

Älykäs itsensä johtaminen esihenkilökokemuksen välineenä

Elina Moskari



Tekijä Elina Moskari	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Älykäs itsensä johtaminen esihenkilökokemuksen välineenä	Sivu- ja liitesivumäärä 76+9
<p><i>Tavoitteet.</i> Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia älykkään itsensä johtamisen vaikutusta esihenkilöiden työntekijäkokemukseen toimeksiantajaorganisaatioissa. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajana Indoor Group Oy:lle, johon kuuluvat johtavat kodin sisustus- ja huonekaluketjut Asko ja Sotka. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaatioissa työskentelevien myymäläpäälliköiden työtyytyväisyyttä, kokemusta omasta työstään sekä käsitystä itsestään työelämässä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, onko älykkäällä itsensä johtamisella vaikutusta esihenkilön työntekijäkokemukseen. Esihenkilökokemus - tutkimus poikkeaa valitun näkökulman ansiosta perinteisestä henkilöstön työtyytyväisyys-tutkimuksesta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu työtyytyväisyyden, työntekijäkokemuksen sekä itsensä johtamisen teorioista. Kokemuseräisen ilmiön tarkasteluun valitut teoreettiset näkökulmat auttavat ymmärtämään subjektiivista kokemusta mahdollisimman objektiivisesti. Itsensä johtamisen merkityksen kasvuun on monia organisatorisia ja yksilöllisiä syitä, joiden ymmärtämiseen tarvitaan lisää tieteellistä tutkimusta.</p> <p><i>Menetelmät.</i> Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin helmikuussa 2021 toimeksiantajaorganisaation myymälöissä työskenteleville esihenkilöille. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin suunnitelmallinen survey-tutkimus, koska aineistoa haluttiin kerätä mahdollisimman kattavasti kohdejoukosta. Aikaprospektiivin suhteen tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena, joka on kertaluontoinen yhden ajankohdan kattava tutkimus.</p> <p><i>Tulokset</i> Tutkimustulosten perusteella Indoor Groupin myymälöissä työskentelevien esihenkilöiden työntekijäkokemus on hyvällä tasolla. Esihenkilöiden työntekijäkokemusta kasvattavat eniten vastuun kokeminen omasta työstä, työtehtävien monipuolisuus sekä työn mahdollistama vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Tutkimustuloksista ilmenee, että esihenkilökokemusta laskevat riittämättömät kehittymismahdollisuudet työssä, tavoitteellisen urasuunnitelman puuttuminen sekä arvostuksen puute omasta työpanoksesta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että älykkään itsensä johtamisen ulottuvuuksilla on tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä esihenkilökokemukseen sekä kokonaistyötyytyväisyyteen.</p>	
Asiasanat Työntekijäkokemus, itsensä johtaminen, työtyytyväisyys, esihenkilö, älykäs itsensä johtaminen,	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkielman rakenne	2
1.2	Tutkielman tausta.....	3
1.3	Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma.....	4
1.4	Peittomatriisi	6
1.5	Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle	7
1.6	Tutkielman rajaus.....	7
1.7	Lyhenteet.....	8
2	Työntekijäkokemus	9
2.1	Työtyytyväisyyden teoria.....	9
2.2	Työntekijäkokemuksen teoria.....	15
2.2.1	Työntekijän elinkaari	22
2.2.2	Optimaalinen kokemus.....	24
2.2.3	Kokemuksellinen organisaatio.....	25
2.2.4	Organisaatiokansalaisuus	28
2.2.5	Työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulma	30
3	Itsensä johtaminen	32
3.1	Itsensä johtamisen teoria	33
3.2	Oy Minä Ab -malli.....	36
3.3	Itsensä johtamisen merkitys	40
4	Empiirinen tutkimus.....	43
4.1	Empiirinen tutkimus.....	43
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja rajaus	44
4.3	Kyselylomakkeen rakenne	45
4.4	Kyselytutkimuksen suorittaminen	46
4.5	Tutkimusaineiston analysointiin valitut menetelmät	47
4.6	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	48
5	Tulokset	50
5.1	Esihenkilökokemus	50
5.2	Älykkään itsensä johtamisen ja työntekijäkokemuksen yhteys	57
5.3	Alueellisesti merkitsevät erot ketjukohtaisesti.....	60
5.3.1	Asko.....	60
5.3.2	Sotka.....	63
5.4	Kyselylomakkeen laadullinen osuus.....	67
6	Pohdinta.....	68
6.1	Johtopäätökset.....	68
6.2	Kehittämissuhteet.....	69
6.3	Oma reflektointi.....	71

Lähteet	73
Liitteet.....	77
Liite 1. Saatekirje.....	77
Liite 2. Kyselylomake.....	78
Liite 3. Peittomatriisi	82
Liite 4. Korrelaatiot: Älykäs itsensä johtaminen ja esihenkilökokemus	83
Liite 5. ASKO: Merkitsevyydesti (SPSS: Mann—Whitney-testi)	84
Liite 6. SOTKA: Merkitsevyydesti (SPSS: Kruskal—Wallis-testi)	85

Tämä tutkimus poikkeaa perinteisestä työtyytyväisyyskyselystä, johtuen sen kokemuspohjaisesta ja uudenaikaisesta lähestymistavasta sekä tarkkaan määritellystä kohdejoukosta — myymälöiden esihenkilöistä. Kysely rakentuu kolmesta kokonaisuudesta; *työtyytyväisyys, esihenkilön työntekijäkokemus ja älykäs itsensä johtaminen*. Menetelmällisesti tutkimuksen toteutustavaksi valittiin sähköinen kyselytutkimus eli survey-tutkimus, joka toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyyn valikoitiin, strukturoitujen kysymysten lisäksi, avoimia kysymyksiä, joiden avulla mahdollistuu esihenkilötyöhön vaikuttavien tekijöiden syvällisempi tutkimus. Älykkään itsensä johtamisen osuus toimii itsessään interventiona myymäläpäälliköille — auttaa heitä *tunnistamaan omaan johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, omia sokeita pisteitään, impulssikontrolliaan sekä sisäisiä motivaatiotekijöitä*. Intervention tekeminen lisää itsensä johtamisen kykyä sekä auttaa tekemisen ja tietämisen välisen kiihtymisen näkemistä, joka puolestaan lisää itsensä uudelleen arvioimisen mahdollisuutta. Tutkimus on tarpeellinen, koska esihenkilötyössä edellytetään kykyä toimia monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa korostuvat omien impulssien hallinta ja erilaisten ihmisten kohtaamisen taito.

Esihenkilön vaikutusvalta tuo mukanaan vastuuta ja odotuksia. Salmimiehen & Ruudun (2013, 14) mukaan esihenkilön tulisi olla tietoinen omista vallankäytön tavoistaan ja motiiveistaan. Esihenkilötyön ja kaiken johtajuuden perusta on hyvä itsensä johtaminen ja itse-tuntemus. Vastuullinen esimies kykenee tutkimaan itseään ja omia reaktioitaan. Itsensä johtamisella pystyy parantamaan omaa elämänlaatuaan muuttamalla epätarkoituksenmukaisia asenteitaan ja ajattelumallejaan sekä säätelemään tunteitaan ja käyttäytymistään.

Itsensä johtamisen taito on yhä keskeisemmässä roolissa esihenkilötyössä. Tähän on monia organisatorisia ja yksilöllisiä syitä, joihin syvennytään tarkemmin luvussa 3.3. Nopeasti muuttuva työympäristö, uupuminen työelämässä, organisaatioiden madaltuneet rakenteet ja jaetun johtajuuden lisääntyminen ovat lisänneet kiinnostusta itsensä johtamisen tieteen tutkimukseen organisaatioissa. Yksilön näkökulmasta työnhallinnasta on siirrytty kokonaisvaltaisempaan elämänhallintaan ja ajanhallinnasta itsensä johtamiseen. (Sydänmaalakka 2017, 16.)

1.1 Tutkielman rakenne

Tutkielma muodostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa tuodaan esille kaikki relevantit tekijät tutkielman aiheesta aihepiirin rajaukseen sekä määritellään tutkielman tavoitteet ja rakenne. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään tutkielman rakenne. Toinen alaluku taustoittaa tutkielman lähtökohdat ja taustan. Johdannossa kolmannessa alaluvussa eritellään tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma. Ongelma on aseteltu kysymysmuotoon – eriteltynä pää- ja alaongelmiin. Johdannossa neljännessä

alaluvussa kuvataan tutkielman merkitystä toimeksiantajalle. Viides alaluku käsittelee tutkielman aiheen rajausta. Johdannon kuudennessa alaluvussa tutustutaan tutkielman kannalta keskeisiin käsitteisiin.

Tutkielman toinen pääluku käsittelee työtyytyväisyyden ja työntekijäkokemuksen keskeisiä teorioita. Alaluvussa 2.1 esitellään työtyytyväisyyden teorioita ja aiempia tutkimuskohteita. Tämä luku johdattaa lukijan tunnettuihin työtyytyväisyysteorioihin. Työntekijäkokemuksen teoriaa käsitellään alaluvussa 2.2. Tämän luvun tarkoituksena on tutustua aiempiin tutkimuksiin ja esitellä työntekijäkokemuksen määritelmä— yksilön ja organisaation näkökulmista.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään itsensä johtamisen teoriaa ja tutkittua viitekehystä, johon syvennytään älykkään itsensä johtamisen teorialla. Lukijalle esitellään itsensä johtamisen aiempaa teoreettista tutkimusta. Alaluvussa 3.2 esitellään Oy Minä Ab -malli, joka toimii yhtenä tutkimuksen viitekehystenä.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimusmenetelmät sekä aineiston keräämisen tapa. Tämän luvun tarkoituksena on johdattaa lukija empiirisen tutkimukseen. Neljännessä luvussa esitellään tämän tutkimuksen menetelmät, kyselylomakkeen rakenne ja käydään läpi kyselyn suorittaminen. Neljäs pääluku toimii pohja-aineistona tutkielman viidennelle pääluvulle, jossa käsitellään tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimmät tutkimustulokset. Kuudennessa pääluvussa syvennytään tutkimuksen johtopäätöksiin, esitellään kehittämisehdotukset toimeksiantajalle ja reflektoidaan omaa oppimista. Pohdinnan tarkoituksena on syventyä tutkimuksen johtopäätöksiin toimeksiantajan näkökulmasta sekä reflektoida tutkijan omaa oppimisprosessia.

1.2 Tutkielman tausta

Tämän tutkielman aihepiirin valintaan vaikuttavat tutkielman laatijan henkilökohtainen kiinnostus esihenkilö- ja HR-työskentelyä kohtaan sekä pitkä työkokemus toimeksiantajaorganisaatiossa myynnin ja erilaisten projektien parissa. Monipuolinen työkokemus toimii henkilökohtaisena tutkimuksen motivaattorina selvittää organisaation esihenkilötyöskentelyyn vaikuttavia tekijöitä uudenaikaisesta näkökulmasta. Aihepiirin lopulliseen valintaan vaikuttivat merkitykselliset keskustelut organisaation henkilöstöjohtaja Juha Hongiston kanssa.

Toisena merkittävänä tekijänä tutkielman aihepiirin valintaan vaikutti tutkittavan ilmiön ajankohtaisuus. Organisaatioiden nopeatempoisuus, digitaalinen kehitys ja

koronapandemian synnyttämä etätyöskentelyn murros lisäävät entisestään itsensä johtamisen tarvetta sekä kykyä ymmärtää työntekijäkokemusta osana työnteon muutosta.

Organisaation näkökulmasta toimeksiantoon vaikuttivat organisaation nykytilanne ja tarve ymmärtää esihenkilötyötä osana organisaation muutosta. Indoor Group Oy elää digitaalisen kehityksen murroksesta. Verkkokaupan voimakas kasvu edellyttää organisaatiota uudelleen arvioimaan ja kehittämään toimintamalleja myös myymälöissä. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto lähitulevaisuudessa ja uusien toimintamallien jalkauttaminen myymälöihin edellyttää esihenkilöitä kehittämään omaa osaamista vastaamaan tulevaisuuden myymälätyöskentelyn tarpeita. Tämä edellyttää myymälöiden esihenkilöitä tunnistamaan oman oppimisen tarpeita ja kykyä kehittää henkilökohtaisia valmiuksia vastaamaan työn tulevaisuuden tarpeita.

1.3 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Esihenkilökokemus -tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Indoor Group Oy:ssä työskentelevien myymäläpäälliköiden kokemusta omasta työstään, tunnistaa esihenkilötyöhön vaikuttavia tekijöitä sekä tutkia itsensä johtamisen vaikutusta esihenkilökokemukseen. Tutkimus antaa kokonaiskuvan siitä, minkälainen on kohdeorganisaation myymäläpäälliköiden esihenkilökokemus tällä hetkellä ja mitkä tekijät kaipaavat eniten huomiota. Kohdeorganisaatiossa on tunnistettu tarve selvittää esihenkilöiden työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Esihenkilökokemus -tutkimuksessa on tarkoitus mitata esihenkilöiden kokemusta omasta työstään työntekijäkokemuksen sekä työtyytyväisyyden mittareiden avulla. Itsensä johtamisen mittaamiseen ja siihen vaikuttavien yksilöllisten tekijöiden syvällisempään ymmärtämiseen on valittu älykkään itsensä johtamisen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, onko älykkäällä itsensä johtamisen taidolla vaikutusta esihenkilön työntekijäkokemukseen.

Tutkimusongelma määriteltynä kysymys muotoon:

- *Onko älykkäällä itsensä johtamisella vaikutusta esihenkilökokemukseen?*

Alaongelmat määriteltynä kysymysmuotoon:

- *Miten kohdeorganisaation esihenkilöt kokevat oman työnsä?*

- *Millainen käsitys kohdeorganisaation esihenkilöillä on itsestään omassa työssään?*
- *Onko kohdeorganisaatiossa alueellisia eroja esihenkilöiden työntekijäkokemuksessa?*
- *Onko itsensä johtamisessa alueellisesti merkitseviä eroja Asko ja Sotka-ketjuissa?*

1.4 Peittomatriisi

Seuraavassa taulukossa 1 esitetään tutkimuksen peittomatriisi. Taulukon tarkoituksena on selventää pää- ja alaongelmien yhteyttä teoreettiseen viitekehykseen sekä kysymyslomakkeen kysymyksiin sekä tutkimuksen tuloksiin. Peittomatriisi ilmentää tutkimuksen yksiselitteisyyttä.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Pää- ja alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kysymyslomakkeen kysymys	Tulokset (luku)
Onko älykkäällä itsensä johtamisella vaikutusta esihenkilökokemukseen?	2.2, 2.2.1, 2.2.3, 3, 3.1.1, 3.3,	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9.1—9.10, 10, 13, 15, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 30, 33, 36,	5, 5.1, 5.2,
Miten kohdeorganisaation esihenkilöt kokevat oman työnsä?	2, 2.1, 2.1.1, 2.2, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.4, 2.2.5,	9.1—9.10, 10,	5.1, 5.4
Millainen käsitys kohdeorganisaation esihenkilöillä on itsestään omassa työssään?	2.2, 2.2.2, 2.2.5,	13.1—13.13	5.1, 5.4
Onko kohdeorganisaatiossa alueellisia eroja esihenkilöiden työtekijäkokemuksessa?	2.2.2, 2.2.3, 2.2.4,	1, 2, 3, 4, 9.1—9.10	5.3, 5.3.1, 5.3.2,
Onko itsensä johtamisessa alueellisesti merkitseviä eroja Asko ja Sotka-ketjuissa?	3, 3.1, 3.1.1, 3.2, 3.3,	15, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 30, 33, 36,	5.2, 5.3, 5.3.1, 5.3.2

1.5 Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle

Myymäläpäälliköt ovat organisaation menestyksen kannalta tärkeitä tuloksen tekijöitä. Tutkimus antaa toimeksiantajalle tutkittuun tietoon perustuvia strategisia välineitä tulevaisuuden kehittämistyöhön. Tutkittava ilmiö antaa toimeksiantajalle mahdollisuuden tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat myymäläpäälliköiden esihenkilökokemukseen. Tutkimuksen avulla on mahdollista tunnistaa esihenkilöiden osaamistarpeita ja -vajetta. Esihenkilökokemuksen nykytilan tunnistaminen luo organisaatiolle edellytykset kehittää myymäläpäälliköiden osaamispääomaa vastaamaan paremmin organisaation muuttuvia tarpeita. Panostus esihenkilöasemassa työskentelevien myymäläpäälliköiden työtyytyväisyyteen ja esihenkilökokemukseen organisaatio luo edellytykset kestäväälle taloudelliselle kehitykselle pitkällä aikavälillä.

Tutkimus luo edellytyksen tunnistaa organisaatiossa esihenkilöiden työntekijäkokemuksen ja itsensä johtamisen ketjukohtaisia eroja sekä alueellisia eroja ketjujen sisällä. Toimeksiantajan on tunnistanut tarpeeksi ymmärtää esihenkilöiden joukkoa valtakunnallisen kokonaisjoukon sijaan pienempinä ja yksilöllisempinä ryhminä. Tutkimuksen yhtenä näkökulmana on tutkia, onko esihenkilökokemuksessa ja älykkäässä itsensä johtamisessa aluekohtaisia eroja. Tutkimuksessa käytetään organisaation ketjukohtaista aluejaottelua. Asko-ketju jakautuu valtakunnallisesti kahteen alueeseen, alue 1 ja alue 2. Sotka-ketju jakautuu valtakunnallisesti neljään kategoriaan maantieteellisen jaottelun pohjalta.

1.6 Tutkielman rajaus

Tutkielman viitekehys muodostuu työtyytyväisyyden, työntekijäkokemuksen ja itsensä johtamisen teorioista. Tutkittavan ilmiön tarkasteluun valitut teoriat auttavat yksiselitteisesti ymmärtämään esihenkilön työntekijäkokemusta ja itsensä johtamisen taitoa. Tutkielman viitekehysten avulla voidaan tutkittavaa ilmiötä tarkastella mahdollisimman objektiivisesti, tilastollisin menetelmin.

Työntekijäkokemuksen mittaamisesta on rajattu pois teknologiset vaikuttimet sekä fyysisen työympäristön tekijät. Rajaaminen perustuu siihen, että kohdeorganisaatiossa on hiljattain tutkittu teknologisia ja fyysisiä työympäristön tekijöitä osana koko organisaation henkilöstötutkimusta. Tästä johtuen esihenkilökokemus -tutkimus rajattiin koskemaan esihenkilöitä itseään — kokemusta omasta työstään ja käsitystä itsestään omassa työssä.

Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin Suomessa työskentelevät myymäläpäälliköt. Empiirisen tutkimusosion ulkopuolelle on rajattu Virossa työskentelevät myymäläpäälliköt,

organisaation tuotehallinnassa työskentelevät esihenkilöt sekä myymälöissä työskentelevät myymäläpäälliköiden varahenkilöt.

Tutkimuksen tarkempi rajaaminen mahdollistaa tutkimusresurssien kohdistamisen valitun viitekehyksen syvällisempään tutkimukseen, jonka avulla pyritään muodostamaan mahdollisimman kattava käsitys myymälöissä työskentelevistä esihenkilöistä. **Tutkimuksen**

1.7 Lyhenteet

CET	Cognitive Evaluation Theory (Kognitiivinen arviointiteoria)
HR	Human Resource (Ihmisresurssit)
HRM	Human Resource Management (Ihmisresurssien hallinta)
HX	Human Experience (Ihmiskokemus)
EX	Employee Experience (Työntekijäkokemus)
SDT	Self-Determination Theory (Itsemäärämisteoria)
OCB	Organizational Citizenship Behavior (Organisaatiokansalaisuuskäyttäytyminen)
TLS	Thought Self-Leadership (Oman ajattelun johtaminen)

2 Työntekijäkokemus

Tämä luku perehdyttää työtyytyväisyyden ja työntekijäkokemuksen viitekehyksiin. Teoriaosuudessa käsitellään keskeisimpiä työtyytyväisyysteorioita ja sen jälkeen syvennytään työntekijäkokemuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimukseen. Tämä luku pyrkii ilmentämään esihenkilökokemusta omana kokemuksellisena ilmiönä eli johtavassa asemassa työskentelevän henkilön työntekijäkokemuksena.

Monissa yrityksissä puhutaan sujuvasti asiakaskokemuksesta, asiakastyytyväisyydestä ja asiakaskäyttäytymisestä. Varmistaakseen, että tämä laatukokemus tapahtuu uudestaan ja uudestaan, yritysten on kiinnitettävä yhtä paljon — ellei jopa enemmän — huomiota palkkaamiensa ihmisten laatuun ja yrityksen kykyyn pitää heidät koulutettuna ja motivoituneena. Yritysten on tunnettava työntekijöidensä asenteet ja toimintamallit, jotka ovat asiakasuskollisuuden ylläpitämisen ydin. (Brown 2003.) Työntekijäkokemuksen laatu vaikuttaa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja lopulta suorituskykyyn (Plaskoff 2017, 137).

2.1 Työtyytyväisyyden teoria

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Toisin sanoen työtyytyväisyys on työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja organisaation ilmapiiri. (Juuti 2006, 27—28.) Työtyytyväisyys kuvaa yksinkertaisesti ihmisen kokemaa tunnetta omasta työstään sekä tuntua työn eri näkökulmista (Spector 1997, 2).

Mullins (2016, 250) määrittelee työtyytyväisyyden olevan kompleksinen ja monitahoinen konsepti, mikä voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Työtyytyväisyyden taso voi vaikuttaa työmotivaation vahvuuteen – ei kuitenkaan aina. Tyytyväisyys on eri kuin motivaatio. Työtyytyväisyys on enemmän asenne – sisäinen olotila. Se voi olla esimerkiksi yhteydessä saavutuksen herättämiin tunteisiin sekä määrällisesti että laadullisesti.

On olemassa epäilyksiä siitä, muodostuuko työtyytyväisyys yhdestä ulottuvuudesta vai useista erillisistä ulottuvuuksista. Jotkut työntekijät saattavat kokea tyytyväisyyttä tietyn tyyppisistä työn puolista ja toisenlaiset asiat saattavat aiheuttaa tyytymättömyyttä. Työtyytyväisyyden tasoon vaikuttaa laaja joukko yksilöllisiä, sosiaalisia, kulttuurillisia, organisatorisia ja ympäristön ulottuvuuksia. (Mullins 2016, 251.)

Tunnettu työtyytyväisyysteoria on psykologi Fredrick Herzbergin (1968, 56—59) vuonna 1959 kehittämä kaksifaktoriteoria, joka tunnetaan myös nimellä motivaatio-hygieniateoria. Herzbergin viitekehyksessä työtyytyväisyys—työtytymättömyys määritellään kaksifaktorisena — jaoteltuna sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mukaan. Tekijöihin, jotka kasvattavat työtyytyväisyyttä ja lisäävät yksilön motivaatiota sekä työtytymättömyystekijöihin, jotka vähentävät motivaatiota. Kaksifaktoriteorian mukaan hygieniatekijät pystyvät ainoastaan poistamaan tyytymättömyyttä, mutta motivaatiotekijät voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti ja parhaimmillaan johtaa suurempaan työmotivaatioon. Tutkimuksissa havaittiin ulkoisten tekijöiden kuten status, palkka, lomaedut, työturvallisuus ja työn jatkuvuus, työskentelyolosuhteet, yrityksen johtaminen ja hallinto, vaikuttavan huonosti hoidettuina heikentävästi työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Hyvin hoidettuina ulkoiset tekijät eivät itsessään lisää työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Kaksifaktoriteoriassa tunnistetaan joukko erilaisia yksilön sisäsyntyisiä motivaatiotekijöitä, joiden katsotaan täyttävän henkilön korkeamman tason sisäisiä tarpeita ja näin lisäävän työtyytyväisyyttä sekä -motivaatiota. Yksilön sisäsyntyisiksi eli motivaatiota lisääviksi tekijöiksi tunnistetaan arvostuksen kokemuksen, tunnustuksen ja palautteen työstä, kokemuksen saavutuksista ja oppimisesta, vastuun ja riittävän haastavat työtehtävät, uramahdollisuudet ja kasvun, mahdollisuuden tehdä merkityksellistä työtä, osallisuuden päätöksentekoon sekä kokemuksen oman työn tärkeydestä organisaatiossa.

Herzberg (1968, 59) teoria tunnistaa motivaatiotekijöiden olevan avain itsenäisyyteen, vastuuseen sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen. Seuraavassa kuvassa 2 on esitetty Herzbergin kaksifaktoriteoria työtytymättömyys ja työtyytyväisyys tekijöistä.



Kuva 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Herzberg 1968, 58)

Juutin (2006, 28—29) määritelmän mukaan toimeentulotekijät ja kannustetekijät ovat teoriassa eri suuntiin liikkuvia operandeja. Olosuhteiden parantuminen toimeentulotekijällä esiintyvässä muuttujassa ei sanottavasti lisää työtyytyväisyyttä, mutta voi parantaa henkilön työtytyymättömyyttä. Sen sijaan kannustetekijällä esiintyvät muuttujat eivät juuri vaikuta työtytyymättömyyteen, mutta voivat lisätä työtytyväisyyttä.

White (1959, 298) tunnisti sisäisen motivaation ilmiön ensimmäisen kerran eläinkäyttäytymistä koskevissa kokeellisissa tutkimuksissa, joissa havaittiin, että monet organismit harjoittavat tutkimattomia, leikkisyyteen ja uteliaisuuteen perustuvia käyttäytymismalleja. Ryan & Decin (2000, 56) mukaan tällaiset spontaanit käyttäytymismuodot antavat sopeutumishyötyjä eri organismeille mahdollistaen positiivisten kokemusten avulla tapahtuvan kykyjen harjoittamisen ja laajentamisen.

Ryan & Decin (2000, 55) vuonna 1985 kehittämässä SDT-itseohjautuvuusteoriassa (engl. Self-Determination Theory) erotellaan puolestaan erityyppiset motivaatiotekijät eri syiden tai tavoitteiden perusteella. Toiminnan taustalla on ero sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä, sen mukaan viittaako tekeminen luonnostaan kiinnostavaan ja nautintoa tuottavaan tekemiseen vai tekemiseen, joka johtaa ulkoisesti erotettavaan lopputulokseen. Ryan & Deci (Ryan & Deci 2000, 56—57) määrittelevät SDT-itseohjautuvuusteoriassa sisäisen motivaation toiminnan tekemiseksi luontaisesta tyytyväisyydestä käsin, jolloin tekeminen tapahtuu sopivien haasteiden, positiivisten kokemusten tai hauskuuden kautta. Ihminen on syntyessään luonnostaan aktiivinen, utelias ja leikkisä olento, joka ei vaadi ylimääräisiä kannustimia uuden oppimiseen. Tämä luonnollinen motivaatio—taipumus on kriittinen osa kognitiivista, sosiaalista ja fyysistä kehitystä. Taipumus kiinnostua uudesta, omaksua aktiivisesti uusia asioita ja soveltaa taitoja luovasti tekemiseen eivät rajoitu lapsuuteen, vaan toimivat merkittävänä ihmisluonnon piirteinä eri elämänvaiheissa. SDT-itseohjautuvuusteoriassa sisäinen motivaatio on olemassa yksilön ja tehtävän välisessä tekemisessä tai toiminnallisuudessa. Määritelmän mukaan tehtävän ominaisuuksiin ja niiden sisäiseen kiinnostukseen keskittymisessä on huomattavaa käytännön hyötyä ja eroa siten psykologisten perustarpeiden ympärille keskittyvästä tutkimuksesta.

Ryan & Deci esittävät kognitiivisen CET-arviointiteorian (engl. Cognitive Evaluation Theory) määrittelemään tekijöitä sosiaalisissa yhteyksissä, jotka tuottavat vaihtelua sisäisessä motivaatiossa (2000, 58). CET-arviointiteoriaa pidetään SDT-itsemääräämisteorian alateorianana. CET-viitekehyksen mukaan ihmissuhteet, jotka johtavat kohti kompetenssin tunteita, voivat lisätä sisäistä motivaatiota. Ihmissuhteissa tapahtuva toiminnallisuus, kuten viestintä, palaute ja palkitseminen, vahvistavat psykologisia perustarpeita, minkä

avulla itsenäisyyden kokemuksen ja havaitun syy-yhteyden avulla syntyy sisäisesti motivoitua tekemistä. (Ryan & Deci 2000, 58.)

Ryan ja Deci (2000, 55) erottelevat SDT-itseohjautuvuusteoriassa klassisen ulkoisen motivaation ilmiön, jossa tekeminen tuntuu ensin ulkoisesti työnnetyltä ja myöhemmässä vaiheessa ulkoinen tekeminen hyväksytään itsessään tahallaan. Teorian mukaan henkilö voi suorittaa ulkoisesti motivoituneita toimia katkeroituneena, vastustavana ja välinpitämättömyydellä tai vaihtoehtoisesti halukkuuden asenteella, mikä heijastaa tehtävän arvon tai hyödyllisyyden sisäistä hyväksymistä. SDT-itseohjautuvuusteoriassa ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä, jossa sisäisen motivaation vapautta rajoittavat yhä enemmän sosiaaliset roolit ja vaatimukset. SDT-teoriassa ulkoinen motivaatio voi vaihdella suuresti riippuen tehtävän tai tekemisen autonomiasta. Yli kolmen vuosikymmenen ajan tehty tutkimus osoittaa, että kokemuksen ja suorituskyvyn laatu voi olla hyvin erilainen käyttäytykö henkilö sisäisistä vai ulkoisista syistä (Ryan & Deci 2000, 55).

Victor Vroomin odotusarvoteorian (1964, 106—108) mukaan yksilön käyttäytymisen perusolettamuksena on tendenssin voimakkuus eli oletus henkilön käyttäytymisen olevan riippuvainen siitä, kuinka voimakkaasti henkilö uskoo käyttäytymisen johtavan johonkin tiettyyn palkkioon ja kuinka korkealle henkilö arvostaa palkkion. Odotusarvoteoria vahvistaa motivaatiotutkimuksessa yksilön näkökulmaa. Se, miten suuresti työntekijä arvostaa odottamaansa palkkioita, vaihtelee yksilöiden välillä. Tavoitekeskeisessä odotusarvoteoriassa henkilökohtaiset, houkuttelevat tavoitteet yhdistettyinä mielekkäisiin kannusteisiin, johtavat motivoituneeseen käyttäytymiseen. Lähtökohtana on ihmiskäsitys, jonka mukaan yksilön työskentelyä motivoi tietty ulkoinen odotus eli palkkio. Teoria ei kuitenkaan erottele erilaisia tavoitteiden saavutettavuutta — toiset tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa kuin toiset. Vroomin viitekehysten mukaan yksilö on ulkoisesti motivoitunut, eikä sisäisillä motivaatiotekijöillä ole merkitystä yksilön motivoituneeseen käyttäytymiseen.

