

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

ONE TO ONE -KESKUSTELUT OSANA TYÖKYVYN JOHTAMISTA

TEKIJÄ Hanna Härkönen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Tutkinto-ohjelma Wellness-palveluliiketoiminnan johtaminen			
Työn tekijä Hanna Härkönen			
Työn nimi One to one -keskustelut osana työkyvyn johtamista			
Päiväys	26.4.2024	Sivumäärä/Liitteet	52 + 3
Toimeksiantaja Osuuskauppa PeeÄssä			
Tiivistelmä			
<p>Jatkuva keskustelu ja ihmisten välinen laadukas vuorovaikutus luo pohjan organisaation menestymiselle. Tässä tutkimuksessa selvitettiin kohdeorganisaation, Osuuskauppa PeeÄssän, matkailu- ja ravitsemisalan työntekijöiden kokemuksia käydyistä one to one keskusteluista ja siitä, kuinka säännöllisellä ja tasokkaalla keskustelulla voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja työkykyyn. Työntekijöiden ja esihenkilön välisillä one to one -keskusteluilla tarkoitetaan säännöllisiä keskusteluja, joissa työntekijä ja hänen tarpeensa ovat etusijalla. Keskustelu voi liittyä esimerkiksi onnistumisiin, kehitysideoihin, työtyytyväisyyteen, työssä ilmeneviin haasteisiin, urakehitykseen sekä asioihin, joita ei käsitellä muissa vuorovaikutustilanteissa tai kyselyissä, joita organisaatiossa tehdään. One to one -keskusteluilla ei tässä raportissa tarkoiteta varhaisen tuen keskusteluja tai kehityskeskusteluja.</p> <p>Työn teoriaosiossa käydään läpi johtamisen näkökulmasta työkykyä, työntekijäkokemusta sekä one to one -keskusteluja. Esihenkilön on kyettävä arjessa sparraamaan, tukemaan ja haastamaan työntekijöitään käymällä jatkuvaa keskustelua heidän kanssaan. Teoriaosio lisää ymmärrystä siitä kuinka yhdenvertaisella ja tasalaatuisella johtamisella on mahdollista vahvistaa hyvää työntekijäkokemusta. Parhaimmassa tapauksessa tuloksena on hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö.</p> <p>Työhön liittyvä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Lähestymistapana tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta, jossa on havaittavissa myös kehittämistutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelut käytiin yksilöhaastatteluina. Kaikki tutkimukseen haastatellut kuusi henkilöä työskentelevät Osuuskauppa PeeÄssän matkailu- ja ravitsemisalan työntekijöinä. Tutkimuksen aineisto analysoitiin abduktiivista eli teoriasidonnaista sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että kaikkien vastaajien mukaan one to one -keskusteluilla koettiin olleen positiivista vaikutusta työkykyyn hyvän johtamistyön kautta. Positiiviseksi koettiin se, että esihenkilö on kiinnostunut alaisistaan ja se, että työolot sekä työyhteisön ilmapiiri ovat kehittyneet. Erityisesti korostui kuulluksi tuleminen tunne. Suurimmat vaikutukset keskusteluilla oli työntekijöiden henkiseen jaksamiseen, mutta keskusteluista oli saatu apua myös fyysiseen puoleen. Käydyt keskustelut olivat vaikuttaneet positiivisesti haastateltavien työntekijäkokemukseen ja tavoitteet olivat selkiytyneet. Tärkeäksi koettiin keskusteluille varattu aika, koska arjessa ei monesti ole aikaa keskustella rauhassa.</p> <p>Tutkimuksen avulla kyettiin tuottamaan kohdeorganisaatiolle uutta tietoa one to one -keskusteluiden merkityksestä työntekijöille. Tutkimuksen tulosten valossa voidaan suositella säännöllisiä one to one -keskusteluja jatkettavaksi yhtenä tärkeänä johtamisen työkaluna. Palaute on niin työntekijän kuin esihenkilön näkökulmasta äärimmäisen tärkeää, jotta toiminta voi kehittyä. Säännölliset kahdenväliset keskustelut ovat yksi toimiva kanava säännöllisen palautteen antamiselle.</p>			
Avainsanat Työkyky, työntekijäkokemus, one to one -keskustelu, johtaminen			

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services	
Degree Programme Master's Degree Programme in Wellness Business Management	
Author Hanna Härkönen	
Title of Thesis One-to-one discussions as part of work ability management	
Date 26.4.2024	Pages/Appendices 52 + 3
Client Organisation /Partners Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Abstract</p> <p>Continuous dialogue and high-quality interaction among individuals form the foundation of organizational success. This study aimed to explore the experiences of employees in the client organization, Osuuskauppa PeeÄssä, in the tourism and hospitality sector regarding one-to-one conversations and the impact of regular and high-quality discussions on employee experience and workability. One-to-one conversations between employees and their supervisors refer to regular discussions where the employee and their needs are prioritized. These discussions may involve successes, development ideas, job satisfaction, challenges at work, career development, and matters not addressed in other interaction situations or surveys conducted within the organization. In this report, one-to-one conversations do not refer to early support discussions or development discussions.</p> <p>The theoretical part of the study examines the aspects of workability, employee experience, and one-to-one conversations from a leadership perspective. A supervisor must be able to engage in continuous dialogue with employees, providing support and challenges in their everyday tasks. The theoretical part enhances understanding of how equal and consistent leadership can strengthen a positive employee experience. Ideally, this results in a satisfied and motivated workforce. The study was conducted as qualitative research with elements of a case study and development research. Data collection involved one-to-one theme interviews conducted with six interviewees employed as tourism and hospitality workers at Osuuskauppa PeeÄssä. The data was analyzed using abductive, theory-driven content analysis.</p> <p>The study revealed that, according to all respondents, one-to-one conversations had a positive impact on work ability through good leadership. The respondents appreciated the supervisor's interest in them and the improvement in work conditions and workplace atmosphere. The feeling of being heard was particularly emphasized. The greatest impacts of the conversations were on the employees' mental well-being, but they also helped with physical aspects. The discussions positively influenced the interviewees' employee experience and clarified their goals. The allocated time for discussions was deemed crucial, as there often is not enough time for calm conversations in everyday life.</p> <p>Through the study, new insights into the significance of one-to-one conversations for employees were provided to the client. Based on the study results, regular one-to-one conversations are recommended to be continued as an important leadership tool. Feedback is crucial from both the employee's and supervisor's perspectives for the development of operations. Regular employer-employee discussions are one effective channel for providing regular feedback.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Work ability, employee experience, one-to-one discussion, leadership</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tausta ja tavoite	6
1.2	Kohdeorganisaation esittely	7
2	TYÖKYVYN JOHTAMINEN	8
2.1	Mitä työkyky on?.....	8
2.2	Työkyvyn merkitys	9
2.3	Esihenkilön rooli työkyvyn johtamisessa	10
2.4	Luottamus ja osaamisen johtaminen	11
2.5	Vuorovaikutus ja motivaatio.....	11
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS.....	13
3.1	Työntekijäkokemuksen merkitys	13
3.2	Työntekijäkokemuksen kehittäminen ja johtaminen.....	14
3.3	Ongelmatilanteiden käsittely	16
3.4	Työntekijäkokemuksen mittaaminen.....	17
4	ONE TO ONE -KESKUSTELUT.....	20
4.1	One to one -keskusteluiden merkitys.....	20
4.2	Palaute.....	22
4.3	Aktiivinen kuuntelu.....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
5.1	Tutkimuksen suunnittelu	25
5.2	Laadullinen tutkimusote	26
5.3	Teemahaastattelu	27
5.4	Aineiston analyysi	29
5.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	31
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	34
6.1	Kehitysehdotukset.....	38
7	TYÖPAJA	40
7.1	Työpajan valmistelu	40
7.2	Aivoriihi	41
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
8.1	Johtamisen merkitys työntekijäkokemukselle ja työkyvyn tukemiselle	44

8.2 Haastattelujen analysointia	47
8.3 Opinnäytetyöprosessin ammatillinen hyöty	47
8.4 Tulosten hyödynnettävyys ja kehitysehdotukset	48
LÄHTEET	49
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	53
LIITE 2: RAAMIT PEEÄSSÄN MARA- JA LIKA -TOIMIALOILLA KÄYTÄVILLE ONE TO ONE - KESKUSTELUILLE	55

1 JOHDANTO

Ilman ihmisten välistä luottamusta ei voida käydä laadukasta ja vaikuttavaa vuorovaikutusta, joka on edellytys organisaation menestymiselle. Vuoropuheluiden määrä ja laatu ovat organisaatiossa joko luottamusta rakentava tai pahimmassa tapauksessa sitä heikentävä tekijä. Jatkuva keskustelu toimii oivallisena perustana hyvinvoivalle ja tavoitteisiin pääsevälle organisaatiolle, jossa onnistumistarinat voidaan elää todeksi. Organisaatioissa, joissa johtamisen ja esihenkilötyön merkitys ymmärretään, ja jota ohjaa määritellyt yhtenäiset käytännöt ja teot, jotka nojaavat läpinäkyvyyteen, on kaikki onnistumisen avaimet. Organisaation menestyminen rakennetaan ja sanoitetaan tekemisen läpäisevällä viestinnällä ja vuorovaikutuksella. (Aarnikoivu 2023, 17.)

Työkykyinen ja osaava henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Työkykyjohtamisella voidaan ennakoida, hallita ja pienentää työkyvyttömyyden riskiä toimimalla suunnitelmallisesti yhteistyössä. Työkyvyn johtaminen on tiivis osa yrityksen päivittäistä ja strategista johtamista. Siitä hyötyy niin työnantaja, esihenkilöt kuin työntekijät. Jotta työntekijä voi ylläpitää työkykyään on tärkeää, että hän kykenee tunnistamaan oman ammattinsa kuormitus- ja riskitekijät. Tunnistaessaan tämänkaltaisia riskejä hän voi ottaa ne huomioon ja toimia työkykyä ja terveyttä edistävällä tavalla niin työssä kuin vapaa-ajalla. Työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen omassa työssä vaatii työntekijältä asennetta, valintoja ja omakohtaista suhdetta työkykyyn. Lisäksi työpaikan hyvien käytäntöjen ja kulttuurin pitää edistää näitä pyrkimyksiä. (Leino ym. 2020.) Esihenkilöillä on yhteistyössä työterveyden ja henkilöstöosaston kanssa merkittävä rooli työkyvyn ylläpitämisessä ja jatkuvan keskustelun mallilla on mahdollista tukea työntekijöiden työkykyä.

Hastwellin mukaan (2022) poikkeuksellisen hyvä työntekijäkokemus voi auttaa yritystä erottumaan kilpailijoista. Sen avulla yrityksellä on mahdollisuus parantaa strategiaa. Työntekijäkokemus, employee experience, (tunnetaan myös nimellä EX) alkaa rekrytointi- ja perehdytysprosessista ja jatkuu, kunnes henkilö lähtee yrityksestä. Työntekijäkokemus on kokemus siitä, miten työntekijät kokevat yrityksen, suhteensa esihenkilönsä, työsaavutuksiinsa ja toimintaympäristöön, jota he tarvitsevat työnsä onnistumiseen. Maailmassa, jossa iso palkkapussi ei ole enää työntekijöiden tärkein motivaattori, työntekijäkokemukseen panostaminen on kilpailuetu, jolla voi olla merkittävät vaikutukset menestymisen kannalta. Toisin sanoen, se on jotain, jota yrityksillä ei ole varaa jättää huomioimatta.

1.1 Työn tausta ja tavoite

Osuuskauppa PeeÄssä one to one -keskustelut ovat olleet strategisena työkaluna vuoden 2023 alusta alkaen. Jokaisen esihenkilön tavoitteena on pitää keskustelu jokaisen työntekijän kanssa vähintään kerran kuukaudessa. Opinnäytetyön aiheena on one to one -keskustelut osana työkyvyn johtamista. Opinnäytetyön aihe muodostui sekä kohdeorganisaation kehitystoiveesta, että opinnäytetyön tekijän omasta mielenkiinnosta aiheeseen. Säännölliset keskustelut ovat oman henkilökohtaisen kokemukseni mukaan erittäin toimiva tapa pysyä ajan tasalla henkilökunnan tilasta. Lähtökohdiana opinnäytetyölleni onkin ajatus, jonka mukaan työntekijäkokemusta voidaan kehittää ja työkykyä tukea avoimella ja luottamuksellisella vuorovaikutuksella esihenkilön ja työntekijän välillä. Tässä

työssä on tarkoituksena selvittää, miten osuuskauppa PeeÄssän matkailu- ja ravitsemisalan keskusteluja käymään päässeet työntekijät ne kokivat. Työn tavoitteena on parantaa työntekijöiden työntekijäkokemusta ja työkykyä kehittämällä one to one –keskusteluja.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Osuuskauppa PeeÄssä on Pohjois-Savossa sijaitseva maakunnallinen palveluyritys, joka on yksi maakunnan isoimmista yrityksistä. PeeÄssä on osuustoiminnallinen yritys, joka tarkoittaa sitä, että sen omistavat asiakasomistajat eli osuuskaupan jäsenet. PeeÄssällä on jo lähes 128 000 asiakasomistajaa. Osuuskaupan tehtävänä on tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajille. PeeÄssän toiminta pitää sisällään marketkauppaa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa sekä matkailu- ja ravitsemuskauppaa 19 kunnan vaikutuspiirillä. Toimialueella on yhteensä 80 liikepaikkaa. PeeÄssän liikevaihto vuonna 2022 oli yli 720 miljoonaa euroa. (Osuuskauppa PeeÄssä 2024.)

PeeÄssän menestys on rakennettu kannattavan liiketoiminnan sekä osaavaan henkilökunnan varaan. Sitoutuneet asiakasomistajat käyttävät PeeÄssän palveluita aktiivisesti ja heillä on niin ikään avainrooli menestyksessä. PeeÄssä pyrkii rakentamaan omalla työllään niin jäsentensä kuin koko Pohjois-Savon hyvinvointia. Osuuskaupalle tärkeää on myös maakunnan kehittyminen ja paikallisuus. Arvojen mukainen toiminta tulee näkyä kaikessa toiminnassa: johtamisessa, asiakaspalvelussa sekä yhteistyössä. (Osuuskauppa PeeÄssä 2024.)

Osuuskauppa PeeÄssän uusi strategia vuosille 2023–2027 on kuvattu kuvassa 1 ja se on olla Parhaan Elämän Edelläkävijä Savossa. Osuuskaupan strategisia tavoitteita on olla: ”Ihmisille haluttavin työnantaja, omistajalle paras kumppani, asiakkaalle merkityksellisin kohtaja, kasvava ja uudistuva menestyjä ja alueen rohkea edelläkävijä”. Arvot ovat ilmaistu nykyaikaisesti hashtagien muodossa: #tunteella, #ylpeästi, #toimeliaasti ja #yhdessä. Koska PeeÄssä haluaa olla ihmisille haluttavin työnantaja, johtamisen tulee olla valmentavaa ja palvelevaa. Yhdeksi strategiseksi johtamisen työkaluksi johtamisjärjestelmään on otettu kuukausittain esihenkilön ja työntekijän välillä käytävä one to one -keskustelu. (Osuuskauppa PeeÄssä 2023.)



KUVA 1. Osuuskauppa PeeÄssän strategia. (PeeÄssä 2023.)

2 TYÖKYVYN JOHTAMINEN

2.1 Mitä työkyky on?

Työkyky tarkoittaa sitä, kuinka hyvin työntekijä kykenee vastaamaan työn vaatimiin edellytyksiin. Mikäli työn ja työntekijän voimavarojen välinen tasapaino järkkyy, syntyy ongelmia, jotka näkyvät poissaoloina, työsuorituksen laskuna ja kykenemättömyytenä suoriutua töistä. Mikäli työkyky menetetään kokonaan tai osittain, aiheutuu taloudellista haittaa niin yritykselle kuin työntekijälle, minkä lisäksi vaikutukset näkyvät laajasti koko yhteiskunnassa. Runsaat sairauspoissaolot vaikuttavat sekä yksilön että organisaation suorituskykyyn – ei pelkästään tilapäisten työntekijöiden palkkaamisesta aiheutuvien lisäkustannusten vuoksi, vaan myös siksi, että kun ammattitaitoiset työntekijät puuttuvat tai korvataan heikommin osaavilla tekijöillä, vaikuttaa se työn tehoon ja laatuun. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää ymmärtää, miten työkykyä tulee johtaa, mitkä tekijät vaikuttavat työkykyyn ja miten työkyky liittyy yrityksen toimintaympäristöön ja prosesseihin. (Catwright ym. 2016, 15; Forma 2023, 14.)

Paanetojan mukaan (2021) työkyky ei ole staattinen tai pysyvä. Tämä on otettava huomioon työkyvystä puhuttaessa. Työntekijän kyvyssä tehdä töitä voi tapahtua nopeastikin muutoksia suuntaan tai toiseen. Osa niistä on seurausta itse työstä ja työympäristöstä, osa taas yksilön oman terveydentilan ja muiden henkilökohtaisten edellytysten muutoksista. Mikäli henkilö todetaan kerran osatyökykyiseksi, hän ei luonnollisesti ole sitä välttämättä siitä eteenpäin pysyvästi. Yleensäkin työelämässä tavoitteena on se, että työn ja työntekijän asettamat edellytykset kohtaavat niin, että mikäli työntekijän työkyky alenee, ei tällä ole merkittävää vaikutusta työsuoritukseen. Työnantajan tulee tarvittaessa muokata tai räätälöidä tehtäviä joko ajallisesti, sisällöllisesti tai määrällisesti niin, ettei työkyvyn heikkeneminen vaikuta.

Kuvasta 2 käy ilmi, että työkyvyn voi esittää talon muodossa. Työkykytalo on nelikerroksinen rakenne, jossa alimmat kolme kerrosta kuvaavat yksilön persoonallisia toimintamahdollisuuksia ja kerros numero neljä varsinaista työn johtamista, työtä ja työoloja. Toimintakyky ja terveys sijaitsevat työkykytalon ensimmäisessä kerroksessa. Työkyvyn perustan muodostavat yhdessä sosiaalinen toimintakyky, terveys, fyysinen ja psyykinen toimintakyky. Osaaminen sijaitsee kerroksessa numero kaksi. Perustana sille ovat peruskoulutus sekä ammatilliset osaamiset. Tärkeää on myös elinikäinen oppiminen eli tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen. Koska uusia osaamisen alueita ja työkykyvaatimuksia syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla, tämän kerroksen arvo on viime aikoina korostunut. Asenteet, arvot ja motivaatio sijaitsevat kerroksessa numero kolme. Samassa kerroksessa kohtaavat myös työelämän sekä työn ulkopuolisen elämän sovittaminen yhteen. Merkittävästi työkykyyn vaikuttaa myös henkilön oma suhtautuminen työntekoon. Mikäli työ koetaan sopivan haasteellisena ja mielekkäänä, vahvistaa asenne työkykyä. Jos taas työ on välttämätön osa elämää eikä se vastaa omia odotuksia, heikkenee työkyky. Talon neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työolot ja työyhteisö. Johtajilla ja esihenkilöillä on velvollisuus ja vastuu kehittää ja organisoida toimintaa, joka ylläpitää työpaikan työkykyä ylläpitävää, joten keskeinen osa tämän kerroksen toimintaa ovat myös johtaminen ja esihenkilötyö. Kun jokaista talon kerrosta kehitetään kaiken aikaa läpi koko työelämän, työkykytalo pysyy pystyssä. (ttl.fi/teemat/työhyvinvointi-ja-työkyky/työkyky, julkaisuaika tunte-maton.)



KUVA 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos)

2.2 Työkyvyn merkitys

Työn ja työolosuhteiden kehittäminen, työkykyriskien varhainen tunnistaminen sekä niiden korjaaminen ovat perustana työkykyjohtamiselle. Varhaisen tuen ja puheeksi ottamisen toimintamalli on työkykyjohtamisen keskeinen työkalu. Työkykyjohtamisen täydentäviä toimenpiteitä ovat sairauspoissaolojen seuraaminen ja työhön paluun tukeminen sekä uudelleensijoittamisen. Keskeistä työkykyjohtamisessa on aktiivinen vuorovaikutus työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi työnantajan ja työntekijän välillä. Työnantaja voi tukitoimenpiteillä sekä työkykyä edistävillä toimenpiteillä johtaa työkykyä, mutta kaikki alkaa siitä, että työntekijä itse aktiivisesti huolehtii itsestään. (Catwrigth ym. 2016; Kelly ym. 2021; Mannermaa 2022, 28.)

Monet eri tutkimukset osoittavat, että eniten vaikutusta työuupumukseen on työllä ja huonoilla työoloilla. Kielteisessä yhteydessä työuupumukseen työolotekijöistä ovat työn fyysiset sekä psykologiset vaatimukset, työmäärä ja kokemus siitä, ettei työ tunnu palkitsevalta tai ettei kykene hallitsemaan työtään, ristiriidat omien ja työpaikan arvojen välillä, vähäinen sosiaalinen tuki työyhteisössä sekä epäoikeudenmukaisuuden kokemukset. Monesti taustalla on työn käyminen liian raskaaksi ihmisen itsekunnioituksen kannalta. Tällöin työhön sitoutuminen estää ihmistä havaitsemasta voimiensa hupenemista eikä enää edistä siitä selviytymistä. On mahdollista, että työntekijöiden tekemät tulokset ja kokemukset työoloista saattavat poikkeavat toisistaan hyvinkin voimakkaasti riippuen siitä, millaisen merkityksen ihmiset työoloilleen antavat. (Lappi 2022, 29.)

