosti luulee yrityskulttuurin olevan jotain, mitä työntekijät eivät allekirjoita, luo johto myös strategiansa virheellisen olettamuksen pohjalle ja estää näin strategiaa toteutumasta. (Luukka 2019, 38–39.)

5.2 Yrityskulttuurin tukipilarit: ihmiskäsitys

Tarkastellaan yrityskulttuuria sen rakenteellisten tukipilareiden avulla (onhan toimeksiantajana sentään insinööritoimisto). Luukan (2019, 176) mukaan vahvan yrityskulttuurin rakentamiseen tarvitaan neljä tukipilaria. Ensimmäinen näistä on organisaation ihmiskäsitys. Yrityksissä, joissa johto on olemassa henkilöstöä varten ja joissa nähdään henkilöstön aito merkityksellisyys, ihmiskäsitys on positiivista. (Luukka 2019, 176.)

Luukan (2019, 176) mukaan henkilöstö heijastaa johdon ja esihenkilöiden käytöstä heitä kohtaan. Jos esihenkilöt esimerkiksi mikromanageroivat työnteki-

jöitä, eivätkä luota heidän moraaliinsa tai kykyihinsä, alkavat työntekijät käyttäytyä tämän johtamistavan heijastumina. Silloin työntekijöistä on myös mahdollonta kaivaa esiin heidän täyttää potentiaaliinsa, sillä työntekijät yltävät vain siihen suoritukseen, johon heidät esihenkilön toimesta paimennetaan. (Luukka 2019, 176–183.)

Positiivinen ihmiskäsitys syntyy Luukan (2019, 194) mukaan luottamuksesta ja läpinäkyvyydestä. Ihmisten päätöksenteko on sidoksissa heidän tiedonmääräänsä, eli päätökset tehdään sen tiedon pohjalta, joka ihmisillä on. Mikäli läpinäkyvyys puuttuu, eikä toimijoilla ole päätöksen kannalta olennaista tietoa käytössä, ei päätöksissä myöskään ole relevanttia faktapohjaa. Tällöin päätöksenteko perustuu vaillinaisiin tietoihin tai arvailuihin. (Luukka 2019, 194–200.)

Luukan (2019, 176–200) positiivinen ja negatiivinen ihmiskäsitys vastaavat mielestäni edellisessä kappaleessa esittelemiäni Kilpisen käyttämiä humanokraattista ja byrokraattista strategiaa ja kilpailun ja vastuullisen arvonnun paradigmaa (Kilpinen 53, 54, 67–68). Tässä on jälleen hyvä osoitus siitä, miten yrityskulttuurilla ja strategialla on molemmilla lusikkansa samassa so-passa.

Koska olemme jo todenneet (ks. luku 4.2), että toimeksiantajayrityksessä valitsee kilpailun paradigma ja byrokraattinen strategia, mielestäni voidaan siis olettaa, että myös ihmiskäsitys on toimeksiantajayrityksessä negatiivinen. Tämä tarkoittaa sitä, että toimeksiantajayrityksen työntekijät ovat ohjailtuja, työntekijöihin ei luoteta, eikä työntekijöiden täyttää potentiaalia voida valjastaa yrityksen käyttöön.

Kehotan yritystä miettimään tätä asetelmaa esimerkiksi yhteisillä johtamispäivillä. Ymmärretäänkö yrityksessä, miten johdon ja esihenkilöiden käytös tosiasiallisesti heijastelee työntekijöihin? Onko johtamista mietitty erilaisista lähtökohdista käsin vai onko yrityksessä ripustauduttu negatiivisen ihmiskäsityksen malliin? Ovatko johtamistavat tietoisesti päätettyjä vai alitajuisesti opittuja ja toteutettuja? Nämä ovat tärkeitä kysymyksiä, joihin tulee vastata rehellisesti, jos halutaan saada aikaan aitoa vaikutusta.

5.3 Yrityskulttuurin tukipilarit: arvomaailma

Toiseksi vahvan yrityskulttuurin tukipilariksi Luukka (2019, 202) nostaa yrityksen arvomaailman. Yritysten listaamat arvot ovat useimmiten persoonattomia itsestäänselvyyksiä, jotka eivät viesti minkäänlaista uutta perspektiiviä yrityksen johtamisesta tai toiminnasta, eivätkä ne näin ollen tue myöskään yrityksen kulttuuria (Luukka 2019, 204).

Luukan (2019, 205) mukaan arvojen tarkoitus on viestiä, miten yritys toteuttaa liiketoimintaansa, ja ohjata työntekijöitä toteuttamaan liiketoimintaa halutulla tavalla. Tässä ei kannata huijata, vaan listattuja arvoja tulee myös toteuttaa yrityksen arjessa. Mikäli tähän ei kyetä, kannattaa arvot mieluummin jättää kirjaamatta. (Luukka 2019, 210–211.)

Jotta arvot saadaan kytkettyä työntekijöiden arkeen, tulee ne Luukan (2019, 212) mukaan sitoa ihmisten tunteisiin. Tunnejäljen kautta arvot jäävät ihmisten mieleen, eikä tarvitse huolehtia siitä, muistavatko työntekijät, mitkä ovat yrityksen arvot. Parhaimmillaan arvot ovat silloin, kun niitä ei tarvitse erikseen avata tai selittää, vaan ihminen oivaltaa niiden merkityksen kertalukemalla. (Luukka 2019, 212.)