Abraham Maslow (1987, 56—61) esittää vuonna 1954 kehittämän klassisen tarvehierarkiamallin, joka kuvaa itsensä toteuttamisen tarpeiden ja elämän merkityksen kokemisen kiinteää yhteyttä toisiinsa. Tarvehierarkia korostaa, että on olemassa erityyppisiä syy—tekijöitä, jotka ovat järjestetty erilaisten tarpeiden mukaiseen hierarkkiseen järjestykseen. Tarpeet vaihtelevat perustarpeiden ja korkeamman tason tarpeiden välillä. Maslowin tarvehierarkia korostaa käsitystä, jossa ihmisen on ensin tyydytettävä perustarpeensa selviytymistasolla. Tämän jälkeen yksilö on valmis saavuttamaan sosiaalisen hyväksynnän tason. Tällä tasolla ihminen hakee hyväksyntää läheisiltään, kuten perheeltä, ystävilta ja työtovereilta. Kasvavan itsearvostuksen avulla yksilö liittyy prosessiin, jossa kognitiiviset oivallukset johtavat käyttäytymiseen ja hyväksyntään. Kun yksilö saavuttaa itsetuntoa,

yhteiskunnallisesta hyväksynnästä tulee motivoiva tekijä. Yhteiskunnallinen hyväksyntä tarkoittaa hyväksynnän saamista arvostetuilta yhteisön jäseniltä, jotka ovat yksilön välittömän sosiaalisen perhepiirin ja läheisten ystävien ulkopuolella. Hyväksynnän saavuttaminen edellyttää, että henkilö saa hyväksynnän työyhteisössä (esimerkiksi esihenkilöt ja alaiset), yhteisöryhmien ja johtajien keskuudessa, potentiaalisilta työntajilta sekä itseään vanhemmilta ja kokeneemmilta henkilöiltä. Teorian ylimmällä tasolla yksilö saavuttaa itsensä toteuttamisen tarpeet ja tämä käynnistää itsensä johtamisen prosessiin (Neck & Houghton 2006, 283; Yukl 2010, 254) siirtymisen, johon liittyy itsehoito ilman tavoitteita. Itsensä johtamisen teoriaa käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Sadri & Bowenin (2011, 45) viitekehys (kuva 3) yhdistää Maslowin tarvehierarkiamallin (1987, 56—61) työyhteisön tarpeiden tasoihin. Organisaatiot voivat käyttää Maslowin tarvehierarkiaa viitekehysenä, jolla on mahdollista saavuttaa työntekijän tyytyväisyys. Palkkaa eli rahallista korvausta työsuoritteesta voidaan pitää ensimmäisen tason tarpeena. Seuraavalla tasolla tyydytetään työntekijän turvallisuuden tarpeet, kuten työturvallisuus, työterveyshuolto ja työpaikan varmuus. Sosiaalisten tarpeiden vaiheessa tyydytetään sosiaaliset tarpeet. Tämä vaihe tarkoittaa työyhteisön ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita työssä. Neljäntenä tasona ovat arvostuksen tarpeet, joilla pyritään saamaan työntekijä tyytyväiseksi erilaisten tunnustusten ja vastuun antamisen kautta. Viitekehysen viimeisenä tasona on itsensä toteuttamisen tarpeet, joilla tarkoitetaan ylemmän tason tarpeiden tyydyttymistä henkilökohtaisen kasvun — kouluttautumisen ja urakehityksen kautta. (Sadri & Bowen 2011, 45.)



Kuva 3. Maslowin tarvehierarkian tasot työyhteisössä (mukaillen Sadri & Bowen 2011, 45)

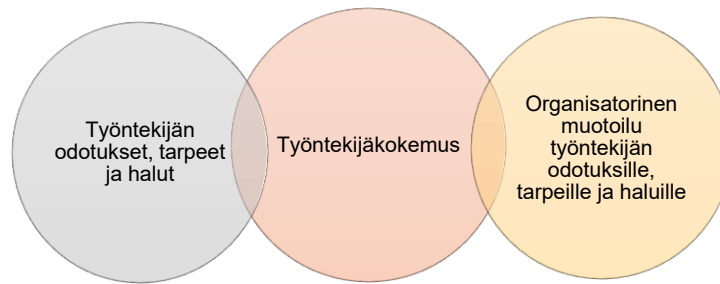
Työtyytyväiset työntekijät työskentelevät enemmän, tuottavat korkeampaa laatua ja todennäköisemmin osallistuvat organisaation kansalaisuuteen, eivätkä todennäköisesti poistu organisaatiosta etsimään tyydyttävämpiä mahdollisuuksia. Yritysten kilpailu lahjakkaimpien yksilöiden houkuttelemiseksi on antanut työntekijöille mahdollisuuden vaatia muuta kuin kohtuullista palkkaa. Tutkimuksen mukaan palkalla on vain 20 % vaikutus työtyytyväisyyteen. Työntekijät tarvitsevat erilaisia motivaatiotekijöitä pysyäkseen sitoutuneina työhönsä. Työnantajat ovat alkaneet etsimään keinoja, kuinka tyydyttää työntekijänsä sekä ulkoisella eli taloudellisella tasolla että sisäisellä eli psykologisella tasolla. Teoriaa Maslowin tarpeiden hierarkiasta voidaan käyttää viitekehyksenä yksilöimään erilaiset edut, joita organisaatiot voivat tarjota tyydyttääkseen työntekijöidensä tarpeet sekä lisäämään tulovirtaa ja vähentämään kuluja. (Sadri & Bowen 2011, 45.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä on yhteydessä korkeampaan työn tuottavuuteen ja suorituskykyyn sekä on sitoutuneempi organisaatioon kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä (Rasca 2018, 13; Morgan 10.3.2017, 2).

2.2 Työntekijäkokemuksen teoria

Plaskoffin (2017, 137) määritelmän mukaan työntekijät, jotka kokevat työtyytyväisyyttä työhönsä ja ympäristöönsä, ovat motivoituneita osallistumaan organisaation perustehtävään. Motivoitunut työntekijä tuo kaiken osaamispääomansa, taitonsa ja itsensä työhön. Nykyiset organisaatioiden puitteet ja työn oletukset vaikuttavat rajoitetusti työntekijöiden tyytyväisyyteen. Plaskoffin mukaan tarvitaan yritysten ja työntekijöiden välisen suhteen radikaali uudelleenmuotoilu, johon työntekijäkokemuksen lähestymistapa tarjoaa erinomaisen ratkaisun.

Deloitte (2019, 46) määritelmän mukaan termi *työntekijäkokemus* ja käsite syntyivät rinnakkain asiakaskokemuksen kanssa. Matkailupalveluyrityksen HR-johtaja käytti muotoiluajattelua tutkiakseen vieras- ja isäntäkokemusta — samalla hän tajusi, että tätä lähestymistapaa voidaan soveltaa myös kaikkiin organisaation sisäisiin toimintoihin. Yritys oli ulkoistanut monia sisäisiä toimintoja, mikä teki työntekijöiden kokemuksista epäjohdonmukaisia; itse asiassa sitä ei ollut koskaan suunniteltu kokonaan. HR-johtaja otti käyttöön luomansa tutkimusmallin ja lähti soveltamaan suunnittelujattelua globaalin työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Jacob Morgan tunnetaan merkittävänä työntekijäkokemuksen tutkijana ja kehittäjänä. Hän on tutkinut satoja organisaatioita selvittääkseen työntekijäkokemuksen käsitettä. Tutkimusaineistoon perustuen hän on laatinut teoreettisen viitekehysten selventämään työntekijäkokemuksen moninaisuutta. Kuvassa 4 on esitetty Morganin viitekehys työntekijäkokemuksen kolmesta eri näkökulmasta. Morganin mukaan työntekijäkokemusta voi lähestyä työntekijän näkökulmasta, organisaation näkökulmasta tai näiden yhteisestä näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemus on vallitseva todellisuus siitä, miten työntekijän odotukset, tarpeet ja halut toteutuvat organisaatiossa. Organisaation näkökulmasta on kyse siitä, miten organisaatio muotoilee ja suunnittelee täyttävänsä työntekijän odotukset, tarpeet ja halut. Optimaalinen risteyskohta on näiden kahden näkökulman yhtymäkohta, jossa työntekijäkokemus luodaan työntekijöiden ja organisaation yhteistyöllä. (Morgan 2017, 6—7.)



Kuva 4. Työntekijäkokemus (mukaillen Morgan, 2017, 6—7)

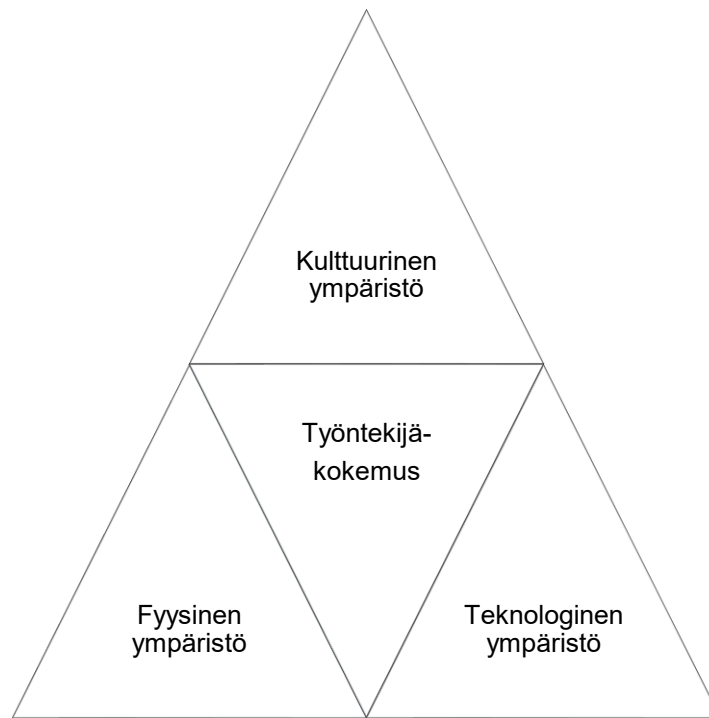
Deloitteen Global Human Capital Trends 2019 -tutkimus tukee Morganin (2017, 6—7) määritelmää työntekijäkokemuksen organisatorisista ja yksilöllisistä ulottuvuuksista. Kestävän suhteen luomiseksi kokemuksen on kohdistuttava yksilöön. Kun kokemus tulee yksilöltä (alhaalta ylös) ja on suunniteltu alkamaan työntekijän ennalta olemassa olevista taipumuksista, on työ mahdollista tehdä yksilölle parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijä voi tehdä työnsä hyvin, kun kokemus on suunniteltu sisältämään kaikki työntekijän psykologiset perustarpeet. (Deloitte 2019, 47.)

Deloitteen (2019, 47) Global Human Capital Trends 2019 -tutkimuksen mukaan työn ja yksityiselämän tasapainon voidaan ajatella olevan ensimmäinen keino luoda kokemusta työpaikalla, jossa organisaatio suuntautuu tunnistamaan, yksilöiden työhön varatun ajan ja muuhun elämään varatun ajan tasapainoa. Se ei ole vain ylhäältä alas suuntautuvaa yritystä selvittää, mikä rajoittaa työntekijän omistautumista, vaan keskittyy myös työn ympärille — yrittäen löytää aikaa vapaa-ajan aktiviteeteille, mutta työ-ensin-mentaliteetilla. Tämä ajatussuuntaus on muuttunut työntekijän sitoutumisen -käsitteen syntyminen myötä. Työntekijän sitoutuminen tunnistaa kaikki psykologiset perustarpeet, jotka on täytettävä, jotta henkilö voi toimia hyvin. Tähän sisältyvät emotionaaliset ja sosiaaliset tarpeet, jotka yhdistävät työn tekemisen korkeampaan tarkoitukseen (Sadri & Bowen 2011, 45; Deloitte 2019, 48). Tämän seurauksena työntekijäkokemus fokusoituu työntekijän ympärille ja on luonteeltaan hyvin henkilökohtaista. Työntekijäkokemus on alhaalta ylöspäin suuntautuva käsite, jossa prosessit, paikat ja työn kulku suunnitellaan työntekijöiden ennaltaehkäisevien taipumusten ympärille. Työntekijäkokemuksen mukaan työntekijä on keskellä — ei organisaatio. (Deloitte 2019, 48—49.)

Perinteiset henkilöstövelvollisuudet, kuten palkkaaminen, perehdytys, työn suunnittelu, palkitseminen ja kehittäminen, eivät täysin ratkaise työhön liittyviä kysymyksiä. Tarvitaan

monitahoinen painopiste. Tämä tarkoittaa henkilöstöorganisaatioiden tiivistä yhteistyötä liiketoiminnan, IT:n, tilojen, rahoituksen ja markkinoiden kanssa tehdä vaikutusta tällä saralla. Organisaatioilla on mahdollisuus laajentaa työntekijäkokemuksen käsitettä käsittelemään *ihmiskokemusta* (engl. Human Experience) työssä — rakentamalla ymmärrystä työntekijöiden pyrkimyksistä yhdistää työ vaikutuksiin, joiden avulla voi saavuttaa pyrkimyksensä. (Deloitte 2019, 50.)

Morganin (2017, 51) viitekehyksen mukaan työntekijäkokemuksella on kolme ympäristöä (kuva 5): fyysinen ympäristö, teknologinen ympäristö ja kulttuurinen ympäristö. Fyysinen ympäristö muodostaa 30 % koko työntekijäkokemuksesta. Morganin (2017, 59) viitekehyksen mukaan organisaation fyysinen ympäristö tarkoittaa työskentelytiloja, joissa työntekijät viettävät työpäivänsä. Morganin (2017, 60) mukaan optimaalinen työskentelytila sisältää neljä ominaisuutta: joustavuuden, mahdollisuuden valita eri työskentelytilojen välillä, mahdollisuuden kutsua ystäviä ja vieraita toimitiloihin sekä yritysten arvojen mukaisen ympäristön. Morganin (2017, 77—78) mukaan teknologinen ympäristö ilmentää organisaatiossa tapahtuvaa kommunikointia, yhteistyötä ja töiden valmiiksi saattamista. Teknologisen ympäristön tunnuspiirteitä ovat teknologian saatavuus kaikille työntekijöille, kuluttajaluokan teknologian käyttäminen sekä teknologisten tarpeiden huomioinen verrattuna liiketoiminnan vaatimukseen. Teknologinen ympäristö muodostaa 30 % työntekijäkokemuksesta. (Morgan 2017, 78.) Kulttuurinen ympäristö puolestaan muodostuu seuraavista ulottuvuuksista: organisaatiota katsotaan positiivisessa valossa, työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi, työntekijän tuntevat olevansa osa tiimiä, organisaatio uskoo monimuotoisuuden ja osallistamiseen, työntekijät suosittelevat organisaatiota, mahdollisuus oppia uusia asioita ja etenemismahdollisuudet, työntekijöitä kohdellaan reilusti, johtajat ovat valmentajia ja mentoreita sekä organisaation omistautuminen työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen (Morgan 2017, 90).



Kuva 5. Työntekijäkokemuksen ympäristöt (mukaillen Morgan 2017, 57)

Maylett & Wride (2017, 13, 27) määrittelevät työntekijäkokemuksen olevan ihmisiä inspiroivan toimintaympäristön luomista. Viitekehyksen mukaan työntekijäkokemus perustuu työntekijän omiin havaintoihin ympäristöstään sekä odotuksiin ja kokemuksiin. Maylett & Wride (2017, 27) ovat muodostaneet työntekijäkokemuksen kaavan:

EX = Experiences + Expectations + Perceptions

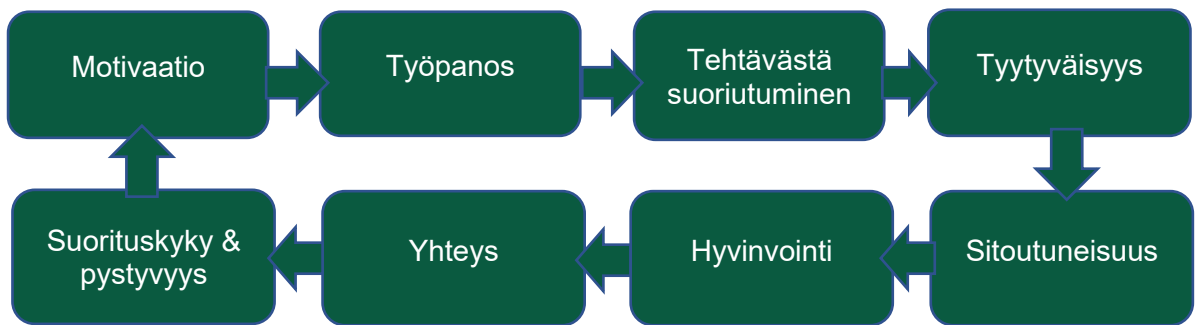
eli kaava vapaasti suomennettuna:

Työntekijäkokemus = Kokemukset + Odotukset + Havainnot

Rascan (2018, 10—11) puolestaan määrittelee työntekijäkokemuksen olevan seurausta yhteydestä, merkityksestä, vaikutuksesta ja arvostuksesta. Nämä kokemuselementit syntyvät työntekijöiden päivittäisessä työssään eli vuorovaikutuksessa yrityksen arvojen, kollegoiden, johdon, asiakkaiden, työn sisällön, työkalujen ja teknologian sekä työympäristön kanssa. Rascan tutkimuksen keskeinen tavoite on motivaatio—tyytyväisyys—sitoutuneisuus—yhteyden osoittaminen.

Rascan (2018, 11—12) viitekehyksen mukaan työntekijäkokemus ulottuu organisaation kaikille tasoille, ja on interaktiivista, motivoivaa, kulttuurista johdettua ja

työntekijäkeskeistä. Työntekijäkokemus esitetään jatkuvana ketjuna (kuva 6), jossa keskeiset tekijät ovat motivaatio, tyytyväisyys, sitoutuneisuus, hyvinvointi ja yhteys määriteltynä työntekijän suorituskyvyn ja pysyvyyden kanssa. Viitekehyksessä sitoutuneisuus toimii vaikuttimena työntekijän suorituskykyyn ja pysyvyyteen. Sitoutuneisuuteen vaikuttaa puolestaan työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys. Motivaation perusedellytyksiä ovat hyvät henkilöstöhallinnon käytännöt kuten onnistuminen rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja koulutuksessa, ja työntekijän sijoitus sopivaan tehtävään. Motivaation muita edellytyksiä ovat työntekijän tarpeet ja tavoitteet ymmärtävä johtaminen, organisaation tuki ja kyky tarjota työntekijälle valmennusta ja mentorointia sekä organisaatorakenne, joka tukee työntekijän mahdollisuuksia tehdä parhaansa. Palkitseminen vaikuttaa työpanoksen ja tehtävästä suoriutumisen välillä ja sopivat palkkiot johtavat tyytyväisyyden tunteeseen. Tarkoituksenmukainen palkitseminen voidaan jakaa ulkoisiin (palkkiot, kehu johdolta ja kollegoilta) ja sisäisiin (mielihyvän tunne tehtävästä suoriutumisesta). Motivaation ja tyytyväisyyden lisäksi sitoutuneisuuteen vaikuttaa työn merkityksellisyys, vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työntekijän kasvuun ja kehittymiseen tähtäävät työtehtävät, tunne, että oma työ vaikuttaa organisaation menestymiseen sekä hyvä henkilökohtainen yhteys kollegoihin, johtajiin ja työpaikan yhteisöön. Rasca määrittelee omiksi osa-alueiksi työntekijän hyvinvoinnin, työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä ihmisten väliset hyvät yhteydet, jotka vaikuttavat työntekijän suorituskykyyn ja pysyvyyteen.

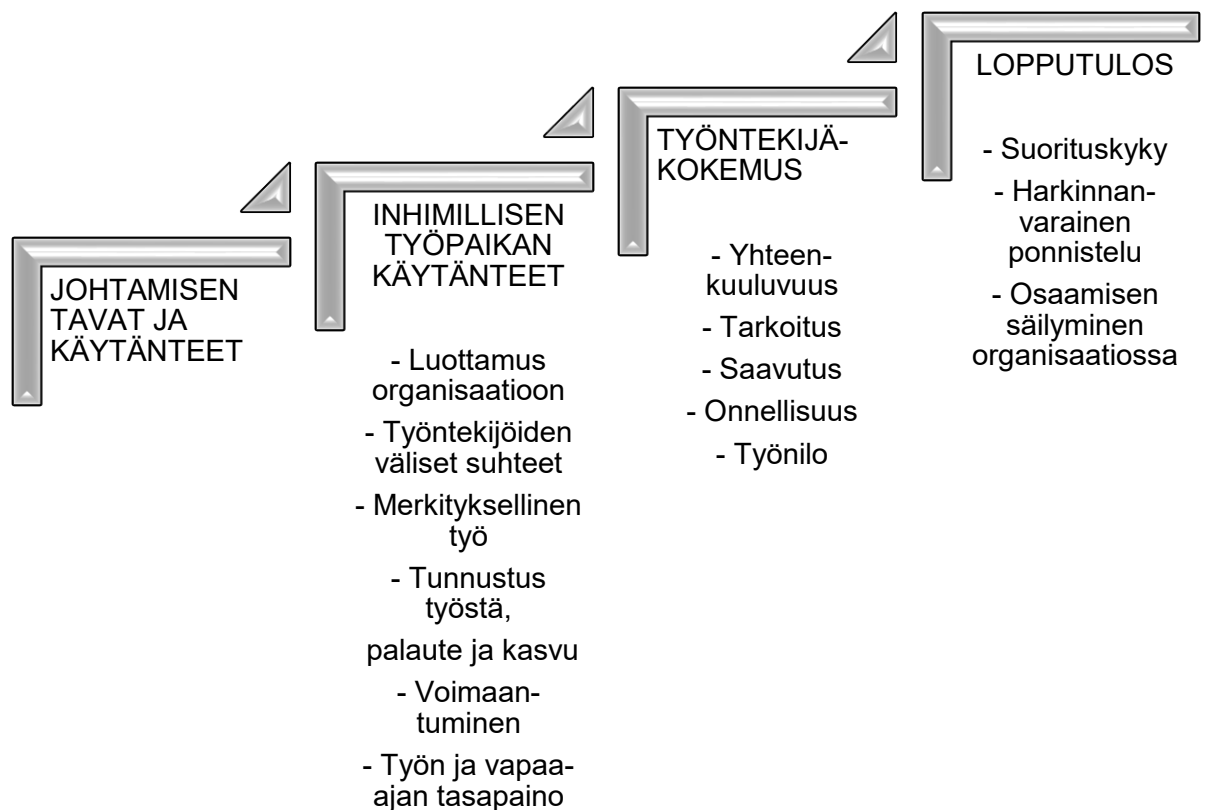


Kuva 6. Työntekijäkokemuksen ”motivaatio, tyytyväisyys, sitoutuneisuus, hyvinvointi & yhteys” -viitekehys (mukaillen Rasca, 2018)

Deloitte (2019, 47) Global Human Capital Trends 2019 -tutkimuksessa on onnistuttu selvittämään työntekijäkokemuksen uusia käsitteitä. Tutkimus osoittaa miten työntekijät eroavat asiakkaista. Työntekijöillä on kestävä, henkilökohtainen suhde työnantajiinsa, toisin kuin asiakkailla, jotka voivat lopettaa yrityksen tuotteiden tai palveluiden ostamisen milloin tahansa. Toiseksi Deloitte tutkimus osoittaa, että työntekijäkokemus on sosiaalista. Sosiaalinen piirre on rakennettu organisaation kulttuuriin ja suhteisiin muiden kanssa, ja se

ylittää selvästi yksittäisen työntekijän tarpeisiin keskittymisen. Kolmantena Deloitteen tutkimus osoittaa työntekijäkokemuksen olevan osa liiketoimien kokonaisuutta; työntekijät haluavat työstään uran, tarkoituksen ja merkityksen.

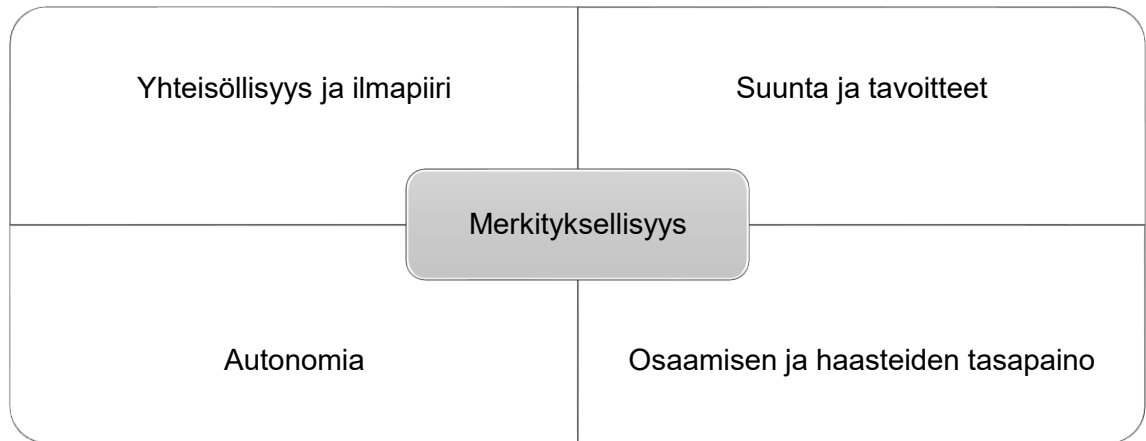
IBM Smarter Workforce Institute ja Globoforce WorkHuman Research Institute (IBM & Globoforce 2016, 2) yhdistivät voimansa tutkiakseen työntekijäkokemusta maailmanlaajuisesti. Lähtökohtana he pitivät työntekijäkokemusta positiivisena, voimakkaana ja inhimillisenä kokemuksena, jonka avulla työntekijät pystyvät antamaan itsestään enemmän työpaikalla. Tutkimuksen mukaan työntekijäkokemus syntyy johtamisen tavoista ja käytännöistä sekä työpaikan inhimillisistä käytännöistä. IBM Smarter Institutin ja Globoforce WorkHuman Researchin viitekehys inhimillisen työpaikan vaikuttamista työntekijäkokemukseen on selitettyä kuvassa 7. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka kokevat kuuluvuuden, tarkoituksen, saavutuksen, onnellisuuden ja voiman tunteen, suoriutuivat todennäköisemmin korkeammalla tasolla, ylittävät odotuksia ja saavat osaamisen säilymään organisaatiossa. (IBM & Globoforce 2016, 3—4.)



Kuva 7. Viitekehys inhimillisen työpaikan käytänteiden muodostamasta työntekijäkokemuksen tekijöistä (mukaillen IBM & Globoforce 2016, 4)

Talent Vectian teettämän työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät tärkeimpinä tekijöinä positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen

henkilökohtaisen osaamisen ja kompetenssin kokemusta, tunnetta työn merkityksellisyydestä, työn päämäärien ylittämisestä sekä vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksia. Kuvassa 8 on esitetty Talent Vectian viitekehys työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä: merkityksellisyys, yhteisöllisyys ja ilmapiiri, suunta ja tavoitteet, autonomia sekä osaamisen ja haasteiden tasapaino. (Talent Vectia 2020, 2, 6.)



Kuva 8. Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukailien Talent Vectia 2020, 6)

Työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimuksen mukaan suurin osa vastaajista kokee ja arvostaa itsenäisyyttä ja työn mahdollistamaa autonomian kokemusta. Tämä kuitenkin edellyttää selkeää strategista suuntaa siitä, mihin organisaatio on menossa ja millaista osaamista työntekijältä odotetaan tulevaisuudessa. Tutkimuksen mukaan organisaatioissa, joissa työntekijäkokemus on kirjattu henkilöstöstrategiaan, työntekijät suhtautuivat organisaation arvoihin myönteisemmin sekä kokevat korkeampaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tutkimus ilmentää työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaisuutta ja ulottuvuuksien keskinäistä tasapainoa. Hyvän työntekijäkokemuksen kannalta keskeistä on eri elementtien tasapaino. Esimerkiksi korkea autonomia töissä voi tutkimuksen perusteella heikentää työntekijäkokemusta, mikäli samaan aikaan työn tavoitteet ovat epäselvät eikä työstä saa riittävästi palautetta. Tämä voi johtaa kokemukseen, ettei työllä ole merkitystä organisaatiolle eikä se kiinnosta esihenkilöitäni. (Talent Vectia 2020, 7,29.)

Merkityksen tunne ja motivaatio lähtee tiedostetuista tavoitteista. Merkityksellisyys yksilötason ilmiönä tarkoittaa kokemusta oman työn mielekkyydestä, yksilön arvoja ja osaamista, erilaisia persoonallisuuksia sekä yksilön motivaation johtamista. Eri ihmisille mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemukset syntyvät eri lähteistä, ja ihmiset kokevat erilaiset työt mielekkäiksi ja merkityksellisiksi. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 19.) Talent Vectian tekemän työntekijäkokemuksen tila 2020 tutkimuksessa käy ilmi, että merkityksellisyyden tunne toteutuu paremmin esihenkilöillä kuin ei esihenkilöasemassa olevalla.

Esihenkilöt kokevat työntekijöitä useammin tekevänsä merkityksellistä työtä. He kokevat, että organisaatiolla on merkityksellisiä päämääriä ja oman työn merkityksellisyys motivoi jaksamaan nykyisessä työssä. (Talent Vectia 2020, 29.) Organisaation suunta ja resurssit puolestaan tukevat tavoitteita ja luovat organisaation toimintaa tukevia tavoitteita. Osaamisen tunne on tärkeä vaikutin työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemustutkimuksesta käy ilmi, että isoin ristiriita osaamisen ja haasteiden tasapainoon syntyy siitä, ettei tulevaisuuden osaamistarpeita ymmärretä riittävästi. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa tunnetta siitä, miten oma työ tulee tulevaisuudessa muuttumaan ja millaista osaamista yksilö tulee tarvitsemaan. Itse- ja yhdessä ohjautuvuuden lisäksi työntekijät arvostavat työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin kuuluu oikeudenmukainen ja välittävä johtaminen. Turvallinen ilmapiiri on hyvän työntekijäkokemuksen perusta. (Talent Vectia 2020, 34—39.)