Forman mukaan (2023, 46.) työkyvyn johtaminen on suunniteltua ja järjestelmällistä toimintaa, jolla pyritään ennaltaehkäisemään ja hallitsemaan työkykyongelmia. Työkykyjohtamisesta voidaan puhua kokonaisuutena, kun tarkastelun kohteena ovat yrityksen tunnusluvut ja toiminnan kehittäminen, jollakin organisaation yksikön tasolla tai vaihtoehtoisesti henkilötasolla, kun kyseessä on työkyvyn tukemisen ratkaisut tai työhön palaaminen. Kun yrityksen henkilöstö voi hyvin, yrityksellä on käytös-

sään työkykyistä työvoimaa ja työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset ovat hallinnassa tai yritys mahdollistaa osatyökykyisten osallistumisen työelämään, voidaan sanoa, että työkykyjohtamisessa on onnistuttu.

2.3 Esihenkilön rooli työkyvyn johtamisessa

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Laki myös velvoittaa työnantajaa ottamaan selvää työn fyysisistä ja psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Työnantajan tulee vähentää kuormitusta, jos sitä todetaan. Selvityksen ensisijaisena laatijana tulee käyttää työterveyshuoltoa. Kuormittumisesta johtuva epäily voi tulla työnantajan tietoon joko työntekijältä itseltään tai työterveyshuollosta. Työntekijän ja esihenkilön kesken tulee aina käsitellä epäily kuormituksesta. Kun liikakuormitus on todettu, olennaista on, että selvitetään syyt ja sovitaan toimista kuormituksen vähentämiseksi. (Mannermaa 2022, 305.)

Noin 80 prosenttia työntekijöistä kuuluu heihin, joilla työkykyriski on epätodennäköinen ja työ sujuu. Vastaavasti noin 20 prosenttia työntekijöistä on tapauksia, joilla sairauspoissaolot lisääntyvät tai työhön paluu vaikeutuu. Tällaisissa tapauksissa työpaikan ja työterveyden yhteistyön merkitys korostuu. Esihenkilön ja johdon tehtävänä on tunnistaa työympäristöstä ja työstä ne tekijät, jotka vaarantavat työkykyä. Työpaikalla tehtävillä toimenpiteillä pyritään poistamaan tai ainakin vähentämään uhkatekijöitä. Jotta poissaolon jälkeen työhön paluu olisi mahdollinen, esihenkilöt toteuttavat tunnistettuun riskiin kohdistuvat tarvittavat toimenpiteet työpaikalla. Erilaisia työhön paluuta tukevia toimenpiteitä ovat mm. työkokeilu, työhönvalmennus ja uudelleen koulutus yhteistyössä työeläkeyhtiön ja työterveyden kanssa. Työkykyjohtamisen tavoitteena on, että mahdollinen tai todennäköinenkin työkykyriski ei toteudu. (Ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen, julkaisuaika tuntematon.)

Aarnikoivun mukaan (2023, 54.) esihenkilötyön tasalaatuisuus läpi koko organisaation on tärkeää. Henkilöstö asettuu eriarvoiseen asemaan sen mukaan, kuka toimii esihenkilönä, mikäli tasalaatuisuus ei toteudu. Läpi koko organisaation toteutuvien, yhtenäisten esihenkilökäytäntöjen puuttuminen luo tehottomuutta, herättää epäluottamusta tai vähintään aiheuttaa kummastusta henkilöstössä.

Esihenkilön tehtävänä on auttaa työyhteisöä ja sen jäseniä onnistumaan, joten esihenkilön tehtävä on ennen kaikkea palvelutehtävä. Hyvä esihenkilö tunnistaa kehittymisen paikat ja reagoimalla niihin hyödyntää ne toiminnassaan. Esihenkilö tarvitsee lisäksi vahvoja sosiaalisia taitoja, joihin liittyvät tunneälykyys, yhteistyötaidot sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Esihenkilön on tehtävässään kyettävä tuomaan ilmi ymmärrettävästi yhteinen suunta ja odotukset. Lisäksi esihenkilön on kyettävä arjessa tukemaan, sparraamaan ja haastamaan työntekijöitään käymällä jatkuvaa keskustelua heidän kanssaan. Usein eriytetään vuorovaikutustaidot ja kuunteleminen toisistaan erilliseksi, kun listataan hyvän esihenkilön ominaisuuksia, vaikka myös kuunteleminen on itsessään vuorovaikutustaito. Ilman kuuntelemista ei voida synnyttää hyvää vuorovaikutusta ja aitoa dialogia. (Aarnikoivu 2023, 55–59.)

2.4 Luottamus ja osaamisen johtaminen

Luottamus esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa mahdollistaa oppimisen, joka on syvää ja pysyvää. On luotava ympäristö, jossa työntekijällä on turvallinen olo silloinkin, kun hän ei osaa jotakin. Luottamuksen myötä palautetta saadessa työntekijä uskoo helpommin, että on oikeasti hyvä, kun esihenkilö niin sanoo. Tällöin myös kipeät huomiot ja kehittymisvinkit on helpompi sanoa ja ottaa vastaan. Kun luottamus on saavutettu, mahdollistuu rohkea oppiminen ja epämukavuusalueelle meneminen. Työntekijä sitoutuu paremmin tavoitteisiin, kun luottamus organisaatioon ja esihenkilöön on kunnossa. Myös työntekijän motivaatio kehittää itseään, omaa työtään ja koko työympäristöä kohtaan kasvaa. Esihenkilön tehtävänä on työnantajaan kohdistuvan luottamuksen vahvistaminen, jonka lisäksi hänen tulee kaikessa toiminnassaan vaalia omaan itseensä kohdistuvaa luottamusta. Jokainen tekee virheitä, mutta hyvän esihenkilön erottaa kyvystä tunnistaa tekemänsä virheet ja oppia niistä. Myös toimiminen avoimesti virhetilanteissa rakentaa luottamusta. Esihenkilön ja alaisen välinen luottamus rakentuu monesta asiasta asiantuntemuksesta toiminnan vilpittömyyteen. Toimimalla rooliin liittyvien odotusten vastaisesti esihenkilö voi nopeasti menettää alaisen luottamuksen. (Kupias ym. 2014.)

Eklundin mukaan (2023) aikuisten työntekijöiden oppiminen on vahvasti linkittynyt motivoiviin tavoitteisiin, joten on tärkeää kyetä tunnistamaan ne. Optimaalisessa tilanteessa työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Sekavien tai saavuttamattomilta tuntuvien tavoitteiden avulla on mahdotonta ohjata työntekijöiden toimintaa käytännössä. Luontaista on myös, että jokainen haluaa hyötyä tavoitteiden saavuttamisesta henkilökohtaisesti. Tällöin henkilö sitoutuu tavoitteisiin paremmin ja tulokset näkyvät organisaation johdolle asti. Osaamisen kehittämisen tavoitteiden tulisi siis olla innostavia ja motivoivia ja lisäksi linjassa organisaation strategian kanssa. Kun lähdetään määrittelemään osaamisen tavoitteita, on tärkeää tunnistaa, miten oppiminen tällä hetkellä tapahtuu, miten sitä voisi lähteä kehittämään ja miten kyetään erottautumaan kilpailijoista.

2.5 Vuorovaikutus ja motivaatio

Jokaisen esihenkilön tärkein kysymys on, miten motivoida ihmisiä. Yksinkertainen vastaus on, että tehdään työskentelystä sujuvaa ja työssä onnistumisesta mahdollista. Hieman mutkikkaampaa on se, miten se käytännössä saadaan aikaiseksi. Lähtökohtaisesti työ perustuu yhteistyöhön. Tämän vuoksi työssä onnistuminen eli motivaation lähtökohta, on paljon kiinni myös keskinäisestä kanssakäymisestä, muiden tekemisistä ja työprosessien sujuvuudesta. Sosiaaliset taidot ovat ratkaisevan tärkeitä työssä onnistumiseksi. Erityisesti vuorovaikutustaidot korostuvat ihmisten johtamisessa. Mikäli esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat olemattomat, hänen mahdollisuutensa onnistua ovat heikot, vaikka hän olisi kuinka erinomainen asiantuntija alallaan. Työmotivaatio on usein paljolti samanlainen asia kuin ilmapiiri, joka sekin suurelta osin syntyy yhteistyön toimivuudesta ja työn sujumisesta. Kun työssä on vahva yhdessä tekemisen meininki ja hommat ovat hanskassa, se ylläpitää myönteistä tunnelmaa työpaikalla ja kannustaa ihmisiä tekemään parhaansa. Parasta on, että tämä kaikki heijastuu myönteisesti asiakaskokemuksiin ja näkyy viivan alla. (Järvinen 2020, 92.)

Yleinen motivaatioon liittyvä väärinymmärrys on, että motivaatio olisi yksilön valinta tai asenne. Ympäriamme olevat olosuhteet vaikuttavat motivaatioon paljon enemmän kuin ymmärrämme. Ihmisen

henkilökohtaista, sisältä kumpuavaa motivaatiota ei voi pakottaa, mikäli ihminen ei itse koe työtään motivoivaksi. Kuitenkin tuo motivaatio on täysin mahdollista tuhota ulkoapäin eli toisten ihmisten tai olosuhteiden toimesta. Toimiva, motivaatiota vahvistava tapa, on antaa työntekijöille lisää valtaa oman työnsä sisällön tai tekemisen määrittelyyn. Keskeisintä työmotivaation kannalta onkin se, että ihmisillä olisi mielekkäitä työtehtäviä. Tällöin työn merkityksellisyys ei tule pelkästään ulkoisista tekijöistä tai palkasta. Tärkeää on myös ymmärtää, että työelämän tavoitteiden tulee olla sellaisia, joista ihmiset pystyvät aidosti motivoitumaan. Johtajan tulisi pystyä luomaan työelämään olosuhteita, jotka sekä mahdollistavat motivaation syntymisen että myös sen pysyvyyden. Motivaation kannalta oleellisia ovat myös mahdollisuus kokeilla ja epäonnistua. Lisäksi hallinnantunne ja osaaminen sekä luottamus ja ihmisten tuki tukevat motivaatiota. Huono johtaja pystyy omalla toiminnallaan tuhoamaan kaiken motivaation. (Launonen 2021.)

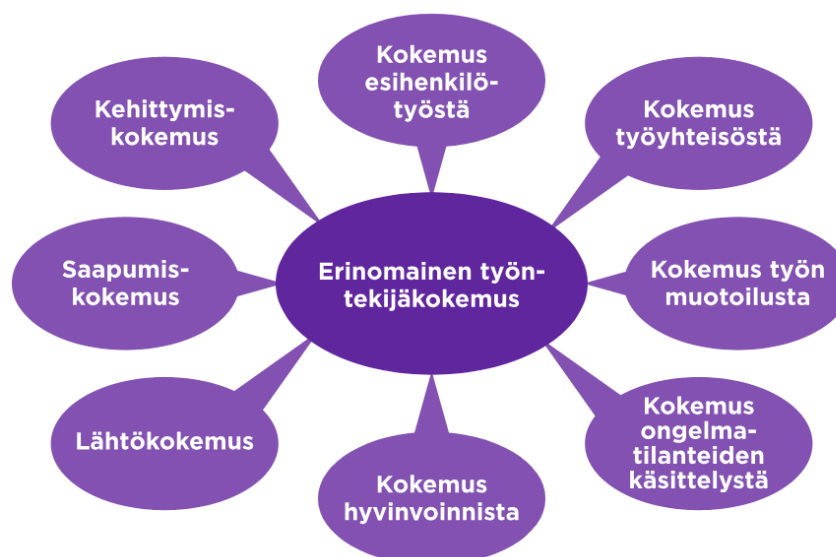
3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

3.1 Työntekijäkokemuksen merkitys

Työntekijäkokemus on työntekijän yksilöllinen kokemus työpaikastaan, työnantajastaan ja työympäristöstään. Se muodostuu siitä, miten työntekijä kokee työnantajan lupauksen arvoista ja odotuksiin vastaavan arjen organisaatiossa. Hyvä työntekijäkokemus syntyy, kun työnantaja johtaa sitä systemaattisesti ja tarjoaa työntekijöilleen positiivisen, merkityksellisen ja tukevan ympäristön. Työntekijäkokemuksen parantaminen voi lisätä työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja tuottavuutta, mikä puolestaan voi edistää organisaation menestystä. Organisaatiossa, joka on menestyvä, hyvinvoiva ja tavoitteet saavuttava, tiedostetaan työntekijäkokemuksen tärkeä merkitys. Työntekijäkokemukseen voi kuitenkin olla vaikeaa saada otetta sen moniulotteisuuden ja siihen vaikuttavien asioiden laajuuden vuoksi. On tärkeää, ettei pyritä vaikuttamaan samanaikaisesti kaikkiin mahdollisiin asioihin, vaan valitaan, mihin työntekijäkokemuksen kehittämisessä keskitytään, jotta voidaan päästä tuloksiin. Esihenkilön toiminnan ohella työntekijäkokemukseen vaikuttaa laajemmin koko organisaation toiminta. Ymmärtämällä työntekijöiden työpäiväkokemusta organisaatiot voivat suunnitella parempia kokemuksia. (Aarnikoivu 2023, 65.)

Lähes kaikki organisaatiot painottavat, että työntekijä on yrityksen tärkein voimavara. Kaunis ajatus, mutta menestystä tavoittelevalle yritykselle työntekijästä tulee kilpailuvaltti vasta siinä vaiheessa, kun työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut käyttämään motivaatiotaan organisaation hyväksi. Jokaisesta työntekijästä on yrityksen voimavaraksi ja jokaisessa yksilössä on potentiaalia. Yrityksen tehtävänä ja vastuuna on luoda paras mahdollinen ympäristö, jossa työntekijä haluaa antaa potentiaalinsa yrityksen käyttöön. Jotta tässä voidaan onnistua, tarvitaan työntekijäymmärrystä. (siqni.fi, julkaisuaika tuntematon.)

Kuten asiakassuhteita, myös työntekijäsuhteita tulee hoitaa. Erinomaisen asiakaskokemuksen edellytyksenä on erinomainen työntekijäkokemus. Molemmissa tapauksissa suhteiden hoitamisen edellytykset ovat suunnitelmalliset ja määritellyt viestintäteot, joiden sisällössä ja toteutuksessa tulee huomioida se, kenen kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Henkilöstön viestintä- ja työtyytyväisyyden välillä on vahva korrelaatio, tämä on useissa tutkimuksissa todettu. Muutosmatkalla asiakaskeskeisempää toimintaa kohti tärkeintä on kyky rakentaa asiakaskeskeinen johtamismalli ja visio. Onnistuakseen se vaatii rohkeutta ja näkemystä toteuttaa valintoja. Iso merkitys työntekijäkokemukseen on niin organisaation, työyhteisön ja esihenkilön viestinnällä kuin yleisesti viestintäkulttuurilla. Kuvassa 3 on esitetty yksi malli erinomaiseen työntekijäkokemukseen liittyvistä tekijöistä. Esihenkilön rooli kokonaisuudessa on palvelurooli, jossa tavoitteena on työntekijän sitoutuminen, halu onnistua ja valmius työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi, toisin sanoen työntekijän ”ostopäätös”. Tämä edellyttää jatkuvaa keskustelua, joka on suunnitelmallista, tavoitteellista ja oikea-aikaista. (Aarnikoivu 2023, 65; Korkiakoski 2019, 174.; Bovan 2023.)



KUVA 3. Erinomainen työntekijäkokemus (Aarnikoivu 2023, 65.)

3.2 Työntekijäkokemuksen kehittäminen ja johtaminen

Työntekijäkokemusta (Employee Experience, EX) on pitkään niin Suomessa kuin ulkomaillakin johdettu uskomuksin ja oletuksin. Työntekijäymmärryksestä ei olla juurikaan puhuttu. Työntekijäymmärrys tarkoittaa sitä, että organisaatio pyrkii ymmärtämään paremmin työntekijöidensä tarpeita, odotuksia ja kokemuksia. Tämä voi sisältää muun muassa työympäristön, työtehtävien, johtamistyylien ja organisaatiokulttuurin arvioimista työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijäymmärryksen avulla organisaatio voi kehittää työntekijäkokemusta ja parantaa työntekijöiden sitoutumista, tehokkuutta ja hyvinvointia. Hyvän työntekijäkokemuksen arvoon on kuitenkin alettu havahtua myös Suomessa ja sitä on alettu monessa paikassa mittaamaan työhyvinvoinnin sijaan. Sen sijaan vasta harvat edelläkävijät ovat tarttuneet siihen, että kokemusta johdettaisiin systemaattisesti työntekijäymmärryksen kautta. (siqni.fi, julkaisuaika tuntematon.)

Työntekijäkokemus on määritelmällisesti työntekijän yksilöllinen kokemus työpaikastaan, työnantajastaan ja työympäristöstään. Se syntyy, kun työnantajan lupaus arvoista ja työntekijän odotukset kohtaavat yrityksen arjen. Hyvä työntekijäkokemus johdetaan eikä se koskaan tapahdu itsestään. Eitoivottu, huono työntekijäkokemus syntyy puolestaan ilman johtamistakin ja valitettavan usein juuri näin käy. Lopulta kyse on hyvin yksinkertaisesta asiasta, kuten asiakasymmärryksen ja -kokemuksenkin kohdalla: tarvitset taustaksi työntekijäymmärrystä, jotta voit kehittää työntekijäkokemusta. Muutos alkaa johtamismallin luomisesta. Tämän lisäksi myös jokaisella johtajalla tulisi olla rohkeutta muuttaa omaa toimintaansa. Koska asiakaskokemus vaatii yritykseltä entistä enemmän läpinäkyvyyttä, vanhoista johtamisen rakenteista on päästävä eroon. Asiakkaiden odotuksissa nousee esille läpinäkyvyyden vaatimus, mutta vielä merkittävämpi vaatimus nousee sisäisistä menettelytavoista ja niiden muuttamisesta. (Korkiakoski 2019, 175; siqni.fi, julkaisuaika tuntematon.)

Kun otetaan huomioon, että työntekijäkokemus on viime kädessä henkilökohtaisten kokemusten luomista, työntekijäkokemuksen johtaminen ja kehittäminen on valtava haaste – etenkin jatkuvan muutoksen edessä. Mutta kun ymmärtää dynaamisen toimintaympäristön vanhan ajattelutavan sijaan ja

jakaa työntekijäkokemuksen strategian kolmeen peruselementtiin, voi suunnitella ja muotoilla työntekijöille houkuttelevan työntekijäkokemuksen:

1. Ymmärrä työntekijöille tärkeät hetket keräämällä säännöllisesti palautetta työntekijöiden koko elinkaaren ajalta
2. Tee yrityskulttuurista ja fyysisestä työpaikasta paras mahdollinen
3. Valmenna HR-tiimiä tunnistamaan asiakaskokemuksen tärkeyden ja sen, miten työntekijäkokemus vaikuttaa siihen (qualtrics.com, julkaisuaika tuntematon.)

Luukan mukaan (2019, 438–439.) työntekijäkokemusta johdetaan ymmärtämällä ja tuntemalla työntekijöitä. Työntekijäymmärryksen perusteella rakennetaan sellainen työnantajalupaus, jonka avulla on mahdollista houkuttaa motivoituneita ja siitä innostuvia työntekijöitä sekä yrityskulttuuri, joka arjessa lunastaa annetut lupaukset. Tavoitteena on saada työntekijät toimimaan sitoutuneesti ja motivoituneesti kohti annettua päämäärää. Työntekijäkokemuksen johtamisen keskeisenä työkaluna on työnantajalupaus (employee value proposition, EVP), jonka tehtävä on kuvata työntekijän organisaatiolta saama arvo vastineeksi työpanoksestaan. Hyvä työntekijäkokemus saa alkunsa, kun työnantajalupaus on tarkasti pohdittu, antaa realistisia lupauksia ja kuvaa aidosti yrityksen arkea sekä kulttuuria. Työntekijöillä, kuten asiakkaillakin on tietynlaiset odotukset yritystä kohtaan. Mikäli nämä odotukset ja kokemukset eivät kohtaa, seuraukset voivat olla tuhoisat. Vaikutukset ulottuvat työntekijän sitoutumiseen, motivoitumiseen ja uskollisuuteen pahimmassa tapauksessa nämä romuttaen.

Yhdenvertaisen ja tasalaatuisen johtamisen avulla on mahdollista vahvistaa hyvää työntekijäkokemusta. Parhaimmassa tapauksessa tuloksena on motivoituneempi ja hyvin voiva henkilöstö. Johtamisen rakenteet voivat lisätä myös hyvää esihenkilökokemusta. Omassa tehtävässä on paljon helpompaa onnistua, kun esihenkilöt ovat tietoisia millaista johtamista organisaatiossa odotetaan ja mitkä käytännöt siihen kuuluvat. Esihenkilökoulutukset ja johtamiskirjallisuus tarjoavat runsaasti työkaluja, listoja ja malleja, joihin johtamisessa tulisi uppoutua. Kun omassa johtamistyössään ei ehdi tehdä kaikkea, mitä ”pitäisi”, seuraa siitä helposti riittämättömyyden tunne ja ähky. Kun esihenkilötyölle on määritelty selkeät rakenteet, mahdollistuu johtamisessa keskittyminen oikeisiin asioihin. Tämän myötä johtamistyö rauhoittuu ja esihenkilöille mahdollistuu enemmän onnistumisen kokemuksia. (Vilkman, 2021.)

Vahvan organisaatiokulttuurin perusta ovat vuorovaikutus ja luottamus. Keskeisiä vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentajia ovat organisaation arvot, johtamistyyli, viestintä, yhteisöllisyys ja monimuotoisuus. Tehokasta kommunikaatiota, yhteistyötä, tiimityöskentelyä ja avoimuutta edistävät hyvä vuorovaikutus ja luottamus. Merkityksellisyyden tunnetta ja työntekijän innostumista vahvistaa lisäksi strategian ja organisaation sekä yksilön omien tavoitteiden ymmärtäminen. (taloushallinto-liitto.fi, julkaisuaika tuntematon.)