Arvoja voidaan muuttaa, ja ne voivat muuttua, mutta tämä vaatii Luukan (2019, 219–220) mukaan hyvää johtamista. Arvoprosessissa ja arvojen luomisessa on tärkeää myös pohtia etukäteen, miten arvojen myönteiseen tai vastaiseen toimintaan ollaan yrityksessä valmiita reagoimaan. Ovatko johtajat ja esihenkilöt valmiita palkitsemaan arvojen mukaisesta toiminnasta tai vastavasti sanktioimaan arvojen vastaisesta menettelystä? (Luukka 2019, 220–221.)

Kysyin **teemahaastatteluissa** haastateltavilta, mitkä ovat yrityksen arvot. Jokainen osasi luetella yrityksen arvot, mutta kun kysyin, millä tavoin yrityksen arvot näkyvät heidän jokapäiväisessä työssään, tuli kiusallisen hiljaista. (Haastateltava F 2023; Haastateltava I 2023; Haastateltava J 2023; Haastateltava K 2023 & Haastateltava L 2023.) Päätelen tästä, että yrityksen arvot on opeteltu ulkoa, mutta niiden aitoa merkitystä ei ole ymmärretty.

Valitettavasti mielestäni toimeksiantajayrityksen arvot ovat persoonattomia ja geneerisiä, eivätkä ne vastaa kysymykseen siitä, miten liiketoimintaa toteutetaan. Luukka (2019, 204) kertoo, että hänen kokemuksensa mukaan yritykset kirjaavat arvoikseen itsestäänselvyksiä, ja mielestäni tämä toteutuu myös toimeksiantajayrityksessä.

Esimerkiksi toimeksiantajayritys on kirjannut yhdeksi arvokseen ”hyvinvoiva henkilöstö”, joka on avattu näin: ”toimintamme kulmakiviä ovat keskinäinen arvostus ja kunnioitus. Menestyäksemme autamme toisiamme ja toimimme yhteistyössä. Yhteinen tehtävämme on huolehtia työn ja vapaa-ajan tasapainosta ja hyvinvoinnistamme.” (Pensasmaa 2023.)

Jaetaan arvo pienempiin palasiin tarkastelua varten. Ensinnäkin ”keskinäinen arvostus ja kunnioitus” on mielestäni juuri näitä itsestäänselvyksiä, joista Luukka (2019) puhuu. Mikäli nämä puuttuvat yrityksestä ilman, että ne on kirjattu arvoihin, on mielestäni yrityksen ongelmat sen tasoisia, että arvojen määrittely ei sitä enää pelasta.

Kokemukseni mukaan kunnioitus ja arvostus kuitenkin toteutuvat toimeksiantajayrityksessä, kuten kuuluukin. Mielestäni on turhaa nostaa osaksi arvoja jostain, jonka olemassaolo on itsestään selvää. Tämä kertoo mielestäni vallitsevasta ihmiskäsityksestä yrityksessä. Johto kokee, että työntekijöille tarvitsee erikseen teroittaa itsestään selviä asioita, kuten että työkaveria tulee arvostaa ja kunnioittaa, eikä luoteta siihen, että työntekijät ottaisivat tämän toiminnassaan huomioon itsestäänselvytenä ja oma-aloitteisesti. Mielestäni tämä on työntekijöiden aliarvioimista.

Seuraava osa kuuluu näin: ”menestyäksemme autamme toisiamme ja toimimme yhteistyössä.” Tämän voisi ajatella olevan myös itsestäänselvyys, mutta valitettavasti sitä se ei ole. Haastatteluissa kävi ilmi, että osastojen välinen yhteistyö on yksi yrityksen haasteista. (Haastateltava D 2023; Haastateltava H 2023; Haastateltava J 2023; Haastateltava K 2023; Haastateltava L 2023; Haastateltava M 2023). Koska arvo ei toteudu yrityksessä, pitäisi johdon miettiä miten tähän puututaan. Pitäisikö esimerkiksi yhteistyöstä kieltäytymisestä sanktioida arvojen vastaisena toimintana? Mielestäni pitäisi.

Sitä vastoin viimeinen osa eli ”[y]hteinen tehtävämme on huolehtia työn ja vapaa-ajan tasapainosta ja hyvinvoinnistamme”, on mielestäni arvona hyvä. Se vastaa kysymykseen ”Miten liiketoimintaa toteutetaan?”, ja sitä toteutetaan huolehtimalla työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä hyvinvoinnista.

Suosittelen toimeksiantajayritykselle arvojen uudelleen määrittelyä niin, että arvot kuvaavat aidosti yrityksen tapaa toteuttaa liiketoimintaansa. Tässä prosessissa kannattaa pitää mielessä, että arvot on tarkoitettu työntekijöiden toiminnan ohjenuoraksi eivätkä markkinoinnin korulauseiksi.

Määriteltä arvopohja tulee myös viestiä työntekijöille käytännön esimerkkien kautta, jotta työntekijät tietävät, miten arvot vaikuttavat heidän arkeensa. Arvojen toteutumista tulee myös seurata ja mikäli havaitaan arvojen vastaista toimintaa, tulee siihen osata puuttua asianmukaisesti, esimerkiksi varoitustmenettelyn avulla. Suosittelen käyttämään tässä hyödyksi esimerkiksi esihenkilöiden ja työntekijöiden välisiä keskusteluja. Nämä keskustelut ovat oiva tilaisuus käydä läpi työntekijän kanssa sitä, miten yrityksen arvot esiintyvät heidän työssään tai miten niiden pitäisi esiintyä.