2.2.1 Työntekijän elinkaari

Plaskoff (2017, 138) tutkii työntekijää monista näkökulmista: kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen, poliittinen, taloudellinen ja fyysinen. Plaskoffin mukaan työntekijäkokemuksen ymmärtäminen ja tutkiminen edellyttää laajempaa kokemusajattelun näkökulmaa. Tämä tarkoittaa kokemusajattelua, jonka edellytyksenä on, että tutkimus kattaa työntekijän koko matkan — myös työttömyyspolun, joka käsittää lukuisia kokemuksen laatuun vaikuttavia kosketuspisteitä. Erillisten tapahtumien tutkiminen organisaation sisällä ei riitä kattamaan kokemusajattelun edellytyksiä. Plaskoff määrittelee työntekijän elinkaaren (kuva 9), joka pitää sisällään erilaisia kosketuspisteitä — vuorovaikutusta organisaation kulttuurin osien kanssa, kuten työntekijöiden vuorovaikutus, kokemus työkaluista, viestistä, fyysinen tila, perinteet, menettelyt ja käytännöt sekä vuorovaikutusta ulkopuolisten lähteiden kanssa, kuten keskustelut ystävien ja perheen kanssa, tiedotusvälineiden raportit ja entiset työntekijät.

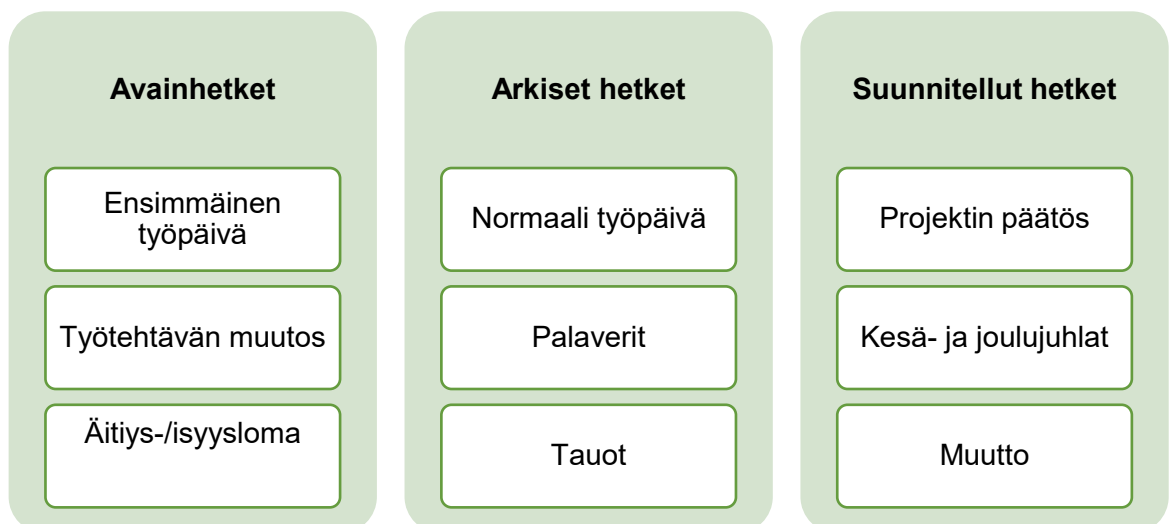
Plaskoffin (2017, 138—139) viitekehys lähestyy työntekijän matkaa kokonaisvaltaisesti — kokemusajattelun näkökulmasta. Teorian mukaan matka alkaa ennen ensimmäistä työpäivää ja jo ennen tarjouksen hyväksymistä. Kokemus alkaa, kun työntekijä harkitsee työnhakua ja alkaa tutkia mahdollisia työnantajia. Organisaation vaikutus voi ulottua paljon pidemmälle kuin työntekijän organisaation toiminta-aika. Kokemusajattelussa on kriittistä ymmärtää tämä matka. Plaskoffin viitekehysten mukaan työntekijän tunteet, ajatukset ja riippuvuudet eri vaiheiden aikana vaikuttavat positiivisten ja negatiivisten kokemusten syntymiseen.



Kuva 9. Työntekijän matka (mukaillen Plaskoff 2017, 138)

Plaskoffin (2017, 138) viitekehystä mukaillen, Korkiakoski (2019, 137) määrittelee viitekehyksessä työntekijän matkan työllistymisen vaiheen kosketuspisteitä työsuhteen aikana (kuva 10). Työntekijän avainhetkiä ovat esimerkiksi työpaikan haku (kiinnostuminen yrityksestä), rekrytointiprosessi, perehdyttäminen työsuhteen alussa, työsuhteen muutos (uusi tehtävä) ja päätös lähteä yrityksestä. Yrityksen on suositeltavaa rakentaa henkilöstökokemuksen mittausmalli, joka kattaa ainakin nämä keskeiset avainhetket. Yhteistä avainhetkien mittaamiselle on se, että lomakkeet ovat laajoja ja niillä pyritään keräämään tietoa niin työntekijän omista kokemuksista kuin avainhetkeen liittyvistä kehitystarpeista.

Korkiakosken (2019, 137—138) määritelmän mukaan arkiset hetket liittyvät normaaliin työpäivään ja sen erilaisiin tilanteisiin. Näkemys korostaa johdon roolia ja merkitystä arjen tunnelmien havainnoijana. Onnistumisen edellytyksenä on, että johto pysyy kiinni arjessa. Arkisten hetkien mittaamiseen tulisi käyttää innovatiivisia menetelmiä ja tapoja. Palautteen antamisen tulisi olla helppoa, joten arkisten hetkien yhteydessä tulisi välttää monimutkaisia kyselyjä ja laajoja lomakkeita.



Kuva 10. Erilaiset hetket työsuhteen aikana (mukaillen Korkiakoski 2019, 139)

Plaskoff (2017, 138—139) esittää työntekijäkokemuksen elinkaaren kartoitukseen kriittisen visualisointi työkalu -mallin, jota voidaan käyttää monimutkaisten ja rakentamattomien tietojen järjestämiseen ja visuaaliseen esittämiseen. Työntekijän matka voidaan esittää matkakartalla, joka on visuaalinen kuvaus matkan vaiheista, sen korkeimmista ja matalimmista pisteistä ja siitä, mitä työntekijä näkee, ajattelee tai tuntee kussakin vaiheessa, ja millaisia parannusmahdollisuuksia käyttää. Työntekijän elinkaariajattelun tueksi Plaskoff esittää empatiakartoitukseen sopivan työkalun, jolla tunnistetaan ja organisoidaan työntekijöiden käsitystä tietyistä tapahtumista, esineistä, suhteista tai toiminnoista. Empatiakartoitus -työkalun avulla myös yrityksen johto ja esihenkilöt voivat asettua työntekijöiden kenkiin ajattelemalla ja tuntemalla heidän näkökulmastaan. Menetelmässä käytetään tukena kuvitteellisia hahmoja, joiden avulla kehitetään visuaalisia profiileja, jotka edustavat tiettyjä työntekijäryhmiä — ei vain demografisin perustein — mitä he ajattelevat ja mitkä ovat heidän näkökulmansa. Nämä visualisointiprosessit kiinnittyvät erittäin voimakkaaseen ajatteluun ja intuitiivisiin prosesseihin, joita harvoin tuodaan esiin työntekijöiden kanssa työskennellessä.

2.2.2 Optimaalinen kokemus

Csikszentmihalyi, Harper & Row (1990, 2—4) ovat tutkineet optimaalisen kokemuksen tiloja yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Tutkimukseen haastateltiin erilaisissa aktiviteeteissa hyvin onnistuneita ihmisiä eri maista – kuten USA, Korea, Japani, Thaimaa, Australia ja Eurooppa. Tutkimuksen aikana haastateltavat kertoivat keskittymisen ja syvän nautinnon tunteista. Nämä tutkimukset ovat paljastaneet, että kokemuksen aidosti tyydyttäväksi tekee tietoisuuden tila, jota kutsutaan virtaukseksi eli flow-tilaksi, jossa keskittyminen tarkoittaa absoluuttista syventymistä toimintaan. Tutkijat löysivät flow-tekijän, joka yhdistää pitkänmatkan uimarin tunnetta ylittäessään Englannin kanavaa, shakkipelaajan tunnetta turnauksessa ja muusikon säveltäessään uutta kvartettia. Toinen tutkimuksen löydös oli, ettei flow-kokemus ole sidoksissa kulttuuritekijöihin, modernisaation vaiheeseen, sosiaaliseen luokkaan, ikään tai sukupuoleen. Tutkimuksen vastaajat kuvasivat nautinnon kokemusta suurelta osin samalla tavalla riippumatta taustatekijöistä.

Optimaalisen kokemuksen keskeinen osa on päämäärä itsessään. Se on autoteelinen kokemus. Termi ”autotelic” on peräisin kahdesta Kreikan kielen sanasta ”auto”, joka tarkoittaa itseä, ja ”telos”, joka tarkoittaa tavoitetta. Se viittaa itsenäiseen toimintaan, johon ei liity odotuksia tulevasta hyödystä, vaan yksinkertaisesti siksi, että sen tekeminen on palkkio. Kun kaikki virtaa, kaikki sujuu ja asiat kulkevat vaivattomasti ja täydellisesti. Itsensä johtaminen voidaan nähdä keinona maksimoida onnellisuus ja saavuttaa paljon

virtauskokemuksia – oppia elämään tässä ja nyt. (Csikszentmihalyi ym. 1990, 5; Sydänmaanlakka 2017, 43.) Optimaalisen kokemuksen psykologia eli flow kuvaa kuinka mielihyvän kokemusta voidaan hallita eikä vain jättää sattuman varaan asettamalla itsellemme haasteita – tehtäviä, jotka eivät ole liian vaikeita eivätkä liian yksinkertaisia kyvyille (Csikszentmihalyi ym. 1990, 1).

Tutkimusten mukaan jokainen voi lisätä myönteisyyttään ja työtyytyväisyyttään tietoisella toiminnallaan (Manka 2015, 88; Salmimies & Ruutu 2013, 16–17.). Ihmisten kokemasta onnellisuudesta lähes puolet koostuu omasta käyttäytymisestä, ajattelutavoista ja päivittäisistä toiminnoista, joita voi hallita itse. Ihmisenä kasvaminen edellyttää itsekuuria ja sinnikkyyttä sekä rohkeutta heittäytyä epämurkuvuusalueelle. (Salmimies & Ruutu 2013, 17.) Mankan mukaan (2015, 88–89) yksilön onnellisuus rakentuu perimästä, olosuhteista ja omasta toiminnasta. Perimä selittää onnellisuudesta noin puolet. Se on geneettisesti määrätty ja muuttumaton, ja näin ollen vaikuttamismahdollisuuksien ulkopuolella. Olosuhteet, eli ikä, kansalliset piirteet sukupuoli sekä ihmisen henkilökohtainen historia selittävät onnellisuudesta noin 10 %. Oma toiminta vaikuttaa onnellisuuteemme noin 40 %. Oma toiminta sisältää tarkoitukselliset ponnistelut oman elämän- tai työtilanteen muuttamiseksi, mikään ei muutu itseksensä. Harjoittelu ja ystävällinen käytös toisia kohtaan ovat käyttäytymiseen liittyvää omaa toimintaa. Toimintaan voidaan liittää älyllinen konteksti. Ihminen voi esimerkiksi tietoisesti arvioida tapahtumia myönteisessä valossa tai havainnoida asioita, joista voi kokea kiitollisuutta.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että onnelliset työntekijät ovat todennäköisemmin tuottavampia työntekijöitä. Korkeamman työtyytyväisyyden omaavat yksilöt suoriutuvat paremmin, sekä organisaatiot, joiden työntekijöillä on keskimääräistä korkeampi työtyytyväisyys tuottavat enemmän tuloksia kuin matalamman työtyytyväisyyden organisaatiot. (Robbins & Judge 2017, 124.)

2.2.3 Kokemuksellinen organisaatio

HRM eli ihmisten resurssien hallinta (Human Resource Management) alkaa usein yritysten tarpeista ja tavoitteista, kuten voitto, tehokkuus ja omistaja-arvo. Pyrkimyksenä on vaikuttaa työntekijöiden toimiin tavoitteiden saavuttamiseksi riippumatta siitä, vastaako se työntekijöiden perustavanlaatuisia, psyykkisiä ja sosiaalisia tarpeita.

Jacob Morganin (10.3.2017, 2) näkemyksen mukaan organisaatiot tuottavat todellista voittoa, kun he vapautuvat lyhyen aikajänteen sitoutumisohjelmista ja niiden aloitteellisuuteen liittyvästä adrenaliinipiikistä. Morganin mukaan useimmiten aloitteiden alkuhuan

vaikutus häviää nopeasti ja yritykset hukkaavat satoja miljoonia sitoutumishjelmiinsa kerta toisensa jälkeen. Ihmiset alkavat tunnistaa lyhytaikaisia korjausliikkeitä ja saattavat kokea manipuloinnin piirteitä. Todellista voittoa tuottavat yritykset ajattelevat pitkäjänteisesti. He ylittävät sen mitä sitoutumistutkimusten tulokset käskevät heitä tekemään hetkessä ja suunnittelevat työntekijöiden kokemuksia uudelleen luomalla paikan, jossa ihmiset haluavat työskennellä joka päivä.

Morgan (10.3.2017, 2–3, 5) on kehittänyt, yhteistyössä Sergei P. da Motta Veigaofin yliopiston ja Steven King of Emergent Researchen kanssa kyselytutkimuksen määrittelemään organisaatioiden menestymistä eri osa-alueella. Analysoimalla 250 erilaista organisaatiota, hyödyntäen Fortune 100- ja erilaisia ”paras työpaikka” -luetteloita, selvisi yli puolella yrityksen työntekijöistä olevan puutteita ainakin yhdellä osa-alueella. Vain kuusi prosenttia organisaatioista investoi voimakkaasti ”kokemukselliseen organisaatioon” ja suoriutuskyvyn kasvuun. Näitä yrityksiä olivat muun muassa Adobe, Accenture, Microsoft, Facebook. Esimerkiksi Adobella on edistyksellinen asiakas- ja työntekijäkokemus, ja se investoi reaaliaikaisiin työntekijöiden palauteohjelmiin, vahvistaa monimuotoisuutta ja osallistamispyrkimyksiä, antaen työntekijöille pääsyn kuluttajalaatuisiin tekniikoihin ja rakentaa työtiloja useiden pohjapiirrosten mukaan erilaisten tyylien sovittamiseksi. Tutkimustulosten mukaan yritykset, jotka kertovat organisaatiotarinarista ja auttavat työntekijöitään ymmärtämään heidän panoksensa vaikutukset organisaatioon, lisäävät kuuluvuuden ja tarkoituksen tunnetta.

Työntekijäkokemuksen lähestymistapa eroaa perinteistä henkilöstöjohtamisen lähestymistavasta. Plaskoffin (2017, 138) mukaan työntekijäkokemusta koskeva tutkimus saa työntekijät käymään syvällisiä keskusteluja muiden työntekijöiden kanssa heidän tarinoiden ja käsitysten esiintuomiseksi työstään, työpaikastaan ja suhteistaan. Tietojen esiintuomiseen on kolme tarkoitusta; tunnistaa työntekijän käsityksen keskeiset suuntaukset ja kriittiset kosketuskohdat eli totuuden hetket; sitouttaa työntekijät prosessiin alusta alkaen ja saada heidän äänensä kuulumaan; ja herättää empatiaa työntekijöiden mielipiteitä kohtaan.

Talent Vectian tekemän Työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimuksen mukaan asiakaskokemus nähdään organisaatiossa lähes poikkeuksetta strategisena prioriteettina. Työntekijäkokemus on puolestaan strategisena prioriteettina vain joka toisessa (50 %) tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan työntekijäkokemuksen strateginen priorisointi organisaatiossa edistää yhteenkuuluvuuden, arvojen ja psykologisen turvallisuuden kokemusta. Positiivinen työntekijäkokemus syntyy yhdessä. Työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimuksen vastaajista lähes puolet kokevat (46 %), että esihenkilöiden sanat ja teot tukevat positiivista työntekijäkokemusta. Tutkimuksen mukaan ihmisillä on

suurin vaikutus työntekijäkokemukseen. Jopa 60 % vastaajista kokee voivansa vaikuttaa omaan työntekijäkokemukseensa. Vastaajista vain 36 % on sitä mieltä, että organisaatiossa annetaan toisille säännöllisesti palautetta. Tutkimuksesta selviää, että tuntemus työntekijän tarpeista ja vaatimuksista tulevaisuuden osaamiselle on heikko. Vain 41 % vastaajista kokee ymmärtävänsä, miten oma työ tulee tulevaisuudessa muuttumaan ja millaista osaamista tulee tarvitsemaan. (Talent Vectia 2020, 11—19.)

Deloitte Global Human Capital Trends 2021 -tutkimuksen mukaan henkilöstöön liittyvät kysymykset eivät ole enää henkilöstöhallinnon asioita, vaan ne koskettavat koko organisaation liiketoimintaa. Tutkimukseen vastanneista organisaatioiden avainhenkilöistä lähes kolme neljäsosaa (72 %) näkee muuntautumiskyvyn, osaamisen kehittämisen ja uusien roolien omaksumisen tärkeänä tekijänä poikkeustilanteisiin valmistautumisessa. Tutkimuksen mukaan ne organisaatiot, jotka investoivat henkilöstön potentiaalin kehittämiseen ja teknologioiden hyödyntämiseen, menestyvät. Deloitte Global Human Capital Trends 2021 -tutkimuksesta käy ilmi, että koronapandemia on haastanut liikkeenjohdon ja organisaatioiden avainhenkilöt arvioimaan työn muutostarpeita. Tutkimuksen mukaan 62 % suomalaisista liiketoimintajohtajista näkee työn muutoksen tärkeänä. Muutostarve haastaa yrityspäätäjät miettimään työn organisointia ja uusia työtapoja. Ennen pandemiaa liiketoimintajohto käsitti työn muutoksen tehokkuuden parantamiseksi, mutta nyt se tarkoittaa työn uudelleen suunnittelua. Muutosajureina nähdään uuden teknologian ja ihmisen tekemän työn yhdistäminen, työntekijöiden kyvykkyyksien hyödyntäminen, osaamisen kehittäminen ja liikkuvuuden hyödyntäminen. Tutkimukseen vastanneista suomalaisista yritysjohtajista 80 % arvioi etätyöskentelyllä olevan positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. (Santtila & Nummelin 11.12.2020.)

Liike-elämässä on ennennäkemätön tilanne, joka yritysten on tunnustettava selviytyäkseen. Ensimmäistä kertaa meillä on neljä sukupolvea, jotka työskentelevät yhdessä samanaikaisesti — perinteiset, X-sukupolvi, Y-sukupolvi ja milleniaalit. Kaikilla sukupolvilla on oman historian muovaavat odotukset työpaikalle. Kilpailu lahjakkuuksista (engl. war for talent) on lisääntynyt palveluun ja tietoon perustuvassa teollisuudessa ja liike-elämässä. Markkinoiden vaatimukset innovaatioille ja nopealle muutokselle edellyttävät, että työntekijät kytkevät työskentelyyn ja yritykseen erilaisia toimintatapoja, jotka yhdistävät eri sukupolvien työskentelymalleja. (Plaskoff 2017, 136.)

The Fresh Minds -tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulee olla työtyytyväisyyden suhteen valveutuneita. Tämä tarkoittaa ylisukupolvisia näkökulmia. Tutkimuksen mukaan baby-boomers-sukupolvi (syntyneet vuosina 1946—1963) kokee lähes sata prosenttisesti työtyytyväisyyttä ja arvostavat turvallisuuden tunnetta työssä. Sukupolvi X (syntyneet

vuosina 1964—1980) on ollut työelämässä kolme vuosikymmentä. Sukupolvi X on kokenut työelämän muutoksen. Työn luotettavuus on vähentynyt ja taloudellinen tulevaisuus on epävarmempi. Sukupolvesta Y (syntyneet vuosina 1980—1995) työttyytyväisyyttä kokee vain 66 % prosenttia ikäluokasta. Sukupolvi Y (engl. Generation Y) kokee matkustaminen ensin -mentaliteetin tärkeäksi ja tämä aiheuttaa ongelmia sopeutua ja sitoutua työelämään. Sukupolvi Y on hyvin teknologiasuuntautunut ja he vaativat myös työympäristönsä enemmän. (Mullins 2016, 99—100, 251.)

2.2.4 Organisaatiokansalaisuus

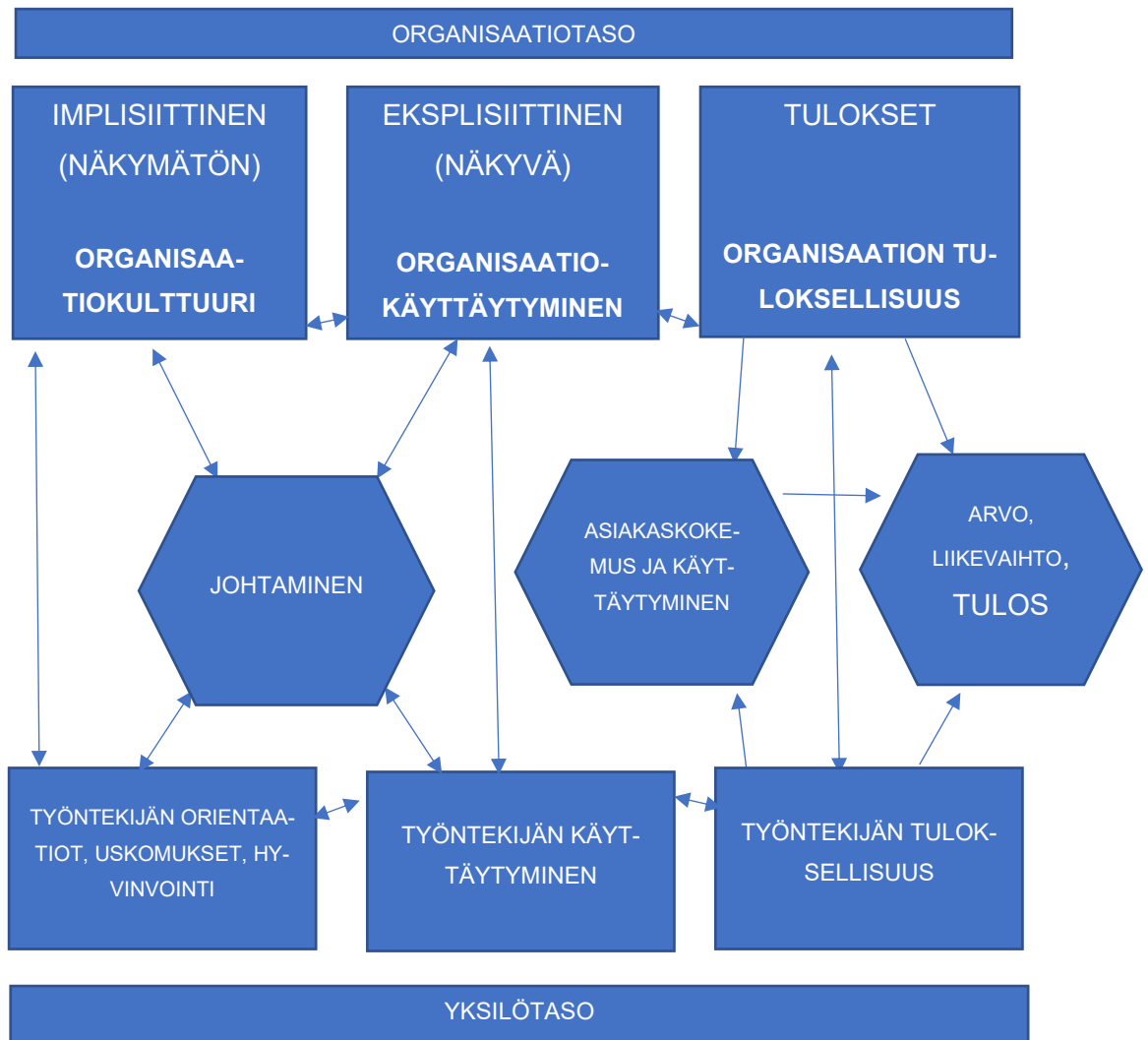
Organisaatioon muodostuu aina jonkinlainen kulttuuri joko tietoisesti tai tiedostamatta. Se voi olla erilainen organisaation eri osissa, ja siihen voivat vaikuttaa esimerkiksi historia, työn erilainen sisältö, erilaiset toimintatavat sekä toimipaikan sijainti, esimerkiksi eri paikkakunnalla tai eri maassa. (Kajjala & Tolvanen 2020, 17.)

Robbins & Judge (2017, 65—66) määrittelevät organisaatiokansalaisuus-käyttäytymisteorian OCB (Organizational Citizenship Behavior), joka kuvaa työntekijän harkinnanvaraista käyttäytymistä työyhteisössä. Se ei ole virallinen työn edellytys, mutta se myötävaikuttaa psykologisen ja sosiaalisen ympäristön kehittymiseen työpaikalla. Tätä kutsutaan organisaatiokansalaisuus käyttäytymiseksi (OCB) tai yksinkertaisemmin kansalaisuusikäyttäytymiseksi. Menestyvillä organisaatioilla on työntekijöitä, jotka haluavat tehdä enemmän työtä kuin heidän työvelvoitteensa vaativat – heillä on halu tarjota suoritteita ohi ennakkoodotusten. Työntekijät, jotka sitoutuvat ”hyvään kansalaisuusikäyttäytymiseen” auttavat toisia tiimeissään, tekevät lisätyötä vapaaehtoisesti, välttävät turhia konflikteja, kunnioittavat yhteishenkeä kuten myös sääntöjä ja ohjeita ja kohteliaasti suvaitsevat satunnaisia työhön liittyviä määräyksiä ja harmia. Menestyvät organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, jotka tekevät asioita ohi työn kuvauksen.

Tutkimukset osoittavat, että työttyytyväisyys johtaa organisaatiokansalaisuuteen ja organisaatiokansalaisuus on yhteydessä asiakastytytyväisyyteen sekä työntekijöiden kokonaisvaltaiseen tytytyväisyyteen. Eurooppalaisessa tutkimuksessa on pystytty osoittamaan, että työttyytyväisyys korreloi yleisen elämän tytytyväisyyden kanssa. Elämän asenne ja kokemukset levittäytyvät työpaikalle ja päinvastoin. (Robbins & Judge 2017, 125.)

Hintsa Performancen (2018, 2) A Healthy Return -tutkimus osoittaa ihmisten hyvinvoinnin ja suorituskyvyn yhteyttä. Kaksivuotisen tutkimuksen taustalla on laaja yhteistyö Ilmarisen ja Aalto yliopiston kanssa. Tutkimustuloksista käy ilmi, millaisiin tekijöihin organisaation kannattaa panostaa terveen tuottavuuden parantamiseksi. Ihmiset, jotka näkyvät työssä,

mutta eivät toimi optimaalisesti — arvioidaan maksavan yrityksille vähintään kolme kertaa enemmän kuin poissaolot. Työnantajan brändäys on avainasemassa, kun milleniaalit ja Z-sukupolvi valtaavat työmarkkinat uusilla vaatimuksilla työn ja vapaa-ajan tasapainosta (Hintsa 31.8.2018). Hintsa Performancen (2018, 7) viitekehyksessä kuvataan hyvinvoinnin ja suorituskyvyn yhteyttä organisaation arvoketju -mallin avulla (kuva 11). Viitekehys ilmentää organisaation arvoketjun moniulotteisuutta yksilön ja organisaation näkökulmista. Mallissa kuvataan johtamisen, organisaatiokulttuurin ja organisaatiokansalaisuuden yhteyttä organisaatio- ja työntekijäkäyttämiseen sekä sitä kautta organisaation tuottavuuteen.



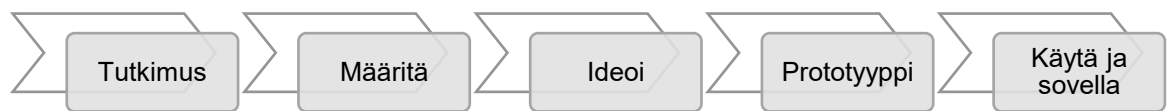
Kuva 11. Organisaation arvoketju (mukaiillen Hintsa Performance 2018, 7)

Tutkimusnäytöt viittaavat työtyytyväisyyden korreloivan kohtuullisesti organisaatiokansalaisuus käyttäytymisen kanssa: ihmiset, jotka kokevat tyytyväisyyttä työssään, ovat sitoutuneempia henkilökohtaiseen organisaatiokäyttämiseen (Robbins & Judge 2017, 124). Chartered Management Institutun teettämän tutkimuksen mukaan, organisaatiokulttuuri ja

arvot synnyttävät vahvoja motivaatioajureita, ja johtajien yhteydellä linjajohtajiin oli voimakas vaikutus työtyytyväisyyteen ja siihen liittyviin mittareihin. (Mullins 2016, 251.)

2.2.5 Työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulma

Plaskoff (2017, 140) esittää työntekijäkokemuksen kehittämiseen suunnitteluajattelun - prosessin (kuva 12). Mallissa käytettävät prosessit ovat positiivisia ja optimistisia (löydetävissä olevat mahdollisuudet) pikemminkin kuin negatiivisia ja pessimistisiä (korjattavat ongelmat). Tyypillinen skenaario on, että organisaatiossa vietetään useita kuukausia suorituskyvyn hallintaprosessin suunnitteluun, muodostetaan lomakkeita ja koulutusta, toteutetaan ohjelmisto ja käyttöön otetaan se kokonaisratkaisuna organisaatiolle. Useimmiten nämä ratkaisut kuitenkin haastetaan, koska organisaatiossa tai ympäristössä on jotain muuttunut. Toteutuksen jälkeen tehdään uusia löydöksiä, joita ei aiemmin tunnistettu tai toteutuksen koko tekee siitä hallitsemattoman. Työntekijäkokemus ymmärtää, että ratkaisujen suunnittelu vie aikaa ja etenee uusien tietojen keräämisen ja uusien tilanteiden esiinnousun myötä. Työntekijöiden suunnittelutiimejä kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita, kokeilemaan niitä organisaation erillisissä osissa ja mukautumaan palautteen ja uusien löytöjen myötä. Ratkaisut toistuvat iteratiivisesti sen sijaan, että niitä suunnitellaan lopullisesti.