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ja esihenkilön viestintä ja yleisesti organisaation viestintäkulttuuri. Esihenkilön roolin tulisi olla palvelurooli ja tehtävän palvelutehtävä, jossa tavoitteena on työntekijän valmius työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi, sitoutuminen ja halu onnistua. Tämä edellyttää jatkuvaa keskustelua - suunnitelmallista, tavoitteellista ja oikea-aikaista

vuorovaikutusta ja viestintää. Yksilön työntekijäkokemukseen vaikuttaa myös koko työyhteisö. Yksintyöskentely ilman sosiaalista kanssakäymistä voi olla hyvin kuormittavaa, vaikka jotkut työntekijät viihtyvät ja työskentelevätkin mieluummin yksin. Hyvässä työyhteisössä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa tieto kulkee, työ- ja tehtävänjako on selkeää, työmäärä pysyy kohtuullisena, työ on mielekästä, jokaisella on mahdollisuus kehittyä ja tavoitteet ovat yhteisiä. (Rauramo 2012, 104–117; Aarnikoivu 2023, 66.)

Työntekijäkokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää huomata, että mikäli työntekijä kykenee tuomaan esiin näkökulmiaan, tunteitaan, ongelmiaan, epäonnistumisiaan ja virheitään, on tämä hyvä merkki psykologisesta turvallisuudesta. On turhaa kuvitella, että suuremmat epäkohdat tulisi käsiteltyä, mikäli organisaatiossa ei uskalleta nostaa pöydälle edes pientä eriävää mielipidettä tai kysymystä. Jossakin on siis onnistuttu, mikäli työntekijä uskaltaa kertoa virheestään tai sanoa olevansa eri mieltä. Mikäli esihenkilö ei koskaan kuule epämieluisia tietoja, ei se yleensä tarkoita, että täydellisyys on saavutettu. Johdon tulisi tukea avointa kommunikaatiota ja olla kiitollinen virheiden esiin tuomisesta, hyväntahtoisesta kritiikistä ja eriävistä mielipiteistä. Ihmiset valitsevat vaieta ja työyhteisössä koetaan, etteivät ihmiset siellä tule kuulluiksi, mikäli avointa kommunikaatiota ei tueta. (Kalliokoski, Karveti & Ratsula 2023, 152.)

Työpaikkaa valittaessa työelämän tasapaino ja hyvinvointi nousevat enenevässä määrin esille. Työtehoa ja sitoutumista edistävät työn ja muun elämän tasapaino sekä fyysinen ja henkinen hyvinvointi. Olennaisia hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat myös organisaation elämänkaariajattelu, empatiakyky, vastuullisuus ja kestävyys. Kilpailuetuna osaajamarkkinoilla toimivat sekä turhia poissaoloja vähentävät organisaation mahdollisuudet tasapainottaa työntekijöiden työ- ja yksityiselämää sekä tukea fyysistä ja henkistä hyvinvointia. (taloushallintoliitto.fi, julkaisuaika tuntematon.)

Miten asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta tulisi sitten johtaa tarjoamaan asiakkaille ja työntekijöille aikaisempaa parempia kokemuksia? Pelkkä yritysjohdon tahtotila ei riitä konkretisoitumaan ensiluokkaisiksi tuloksiksi. Tämän takia mielenkiinto tulisi suunnata koko yrityksen johtamiseen operatiivisen asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen kehittämistoimenpiteiden sijaan. Tulisi kehittää uudenlainen menetelmä johtaa yritystä. Tulee rakentaa johtamismalli, joka varmistaa kehitysohjelman läpiviemisen ja toteutuksen, jotta muutoksessa voidaan onnistua. (Korkiakoski 2019, 183. Bovan 2023.)

3.3 Ongelmatilanteiden käsittely

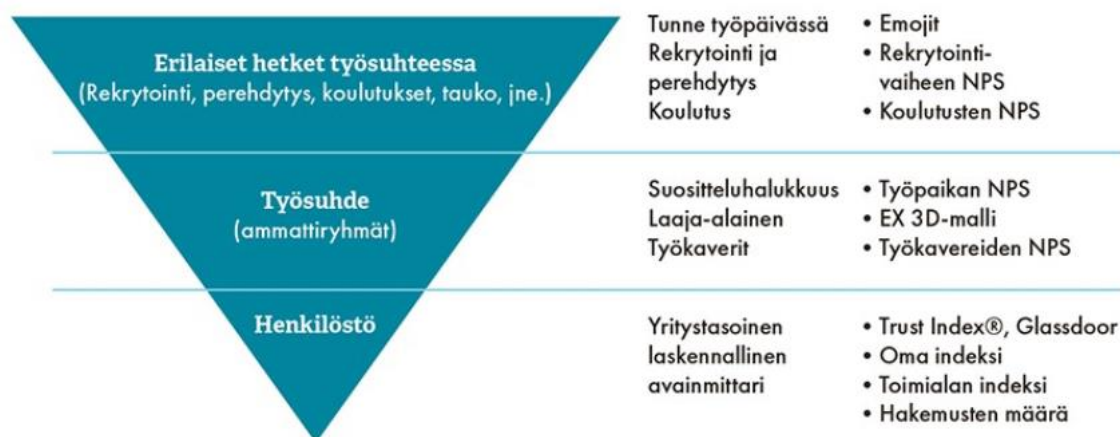
Mikäli työntekijän käytöksessä ilmenee ongelmia, tulee esihenkilön puuttua ongelmiin heti, kun niitä ilmenee. Työsuhteen päättäminen on aina viimeinen keino ratkaista ongelmatilanne. Ennen tätä tulee etsiä muita keinoja. Samalla kuitenkin tulee luoda yritykseen kulttuuri, jossa työnantaja jämäkästi johtaa ja valvoo työtä. Tietoisuus kielletyistä ja sallituista toiminta-tavoista ja selkeät pelisäännöt työpaikalla ennaltaehkäisevät ongelmien syntymistä erilaisissa tilanteissa. Kun mietitään, kuinka ongelmatilanteisiin tulee reagoida, on vaatimus yhdenvertaista kohtelusta vahvasti läsnä. Ensimmäiseksi tulee pohtia, onko tilanne ja toimintatavat ohjeistettu selkeästi. Seuraavaksi käydään läpi, kuinka vastaavissa tilanteissa on aikaisemmin toimittu. Kun lähdetään toimimaan, on hyvä pitää mielessä, että sen lisäksi, että reagoidaan käsillä olevaan yksittäistapaukseen, luodaan toimintatapoja

myös tulevaisuuden varalle. Sen vuoksi tilanteita tulisi miettiä ja käydä läpi ennakolta, jotta esihenkilöillä olisi toimintamalli haastavien tilanteiden varalle. Reagointitavat eivät voi vaihdella esihenkilön mukaan. (Skurnik-Järvinen 2013, 141–143.)

Työnantajan lakisääteiset velvoitteet ohjaavat toimintaa, kun mietitään tapaa reagoida ongelmiin. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja ei voi tai saa katsoa tilanteita läpi sormiansa esimerkiksi häirintään ja kiusaamiseen liittyvissä tilanteissa. Tilanteen mukaan reagointitapana voi työpaikan ohjeistusten mukaan olla puhuttelu, varoitus tai viimeisenä keinona työsuhteen päättäminen. Joka tapauksessa faktat tulee ottaa selville ja kaikki ongelmatilanteet tulee selvittää huolella. Vaikka työsuhteen päättäminen on viimeinen menettelykeino, jos tilanne sitä edellyttää, sitä ei myöskään tule pelätä. Vaikka keskustelu työntekijän kanssa olisikin helpompaa, työsuhteen päättämistä ei pidä naamioida tuotannolliseksi ja taloudelliseksi tilanteeksi, jos päättämistilanne liittyy työntekijän käytökseen. Riittävä jämäkkyyys ja rohkeus puuttua vaikeisiin tilanteisiin on hyvää esihenkilötyötä. (Skurnik-Järvinen 2013, 141–143.)

3.4 Työntekijäkokemuksen mittaaminen

Työntekijäkokemuksen mittaamisen suunnittelun tulisi lähteä siitä, että mittaamisella tavoitellaan tietoa, jonka pohjalta yritys kykenee tekemään henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä ja päätöksiä. Työntekijäkokemusta mitattaessa tulisi huomioida myös kausi- ja vuokratyövoima. Työntekijäkokemuksen mittaristo voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, kuten kuvasta 4 voi havaita: henkilöstöön, työsuhteeseen ja avainhetkiin. Suurin potentiaali on avainhetkien mittaamisessa. Työntekijäkokemuksen mittaamisen avainhetkellä tarkoitetaan kriittisiä ajanjaksoja tai tapahtumia työntekijän uran aikana, jolloin heidän kokemuksensa organisaatiosta voi muuttua merkittävästi. Nämä hetket voivat vaihdella organisaation mukaan, mutta ne voivat sisältää esimerkiksi rekrytointiprosessin, perehdytyksen, ylennyksen, työtehtävien muutoksen, koulutustilaisuuden tai vuosittaisen arviointikeskustelun. Mittaamalla työntekijäkokemusta näissä avainhetkissä organisaatiot voivat saada arvokasta tietoa siitä, miten työntekijät kokevat nämä tärkeät vaiheet ja miten parantaa niiden sujumista entistä paremmin. Tämä auttaa organisaatioita tarjoamaan positiivisen ja tukevan työympäristön, mikä voi parantaa työntekijöiden sitoutumista ja suorituskykyä. Mittaamista, joka on kehittynyt nopeasti, voidaan verrata asiakaskokemuksen kosketuspisteiden mittaamiseen. Koska yritysjohton tulee tietää yhä nopeammin – lähes reaaliaikaisesti –, miten henkilökunta voi, avainhetkien mittaamisesta on tullut erittäin tärkeää. Samalla kun on kehitetty työntekijäkokemuksen mittaamisen kosketuspisteitä, on ymmärretty, kuinka merkittävä myös työntekijäkokemus ja sen mittaaminen näissä avainhetkissä on. Nämä kokemukset liittyvät kiinteästi toisiinsa ja niiden välinen vuorovaikutus tulisi ymmärtää entistä paremmin. (Korkiakoski 2019, 131–135.)



KUVA 4. Työntekijäkokemuksen mittarit (Korkiakoski 2019, 131.)

Mittaamisen tulee olla helppoa ja nopeaa avainhetkissä, joita ovat esimerkiksi perehdytys ja koulutukset. Tämän takia mittareiden tulee olla yksioikoisia. Toimiva tapa on esimerkiksi yksinkertainen emoji-palautte, joka on vastaajan näkökulmasta helppo jakaa. Toimiva avainhetkien mittari on myös eNPS (Employee Net Promoter Score), jossa kysytään henkilökunnan suosittelemalukkuutta. Koulutuksissa ja perehdytyksissä on tärkeää mitata lisäksi tavoitteita, joita koulutukselle on asetettu, joten tarvitaan eNPS:ää laajempi kyselylomake. Uusi perspektiivi mittaamiseen on työkavereiden NPS. Ennen kehityskeskustelua mitattaisiin NPS-kyselyn avulla, suosittelevatko kollegat sinua työkaverina. Tämä voisi tuoda kollegiaaliseen palautteeseen uuden tärkeän näkökulman, sillä monelle työkavereiden palaute on merkityksellisintä palautetta. (Korkiakoski 2019, 132.)

Perinteiset henkilöstökyselyt mittaavat lähtökohtaisesti työntekijäkokemusta. Tässä perinteisellä henkilöstökyselyllä tarkoitetaan kyselyä, missä tiedustellaan työntekijän kokemusta tai mielipidettä ennalta määritellyistä teemoista. Henkilöstökyselyllä, joka lisää ymmärrystä asioista, jotka ovat työntekijöille merkityksellisiä tai vähemmän merkityksellisiä, voidaan kasvattaa organisaation työntekijäymmärrystä. Perinteisen henkilöstökyselyn pohjalta voidaan käynnistää kehitystoimenpiteitä, kun on ensin käyty keskustelu siitä, mitkä ovat työntekijöille merkityksellisiä asioita ja miksi. Jos esimerkiksi sisäisestä viestinnästä tulee aina huonoimmat arvosanat, onko se kuitenkin tärkein parannettava asia? Lopulta kyse on kuitenkin hyvin mutkattomasta asiasta: tarvitaan taustaksi työntekijäymmärrystä, jotta voidaan kehittää työntekijäkokemusta. (siqni.fi, julkaisuaikea tuntematon.)

Great Place to Work -kilpailu ja Trust Index ovat muodostuneet viime vuosina tärkeimmäksi keinoksi tutkia työntekijäkokemusta ja yrityskulttuuria suhteessa kilpailijoiden vastaaviin. Molemmat antavat mahdollisuuden suhteuttaa henkilöstöjohtamisen onnistumista verrattuna samankokoisiin muihin yrityksiin ja kilpailijoihin. Henkilöstöjohtolle GPW edustaa samaa kuin asiakkuusjohtajille EPSI Rating. Tarkemmat analyysit tuloksista ovat molemmissa maksullisia. Uusi aspekti avainlukuun löytyy Tunto- ja Glassdoor -verkkopalveluista, joissa työnantajia arvioidaan nimettömänä työntekijöiden toimesta. Palvelu ei perustu työntekijöille suunnattuun tutkimukseen, toisin kuin Trust Index, vaan on enemmän suoraviivainen. Niin Tunto kuin Glassdoor tarjoavat työnhakijoiden nähtäväksi suodat-

tamatonta, suoraa tietoa yrityksistä. Lisäksi siellä on mahdollisuus antaa dataa yrityksen palkitsemisjärjestelmästä. Nämä arviointipalvelut ovat vielä suhteellisen heikosti tunnettuja, ja niillä on huono käyttöaste Suomen työmarkkinoilla. (Korkiakoski 2019, 134.)

Korkiakosken mukaan (2019, 135–137.) työntekijäkokemuksen mittaamisella tavoitellaan uudenlaisia ideoita, joiden avulla yrityksiä on mahdollista pysyä kiinni dynaamisessa toimintaympäristössä. Työpaikkoja etsivät tai työpaikan vaihtoa suunnittelevat ammattilaiset muuttavat jatkuvasti toimintatapaan, joten kerran vuodessa tehtävät henkilöstön tyytyväisyyttä mittaavat tutkimukset eivät ole enää riittäviä. Mittaamisen tulee olla monimuotoisempaa ja siinä tulee huomioida niin henkilökunnan yhteiset hetket kuin toisaalta yksittäisten työntekijöiden arkiset hetket ja avainhetket. Avainhetkiä työntekijälle ovat esimerkiksi kiinnostuminen yrityksestä ja työpaikan haku, rekrytointiprosessi, perehdyttäminen työsuhteen alussa, uusi tehtävä tai työsuhteen muutos sekä päätös lähteä yrityksestä. Yrityksen työntekijäkokemuksen mittaussmallin tulisi käsittää ainakin nämä merkittävät avainhetket. Kun saadaan tietoa näistä tärkeistä avainhetkistä, auttaa tieto ymmärtämään, miten näissä pisteissä on suoriuduttu. Kun tietoa on saatu riittävästi, on mahdollisuus analysoida myös yksittäisten avainhetkien yhteyttä työsuhteen onnistumiseen ja keston.

4 ONE TO ONE -KESKUSTELUT

4.1 One to one -keskusteluiden merkitys

One to one -keskustelut (tunnetaan myös nimellä check-ins, 121s, 1:1s) ovat kahdelle henkilölle varattu aika keskustelulle. One to one -keskustelut ovat useiden organisaatioiden ympäri maailmaa käyttämä toimintamalli. Useimmiten työntekijän ja esihenkilön välillä käytävä one to one -keskustelu koskee työtä, urakehitystä ja kasvua. One to one -keskustelut ovat yksi tärkeimmistä keinoista, joilla johtajat voivat sitouttaa ja pitää tiiminsä. (Hypercontext 2023.)

One to one -keskusteluilla on huomattava merkitys johtamisessa. Riippumatta siitä, käydäänkö keskustelut kasvokkain vai puhelimesta, niiden avulla motivoidaan ja sitoutetaan työntekijöitä. Yleensä ongelmaksi ei koeta sitä, etteikö esihenkilö kävisi kahdenkeskisiä keskusteluja vaan ennemminkin se, etteivät ne jakaudu riittävän tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten kesken. One to one -keskustelut tuovat esille meissä tarpeen tulla nähdyksi ennen kaikkea ihmisenä työntekijän roolin lisäksi ja niiden merkitys piilee juuri siinä. Aika, jonka esihenkilö jakaa tiiminsä jäsenen kanssa, koetaan olevan luottamuksen ja arvostuksen osoitus. Sen lisäksi, että one to one -keskusteluissa edistetään työasioita, ne ovat myös oiva paikka rakentaa suhdetta omaan työtiimiin. (Kuusela 2013, 37.)

Lähtökohtana opinnäytetyölleni on ajatus, jonka mukaan työkykyä voidaan tukea avoimella ja luottamuksellisella vuorovaikutuksella esihenkilön ja työntekijän välillä. Myös O.C. Tanner Instituutin Global Report vuodelta 2020 tukee ajatustani. Tämän kyseisen raportin mukaan esihenkilön ja työntekijän säännöllisillä kahdenvälisillä keskusteluilla voidaan pienentää vakavaa työuupumisen riskiä jopa 58 %. Tämä on seurausta siitä, että työntekijöillä on kuulluksi tuleminen mahdollisuus ja esihenkilö voi huomata ja täten ratkaista pikaisesti työssä esiin tulleita kysymyksiä. (O.C. Tanner 2020, 81–85.)

Kuinka pitkä on hyvä one to one -keskustelu-aika? Vaikka yleisesti käytetyin one to one -keskustelu-aika näyttää olevat 30 minuuttia viikoittain, kahdenkeskisen tapaamisen kesto ja tiheys vaihtelevat kunkin esihenkilön ja työntekijän suhteen. Päätettäessä, kuinka usein haluaa one to one -keskusteluja pitää ja kuinka kauan niiden tulisi kestää, tulee ottaa huomioon seuraavat asiat: Mikäli kyseessä on aivan uusi työsuhde ja ensimmäinen kahdenkeskinen keskustelu, hyvä nyrkkisääntö on yli varata aikaa. On parempi, että aikaa jää yli sen sijaan, että aika loppuisi kesken. (Hypercontext 2023.)

Parhaat johtajat ymmärtävät, että one to one -keskustelut eivät ole heille lisätaakka vaan päin vastoin ne ovat kaiken perusta. Ne johtajat, jotka omaksuvat nämä tapaamiset säännölliseksi osaksi arkeaan, parantavat tiiminsä päivittäistä työtä, rakentavat luottamusta ja henkistä turvallisuutta sekä parantavat työntekijäkokemusta, motivaatiota ja sitoutumista. Tärkeintä on, että keskusteluissa tulee keskittyä työntekijän tarpeisiin, huolenaiheisiin ja toiveisiin. Esihenkilön vastuulla on varmistaa tapaamisten toteutuminen, edistää niitä aktiivisesti, kannustaa aitoon keskusteluun, esittää hyviä kysymyksiä, tarjota tukea ja auttaa jokaista tiimin jäsentä saavuttamaan sen, mitä tarvitaan optimaaliseen lyhyen aikavälin suorituskykyyn ja pitkän aikavälin kasvuun. (Rogelberg 2022.)

Positiivisten työntekijäkokemusten syntymisessä esihenkilöllä on kriittinen rooli osana eri kohtaamisista. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat esihenkilön toiminta sekä työntekijän ja esihenkilön välinen suhde. Kaiken perustana on luottamus, joka rakentaa hyvää yhteistyötä. Luottamus konkretisoituu

esihenkilön toiminnassa muun muassa vastuun jakamisena. Johtaminen on valmentamista, tavoitteiden asettamista, tukea ja haastamista tavoitteiden saavuttamisesta sekä palautteellisuutta, kun pyritään hyvään työntekijäkokemukseen. Läsnä tulee olla työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen ja hänestä välittäminen. (Aarnikoivu 2023, 70.)

Neuroleadership Institute (NLI) on tehnyt useita tutkimuksia liittyen organisaatiossa käytäviin keskusteluihin esihenkilön ja työntekijän välillä sekä niiden vaikutukseen johtamisessa. He ovat tutkineet, miten vuorovaikutuksen laatu, kuten myönteinen ilmapiiri ja empaattinen kuuntelu, vaikuttaa ryhmän tehokkuuteen ja yhteistyöhön. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että empaattinen kuuntelukyky asettua toisen henkilön asemaan ja ymmärtää hänen tunteitaan ja näkökulmaansa - on keskeinen osa positiivista vuorovaikutusta. Empaattinen kuuntelu edistää avoimuutta, ymmärrystä ja kunnioitusta ryhmän jäsenten välillä, mikä puolestaan parantaa yhteistyötä ja ryhmän tehokkuutta.

Neuroleadership Institutun tekemissä tutkimuksissa on myös selvinnyt, että johtajien viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan organisaation suorituskykyyn ja työntekijöiden sitoutumiseen. He ovat selvittäneet, että johtajien kyky viestiä selkeästi ja avoimesti organisaation tavoitteista ja odotuksista vaikuttaa suoraan työntekijöiden työsuorituksiin ja motivaatioon. Lisäksi NLI on havainnut, että johtajien kyky kuunnella aktiivisesti ja empaattisesti työntekijöitänään luo perustan avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle organisaatiossa. Tällainen vuorovaikutus lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja parantaa työilmapiiriä, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskykyyn ja tuloksiin.

Ongelmiin keskittymisen sijaan ratkaisukeskeinen esihenkilö orientoituu ratkaisuihin ja on tulevaisuussuuntautunut. Ratkaisuihin keskittyminen näkyy toiminnan tasolla kysymysten esittämisenä, ratkaisukeskeisenä puheena, ongelmien muuttamisena tavoitteiksi ja haastamisena. Esihenkilö esittää kysymyksiä ja haastaa työntekijää löytämään ratkaisuja, joiden myötä syntyy oivalluksia. Lähtökohta on siinä, mikä on tavoite ja kuinka siihen päästään. Ongelma houkuttelee sen vatvomiseen ja analysointiin, mikä puolestaan estää eteenpäin menon, kun taas tavoite orientoi ja kannustaa tekemiseen. Ratkaisukeskeisen vuorovaikutuksen painopiste on mennä sijasta tulevassa. Keskitytään tavoiteltavan tulevaisuuden rakentamiseen, koska menneeseen emme voi vaikuttaa. (Aarnikoivu 2023, 95.)