5.4 Yrityskulttuurin tukipilarit: ydintehtävä

Kolmanneksi vahvan yrityskulttuurin tukipilariksi Luukka (2019, 226) mainitsee yrityksen olemassaolon tarkoituksen. Tästä puhutaan usein myös missiona. Yrityksen tarkoituksen tulee näkyä yrityksen tekemisessä, sitä kautta se vahvistaa yrityksen kulttuuria. (Luukka 2019, 226–228.)

Missio on Luukan (2019, 230–232) mukaan yrityksen ydintehtävä, jonka tulee pohjautua omistajien ja johdon aitoihin motiiveihin ja jossa tulee olla mukana jotain idealistista, kuten paremman maailman rakentaminen. Missio tulee olla aidosti läsnä työntekijöiden arjessa. Kuten arvotkin, missio voi valitettavan helposti jäädä vain markkinoinnin korulauseiksi, jos sitä ei johdeta oikein, eikä se tällöin tue yrityskulttuuria. (Luukka 2019, 220, 229.)

Tutkimukseni mukaan toimeksiantajayritys ei ole määritellyt missiotaan tai sitä ei ole ainakaan osattu viestiä työntekijöille. Toimeksiantajayritys koostuu useista eri osastoista, joiden missiot saattavat poiketa toisistaan paljonkin.

Tämä voi aiheuttaa haastetta koko konsernin yhteisen mission määrittelemiseen, mutta mielestäni se on silti tärkeää tehdä yhtenäisen yrityskulttuurin vahvistamiseksi.

Teemahaastatteluissa sekä työntekijät, että johtajat nostivat esiin eri osastojen fragmentoitumisen (liite 1). Tämä kertoo mielestäni juuri siitä, että jokaisella osastolla on oma missionsa. Toisaalta kun miettii, että yritys on omissa arvoissaan nostanut esiin sisäisen yhteistyön, on tässä ristiriita. Tästä syystä mielestäni olisi tärkeää, että koko yrityksellä olisi yhteinen ideaalinen missio, jonka eteen työskentelemällä vahvistettaisiin yrityksen yhteistä kulttuuria.

5.5 Yrityskulttuurin tukipilarit: visio

Viimeiseksi vahvan yrityskulttuurin tukipilariksi Luukka (2019, 235) valitsee yrityksen suunnan eli vision. Vision tarkoitus on luoda yritykselle yhteinen päämäärä, jota tavoitellaan ja tätä kautta innostaa ja motivoida sen henkilöstöä. Tulevaisuuden tulee näyttää työntekijöiden silmin innostavalta, joltain minkä eteen kannattaa tehdä töitä. Innostava visio saa työntekijät odottamaan tulevaa sen sijaan, että he haikailisivat menneisyyteen. (Luukka 2019, 235–238.)

Vaikka maailma muuttuukin kiihtyvällä tahdilla, kannattaa Luukan (2019, 238) mukaan visioita silti määritellä pidemmän ajan päähän. Visioita voidaan muuttaa lennostakin, mutta se vaatii avointa keskusteluyhteyttä eri toimijoiden välillä (Luukka 2019, 238).

Luukan (2019, 241) mukaan on tärkeää osata erottaa visio strategiasta, vaikka molemmat katsovatkin tulevaisuuteen. Visio vastaa kysymykseen ”Minne olemme menossa?”, kun taas strategia vastaa kysymykseen ”Miten me sinne matkustamme?” (Luukka 2019, 241).

Teemahaastatteluissa tuli ilmi, että toimeksiantajayrityksessä on määritelty visioksi olla Pohjoismaiden johtava insinööritoimisto (Haastateltava D 2023). Sinänsä visio täyttää kriteerit siitä, että sillä kerrotaan yrityksen tavoitetilasta. En kuitenkaan pidä sen epämääräistä ilmaisua mitenkään inspiroivana tai motivoivana työntekijän näkökulmasta.

Missä asiassa halutaan olla Pohjoismaiden johtavia? Mitä tällä johtoasemalla halutaan saavuttaa? Ketä tämä johtoasema palvelee? Näihin kysymyksiin olisi mielestäni tärkeää löytää vastaukset vision määrittelyssä ja vastausten tulisi vielä olla työntekijöitä motivoivia ja inspiroivia. Geneerisen ja ympärilyöreän sloganin sijaan suosittelen, että toimeksiantajayrityksessä mietittäisiin myös visiota työntekijän perspektiivistä, ja koetettaisiin löytää vastaus kysymykseen: millä tavalla työntekijät saataisiin innostumaan työstään?

5.6 Tukipilarit yrityskulttuurin perustana

Teemahaastatteluiden mukaan johto ja työntekijäporras kokevat toimeksiantajayrityksen yrityskulttuurin fragmentoituneena, eikä sitä johda tai ohjaa kukaan (ks. liite 1). Muutamit mainitsivat myös, että kulttuuri koetaan vanhanaikaiseksi, muutosvastaiseksi ja jäykäksi (Haastateltava F 2023; Haastateltava J 2023).

Jos mietitään Luukan (2019) tukipilareita yrityskulttuurin perustana, ei ole mielestäni ihmekään, että yrityskulttuuria ei koeta toimeksiantajayrityksessä vahvana. Toimeksiantajayrityksessä kaikki tukipilarit loistavat poissaolollaan tai ne ovat niin heikkoja, etteivät kestä yrityskulttuurin kannattelua. On toki mahdollista, että nämä tukipilarit ovat olemassa, mutta niitä ei ole onnistuttu viestimään työntekijöille asti, mikä on mielestäni käytännössä sama asia, kuin että niitä ei olisi.