Kuva 12. Kokemuksen suunnitteluajattelun -prosessi (mukaillen Plaskoff 2017, 140)

Plaskoffin (2017, 141) teoriassa on huomioitavaa, prosessin lineaarisesta ja jäsenneilystä luonteesta huolimatta, muistaa periaate, että vaiheet ovat iteratiivisia ja kokeellisia. Prosessi kehittyy jatkuvasti prosessin aikana, kun saadaan uutta palautetta tai uusien ideoiden tullessa esiin. Sitoutumalla prosessiin työntekijät tuovat äänensä yhteen, rakentavat suhdetta ja ymmärrystä yli rajojen sekä luovat omistajuutta.

Plaskoff esittää (2017, 138—140) kuusi periaatetta, jotka ohjaavat työntekijöiden kokemustyötä yrityksissä:

1. *Ihmisten ja heidän tarpeidensa syvällinen ymmärtäminen*
2. *Laajan ja kokonaisvaltaisen ajattelun omaksuminen*
3. *Aineettoman tekeminen aineelliseksi*

4. *Radikaalin osallistumisen vaatiminen*
5. *Toistaminen ja kokeileminen*
6. *Prosessiin luottaminen ja sen arvostaminen*

Plaskoffin (2017, 140) mukaan työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii luovaa ajattelua ja ”radikaalia osallistumista” koko organisaatiossa. Radikaali tarkoittaa, että osallistuminen on laajaa, monitasoista ja tasa-arvoista. Konsulttien tekemien työntekijähaastattelujen sijaan, analyysyjä kerätään työntekijöiden omista haastatteluista, joissa työntekijät haastattelevat muita työntekijöitä. Johtajien suunnittelemien ratkaisujen sijasta eri toimintojen ja tasojen osallistujat tekevät yhdessä ratkaisuja. Tämä toimintamalli luo vankempia ratkaisuja, koska se nivoo yhteen monipuoliset näkökulmat ja asiantuntemuksen koko organisaatiosta sekä vähentää muutoksen vastustuskykyä ja lisää omistajuutta ja sitoutumista osallistujissa, jotka tuntevat olevansa valtuutettuja toteuttaa muutokset, eivätkä he todennäköisesti hylkää omia ratkaisujaan.

3 Itsensä johtaminen

Johtamisen tarkastelun voi jakaa kolmeen näkökulmaan, jotka ovat organisaation, ihmisten ja itsensä johtaminen. Tässä luvussa tutustutaan itsensä johtamisen viitekehykseen, johon syvennytään älykkään itsensä johtamisen teorian avulla.

Salmimiehen & Ruudun (2013, 17) mukaan esihenkilötyön ja kaiken johtajuuden perusta on hyvä itsensä johtaminen ja itsetuntemus. Vastuullinen esihenkilö kykenee tutkimaan itseään ja omia reaktioitaan. Itsensä johtamisella hän pystyy parantamaan omaa elämänlaatuaan muuttamalla epätarkoituksenmukaisia asenteitaan ja ajattelumallejaan sekä säätelemään tunteitaan ja käyttäytymistään. Juuti & Rovio (2010, 273) puolestaan määrittelevät itsensä johtamisen tilaksi, jossa esimies tai johtaja on sinut itsensä kanssa. Tällöin hänen ei tarvitse korostaa omaa egoaan toisten kustannuksella, vaan hän voi rajattomasti käyttää johtamiskykyjään positiivisen puheen aikaansaamiseksi työyhteisöihin.

Älykkään itsensä johtamisen ilmiössä on kyse yksilön kokonaiskuntoisuudesta, mikä pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen kunnon. Näiden osa-alueiden tasapainoinen johtaminen on älykästä itsensä johtamista. Älykäs itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2017, 273.)

Itsensä johtaminen tieteenä on suhteellisen uusi ja tutkimaton länsimaisen tieteen alue. Ihmistä on tutkittu monien eri tieteenalojen näkökulmasta, mutta suhteellisen kapeista ikkunoista. Erilaisia ikkunoita ovat tarjonneet esimerkiksi psykologia, kasvatustiede, lääketiede, filosofia, kirjallisuus ja historia. Tällainen lähestymistapa on ollut parhaimmillaan syvällinen, mutta käytännölle vieras, eikä se ole pystynyt tarjoamaan kokonaisnäkemystä aihealueesta. Mikään yksittäinen tieteenala ei ole pystynyt jäsentämään ja käsittelemään itsensä johtamista sen moninaisten ulottuvuuksien johdosta. Yksittäinen tiede pystyy tarjoamaan hyvin kapean näkökulman ilmiön tutkimukseen. Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtamisessa tarvitaan monitieteellistä lähestymistapaa. Tarvitsemme ehdottomasti *itsensä johtamisen tieteen*, joka kokonaisvaltaisesti, syvällisesti ja käytännönläheisesti tutkii itsensä johtamista. (Sydänmaanlakka 2017, 27—28.)

3.1 Itsensä johtamisen teoria

Itsejohtajuus määritellään käytännöksi, jolla tarkoituksellisesti vaikutetaan ajatteluun, tunteisiin ja käyttäytymiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Itsensä johtaminen syntyy itsetietoisuudesta, mikä puolestaan lisää kykyä saavuttaa tavoitteet. (Bryant & Kazan 2013, 13.)

Sydänmaanlakka toteaa nykyisen maailmankuvamme ja ihmiskäsityksemme olevan suurelta osin peräisin 1600-luvulla eläneen filosofi Rene Decratesin (1595—1650) ajatuksista. Decrates esittää dualistisen näkemyksen ihmisestä, joka korostaa ruumiin ja mielen sekä järjen ja tunteen erillisyyttä. Näkemyksen vaikuttimina toimivat uskonnollisen ja tieteellisen ihmiskäsityksen ristiriitaisuudet. Koulukuntien näkemyksen mukaan keho kuuluu tieteelle ja henki uskonnolle. Näkemys on vienyt lokeroivaan ja pirstaleiseen ihmiskäsitykseen ja irtaantumiseen ihmisen kokonaisvaltaisuudesta. Mieli, keho ja tunteet alettiin nähdä erillisinä, ja mielen rationaalisuus nousi hallitsevaksi tekijäksi. Decratesin aikainen Benedictus de Spinoza (1632—1677) esittämä kokonaisvaltainen ihmiskäsitys puolestaan kritisoi dualistista näkemystä. Spinozan käsityksen mukaan mieli ja keho ovat rinnakkaisia prosesseja, saman ikuisen aineen ilmentymiä. Kehon tilat ja tunteet vaikuttavat mieleen ja mieli vaikuttaa kehon hyvinvointiin. Spinoza esittää käsityksen kehon, tunteiden ja mielen tasapainosta ja näiden ulottuvuuksien merkityksen ihmisen kokonaisvaltaisen kasvuun. (Sydänmaanlakka 2017, 44—45.)

Modernin itsensä johtamisen juuret kehittyivät 1980-luvulla, kun amerikkalaiset yritykset alkoivat toteuttaa tietoliikennetyöryhmiä uusissa olosuhteissa toimitilojen ulkopuolella. Tutkimus kohdistui toimiston ulkopuolella työskentelevien henkilöiden kykyyn hallita omaa aikaa ja tehokkuutta ilman johtajien tai kollegoiden valvontaa ja tarkkailua. Itsehallinnan (engl. Self-Management) kyky juontaa juurensa lääketieteen alalle, jossa itsensä hallinta liittyy kroonista sairautta sairastavien potilaiden koulutukseen. Potilaille opetettiin kokonaisolosuhteiden hallintaa ja terveellistä käyttäytymistä, kuten tavoitteiden asettamista, päätöksenteko kykyä, keskittymistä, suunnitelmallisuutta, aikataulutusta, tehtävien seuranta, itsearviointia, interventiota, ja itsensä kehittämistä. Organisaatiokontekstissa itsehallinta liittyy kykyyn hallita henkilön omia häiritseviä impulsseja, toimimaan avoimesti, työskentelemään tietoisesti, olemaan mukautuva ja joustava muuttuvissa tilanteissa, pyrkimään henkilökohtaisella osaamisella huippusaavutuksiin, olemaan aloitteellinen sekä valmis toimimaan tarvittaessa. Itsehallinnan päämäärät kohdistuvat ammatillisiin tuloksiin ja tehokkuuteen, ja siksi se on ulkoisesti motivoitunutta. (Bryant & Kazan 2013, 14.)

Itsensä johtamista on tutkittu paljon erilaisten motivaatioteorioiden avulla. Tutkimuksen avulla on pyritty tutkimaan yksilön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Itsensä johtaminen

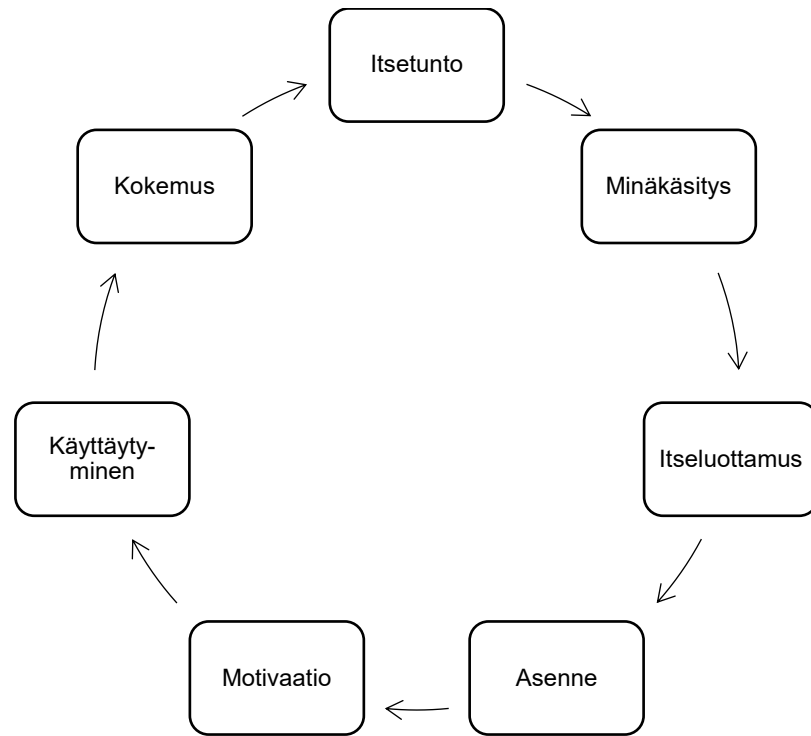
(engl. Self-Leadership) on laajempaa itseensä vaikuttamista, joka suuntautuu myös henkilökohtaiseen toteutumiseen ja sisäisiin motivaatiotekijöihin, kuten kognitiivisiin, käyttäytymis- ja henkisiin strategioihin vaikuttamiseen. (Bryant & Kazan 2013, 15.) Tämä on keskeinen tekijä, mikä erottaa itsehallinnan itsensä johtamisesta.

Manzin (1992, 80) viitekehyksessä itsensä johtamisen ideaalia esitellään spesifioituina ja käytännöllisinä strategioina, jotka perustuvat tieteelliseen tutkimusaineistoon. Tutkimukseen perustuvat löydökset itsensä johtamisen kolmesta päästrategiasta ovat; *käyttäytymiskeskkeiset lähestymistavat, luonnollisen palkitsemisen lähestymistavat sekä rakentavien ajatusmallien luominen*. Ensimmäinen lähestymistapa keskittyy käyttäytymiseen ja on itsekuri orientoinut. Tämän tyyppinen itsensä johtaminen perustuu itse asettamiin strategioihin hallitaksemme itseämme vaikeissa, houkuttelevissa ja välttämättömissä tilanteissa. Tarkkailemalla omaa käyttäytymistä ja sen syitä, yksilö voi oppia miksi käyttäytyy toivotulla tai ei toivotulla tavalla. Itsetarkkailuun voidaan ajatella sisältyvän tiedon hankkimista siitä, milloin, miksi ja missä olosuhteissa itse käyttäytyy tietyllä tavalla. Manzin viitekehyksen toinen lähestymistapa – luonnolliset palkitsemisstrategiat – tarkoittaa positiivisen identiteetin luomista työhön, joka saa yksilön saavuttamaan korkean suorituskyvyn, koska on sitoutunut ja uskoo työhön sekä nauttii työn omasta arvosta. Teorian kolmas itsensä johtamisstrategia on sisäiseen ajatteluun keskittyvä lähestymistapa – rakentavien ajattelumallistrategioiden luominen. Se keskittyy ajattelumallien luomiseen ja muuttamiseen. Esimerkiksi ajatusmallin kehittäminen, joka on paremmin mukautettu mahdollisuuksiin kuin esteisiin. (Manz 1992, 80—84.)

Itsensä johtamisen strategioihin sisältyy sisäisen motivaation käsite. Itsehallinnossa korostetaan ulkoisia palkkioita ja olosuhteita, kun taas itsensä johtamisessa on enemmänkin kyse tehtävän suorittamisesta ja itse toiminnasta. (Neck & Houghton 2006, 281.)

Itsensä johtamisen tasolla yksilö pyrkii valitsemaan tavoitteet, jotka edellyttävät asenne-
muutoksia ja sitä kautta johtavat käyttäytymisen muutoksiin näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilö tunnistaa realistiset valinnat tavoitteiksi ja osoittaa jatkuvaa aloitteellisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ross 2014, 300, 305.)

Rossin (2014, 303) viitekehyksessä kuvataan itsensä johtamisen kehittymisen prosessia. Viitekehyksessä itsetunto ja minäkäsitys nähdään itseluottamukseen johtavina tekijöinä. Itseluottamus puolestaan johtaa asenteeseen, motivaatioon ja käyttäytymiseen, joiden seurauksesta syntyy kokemus. Rossin malli kuvaa itsensä johtajaksi identifioitumisen tärkeitä ulottuvuuksia (kuva 13).



Kuva 13. Itsensä johtamisen kehittymisen malli (mukaiillen Ross 2014, 303)

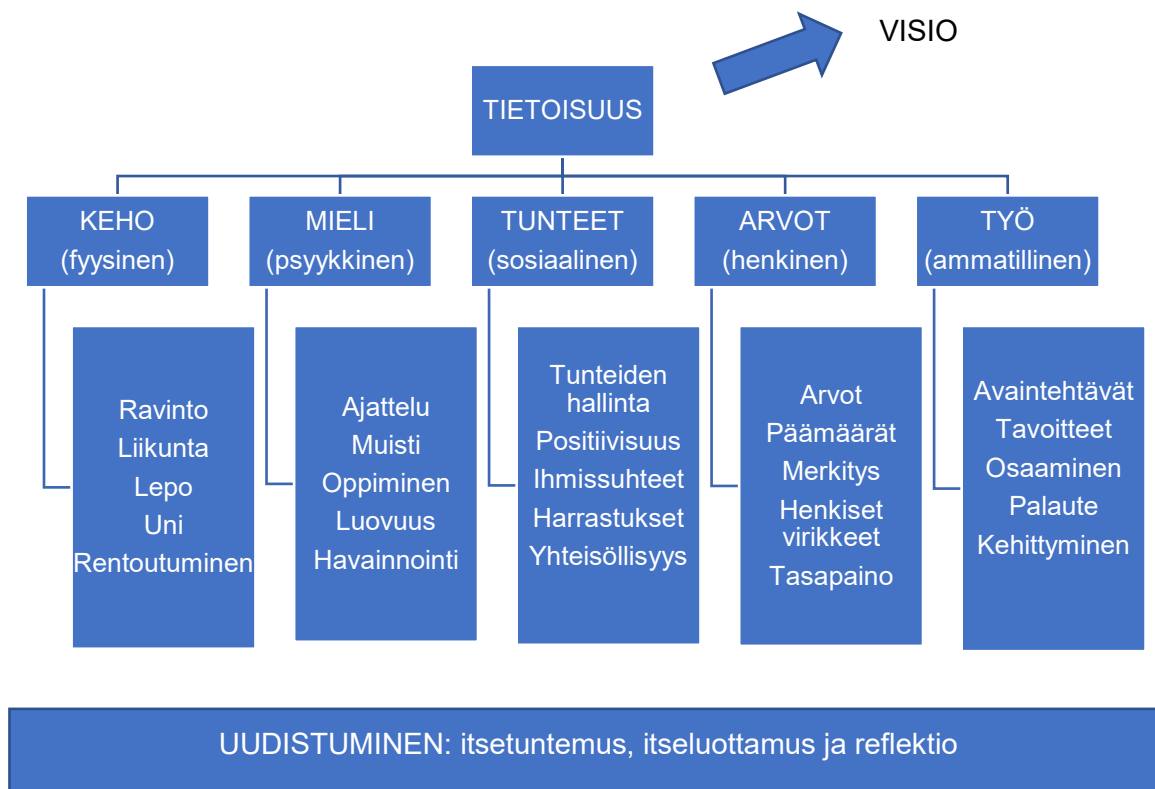
Jos yksilö on kykenemätön johtamaan itseään, häneltä ei voida odottaa kykyä johtaa muita. Positiivinen minäkäsitys auttaa yksilöä tunnistamaan olemassa olevat mahdollisuudet, joiden avulla henkilökohtainen ja ammatillinen kasvu voi tapahtua. (Ross 2014, 310.) Paula J. Caproni (2012, 37) määrittelee puolestaan, "johtajabrändin" kasvua seuraavasti: "Itsetietoisuutta tavoittelevat johtajat tarvitsevat sitoutumista, aikaa ja ponnistelua identifioida oma tyylinsä, vahvuudet, heikkoudet sekä rakentaa maine, joka palvelee itseä, muita ja organisaatiota."

3.2 Oy Minä Ab -malli

Pentti Sydänmaanlakka (2017, 16) määrittelee itsensä johtaminen olevan hyvin henkilökohtainen prosessi, jossa johtaja, johdettava ja johtaminen ovat kaikki samaa kokonaisuutta. Tässä prosessissa korostuu tekemisen ja tietämisen välinen kuilu, joka on tyypillistä kaikelle johtamiselle. Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtamisen ongelma ei ole yleensä tietämisen tasolla. Ihmisellä on yleensä riittävästi tietoa johtaa itseään hyvin, mutta tuon tiedon käytäntöön vieminen muodostuu useimmiten haasteeksi. Ongelma onkin enemmän tahtomisessa ja itsekurissa.

Stoalaisten esittämän ihmiskuvan mukaan, että kukin elävä olento ottaa omakseen oman rakenteensa. Tämä rakenne voidaan kuvata yrityksen tai yleisemmin organisaation rakenteen analogiaksi. Joogafilosofian mukaan itsensä johtaminen on kehon ja mielen kokonaisvaltaista hallintaa. Tietoisuustutkimus korostaa oman tietoisuuden merkitystä sille, millaisen todellisuuden yksilö luo ja kohtaa. Nykyajan johtamisteoriat korostavat, että kaiken johtamisen perusta on itsensä johtaminen. Stoalaisuuden, joogafilosofian ja tietoisuustutkimuksen sekä liikkeenjohdon teorioiden yhdistelmänä on syntynyt itsensä johtamisen Oy Minä Ab -malli. (Sydänmaanlakka 2017, 29.)

Sydänmaanlakka esittää älykkään itsensä johtamisen viitekehyksen Oy Minä Ab -mallin (kuva 14) organisaatiokaaviona, joka havainnollistaa yksilön kokonaiskuntoisuuteen vaikuttavia ulottuvuuksia osastoittain. Jokainen ihmisellä on oma rakenteensa, ”yrityksensä”, Oy Minä Ab:n, toimitusjohtaja. Yrityksessämme on kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osasto. Nämä osastot hoitavat vastaavasti fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Lisäksi jokaisella ihmisellä on uudistumiseen keskittynyt kehitys-osasto tai -prosessi. Älykkään itsensä johtamisen mallissa toimitusjohtajana toimii tietoisuus, joka johtaa eri osastoja. Tietoisuus on sisäinen tarkkailija, joka ohjaa kokonaisuutta. Se on todellinen minämme — ydinminämme tai omatuntomme. Itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla. (Sydänmaanlakka 2017, 30, 32—33.)



Kuva 14. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (mukaillen Sydänmaanlakka 2017, 29)

Kehon osasto hoitaa fyysisiä toimintoja. Syöminen, liikkuminen, lepääminen, nukkuminen ja rentoutuminen ovat esimerkkejä kehon osaston fyysisistä toiminnoista. Kokonaiskuntoisuuden kannalta on merkittävää ymmärtää tekemisen ja tietämisen välinen ristiriita; vaikka ihminen tietää miten pitäisi toimia, hän ei usein toimi niin. Tieto yksinään ei riitä; haasteena on saada vietyä se käytäntöön yksilötasolla. Kehotietoisuuden kehittyessä ihminen pitää automaattisesti parempaa huolta kehostaan. Ihmisellä on viisi erittäin voimakasta ennaltaehkäisevää lääketta, joita käyttämällä on mahdollista pitää itsensä terveenä. Lääkkeet ovat älykäs liikunta, terveellinen ruokailu, riittävä lepo, syvä rentoutuminen ja erilaisen riippuvuuksien välttäminen. (Sydänmaanlakka 2017, 97, 128.)

Mieli eli psyyke on sisäinen kokemus- ja elämysmaailmamme, joka koostuu ajatuksista, mielikuvista ja tunteista. Mieli on elämysten ja kokemusten varasto, valikoija ja tulkitsija. (Sydänmaanlakka 2017, 131.) Sydänmaanlakan määritelmän mukaan *mielen osasto* käsittelee rationaalisen mielen toiminnot kuten, havaitsemisen, muistin, oppimisen, ajattelun ja kielen. Mieli ottaa vastaan jatkuvasti ulkoisia ärsykeitä. Samanaikaisesti se työstää sisäisiä ärsykeitä – muistoja, pelkoja ja haluja. Ihmisen mieli hyppii tulevaisuuden ja menneisyyden välillä harvoin ollen levollisena tässä ja nyt.

Psyykkinen älykkyys on rationaalisen mielen ja sen alaprosessien tehokasta ja jatkuvasti uudistuvaa hallintaa. Sydänmaanlakan (2017, 131) mukaan mielen hallinta tarkoittaa, että on löytänyt mielenrauhan, pystyy hallitsemaan ajatuksiaan, mielikuviaan ja myös tunteitaan. Mielen hallinta on sen älykästä johtamista, joka ankkuroi ajatukset tähän hetkeen, eikä anna mielen vaeltaa kaoottisesti menneessä ja tulevaisuudessa.

Älykkään itsensä johtamisen teoriassa *tunneosasto* on kokonaisvaltaista tunteiden hallintaa, myönteisyyttä sekä niiden vaikutusta ihmissuhteisiin, harrastuksiin ja yhteisöllisyyteen. Sydänmaanlakan mukaan tunne on elämys ja siihen liittyvä ajatus sekä fyysinen ja psykologinen tila, joka sisältää yllikkeen toimintaan. Emootio eli tunne tulee latinankielisestä sanasta *emotere*, jossa ”*motere*” tarkoittaa liikkumista ja etuliite ”*e*” tarkoittaa pois päin. Tunne on siis liikuttamista ja liikuttumista. Emotionaalisesti älykäs ihminen kykenee tunnistamaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan tunteensa, osoittaa positiivista itsearvostusta ja pystyy toteuttamaan potentiaaliset kykynsä ja elämään suhteellisen onnellista elämää. Hän ymmärtää muiden tunteita ja ylläpitää molemminpuolisesti tyydyttäviä ja vastuullisia suhteita alistamatta toista tai tulematta itse riippuvaiseksi toisesta ihmisestä. Tällainen henkilö on optimistinen, joustava ja realistinen. Hän kykenee ratkomaan ongelmia sekä selviytymään stressistä menettämättä kontrolliaan. (Sydänmaanlakka 2017, 173.) Emotionaalisesti älykkäät johtajat ymmärtävät omia tunteitaan, johtavat mielialojaan stressaavassa tilanteessa ja kykenevät kontrolloimaan impulssejaan (Caproni 2012, 19). Ajattelumallit ovat mielen sisäisiä malleja, ehdotuksia siitä, kuinka aiemmin opittujen mallien mukaan olisi hyvä toimia. Oman ajattelun johtamisessa (Thought Self-Leadership TLS) esimiehen tulee kiinnittää erityistä huomiota omiin ajattelumalleihin, syvään juurtuneisiin, automaattisiin ajattelumalleihin. (Salmimies & Ruutu 2013, 27.)

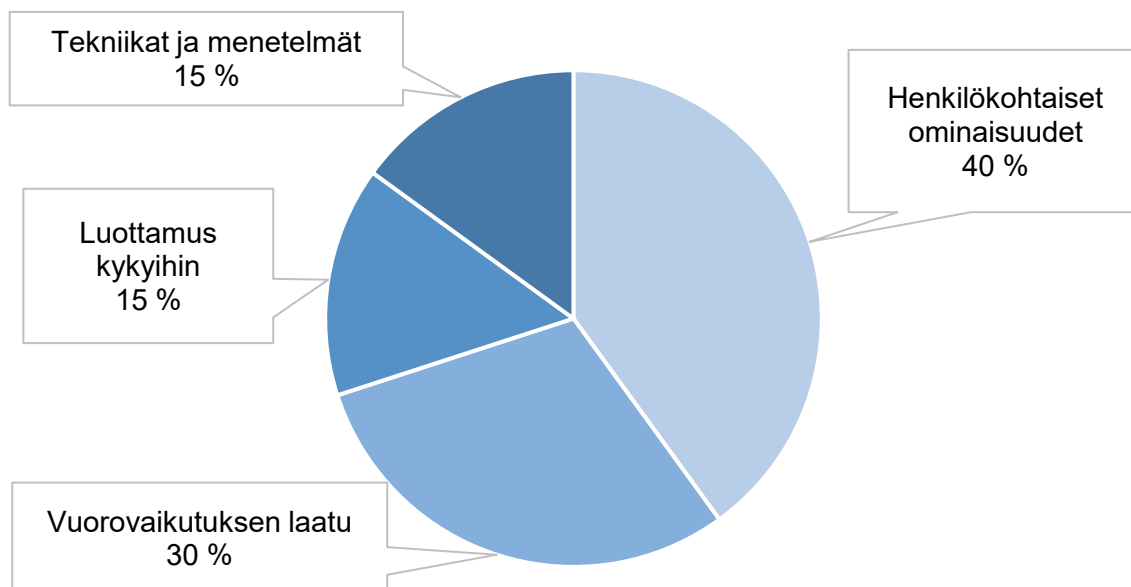
Arvot ovat yksilön käyttäytymistä ohjaavia ajatuksia ja tunteita, jotka liittyvät usein heidän tarpeisiinsa. Henkinen kunto tarkoittaa sitä, että on tietoinen omista arvoistaan ja periaatteistaan sekä soveltaa niitä käytäntöön, elää sopusoinnussa niiden kanssa. Ihminen on tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa sekä kokee elämällään olevan syvemmän merkityksen ja tarkoituksen. Arvot ovat valintoja. Arvoihin liittyy merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen. (Sydänmaanlakka 2017, 207, 209.) Riippumatta kulttuuristamme tai aikamme ongelmista, me kaikki jaamme viisi fundamentaalista perustarvetta: elämän tarkoituksen löytäminen, yhteenkuuluvuus, kelvollisuus, elämän hallinnan tunne ja johdonmukaisuus eli syy-seuraus-suhteiden ymmärtäminen (Caproni 2012, 51).

Työn osasto. Älykkään itsensä johtaminen osa-alueena ammatillinen kunto tarkoittaa, että yksilöllä on selkeä tehtävä, konkreettiset tavoitteet, hän saa riittävästi palautetta, hänellä on hyvä osaaminen ja hän kehittyy koko ajan tehtävässään. Sydänmaanlakan

viitekehyksen mukaan tämän edellytys on, että pitää hyvää huolta omasta osaamisestaan: tiedoistaan, taidoistaan, motivaatiostaan, kokemuksistaan ja kontakteistaan. Ammatillinen kunto on myös kykyä pärjätä ja edetä omalla työurallaan sekä tasapainottaa työ muiden elämän osa-alueiden kanssa parhaalla mahdollisella tavalla (Sydänmaanlakka 2017, 227).

Uudistumisen osastolla tapahtuu reflektointia eli syvällistä itsearviointia ja se on itsensä johtamisen tärkeimpiä työkaluja. Uudistuminen tarkoittaa herkistymistä ja heräämistä sekä voimaa muutoksen toteuttamiseen käytännössä. Älykäs itsensä johtaminen tarvitsee uudistumisvalmiutta eli herkkyyttä vaistota elämän erilaiset siirtymävaiheet. Tunnistaminen ei itsessään riitä vaan tarvitaan myös osaamista käyttää vaiheita hyväkseen — on kyettävä hyppäämään tietoisuuden seuraavalle tasolle ja kohtaamaan oma epä mukavuusalue. Sydänmaanlakka nimeää tämän teoreettisessa viitekehyksessään tietoisuuden kvanttihyppyksi. Usein se edellyttää jonkin kriisin kohtaamista, mikä pakottaa ihmisen muuttumaan. Muutokset voivat olla myös mahdollisia ilman isoa kriisiä, mutta se vaatii oman herkkyyden ja tietoisuuden systemaattista kehittämistä. Täytyy oppia lukemaan heikkoja signaaleja itsestä ja ympäristöstä. (Sydänmaanlakka 2017, 73—75.)