Kehityskeskusteluissa tai vastaavissa keskustelutilanteissa esihenkilön on tärkeää selvittää, mitä unelmia tai haaveita työntekijällä on työn tai työuran suhteen. Unelmoimalla ja kuuntelemalla itseämme tulemme tietoisemmiksi päämääristämme emmekä sulje mitään ovia. Herää kysymys siitä, että jos ihmiset kuuntelisivat itseään paremmin ja uskaltaisivat unelmoida, vähenisikö pahoinvointi työelämässä ja laajemminkin elämässä. Jos ei tiedetä mitä halutaan, on mahdotonta tai ainakin vaikeaa olla tyytyväinen. Kahdenkeskisillä keskusteluilla voi olla merkittävää vaikutusta myös työilmapiiriin. Keskusteluissa työntekijöillä on tilaisuus keskustella tavoitteistaan ja pyrkimyksistään ja näin voidaan lisätä työhön sitoutuneisuutta. (Aarnikoivu 2023, 97; O.C. Tanner 2020, 81–85; Juuti & Vuorela 2015, 24–32.)

Aarnikoivun mukaan (2023, 97.) kysyä voi monella tapaa. Keskeistä on, mitä kysytään ja miten kysytään. Avoimet, kommunikaatioon haastavat kysymykset tukevat vuorovaikutuksen syntymistä. Ratkaisukeskeisesti toimiva esihenkilö panostaa laajoihin kysymyksiin. Niihin ei ole mahdollisuutta

vastata yhden sanan vastauksella, vaan ne usein edellyttävät vastauksen työstämistä. Avoimista kysymyksistä puhutaan myös työstämistä edellyttävinä kysymyksinä. Ne alkavat usein sanoilla mitä, mikä, miten, missä, milloin ja kuinka. Vaikka avoimia kysymyksiä on helppo kysyä, niihin voi olla vaikeaa vastata ja niitä on vielä vaikeampi analysoida. Analysointi vaatii esihenkilöltäkin vastauksen työstämistä.

4.2 Palaute

Työelämään kohdistuneista erilaisista kyselytutkimuksista on selvinnyt, että työntekijät eivät keskimäärin saa riittävästi palautetta. Vaikka työilmapiiriä saatetaan kehua, kyselyissä on tullut ilmi, että kiitosta ja positiivista palautetta ei suomalaisilla työpaikoilla vieläkään anneta riittävästi. Syynä voi olla suomalainen työskulttuuri: monelle myönteinen palaute, saati kiitos ei istu luontevasti tapaan toimia. (Kähkönen 2023.)

Työlle ja siitä saatavalle toimeentulolle perustuu iso osa ihmisen hyvinvoinnista. Työlle annetaan merkittävä aika päivästä ja työn eteen tehdään paljon. Palkan ohella vastineeksi työntekijä kaipaa arvostusta ja tunnustusta. Kiitos ja palaute ovat merkkeinä siitä, että työntekijän työpanos on noteerattu ja on huomattu, että hänen tekemällään työllä on merkitystä. Palaute motivoi ja saa työntekijän tekemään parhaansa jatkossakin. Palaute myös lisää meissä kyvykkyyden ja itseluottamuksen tunnetta. Työntekijän motivaatio ja halu ponnistella työnsä eteen saattaa laskea, jos palaute puuttuu. Niin kutsuttu työn imu voi kadota, ja työstä tulee pahimmillaan ikävää puurtamista. Puhumattomuuden ilmapiiri saa pahimmillaan työpaikalla aikaan merkityksellisyyskriisin. Työntekijälle syntyy kokemus, että kukaan ei huomaa hänen tekemisiään tai välitä hänestä. Hänellä ei ole keinoja kehittyä työssään tai tietoa siitä, mitä häneltä oikeastaan odotetaan. (Kähkönen 2023.)

Kun kysytään työntekijöiltä, viestintä sekä avoin ja laadukas kommunikointi vaikuttavat merkittävästi työntekijäkokemukseen. Merkitykselliseksi koetaan etenkin tapa viestiä ja viestinnän laatu. Asioista puhutaan ”niiden oikeilla nimillä” avoimessa vuorovaikutussuhteessa. Myös palautekulttuuri, joka on keskeisessä roolissa työntekijäkokemuksen syntymisessä, linkittyy viestintään ja vuorovaikutukseen. Kulttuurille, jossa sekä pyydetään että annetaan niin johdonmukaista kuin kehittävää palautetta, on tilausta. Hyvä keskustelukulttuuri edesauttaa sitä, että työntekijöiden on mahdollista saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. (Aarnikoivu 2023, 66.)

Mistä kannattaa antaa palautetta? Pienistäkin asioista voi antaa kehuja ja kannustusta, mutta varsinaista palautetta on hyvä antaa yrityksen kannalta merkittävistä asioista:

- arvoista ja yhteisistä toimintatavoista, jotka liittyvät yrityskulttuuriin
- tavoitteisiin ja strategiaan liittyvistä asioista.

Strategia on yritykselle polku, jota pitkin on tavoitteena päästä nykytilanteesta sinne, minne halutaan päästä. Tätä päämäärää kutsutaan visioksi. Strategia on käytännönläheinen toimintasuunnitelma. Siinä määritellään teot, mitä yrityksessä tehdään päämäärän toteutumiseksi. Strategiapolun

varrella on välitavoitteita, etappeja. Palautteiden merkitys polulla pysymisessä on keskeistä, sillä strategia tavoitteineen on pitkälti toteutusta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 24.)

Jokainen oppii palautteiden avulla, kuinka toimia yhteisten arvojen ja pelisääntöjen mukaisesti. Yrityksen strategiaan liittyvistä asioista pitää voida antaa palautetta kulttuurin lisäksi. Tähän kategoriiaan kuuluu esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät asiat. Palautteet auttavat arvioimaan, ollaanko menossa oikeaan suuntaan ja onko vauhti sopiva. Palautteita on hyvä kerätä niin asiakailta kuin talon sisältä. Palautteen antaminen on sitä helpompaa, mitä selkeämmäksi tavoitteet ja niiden arviointiperusteet on asetettu. On helppoa huomata, milloin suunta on oikea tai milloin se kaipa korjaamista, kun kaikki tietävät, mitä tavoitellaan ja miten on suotavaa toimia. Tällöin myös vähennetään mahdollisuutta, että palautetta annetaan henkilön persoonallisista ominaisuuksista. Johtaja voi osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan ja näin lisätä tiimin keskinäistä luottamusta kiinnittämällä huomiota ihmisten ponnisteluihin ja hyviin pyrkimyksiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Yrittämisestä annettu positiivinen palaute on tärkeämpää kuin hyvästä lopputuloksesta annettu. Yrittämisen kehuminen saa ihmisen yrittämään myös silloin, kun tavoite näyttää vaikealta tai jopa mahdottomalta saavuttaa. Kehuja vahvempaa on kannustava palaute, sillä siinä kerrotaan, miksi toiminta on erityisen kannatettavaa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 28.)

Muistilista hyvään palautteen antamiseen:

- Useimmiten positiivinen palaute vie paljon nopeammin tavoitteisiin kuin negatiivinen. Lisäksi positiivisen palautteen ansiosta kasvu ja kehittyminen tapahtuu nopeammin.
- Mitä vaikutuksia voisikaan olla, jos saisi positiivista palautetta joka päivä, sillä positiivinen palaute parantaa tuloksia.
- On erittäin tärkeää muistaa kiittää. Muussa muodossa annettu palaute kuitenkin antaa monesti enemmän informaatiota siitä, mikä toiminnassa on ollut erityisesti hyvää.
- Heti kehuja perään annettu kritiikki vesittää kehut.
- Sen sijaan, että antaisit negatiivista palautetta, voit tarjota vaihtoehtoisen toimintamallin työskentelyn kehittämiseksi – yleensä se otetaan paremmin vastaan ja lisäksi työntekijä saa selkeämmän kuvan siitä, millaista toimintaa häneltä odotetaan. (Aalto & Kurttila 2021, 190.)

Kun työntekijän kanssa käydään one to one- tai palautekeskustelua, häneltä voi kysyä esimerkiksi:

- Missä olet onnistunut tai missä työryhmämme on onnistunut?
- Mitä onnistumisista voi päätellä?
- Miten saisimme tehtyä lisää tällaisia upeita suorituksia?
- Miten sinulle annettu tehtävä sujui? Miten se olisi voinut onnistua paremmin?
- Miten takaamme paremman tuloksen jatkossa? Miten pääsemme tähän tavoitteeseen?
- Millaista tapaa antaa palautetta haluat kollegoiltaan?
- Miten voit itse tästä alkaen antaa enemmän palautetta? (Aalto & Kurttila 2021, 190.)

4.3 Aktiivinen kuuntelu

Olenainen osa vuorovaikutusosaamista niin yksityiselämässä, työssä kuin opiskelussakin on kuuntelemisen taito. Kuuntelulla on merkittävä painoarvo vuorovaikutuksessa: ihmisten välistä vuorovaikutusta ei synny ilman kuuntelemista. Kuunteleminen jää kuitenkin valitettavan usein puhumisen tai viestien tuottamisen varjoon. Aktiivinen kuunteleminen auttaa toisen osapuolen viestinnän ymmärtämistä ja tulkitsemista sekä luottamuksen ja yhteistyön luomista esimerkiksi tiimityössä ja neuvottelussa. Kuulluksi, arvostetuksi ja ymmärretyksi tuleminen ovat merkittäviä kriteereitä, joilla työn tuloksellisuutta ja tekemisen laatua arvioidaan useissa asiantuntijaroleissa. Tämä kertoo kuuntelemisen merkityksellisyydestä työelämässä. (Jyväskylän yliopisto, julkaisuaika tuntematon.)

Omaa kuuntelemista voi kehittää esimerkiksi miettimällä seuraavia kysymyksiä:

- Mikä tavoite sinulla on kuuntelemiselle?
- Kuunteletko, jotta ymmärtäisit paremmin asiaa tai toista osapuolta ja oppisit? Vai siksi, että olisit oikeassa, voittaisit tai voisit lausua viimeisen sanan?
- Millaista kuuntelemista tilanne tai (työ)tehtävä vaatii?
- Mitä tunteita ja ennako-oletuksia sinulla on toista osapuolta tai tilannetta tai kohtaan?
- Mikä auttaa tai heikentää kuuntelemistasi?
- Miten keskityt kuuntelemaan koko viestin ennen kuin teet siitä johtopäätöksen?
- Mikäli tilanne herättää vahvoja tunteita tai huomiosi herpaantuu, mikä auttaa sinua palaamaan asiaankuuluvaan kuuntelemiseen?
- Miten näytät kuuntelevasi nonverbaalisesti ja verbaalisesti?
- Miten osoitat arvostusta ja huomioonottamista?
- Mikä arvioit kuuntelemisesi toimivuutta?
- Millaista palautetta olet vastaanottanut kuuntelemisestasi?
(Jyväskylän yliopisto, julkaisuaika tuntematon.)

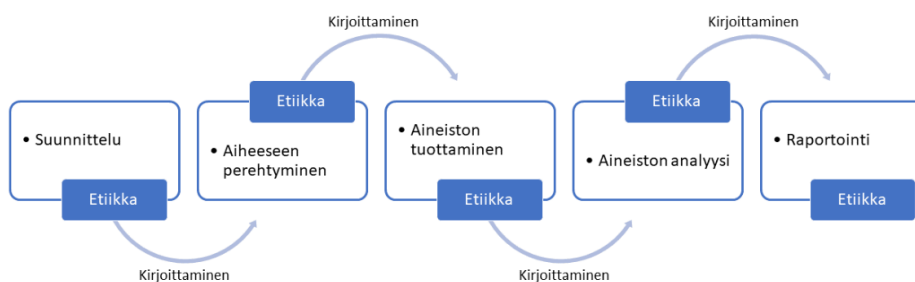
Kielteiset sinä-viestit ovat usein vuorovaikutuksen kompastuskiviä. Niille tyypillistä on keskittyä toiseen keskustelun osapuoleen negatiivisessa valossa, esimerkiksi kertomalla miten hänen ei pitäisi toimia, millainen hän on tai minkälainen hänen tulisi olla. Tällä tyyllillä ei jää tilaa toisen osapuolen kuuntelemiselle eikä osoiteta kiinnostusta toista kohtaan tai siihen millainen toinen on tai miten hän asioista ajattelee. Toisen puolesta ei voi puhua. Sen sijaan taitava keskustelija käyttää vuorotellen minäviestejä ja aktiivista kuuntelua. Toisen puolesta puhuminen ei toimi toisin kuin konkreettiset minäviestit ja empatia, jotka taas ovat hyväksi havaittuja tapoja. Minäviestit ilmaisevat, että ihminen puhuu itsestään käsin eikä tee oletuksia muista osapuolista. Tämä kannustaa toisiakin osallistumaan keskusteluun ja auttaa viestin perille menoa, etenkin jos heille jättää tilaa ja kutsuu osallistumaan keskusteluun kysyen: ”Mitä sinä tästä ajattelet?”. (mieli.fi, julkaisuaika tuntematon.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen suunnittelu

Lähtökohtaisesti tutkimuksen tulee vastata tutkimukselle määriteltyihin tutkimuskysymyksiin käyttäen tieteellisesti hyväksytyjä metodeja, prosesseja ja luotettavuuden kriteereitä. Näiden avulla tarjotaan tukea kehittämistoimintaan, joka koskee jotain asiaa tai ilmiötä, kuten organisaatiota. Toisin sanoen tutkimuksen tarkoituksena on yhdistää kehitystyö kohteeseen tarjoten siihen näkökulmia ja ajatuksia. (Toikko & Rantanen 2009, 155.)

Tieteellisessä tutkimuksessa prosessi kulkee vaiheittain. Ensin on tutkimusidea, jota seuraa tutkimusaiheeseen perehtyminen, tutkimussuunnitelman tekeminen, aineiston keruu ja analysointi sekä lopuksi tutkimuksen raportoiminen. Alla, kuvassa 5, on esitetty ideaalittyyppinen malli tutkimusprosessin kulusta. Todellisuudessa kuitenkin eri prosessiin sisältyvät vaiheet ovat keskenään vuorovaikutuksessa. On mahdollista, että prosessin uusi vaihe vaikuttaa aikaisempiin vaiheisiin niitä täsmen- tävästi ja toisinaan jopa tutkimuksen koko idea voi muuttua matkan varrella. Tehtäviä, jotka kuuluvat eri vaiheisiin tehdään usein limittäin. Kaikissa tutkimuksen vaiheissa otetaan huomioon tutkimus- eettiset kysymykset. Kirjoittaminen on koko ajan osa prosessia. (Tietoarkisto: laadullisen tutkimuk- sen prosessi, julkaisuaika tuntematon.)



KUVA 5. Malli tutkimusprosessista. (Tietoarkisto, julkaisuaika tuntematon)

Ensimmäinen tutkimusprosessi vaihe on suunnittelu ja ideointi. Mitä lähden tutkimaan, millä tavalla ja miksi? Käytännössä lähes mitä tahansa voi tutkia. Tärkeää on ottaa tutkimuksen kohteeksi itseä kiinnostava aihe, jonka valinta voidaan perustella tutkimisen arvoiseksi eli relevantiksi tieteellisesti arvioituna. (Günther & Hasanen, julkaisuaika tuntematon). Tutkimuksessani päädyin tutkimaan laadullisen tutkimuksen keinoin työntekijöiden kokemuksia one to one -keskusteluista, sillä aihe oli organisaatiossa kohtuullisen uusi eikä kokemuksia ollut aikaisemmin kartoitettu. Työkyky sekä työntekijäkokemus ovat niin ikään itseäni kiinnostavia aiheita, jotka näen myös äärimmäisen merkittäviksi organisaation kannalta. Keksinkin aiheen itse, mutta ideoin sitä yhdessä ohjaajien sekä työnantajan edustajan kanssa. Halusin yhdistää tutkimukseeni myös toiminnallisen tutkimuksen piirteitä. Jyväskylän yliopiston mukaan (2015) toimintatutkimukseksi nimitetään tutkimusta, jonka tavoitteena on

ymmärtää ja parantaa tutkimuskohteen toimintaa samalla kun tuotetaan uutta tietoa tutkimusaiheesta. Työn toiminnallisena osuutena päätin järjestää työpajan esihenkilöille. Työpajan toteuttamista on tarkemmin kuvattu luvussa 7.

Seuraavaksi määrittelin tutkimusongelman. Tutkimusongelma, jota voi pitää hyvänä, on yksiselitteinen ja selkeä. Siinä tiivistetään kysymykseksi se, mitä ilmiöstä tahdotaan ja tietää ja tutkia. Usein tutkimuksessa, joka on tehty laadullisella tutkimusotteella, on päämääränä jonkin ilmiön ymmärtäminen ja kuvaaminen, joten tutkimusongelmat ovat useimmiten, miten ja mitä -kysymyksiä. Työni tarkoitus on selvittää miten one to one -keskusteluja käymään päässeet työntekijät ovat ne kokeneet.

5.2 Laadullinen tutkimusote

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusta pidetään usein ”pehmeänä” tutkimuksena, sillä tutkimuksen keskiössä on merkityksen etsiminen eri näkökulmista. Mikäli halutaan syventyä tiettyyn ilmiöön, tarvitaan vahva teoreettinen pohja. Kun määritellään laadullista tutkimusta tai tutkimusta ylipäätään millä tahansa metodilla, yksiselitteisesti ei voida todeta, että tietyllä menetelmällä tulos olisi itsestään huonompi tai parempi. Tärkeää on tarkastella kysymyksiä ja ilmiöitä mahdollisimman syväluotaavasti ja monipuolisesti. (Tietoarkisto: laadullisen tutkimuksen prosessi, julkaisuaika tuntematon.)

Tutkimuksessa, joka on tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä, tarkastellaan ihmisten ja sosiaalisen maailman merkityksiä. Nämä merkitykset näyttäytyvät muodostuvina suhteina ja merkityskokonaisuuksina. Nämä merkityskokonaisuudet taas voivat ilmetä esimerkiksi ihmisten ajatuksina, toimintana, päämäärien asettamisina ja yhteiskunnan rakenteina tai hallintavaltana. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada ihmiset kuvaamaan omaa koettua todellisuuttaan. Kuvauksien oletetaan sisältävän ihmisille tärkeitä ja merkityksellisiä asioita. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu aina kysymys: ”mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan?”. Tutkimuksen tekijältä tämä edellyttää täsmentämistä kysymykseen: tutkitaanko käsityksiin vai kokemuksiin liittyviä merkityksiä. (Vilkkä 2021.)

Laadullista tutkimusta tehdessä erilaisia analyysi- ja lähestymistapoja on paljon, ja siksi on mahdollista antaa tutkimukselle yhtä ainoaa määritelmää. Juhila on kuitenkin listannut joitakin ominaispiirteitä, jotka ovat tavallisesti läsnä laadullisessa tutkimuksessa. Ominaispiirteiden listaus ei ole velvoittavana eikä pidä ajatella, että tutkimuksessa on aina oltava nämä piirteet. Sen sijaan voi kysyä, miten nämä piirteet ilmenevät lukemissani tutkimuksissa tai mitä ne tarkoittavat omassa tutkimuksessani.

Ominaispiirteet ovat:

- Epäluulo itsestään selvänä pidettyä kohtaan
- Laadullisen aineiston suosiminen
- Toimintaan keskittyminen
- Analyysivetoisuus
- Peilaaminen tutkijan paikkaan
- Lähelle menevään tarkasteluun sitoutuminen
- Luonnollisten ja strukturoimattomien lähteiden suosiminen
- Tutkimuksen osapuolten omien tulkintojen ja merkitysten painottaminen

- Subjektisuuden arvostus
- Monimutkaisuuden sietäminen
- Miten- ja mitä-kysymysten painottaminen (Tietoarkisto: laadullisen tutkimuksen prosessi, julkaisuaika tuntematon.) Omassa tutkimuksessani päädyin laadulliseen tutkimusotteeseen sillä halusin mennä lähelle tutkittavia. Tarkoitukseni oli selvittää ja painottaa tutkittavien subjektiivisia kokemuksia.

5.3 Teemahaastattelu

Kun halutaan tietoa toiminnasta, kokemuksista ja käsityksistä, yleinen tapa tuottaa tutkimusaineistoja on haastattelu. Tutkimusta varten tehty haastattelu on aina eri asia kuin esimerkiksi lehtihaastattelu tai työpaikkaa haastattelu, vaikka erilaisia tutkimushaastattelun tapoja onkin runsaasti. Tutkimushaastattelussa pyritään tuottamaan aineistoa ja tietoa tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Tästä seuraa erityinen suhde haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tutkimuskysymyksiä ei milloinkaan kysytä semmoisinaan haastateltavilta, vaan tutkimuskysymyksiin vastaaminen on aina tutkimuksen tekijän tehtävä. Haastatteluja tehdään, jotta tutkimuksen tekijä pystyisi vastaamaan tutkimusongelmaan. (Tietoarkisto: laadullisen tutkimuksen prosessi, julkaisuaika tuntematon.)