Mielestäni tähän pitäisi panostaa toimeksiantajayrityksessä. Keskittyä luomaan hyvä perusta kestäväälle ja vahvalle yrityskulttuurille, jonka johtamiseen panostetaan. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan tämän lisäksi tulee panostaa viestimiseen. Työntekijät tulee tehdä tietoisiksi näistä tukipilareista ja saada vielä sitoutettua niihin.

Ehdotankin, että työntekijät osallistettaisiin näiden tukipilareiden määrittelyyn. Jos työntekijät saavat vaikuttaa niiden sisältöön, on myös sitouttaminen helpompaa. Kysymys on jälleen ihmiskäsityksestä. Saneleeko yrityksen johto työntekijöille tukipilareiden sisällön ja tätä kautta yrityskulttuurin, vai luotetaanko työntekijöiden mielipiteeseen ja käsityksiin? Halutaanko rakentaa ja

johtaa sellaista yrityskulttuuria, johon työntekijät sitoutuvat aidosti, vai sel-laista, johon sitouttaminen on väkinäistä ja pakotettua? Tätä kannattaa pohtia johtoryhmän kokouksissa.

6 JOHTAMINEN

Jos tuodaan aiemmin esitelty vastuullisen arvonluonnin paradigma (ks. luku 4.3) sekä positiivinen ihmiskäsitys (ks. luku 5.2) johtamisen lähtöasetelmiin, niin puhutaan mielestäni luottamuksesta, avoimuudesta ja palvelussuhteesta. Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde perustuu silloin siihen, että esihenkilö työskentelee helpottaakseen työntekijän työskentelyä.

Kielon (2023b) mukaan esihenkilö on palveluammattissa. Esihenkilön positio on olemassa työntekijöitä varten, ei toisin päin. Esihenkilön tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden onnistuminen, ei toisin päin. Tulevaisuuden työelämä tulee näyttämään inhimillisemmältä, sillä hyvinvointivaltiossa eläneet työnteki-jät ovat entistä tietoisempia siitä, mitä työelämässä tarvitsee sietää. Ja erityi- sesti työntekijät ovat tietoisia siitä, mitä ei tarvitse sietää. (Kielo 2023b.)

Mutta miten käy yrityksessä, jossa esihenkilöiden olemassaolon ensisijainen tarkoitus on tehdä mahdollisimman paljon laskutusta? Jos työntekijät kokevat, että esihenkilöllä ei ole heille aikaa, sillä heidän omat laskutustavoitteensa hi- ostavat niskassa, ei voida mielestäni mitenkään sanoa, että esihenkilöt olisivat olemassa työntekijöitä varten.

6.1 Luottamus ja miten se vaikuttaa menestykseen

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 163) sanovat, että luottamus luo pohjan joh- tamisen vaikutustyölle. Johtaja rakentaa esimerkiksiään luottamuksen ilmapiiriä myös johtamansa ryhmän keskuuteen ja sen jäsenten välille. Luottamuksen rakentuminen on silti prosessi, johon tarvitaan ryhmästä kaikkien panosta. Prosessi kannattaa kuitenkin käydä, sillä kun luottamus on saavutettu, kulke- vat luottajat ja luotetut yhdessä samaan suuntaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 163.)

Luottamuksessa on Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 164) mukaan kysy- mys siitä, että luottaja uskoo, että luottamuksen kohde ottaa luottajan edun

huomioon, eikä lähtökohtaisesti halua hänelle pahaa. Tämä tarkoittaa sitä, että luottajan ei tarvitse epäillä luottamuksen kohteena olevan henkilön aikeita tai motiiveja (Ristikangas & Ristikangas 2013, 165).

Mielestäni tämä tarkoittaa tässä kontekstissa sitä, että työntekijän tulisi luottaa työnantajaansa ja siihen että tämä ajaa hänen etujaan. Tämä toimii myös toisin päin: yrityksen ja sen johdon tulisi luottaa siihen, että työntekijä tekee parhaansa työnsä eteen. Käytännössä siis johdon ei tarvitsisi valvoa työntekijän työsuoritusta suurennuslasin kanssa, eikä työntekijän tarvitsisi kyseenalaistaa sitä, huolehtiiko yritys kokonaisvaltaisesti työntekijän hyvinvoinnista.

Luottamus ja luotettavuus ovat Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 165) mukaan pakollisia ominaisuuksia, jos haluaa menestyä esihenkilönä tai johtajana. Pelkällä substanssiosaamisella ei siis synny hyvää esihenkilöä vaan vaaditaan luottamuksellisen suhteen kannalta tarpeellisia vuorovaikutustaitoja (Ristikangas & Ristikangas 2015, 165).

Luottamusta ei voida Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 165) mukaan rakentaa työntekijöiden ja esihenkilöiden välille pelkillä satunnaisilla kohtaamisilla vaan luottamus vaatii sen rakentamiseen investoitua aikaa molemmilta osapuolilta. Esimerkiksi esihenkilön järjestämällä viikoittaisilla säännöllisillä kahdenkeskisillä tapaamisilla ryhmäläisten kanssa on saatu aikaan hyviä tuloksia (Ristikangas & Ristikangas 2013, 165).