Salmimiehen ja Ruudun (2013, 181) määritelmän mukaan yksilön muutosvalmiutta kuvaavat osa-alueet, kuten joustavuus, myönteinen asenne, toiveikkuus, motivaatio, pystyvyysusko ja hallinnan tunne, sekä myönteiset tunteet kuten optimistisuus, sinnikkyys, päättäväisyys ja mielekkyyden tunne. Tutkittaessa ihmisen kykyä ja halua henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen on havaittu seuraavat olennaisesti vaikuttavat tekijät. Salmimiehen & Ruudun (2013, 181—182) määritelmä muutokseen vaikuttavista tekijöistä on esitetty kuvassa 15. Itsestä johtuvat henkilökohtaiset ominaisuudet (40 %) vaikuttavat merkittävästi yksilön muutoskykyyn. Tutkimuksen perusteella henkilökohtaisilla persoonallisuudenpiirteillä, temperamentilla, osaamisen ja oppimiskyvyn rajalla, luontaisella tyyllillä sekä uuden käyttäytymisen ja ajattelun harjoittelulla on merkittävä vaikutus yksilöön muutostilanteessa. Toiseksi eniten muutosvalmiuteen vaikuttaa vuorovaikutussuhde toisen henkilön kanssa (30 %), joka tarkoittaa esimerkiksi vuorovaikutteista esihenkilö-alais-suhdetta. Muutosajureina toimivat myös luottamus omiin kykyihin onnistua tehtävässä (15 %) sekä muutoksen aikaansaamisessa käytetyt tekniikat ja menetelmät (15 %). Tutkimustuloksen mukaan esihenkilöllä ja työyhteisöllä on noin 60 %:n mahdollisuus vaikuttaa työntekijänsä muutoksessa onnistumiseen vuorovaikutuksen laadun, omiin kykyihin luottamisen sekä tekniikoiden ja menetelmien avulla.



Kuva 15. Muutokseen vaikuttavat tekijät yleisesti (mukaillen Salmimies & Ruutu 2013, 182)

3.3 Itsensä johtamisen merkitys

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä. Ihmisen toiminnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunteminen on tärkeää organisaation toiminnan tuntemisen ja kehittämisen kannalta. Tutkimustulosten mukaan myönteiset tunteet työryhmässä ovat yhteydessä ryhmän suoritus-tasoon. Myönteiset tunteet ovat nykyisten monimutkaisten organisaatioiden toiminnan käyttövoima ja niiden menestymisen edellytys. (Juuti 2006, 90; Juuti & Rovio 2010, 28.)

Daniel Golemanin (2011, 5–6) tutkimus tuo esiin emotionaalisen älykkyyden eli tunneälyn merkityksen johtamistyössä. Goleman tutki lähes 200 organisaatiota maailmanlaajuisesti selvittääkseen hyvän johtajuuden tekijöitä. Vaikka menestykseen vaaditaan johtajuuteen liittyviä valmiuksia — kuten älykkyys, sitkeys, päättäväisyys ja näkemys — ne eivät ole riittäviä. Golemanin tutkimuksessa käy ilmi, että vaikuttavan johtajan ominaisuuteen liittyy vahvasti korkea tunneälykkyys, joka pitää sisällään tietoisuuden itsestä, itsesäätelyn kyvyn, motivaation, empatiakyvyn ja sosiaaliset taidot.

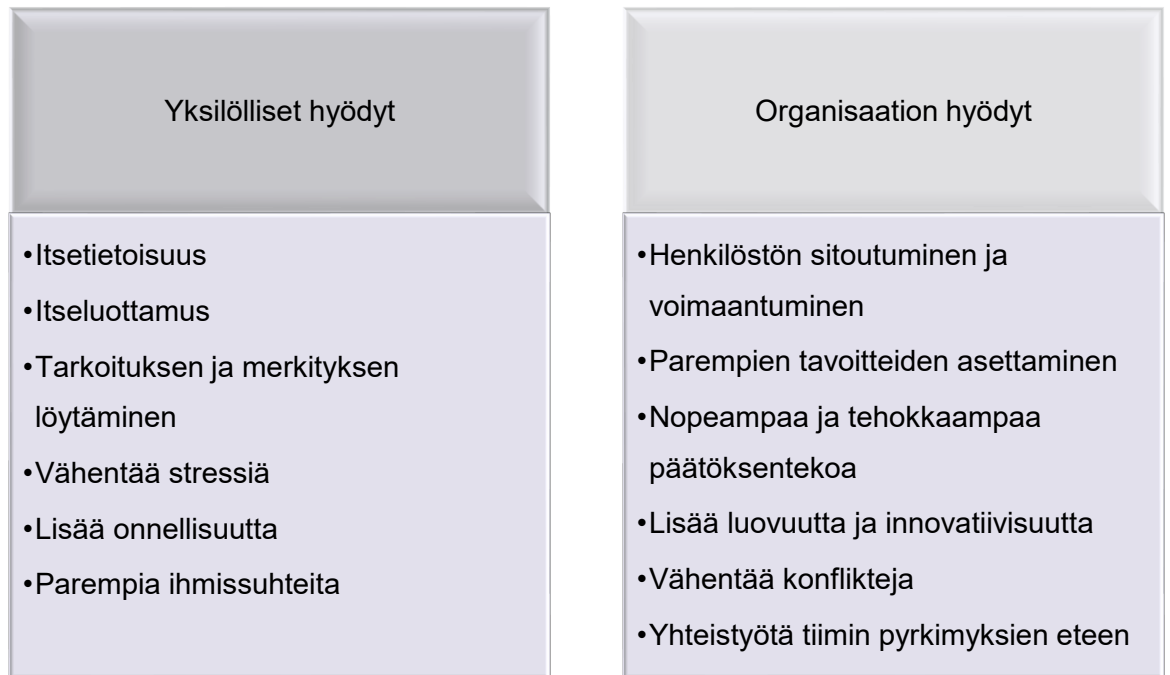
Itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun on monia organisatorisia ja yksilöllisiä syitä. Yksi organisatorinen syy on se, että työympäristö muuttuu nopeasti. Tällainen nopeasti muuttuva työympäristö edellyttää joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja kykyä jatkuvasti uudistua. Uupuminen työelämässä on lisääntynyt, minkä vuoksi itsensä johtamisen taidosta on tullut entistä tärkeämpää työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta

työhallinnasta on siirrytty kokonaisvaltaisempaan elämänhallintaan ja ajanhallinnasta itsensä johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2017, 16.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Marianna Virtasen (11.4.2018) mukaan Kelan korvaamista sairauspäivistä noin joka neljäs johtuu mielenterveyden häiriöstä. Nuorilla, alle 35-vuotiailla työkyvyttömyyseläkkeen saajilla jopa neljälle viidestä työkyvyttömyyden syynä oli jokin mielenterveyden tai käyttäytymisen häiriö. Tutkimusten mukaan työperäinen uupumus ja masennus ovat lisääntyneet länsimaissa. Ilmiön taustalla vaikuttaa sisäinen huonovointisuus, joka tutkimusten mukaan yhteydessä ihmisen sivullisuuden ja irrallisuuden kokemukseen, jossa ihminen on menettänyt yhteyden omiin arvoihin ja periaatteisiin. Psykkinen kuormitus ja henkinen jaksaminen ovat nousseet keskeiseksi työelämää jäsentäväksi ongelmaksi. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan mielenterveyden häiriöiden syynä nousevat esiin ylipitkät työpäivät, liiallinen työstressi ja työn vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien välinen epäsuhta. Tutkimuksen mukaan työstressi lisäsi masennusta 30—80 prosenttia. Tutkimuksen tulokset asettavat haasteita esimiestyölle. Työtehtävä, joka toiselle on sopivan vaativa, voi toiselle ollakin ylivoimainen hänen voimavaroihinsa nähden.

Tämän päivän työelämässä vaaditaan entistä itseohjautuvampaa ja itsenäisempää työskentelytapaa sekä henkilökohtaista vastuunottamista. Salmimies & Ruutu (2013, 19) määrittelevät työelämässä menestymisen edellytykseksi itsesäätelytaidon. Itsesäätelyn avulla ihminen tietoisesti hallitsee ja kontrolloi omaa käyttäytymistään, ajatteluaan, tunteitaan ja tahtotoimintojaan. Itsesäätelyn kehittäminen lisää ihmisten hyvinvointia ja ehkäisee työperäistä stressiä ja loppuun palamista.

Itsensä johtajaksi tuleminen ja itsejohtajuuden ylläpitäminen on itsensä kehittämistä, mutta organisaatiot, jotka kannustavat itsensä johtamiseen hyötyvät siitä. (Bryant & Kazan 2013, 13.) Seuraavassa kuvassa 16 on eritelty itsensä johtamisen hyötyjä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.



Kuva 16. Itsensä johtamisen yksilölliset ja organisaatiot hyödyt (mukaiillen Bryant & Kazan 2013, 14)

Itsensä johtamisen taidolla voi olla ratkaiseva merkitys korkean suorituskyvyn saavuttamiseen työssä. Prosessin ydin on luoda edellytykset johtamisjärjestelmän kehittämiseksi, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien tunnistamiselle sekä haastaa organisaatiot luomaan parempia edellytyksiä itsensä johtamisen taidon kehittämiseksi. (Bryant & Kazan 2013, 148—150.)

4 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen empiiriseen viitekehykseen. Tämä luku selventää lukijalle tutkimuksen toimintaperiaatteita ja tutkimuksen lainalaisuuksia. Tämän luvussa syvennytään tutkimuksen menetelmiin, käydään läpi tutkimuksen suorittaminen ja arvioidaan tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Empiirisen teoriaosuuden jälkeen todetaan tämän opinnäytetyön kannalta relevantit tutkimustulokset (pääluvussa 5).

4.1 Empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa eri tyyppeihin monin eri tavoin, esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksen, aikaperspektiivin, tutkimusotteen tai tiedon keruumenetelmän suhteen. Empiirisen tutkimuksen tutkimusasetelma koostuu kolmesta elementistä: tutkimusongelmasta, aineistosta ja menetelmästä. (Heikkilä 2014, 13, 20.)

Heikkilä määrittelee tieteellisen tutkimuksen ongelmanratkaisuksi, joka pyrkii selvittämään tutkimuskohteensa lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tutkimusprosessi on luova prosessi. Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehittyneihin menetelmiin. Tutkimuksessa voidaan testata, toteutuuko jokin teoriasta johdettu hypoteesi (olettaus) käytännössä, mutta tutkimusongelma voi olla myös jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia pitäisi toteutua. Hypoteesit ovat teoriaan tai aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuvia olettamuksia joidenkin asioiden välisistä suhteista ja liittyvät näin syy-suhteita selvitteleviin eli selittäviin tutkimuksiin. (Heikkilä 2014, 12, 180.)

Tämän tutkimusprosessin lähtökohdaksi laadittiin tutkimussuunnitelma, johon kirjattiin yksityiskohtaisesti kaikki tutkimusprosessiin vaikuttavat asiat sekä tekijät. Tutkimussuunnitelmaa täydennettiin Teams-keskusteluissa yhdessä toimeksiantajan kanssa, jolloin tutkimuksen rajapinnat olivat molemmille osapuolille selkeitä — mitä ja miksi tutkitaan? Tutkimusprosessin ajanhallinnan tueksi laadittiin myös Gantt-kaavio, jossa tutkimusprojektin eri työvaiheet kirjattiin janakaavioon. Gantt-kaavion kehittäjä on amerikkalainen insinööri Henry Gantt. Gantt-kaavio on projektinhallissa käytetty työkalu, jossa projektin erivaiheet sijoitetaan allekkain kaavioon ja vaaka-akselilla kuvataan projektin aikajana. Projektin työvaiheet sijoitetaan aikajanelle kohtaan, jolloin ne on määrä aloittaa, tehdä ja saattaa valmiiksi. (EMG 27.11.2020.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaatiossa työskentelevien myymäläpäälliköiden työtyytyväisyyttä, kokemusta omasta työstään, käsitystä itsestään työelämässä sekä itsensä johtamisen taitoa. Keskeisin tutkimuksellinen näkökulma on selvittää, onko esihenkilön positiivisella työntekijäkokemuksella ja älykkäällä itsensä johtamisella yhteyttä.

Tutkimuksen perusjoukko on se tutkimuksen kohteena oleva joukko, josta tietoa halutaan. Tutkimus voi olla kokonaistutkimus, jolloin koko perusjoukko tutkitaan, tai osatutkimus eli otantatutkimus, jolloin vain tietty perusjoukon osa eli otos tutkitaan. (Heikkilä 2014, 12—13.)

Aikaperspektiivin suhteen empiiriset tutkimukset voidaan jakaa poikkileikkaustutkimuksiin tai historiallisiin pitkittäistutkimuksiin. Poikkileikkaustutkimus on tavallisesti kertaluonteinen yhden ajankohdan kattava tutkimus. Pitkittäistutkimuksessa mitataan saman kohderyhmän ominaisuuksia eri ajanhetkinä. (Heikkilä 2014, 14.)

Tutkimusote voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksesta riippuu, kumpi lähestymistapa sopii paremmin. Joissakin tutkimuksissa näillä kahdella tutkimusotteella voidaan onnistuneesti täydentää toinen toistaan. (Heikkilä 2014, 14—15.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja rajaus

Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tilastollisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan kartoitettua olemassa olevaa tilannetta organisaatiossa, mutta monesti kvantitatiivisen tutkimuksen ongelmana on, ettei sen avulla pystytä selvittämään riittävästi asioiden syitä. Tästä johtuen puolistrukturoituun kyselylomakkeeseen valittiin mukaan myös laadullisen tutkimuksen piirteitä ja avoimia kysymyksiä.

Tämä tutkimus poikkeaa perinteisestä työtyytyväisyys -kyselystä, johtuen sen uudesta, aiempaa henkilökohtaisemmasta lähestymistavasta. Kyselylomake koostettiin kolmeen osa-alueeseen aihepiireittäin: *työtyytyväisyys, esihenkilökokemus ja älykäs itsensä johtaminen*. Älykkään itsensä johtamisen osuudessa esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan omaa johtamiskäyttämistään. Tämä osuus toimii itsessään esihenkilöille interventiona — auttaa tunnistamaan omaa johtamiskäyttämistään, omia sokeita pisteitä, impulssikontrollia ja sisäisiä motivaatio tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä ei analysoida älykkään itsensä

johtamisen osuuden vastauksia erikseen, vaan ne käsitellään kokonaisulottuvuuksittain Oy Minä Ab-malliin pohjautuen, joka on esitelty luvussa 3.2

4.3 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeen väittämät muodostettiin olemassa olevan tiedon pohjalta — tutkittua ja teoreettista tietoa hyödyntäen. Kyselyaineistoa ja kysymyksenasettelua rakennettiin yhteistyössä toimeksiantajan edustajan, henkilöstöjohtaja Juha Hongiston, kanssa. Tutkimukseen valitut näkökulmat ja toimeksiantajan tutkimukselliset tarpeet yhdistyivät tutkimukselliseksi kokonaisuudeksi muodostaen uudenlaisen tavan tutkia subjektiivista ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. Kyselylomake löytyy liitteenä 2.

Kyselylomakkeen rakenne muodostuu kolmesta pääkohdasta; esihenkilön kokemus omasta työstä, käsitys itsestään työelämässä ja älykäs itsensä johtaminen. Kyselylomakkeen väittämiin valittiin 7-portainen Likertin asteikko varmistamaan vastausten maksimaalinen tarkkuus kuvaamaan tutkittua ilmiötä ja tutkimusongelmaa. Kyselylomaketta täydennettiin spesifioituilla avoimilla kysymyksillä, jonka avulla tutkimus kattaa myös laadullisen aineiston kriteereitä. Lisäksi aineistonkeruuseen valittiin mukaan liukukytkin, jolla haluttiin mitata yksiselitteisesti työtyytyväisyyden tasoa.

Tutkimuksen ensimmäinen osuus (väittämät 9.1—9.10) mittaa esihenkilön kokemusta työtyytyväisyydestä. Ensimmäisen pääkohdan tutkimusväittämiin valittiin, työtyytyväisyysteorioita mukaillen, tyytyväisyyttä mittaavia motivaatio- eli kannustetekijöitä sekä tyytymättömyyttä mittaavia toimeentulo- eli hygieniatekijöitä, joiden avulla tutkittiin esihenkilöiden tyytyväisyyden kokemusta. Toisen osuuden väittämässä (13.1—13.13) on mukailtu Työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimuksen kysymyksiä (Talent Vectia 2020). Väittämien muodostamisessa huomioitiin kohdejoukkona olevat esihenkilöt väittämien spesifioinnissa, joka lisää tutkimustulosten kohdistusta kohderyhmän kannalta keskeisellä tavalla. Älykkään itsensä johtamisen osuuden väittämät pohjautuvat Pentti Sydänmaanlakan Älykäs itsensä johtaminen -metodiin sisältyvän Itsearvio -lomakkeen väittämiin, joiden avulla tutkitaan esihenkilöiden itsensä johtamisen ulottuvuuksien tasoa (Sydänmaanlakka 2017, 312—314.) Väittämien avulla tutkitaan myymäläpäälliköiden johtamiskäyttämiseen vaikuttavia henkilökohtaisia tekijöitä.

Kyselyyn valittiin mukaan avoimien kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin vastaamaan toimeksiantajan tarpeeseen selvittää esihenkilökokemusta kokonaisvaltaisesti. Kyselylomakkeeseen valittiin yksi käänteinen väittämä (kohta 27.2) varmistamaan vastaamisen

luotettavuutta. Tutkimustulosten arvioinnissa tämä huomioitiin käänteisenä arvona, joten tutkimuksen kokonaistulokseen tämä ei vaikuta.

Kyselylomake testattiin etukäteen neljällä eri testivastaajalla. Tämän avulla selvitettiin kyselytutkimuksen toimivuutta, vastauslomakkeen selkeyttä, johdonmukaisuutta ja vastaamiseen kuluvaa aikaa. Testivastaajilta saadun hyvän palautteen pohjalta päätettiin kysely suorittaa ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti.

4.4 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Tämän tutkimuksen suorittaminen perustuu avoimuuteen, objektiivisuuteen ja tietosuojaan. Tietoja kerätessä tulee tutkittavalle selvittää tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa. Tutkimusta suoritettaessa tulee huolehtia tulosten tarkkuudesta ja siitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimustulokset eivät saa riippua tutkijasta. Tutkija ei saa antaa omien poliittisten tai moraalisten vakaumusten vaikutta tutkimusprosessiin. Tuloksia raportoitaessa on huolehdittava, ettei kenenkään yksityisyyttä taikka liike- ja ammattisalaisuutta vaaranneta. (Heikkilä 2014, 28—29.)

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Indoor Group Oy:lle, johon kuuluvat johtavat kodin sisustus- ja huonekaluketjut Asko ja Sotka. Tutkimuksessa ketjut jaettiin valtakunnallisen aluejaon mukaisesti. Askolla on kaksi valtakunnallista aluetta; Alue 1 ja Alue 2. Sotka on jakautunut valtakunnallisesti neljään alueeseen. Alueiden jakoperusteena on organisaation määrittelemä maantieteellinen sijainti.

Tämä kyselytutkimus suoritettiin ennalta suunnitellulle perusjoukolle, Indoor Group Oy:n kaikille Suomessa työskenteleville myymäläpäälliköille. Aikaprospektiivin suhteen tämä tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena, joka on kertaluontoinen yhden ajankohdan kattava tutkimus.

Kyselyn suorittamisen ajankohdaksi valittiin 2.—12.2.2021. Ajankohdan valintaan vaikuttivat maaliskuussa 2021 toteutettava koko henkilöstöä koskeva kyselytutkimus. Tämän tutkimuksen osalta pyrittiin välttämään päällekkäisyys jo tiedossa olevan henkilöstötutkimuksen kanssa ja siten saavuttamaan mahdollisimman suuri vastausprosentti. Toinen ajankohdan valintaan vaikuttava tekijä oli esihenkilöille suunnatun uuden koulutuksen käynnistyminen 15.2.2021. Huomioon otettujen tekijöiden avulla pyrittiin systemaattisesti välttämään vinoutuneet tutkimustulokset.

Tutkimuksen kohdejoukolla lähetettiin 2.2.2021 sähköpostitse saatekirje (liite 1) ja linkki Webropol-tutkimuskyselyyn. Tutkimus lähetettiin yhteensä 81:lle Indoor Group Oy:ssä työskentelevälle myymäläpäällikölle. Saatekirjeessä tuotiin yksiselitteisesti esille kyselyn tarkoitus, käyttötapa, vastaamisajankohta, valittu kohdejoukko, tieto vastaajan tieto- ja yksityisyydensuojasta sekä tutkijan tiedot.

Tutkimukseen vastasi valtakunnallisesti yhteensä 58 esihenkilöä. Tutkimuksen kokonaisvastausprosentti oli 72 %. Askon kokonaisvastausprosentti oli 85 % ja Sotkan puolestaan 63 %. Sotkan kaikista vastaajista seitsemän myymäläpäällikköä työskentelee franchising-myymlöissä eli 23 % kaikista Sotkan vastaajista. Kaikista kyselyyn vastanneista myymäläpäälliköistä 53 % (n=31) oli miehiä. Naisten osuus vastaajista oli 47 % (n=27). Kaikista vastaajista 48 % (n=28) työskentelee Asko-ketjussa ja 52 % (n=30) työskentelee Sotka-ketjussa.

4.5 Tutkimusaineiston analysointiin valitut menetelmät

Muuttujien välisiä yhteyksiä tutkitaan tavallisesti kahden muuttujan välillä eli pareittain. Tavallisimpia tapoja ilmaista kahden muuttujan välinen riippuvuus on korrelaatiokerroin. Nollahypoteesina on, että riippuvuutta ei ole eli korrelaatiokertoimen arvo on nolla. Vasta jos korrelaatiokerrointa vastaava p-arvo alittaa käytetyn merkitsevyytason, on korrelaatio tilastollisesti merkitsevä. Korrelaatiokertoimen on poikettava selvästi nolasta, ennen kuin voidaan sanoa muuttujien välillä olevan lineaarista riippuvuutta. Pieni poikkeama nolasta voi johtua sattumasta. (Heikkilä 2014, 192, 194.) Tämän tutkimuksen aineiston analysointiin käytettiin tilastolliseen analysointiin soveltuvaa SPSS-ohjelmaa. Webropol-ohjelmalla suoritettiin ristiintaulukointi, jolla selvitettiin kahden eri muuttujan välistä yhteyttä.

Korrelaatiokerroin on tunnusluku suoraviivaisen riippuvuuden voimakkuudelle. Korrelaatiokertoimen arvo voi olla mitä tahansa -1 ja +1 väliltä. Lähellä nolla olevat kertoimet liittyvät tilanteisiin, joissa ei ole suoraviivaista riippuvuutta. (Taanila 19.4.2019). Tässä tutkimuksessa testattiin järjestysasteikon tasoisia muuttujia Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla (liite 4), joka sopii kahden määrällisen muuttujan riippuvuuden tarkasteluun. Tämän tutkimuksen tuloksissa korrelaatio arvo 0,3 tai yli tarkoittaa, että muuttujien välillä on positiivista korrelaatiota. Negatiivinen korrelaatio puolestaan ilmenee, mikäli vastukset sijoittuvat lukujen -0,3 tai -1 välille. Korrelaatiokertoimen merkitsevyyden testaamiseksi lasketaan niin kutsuttu p-arvo, joka vastaa seuraavaan kysymykseen: kuinka todennäköistä on saada havaitun suuruinen tai vielä kauempana nolasta oleva korrelaatiokertoimen arvo ilman että korrelaatiota on perusjoukossa? Mitä pienempi p-arvo on, sitä enemmän korrelaation yleistäminen perusjoukkoon saa tukea. (Taanila 17.4.2019.)

Tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi suoritettiin kaksi merkitsevyydteston testiä SPSS-ohjelmalla. Kruskal-Wallis testillä testattiin Sotkan myymäläpäälliköiden mahdollisia alueellisia eroavaisuuksia. Askon myymäläpäälliköiden vastausten alueellisten erojen selvittämiseksi tehtiin Mann-Whitney-testi. Merkitsevyydtestien avulla selvitettiin vastausten p-arvo (Sig-luku). Tässä tutkimuksessa nollahypoteesi hylätään, mikäli p-arvo on 0,05 tai pienempi. Nollahypoteesina on oletus siitä, ettei väittämien välillä ole yhteyttä. Vakiintuneen tavan mukaisesti alle 0,05 (5 %) suuruista p-arvoa pidetään riittävänä näyttönä perusjoukossa esiintyvän korrelaation puolesta (Taanila 19.4.2019).

Testin avulla tutkittiin tilastollista merkitsevyyttä ja pyrittiin löytämään tilastollisesti merkitsevät vastukset. Tutkimusongelman selvittämiseksi testattiin tiettyjen, ennalta valittujen määrällisten muuttujien välistä lineaarista riippuvuutta. Tässä tutkimuksessa summamuuttujat muodostettiin älykkään itsensä johtamisen viitekehysten ulottuvuuksista. Tutkimustuloksissa analysoitiin kaksiulotteisen testin avulla itsensä johtamisen ulottuvuuksien yhteyttä esihenkilökokemukseen ja työtyytyväisyyteen sekä esihenkilökokemuksen ja työtyytyväisyyden yhteyttä toisiinsa.

Esihenkilökokemusta mittaavista väittämistä (kyselylomakkeen kohdat 13.1—13.13) muodostettiin summamuuttujat viiteen eri kategoriaan. Jaottelun perusteeksi valikoitiin työntekijäkokemusta mittaavat osa-alueet; merkityksellisyys, vuorovaikutus, tavoitteet ja suunta, autonomia sekä osaamisen ja haasteiden tasapaino.

Älykkään itsensä johtamisen väittämistä (kyselylomakkeen kohdat 15, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 30, 33, 36) muodostettiin summamuuttujat osa-alueittain: fyysinen minä, psyykinen minä, sosiaalinen minä, henkinen minä, ammatillinen minä ja uudistuva minä. Itsensä johtamisen kategorioiden yhteyttä työntekijäkokemukseen ja kokonaistyötyytyväisyyteen analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Analyysin avulla saatiin selvitettyä korrelaatiot ja merkitsevyyserot näiden muuttujien välillä.

4.6 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimus on onnistunut, jos sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tulee tehdä rehellisesti, puolueettomasti ja niin, ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta haittaa. (Heikkilä 2014, 27.) Hyvän ja luotettavan tutkimusraportin piirteisiin voidaan katsoa kuuluvan riittävän suuri ja edustava otos, korkea vastausprosentti ja kysymysten asettelu, joka kattaa koko tutkimusongelman.

Validiteetti kuvaa, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Mittauksen reliabiliteetti määritellään puolestaan kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittauksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2014, 177—178.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arviointiin tutkimuksen kokonaisvastausprosentin (72 % n=58) perusteella. Kyseessä on kokonaistutkimus — kohderyhmään valitut Suomessa työskentelevät myymäläpäälliköt ovat tutkimukseen ennalta valikoitu kohdejoukko — joten otantavirheen mahdollisuutta ei ole tutkimuksessa. Tutkimuksen valittu kohderyhmä, Indoor Groupin Suomessa työskentelevät myymäläpäälliköt, edustavat organisaatiossa työskentelevää merkittävää valtakunnallista esihenkilöjoukkoa. Tämän tutkimuksen validiteettia lisää kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu ja panostus lomakkeen koontiin erilaisten tutkimuksen viitekehysten avulla.

Tutkimuksessa arvioitiin tutkimuksen luotettavuutta käytettävissä olevien tietojen perusteella. Eri arvioiden tuloksena voidaan tutkimuksen luotettavuutta pitää hyvänä.

5 Tulokset

Tutkimuksen kyselylomake oli kattava ja määriteltiin osittain toimeksiantajan toiveiden ja tarpeiden pohjalta. Tutkimuksesta syntyi tämän opinnäytetyön lisäksi erillinen tutkimusraportti toimeksiantajana Indoor Group Oy:lle, jossa tutkimusaineistoa on käsitelty laajemmin organisaation toiveiden pohjalta. Luvun 5 tuloksissa käsitellään tämän opinnäytetyön ja tutkimusongelman kannalta keskeisiä tuloksia. Tässä luvussa käsitellään kyselylomakkeen kohtia 1—4, 9, 10, 13, 15, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 30, 33, 36 sekä 39. Mainitsematta jääneet kohdat on käsitelty toimeksiantajalle laaditussa erillisessä tutkimusraportissa. Toimeksiantajalle laaditussa raportissa on käsitelty kyselylomakkeen laadullisen aineiston tulokset erikseen valittujen taustamuuttujien avulla. Tulosten analysointi antoi toimeksiantajalle laajan kokonaiskuvan esihenkilöiden työntekijäkokemuksen merkityksellisistä vaikutuksista sekä älykkään itsensä johtamisen taidosta.

Tutkimuksen yhtenä näkökulmana oli tutkia, onko esihenkilökokemuksessa ja älykkäässä itsensä johtamisessa aluekohtaisia eroja. Tutkimuksessa käytettiin muuttujina organisaation ketjukohtaista aluejaottelua. Asko-ketju jakautuu valtakunnallisesti kahteen alueeseen, alue 1 ja alue 2. Sotka-ketju jakautuu valtakunnallisesti neljään kategoriaan maantieteellisen jaottelun pohjalta.

5.1 Esihenkilökokemus

Esihenkilökokemusta tutkittiin työtyytyväisyyden ja työntekijäkokemuksen näkökulmista. Tutkimuslomakkeen esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan kokemusta omasta työstään ja käsitystä itsestään työelämässä. Kokonaistyötyytyväisyyden tasoa itsessään mitattiin numeerisen liukukytkimen avulla asteikolla 1—10.

Tutkimustuloksissa syvennytään analysoimaan yksiselitteisesti, mikä on Indoor Groupin myymäläpäälliköiden esihenkilökokemus tutkimushetkellä ja vertaillaan esihenkilön työntekijäkokemuksen vaikutusta älykkääseen itsensä johtamiseen.

Tutkimustulosten perusteella Indoor Groupin myymälöissä työskentelevien esihenkilöiden työntekijäkokemus on hyvällä tasolla. Esihenkilöiden työntekijäkokemusta kasvattavat eniten vastuun kokeminen omasta työstä, työtehtävien monipuolisuus sekä työn mahdollistama vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Tutkimustuloksista ilmenee, että esihenkilökokemusta laskevat riittämättömät kehittymismahdollisuudet työssä, tavoitteellisen urasuunnitelman puuttuminen sekä arvostuksen puute omasta työpanoksesta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että älykkään itsensä johtamisen

ulottuvuuksilla on tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä esihenkilökokemukseen sekä kokonaistyytyväisyyteen

Taulukossa 2 esitetään vastaukset tyytyväisyyden osa-alueen väittämiin. Kaikista vastaajista 95 % on täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että kokee vastuuta työstään. Työtehtävät nähtiin pääsääntöisesti monipuolisina. Myymäläpäälliköistä 76 % oli samaa tai täysin samaa mieltä, että työtehtävät ovat monipuolisia. Vain 2 % vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä työtehtävien monipuolisuudesta.