Tutkimushaastattelu sen eri muodoissaan on yksi käytetyimmistä menetelmistä käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä. Haastattelu sopii monenlaisiin tarkoituksiin, sillä se on hyvin joustava menetelmä. Haastatteleamalla on mahdollista saada hyvin perusteellista tietoa ja sitä on mahdollista käyttää lähes joka paikassa. On luonnollista käydä keskustelua ihmisten kanssa silloin, kun halutaan selvittää heidän ajatuksiaan tai esimerkiksi ymmärtää miten he arvottavat tapahtumia. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Lähtökohtana tutkimukseen on tutkimusongelma tai tutkijaa mietityttävät kysymykset. Kun tutkija perehtyy aiheeseen ja sitä käsittelevään teoriaan, tutkimusongelma muuttuu joukoksi tutkimuskysymyksiä. Osoituksena tutkijan perehtymisestä tutkimusaiheeseen on huolella tehty kirjallisuuskatsaus, joka synnyttää tutkimukselle teoreettisen perustan. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi, jolla on ennalta määrätty tarkoitus. Haastattelu tähtää siis aina informaation keräämiseen. Haastattelu tapahtuu aina haastattelijan johdolla ja lähinnä hänen ehdoillaankin. Kun tutkija käyttää tutkimusmenetelmänään haastattelua, on hänen kyettävä välittämään kuvaa haastateltavan ajatuksista, kokemuksista, käsityksistä ja tunteista. Haastateltavan on tärkeää pystyä luottamaan siihen, että haastattelun tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Teemahaastattelu on sopiva menetelmä monien ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelun perusajatus on, että kaikki haastateltavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn tapahtumasarjan tai asian. Tutkijan tehtäväksi jää selvittää tutkimuskohteeseen olennaisesti liittyvät tekijät tutustumalla perusteellisesti aiheesta tehtyyn aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Näin tutkija syventää ymmärrystään ilmiöstä kokonaisuutena. Teemahaastattelu etenee ennalta päätettyjen teemojen ja niihin liittyvien täsmentävien seikkojen varassa. Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu on kuitenkin lähtökohtaisesti hyvin joustava ja vapaamuotoinen. (Puusa & Juuti 2020, 6. luku.)

Tutkimuksessani käytän puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, teemahaastattelua, jossa kysymykset on määrätty ennalta, mutta jossa on mahdollisuus vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoa. Ominaista puolistrukturoidulle haastattelulle on, että jokin haastatteluun liittyvä näkökulma on ennalta päätetty, mutta kaikkea ei ole lyöty lukkoon. Teemahaastattelussa on ennalta tiedossa, että jokainen haastateltava on kokenut tiedetyn tilanteen. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu kohdennetaan tiettyihin keskusteluteemoihin.

Alustavasti olen selvittänyt tutkimuksen tueksi tutkittavan ilmiön tärkeitä rakenteita, prosesseja, osia ja kokonaisuutta. Teoriaan pohjautuen olen kehittänyt haastattelurungon. Haastattelu suunnataan ennalta analysoimani teorian pohjalta tilanteisiin, joista selvitän tutkittavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä ja sen, että merkitykset ovat vuorovaikutuksen lopputulemia. Tämä on tärkeä vaikuttava seikka, miksi päädyin teemahaastatteluun.

Tutkimuksessa, joka on kvalitatiivisesti suuntautunut, puhutaan yleisesti harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan, sillä tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään jotakin ilmiötä syvällisemmin sen sijaan, että tehtäisiin tilastollisia yleistyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa pieni määrä tapauksia valitaan mukaan harkinnanvaraisesti. Tutkimukseen pyritään valitsemaan mukaan henkilöitä, joilla on tutkittavasta aiheesta paras mahdollinen tietämys. (Puusa & Juuti 2020, 4. luku.)

Haastattelukysymykset (liite 1) laadittiin yhteistyössä opinnäytetyön ohjaajien sekä organisaation edustajan kanssa. One to one -keskustelujen toteutumiseen ja niiden liittymiseen työkyvyn sekä työntekijäkokemukseen ei ollut valmiita kysymyksiä. Tämän vuoksi nämä kysymykset piti suunnitella ja laatia itse teemojen mukaan.

Haastattelulomakkeen suunnittelussa tulee olla erityiseen huolellinen, sillä vaiheella on merkittävä vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Jotta jokainen ymmärtää käsitteet ja kysymykset samalla tavalla, kysymykset on laadittava yksiselitteisiksi. Silloin kun kysytään abstrakteja ja ei yksiselitteisiä asioita, kuten tässä haastattelussa työkyvyn ja työntekijäkokemuksen aihealueista, tämä ei ole yksinkertaista. (Vilka 2007, 36–44.) Tämän vuoksi haluttiin käyttää työkykyä ja työntekijäkokemusta selvitettäessä teemoja kuvaavia malleja. Tutkimuskirjallisuudesta ei löytynyt one to one -keskusteluihin keskittyviä valmiita kysymyksiä, joten haastattelulomakkeen suunnittelu osoittautui erityisen tärkeäksi.

Toteutin teemahaastattelut kuudelle (6) PeeÄssän matkailu- ja ravitsemiskaupan työntekijöille joulukuun 2023 ja tammikuun 2024 aikana. Kaikki haastateltavat työskentelivät eri osastoilla ja eri henkilön alaisuudessa, jotta näkökulma oli mahdollisimman laaja läpi koko toimialan. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, etteivät haastateltavat olleet tutkijan läheisiä työtovereita. Haastateltavat sain mukaan etsimällä vapaaehtoisia PeeÄssän yhteisestä matkailu- ja ravitsemiskaupan ja liikennekaupan WorkPlace -ryhmästä. Ehtona oli, että työntekijät työskentelivät toimialallamme ja olivat viimeksi kuluneen vuoden aikana päässeet käymään one to one -keskusteluita. Muuten haastateltavien ei tarvinnut erikoisemmin valmistautua haastatteluun. Kaikki haastattelut pidin Original Sokos Hotel Puijonsarven kokoustiloissa, jotka loivat mahdollisuuden rauhalliselle ja luottamukselliselle

keskusteluilmapiirille. Kerroin haastateltaville, että kaikki haastattelujen tulokset käsitellään anonyymisti ja luottamuksella. Nauhoitin keskustelut ja tein joitakin muistiinpanoja, mutta ennen kaikkea keskityin kuuntelemaan haastateltavia ja kysymään tarkentavia kysymyksiä. Myöhemmin litteroin haastattelut, etsin vastauksista sekä eroavaisuuksia että samankaltaisuuksia ja pyrin tiivistämään ydinsanoman.

Tutkimusaineisto muodostui kuudesta haastattelusta, jotka toteutettiin kahden kuukauden aikana joulukuussa 2023 ja tammikuussa 2024. Haastateltavilta varmistettiin, että heillä oli ymmärrys sitä, että haastattelujen aineistoa käytetään anonyymisti opinnäytetyössä. Heille kerrottiin, että niin tallenteet kuin litteroinnit tuhoetaan, kun niille ei ole enää käyttöä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kerroin myös, että tallenteita ja litterointeja käsittelee ainoastaan tutkija. Taulukossa 1. on kuvattu haastattelujen ajankohta ja kesto.

HAASTATTELU	PÄIVÄMÄÄRÄ	KESTO
HAASTATTELU 1	13.12.2023	33:24 min
HAASTATTELU 2	13.12.2023	42:24 min
HAASTATTELU 3	16.12.2023	34:28 min
HAASTATTELU 4	02.01.2024	28:41 min
HAASTATTELU 5	08.01.2024	30:14 min
HAASTATTELU 6	10.01.2024	36:10 min

TAULUKKO 1. Haastattelujen toteuma.

Kaikkien haastattelemini työntekijöiden esihenkilö oli säilynyt samana viimeksi kuluneen vuoden aikana. Haastattelujen aikana kävi ilmi, että haastateltavilla oli hyvin erilaisia kokemuksia one to one -keskusteluista. Vastajat olivat käyneet viimeksi kuluneen vuoden aikana yhdestä kymmeneen one to one -keskustelua. Ajallisesti nämä keskustelut olivat kestäneet 15 minuutista kahteen tuntiin. Pääsääntöisesti keskusteluihin varattu aika oli koettu riittäväksi. Jos oli ollut joku asia mitä ei ollut saatu siinä hetkessä ratkaistua, oli uusi keskustelu aika saatu sovittua joustavasti lähipäiville. Keskustelu ympäristö oli pääsääntöisesti ollut rauhoitettu kahdenkeskinen tila, mikä oli koettu hyväksi, toimivaksi ja luottamusta herättäväksi.

5.4 Aineiston analyysi

Tutkijan tulee tehdä tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheista, jotta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida. Tällä tavalla voidaan varmistaa parhaiten tutkittavan aineiston tasokkuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabelius käsittelee analyysia, jonka tutkija on tehnyt aineistoista. (Hirsijärvi & Hurme 2017, 184–190.) Tässä tutkimuksessa on huomioitu kaikki aineisto ja tiedot on litteroitu asiaan kuuluvalla tavalla. Tallenteisiin ja dokumentteihin oli helppo palata tarvittaessa uudelleen.

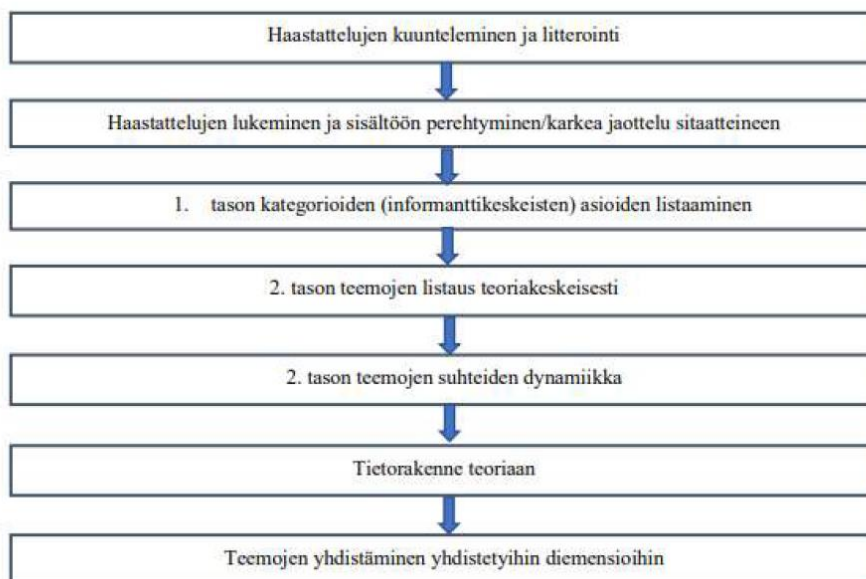
Laadullisessa sisällönanalyysissa syvennyttään siihen, mistä aiheista, teemoista ja asioista aineistossa puhutaan: mitä tutkittavat kertovat, mitä valokuva esittää, mitä tekstissä käsitellään, ja niin edespäin. Yleensä aineiston sanallista tai muuta ilmaisun muotoa ei oteta järjestelmällisen analyysin objektiksi. Sisällönanalyysia on mahdollista hyödyntää niin haastattelujen, tekstien, nauhoitetun puheen kuin yhtä lailla ääntä, tekstiä ja kuvaa sisällään pitävien materiaalien analysoimiseen. (Tietoarquivo: laadullisen tutkimuksen prosessi, julkaisuaika tuntematon.)

Teemoittelua voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona ja se on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. Kun aletaan teemoitella aineistoa etsitään tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat eli aiheet. Teemoittelua on mahdollista käyttää alkuvaiheessa myös aineiston jäsentämistapana. Tutkimustehtävän kannalta merkittäviä asiakokonaisuuksia ja useasti esiintyviä tyypillisiä piirteitä nostetaan esiin aineistosta teemoittelua tehdessä. (Eskola & Suoranta 2008, 173–180; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Analyysin tuloksena syntyvä aineiston teemoittelu ei ole sama asia kuin haastattelun teemat, vaikka usein teema-analyysiä tehdään haastatteluaineistosta. Monesti sekaannus johtuu todennäköisesti siitä, että teemahaastattelu on yksi laadullisen haastattelun perustyyppi. Tärkeintä on, että teemat ovat analyysin tulos – ei niin, että tutkijalla on ennakolta mietittynä teemat. Teemat toistuvat aineistossa. Ne eivät myöskään eriydy niin, että yhdestä haastattelusta esimerkiksi nousee yksi teema, ja toisesta haastattelusta taas eriävä teema. (Hirsjärvi & Hurme 2015; Tietoarquivo: laadullisen tutkimuksen prosessi, julkaisuaika tuntematon.)

Kun lähdin pohtimaan oman opinnäytetyöni tärkeimpiä aihealueita tutkimuksen ja one to one -keskusteluista muodostuneiden kokemusten perusteella, nousi ensimmäisinä ajatuksina esiin työn pääteemat: työkyky ja työntekijäkokemus. Haastatteluja läpikäydessäni ja litteroidessani muita tärkeitä esiin nousseita teemoja olivat: keskusteluihin valmistautuminen, palautteen antaminen, aktiivinen kuuntelu ja kehitysehdotukset. Jaottelussa käytin erilaisia värejä, joilla merkitsin, mitkä ilmaukset liittyivät mihinkin luokkaan. Kun jako eri väreihin oli valmis, jäsensin aineiston samankaltaisuuksien perusteella eri ryhmiin, sen mukaan mihin teemaan vastaus yhdistyi. Ryhmät nimettiin niiden merkitystä kuvaavilla nimillä. Tällaista tiivistämisen vaihetta nimitetään abstrahoisiksi. (Eskola & Suoranta 1998, 165–168.)

Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä tein mukaillen kuvaa 6, kvantifioiden, eli niin, että laskin montako haastateltavista kuvasi olevansa yksimielisiä jostakin samasta aiheesta. Ilmentymän useuden laskin niin, että tein erilliseen taulukkoon värikoodeilla merkinnät haastateltavien samanmielisyydestä tiettyyn alaluokkaan. Useuden laskeminen auttoi osoittamaan, millaista tietoa aineistoissa esiintyi, jolloin enemmän merkitystä saa asiat, jotka olivat monen haastateltavan mielestä merkityksellisiä. Hyödynsin tietoa kuvaamalla tulokset järjestyksessä, jossa ensimmäisenä olivat seikat, jotka haastateltavat kokivat merkityksellisimmiksi eri teemoissa. Haastattelusitaatteja olen käyttänyt lisäämään haastattelutulosten selkeyttä. Sitaatit on sijoitettu kunkin teeman jälkeen, siten olen pyrkinyt lisäämään tutkimustulosten luettavuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksesta käy ilmi tämänhetkinen one to one -keskusteluiden tila PeeÄssän MaRa -toimialalla ja saadaan konkreettisia kehitysehdotuksia. Näiden toimenpiteiden pohjalta työstin aineistoa ja esihenkilöille järjestettävää työpajaa, jota kuvaan myöhemmin tässä tekstissä tarkemmin.



KUVA 6. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Tämä auttaa valottamaan jonkin yksikölliseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Analyysissä ei kuitenkaan tarvitse hyödyntää kaikkea aineiston materiaalia. Olennaista on, että vihjeiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet, sillä rajoituksena on usein jo yksistään tekijöiden rajallinen määrä. Analyysi on apukeino, jolla luodaan aineistoon selkeyttä ja tiivistetään aineistoa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Informaatioarvoa kasvattamalla luodaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet:

- Havaintojen pelkistäminen (pilkkominen & käsitteellistäminen): Aineistoa pyritään pelkistämään ilmiötä kuvaaviksi näytteiksi ja esimerkeiksi tai yhtenäisiä piirteitä sisältäviksi havainnoiksi, joihin pätevät samat säännöt.
- Arvoituksen ratkaiseminen (uudelleen kasaaminen): Tuloksia tulkitaan, havaintoja selitetään ja etsitään merkitystulkintoja sekä kausaalisuhteita. Lisäksi suhteutetaan havaintoja teoreettiseen viitekehykseen ja aiemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin. (Alasuutari, 2011.)

5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen toteuttaminen vaatii hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamista. Tutkimuseettisessä neuvottelukunnassa ohjataan näistä. Rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto ovat keskeisiä ohjeita. Tutkimus on toteutettava huolellisesti ja tutkimussuunnitelman mukaisesti. Tulokset tulee raportoida ja tallentaa oppilaitoksen antamien ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyössä käsiteltävien aineistojen käsittelystä, säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista on sovittava ja kaikki on suoritettava arvostaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Myös asianmukaisuus ja kunnioitus muita tutkijoita kohtaan viittauksia tehdessä on tärkeää. Tavoitteista sekä oikeuksista ja velvollisuuksista sovitaan tutkimussuunnitelmaa tehdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. (Tutkimuseettinen

neuvottelukunta 2023, 11–14.) Tätä tutkimusta tehtäessä on noudatettu näitä ohjeita ja toimittu Savonian raportointiohjeen mukaisesti.

Ei ole olemassa yksiselitteisiä kriteerejä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille, mutta tutkimuksessa johdonmukaisuus toisin sanoen koherenssi painottuu, mikäli seuraavat kohdat täyttyvät ja ovat yhteydessä toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

1. Tutkimuksen tarkoitus ja kohde tulevat olla selvät. Tutkimukseni kohteena ovat Osuuskauppa Peeässä matkailu- ja ravitsemisalalla käytävät one to one -keskustelut ja tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia käydyistä keskusteluista sekä sitä onko keskusteluiden avulla mahdollisuutta vaikuttaa henkilöstön työkykyyn ja työntekijäkokemukseen. Tutkimuksen pääteemoja havainnollistettiin haastateltaville haastattelun aikana kuvien avulla.

2. Tutkijan sitoumus tutkimukseen. Luotettavuutta arvioidaan tutkijan sitoumuksien kautta. Tämän tutkimuksen tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa esihenkilöroolissa ja on myös oman roolinsa kautta erittäin motivoitunut selvittämään työntekijöiden kokemuksia sekä kehittämään one to one -keskusteluja niin, että ne tukevat työntekijöiden työkykyä. Näkemykseni on, että motivoitunut, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilökunta on yritykselle kilpailuetu. Tutkijana pyrin pysyttelemään työroolistani huolimatta tutkimusta tehdessäni mahdollisimman objektiivisena.

3. Raportointi ja aineistoin keruumenetelmät ovat kuvattuna kappaleessa 5.3, tutkimuksen luotettavuuden kasvattamiseksi.

4. Tutkimukseen haastateltavat. Kun tarkastellaan objektiivisuuden ongelmaa laadullisessa tutkimuksessa, on tarkoituksen mukaista erottaa toisistaan huomioiden puolueettomuus ja luotettavuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa puolueettomuus säilytettiin tutkimuksen eri vaiheissa mm. siten, että haastateltavat valittiin eri tiimeistä, kuin missä työskentelen itse. Haastateltavia valittaessa otin huomioon haastateltavan esihenkilön, jotta sain tuloksiin useita näkökulmia eri toimipaikoista.

5. Tutkija-tiedonantajasuhde. Kaikki haastateltavat ovat tutkijalle ennalta tuttuja, mutteivat lähimpiä työtovereita. Haastateltavat pystyivät luottamaan siihen, että heidän anonymiteettinsa säilyy, kun tutkija sitä korosti hakiessaan sopivia henkilöitä haastatteluun ja vielä toistamiseen haastattelun alkaessa. Lisäksi tutkija painotti sitä, kuinka tärkeää on saada rehellisiä vastauksia, jotta organisaatiota voidaan kehittää. Haastateltavat eivät pääse lukemaan tuloksia ennen kuin ne julkaistaan eikä tutkija keskustellut tutkimuksesta haastateltavien kanssa haastattelujen ollessa ohi.

6. Tutkimuksen kestosta on kerrottu yksityiskohtaisemmin kappaleessa 5.3.

7. Aineiston analysointia on käsitelty kappaleessa 5.4., missä käydään tarkasti läpi, kuinka aineistoa jäsenneltiin sekä kuinka johtopäätöksiin ja tuloksiin päästiin. Raportointi antaa selkeän kuvan tutkimusprosessista, joka lisää tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

Eettiset kysymykset liittyvät kaikkiin tutkimuksen työvaiheisiin laadullisessa tutkimuksessa aina aiheenvalinnasta tutkimustulosten julkaisemiseen ja viimein aineistojen taltiointiin saakka. Lopulta ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa eettisyys on erittäin konkreettista. Eettisyys koskee käytän-

nössä tilanteita, joissa tavataan tutkittavat ja viime kädessä tilanteita, joissa kirjoitetaan tutkimustuloksia, jotka koskevat heitä. Tärkeää on siis se, kuinka tutkijat toimivat itse yksilöinä, miten he miettivät eettisiä kysymyksiä, jotka tulevat vastaan ja tekevät ratkaisuja jokaisessa reaalissa tilanteessa, joka liittyy tutkimukseen. (Guillemin & Gillam 2004; Vakimo 2010.)