Luottamuksella saavutetaan Kielon (2023b) mukaan myös parempia taloudellisia tuloksia. Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 166) mukaan luottamuksen puute syö tiimistä energiaa, joka on pois tuottavuudesta. Luottamusvajeessa energiaa menee esimerkiksi viestien tulkintaan. Tämä vaikuttaa suoraan ryhmän avoimuuteen, kommunikointiin ja ryhmän jäsenten väliseen yhteistyöhön. Tämä puolestaan vaikuttaa työn etenemiseen ja sitä kautta tuottavuuteen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 166.)

Tästä voidaan mielestäni päätellä, että mikromanagerointi ja byrokratia syövät suoraan yrityksen tulosta. Kuten aiemmin todettiin (ks. luku 5.2), tällöin työnte-

kijät eivät yllä täyteen potentiaaliinsa, vaan ainoastaan sille tasolle, minne esihenkilöt heidät ohjaavat. Onko tämä menestyksellistä liiketoimintaa? Mielestäni ei.

6.1.1 Yhteistyön eri tasot

Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 83) mukaan yhteistyötä voidaan parantaa kohtaamisilla. Tällä perusteella suosittelen esihenkilön ja työntekijän välisen kommunikoinnin vilkastuttamista ja esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen yhteisen ajan lisäämistä. Tämä parantaisi myös työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä luottamusta.

Valmentavalla johtamisella pyritään Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 2014) mukaan siirtämään yksilökeskeisyyden fokus yhteistyön rakentamiseen. Yhteistyö voidaan jakaa neljälle eri tasolle kuvan 3 mukaan. Näistä tasoista Kilpailu on äärimmäisen negatiivinen tilanne, kun taas Yhdessä menestyminen on positiivinen ja tavoiteltava tilanne. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 214–215.)



Kuva 3. Yhteistyön eri muodot (Ristikangas & Ristikangas 2013, 215.)

Kuvassa 3 kilpailu on Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 215) mukaan tilanne, jossa ryhmän jäsenet kilpailevat toisiaan vastaan ja kaikissa tilanteissa on voittajat ja häviäjät ryhmän sisällä. Oma suunta on tilanne, jossa varsinaista yhteistyötä ei ole, mutta ei myöskään sisäistä kilpailua. Yhteinen suunta on tilanne, jossa on jo yhteistyötä ryhmän sisällä, mutta tehtävät ovat silti vielä yksilösuorituksia. Yhdessä menestyminen on taas tilanne, jossa koko ryhmä työskentelee yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 215–216.)

Mielestäni johtamisella pitäisi pyrkiä viemään johtamaansa ryhmää mahdollisimman paljon kohti yhdessä menestymistä eli aitoa yhteistyötä. Yhdessä menestyminen rikkoo myös tiimi- ja osastorajoja. Toimeksiantajayritykselle suosittelem panostamaan tähän, sillä tämä vähentäisi osastojen fragmentoitumista ja vahvistaisi osastojen välistä yhteistyötä.

Tällainen yhteistyö ei kuitenkaan synny yleensä vahingossa, vaan kokemuksiini perustuen sen eteen on tehtävä töitä. Yhdessä **teemahaastattelussa** (Haastateltava H 2023) haastateltava kertoi minulle, että muut osastot ovat kieltäytyneet yhteistyöstä vedoten laskutuksen menettämiseen. Tämä on mielestäni iso ongelma kilpailun paradigmassa – jokainen on niin keskittynyt yltääkseen maksimaaliseen yksilösuoritukseen, että yhteistyö jää tekemättä. Yritys itsessään kannustaa yksilösuoritukseen tiukkojen laskutusvaateiden kautta.

Annetaan konkreettinen esimerkki. Olen nähnyt toimeksiantajayrityksen toimistolla henkilöstön taukokuoneiden näytöillä erilaisia diagrammeja, joissa on yksittäisten työntekijöiden myynti- ja laskutustilastoja paremmuusjärjestyksessä. Tämä kielii mielestäni siitä, että toimeksiantajayrityksessä yhteistyö on kuvan 3 asteikoilla tasolla yksi tai parhaimmillaan tasolla kaksi. Nämä diagrammit eivät mielestäni kannusta aitoon yhteistyöhön, vaan kilpailemaan toisiaan vastaan. Kaukana on siis aito yhteinen suunta tai yhdessä menestyminen.

Mielestäni tätä asetelmaa tulisi tarkastella johtamisen lähtökohtana erityisen tarkasti. Mitä tällä asettelulla halutaan saavuttaa? Uskotaanko yrityksessä, että jos työntekijöitä johdetaan kilpailemaan toisiaan vastaan, voidaan sillä saavuttaa huipputuloksia? Kilpailun paradigma tuntuu hivuttautuneen nakertamaan myös yrityksen sisäistä yhteistyötä.

6.1.2 Luottamus vastaan kontrolli

Kielo (2023b) vertailee kahta erilaista johtamismallia, joista toinen perustuu luottamukseen, yhteistyöhön ja avoimeen vuorovaikutukseen, kun taas toinen kontrollointiin, tiedon pimittämiseen ja epäluottamukseen. Ensimmäisen esimerkin esihenkilö kuuntelee työntekijöitään, on tavoitettavissa, jakaa tietoa ja

johtaa esimerkillä koko tiimiä. Toisen esimerkin esihenkilö ei luota työntekijöihin, johtaa komentamalla, eikä ole koskaan tavoitettavissa. (Kielo 2023b.)