Hieman alle puolet vastaajista (45 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että työ kehittää ammatillista pätevyyttä. Vastaajista 4 % oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä. Myymäläpäälliköistä 29 % kokivat, että omaa työsuoritusta arvostetaan, 38 % oli hieman samaa mieltä. Yhdeksän prosenttia koki, ettei omaa työsuoritusta arvosteta ja 17 % koki olevansa hieman eri mieltä työsuorituksen arvostuksesta. Esihenkilökokemusta laskivat myymäläpäälliköiden tunne, ettei omaa työsuoritusta arvosteta. Vain noin kolmasosa eli 31 % myymäläpäälliköistä oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että saa tunnustusta tekemästään työstä. Vastaajista 40 % oli hieman samaa mieltä, että työsuoritusta arvostetaan. Täysin eri mieltä tai eri mieltä oli 12 % vastaajista ja hieman eri mieltä oli 7 % vastaajista.

Eniten esihenkilökokemusta heikensivät ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka ja työsuhde-edut. Myymäläpäälliköistä 41 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä tyytyväisyydestään nykyiseen palkkaansa. Vastaajista 24 % oli hieman eri mieltä tyytyväisyydestä nykyiseen palkkaansa. Kuudesosa (16 %) myymäläpäälliköistä koki olevansa täysin tyytyväinen tai tyytyväinen palkkaansa. Vastaavasti viidesosa (19 %) vastaajista oli täysin tyytyväinen tai tyytyväinen saamiinsa työsuhde-ediin. Lähes neljäsosa (21 %) oli täysin eri mieltä tai eri mieltä tyytyväisyydestä saamiinsa työsuhde-etiin.

Taulukko 2. Vastausten jakautuma: Miten koet oman työsi? (Väittämät 9.1—9.10)

	1 Täysin eri mieltä	2 Eri mieltä	3 Hieman eri mieltä	4 En samaa enkä eri mieltä	5 Hieman samaa mieltä	6 Sama a mieltä	7 Täysin samaa mieltä
Koen vastuuta työstäni.	0 %	0 %	3 %	0 %	2 %	36 %	59 %
Työtehtäväni ovat monipuolisia.	0 %	2 %	2 %	3 %	17 %	43 %	33 %
Työni kehittää ammatillista pätevyyttäni.	2 %	2 %	9 %	9 %	34 %	29 %	16 %
Koen, että työsuoritustani arvostetaan.	2 %	7 %	17 %	7 %	38 %	24 %	5 %
Saan tunnustusta tekemästä työstä.	2 %	10 %	7 %	10 %	40 %	28 %	3 %
Olen tyytyväinen palkkaani.	10 %	21 %	24 %	14 %	16 %	16 %	0 %
Olen tyytyväinen saamiini työsuhte-etuihin.	2 %	19 %	26 %	10 %	24 %	17 %	2 %
Työyhteisön ilmapiiri motivoi jaksamaan työssäni.	0 %	2 %	7 %	9 %	22 %	38 %	22 %
Minulla on erinomainen vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön.	0 %	2 %	2 %	7 %	18 %	49 %	23 %
Olen tyytyväinen työrooliini.	0 %	2 %	0 %	12 %	37 %	35 %	14 %

Talukossa 3 on esitelty myymäläpäälliköiden arvio kokonaistyötyytyväisyydestä asteikolla 1—10. Työtyytyväisyyden keskiarvo oli 7,12. Vastausten keskihajonta oli 1,77. Vastaajien mediaani oli 7,0. Vastausten lukumäärä oli 58.

Taulukko 3. Työtyytyväisyyden kokonaisarvio liukukytkimellä (asteikolla 1—10)

Arvoasteikko 1—10	n=58	Prosentti
1	1	1,73 %
2	1	1,72 %
3	1	1,72 %
4	1	1,72 %
5	4	6,90 %
6	8	13,79 %
7	14	24,14 %
8	16	27,59 %
9	11	18,97 %
10	1	1,72 %

Tutkimustulosten mukaan Indoor Groupin myymäläpäälliköiden käsitys itsestään omassa työssä on hyvällä tasolla (Ka 5,4). Kuvassa 17 on esitetty vastaajien käsitystä omasta

työstä ja itsestään työelämässä. Myymäläpäälliköiden esihenkilökokemusta lisäsivät oman työn mahdollistama vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa (Ka 6,3), kokemus oman työpanoksen merkittävydestä muiden työntekijöiden työlle (Ka 6,1), mahdollisuus työtehtävien vapaaseen ja itsenäiseen suorittamiseen (Ka 6,1) sekä tunne omasta osaamisesta omaa työtä tehdessä (Ka 6,1).

Työyhteisössä vallitseva avoin ja keskusteleva ilmapiiri tukee myönteistä esihenkilökokemusta. Esihenkilökokemusta heikensivät käsitys tavoitteellisen suunnitelman puuttumisesta oman urapolun kehittämiseen (Ka 4,3) sekä työn tarjoaman jatkuvan kehittymisen mahdollisuuden puuttuminen (Ka 4,6). Myymäläpäälliköiden työntekijäkokemusta heikensivät lisäksi työpanoksesta saatu arvostus (Ka 4,7), työhön liittyvien asioiden jakaminen lähiesihenkilön (Ka 4,7) tai kollegoiden kanssa (Ka 4,8).



Kuva 17. Myymäläpäälliköiden käsitys itsestään työelämässä

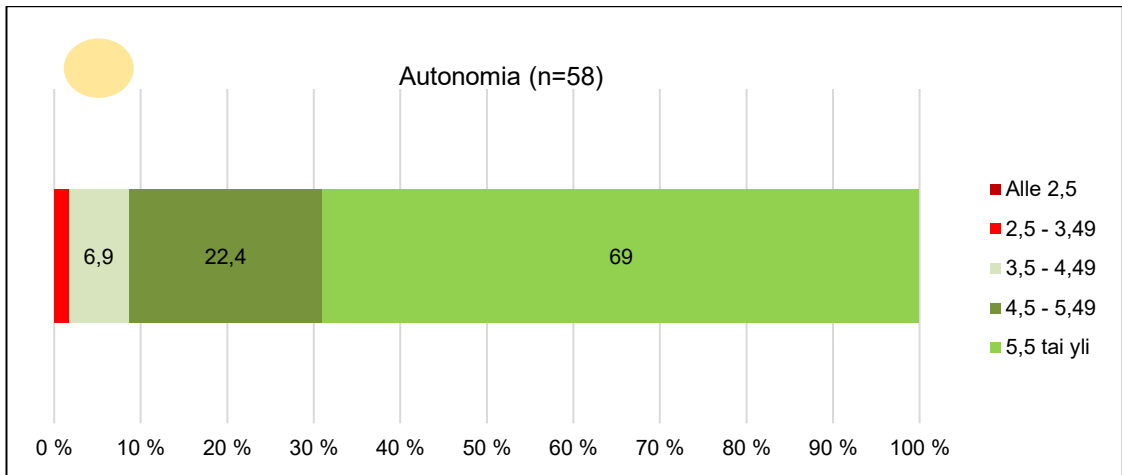
Esihenkilökokemusta mittaavista väittämistä muodostettiin summamuuttujat viiteen eri kategoriaan työntekijäkokemusta mittaavan jaottelun pohjalta, jotka on esitetty taulukossa 4. Tutkimustuloksissa kategoriat ovat merkitty värikoodein tulkinnallisuuden ja analysoinnin helpottamiseksi. Lila väri käsittää työn merkityksellisyyden väittämät. Vihertävä värikoodi yhdistää vuorovaikutukseen liittyvät väittämät. Keltaisella on merkitty autonomian väittämät, sinisellä osaamisen & haasteiden tasapainon väittämät sekä vaaleanpunaisella suunnan & tavoitteet väittämät.

Taulukko 4. Työntekijäkokemuksen vastaukset osa-alueittain

Arvioi itseäsi työssäsi.	1 Täysin eri mieltä	2 Eri mieltä	3 Hieman eri mieltä	4 En samaa enkä eri mieltä	5 Hieman samaa mieltä	6 Samaa mieltä	7 Täysin samaa mieltä
Työpanokseni on merkittävä tekijä muiden työntekijöiden työlle.	0 %	0 %	0 %	3 %	10 %	62 %	24 %
Teen merkityksellistä työtä.	0 %	0 %	0 %	3 %	34 %	43 %	19 %
Työpanostani arvostetaan.	0 %	3 %	22 %	9 %	38 %	24 %	3 %
Työ mahdollistaa minulle vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa.	0 %	0 %	0 %	2 %	10 %	43 %	45 %
Jaon säännöllisesti kollegoideni kanssa työhöni liittyviä asioita.	5 %	5 %	16 %	9 %	19 %	34 %	12 %
Jaon säännöllisesti lähiesihenkilön kanssa työhöni liittyviä asioita.	5 %	0 %	18 %	11 %	35 %	25 %	7 %
Ilmapiiri työpaikallani on avoin ja keskusteleva.	0 %	2 %	2 %	7 %	19 %	38 %	33 %
Saan suorittaa työtehtäviäni itsenäisesti ja vapaasti.	0 %	0 %	2 %	3 %	10 %	57 %	28 %
Tunnen, että minulla on vapaus tehdä työtäni parhaaksi katsomallani tavalla.	0 %	2 %	14 %	9 %	28 %	34 %	14 %
Tunnen itseni osaavaksi omaa työtä tehdessä.	0 %	0 %	2 %	0 %	17 %	53 %	28 %
Työni tarjoaa minulle mahdollisuuksia jatkuvaan kehittämiseen.	3 %	5 %	14 %	14 %	36 %	24 %	3 %
Minulla on tavoitteellinen suunnitelma oman urapolkuni kehittämiseen.	10 %	7 %	12 %	19 %	22 %	24 %	5 %
Minulla on selkeät, strategian toteuttamista tukevat tavoitteet.	0 %	2 %	2 %	5 %	19 %	48 %	24 %

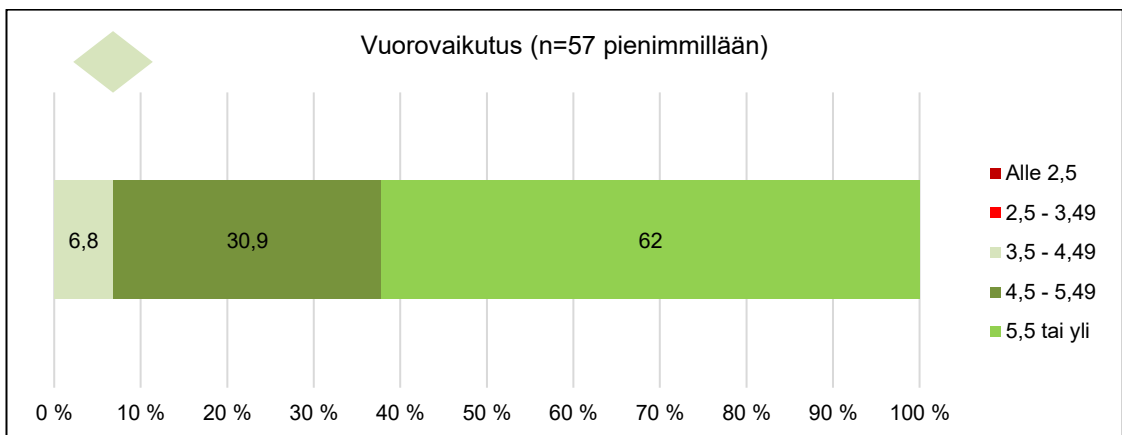
Työntekijäkokemuksen kategorioista muodostettiin lisäksi yhteenvetotaulukot, joiden avulla tutkittiin osa-alueiden keskinäiset erot, joita kuvataan seuraavissa kuvissa 19, 20, 21, 22 ja 23

Esihenkilöiden työntekijäkokemusta mittaavien osa-alueiden perusteella vahvin esihenkilökokemuksen vaikutin Indoor Groupin myymäläpäälliköiden keskuudessa oli tunne työn mahdollistamasta autonomiasta (kuva 18). Indoor Groupin kaikista myymäläpäälliköistä 69 % koki työssään autonomiaa. Vastaajista 22 % koki hieman autonomiaa työssään. Kaikista myymäläpäälliköistä 2 % koki, ettei työ mahdollista itsenäisyyttä ja vapautta tehdä työtä parhaaksi katsomalla tavalla.



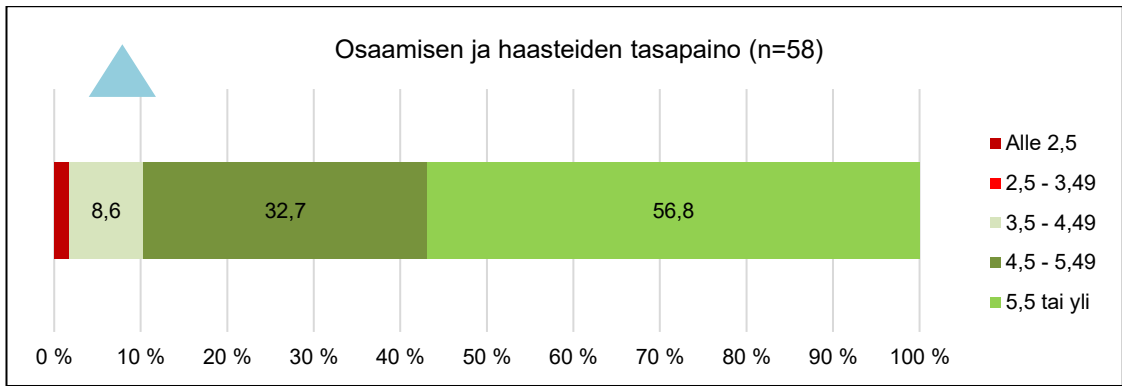
Kuva 18. Myymäläpäälliköiden kokemus työssä koetusta autonomiasta

Vastausten perusteella vuorovaikutus (kuva 19) omassa työssä koetaan hyvin myönteisenä tekijänä työntekijäkokemukseen. Kaikista myymäläpäälliköistä 62 % oli erittäin samaa mieltä tai samaa mieltä työssä mahdollistuvasta vuorovaikutuksesta. Vastaajista 31 % oli hieman samaa mieltä työn mahdollistamasta vuorovaikutuksellisuudesta.



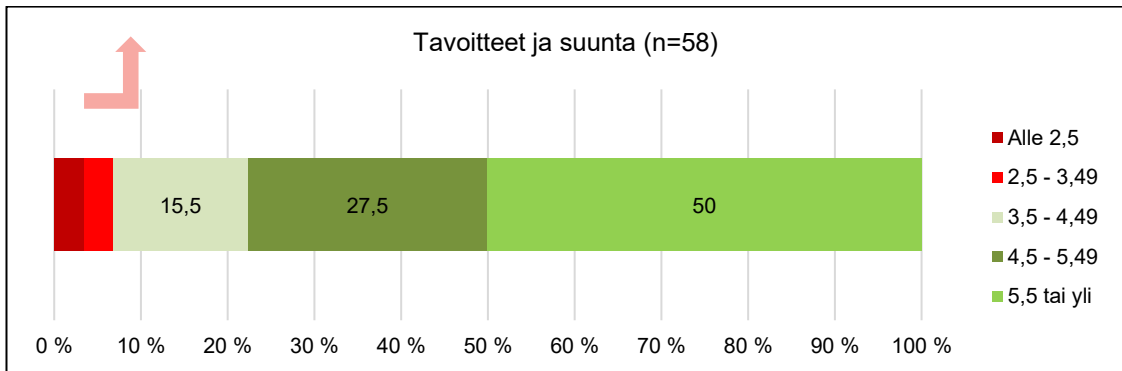
Kuva 19. Myymäläpäälliköiden kokemus työn mahdollistamasta vuorovaikutuksesta

Tulosten perusteella 57 % kaikista myymäläpäälliköistä koki työssään osaamisen ja haasteiden olevan tasapainossa (kuva 20). Vastaavasti kolmasosa (33 %) myymäläpäälliköistä koki hieman tasapainoa oman osaamisen ja haasteiden välillä. Kaikista vastaajista 2 % koki, ettei oma osaaminen ja työn haasteet ole tasapainossa.



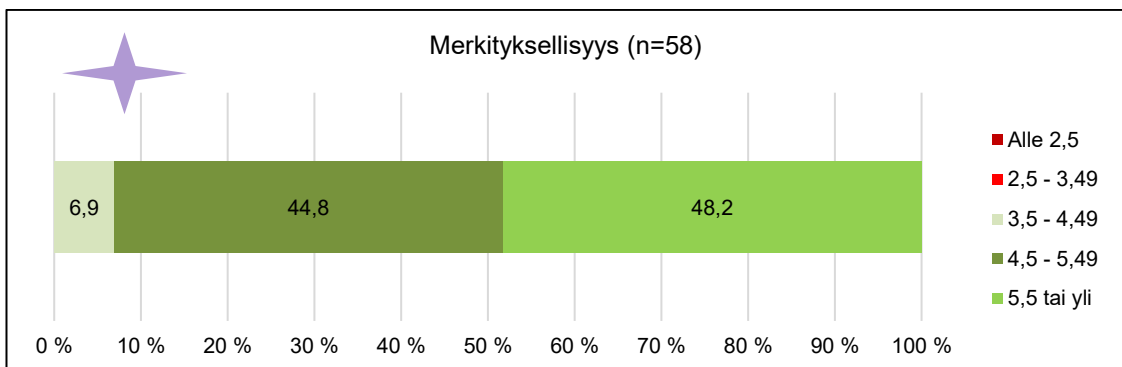
Kuva 20. Myymäläpäälliköiden kokema osaamisen ja haasteiden tasapaino

Kaikista Indoor Groupin myymäläpäälliköistä puolet (50 %) koki, että omat tavoitteet ja suunta ovat linjassa keskenään (kuva 21). Vastaajista noin neljännes (28 %) koki hieman, että omat tavoitteet ja suunta ovat linjassa. Myymäläpäälliköistä 8 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä omasta tavoitteellisesta urasuunnitelmasta ja selkeistä tavoitteista.



Kuva 21. Myymäläpäälliköiden kokemus omista uratavoitteista ja suunnasta

Kuva 22 ilmentää myymäläpäälliköiden merkityksellisyyden tunnetta omasta työstään. Tutkimustulosten mukaan alle puolet (48 %) kaikista myymäläpäälliköistä koki oman työnsä erittäin merkityksellisenä. Työssään hieman merkityksellisyyttä koki 45 % kaikista myymäläpäälliköistä.



Kuva 22. Myymäläpäälliköiden työn merkityksellisyyden kokemuksen taso

5.2 Älykkään itsensä johtamisen ja työntekijäkokemuksen yhteys

Älykkään itsensä johtamisen ja esihenkilön työntekijä kokemusta mittaavat tutkimustulokset (taulukko 5 + liite 4) jaoteltiin summamuuttujiksi älykkään itsensä johtamisen osa-alueiden mukaan. Tämän avulla vertailtiin eri ulottuvuuksien yhteyttä työntekijäkokemukseen sekä työtyytyväisyyteen. Tutkimustulosten perusteella älykkäällä itsensä johtamisen osa-alueilla on merkittävä yhteyttä esihenkilön työntekijäkokemukseen. Taulukossa 5 on merkitty korrelaatiot keltaisella värikoodilla.

Ammatillisen minän ulottuvuudella olo positiivinen yhteys kokonaistyötyytyväisyyteen ($r=0,539$). Kaikissa työtyytyväisyyden kokemuksen väittämässä, lukuun ottamatta palkkaa ja työsuhte-etuja, oli positiivinen yhteys ammatillisen minään. Positiivinen korrelaatio oli seuraavien väittämien ja ammatillisen minän välillä: koen vastuuta työstäni ($r=0,332$), työtehtäväni ovat monipuolisia ($r=0,334$), työni kehittää ammatillista pätevyyttäni ($r=0,417$), koen, että työsuoritustani arvostetaan ($r=0,487$), saan tunnustusta tekemästani työstä ($r=0,443$), työyhteisön ilmapiiri motivoi jaksamaan työssäni ($r=0,355$), minulla on erinomainen vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön ($r=0,374$) sekä olen tyytyväinen työrooliini ($r=0,544$).

Positiivinen yhteys ammatilliseen minään oli työn merkityksellisyydellä ($r=0,332$), työpanoksesta saadulla arvostuksella ($r=0,466$), työn mahdollistamalla vuorovaikutuksella toisiin ihmisiin ($r=0,414$), työpaikan avoimella ja keskustelevalle ilmapiirillä ($r=0,355$), työtehtävien vapaamuotoisella ja itsenäisellä suorittamisella ($r=0,385$), mahdollisuudella tehdä työtä parhaaksi katsomalla tavalla ($r=0,346$), strategian toteutumista tukevalla selkeillä tavoitteilla ($r=0,379$), työn mahdollistama tunne omasta osaamisesta työtä tehdessä ($r=0,341$) ja työn tarjoamista mahdollisuuksista jatkuvaan kehittymiseen ($r=0,508$).

Kokonaistyötyytyväisyydellä oli positiivinen korrelaatio fyysisen kuntoisuuden kanssa ($r=0,316$). Tilastollisesti merkitsevä yhteys työsuorituksesta saadun arvostuksen ja fyysisen kuntoisuuden välillä ($r=0,323$). Fyysinen kuntoisuus korreloi myös seuraavien työntekijäkokemus -väittämien kanssa: työpanokseni on merkitsevä tekijä muiden työntekijöiden työlle ($r=0,302$), teen merkityksellistä työtä ($r=0,337$) sekä työn mahdollistama vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa ($r=0,331$).

Psyykkisen minä ulottuvuus oli yhteydessä myymäläpäällikön kokemaan vastuuseen työstä ($r=0,303$) ja työn mahdollistamaan ammatillisen pätevyyden kehittämiseen ($r=0,312$). Kokemus oman työpanoksen merkittävyyydestä muiden työntekijöiden työlle

($r=0,302$), kokemus työn merkityksellisyydestä ($r=0,337$), työpaikan avoin ja keskusteleva ilmapiiri ($r=0,308$) sekä kokemus omasta osaamisesta omaa työtä tehdessä ($r=0,344$) ovat tilastollisesti merkitseviä tekijöitä vahvaan psyykkisen minään.

Tutkimustulosten perusteella sosiaalisen minän ulottuvuudella ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työtyytyväisyyteen. Sosiaalisen minän ulottuvuus oli puolestaan yhteydessä työntekijäkokemuksen osa-alueista työpanoksesta saatuun arvostuksen ($r=0,301$), työn mahdollistamaan vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa ($r=0,314$) sekä työpaikan avoimeen ja keskustelevaan ilmapiiriin ($r=0,310$).

Kokonaistyötyytyväisyydellä ja henkisellä kuntoisuudella oli positiivinen korrelaatio ($r=0,472$). Henkisen minän ulottuvuus korreloi positiivisesti seuraavien työtyytyväisyyden kokemuksen väittämien kanssa: työni kehittää ammatillista pätevyyttäni ($r=0,324$), koen, että työsuoritustani arvostetaan ($r=0,399$) sekä saan tunnustusta tekemästani työstä ($r=0,300$). Henkinen kuntoisuus on yhteydessä työntekijäkokemuksen osa-alueista: työpanoksesta saatuun arvostukseen ($r=0,399$), selkeisiin strategian toteutumista tukeviin tavoitteisiin ($r=0,323$) sekä tavoitteelliseen suunnitelmaan oman urapolun kehittämistä ($r=0,362$). Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkinen ulottuvuus korreloi positiivisesti työn tavoitteiden ja selkeän suunnan kanssa.

Tutkimustulosten perusteella kokonaistyötyytyväisyydellä ja uudistumiskyvykkyydellä oli positiivinen korrelaatio ($r=0,326$). Uudistuvan minän ulottuvuudella oli yhteyttä työntekijäkokemuksen osa-alueista työn merkityksellisyyteen ($r=0,332$), työpanoksesta saatuun arvostukseen ($r=0,325$) sekä tuntemukseen itsestä osaavana työntekijänä omaa työtä tehdessä ($r=0,396$).

Taulukko 5. Korrelaatio; Älykkään itsensä johtamisen osa-alueiden ja esihenkilökokemuksen yhteys

Spearmans' s	Ammatillinen	Fyysinen	Psyykinen	Sosiaalinen	Henkinen	Uudistuva
Koen vastuuta työstäni.	,332*	0,238	,303*	0,137	0,156	0,044
Työtehtäväni ovat monipuolisia.	,334*	0,156	0,184	0,116	,262*	0,025
Työni kehittää ammatillista pätevyyttäni.	,417**	0,255	,312*	0,082	,324*	0,054
Koen, että työsuoritusni arvostetaan.	,487**	,323*	0,171	0,138	,399**	0,169
Saan tunnustusta tekemästä työstä.	,443**	0,110	-0,019	-0,013	,300*	0,032
Olen tyytyväinen palkkaani.	,296*	0,169	0,130	0,130	0,198	0,125
Olen tyytyväinen saamiini työsuhteisiin.	0,137	0,094	-0,021	-0,083	0,056	-0,204
Työyhteisön ilmapiiri motivoi jaksamaan työssäni.	,355**	0,230	,277*	,292*	0,063	0,167
Minulla on erinomainen vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön.	,374**	0,156	0,048	-0,038	,298*	0,018
Olen tyytyväinen työrooliini.	,544**	0,221	0,165	0,195	,292*	0,151
Miten tyytyväiseksi koet itsesi työssä tällä hetkellä?	,539**	,316*	0,233	0,255	,472**	,326*
Työpanokseni on merkittävä tekijä muiden työntekijöiden työlle.	0,249	,302*	,346**	0,153	-0,056	0,128
Teen merkityksellistä työtä.	,332*	,337**	,384**	0,158	,275*	,332*
Työpanostani arvostetaan.	,466**	,279*	0,240	,301*	,399**	,325*
Työ mahdollistaa minulle vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa.	,414**	,331*	0,101	,314*	0,227	0,017
Jaan säännöllisesti kollegoideni kanssa työhöni liittyviä asioita.	-0,013	0,045	0,196	-0,058	-0,090	0,001
Jaan säännöllisesti lähiesihenkilön kanssa työhöni liittyviä asioita.	0,166	-0,135	-0,047	-0,255	0,052	-,265*
Ilmapiiri työpaikallani on avoin ja keskusteleva.	,355**	0,229	,308*	,310*	0,141	,274*
Saan suorittaa työtehtäviäni itsenäisesti ja vapaasti.	,385**	0,100	0,074	0,081	0,171	0,064
Tunnen, että minulla on vapaus tehdä työtäni parhaaksi katsomallani tavalla.	,346**	0,081	0,063	-0,076	0,205	0,085
Minulla on selkeät, strategian toteuttamista tukevat tavoitteet.	,379**	,273*	0,203	-0,006	,323*	0,203
Tunnen itseni osaavaksi omaa työtä tehdessä.	,341**	0,224	,344**	0,182	,265*	,396**
Työni tarjoaa minulle mahdollisuuksia jatkuvaan kehittämiseen.	,508**	0,030	0,100	-0,032	0,180	0,121
Minulla on tavoitteellinen suunnitelma oman urapolkuni kehittämiseen.	,299*	0,086	0,202	0,034	,362**	0,254

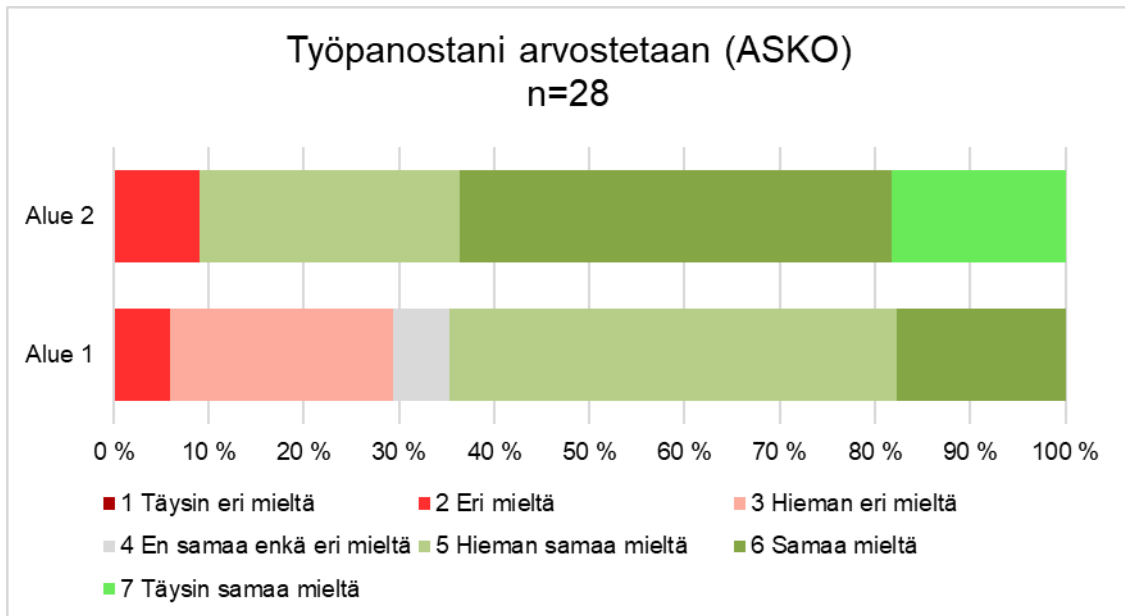
5.3 Alueellisesti merkitsevät erot ketjukohtaisesti

Alueellisia merkitsevyyseroja testattiin SPSS-ohjelmalla. Testien suorittamisen tarkoituksena on löytää merkitsevimmät erot eri alueiden välillä ketjukohtaisesti eli Asko- ja Sotkatasoisesti. Testillä haluttiin varmistaa, ettei erot johdu pelkästä sattumasta, vaan ovat tilastollisesti merkitseviä ja yleistettäviä.