Tutkimusta tehdessä on kunnioitettava tutkittavien itsemääräämisoikeutta, yksityisyyttä, ihmisarvoa ja yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti muita oikeuksia. Todella merkittävä, yleinen eettinen periaate on välttää merkittäviä riskejä, vahinkoja ja harmeja, joita voi aiheutua tutkimuskohteille. Tutkittavien ihmisarvoinen ja tasa-arvoinen kohtelu on lähtökohta kaikkeen tekemiseen. Arvokkaana tulee pitää kaikkea tutkittavilta saatavaa tietoa. Mikäli tutkija on eri mieltä tutkittavien kanssa, tämä ei saa näkyä tutkimuksen tulkinnoissa vääristävästi. Vaikka tutkija henkilökohtaisesti ei hyväksyisi kaikkia tutkittavien kuvailemia tulkintoja ja arvoja, hän voi silti kuvailla ja ymmärtää tutkittavien elämää ja ajatuksia. Tutkija ei voi hyödyntää tuloksiaan tai asemaansa niin, että muiden ihmisten elämä vaikeutuu. (Tietoarkisto: tutkimusetiikka, julkaisu aika tuntematon.) Olen toiminut näiden ohjeiden mukaan ja käsitellyt haastateltavia sekä heidän vastauksiaan kunnioittavasti, luottamuksella ja säilyttäen heidän anonymiteettinsä. Kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti, vastauksia säilytettiin turvallisesti ja vastaukset tuhottiin tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimuksen tulee vastata tutkimuskysymykseen. Validius, jolla opinnäytetyötä arvioidaan, mittaa sitä, onnistuttiinko tutkimuksessa mittaamaan ja selvittämään sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Mikäli käytetty menetelmä tai mittari ei vastaa tutkittavaan asiaan, tutkimus ei ole validi. Validiteettia tarkastellessa arvioidaan, ovatko teoreettiset käsitteet onnistuttu muuttamaan puhekielelle. Mikäli teoreettiset käsitteet sopivat tutkittavaan aiheeseen eikä tutkija ole tehnyt systemaattisia virheitä, tutkimusta voidaan myös pitää validina. Merkittävänä voidaan pitää myös, miten teorian käsitteet, joita tutkimuksessa on käytetty ja ajatuskokonaisuus on onnistettu saamaan tutkimukseen sopiviksi. (Vilka 2007, 150.) Tutkimuksessani kysytyt kysymykset on mietitty tarkoin niin, että ne vastaavat tutkimuksen tavoitteeseen. Pyrin varmistamaan tutkimuksen validiteetin suunnittelemalla työn huolellisesti ja perehtymällä mahdollisimman laajasti aiheeseen liittyvään teoriaan.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Kun arvioidaan reliabiliteettia, tulee huomioida myös mahdollisen epäluotettavan vastaamisen todennäköisyys. Tätä pyritään karsimaan tutkimuksen anonymiteetillä (Taanila 2019.) Toteutin haastattelujen vastausten käsittelyn anonymisti, mutta vastaajan halua kuvailla omaa tekemistään mahdollisimman hyvässä valossa ei kyetä täysin sulkemaan pois. Jotta tutkimuksen kysymykset ymmärrettiin oikein, minulla oli haastattelussa mukana sekä työkykyä että työntekijäkokemusta kuvaavat mallit. Haastattelussa käytetyt kysymykset muotoiltiin arkikielelle mahdollisimman helposti ymmärrettävään muotoon. Esitin haastateltaville tarvittaessa selventäviä kysymyksiä, jotta itse ymmärsin mahdollisimman selvästi, mitä he tarkoittivat.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavassa käsittelen haastattelun tuloksia teemoittain ja nostan jokaisesta teemasta joitakin merkityksellisiksi osoittautuneita vastauksia, jotka ovat tekstissä kursivoituina.

Haastatteluihin valmistautuminen

Työntekijät eivät pääsääntöisesti olleet valmistautuneet erityisemmin keskusteluihin, mutta heillä tuntui olevan käsitys siitä, minkä tyyppisistä asioista keskusteluissa puhuttaisiin tai mistä he itse haluaisivat keskustella. Moni oli pohtinut etukäteen, mitä mielen päällä oli ennen tulevaa keskustelua. Yksi haastateltavista kertoi sekoittavansa työkykyneuvottelut, joita oli käynyt paljon viime aikoina, one to one -keskusteluihin ja kertoi, että näitä on vaikeaa erottaa toisistaan. Toista taas kiinnosti tietää hyvin tarkkaan, missä mennään tulostavoitteiden näkökulmasta. Osalla oli muistiinpanot valmiina esimerkiksi ranskalaisten viivojen muodossa keskustelua varten.

- *”Silleen, että oon saattanut vetää ranskalaisia viivoja. Muistilistaa, että mitä käydä siinä läpi.”*
- *”Mietin omasta työstä sellaisia asioita, mitkä on mulla mielen päällä ja mitkä askarruttaa, että mulla ois aina valmiina ne, mistä mä haluan itse puhua siellä.”*

Esihenkilöiden koettiin valmistautuneen hyvin käytävään keskusteluun. Keskusteluun oli paneuduttu ja muut asiat oli suljettu keskustelun ajaksi pois. Kaikki haastateltavat kertoivat, että esihenkilöllä oli ennakkoon tiedossa aiheet, joista keskusteltiin ja osa kävi niitä läpi aika perusteellisestikin. Keskusteluissa oli tuotu esille kehitysideoita ja hyviä kysymyksiä.

- *”Hän on laittanut puhelimen pois, työntekijää kunnioittaen. Hän rauhoittaa elonsa one to onin ajaksi.”*
- *”No minun esihenkilö on kyllä hyvin valmistautunut. Hänellä on niinku selkeesti mietittynä se, että mitä hän haluaa käydä läpi ja käydään sitten niitä asioita läpi aika perusteellisestikin.”*

Osalla työntekijöistä oli ollut keskustelun teemat ennakkoon tiedossa, osalla taas ei, joten tässä oli selkeästi vaihtelua.

One to one -keskustelujen aiheet

Keskustelun teemat olivat vaihtelevia. Osalla ne olivat liittyneet selkeästi työhön, osalla mukana oli ollut monipuolisesti myös työkyvyn teemoja. Joku kertoi, että keskustelut liittyivät selkeästi työsuoritusten arviointiin ja palautetta oli annettu nimenomaan siltä pohjalta. Toisella oli keskitytty selkeästi tulevaan ja siihen liittyviin toiveisiin. Paljon oli käyty läpi myös kehitysideoita sekä työhön että työympäristöön liittyen. Myös työyhteisön ilmapiiriä oli useamman haastateltavan mukaan keskusteluissa käsitelty.

- *”Keskusteluissa on puhuttu omasta työtilanteesta, jaksamisesta, hyvinvoinnista, esihenkilötyöstä, kuormittavuudesta.”*
- *”Aiheena on ollut mm. meidän tunnusluvut, minkälainen ilmapiiri meillä on työryhmässä. Oma jaksaminen vuoropääällikkönä.”*
- *”Keskustelun aiheet ovat liittyneet tulevaisuuden toiveisiin ja työtehtäviin.”*

Keskustelujen aiheet olivat pääsääntöisesti toistuneet ja pysyivät samoissa teemoissa. Tämä oli koettu välillä niin, että samat aiheet toistuvat turhan usein, ja ettei samoista aiheista löytynyt enää uutta puhuttavaa. Toisaalta todettiin, että tärkeitä työkykyyn liittyviä asioita on myös hyvä säännöllisesti tarkistaa. Yksi haastateltava totesi olevansa hyvin numeerinen ihminen ja nimenomaan halusi, että jokaisessa keskustelussa käydään tunnuslukuja läpi.

- *”Kyllä, teemat ovat olleet minun elooni ja oloon liittyviä.”*
- *”Muutaman kerran on tuntunut siltä, että kun aiheet ovat olleet samanlaisia, niin ei ole ollut aiheesta mitään sanottavaa. Hyvä on kuitenkin tarkistaa, että mikä tilanne.”*

Palautteen antaminen

Pääsääntöisesti keskustelut eivät olleet vaikuttaneet palautteen määrään merkittävästi, toki poikkeuksiakin oli. Yksi haastateltava koki, ettei hänelle uskalleta antaa rakentavaa palautetta ja koki, että palautetta voisi antaa enemmänkin. Hän kertoi itse antaneensa palautetta aiheesta. Toinen kertoi saavansa sekä positiivista että rakentavaa palautetta riittävästi. Yksi nosti esille sen, ettei pelkkä kiitos riitä, vaan tarvitsisi enemmän konkretiaa siitä, missä on onnistuttu. Tässä siis merkitykselliseksi nousee esihenkilön palautteenantotaidot.

- *”En koe, että olisi vaikuttanut. En ole saanut palautetta one to oneissa.”*
- *”Mää kyllä koen edelleen, että välttämättä mulle ei uskalleta antaa sellaista rakentavaa palautetta. Kyllä mä luulen, että vois antaa enemmänkin.”*
- *”Saan suoraa palautetta niin positiivista kuin korjaavaakin. Saan palautetta myös siitä mihin tulisi seuraavaksi tarttua. Kyllä joka keskustelussa käydään palaute läpi.”*

Osa koki, että palaute on ollut laadukkaampaa ja osa koki, ettei one to one -keskusteluilla ole ollut vaikutusta palautteen laatuun. Joku myös kertoi, että palautteen antaminen on vaikeutunut, kun on tultu tutummiksi.

- *”Ehkä keskusteluihin voisikin lisätä, että nämä olisivat sellainen palautteenantohetki, koska koen ainakin itse, että aika vähän palautetta ylipäättään saan työstä itse.”*

Haastatteluista kävi ilmi, että pääsääntöisesti palautetta omalle esihenkilölle pystytään antamaan hyvin ja yksi työntekijä kertoi, että oli saanut myös itse palautetta siitä, että antaa hyvin palautetta. Tässäkin oli kuitenkin vaihtelua riippuen työntekijästä ja esihenkilöstä. Yksi kertoi, että palautteen antaminen omalle esihenkilölle pelotti, koska oli kokenut vastaanoton olevan ”täystyrmäys”. Osa myös myönsi, että tässä on hyvä henkilökohtaisen kehittymisen paikka. Osalla keskusteluissa oli keskitytty täysin muuhun eikä paikkaa palautteen antamiselle ollut.

Työkyky

Kun aloimme keskustella haastateltavien kanssa työkyvystä, esitin heille aikaisemmin kuvatun työkykytalon, jotta heille tulisi kuva, minkälaisesta kokonaisuudesta puhutaan. Tämän jälkeen pyysin heitä arvioimaan heidän oman tämänhetkisen työkykynsä. Asteikolla 1–10 vastaajat arvioivat oman työkykynsä välille 7–10, jota voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Osa kuitenkin kertoi, että työuran

aikana tilanne oli ollut välillä myös todella paljon heikompi. Työkyvyssä koetut haasteet liittyivät lähinnä henkilökohtaiseen elämään, osalla haasteita oli kuitenkin ollut myös työyhteisössä. Yksi haastateltavista koki, ettei omalla esihenkilöllä ole riittävästi osaamista ohjaamiseen ja johtamiseen.

- *”Edellisen esihenkilön aikaan on ollut haasteita liittyen johtamiseen, työyhteisöön ja työoloihin.”*
- *”Mulla on ollut haasteita varmaan jokaisella osa-alueella viimeisen vuoden aikana, mutta toisaalta mä oon myös selittänyt niistä suuren osan. Pääosin kotioloihin ja pitkittyneeseen stressiin liittyviä, nukkumattomuutta oli tosi paljon ja semmoista.”*

Työkykyyn positiivisesti koettiin vaikuttavan hyvän johtamisen, hyvän työyhteisön ja hyvien työolojen. Positiivista on myös se, että esihenkilö on kiinnostunut alaisistaan, kuinka he voivat ja kuinka suoriutuvat työtehtävistään ja se, että työkykyä seurataan aktiivisesti. Kuulluksi tulemisen tunne korostui erityisesti. Kaikki vastaajat kokivat, että one to one –keskusteluilla oli ollut positiivista vaikutusta työkykyyn. Vaikutukset olivat olleet suurimmat henkiseen jaksamiseen, mutta tukea oli tullut myös fyysiseen puoleen. Huomiona nousi, että näiden asioiden toivottiin olevan laajemminkin keskusteluissa mukana myös one to one -keskustelujen ulkopuolella.

- *”Kyllä mä koen, että on (ollut vaikutusta), koska koen, että ensimmäistä kertaa mun työhistoriassa mua kuunnellaan työntekijänä.”*

Työntekijäkokemus

Kun aloimme puhua työntekijäkokemuksesta, esitin myös tässä yhteydessä haastateltaville kuvan, jossa näkyi työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Sama kuva on esitelty tässä työssä työntekijäkokemuksen osiossa. Haastateltavat kertoivat, että työntekijäkokemuksen eri osa-alueita oli käsitelty pääsääntöisesti hyvin monipuolisesti jokaisen one to one -keskusteluissa.

- *”No hyvinvoinnin kokemusta ainakin ja sitten esihenkilötyön kokemusta ja toki työyhteisönkin kokemusta”.*
- *”Ainakin hyvinvointia, kehittymiskokemusta, esihenkilötyötä ja työyhteisöä, se on semmoista jatkuvaa keskustelua. Työn muotoilua on paljon käsitelty myöskin ja ongelmatilanteitakin.”*

Käydyt keskustelut olivat vaikuttaneet positiivisesti haastateltavien työntekijäkokemukseen. Yksi haastateltavista kuvasi asiaa niin, että mitä enemmän tällaisista asioista keskustellaan, niin sitä paremmin työntekijä tulee kuulluksi ja uskoa ja luottoa löytyy enemmän. Tavoitteet selkiytyvät käytyjen keskustelujen myötä. Myös tässä korostui kokemus siitä, että on tärkeää, kun aikaa tällaisille keskusteluille varataan, koska arjessa ei monesti ole aikaa keskustella rauhassa.

- *”Mitä enemmän tällaisista asioista keskustellaan, niin sitä paremminhan työntekijä tulee kuulluksi, että on sitä uskoa ja luottoa enemmän.”*
- *”Positiivisesti, kun niin työntekijälle kuin esihenkilölle on annettu mahdollisuus pysähtyä ja siihen käytetään aikaa ja resursseja. Tää on tärkeä juttu ja tää on koko henkilöstöä koskeva. Arjessa usein jää se pysähtyminen, niin positiivisesti on vaikuttanut kyllä.”*

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työntekijäkokemusta voisi käsitellä vielä monipuolisemmin one to one -keskusteluissa. Ensimmäinen kriittinen piste, joka nousi huomiona, oli uuden työntekijän saapumiskokemus ja siihen liittyvä perehdytys. Toiveena nousi, että tätä olisi hyvä käsitellä työuran

alkuvaiheessa one to one – keskusteluissa. Toisena huomiona tuli esille, että työntekijän kehittymiskokemukseen vois myös kiinnittää enemmän huomiota ja voisi esimerkiksi keskustella työntekijän kanssa siitä, miten hän haluaisi kehittää omaa ammattitaitoaan. Tärkeää yhden haastateltavan mielestä on myös kiinnittää huomiota lähtökokemukseen, joka pätee myös, kun vaihtaa työtehtävää, vaikka työntekijä pysyisikin talossa. Haastateltava kertoi, että hänen mielestään olisi hyvä kysyä lähtevän työntekijän mielipiteitä. Ideana nousi, että työntekijäkokemuksen eri osa-alueita voisi jaksoittaa tasaisesti keskusteluihin ympäri vuoden.

- *”Saapumiskokemusta toivon, että ois käsitelty silloin kun aloitin mun työn, että miltä se työ on vaikuttanut ja onko siellä jotain mitä oisin toivonut perehdytyksessä. Ja sitten mun mielestä tuohon kehittymiskokemukseen vois myös kiinnittää huomiota, että vois vaikka keskustella sen työntekijän kanssa siitä, miten hän haluaisi kehittää omaa ammattitaitoaan. Mun mielestä myös lähtökokemukseen tulisi kiinnittää huomiota ja kun vaihtaa työtehtävää, niin lähtökeskustelu ois hyvä käydä, vaikka työntekijä pysyisikin talossa ja vaihtaa toiseen työtehtävään. Ois hyvä kysyä, miten tää työntekijä koki siellä kyseisellä osastolla työskentelyn.”*

Aktiivinen kuuntelu

Haastateltavilla oli hyvin erilaisia kokemuksia kuulluksi tulemisen tunteista. Joku koki tulleen hyvin kuulluksi, mutta välillä keskustelun oli koettu lähtevän enemmän esihenkilöön liittyviin asioihin. Toisella haastateltavalla oli vaihtelevia kokemuksia kuulluksi tulemisesta, vaikka esihenkilö oli pysynyt samana. Yksi koki, ettei häntä ollut aidosti kuunneltu, sillä palaute ei ollut mennyt tekoihin asti. Kaksi haastateltavista kertoi kokeneensa tulleen hyvin kuulluksi sillä perusteella, että keskustelut olivat edenneet tekojen asteelle.

- *”Kyllä mä koen, että mua on kuunneltu. On keskitytty niihin mun asioihin. Joskus saattaa kyllä myös esihenkilön asioihin ja työhön nämä keskustelut.”*
- *”Kyllä ja ei. Oon tullut kuulluksi, mutta vaikuttamisen mahdollisuudethan ei oo rajattomat esimiehelläkään. Esimiehenkään ei tarvii ihan kaikkea kuunnella.”*
- *”Siinä mielessä en, koska se ei oo mennyt tekoihin asti. Aika näyttää, koska näitä on vasta niin vähän aikaa pidetty.”*

Kaikki haastateltavat kokivat saaneensa tukea esihenkilöltään. Kuuntelun rooli nousi tässäkin merkittävään asemaan. Koettiin, että esihenkilö välittää, mikäli hän tarttuu ongelmiin. Myös luottamuksen merkitystä korostettiin. Koettiin, että on tärkeää voida pystyä puhumaan esihenkilölle vaikeistakin asioista ja tietää, että saa tarvittavaa apua. Yksi haastateltavista toivoi enemmän ammatillista tukea omalta esihenkilöltään.

- *”Kyllä mä koen (saaneeni tukea). Tavallaan sen aktiivisen kuuntelun kautta. Jos mulla on ollut jotain kehitettävää niin kyllä hän (esihenkilö) on aina ottanut niihin asioihin. Ja mun mielestä näissä one to one -keskusteluissa tällä aktiivisella kuuntelulla pitäisikin aina olla suuri painoarvo, että se työntekijä puhuu eikä se esihenkilö.”*

Haastateltavat olivat saaneet hyvin tuotua tarpeitaan, mikäli sellaisia oli ollut, esille one to one -keskusteluissa. Käytännössä tämä näyttäytyi niin, että asioita oli viety eteenpäin. Esimerkkinä nousi,

että kun työaika oli pitänyt muokata, niin se oli onnistunut. Esihenkilö on ollut joustava ja työ on suunniteltu haastateltavan jaksamisen ja pystymisen ehdoilla.

- *”Jos mulla on ollut jotain, niin hän on kyllä vienyt sen eteenpäin.”*
- *”Työtä on pyritty parantamaan.”*

6.1

Kehitysehdotukset

One-to-one-keskustelut oli koettu todella hyödyllisiksi. Tämä oli selkeä mielipide, joka toistui jokaisen haastateltavan kohdalla. Kuvattiin muun muassa, että aikaisemmin, kun keskusteluita ei ollut pidetty, niin työntekijä koki, ettei ikinä tullut kuulluksi. Keskustelut koettiin työhyvinvointia ja työmotivaatiota kasvattavana asiana, joilla on selkeä vaikutus myös työilmapiiriin. Näiden avulla työntekijän ja esihenkilön on mahdollista lähentyä. Toisaalta tuotiin esille myös, että tulisi välttää jokaisessa keskustelussa toistuvia aiheita.

- *”Hyvin hyödyllisiksi olen kokenut. Kun ei ole ollut aikaisemmin näitä one to one -keskusteluita, niin mä oon kokenut etten ikinä tuu kuulluksi, kun se esihenkilö ei ikinä kysynyt multa, että miten sä voit tai mitä sä haluat tai mitä se ajattelet sun työstä. Kyllä mä koen, että se on työhyvinvointia ja työmotivaatiota kasvattava asia, kun näitä keskusteluita pidetään.”*
- *”Kyllähän ne on tärkeitä, jos haluaa, että on hyvä ja avoin työilmapiiri. Että voi jatkossakin keskustella, ettei se esimies tuu semmoiseksi etäiseksi. Tarpeellisia on siis. Enemmän kannattaisi käydä enemmän kuin vähemmän.”*

Erityisen hyväksi oli koettu kuulluksi tulemisen tunne ja se, että keskusteluissa on mahdollista nostaa esille aiheita, joista ei muuten välttämättä tulisi keskusteltua. Yksi haastateltava kuvasi, että keskusteluissa on sopiva hetki käydä läpi sitä, missä mennään tavoitteiden osalta.

- *”Siellä saattaa nousta esiin semmoisia asioita, mitä ei muuten käsiteltäisi ollenkaan.”*

Haastatteluissa kehitysehdotuksena esiin nousi esimerkiksi se, että one to one -keskustelujen teemat voisivat olla ennakkoon tiedossa ja teemat voisivat olla monipuolisempia, ettei turhaan kerrat-taisi samoja asioita. Myös molemminpuolinen valmistautuminen korostui. Yksi haastateltava mainitsi aikataulussa pysymisen tärkeyden ja sen, ettei keskustelut venyisi liikaa. Ideana tuli, että mikäli kaikkia aiheita ei ehditä käydä läpi, ylimenevä osuus kirjattaisiin ylös ja jatkettaisiin seuraavalla kerralla.

- *”Valmistautuminen puolin ja toisin. Syvemmälle.”*
- *”Aiheiden monipuolisempi käsittely, ettei toistettaisi joka kerta samoja aiheita.”*

Suurin, useammassa haastattelussa esiin noussut toive oli se, että one to one -käytäntöä jatkettai-siin säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa. Vaikka toistuvia aiheita haluttiin välttää, useampi haastateltava koki, että esiin tullessiin ongelmiin on syytä palata ja tarkistaa, missä niiden suhteen mennään. Myös mahdollisuus valmistautua keskusteluihin koettiin tärkeänä eli se, että keskustelun aiheet olisivat ennakkoon tiedossa. Aiheisiin toivottiin myös suunnitelmallisuutta. Toiveena nousi, että keskityttäisiin kunnolla tärkeisiin teemoihin ja karsittaisiin turhia toistuvia aiheita. Myös aiheessa ja aikataulussa pysyminen tuli esille osassa haastatteluista. Keskustelutilan osalta toiveeksi nousi, että tila olisi rauhallinen eikä turhia häiriötekijöitä olisi.