Mielestäni Kielon edellä mainitussa esimerkissä ilmentyvät selvästi positiivinen ja negatiivinen ihmiskäsitys. Olen aiemmin todennut, että toimeksiantajayrityksessä vallitsee negatiivinen ihmiskäsitys ja tämä esimerkki vahvistaa päätelmäni.

Teettämissäni henkilöstötyytyväisyyskyselyissä on tullut palautetta yrityksen esihenkilöiden kontrollin määrästä, sekä tavoitettavuuden rajallisuudesta. Samaa palautetta olen saanut kahdenkeskeisissä keskusteluissa työntekijöiden kanssa, sekä haastatteluissa (Haastateltava F 2023; Haastateltava G 2023; Haastateltava J 2023; Haastateltava K 2023; Haastateltava L; Haastateltava M 2023). Esihenkilöt keskittyvät toimeksiantajayrityksessä tekemään laskutus-työtä, johon heidän palkkansa on sidottu, eivätkä halua täten käyttää aikaansa esihenkilötyöhön.

Tässä tullaan mielestäni siihen kysymykseen, että riittääkö pelkkä substanssi-osaaminen esihenkilötyöhön. Mielestäni ei. Päinvastoin minun mielestäni substanssi-osaaminen on esihenkilötyössä toissijaista. Tärkeämpänä esiin nousevat mielestäni sosiaaliset taidot, moninainen osaaminen ihmissuhteista, työhyvinvoinnista ja hallinnollisesta puolesta.

Suosittelisin toimeksiantajayrityksessä miettimään esihenkilörekytointeja uudeltaisesta näkökulmasta. Kokemukseni mukaan esihenkilöksi nimittäminen koetaan jonkinlaisena palkintona, mikä johtuu todennäköisesti siitä, että esihenkilöillä on keskimääräisesti korkeammat palkat. Mielestäni näin ei pitäisi kuitenkaan olla.

Mielestäni esihenkilöposition pitäisi olla positio siinä, missä mikä tahansa muukin tehtävä. Esihenkilöksi valittaisiin tällöin luonteenpiirteiltään, osaamiseltaan ja kyvykkyydeltään johtamiseen parhaiten sopivia henkilöitä ja palkkaus määräytyisi myös näillä perusteilla.

Esihenkilön työtehtävänä olisi toimia tiiminsä valmentajana, eikä tehdä laskutavaa työtä. Esihenkilön tarkoitus olisi tällöin tosiasiallisesti tukea tiimiään ja

mahdollistaa tiimensä yltäminen parhaisiin mahdollisiin suorituksiin. Esihenkilöllä olisi aikaa tiimensä jäsenille ja työntekijäymmärryksen kerryttämiseksi. Uskon, että pelkästään sillä, että esihenkilöiden tavoitettavuus paranisi ja esihenkilöt viettäisivät enemmän aikaa työntekijöidensä kanssa, olisi iso vaikutus.

Ehdottamani muutokset vaatisivat toki paljon muutoksia organisaatorakenteen lisäksi ajatusmalliin, jossa esihenkilöasema on sellainen, jota tavoitellaan ja johon päästään tekemällä työnsä hyvin. Mielestäni tätä mahdollisuutta kannattaisi kuitenkin tutkia, sillä uskon, että byrokraattinen johtaminen kääntyy muuttuvassa maailmassa vielä yritystä vastaan.

7 LOPPUSANAT

Opinnäytetyössä tarkasteltiin työntekijäkokemusta yrityksen strategian, yrityskulttuurin ja johtamisen kautta. Nämä tarkastelukulmat määrittyivät teema-haastatteluissa nousseiden asioiden pohjalta. Kun lähdin keskustelemaan haastatteluissa työntekijöiden kanssa työntekijäkokemuksesta ja sen haasteista, sain varsin nopeasti sen käsityksen, että ongelmat olivat erityisesti yrityksessä vallitsevassa paradigmassa.

Koen hyvänä asiana, että toimeksiantajayrityksessä on aloitettu strategiatyö. Mielestäni se osoittaa, että strategian tärkeys on ymmärretty johtotasolla. Tutkimuksista kävi ilmi, että nykyinen strategia ei ole päätynyt työntekijäportaalle tietoon asti, joten toivottavasti uuden strategian jalkautus toteutuu paremmin.

Paremmen työntekijäkokemuksen huoneentaulu

Lyhykäisyydessään kehitysehdotukseni liittyy kokonaisuudessaan yrityksessä yleisesti vallitsevaan kilpailun paradigmaan. Tulkitsen teorialähteitä niin, että tämä on vanhanaikainen ajattelutapa, josta olisi hyvä pyrkiä pääsemään eroon esimerkiksi seuraavien kehitystoimien avulla.

Palkkamalli – inhimillisesti kohti menestystä

Hyvä ensimmäinen askel olisi esihenkilöiden laskutuskeskeisestä tulospalkkamallista luopuminen. Tulospalkkiomalli on toki motivoiva käytännössä, mutta

tulospalkkion voisi määritellä myös esimerkiksi tiimin laskutustulokseen ja työntekijätyytyväisyyteen peilaten. Toinen askel olisi työntekijöiden laskutusta-voitteiden inhimillistäminen ja voimakkaasta tulospalkkamallista luopuminen

Kilpailun paradigman muuttaminen kohti vastuullisen arvonluonnin paradigmaa parantaisi työntekijäkokemusta, mutta tulisi pitkällä tähtäimellä myös liiketoiminnalle kannattavammaksi. Mikäli esihenkilöiden palkkiot riippuisivat tiimin tehokkuudesta ja tyytyväisyydestä, voisi tämä nostaa kokonaislaskutusasetta ja parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen samaa aikaa.