5.3.1 Asko

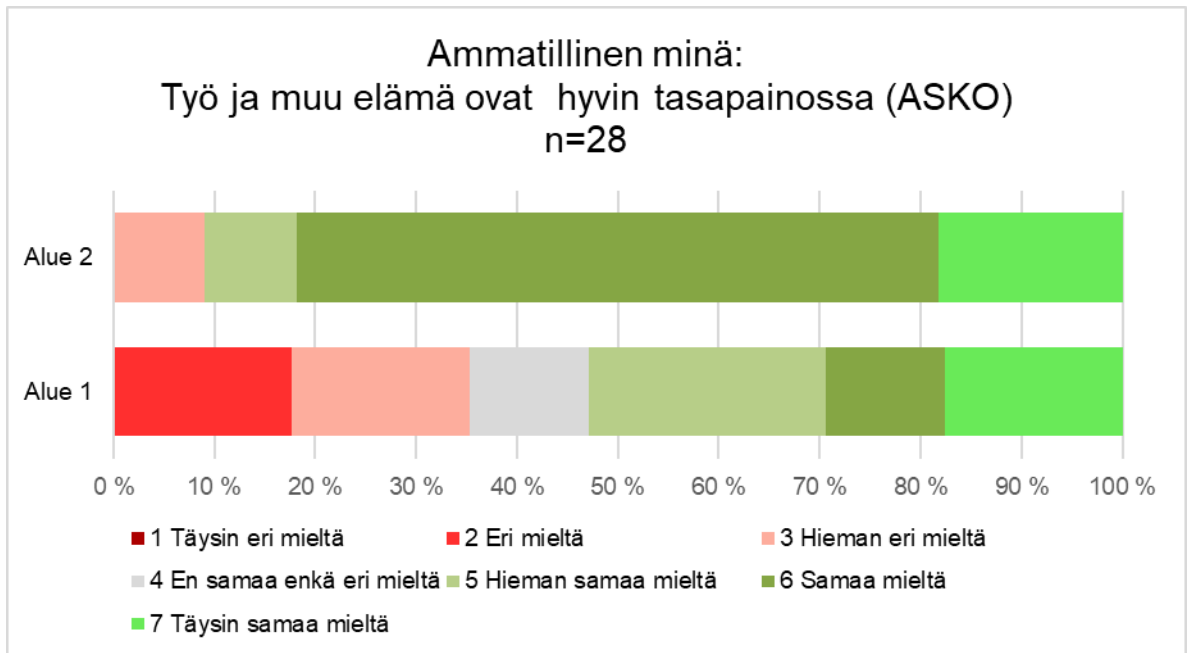
Tilastollisesti merkitsevät alueelliset erot löytyivät Asko-ketjussa seuraavista väittämissä: Työpanostani arvostetaan (kuva 23), työ ja muu elämä on hyvin tasapainossa (kuva 24) sekä minulla on ihminen/ihmisiä, jolle voin uskoutua ja puhua ongelmistani (kuva 25). Tilastollinen merkitsevyydestä on liitteenä 5. Merkitsevyydestä suoritettiin SPSS-ohjelman Mann—Whitney-testillä.

Alueen 2 myymäläpäälliköt kokivat useammin saavansa arvostusta omasta työpanoksesta. Alueen 2 vastaajista lähes kaksi kolmasosaa (64 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että omaa työpanosta arvostetaan. Vastaavasti alueen 1 vastaajista vain 18 % oli samaa tai täysin samaa mieltä, että omaa työpanosta arvostetaan. Askon alueen 2 myymäläpäälliköistä 27 % koki saavansa hieman arvostusta työpanoksestaan. Täysin eri mieltä tai eri mieltä alueen 2 vastaajista oli 9 %. Alueen 1 myymäläpäälliköistä 47 % koki saavansa hieman arvostusta työpanoksestaan. Vastaavasti 24 % oli hieman eri mieltä työpanoksesta saamastaan arvostuksesta. Alueen 1 myymäläpäälliköistä 6 % koki, ettei omaa työpanosta arvosteta.



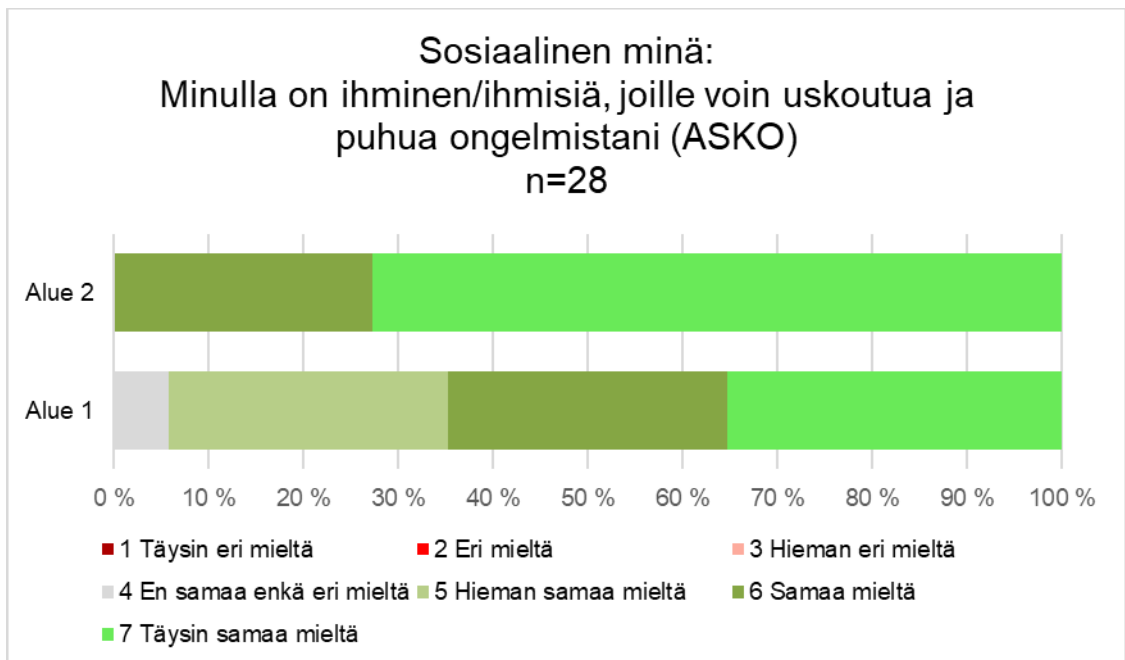
Kuva 23. Alueellinen merkitsevyysero (ASKO): Työpanostani arvostetaan.

Askon alueen 2 myymäläpäälliköistä lähes kolme neljästä (73 %) koki, että työ ja muu elämä ovat hyvin tai erittäin hyvin tasapainossa. Alueen 2 vastaajista 9 % oli hieman samaa mieltä työn ja muun elämän tasapainosta. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä tai eri mieltä. Hieman eri mieltä työn ja vapaa-ajan tasapainosta oli 9 % myymäläpäälliköistä. Vastaavasti alueen 1 myymäläpäälliköistä 18 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä työn ja muun elämän tasapainosta. Hieman eri mieltä oli 18 %. Askon alueen 1 myymäläpäälliköistä 29 % koki työn olevan täysin tai hyvin tasapainossa muun elämän kanssa. Alueen 1 vastaajista neljäsosa (24 %) oli hieman samaa mieltä työn ja muun elämän tasapainosta.



Kuva 24. Alueellinen merkitsevyysero (ASKO): Työ ja muu elämä ovat hyvin tasapainossa.

Askon alueen 2 myymäläpäälliköistä kaikki (100 %) olivat täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että heillä on ihminen/ihmisiä, joille voivat uskoutua ja puhua ongelmistaan. Vastaavasti alueen 1 myymäläpäälliköistä kaksi kolmasosaa (65 %) oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että heillä on ihminen/ihmisiä, joille voivat uskoutua ja puhua ongelmistaan. Alueen 1 vastaajista 29 % oli hieman samaa mieltä väittämän kanssa.



Kuva 25. Alueellinen merkitsevyysero (ASKO): Minulla on ihminen/ihmisiä, joille voin uskoutua ja puhua ongelmistani.

5.3.2 Sotka

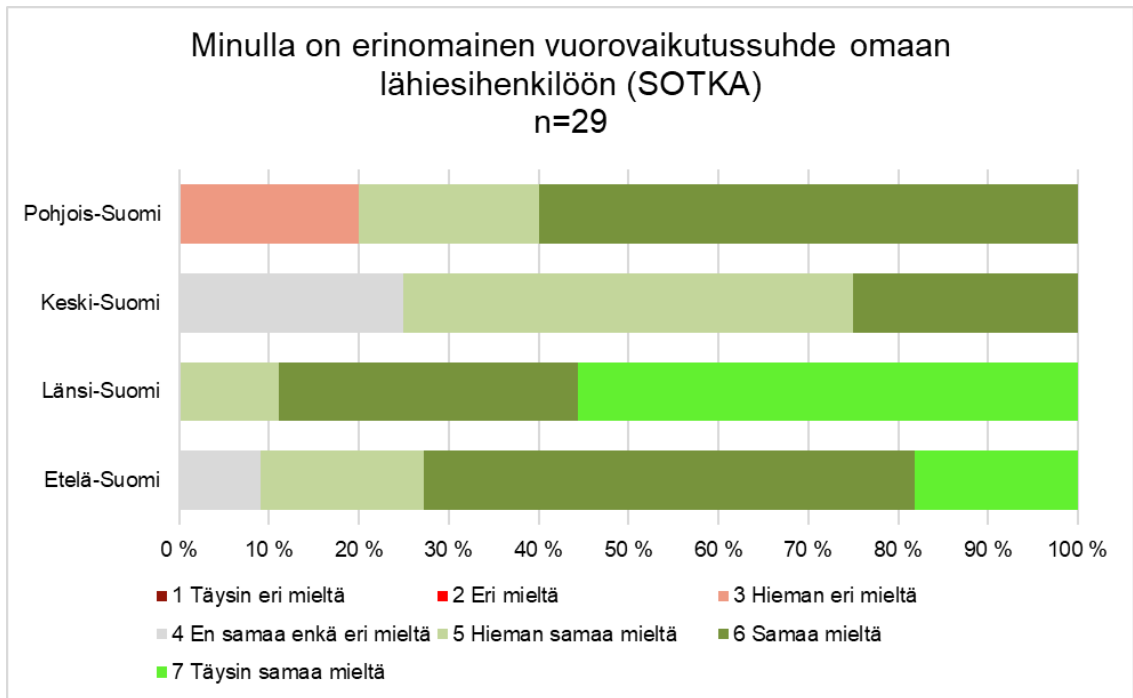
Tilastollisesti merkitseviä alueellisia eroja löytyi Sotka-ketjussa seuraavista väittämistä: Minulla on erinomainen vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön (kuva 26), minulla on tavoitteellinen suunnitelma oman urapolkuni kehittämiseen (kuva 27), ilmapiiri työpaikallani on avoin ja keskusteleva (kuva 28) sekä työ ja muu elämä on hyvin tasapainossa (kuva 29). Tilastollinen merkitsevyydestä on liitteenä 6. Merkitsevyydestä suoritettiin SPSS-ohjelman Kruskal—Wallis-testillä.

Sotkan Etelä-Suomen alueen myymäläpäälliköistä 73 % oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että suhde omaan lähiesihenkilöön on erinomainen. Hieman samaa mieltä oli 18 %. Tutkimustuloksen perusteella kaikki Etelä-Suomen alueen myymäläpäälliköt olivat tyytyväisiä vuorovaikutussuhteeseen omaan lähiesihenkilöönsä.

Sotkan Länsi-Suomen alueen myymäläpäälliköistä 88 % oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön on erinomainen. Länsi-Suomen alueen myymäläpäälliköistä 11 % oli hieman samaa mieltä. Kokonaisuutena länsisuomalaiset myymäläpäälliköt ovat, eteläsuomalaisten myymäläpäälliköiden tavoin, tyytyväisiä vuorovaikutussuhteeseen lähiesihenkilön kanssa.

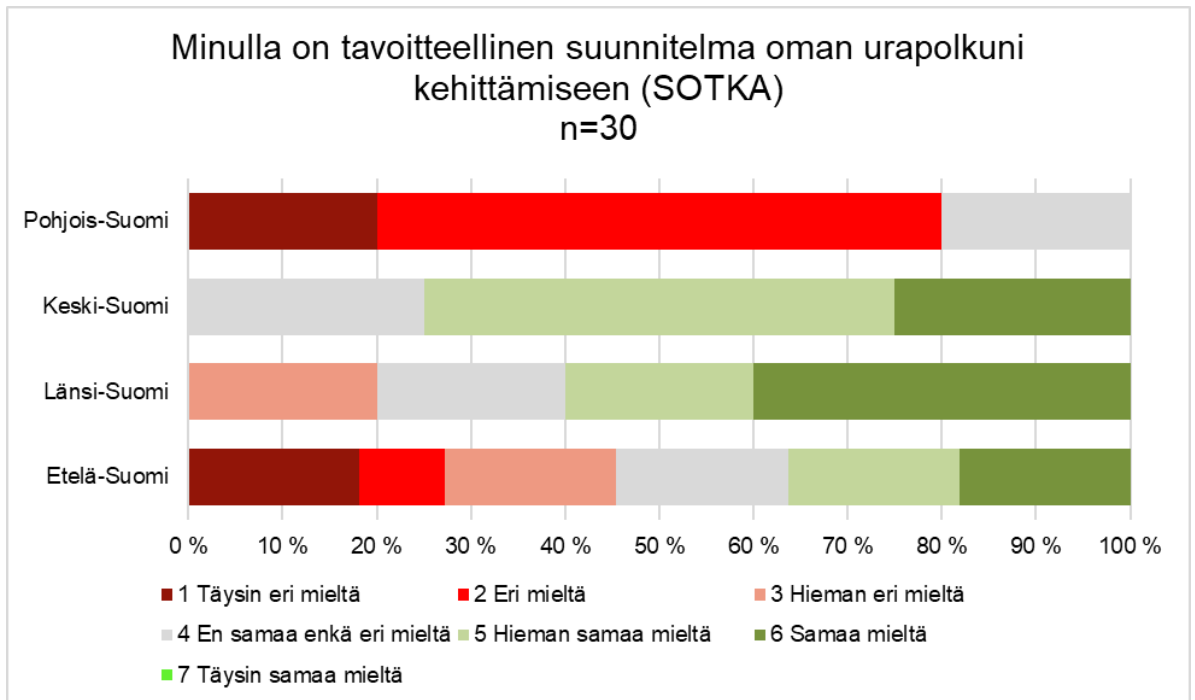
Sotkan Keski-Suomen alueen myymäläpäälliköistä neljäsosa (25 %) oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön on erinomainen. Puolet vastaajista (50 %) koki olevansa hieman samaa mieltä väittämän kanssa.

Sotkan Pohjois-Suomen alueen myymäläpäälliköistä 60 % oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön on erinomainen. Hieman samaa mieltä oli 20 % vastaajista. Puolestaan hieman eri mieltä oli 20 % Pohjois-Suomen myymäläpäälliköistä.



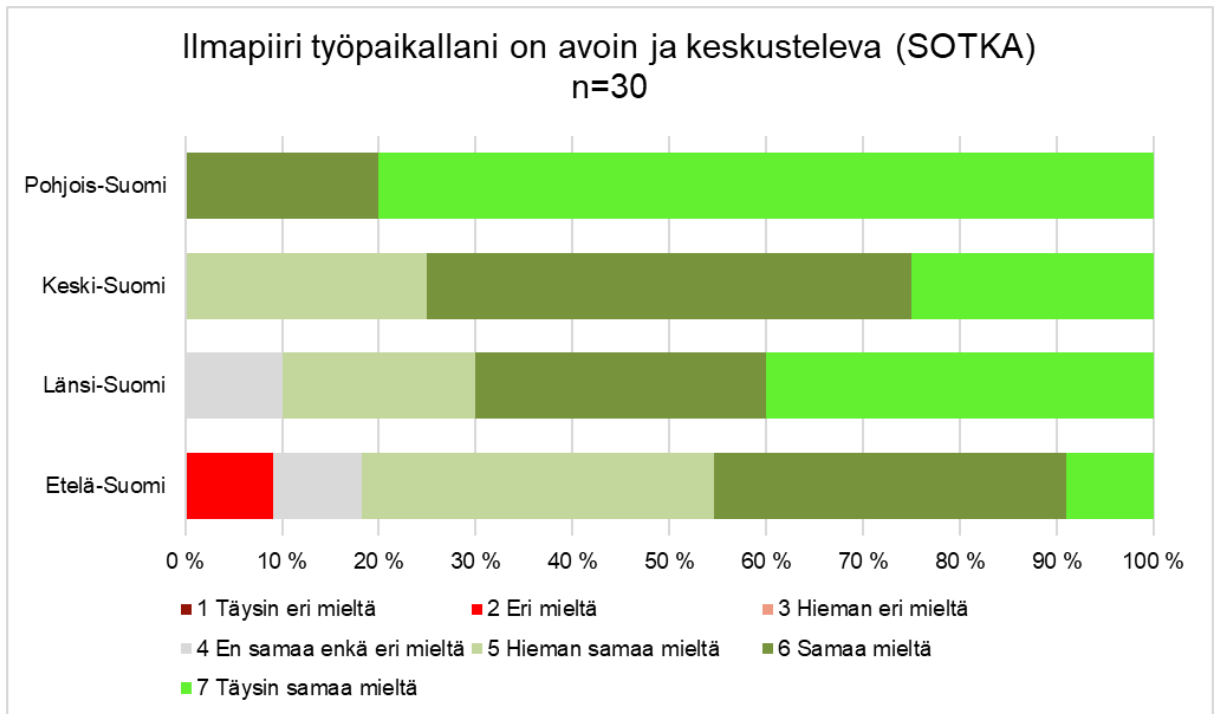
Kuva 26. Alueellinen merkitsevyysero (SOTKA): Minulla on erinomainen vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön.

Sotkan Pohjois- ja Etelä-Suomen myymäläpäälliköt kokivat useammin kuin Länsi- tai Keski-Suomen alueen päälliköt, ettei heillä ole tavoitteellista suunnitelmaa oman urapolun kehittämiseen. Etelä-Suomen alueen myymäläpäälliköistä 27 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä, ettei omaa tavoitteellisen suunnitelman oman urapolun kehittämiseen. Pohjois-Suomen päälliköistä 80 % koki, ettei heillä ole tavoitteellista suunnitelmaa oman urapolun kehittämiseen. Länsi-Suomen alueen myymäläpäälliköistä 40 % ja vastaavasti neljäsosa (25 %) Keski-Suomen alueen päälliköistä, koki omaavansa tavoitteellisen suunnitelman oman urapolkunsu kehittämiseen. Keski-suomalaisista puolet (50 %) ja länsisuomalaisista viidesosa (20 %) oli hieman samaa mieltä, että heillä on olemassa tavoitteellinen urasuunnitelma. Etelä-Suomen alueen myymäläpäälliköistä (18 %) oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että heillä on tavoitteellinen suunnitelma oman urapolun kehittämiseen. Vastaavasti pohjoissuomalaisista myymäläpäälliköistä kukaan ei kokenut omaavansa tavoitteellista suunnitelmaa oman urapolkunsu kehittämiseen.



Kuva 27. Alueellinen merkitsevyysero (SOTKA): Minulla on erinomainen vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön.

Sotkan Etelä-Suomen alueen myymäläpäälliköistä 45 % oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että työpaikalla vallitsee keskusteleva ja avoin ilmapiiri. Länsisuomalaisista myymäläpäälliköistä lähes kaksi kolmesta (70 %), keskisuomalaisista (75 %) ja pohjoissuomalaisista (100 %) oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että työpaikan ilmapiirin on avoin ja keskusteleva. Etelä-Suomen alueen myymäläpäälliköistä 9 % koki, ettei työpaikan ilmapiiri ole avoin ja keskusteleva.



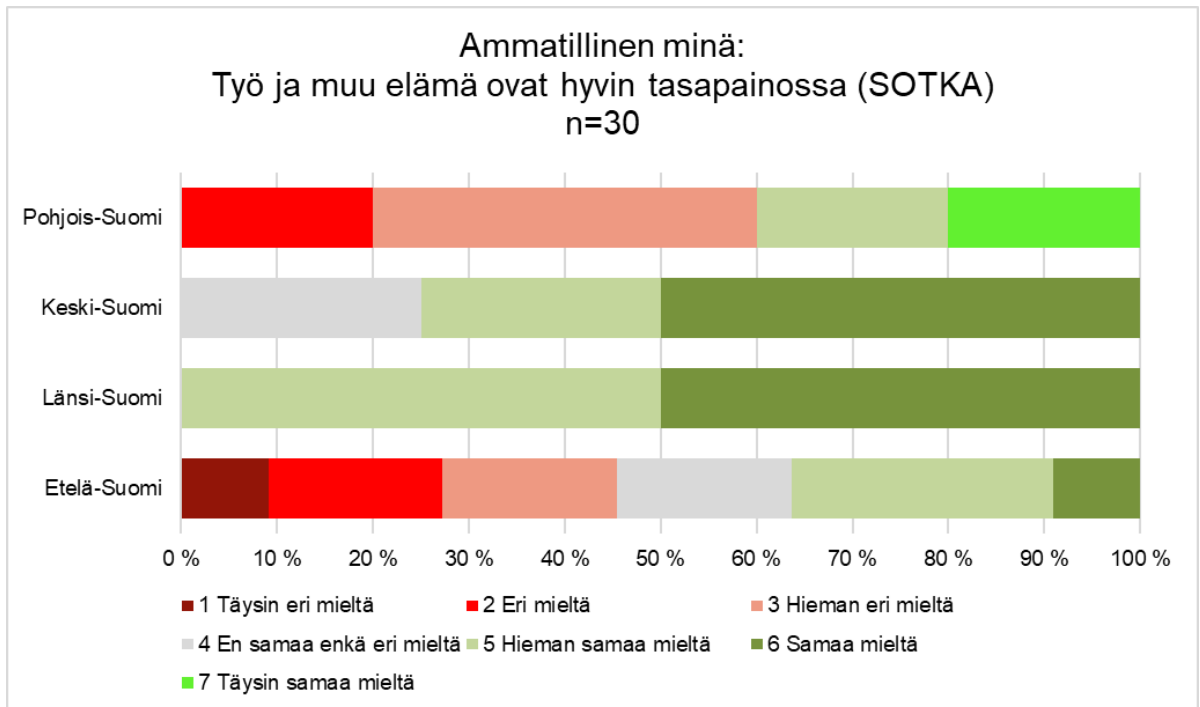
Kuva 28. Alueellinen merkitsevyysero (SOTKA): Ilmapiiri työpaikallani on avoin ja keskustelevala.

Sotkan Etelä-Suomen alueen myymäläpäälliköistä 9 % oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että työ ja muu elämä on hyvin tasapainossa. Eteläsuomalaisista myymäläpäälliköistä 27 % koki hieman tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Hieman eri mieltä oli 18 % ja täysin eri mieltä tai eri mieltä oli 27 % eteläsuomalaisista myymäläpäälliköistä.

Länsi-Suomen alueen myymäläpäälliköt olivat tyytyväisimpiä työn ja muun elämän tasapainoon. Puolet (50 %) päälliköistä oli täysin tyytyväinen tai tyytyväinen työn ja muun elämän tasapainoon. Puolet (50 %) olivat hieman samaa mieltä väittämän kanssa.

Keskisuomalaisista Sotkan myymäläpäälliköistä puolet (50 %) koki olevansa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä työn ja oman elämän tasapainosta. Neljännes (25 %) oli hieman samaa mieltä työn ja muun elämän tasapainosta.

Pohjois-Suomen alueen myymäläpäälliköistä viidennes (20 %) oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä työn ja muun elämän tasapainosta. Niin ikä hieman samaa mieltä oli viidennes (20 %) päälliköistä. Pohjois-Suomen alueen myymäläpäälliköistä 20 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä työn ja muun elämän tasapainosta.



Kuva 29. Alueellinen merkitsevyysero (SOTKA): Työ ja muu elämä ovat hyvin tasapainossa.

5.4 Kyselylomakkeen laadullinen osuus

Kyselylomakkeeseen tuotiin myös laadullisia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli lisätä tutkimuksen syvällisempää ymmärrystä. Laadullista aineistoa käsitellään laajemmin toimiksiantajalle valmistuneessa tutkimusraportissa. Tässä aluvuossa 5.4 käsitellään kolme esihenkilöiden vastauksissa toistuvaa kehittämiskäsitteä, joita kysyttiin kysymyslomakkeen loppukaneettina kohdassa 39. Kysymykseen vastasi yhteensä 37 esihenkilöä eli 64 % kaikista kyselyyn osallistuneista esihenkilöistä. Laadullisia vastauksia käsitellään Indoor Group Oy:n tasoisesti.

1. Myymäläkentän ja ketjujohdon vuorovaikutuksen lisääminen
2. Kentällä työskentelevien myymäläpäälliköiden (ja myyjien) työn arvostuksen lisääminen
3. Palkitsemiskäytännöt ja (tulosvastuullisten) myymäläpäälliköiden palkka ajan tasalle

Esihenkilöiden vastauksissa toivottiin ketjujohdon toiminnan läpinäkyvyyden lisäämistä, avoimuutta, yhteisöllisempää vaikuttamista sekä keskusteluiden avaamista. Omalta lähiesihenkilöltä toivottiin enemmän kontaktia ja alueellisia teams-palavereja. Myymäläpäälliköiden vastauksissa korostui myös huoli esihenkilöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista kuormittavan koronavuoden jälkeen.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen johtopäätöksiin, käydään läpi tutkimustavoitteiden täyttymistä sekä kehittämisehdotukset toimeksiantajalle. Alaluvussa 6.3 pohditaan opinäytetyötä omana oppimisprosessina. Reflektoinnin tarkoituksena on syventyä tutkimusprosessiin sekä tunnistaa onnistumiset ja henkilökohtaiset kehittämiskohteet.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa organisaation esihenkilöiden työntekijäkokemuksen ja työtyytyväisyyden nykytilanne sekä tutkia itsensä johtamisen vaikutusta esihenkilön työntekijäkokemukseen.

Tutkimuksen keskeisin tavoite oli tutkia älykkään itsensä johtamisen yhteyttä esihenkilöiden työntekijäkokemukseen. Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta yksiselitteinen yhteys älykkään itsensä johtamisen ulottuvuuksien ja esihenkilökokemuksen välillä. Älykäs itsensä johtamisen tutkimusosuus toimi tutkimuksen lisäksi esihenkilöille itselleen interventiona. Tutkimuksesta saatujen esihenkilö-palautteiden perusteella kyselytutkimus oli onnistunut. Esihenkilöt kokivat tutkimuksen myös aiempaa henkilökohtaisempaan.

Esihenkilö voi kehittää itsensä johtamisen taitoa syventämällä itsetuntemusta. Itsetuntemuksen kehittäminen on henkilökohtainen prosessi, johon tarvitaan aina yksilön sisäinen motivaatio. Organisaation näkökulmasta itsensä kehittämisen mahdollisuuteen tulisi panostaa osana kokonaisvaltaista kehittämistyötä. Erilaisten koulutusten ja mentoroinnin kautta on mahdollista saada esihenkilöiden koko potentiaali organisaation käyttöön. Syvemmän itsetuntemuksen etuina työyhteisössä ovat parempi tunteiden säätelyn kyky, impulssien hallinta, rohkeuden kasvaminen, pystyvyyden ja itseohjautuvuuden kehittyminen. Esihenkilöiden itsensä johtamisen taidon kehittyminen heijastuu organisaation toimintaan myönteisemmän asiakas- ja työntekijäkokemuksen kautta. Esihenkilön sisäisten voimien vahvistaminen lisää ongelmanratkaisukykyä, lisää rehellistä ja avointa viestintää työyhteisössä ja rakentaa luottamuksen ilmapiiriä.

Sopivien taustamuuttujien valinnan avulla saatiin toimeksiantajalle analyysi ketjukohtaisista ja alueellisista eroista. Alueellisten merkitsevyyserojen selvittäminen tuo organisaatiolle mahdollisuuden kehittää esihenkilötyötä spesifioidusti — alueellisesti ja ketjukohtaisesti. Myymäläpäälliköiden esihenkilöille tutkimusdata luo edellytyksen puuttua osaamisvajeeseen sekä myötävaikuttaa esihenkilöiden työn arvostuksen kehittämiseen. Tutkimus

antaa henkilöstöjohdolle edellytykset kehittää koulutustarpeita vastaamaan esihenkilöiden tarpeita sekä tunnistaa osaamiseen vaikuttavia erilaisia taustamuuttujia.

Esihenkilökokemusta kehittämällä voidaan tukea organisaation muutosta optimaalisesti. Esihenkilöiden osaamisvajeen tunnistaminen luo mahdollisuuden räätälöidä esihenkilökoulutusta vastaamaan paremmin työn edellyttämää muutosta.

Itsensä johtaminen on merkittävä ulottuvuus tämän päivän johtamistyössä. Esihenkilötyön odotukset ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosien aikana. Myymäläpäällikön työ on itsessään tulosvastuullista myynnin sekä henkilöstön johtamista. Työ edellyttää jatkuvaa varpaillaan oloa. Muuttuvat olosuhteet työyhteisössä sekä ketjun johdon suunnalta tuleva muutostarve pakottavat myymäläpäälliköt jatkuvan paineen alle. Tutkimustuloksista ilmenee myymäläpäälliköiden toive lisätä ketjujohdon avointa viestintää ja näin lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä. Sisäisen viestinnän kehittäminen tulisi priorisoida organisaation kehittämistyön ytimeen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöitä on tarpeellista lähestyä erilaisista ulottuvuuksista. Erilaisten summamuuttujien avulla kohdejoukosta on mahdollista muodostaa erilaisia pienempiä joukkoja. Tämä mahdollistaa erilaisten koulutustarpeiden räätälöinnin ja osaamisen kehittämisen optimaalisen resursoinnin organisaatiossa.

6.2 Kehittämisehdotukset

Esihenkilöihin ja esihenkilötyöhön panostamalla organisaatio investoi strategian toteutumiseen käytännössä. Panostus myymäläpäälliköiden työtyytyväisyyteen ja esihenkilökokemukseen luo edellytykset kestäväälle taloudelliselle kehitykselle pitkällä aikavälillä. Työn tulevaisuuden kannalta on keskeistä, että kohdeorganisaatio sitoutuu kehittämään esihenkilökokemusta osana strategiaa.