- *"Ainakin sellainen kehitysehdotus, että niitä tässäkin talossa pidettäisiin osastoilla ja niihin palat-
taisiin myös säännöllisesti ja jossain määrin myös seurattaisiin."*
- *"Se, että niitä käytäisiin kaikkien työntekijöiden kanssa säännöllisesti ja että niistä ois ihan sem-
moinen suunnitelma ja että niistä pidettäisiin kiinni sitten. Ja jos joutuu siirtämään, niin suoraan
sovitaan sitten uus aika. Että ne ei oo semmoisia epäsäännöllisiä. Ja että, kun menee sinne niin
tietää mistä on kysymys, että siitä tulis semmoinen niinku normi."*
- *"Mahdollisuus valmistautua. Läpikäytäviä asioita käytäis jo ennakkoon vaikka chatissa tai kysyt-
täis mihin haluat pureutua tällä kertaa. Karsittais otsikoita ja keskitytään siihen asiaan, mikä
käydään siinä hetkessä läpi ja myös toimenpiteisiin, että mitä tämä keskustelu aiheuttaa tai mi-
hin toimenpiteisiin tämä johtaa."*

Koen, että näistä kuudesta haastattelusta saatiin paljon uutta tietoa työntekijöiden kokemuksista ja myös työkaluja one to one -keskusteluiden laadulliseen tasalaatuisuuteen PeeÄssän mara- ja lika- toimialoilla. Mieleeni jäi etenkin se, että työntekijät olivat saaneet vahvan tunteen kuulluksi tulemi- sesta. Keskustelut olivat vahvistaneet positiivisesti heidän työntekijäkokemustaan sekä vaikuttaneet kaikilla vastaajilla positiivisesti työkykyyn. Hyviä ja tärkeitä kehitysehdotuksia nousi myös esiin.

Opinnäytetyössäni halusin, että näitä haastatteluja päästäisiin hyödyntämään konkreettisesti, jotta tärkeä tieto ei jäisi hyödyntämättä. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että jokainen esihenkilö pi- tää keskusteluja tällä hetkellä omalla tyylillään, joka voi vaihdella paljonkin yksittäisten työntekijöi- den kohdalla, esihenkilön tyylin mukaan. Tämän vuoksi päätin järjestää opinnäytetyöni toiminnalli- sena osuutena työpajan, jossa työstettiin laadullisia raameja one to one -keskusteluille, Osuus- kauppa PeeÄssän matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä liikennekaupan tulostavuuksille päälliköille. Työpajasta kerron tarkemmin seuraavassa luvussa.

7 TYÖPAJA

7.1 Työpajan valmistelu

Kun lähdetään valmistelevaan työpajaa, on tärkeää valmistautua hyvin. Työpajan tavoitteet tulee määrittellä selkeästi, jotta osataan lähteä ideoimaan tai ratkaisemaan ongelmia. Työpaja voi jäädä merkityksettömäksi, mikäli työpajan tarkoitusta ei ole määritelty selkeästi ja näin osallistujien tietoisuus jää hyödyntämättä. On tärkeää, että työpajassa on selkeä alku ja loppu ja, että eri vaiheet on mietitty tarkasti, kuten kuvassa 5 esitetään. Kun järjestetään työpaja, on huomioitava, miksi, miten ja ketä halutaan ottaa mukaan. On tärkeää, että osallistujille tuodaan heti työpajan aluksi selväksi kyseisen työpajan tarkoitus. Valittaessa tilaa työpajalle, on hyvä käydä läpi, että tila on toimiva työpajan järjestämisen kannalta. (Kantojärvi, 2012, 41–53)



KUVA 5. Työpajan järjestäminen. (www.palveluntuotteistaminen.fi)

Usein työpajoihin osallistujilla on jokin henkilökohtainen motiivi, jonka takia he ovat kiinnostuneita osallistumaan kyseiseen työpajaan. Osallistujan oma kiinnostus on tärkeää, koska työpajaan osallistuminen voi vaatia osallistujalta merkittäväkin ajallista panostusta. Osallistuja oletettavasti sitoutuu paremmin työpajaan, mikäli hän saa työpajassa mukana olosta konkreettista hyötyä esimerkiksi omaan työhönsä liittyen. Pohjustuksella, jossa kerrotaan selkeästi työpajan tarkoitus ja tavoitteet, on merkittävä rooli osallistujien motivointiin ja sitouttamiseen. Työpaja voi jäädä sisällöltään hyvin pinnalliseksi, jos osallistujalle jää epämääräiseksi miksi työpaja järjestetään ja mitä sillä tavoitellaan. (Nyström & Leminen 2011, 69–70.)

Onnistuneen työpajan pitäminen vaatii paljon taustatyötä ja etukäteisvalmisteluita. Muutama perusasia, jotka ovat Maijalan (2018) mukaan jokaisen onnistuneen työpajan perustana:

- Työpajalla tulee olla selkeä teema
- Jotta työpajan tavoite olisi selkeä myös osallistujille, tulee selkeän teeman lisäksi olla valmiina ideointia ohjaavia kysymyksiä
- Ratkaistavat ongelmat olisivat suositeltavaa muotoilla ”Kuinka” -kysymyksiksi, jolloin saadaan rakennettua avoin ja innostava ilmapiiri jo kysymyksen asettelulla.
- Osallistujaa auttaa ymmärtämään roolinsa ja merkityksensä ideoinnissa, kun teema on selkeä ja tiedostettu. Tällöin jokainen työpajaan osallistuva on kartalla siitä, mitä työpajalla tavoitellaan sekä mihin ja kenen hyväksi saatuja tuloksia käytetään. Jotta työpajan aikana keskitytään olennaiseen, kannattaa myös välttää liian laajoja teemoja.
- Työpajoissa käytettävät tyyli valitaan teemaan sopivaksi. Työpajaa varten tulee myös varata tarpeeksi kehitystyötä ja ideointia edesauttavia materiaaleja sekä asianmukainen tila.
- Vaikka työpajan tavoitteena onkin muodostaa luova ilmapiiri ja saada kerättyä mahdollisimman runsaasti erityyppisiä ideoita, työpajalle on silti hyvä luoda selkeä aikatauluttaa, jottei jäädä miettimään epäolennaista ja junnaamaan paikalleen.
- Tärkeää on, että kaikki on valmiina ennen työpajan alkua (tila, saavutettavuus, materiaalit, tekniikka), ja ettei aikataulu ole liian tiukka.
- Työpajan loppuajana on hyvä tehdä yhteenveto kokemuksista ja kuvata osallistujille, kuinka tuloksia tullaan hyödyntämään jatkossa.

7.2 Aivoriihi

Aivoriihi (brainstorming, ideariihi) menetelmässä kerätään fläpille, post it -lapuille tai muulle vastaavalle ideoita joko pienryhmissä tai isompana ryhmänä. Menetelmä on varmasti yksi yleisin tapa ideoida, etenkin kun se toteutetaan post it -lapuilla. Menetelmä on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jossa kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat tavoitteenaan kehittää suuri määrä ideoita ympäristössä, joka on turvallinen. Aivoriihen periaate on, että suuresta määrästä saadaan irti laadukasta sisältöä. Positiivista tekniikassa on se, että kun ideoita on paljon, on myös todennäköisempää, että joukossa on hyviä toteuttamiskelpoisia ideoita. Menetelmän vahvuus on ideoiden runsaus. Ideat ovat kaikkien käytössä, joten ideoita voi halutessaan yhdistellä ja jatkaa. Toisten ideoinnin pohjalta opitaan uusia tapoja lähestyä tarkasteltavaa asiaa ja voi syntyä uusia ideoita. On tärkeää, että hullunkurisimmatkin ideat hyväksytään mukaan, ja ettei ideoita tässä vaiheessa arvostella. Ratkaisevaa tekniikassa on hyvin määritelty kysymys, johon työpajassa haetaan vastausta. Mitä konkreettisempi kysymys on, sitä todennäköisemmin siihen saadaan eteenpäin johtava ratkaisu. Työpajan myöhemässä vaiheessa ideoita on mahdollista ryhmitellä. (innokyla.fi; muotoilupakki.fi julkaisuaika tuntematon)

Järjestin Peeässä matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä liikennekaupan päälliköille aivoriihen tammi-kuussa 2024 järjestetyillä päällikköpäivillä. Kuten aikaisemmin totesin, haastatteluista selvisi, ettei Peeässä matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialalla käytävät one to one -keskustelut ole kovinkaan

tasalaatuisia esihenkilön tyylin mukaan. Tämän vuoksi koin, että työpajasta voisi saada konkreettista hyötyä toimialallemme ja tasalaatuisuutta työntekijöiden kanssa käytäviin one to one -keskusteluihin. Aivoriihi tuntui sopivalta menetelmältä isolle joukolle (jonka arvioin olevan tuona päivänä noin 30 henkeä) alan ammattilaisia. Tavoitteenani oli saada aikaan tekniikan avulla paljon vapautunutta keskustelua sekä uusia, luovia ideoita.

Alustin työpajaa käymällä läpi työntekijöiden haastatteluissa esille tulleita asioita. Aivoriihen tavoitteena oli työstää toimialoilla käytäviä one to one -keskusteluja mahdollisimman tasalaatuisiksi. Työtä tehtiin 5 hengen ryhmätyönä. Ryhmätyöhön osallistui 25 matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä liikennekaupan tulosvastuullista päällikköä.

Tehtävänantona oli: Miten MaRa-/ LiKa -toimialoilla tulisi jatkossa one to one -keskusteluja käydä?

HUOMIOIKAA SEURAAVAT SEIKAT JA POHTIKAA MITEN NÄMÄ VOISIVAT NÄKYÄ JATKOSSA KÄYTÄVISSÄ KESKUSTELUISSA:

- KESKUSTELUIHIN VARATTAVA AIKA
- KESKUSTELUYMPÄRISTÖ
- KESKUSTELUIHIN VALMISTAUTUMINEN
- TYÖKYVYN JOHTAMINEN
- TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

AIKAA RYHMÄTYÖLLE 40 MIN.

Ryhmiiin jako tapahtui jakamalla ryhmä viiteen. Keskustelu alkoi heti todella vilkkaana, osallistujat olivat motivoituneita ja aihe vaikutti herättävän paljon ajatuksia. Järjestin työpajan kokoustilassa, jossa oli myös pienempiä ryhmähuoneita, joten jokainen ryhmä sai oman työskentelyrauhan. Kierteilin kuuntelemassa keskusteluja ja havainnoin, että tyylejä oli kutakuinkin yhtä monta kuin keskustelijaa. Tämän takia tuli paljon pohdintaa parhaista käytännöistä. On myös huomioitavaa, että PeeÄs-sän matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialalla on hyvin erityyppisiä ja erikokoisia yksiköitä, joten tästäkin ryhmässä nousi hyviä havaintoja.

Jokainen ryhmä esitti tuotoksensa kokoustilan edessä. Kävimme läpi ehdotukset yhdessä sekä keskustelimme parhaista käytänteistä. Eniten keskustelua tuntui herättävän keskusteluihin varattava aika ja se, miten keskustelut saadaan käytännössä onnistumaan säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa. Myös keskustelujen raportointi ja arkistointi herätti paljon keskustelua. Osuuskaupalla on käytössään sähköinen järjestelmä, Workday, jota on aikaisemmin hyödynnetty myös kehityskeskustelujen arkistoisessa, joten keskustelujen lopputulemana päädyttiin käyttämään joko hyväksi havaittua järjestelmää, Workday:ta tai Microsoftin One Note -ohjelmaa one to one -keskustelujen arkistointiin. Uutena ideana syntyi one to one -keskustelujen teemojen vuosikello. Uutta on myös se, että työntekijälle annetaan tiedoksi keskusteluissa käsiteltävä teema ja pyydetään häntä valmistautumaan keskusteluun teeman mukaisesti. Molemmiin puolin palaute koettiin hyvin merkittäväksi myös päälliköiden keskuudessa ja puhuimme siitä, kuinka palautetta on hyvä pohtia valmiiksi ennen keskustelun alkamista. Vaikeiden tilanteiden käsittely jätettiin tästä ohjeistuksesta pois,

vaikka nekin useimmiten käydään kahdenvälisinä keskusteluina, sillä niitä varten Osuuskauppa PeeÄssä on olemassa varhaisen tuen malli.

Ryhmien esitysten ja aktiivisten keskustelujen jälkeen pisteytettiin parhaat ideat. Sovituista käytännöistä koostin seuraavanlaisen koosteen eli laadulliset raamit one to one -keskusteluille PeeÄssä MaRa- ja LiKa -toimialoilla:

- One to one -keskustelulle varataan aikaa 15–60 minuuttia.
- Keskusteluympäristönä toimii rauhoitettu tila.
- Keskusteluun valmistaudutaan niin, että sekä työntekijällä että esihenkilöllä on keskustelun teemat ennakkoon tiedossa. Myös työntekijältä toivotaan vähintään yhtä käsiteltävää asiaa keskusteluun.
- Keskustelusta kirjataan muistio, joka on myös työntekijän saatavilla (Workday/ OneNote).
- Keskusteluissa huomioidaan työntekijäkokemus ja kysytään aina: "Mitä kuuluu?"
- Keskustelujen teemat vaihtelevat vuosikellon mukaan
- Palautetta annetaan ja pyydetään aina. Esihenkilö miettii palautteen valmiiksi.

Oma arvioni on, että työpajan avulla saatiin aikaan käytännönläheiset, napakat ja jokaiseen toimipaikkaan sovellettavat raamit one to one -keskusteluille. Myös haastatteluissa esiin nousseet kehitysideoita tulee hyvin huomioiduiksi näissä seitsemässä ohjeellisessa kohdassa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Johtamisen merkitys työntekijäkokemukselle ja työkyvyn tukemiselle

Tiffani Bovan vuonna 2023 Harvard Business Reviewille kirjoittamassa artikkelissa *"5 Factors That Make for a Great Employee Experience"* todetaan, että Covid-19 pandemian aiheuttama muutos työelämään on ajanut työntekijöitä arvioimaan uudelleen prioriteettinsa ja laittanut heitä liikkumaan. Se on kannustanut yrityksiä huomioimaan, että heidän arvokkain resurssinsa ovat ihmiset. Se, mikä alkoi herätyksenä siitä, miten johtajat voivat pelastaa yrityksensä lahjakkaiden henkilöiden poistumiselta, voi olla myös kasvun ja kilpailukyvyn mahdollisuus – mutta vain, jos organisaatiossa opitaan tasapainottamaan asiakkaiden kokemuksia työntekijöiden kokemusten kanssa. Tämä on mahdollista keskittymällä luottamuksen rakentamiseen, johtoryhmän vastuunkantoon, yhteensovittamiseen, tunnustamiseen ja teknologiaan. Nämä viisi elementtiä kietoutuvat toisiinsa vahvistaen siten vahvempaa työntekijäkokemusta ja tuottaen uutta arvoa. Tyytyväiset työntekijät tekevät tyytyväisiä asiakkaita, ja näiden kahden välisen liiton johtaminen tekee myös onnellisia johtajia ja sijoittajia.

Tasa-arvoisen johtamisen avulla tavoitellaan mahdollisimman hyvää työntekijäkokemusta. Seurauksena on motivoituneempi ja paremmin voiva henkilökunta. Vilkmänin mukaan (2021) johtamisen rakenteet lisäävät myös hyvää esihenkilökokemusta. Omassa tehtävässä on paljon helpompaa onnistua, kun esihenkilö tietää millaista johtamista organisaatiossa odotetaan ja mitkä ovat siihen kuuluvia käytäntöjä. Johtajille annetaan paljon työkaluja, listoja ja malleja, joihin tulisi keskittyä. Tästä seuraa helposti riittämättömyyden tunne ja ähky, kun ei ehdi tehdä kaikkea, mitä "pitäisi" omissa johtamistyössään. Kun perusteet ovat selkeät, on johtamisessa mahdollista keskittyä olennaisiin asioihin. Tämän myötä johtamistyö rauhoittuu ja myös esihenkilöille mahdollistuu enemmän onnistumisen kokemuksia. Malli säännöllisesti käytäviin one to one -keskusteluihin on yksi hyvä esimerkki johtamisen työkalusta.

Jokainen esihenkilö on vastuussa oman tiimensä työntekijöistä. Ylin johto asettaa tavoitteet, joihin esihenkilön tehtävä on ohjata ja auttaa työntekijöitä ja tiimiä pääsemään. Luottamusta, motivaatiota ja sitoutumista rakennetaan keskustelemalla johdettaviensa kanssa ja keskustelut ovat juuri siksi johtajan tärkein työkalu. Kun esihenkilö käy säännöllisiä keskusteluja työntekijöidensä kanssa, hän pysyy paremmin kartalla työntekijöiden työstä, työympäristöstä sekä kehitymisestä ja saa tietoa työkyvystä ja vallitsevasta työilmapiiristä. (Juuti & Vuorela 2015, 23–28.) Kuten Kuusela (2013, 37.) on todennut, myös haastatteluistani selvisi, että työntekijät arvostavat todella paljon sitä, että heille varataan oma, henkilökohtainen keskustelu-aika ja sitä, että he kokevat tulleen kuulluiksi. Tällä myös koettiin olevan selkeä positiivinen vaikutus työkykyyn ja työntekijäkokemukseen. Aktiivisten keskustelujen käyminen jää jokaisen esihenkilön vastuulle, mutta kun johtamisen raamit on määritelty, ylimmän johdon on helpompaa valvoa ja vaatia tavoitteiden toteutumista.

Esihenkilöllä on mahdollisuus saada säännöllisillä kahdenkeskisillä keskusteluilla palautetta omasta työstään sen lisäksi, että hän saa niissä tärkeää tietoa koko työyhteisöstä. Keskusteluissa huomioidaan työntekijöiden hyviä suoriutumisia, osoitetaan arvostusta työntekijää kohtaan, mahdollisesti korjataan toiminnan suuntaa ja kehitetään tiimiä. Niissä on mahdollisuus käydä läpi ongelmia ja et-

siä yhdessä toimivia ratkaisuja. Tavoitteena on mahdollistaa työn sujuminen ja ennalta ehkäistä työuupumusta. (Humbol Oy julkaisuaika tuntematon; O.C. Tanner 2020, 81–100.) Palautteen merkitystä ei tule koskaan väheksyä ja monesti se on ainoa keino päästä käsiksi ongelmakohtiin, joten sitä ei pidä myöskään pelätä. Palautteen avulla esihenkilön on mahdollisuus vaikuttaa niin omaan kuin koko työyhteisön hyvinvointiin.

Kuten myös O.C. Tanner Instituutin Global Report vuodelta 2020 osoittaa, säännöllisillä kahdenvälistä keskusteluilla esihenkilön ja työntekijän välillä voidaan todennäköisesti parantaa työkykyä useilla tavoilla:

- Varhainen tunnistaminen: Kahdenkeskiset keskustelut tarjoavat mahdollisuuden havaita mahdolliset merkit työuupumuksesta varhaisessa vaiheessa. Esihenkilö voi kiinnittää huomiota työntekijän käyttäytymiseen, kuten lisääntyneeseen stressiin, väsymykseen tai motivaation puutteeseen, ja tarvittaessa tarjota tukea ja resursseja.
- Tuki ja ohjaus: Kahdenkeskiset keskustelut antavat tilaisuuden tarjota henkilökohtaista tukea ja ohjausta työntekijälle, joka saattaa kokea uupumusta. Esihenkilö voi auttaa työntekijää käsittelemään stressiä, asettamaan realistisia tavoitteita ja löytämään keinoja työkuorman hallintaan.
- Viestinnän parantaminen: Kahdenkeskiset keskustelut voivat parantaa avoimuutta ja luottamusta työntekijän ja esihenkilön välillä. Tällainen vuorovaikutus luo turvallisen tilan työntekijälle ilmaista huoliaan ja pyytää apua, mikä voi auttaa ehkäisemään ja hallitsemaan työuupumusta.
- Stressin hallinta ja työkuorman tasapainottaminen: Kahdenkeskisissä keskusteluissa voidaan keskustella työtehtävien jakamisesta, priorisoinnista ja tarvittaessa resurssien lisäämisestä. Tavoitteena on auttaa työntekijää hallitsemaan stressiä ja tasapainottamaan työ- ja yksityiselämäänsä paremmin.
- Motivaation ylläpitäminen: Säännölliset keskustelut voivat auttaa ylläpitämään työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön. Esihenkilö voi tarjota tunnustusta ja kannustusta saavutuksista sekä auttaa työntekijää löytämään merkityksellisiä tavoitteita ja palkitsevia työtehtäviä.

Yhteenvetona, säännölliset kahdenkeskiset keskustelut voivat olla tehokas tapa ehkäistä ja hallita työuupumusta tarjoamalla henkilökohtaista tukea, parantamalla viestintää ja auttamalla työntekijää hallitsemaan stressiä ja tasapainottamaan työkuormaa.

Tekemistäni haastatteluista selvisi myös, että vastoin strategisia tavoitteita, meillä ei vielä ole säännönmukaisia kahdenkeskisiä keskusteluja poikki koko PeeÄssän esihenkilöiden tiimien käytössä, joten uskon, että järjestämästäni työpajasta oli paljon hyötyä uusien herättävien ajatusten myötä. Kun luodaan malli, jota kaikkien esihenkilöiden on helppo omassa työssään noudattaa, saadaan luotua tasalaatuisempia työntekijäkokemuksia kattavasti koko toimialalla. Tätä työntekijät osaavat odottaa, kun käyvät keskusteluja toinen toistensa kanssa.