Strategia – yhdessä suunniteltu, yhdessä toteutettu

Suosittelen myös, että työntekijät osallistetaan strategian määrittelyprosessiin niin, että mahdollisimman moni halukas pääsee osallistumaan. Kun strategia on yhdessä suunniteltu ja määritelty, on sen tuominen osaksi arkea helpompaa ja saattaa olla jopa motivoivaa ja miellyttävää.

Visio, missio ja arvopohja – työntekijöiden ohjenuorat

Suosittelen ottamaan strategiaprosessin osaksi myös arvojen, vision ja mission määrittelyn ja ottamaan myös tähän määrittelyprosessiin henkilöstöä mukaan mahdollisimman paljon. Arvojen, vision ja mission määrittelyssä suosittelen tarkastelemaan aihetta ennen kaikkea työntekijän näkökulmasta – miten nämä saadaan määriteltyä niin, että ne tosiasiallisesti ohjaavat yksittäisen työntekijän työtä? Unohdetaan ajatus arvoista, visiosta ja missiosta markkinointimateriaalina ja vaihdetaan paradigma työtä ohjaavaksi.

Jotta strategia, arvot, visio ja missio saadaan mahdollisimman hyvin työntekijöiden tietoon ja tätä kautta käytäntöön, tulee mielestäni panostaa esihenkilöiden valmennukseen. Miten esihenkilöt osaavat ohjata työntekijöitään parhaalla mahdollisella tavalla tuomaan strategia, arvot, visio ja missio osaksi työntekijöiden arkea? Tätä on mielestäni syytä tutkia yrityksessä lisää.

Luottamus ja avoimuus – onnistuneen yhteistyön resepti

Avainasemassa on mielestäni avoin ja läpinäkyvä vuoropuhelu esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Kun esihenkilöiden laskutusvelvollisuudesta luovutaan, on heillä enemmän aikaa työntekijöilleen, eikä se vaikuta heidän ansioihinsa. Esihenkilöille voisi luoda oman, erilaisen palkkausmallin, joka voisi perustua esimerkiksi tiimin tuloksiin ja hyvinvointiin. Tätäkin suosittelen kehittämään lisätutkimuksilla.

Uskon, että edellä mainituilla toimenpiteillä voidaan ohjata yrityskulttuuri kokonaan uusille raiteille. Kun yrityksestä löytyy hyvinvoiva, tyytyväinen henkilöstö, jotka puhaltavat yhteen hiileen, uskon, että myös työntekijäkokemus kokee suuren parannuksen. Kaikki lähtee kuitenkin johdosta ja heidän tavastaan ajatella henkilöstöään.

LÄHTEET

Aro, V. 2018. Palvelumuotoilu Samankaltaisuuskaavio. Turun ammattikorkeakoulu. Youtube. Videoleike. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=VZJ5qRikPbI> [viitattu 29.10.2023].

Haastateltava A. 2023. Haastattelu 8.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava B. 2023. Haastattelu 10.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava C. 2023. Haastattelu 1.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava D. 2023. Haastattelu 2.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava E. 2023. Haastattelu 9.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava F. 2023. Haastattelu 8.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava G. 2023. Haastattelu 11.12.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava H. 2023. Haastattelu 20.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava I. 2023. Haastattelu 11.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava J. 2023. Haastattelu 20.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava K. 2023. Haastattelu 20.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava L. 2023. Haastattelu 21.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Haastateltava M. 2023. Haastattelu 20.11.2023. Toimeksiantajayritys.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229077?sid=3651253742> [viitattu 19.12.2023].

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työnantajakokemus. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229282?sid=3155588049> [viitattu 3.10.2023].