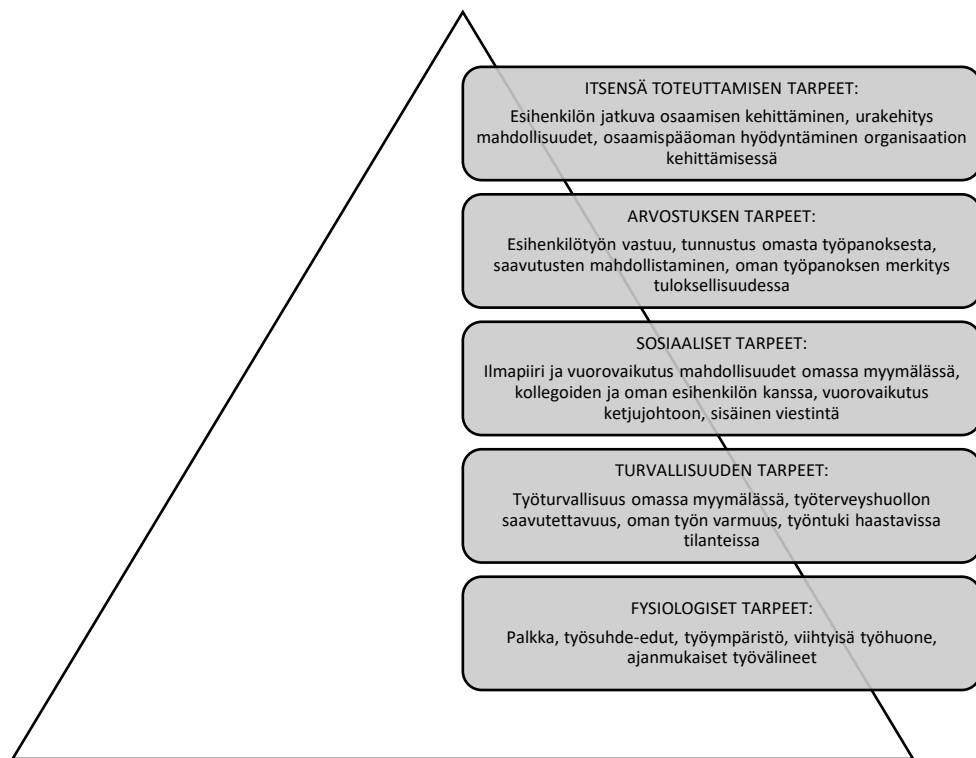
Esihenkilöiden antamissa avoimissa vastuksissa toivottiin esihenkilötyön arvostuksen lisäämistä, ketjujohdon toiminnan läpinäkyvyyden lisäämistä, avoimuutta, yhteisöllisempää vaikuttamista sekä keskusteluiden avaamista. Omalta lähiesihenkilöltä toivottiin enemmän kontaktia ja alueellisia teams-palavereja. Myymäläpäälliköiden vastuksissa korostui myös huoli esihenkilöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista kuormittavan koronavuoden jälkeen.

Tutkimustulosten perusteella organisaation tulisi kehittää menetelmiä esihenkilötyöhön vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseksi. Organisaation muutos luo paineita myymälöihin ja

tehtävien hallinta sekä uusien järjestelmien käyttöönotto vaatii koulutusta ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Myymäläpäälliköiden tehtäväkentän pirstaloituminen aiheuttaa turhaa kuormitusta. Optimaalinen kehitys on mahdollista, kun olemassa oleva osaamispääoma on resursoitu oikein organisaation kehittämisen tueksi.

Esihenkilötyön arvostuksen lisäämiseksi toimeksiantajan tulisi kriittisesti uudelleen arvioida palautekäytänteitä, kehittää organisaatiokulttuuria tukemaan esihenkilökokemusta ja varmistaa sisäisen viestinnän onnistuminen kaikissa tilanteissa. Esihenkilökokemuksen tieltä tulisi poistaa esteitä ja mahdollistaa onnistumisen kokemukset myymälöissä. Organisaation johdon tulisi varmistaa yksilölliset kehitystiet ja osaamisen pysyvyys.

Sadri & Bowenin (2011, 45) kehittämä työyhteisön tarvehierarkia -malli mahdollistaa organisaation johdon tarkastella esihenkilötyön tarpeita. Tämä malli (kuvasa 30) tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden tunnistaa esihenkilötyöhön vaikuttavia tarpeita ja siten kehittää esihenkilötyötä optimaalisella tavalla.



Kuva 30. Työyhteisöön vaikuttavat tarpeiden tasot sovellettuna Indoor Group Oy:n esihenkilötyöhön (mukaillen Sadri & Bowen 2011, 45)

6.3 Oma reflektointi

Tämä opinnäytetyö on toiminut tutkijalle opintomatkana syvempään itsetutkisteluun, reflektioon ja projektijohtamiseen. Merkityksellisen työn ja tutkimuksen yhteensovittaminen on tarkoittanut uudenlaisten ohjelmistojen ja taitojen opettelua, yhteistyötaitojen syventämistä sekä teoriaan soveltamista käytäntöön. Prosessin eri vaiheet toimivat mielenkiintoisena matkana uuden oppimiseen. Matkan varrella tutkijan itsetuntemus on lisääntynyt ja tuonut ammatillista varmuutta. Aikataulullisesti opinnäytetyön toteuttaminen oli suunniteltu keväälle 2021. Aikataulu piti melko hyvin, ottaen huomioon tutkimuksen laajuuden toimeksiantajan suuntaan.

Aihepiirin valinta ja rajaaminen muodostuivat opinnäytetyön haastavimmiksi vaiheiksi. Merkityksellinen yhteistyö toimeksiantajan kanssa toimi turvallisena pelikenttänä aihepiirin ideointiin ja innovointiin. Toimeksiantajan tarpeiden tunnistaminen auttoi tutkijaa viemään aihepiiriä kohti työntekijäkokemuksen ja työtyytyväisyyden rajapintaa. Tutkijan henkilökohtainen kiinnostus itsensä johtamista kohtaan löysi paikkansa yhtenä tutkimuksen teoreettisista rajapinnoista.

Teoria-aineiston prosessointi toimi mielenkiintoisena oppimisen matkana opitun tiedon syventämiseen. Tutkimusprosessin myötä ammatillinen varmuus lisääntyi, johon merkittävänä tekijä vaikutti kannustava yhteistyö toimeksiantajan edustajan, henkilöstöjohtaja Juha Hongiston kanssa. Tutkijan itsenäiseen työskentelyyn sparraamistapaamiset henkilöstöjohtajan kanssa toivat inspiraatiota. Vahva tuki ja kiinnostus organisaatiolta synnyttivät tekemiseen merkitystä. Tutkimuksessa yhdistyivät sekä organisaation toiveet tutkimusta kohtaan sekä opinnäytetyöhön liittyvän tutkimusongelman kannalta keskeisten tavoitteiden määrittely. Kahden kontekstin soveltaminen ja yhteyden löytäminen olivat tärkeä osa koko opinnäytetyön oppimisprosessia.

Oppimisen keskeisin vaihe oli tutkimuskonseptin kehittäminen ja tutkitun tiedon soveltaminen osaksi kyselytutkimusta. Kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kysymysten huolellinen asettelu ja kysymysten merkityksen varmistaminen toivat prosessiin paljon pohdintaa. Väittämien määrittely ja tarkkaan mietityt sanavalinnat pakottivat syventymään aihepiiriin sekä toimeksiantajan että opinnäytetyön tutkimusongelman näkökulmasta. Tutkijalle tämä oli haastava vaihe. Mitä voi kysyä ja miten, jotta vastaajien yksityisyys säilyy. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa auttoi löytämään ratkaisut oikean suunnan löytämiseen. Sopivien taustamuuttujien valinta organisaation kontekstissa lisäsivät työn merkittävyyttä tulosten ja kehitysehdotuksen näkökulmasta.

Itsensä johtamisen teoria toimi tutkijalle omien toimintatapojen peilinä. Tutkimuksen tärkeänä voimavarana olivat keskustelut ONT-ryhmässä. Vertaistuki ja vuorovaikutus olivat osa työn edistymisen seurantaa. ONT-ryhmässä toteutettu persoonallisuustesti oli mukana tapa peilata tutkijaa itseään opinnäytetyön tekijänä. Oman oppimisen kannalta on tärkeänä tunnistaa omia heikkouksia ja vahvuuksia. Tämä on tärkeää laajan tutkimusprojektin läpiviemisessä. Persoonallisuustesti auttoi tutkijaa löytämään sopivan tavan edistää projektia persoonalle ominaisella tavalla eli isosta kokonaisuudesta käsin.

Oppimisprosessin suurimmat haasteet liittyivät laajan aineiston rajaamiseen sekä tutkimustulosten analysointiin. Tutkimuksen laaja kokonaisuus aiheutti analysointivaiheessa paljon mietittävää. Menetelmäpajat toivat tukea tutkimustulosten analysointiin ja merkittävien vastausten suodattamiseen. Valitut menetelmät tukivat hyvin tutkimusongelman selvittämistä ja alaongelmien tutkimista. Tästä syntyi ymmärrys, mikä on merkityksellistä tutkimusongelman kannalta.

Toimeksiantajan edustajan poisjääminen organisaation palveluksesta projektin loppuvaiheessa aiheutti tutkimuksen loppuvaiheeseen haasteita. Lopullisten tutkimustulosten läpikäynti ja projektin loppuun saattaminen toimeksiantajalle viivästyivät, kun merkittävä työn sparraaja ja yhteistyöhenkilö siirtyi organisaation ulkopuolelle. Tutkijan oman oppimisen kannalta tämä oli harmillinen pettymys, koska yhteistyö henkilöstöjohtajan kanssa oli loppumetreille vuorovaikutteista ja kannustavaa. Lopulliset tutkimustulokset tullaan käsittelemään toimeksiantajan kanssa kesäkuussa 2021. Muutokset toimeksiantajalla eivät kuitenkaan vaikuttaneet merkittävästi opinnäytetyön palautuksen aikatauluun.

Tutkijalle tämä prosessi on tuonut tutkijalle ammatilliset valmiudet esihenkilötyöhön. Tutkimus on lisännyt kykyä ymmärtää teorian ja tutkitun tiedon merkitystä. Tutkijalle tämän matkan merkityksellisimmät oppimishetket ovat liittyneet itsensä johtamiseen ja omaan reflektointiin. Tutkimus on lisännyt ymmärrystä, miten prosessia voi edistää myös hankalassa tilanteessa. Tutkijalle on syntynyt laaja-alainen ymmärrys työntekijäkokemuksesta sekä itsensä johtamisesta. Aihepiirien tutkimukseen on tarkoitus palata vielä tulevaisuudessa.

Lähteet

- Aaltonen T., Ahonen P. & Sahimaa J. 2020. Johda merkitystä. BALTO print. Liettua.
- Brown S. W. 2003. The Employee Experience. Marketing Management, 12, 2.
- Bryant A. & Kazan A. L. 2013. Self-Leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out. United States of America.
- Caproni P. J. 2012. Management skills for everyday life: The practical coach. LSC Communications. New Jersey.
- Chikszentmihalyi M., Harper & Row 1990. FLOW: The Psychology of Optimal Experience. Luettavissa: https://mktgsensei.com/AMAE/Consumer%20Behavior/flow_the_psychology_of_optimal_experience.pdf Luettu: 2.3.2021.
- Deloitte 2019. Global Human Capital Trends 2019. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf Luettu: 2.4.2021.
- Deloitte. 2021. Global Human Capital Trends 2021. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf Luettu: 1.4.2021.
- EMG — Educations Media Group 27.11.2020. Gantt-kaavio — mikä se on ja mitä siitä tulisi tietää? Luettavissa: <https://www.koulutus.fi/oppaat/projektinhallinta/gantt-kaavio-19710> Luettu: 10.5.2021.
- Goleman D. 2011. What Makes a Leader? Teoksessa Druncker P. F., Goleman D. & George B. HBR's 10 Must Reads on Leadership, s. 4—13. Harvard Business Review.
- Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Bookwell Oy. Porvoo.
- Herzberg F. 1968. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46, 1, s. 53—62.
- Hintsa Performance 2018. A healthy Return. Saavutettavuus: <https://www.hintsa.com/healthy-return/> Luettu: 9.4.2021.
- Hintsa A. 31.8.2018. Why Investing in Employee wellbeing is Critical for Your Business. Luettavissa: <https://www.hintsa.com/employee-wellbeing-critical-for-business/> Luettu: 9.4.2021.

- IBM & Globoforce 2016. The Employee Experience Index. A new global measure of human workplace and its impacts. Luettavissa: https://www.globoforce.com/wp-content/uploads/2016/10/The_Employee_Experience_Index.pdf Luettu: 20.4.2021.
- Juuti P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Juuti P. & Rovio E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kaijala M. & Tolvanen R. 2020. Henkilöstö — strateginen investointi. Printon. Viro.
- Korkiakoski K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. BALTO print. Liettua.
- Manka M-L. 2015. Stressikirja – Mistä virtaa? BALTO print. Latvia.
- Manz. C. 1983. Improving Performance through Self-Leadership: Self-leadership can be a crucial component for achieving high performance on a job. It can naturally "pull" managers and subordinates to excellence. *National Productivity Review*, 2, 3, s. 288
- Manz C. C. 1992. Self-leadership... The heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15, 4, 80—84.
- Maslow A. H. 1987. *Motivation and Personality*. 3rd ed. Longman. New York
- Maylett T. & Wride M. 2017. *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. Wiley. Hoboken.
- Morgan J. 10.3.2017. Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little. Business Leadership Academy. Luettavissa: <http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2019/08/Why-the-Millions-We-Spend-on-Employee-Engagement-Buy-Us-So-Little-2.pdf> Luettu: 17.2.2021.
- Morgan, J. 2017. *The Employee Experience Advantage*. John Wiley& Sons Inc. New Jersey.
- Mullins L. J. 2016. *Management and organizational behavior*. 11th ed. Pearson. New York.
- Neck C. P. & Houghton J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 4, s. 270—295.
- Plaskoff J. 2017. Employee experience: the human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16, 3 s. 136—141.

- Rasca L. Oct 2018. Employee experience — an answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. Calitea suppl. Quality-Access to Success: Acces la Success, 19, 3, s. 9–14.
- Robbins S. & Judge T. 2017. Organizational behavior. 17th ed. Pearson Education limited.
- Ross S. 8.4.2014. A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. Journal of Management Development, 33, 4, s. 299—323.
- Ryan R. & Deci E. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25, 1, s. 54—67.
- Sadri G. & Bowen C. R. 2011. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still reliable guide to motivating staff, Industrial Engineer, 43, 10 s. 44–48.
- Salmimies R. & Ruutu S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro Oy.
- Santtila M. & Nummelin L. 11.12.2020. Human Capital Trends 2021: Koronapandemian vaikutus työelämään ja työn muutokseen. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2021.html> Luettu: 10.5.2021.
- Spector, P. E. 1997. Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. SAGE Publications. United States of America.
- Sydänmaanlakka P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Hansaprint Oy. Turenki.
- Taanila A. 17.4.2019. Akin menetelmä blogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/11/01/10-korrelaatio-ja-sen-merkitsevyys/> Luettu: 1.5.2021.
- Taanila A. 19.4.2019. Akin menetelmä blogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2013/02/01/korrelaatio-lisatietoa/> Luettu: 1.5.2021.
- Talent Vectia 2020. Haasteena merkityksellisen tulevaisuuden rakentaminen; Työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimustulokset. Saavutettavuus. Luettu: 15.3.2021.
- Virtanen M. 11.4.2018. Liika työstressi ja ylipitkät työpäivät lisäävät masennusriskiä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/liika-tyostressi-ja-ylipitkat-tyopaivat-lisaavat-masennusriskia/> Luettu: 10.3.2021.

Vroom V. H. 1964. Work and Motivation by Victor H. Vroom. *IMR; Industrial Management Review*, 6, 1, s. 106–108.

White, R. W. 1959. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, s. 297–333.

Yukl G. 2010. *Leadership in Organizations*. Pearson. New Jersey.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Arvoisa myymäläpäällikkö!

Nyt Sinulla on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstökokemuksen kehittämiseen vastaamalla esihenkilöille räätälöityyn kyselyyn. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Indoor Group Oy:ssä työskentelevien myymäläpäälliköiden kokemusta omasta työstään sekä tunnistaa esihenkilötyöhön ja johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Esihenkilötutkimus on osa opinnäytetyötäni Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa, jossa viimeistelen liiketalouden tutkintoa suuntautuen henkilöstöjohtamiseen ja HR-työhön. Itse olen työskennellyt Indoor Groupissa vuodesta 2006. Tutkimushankkeen toimeksiantajana toimii Indoor Group Oy. Esihenkilökokemus-kysely on rakennettu toimeksiantajan tarpeiden pohjalta, yhteistyössä henkilöstöjohtaja Juha Hongiston kanssa.

Yhteistietosi on saatu tutkimuskäyttöön Indoor Group Oy:n henkilöstörekisteristä. Kyselytutkimuksen aineistoa käsitellään nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisena. Tulokset julkaistaan kokonaistutkimuksena. Yksittäisten vastaajien tiedot eivät tule esille vastauksista.

Pyydämme Sinua ystävällisesti vastaamaan kyselyyn pe 12.2 klo 18.00 mennessä. Kyselyyn vastaamiseen on hyvä varata rauhallinen hetki ja aikaa noin 15 minuuttia.

Linkki esihenkilökokemus -kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/903D2E0479584DC5>

Tämä kyselytutkimus on osa Indoor Groupin laajempaa tutkimushanketta, johon kuuluu myös koko henkilöstöä koskeva tutkimus, jonka toteutus on maaliskuussa 2021. Tutkimusten tuloksia käydään läpi Indoor Groupissa maaliskuun loppuun mennessä.

Lämmin kiitos, että olet kehittämässä yhteistä asiaamme.

Innostunein yhteistyöterveisin

Elina Moskari, projektitutkija, Indoor Group Oy / henkilöstöjohtamiseen suuntautunut liiketalouden opiskelija, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, elina.moskari@myy.haaga-helia.fi

Juha Hongisto, henkilöstöjohtaja, Indoor Group Oy, juha.hongisto@indoorgroup.fi

Liite 2. Kyselylomake

1. Missä myymälässä työskentelet? Ketjun oma myymälä vai franchising-myymäälä
2. Missä ketjussa työskentelet? Asko vai Sotka
3. Jatkokysymys Askolle: Millä alueella työskentelet? Alue 1 tai Alue 2.
4. Jatkokysymys Sotkalle Etelä-Suomi, Länsi-Suomi, Keski-Suomi tai Pohjois-Suomi.
5. Mikä on myymäläsi henkilöstön koko (lue itsesi mukaan)?
6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä toimenkuvassasi myymäläpäällikkönä?
7. Kuinka monta vuotta sinulla on yhteensä kokemusta esihenkilötehtävistä?
8. Mikä on sukupuolesi?

Väittämien asteikko (7-portainen Likertin asteikko)

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Eri mieltä
- 3 Hieman eri mieltä
- 4 En samaa enkä eri mieltä
- 5 Hieman samaa mieltä
- 6 Samaa mieltä
- 7 Täysin samaa mieltä

9. Miten koet oman työsi?

Arvio kokemustasi omasta työstäsi. Arvioi itseäsi siten kuin todella koet, älä siten miten haluaisit kokea. Valitse vaihtoehdoista sinun kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

1. Koen vastuuta työstäni.
2. Työtehtäväni ovat monipuolisia.
3. Työni kehittää ammatillista pätevyyttäni.
4. Koen, että työsuoritustani arvostetaan.
5. Saan tunnustusta tekemästä työstä.
6. Olen tyytyväinen palkkaani.
7. Olen tyytyväinen saamiini työsuhde-etuihin.
8. Työyhteisön ilmapiiri motivoi jaksamaan työssäni.
9. Minulla on hyvä vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön.
10. Olen tyytyväinen työrooliini.

10. Miten tyytyväiseksi koet itsesi työssä tällä hetkellä? Asteikolla 1—10

11. Nimeä kaksi sinulle tärkeintä työtehtävää.

12. Nimeä kaksi sinulle epämieluisinta työtehtävää.

13. Miten käsität itsesi työelämässä?

Arvio itseäsi työelämässä. Arvioi itseäsi siten kuin todella käsität, älä siten miten haluaisit käsittää. Valitse vaihtoehdoista sinun kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

1. Työpanokseni on merkittävä tekijä muiden työntekijöiden työlle.
2. Teen merkityksellistä työtä.
3. Työpanostani arvostetaan.
4. Työ mahdollistaa minulle vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa.
5. Jaan säännöllisesti kollegoideni kanssa työhöni liittyviä asioita.
6. Jaan säännöllisesti lähiesihenkilön kanssa työhöni liittyviä asioita.
7. Ilmapiiiri työpaikallani on avoin ja keskusteleva.
8. Saan suorittaa työtehtäviäni itsenäisesti ja vapaasti.
9. Tunnen, että minulla on vapaus tehdä työtäni parhaaksi katsomallani tavalla.
10. Minulla on selkeät, strategian toteuttamista tukevat tavoitteet.
11. Tunnen itseni osaavaksi omaa työtä tehdessä.
12. Työni tarjoaa minulle mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen.
13. Minulla on tavoitteellinen suunnitelma oman urapolkuni kehittämiseen.

14. Missä työtehtävissä kaipaavat lisää tukea tai koulutusta?

Itsearvio johtamiskäyttäytymisestä (Älykäs itsensä johtaminen)

Arvio omaa johtamiskäyttäytymistäsi. Arvioi itseäsi siten kuin todella havaitset käyttäytyväsi, älä siten miten haluaisit käyttäytyä. Valitse vaihtoehdoista sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto.

15. Ammatillinen minä

Työni tarjoaa minulle riittävästi haasteita.
Työ ja muu elämä ovat hyvin tasapainossa.
Voin tehdä virheitä, pelkäämättä että minua rangaistaan niistä.

16. Työaikani riittää työtehtävistä suoriutumiseen.

17. (Jatkokysymys: Mikäli vastasit edelliseen väittämään 1—3. Mikä estää sinua suoriutumasta?)

18. Pyydän työyhteisöltäni säännöllisesti palautetta omasta työstäni.

19. (Jatkokysymys: Mikäli vastasit edelliseen väittämään 1—3. Mikä estää sinua kysymästä palautetta?)

20. Annan työyhteisölleni säännöllisesti palautetta.

21. (Jatkokysymys: Mikäli vastasit edelliseen väittämään 1—3. Mikä estää sinua antamasta palautetta?)

22. Tiedän mistä saan tukea, kun tarvitsen apua haastavista työtehtävistä suoriutumiseen.

23. (Jatkokysymys: Mikäli vastasit edelliseen väittämään 1—3. Mikä estää sinua saamasta tukea?)

24. Fyysinen minä

1. Fyysinen kuntoni on erinomainen.
2. Nukun riittävästi.
3. Olen erittäin harvoin kipeä.
4. Osaan vain olla ja levätä tarvittaessa.
5. Terveellinen ja säännöllinen ruokailu on osa arkeani.

25. Avoin: Mitkä tekijät edistävät edellä mainittujen toteutumista?

26. Avoin: Mitkä tekijät estävät edellä mainittujen toteutumista?

27. Psyykinen minä

1. Tunnen itseni usein energiseksi.

2. Minun on vaikea tehdä päätöksiä. (käänteinen)
3. Minulla on erinomainen muisti.
4. Pystyn yleensä keskittymään tekemääni asiaan hyvin.
5. Osaan ihmetellä ja kyseenalaistaa totuttuja tapoja.

28. Avoin: Mitkä tekijät edistävät edellä mainittujen toteutumista?

29. Avoin: Mitkä tekijät estävät edellä mainittujen toteutumista?

30. Sosiaalinen minä

1. Tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa.
2. Toisten tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on minulle helppoa.
3. Minulla on ihminen/ihmisiä, joille voin uskoutua ja puhua ongelmistani.
4. Osaan kuunnella omia tunteitani ja olen tietoinen niistä.

31. Avoin: Mitkä tekijät edistävät edellä mainittujen toteutumista?

32. Avoin: Mitkä tekijät estävät edellä mainittujen toteutumista?

33. Henkinen minä

1. Arvoni ohjaavat tekemistäni.
2. Pysin aina totuuteen.
3. Kehitän itseäni jatkuvasti ja opiskelen uusia asioita.
4. Osaan pysähtyä ja rauhoittua säännöllisesti.

34. Avoin: Mitkä tekijät edistävät edellä mainittujen toteutumista?

35. Avoin: Mitkä tekijät estävät edellä mainittujen toteutumista?

36. Uudistuva minä

1. Hakeudun tilanteisiin, jotka antavat mahdollisuuden kokeilla uutta.
2. Uskallan ottaa riskejä oppiakseni uutta.
3. Näen konfliktit mahdollisuuksina.
4. Minulla on hyvä itseluottamus.

37. Avoin: Mitkä tekijät edistävät edellä mainittujen toteutumista?

38. Avoin: Mitkä tekijät estävät edellä mainittujen toteutumista?

39. Jos saisit antaa yhden kehittämissivun johdolle, mikä se olisi?

Liite 3. Peittomatriisi

Pää- ja alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kysymyslomakkeen kysymys	Tulokset (luku)
Onko älykkäällä itsensä johtamisella vaikutusta esihenkilökokemukseen?	2.2, 2.2.1, 2.2.3, 3, 3.1.1, 3.3,	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9.1—9.10, 10, 13, 15, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 30, 33, 36,	5, 5.1, 5.2,
Miten kohdeorganisaation esihenkilöt kokevat oman työnsä?	2, 2.1, 2.1.1, 2.2, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.4, 2.2.5,	9.1—9.10, 10,	5.1, 5.4
Millainen käsitys kohdeorganisaation esihenkilöillä on itsestään omassa työssään?	2.2, 2.2.2, 2.2.5,	13.1—13.13	5.1, 5.4
Onko kohdeorganisaatiossa alueellisia eroja esihenkilöiden työtekijäkokemuksessa?	2.2.2, 2.2.3, 2.2.4,	1, 2, 3, 4, 9.1—9.10	5.3, 5.3.1, 5.3.2,
Mitkä ovat itsensä johtamisen alueellisesti merkitsevät erot Asko ja Sotketjuissa?	3, 3.1, 3.1.1, 3.2, 3.3,	15, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 30, 33, 36,	5.2, 5.3, 5.3.1, 5.3.2

Liite 4. Korrelaatiot: Älykäs itsensä johtaminen ja esihenkilökokemus

Spearmans' s	Ammatillinen	Fyysinen	Psyykinen	Sosiaalinen	Henkinen	Uudistuva
Koen vastuuta työstäni.	,332*	0,238	,303*	0,137	0,156	0,044
Työtehtäväni ovat monipuolisia.	,334*	0,156	0,184	0,116	,262*	0,025
Työni kehittää ammatillista pätevyyttäni.	,417**	0,255	,312*	0,082	,324*	0,054
Koen, että työsuoritustani arvostetaan.	,487**	,323*	0,171	0,138	,399**	0,169
Saan tunnustusta tekemästä työstä.	,443**	0,110	-0,019	-0,013	,300*	0,032
Olen tyytyväinen palkkaani.	,296*	0,169	0,130	0,130	0,198	0,125
Olen tyytyväinen saamiini työsuhde-etuihin.	0,137	0,094	-0,021	-0,083	0,056	-0,204
Työyhteisön ilmapiiri motivoi jaksamaan työssäni.	,355**	0,230	,277*	,292*	0,063	0,167
Minulla on erinomainen vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön.	,374**	0,156	0,048	-0,038	,298*	0,018
Olen tyytyväinen työrooliini.	,544**	0,221	0,165	0,195	,292*	0,151
Miten tyytyväiseksi koet itsesi työssä tällä hetkellä?	,539**	,316*	0,233	0,255	,472**	,326*
Työpanokseni on merkittävä tekijä muiden työntekijöiden työlle.	0,249	,302*	,346**	0,153	-0,056	0,128
Teen merkityksellistä työtä.	,332*	,337**	,384**	0,158	,275*	,332*
Työpanostani arvostetaan.	,466**	,279*	0,240	,301*	,399**	,325*
Työ mahdollistaa minulle vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa.	,414**	,331*	0,101	,314*	0,227	0,017
Jaan säännöllisesti kollegoideni kanssa työhöni liittyviä asioita.	-0,013	0,045	0,196	-0,058	-0,090	0,001
Jaan säännöllisesti lähiesihenkilön kanssa työhöni liittyviä asioita.	0,166	-0,135	-0,047	-0,255	0,052	-,265*
Ilmapiiri työpaikallani on avoin ja keskusteleva.	,355**	0,229	,308*	,310*	0,141	,274*
Saan suorittaa työtehtäviäni itsenäisesti ja vapaasti.	,385**	0,100	0,074	0,081	0,171	0,064
Tunnen, että minulla on vapaus tehdä työtäni parhaaksi katsomallani tavalla.	,346**	0,081	0,063	-0,076	0,205	0,085
Minulla on selkeät, strategian toteuttamista tukevat tavoitteet.	,379**	,273*	0,203	-0,006	,323*	0,203
Tunnen itseni osaavaksi omaa työtä tehdessä.	,341**	0,224	,344**	0,182	,265*	,396**
Työni tarjoaa minulle mahdollisuuksia jatkuvaan kehittämiseen.	,508**	0,030	0,100	-0,032	0,180	0,121
Minulla on tavoitteellinen suunnitelma oman urapolkuni kehittämiseen.	,299*	0,086	0,202	0,034	,362**	0,254

Liite 5. ASKO: Merkitsevyydesti (SPSS: Mann—Whitney-testi)

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
15	The distribution of Miten käsität itsesi työelämässä?:Työpanostani arvostetaan. is the same across categories of Millä alueella työskentelet?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,022 ^a	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of Ammatillinen minä:Työ ja muu elämä ovat hyvin tasapainossa. is the same across categories of Millä alueella työskentelet?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,042 ^a	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of Sosiaalinen minä:Minulla on ihminen/ihmisiä, joille voin uskoutua ja puhua ongelmistani. is the same across categories of Millä alueella työskentelet?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,037 ^a	Reject the null hypothesis.

Liite 6. SOTKA: Merkitsevyystesti (SPSS: Kruskal—Wallis-testi)

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of Miten koet oman työsi?:Minulla on erinomainen vuorovaikutussuhde omaan lähiesihenkilöön. is the same across categories of Millä alueella työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,036	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Miten käsität itsesi työelämässä?:Ilmapiiri työpaikallani on avoin ja keskusteleva. is the same across categories of Millä alueella työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,045	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of Miten käsität itsesi työelämässä?:Minulla on tavoitteellinen suunnitelma oman urapolkuni kehittämiseen. is the same across categories of Millä alueella työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,024	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of Ammatillinen minä:Työ ja muu elämä ovat hyvin tasapainossa. is the same across categories of Millä alueella työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,024	Reject the null hypothesis.