



Työntekijäkokemuksen kehittäminen esihenkilötyön kautta OHG Tampere Oy:ssä

Laura Kohtala

OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2022

Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

KOHTALA, LAURA:

Työntekijäkokemuksen kehittäminen esihenkilötyön kautta OHG Tampere Oy:ssä

Opinnäytetyö 71 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Syyskuu 2022

Tämä kehittämistyö käsittelee työntekijäkokemusta ja sen kehittämistä esihenkilötyön kautta OHG Tampere Oy:ssä. Toimeksiantajana oli kehittämistyön tekijän oma työpaikka. Tekijä oli keskustellut työnantajansa kanssa siitä, kuinka merkittävää työntekijäkokemukseen panostaminen oli työssä viihtymisen lisäämisen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemisen kannalta, mitkä oli työnantajalle tärkeitä kehittämistä vaativia aiheita. Kehittämistyön näkökulmaksi valittiin esihenkilötyö, sillä tutkimusten mukaan työntekijäkokemukseen pystyy vaikuttamaan eniten esihenkilötyön kautta.

Kehittämistyön tutkimusmenetelmiksi valittiin kysely ja työpaja. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää työntekijäkokemuksen nykytila kyselyn avulla ja pohtia kyselyn tuloksissa ilmenneisiin epäkohtiin kehitysehdotuksia työpajassa. Kyselyn kohderyhmänä olivat työntekijät, jotka eivät toimineet esihenkilöasemassa. Työpajan kohderyhmänä oli OHG Tampere Oy:n johtoryhmä. Kehittämistyön tavoitteena oli löytää esihenkilötyöhön kehitysehdotuksia ja työkaluja, joiden avulla työntekijäkokemusta voidaan kehittää OHG Tampere Oy:ssä.

Kehittämistyön tutkimusosiossa työntekijäkokemus jaettiin viiteen eri teemaan: työnhaku ja työnantajan houkuttelevuus, perehdyttäminen, työkuultuuri, oma osaaminen ja kehittyminen sekä esihenkilötyö. Kyselyn tulosten perusteella eniten kehitystä kaipaavat aiheet teemojen sisällä olivat työnantajakuva, perehdyttäminen kokonaisuudessa, työilmapiiiri, vapaa-ajan ja työajan tasapaino ja työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen. Esihenkilötyössä eniten kehitystä kaivattiin palautteen antamisessa, luottamuksessa ja aidon kiinnostuksen näyttämisessä. Kehittämisehdotuksiksi nousivat muun muassa työnantajakuva kehittäminen ja työnantajalupauksen määrittelemine, kokonaisvaltaisen perehdyttämisprosessin laatiminen, kommunikoinnin ja viestimisen parantaminen erinäisin keinoin, yhdessä tekemisen lisääminen ja esihenkilöiden valmentaminen.

Kehittämistyö koetaan merkityksellisenä toimeksiantajalleen, sillä kuten työn teorian kautta käy ilmi, työntekijäkokemukseen panostaminen koetaan selkeänä kilpailuetuna työmarkkinoilla ja sillä on tutkitusti suora vaikutus työn suoritukseen, tavoitteisiin pääsemiseen ja tärkeimpänä työntekijöiden työssä viihtymiseen.

Asiasanat: työntekijäkokemus, työntekijäkokemuksen johtaminen, työntekijäpolku

ABSTRACT

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

KOHTALA, LAURA:

Improving the Employee Experience through the Managerial Work in OHG Tampere Oy

Master's thesis 71 pages, appendices 8 pages
September 2022

The objective of the thesis was to find out development ideas for the managerial work to improve the employee experience in OHG Tampere Oy. Studies showed that a well-managed employee experience has a positive effect on workplace satisfaction and employee turnover, which were subjects that the client, OHG Tampere Oy, was keen to improve. The approaches used were a questionnaire and a workshop. The aim of the thesis was to find out how the employee experience was felt in OHG Tampere Oy with the questionnaire and to ponder the results with the management team in the workshop.