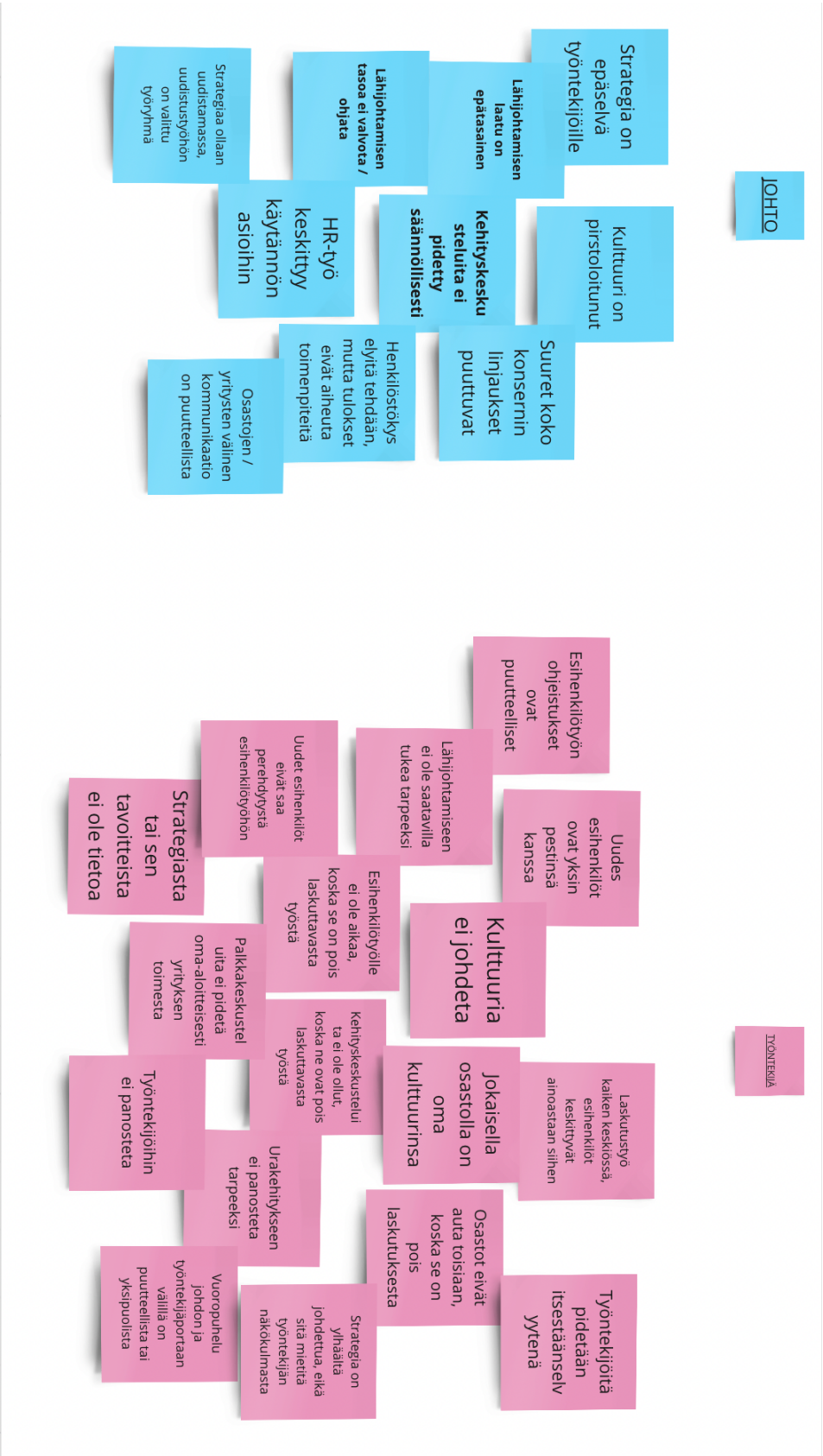
Kielo, T. 2023a. LinkedIn-päivitys syyskuussa 2023. LinkedIn sosiaalisen median alusta. Tilapäivitys. Saatavissa: https://www.linkedin.com/posts/kielotomi_activity-7123534612210794496-59N-?utm_source=share&utm_medium=member_ios [viitattu 30.10.2023].

Kielo, T. 2023b. Hajota ja hallitse vai kukoista ja kasva. *Länsi-Suomi*. Kolumni. Saatavissa: <https://ls24.fi/artikkelit/hajota-ja-hallitse-vai-kukoista-ja-kasva> [viitattu 7.1.2024].

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227967?sid=3642509315> [viitattu 6.1.2024].

- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224964?sid=3252566223> [viitattu 28.10.2023].
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224331?sid=3161528295> [viitattu 3.10.2023].
- Miro. s.a. From idea to next big thing, make it happen in Miro. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://miro.com/product-overview/> [viitattu 18.12.2023].
- Pensasmaa, J. 2023. HR-asiantuntija. Haastattelu 1.11.2023. Toimeksiantajayritys.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789522828019> [viitattu 9.12.2023].
- Pohjola vakuutus. s.a. Kyllä kaikki järjestyy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.op.fi/pohjolavakuutus> [viitattu 6.1.2024].
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum media. E-kirja. 3. painos. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.218881?sid=3648970151> [viitattu 7.1.2024].
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224054?sid=3651327770> [viitattu 6.1.2024].
- Signi. s.a. Mitä, miksi ja miten: Työntekijäymmärrys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.signi.fi/ex/tyontekijaymmarrys/> [viitattu 7.11.2023].
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia. Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227841?sid=3540994955> [viitattu: 18.12.2023].
- Thomas, N. s.a. Työntekijöiden NPS (eNPS) - Täydellinen opas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/oppaat/employee-net-promoter-score-enps-mittari-questback/> [viitattu 6.1.2024].
- Työterveyslaitos. 2023. Tutkimus: Nuoret kokevat enemmän työssä tylsistymistä ja ahdistusoireilua verrattuna vanhempiin – työpaikoilla huomio työn merkityksellisyyteen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/tutkimus-nuoret-kokevat-enemman-tyossa-tylsistymista-ja-ahdistusoireilua-verrattuna-vanhempiin> [viitattu 6.1.2024].
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789523701731> [viitattu 9.12.2023].

Kuvakaappaus samankaltaisuuskaaviosta.



Teemahaastatteluiden haastattelurunko

- Miten suunniteltu tulevaisuudessa kerättävän työntekijäymmärrystä tai miten toivoisit, että sitä kerätään?
- Minkälaisena koet yrityskulttuurin tällä hetkellä yrityksessä?
- Miten toivoisit kulttuurin kehittyvän tulevaisuudessa?
- Onko yrityksellä työnantajalupausta?
- Mikä on yrityksen nykyinen strategia, visio ja missio?
- Miten nämä näkyvät käytännössä työssäsi?
- Miten yrityskulttuuri tukee näitä?
- Miten uskot näiden vaikuttavan työntekijäkokemukseseen?
- Miten henkilöstöä on osallistettu stretegian kehittämiseen?