Vilkmanin mukaan (2021) malli johtamiseen kuuluu johtamisen rakenteisiin. Johtamismallilla tarkoitetaan päätettyjä johtamisen käytäntöjä eli mitä esihenkilötyö pitää sisällään vuositasolla, kuukausitasolla ja viikkotasolla. Kyselyssä, jonka Neuroleadership Institute on toteuttanut, selvisi että työntekijät odottavat työssään keskustelua etenemisestä ja tavoitteista 4 kertaa vuodessa, välitsekkauksia joka kuukausi, palautetta työstään 1–2 kertaa viikossa ja keskustelua ammatillisesta kehittymisestä ja urasta vuosittain. Kaiken muun työhön liittyvän keskustelun lisäksi nämä keskustelut tulisi siis käydä. Moni esihenkilö mieltää käyvänsä ihmisten kanssa tätä keskustelua jatkuvasti työssään. Ongelmaksi muodostuu se, ettei työntekijä koe esihenkilön kysyessä kuulumisia, että se olisi ollut johtamista tai jonkinlainen tsekkauk. Tämän vuoksi kalenteriin tai työvuorolistaan erikseen määritellyt, säännölliset keskustelut ovat merkittävässä roolissa työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

Huomioitavaa työkyvystä puhuttaessa on, että se ei ole staattinen tai pysyvä, kuten Paanetoja (2021) on kuvannut. Työntekijän kyvyssä tehdä töitä voi tapahtua nopeastikin muutoksia, joten säännöllisillä kahdenkeskisillä keskusteluilla esihenkilöllä on mahdollisuus pysyä kartalla työntekijöidensä tilasta. Haastateltavat kuvasivat, että osa työkykyyn liittyvistä muutoksista on seurausta itse työstä ja työympäristöstä, useimmiten kuitenkin yksilön oman terveydentilan ja muiden henkilökohtaisten edellytysten muutoksista. Jokaisen esihenkilön on hyvä pitää mielessään, ettei kaikkeen voi vaikuttaa, mutta avoin keskusteluyhteys auttaa saamaan mahdollisimman paljon tietoa ja lisää ymmärrystä.

Aarnikoivun mukaan (2023) on tärkeää, ettei pyritä vaikuttamaan samanaikaisesti kaikkiin mahdollisiin asioihin, vaan valitaan, mihin työntekijäkokemuksen kehittämisessä keskitytään, jotta voidaan päästä tuloksiin. Myös haastatteluissani nousi esille se, että työntekijät toivovat paneutumista kunnon yhteisen asiaan kerrallaan. Haastattelujen ja työpajan seurauksena syntyi ajatus one to one -keskustelujen vuosikellosta, jossa työntekijäkokemuksen eri osa-alueet vaihtelevat teemoittain. Tämä kirjattiin ohjenuoraksi jatkossa pidettäviin keskusteluihin.

Tutkimuksen aikana sekä haastatteluista että käyttämistäni lähdemateriaaleista (mm. Humbol Oy) kävi selväksi, että hyvä one to one -keskustelu pitää sisällään seuraavia elementtejä:

- One to one -keskustelut toteutuvat säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa. Tämä lisää työntekijän sitoutuneisuutta ja arvostuksen kokemuksen tunnetta.
- Hyvä one to one -keskustelu on sellainen, jonka sisältöön sekä työntekijällä että esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa
- Keskustelun aika on ennakkoon tiedossa ja siihen on mahdollisuus valmistautua
- Molempipuoliselle palautteelle on annettu tilaa
- Työntekijän kuulumiset kysytään
- Työntekijälle annetaan mahdollisuus tuoda esille omia ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan
- Kehitysmahdollisuudet tunnistetaan, osaamisen kehittämiseen panostetaan

8.2 Haastattelujen analysointia

Pienen otannan takia haastatteluista saatuja tuloksia voidaan pitää ensisijaisesti suuntaa antavina. Vastauksia ei sellaisenaan voida yleistää työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiin one to one -keskusteluihin. Tulokset kuvaavat kuuden PeeÄssän matkailu- ja ravitsemiskaupan työntekijän henkilökohtaisia kokemuksia käydyistä kahdenvälisistä keskusteluista vuoden 2023 aikana. Tavoitteenani oli saada haastatteluihin mukaan 5-7 mara -toimialan työntekijää, jotka olivat päässeet käymään one to one -keskusteluita viimeisen vuoden aikana. Tässä tavoitteessa onnistuin. Tiedän, että toimialalla on edelleen työntekijöitä, jotka eivät vielä tavoitteista huolimatta ole näitä keskusteluja päässeet käymään.

Työn toimeksiantajan, PeeÄssän, tavoitteena oli selvittää, miten nämä käydyt keskustelut olivat vaikuttaneet työntekijöiden työkykyyn sekä työntekijäkokemukseen. Vastausten perusteella kaikki haastateltavat kokivat, että käydyillä one to one -keskusteluilla oli ollut positiivista kokemusta niin työkykyyn kuin työntekijäkokemukseenkin. Erityisen hyväksi asiaksi oli koettu kuulluksi tuleminen tunne, mutta vaikutukset olivat positiivisessa mielessä hyvin moninaisia. Haastatteluista kävi ilmi, että one to one -keskusteluiden avulla on mahdollista vaikuttaa lähes kaikkiin työkyvyn sekä työntekijäkokemuksen osa-alueisiin.

Haastatteluissa haluttiin selvittää one to one -keskusteluissa käsitellyjä teemoja, sillä aiheiden valinnalla arvioitiin selitettävän yhteyttä työkyvyn tukemiseen sekä työntekijäkokemukseen. Esihenkilöiden ja heidän työntekijöidensä väliset keskustelut vaikuttivat sisältävän pääsääntöisesti työhön liittyviä aiheita, mutta niissä käsiteltiin myös työkykyä, jaksamista ja työyhteisön ilmapiiriä. Osalla aiheina oli myös osaaminen ja urakehitys sekä vaikeiden asioiden esille ottaminen oman työtiimin kesken.

Tämän opinnäytetyön ennako-oletuksena oli, että one to one -keskustelut ovat yhteydessä positiiviseen työntekijäkokemukseen sekä lisäävät työkykyä. Haastatteluissa saadut vastaukset tukevat oletuksia, vaikka tutkimusaineiston pienen koon takia oletuksille ei tämän opinnäytetyön avulla voidakaan luoda uskottavaa vahvistusta.

8.3 Opinnäytetyöprosessin ammatillinen hyöty

Henkilökohtaisesti olen melko tyytyväinen tähän opinnäytetyöprosessiin. Pysyin aikataulussa suunnitelman mukaisesti ja yhteistyö kaikkien tahojen kanssa on sujunut kitkattomasti. Olen saanut syvennettyä omaa ammatillista osaamistani työkyvyn, työntekijäkokemuksen sekä one to one -keskusteluiden osalta, ja olen saanut jakaa tätä tietämystä sekä luonut keskustelua tasalaatuisesta one to one -johtamisesta koko PeeÄssän matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä liikennekaupan toimialoilla. Aihe on ajankohtainen eikä vastaavanlaisia opinnäytetöitä ollut aikaisemmin tehty, joten uskon, että tietoa voidaan hyödyntää laajemminkin toimialalla ja työ antaa myös hyvät mahdollisuudet jatkotöiden työstämiseen. Oman työelämäkokemukseni ja tutkimustiedon pohjalta pidän merkityksellisenä, että organisaatioissa panostetaan hyvään esihenkilötyöhön kouluttamalla ja resursoimalla riittävästi aikaa johtamistyölle. Opiskelen wellness palveluliiketoiminnan johtamista Savonian YAMK:ssa. Koulutusohjelmassa painotetaan monipuolisesti hyvinvoinnin edistämistä ja koulu on sisältänyt paljon johtamisoppia. Tätä oppimista tämän opinnäytetyön työstäminen on tukenut.

Jotta olisin saanut vielä monipuolisemmin tietoa ja toisenlaista näkökulmaa käydyistä one to one -keskusteluista, olisin näin jälkikäteen ajateltuna voinut haastatella myös esihenkilöitä tähän tutkimukseen. Olen tehnyt tätä työtä samalla, kun olen työskennellyt täysiaikaisesti esihenkilöroolissa. Käytännön työ on antanut minulle näkökulmaa tähän tutkimukseen, mutta samalla tutkimukseen käytettävä aika on ollut rajallinen. Tutkimusprosessi on ollut yllättävän työläs ja aikaa vaativa, joten jälkiviisaana olisi ollut hyvä ottaa pieni opintovapaa tutkimuksen tekemistä varten, jotta olisi ollut mahdollisuus paneutua syvällisemmin aiheeseen.

8.4 Tulosten hyödynnettävyys ja kehitysehdotukset

Toimeksiantaja, Osuuskauppa PeeÄssä, voi hyödyntää haastatteluista saatua tietoa ja kehitysehdotuksia, kun pohditaan johtamisen strategisia painopisteitä. Kaikille matkailu- ja ravitsemisalan toimijoille tämä tutkimus antaa myös lisätietoa johtamistyössä käytettävistä one to one -keskusteluista. PeeÄssän mara- ja lika -toimialojen esihenkilöt saivat järjestetyn työpajan aikaansaannoksena konkreettisen työkalun eli one to one -keskustelujen raamit käyttöönsä. Tämän avulla toimialoilla on mahdollisuus varmistaa tasalaatuinen one to one -johtaminen. HR:n ammattilaiset, jotka työskentelevät organisaatioissa, voivat hyödyntää tutkimuksesta saatua työntekijäkokemukseen, johtamiseen, ja työkykyyn liittyvää lisätietoa.

On tehty paljon työhyvinvointiin ja työkykyyn kohdistuvia tutkimuksia ja tälläkin hetkellä niitä on käynnissä pelkästään Työterveyslaitoksella monia kymmeniä. Tulokset, jotka liittyvät esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin yhteyteen ovat kuitenkin edelleen epävarmoja. Lisäksi one to one -keskustelujen aihealue on lähes tutkimaton, joten kyseisestä aiheesta voisi tehdä lisää selvityksiä. Flinchum ym. (2022), suosittavat myös one to one -keskustelujen ja niiden vaikutusten lisätutkimuksia. Osuuskauppa PeeÄssä voisi jatkotutkimuksen tehdä esimerkiksi tasalaatuisten one to one -keskusteluiden toteutumisesta.

LÄHTEET

- AALTO, Pia & KURTTILA, Minna. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Meedia Zone.
- AARNIKOIVU, Henrietta. 2023. Jatkuvan keskustelun malli. Johda keskusteluilla. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Printon.
- AARNIKOIVU, Henrietta. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. Viro: Printon.
- Aivoliitto. 2023. Essi Kähkösen artikkelista: Palautteella on iso merkitys työntekijälle. <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/artikkelit/palautteella-on-iso-merkitys-tyontekijalle/#a22035f0>. Viitattu 11.2.2024.
- ALASUUTARI, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- BICKMAN, Leonard. 1998. Handbook of Applied Social Research Methods. London: Sage.
- BOVA, Tiffani. 2023. 5 Factors That Make for a Great Employee Experience. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/07/5-factors-that-make-for-a-great-employee-experience>. Viitattu 26.4.2024.
- ESKOLA, Jari & SUORANTA, Juha. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- EKLUND, Annina. 2023. Osaamiskartta: osaamisen kehittäminen työelämässä. E-kirja. Espoo: Brik Impact Oy.
- FLINCHUM, Jonathan, KREAMER, Liana, ROGELBERG, Steven and GOOTY, Janaki. 2022. One-on-one meetings between managers and direct reports: A new opportunity for meeting science. Sage journals. Julkaisussa Organizational psychology review 2022. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.savo-nia.fi/doi/full/10.1177/20413866221097570>. Viitattu 15.12.2023.
- CATWRIGHT, Susan, SPARROW, Paul and ALBRECHT Simon 2016. Innovative Interventions to improve employee well-being and performance. Emerald Publishing Limited.
- FORMA, Pauli. 2023. Johtajan työkykykirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- GUILLEMIN, Marilyns & LYNN Gillam. 2004. Ethics, Reflexivity, and "Ethically Important Moments" in Research. <https://doi.org/10.1177/1077800403262360>. Viitattu 17.2.2024.
- HASTWELL, Claire. 2022. What is Employee Experience? Great Place To Work. Viitattu 29.3.2024.
- HIRSJÄRVI, Sirkka & HURME, Helena. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus.
- Humbol Oy julkaisuaika tuntematon. One-to-one keskustelu, 4 parasta käytäntöä. Verkkojulkaisu. Humbol Oy. <https://www.humbol.app/one-to-one-keskustelu-4-parasta-kaytantoa/>. Viitattu 23.10.2023.
- Hypercontext julkaisuaika tuntematon. <https://hypercontext.com/one-on-one-meeting-guide>. Viitattu 8.10.2023.

- Ilmarinen julkaisuaika tuntematon. Työkykyjohtamisen lyhyt tietopaketti. Verkkojulkaisu. <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen>. Viitattu 29.3.2024.
- Innokylä julkaisuaika tuntematon. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivorihi>. Viitattu 10.4.2024.
- JUHILA, Kirsi. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 31.3.2024.
- JUUTI, Pauli 2019. Huono johtaminen Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. 2.painos. Helsinki: Gaudemus Oy.
- JUUTI, Pauli & VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. Kuuntelemisen taito. <https://www.jyu.fi/fi/opiskelijalle/kandi-ja-maisteriopiskelijan-ohjeet/akateemiset-opiskelutaidot/kuuntelemisen-taito>. Viitattu 31.3.2024.
- JÄRVINEN, Pekka. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- KALLINEN, Timo & KINNUNEN, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 29.9.2023.
- KALLIOKOSKI, Sanna, KARVETTI, Kia & RATSULA, Niina. 2023. Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Helsinki: Kauppakamari.
- KANTOJÄRVI, Piritta. 2012. Fasilitointi luo uutta, menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- KELLY, Erin L., BERKMAN, Lisa F., KUBZANSKY, Laura D & LOVEJOY, Meg. 2021. 7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being>. Viitattu 31.3.2024.
- KORKIAKOSKI, Kari. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- KUPIAS, Päivi, PELTOLA, Raija & PIRINEN, Jorma. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.
- KUUSELA, Sari. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum
- LAPPI, Tanja. 2022. Eroon työuupumuksesta: jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent Oy.
- LAUNONEN, Reima. 2021. Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää. Helsinki: Tammi.
- LEINO, Timo, NISSINEN, Jaana, LAITINEN, Elina, WEISTE, Soile & SEPPÄNEN, Kirsi. 2020. Motivovan ohjauksen ja terveystuunnitelman vaikutus työkykyyn ja työkyvyn lukutaitoon. Työterveyslaitoksen julkaisu.

- LUUKKA, Panu. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.
- MAIJALA, Raisa. 2018. Vinkit onnistuneeseen työpajaan. Palvelupolkuja.fi. <https://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/vinkit-onnistuneeseen-tyopajaan/>. Viitattu 1.4.2024.
- MANNERMAA, Katri. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Mieli.fi. Vuorovaikutuksen kompastuskiviä voi tunnistaa. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveystasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/vuorovaikutuksen-kompastuskivia-voi-tunnistaa/>. Viitattu 1.4.2024.
- Neuroleadership Institute. <https://neuroleadership.com/>. Viitattu 11.4.2024.
- NYSTRÖM, Anna-Greta, LEMINEN, Seppo 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Osuuskauppa PeeÄssä. <https://peeassa.fi/>. Viitattu 10.11.2023.
- OULASMAA, Minna, & PESONEN, Mika 2022. Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- OC Tanner. 2023. <https://www.octanner.com/global-culture-report/2023-workplace-community>. Viitattu 22.10.2023.
- PAANETOJA, Jaana. 2021. Työkyky työsuhteessa. Porvoo: Edita Publishing Oy
- PUUSA, Anu & JUUTI, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- RAURAMO, Päivi. 2012. Työhyvinvoinnin portaat Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- ROGELBERG, Steven G. 2022. Make the Most of Your One-on-One Meetings. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/11/make-the-most-of-your-one-on-one-meetings>. Viitattu 18.12.2023.
- Qualtrics.com julkaisuaika tuntematon. <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-experience/>. Viitattu 30.3.2024.
- SARAJÄRVI, Anneli & TUOMI, Jouni. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2018. Helsinki: Tammi
- Signi julkaisuaika tuntematon. <https://www.signi.fi/ex/tyontekijaymmarrys/>. Viitattu 11.2.2024.
- SKURNIK-JÄRVINEN, Hanna. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti. 2. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari.
- TAANILA, Aki 2019. Mittaamisen luotettavuus. Päivitetty 31.3.2019. Akin menetelmäblogi. <https://tilas-toapu.wordpress.com/2012/03/14/mittaamisen-luotettavuus/>. Viitattu 4.2.2024.
- Taloushallintoliitto julkaisuaika tuntematon. <https://taloushallintoliitto.fi/tyontekijajakokemuksen-kehittamisella-merkityksellisyytta-tyoyhteisoon-ja-asiakkaille>. Viitattu 11.2.2024.

Timanttia.fi. Tasalaatuinen johtaminen hybridityössä by Ulla Vilkmán. 2021. <https://timanttia.fi/tasalaatuinen-johtaminen-hybridityossa/>. Viitattu 23.3.2024.

TOIKKO, Timo & RANTANEN, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press: Taju. Viitattu 10.12.2023.

TUOMI, Jouni & SARAJÄRVI, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

TUOMINEN, Tiina & JÄRVI, Katriina 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopisto.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. <https://www.tenk.fi/fi>. Viitattu 12.4.2024.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu 4.12.2023.

VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja Mittaa. Verkkokirja. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Helsinki: Tammi. Viitattu 29.10.2023.

VILKKA, Hanna 2019. Tutki ja kehittä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

VILKMAN, Ulla 2021. Tasalaatuinen johtaminen hybridityössä. Blogikirjoitus 11.8.2021. <https://timanttia.fi/tasalaatuinen-johtaminen-hybridityossa/>. Viitattu 13.10.2023

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

TAUSTATIEDOT:

-Ikä:

-Kauanko olet ollut PeeÄssällä töissä?:

-Ammatti:

-Onko esihenkilösi pysynyt samana viimeisen vuoden aikana?

ONE TO ONE-KESKUSTELUIDEN TOTEUMA

-Montako one-to-one-keskustelua olet käynyt viimeisen vuoden aikana?

-Kauanko one-to-one-keskustelusi ovat keskimäärin kestäneet ajallisesti?

-Koetko, että keskusteluun varattu aika on ollut riittävä? Perustele.

-Ovatko käymäsi keskustelut pysyneet aikataulussa?

-Millaisessa ympäristössä olette käyneet one-to-one-keskusteluja? Onko ympäristö lisännyt luottamuksen tuntemusta? Onko ympäristö ollut toimiva keskustelun sujuvuuden kannalta?

-Onko esihenkilösi joutunut siirtämään/perumaan sinulle varattua one-to-one-keskusteluaikaa? Jos on, niin miten olet tämän kokenut?

VALMISTAUTUMINEN KESKUSTELUIHIN

-Miten olet valmistautunut one-to-one-keskusteluihin?

-Miten koet esihenkilösi valmistautuneen keskusteluihin?

-Onko sinulla ollut keskustelun teemat ennakkoon tiedossa?

-Minkälaisia aiheita/ teemoja keskusteluissa on ollut?

-Onko one-to-one-keskusteluissa käsiteltävät aiheet toistuneet? Miten olet kokenut toistuvat aiheet?

PALAUTTEEN ANTO

-Miten käydyt keskustelut ovat vaikuttaneet saamaasi palautteen määrään?

-Koetko, että saamasi palaute näiden one-to-one keskusteluiden myötä on ollut laadukkaampaa, kun esihenkilösi on oppinut tuntemaan sinua paremmin?

-Koetko, että olet voinut antaa palautetta myös esihenkilöllesi? Onko vuorovaikutus ollut kaksisuuntaista?

TYÖKYKY

-Tässä näet työkyvyn osa-alueet talorakennelman muodossa (työkykytalo)

-Millaiseksi koet työkykysi tällä hetkellä?

-Haluatko kertoa, onko sinulla ollut haasteita jonkin työkyvyn osa-alueen kanssa? Jos on, niin millaisia?

-Mitkä one-to-one-keskusteluiden aiheista ovat vaikuttaneet työkykyysi? **Perusteletko? Tarkennatko?**

-Ovatko käydyt one-to-one-keskustelut ennaltaehkäisseet/ edistäneet työkykyäsi?

-Tarkennatko, miten keskustelut ovat vaikuttaneet työkykyyn (henkinen/fyysinen/sosiaalinen)?

TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

-Näytän sinulle kuvan työntekijäkokemuksen kokonaisuudesta. Mitä näistä osa-alueista olette käsitelleet one-to-one-keskusteluissa?

-Miten käydyt keskustelut ovat vaikuttaneet työntekijäkokemukseesi? Perustele

-Koetko, että joitain näistä ko. osa-alueista olisi syytä käsitellä enemmän one-to-one-keskusteluissa? **+ perustelu**

AKTIIVINEN KUUNTELU

-Koetko, että sinua on aidosti kuunneltu? Miten tämä on tullut esiin?

-Oletko saanut tarvittavaa tukea esihenkilöltäsi? Perustele

-Oletko saanut tuotua tarpeesi esille? Perustele + miten tarpeita on huomioitu (eli kun tuo esille tarpeen, mikä on kokemus sen huomioimisesta)

KEHITYSEHDOTUKSET

-Miten hyödyllisiksi olet kokenut one-to-one-keskustelut? **+ perustelu**

-Mikä on ollut erityisen hyvää?

-Mitä olisi voitu tehdä toisin?

-Minkä tyyppiset kysymykset ovat mielestäsi toimivia one-to-one keskusteluissa?

-Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on liittyen one-to-one-keskusteluihin?

LIITE 2: RAAMIT PEEÄSSÄN MARA- JA LIKA -TOIMIALOILLA KÄYTÄVILLE ONE TO ONE -KESKUSTELUILLE

- One to one -keskustelulle varataan aikaa 15–60 minuuttia.
- Keskusteluympäristönä toimii rauhoitettu tila.
- Keskusteluun valmistaudutaan niin, että sekä työntekijällä että esihenkilöllä on keskustelun teemat ennakkoon tiedossa. Myös työntekijältä toivotaan vähintään yhtä käsiteltävää asiaa keskusteluun.
- Keskustelusta kirjataan muistio, joka on myös työntekijän saatavilla (Workday/ OneNote).
- Keskusteluissa huomioidaan työntekijäkokemus ja kysytään aina: "Mitä kuuluu?"
- Keskustelujen teemat vaihtelevat vuosikellon mukaan
- Palautetta annetaan ja pyydetään aina. Esihenkilö miettii palautteen valmiiksi.