The results of the questionnaire revealed that employer image, onboarding, work atmosphere, employee motivation and engagement and the managerial work were subjects that needed improvement the most. The most significant development proposals that arose in the workshop were to clarify the employer image, to create an employer value proposition and an onboarding plan, to practice better communication, to plan more staff events to build a better work community and to coach the management team to become better leaders.

The results indicate that developing the employee experience will lead into better work satisfaction, stronger performance and lower employee turnover in OHG Tampere Oy.

Key words: employee experience, employee experience management, employee journey

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS.....	7
2.1	Työntekijäkokemuksen määritelmiä	7
2.2	Työntekijäpolku	8
2.2.1	Ennen työsuhdetta	9
2.2.2	Työsuhteen aikana	11
2.2.3	Työsuhteen jälkeen	15
2.3	Työntekijäkokemuksen eri ympäristöt.....	16
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JOHTAMINEN	20
3.1	Työntekijäymmärrys.....	20
3.2	Työnantajalupaus.....	21
3.3	Työntekijäkokemuksen johtamista tukevat johtamistyyli	22
3.3.1	Palveleva johtaminen	23
3.3.2	Valmentava johtaminen.....	24
3.3.3	Osaamisen johtaminen.....	26
4	KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT	29
4.1	Kysely	29
4.1.1	Kyselyn laatiminen	30
4.1.2	Kyselyn toteutus	31
4.1.3	Kyselyn tulokset	32
4.2	Ideointityöpaja	40
4.2.1	Työpajan suunnittelu	41
4.2.2	Työpajan toteutus.....	42
5	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	44
5.1	Työnhaku ja työnantajan houkuttelevuus.....	44
5.2	Perehdytys	46
5.3	Työkulttuuri	48
5.4	Oma osaaminen ja kehittyminen.....	50
5.5	Esihenkilötyö.....	52
5.6	Yhteenveto	53
6	POHDINTA	56
	LÄHTEET	59
	LIITTEET.....	64
	Liite 1. Kyselylomakkeen linkki ja saatesanat henkilökunnalle	64
	Liite 2. Kyselylomake	65
	Liite 3. Käsitekarta kyselyn vastauksista	71

1 JOHDANTO

Tämä kehittämistyö sai alkunsa työn tekijän omasta kiinnostuksesta perehtyä työntekijäkokemukseen ja tutkia sen vaikutusta työssä viihtymiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiseen. Työntekijäkokemuksen ja johtamisen asiantuntija Jacob Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemus on merkittävä osa modernia yritystoimintaa. Työntekijäkokemukseen panostaminen luo yritykselle selkeää etumatkaa ja kestäväää kilpailuetua alati muuttuvassa työmaailmassa. Vahvalla työntekijäkokemuksen huomioimisella yritys sitouttaa olemassa olevat työntekijät yrityksen strategiaan, houkuttelee parhaimmat osaajat luokseen ja pitää työyhteisön motivoituneena. Sen on todettu heijastuvan suoraan onnistuneeseen asiakaskokemukseen, sillä merkityksellistä työtä tekevät ja tyytyväiset työntekijät tuottavat hyvää asiakaspalvelua ja -kokemusta. Täten työntekijäkokemuksen tulisi olla modernin yrityksen strateginen prioriteetti. (Talent Vectia 2020.) Kehittämistyön tekijä on ollut majoitusallalla kymmenen vuotta. Hän on työuransa aikana pohtinut paljon työntekijöiden hyvinvointia ja havainnut, että työntekijäkokemusta ei ole juuri huomioitu hänen alallaan. Opiskeltuaan aihetta koulussa enemmän, hän sai varmuutta sille, että työntekijäkokemusta olisi syytä lähteä huomioimaan ja kehittämään hotellialalla. Näin tekijä valitsi opinnäytetyön aiheeksi työntekijäkokemuksen kehittämisen.

Työtä tuli rajata, joten tekijä valitsi toimeksiantajakseen kokonaisen hotellialan sijaan oman työpaikkansa. Toimeksiantajana oli OHG Tampere Oy. OHG Tampere Oy on yritys, joka operoi Tampereella vuonna 2020 avattua Courtyard by Marriott Tampere City hotellia. Yritys on hollantilaisen rahoitus- ja sijoitusyrityksen Odyssey Hotel Groupin (OHG) ainoa suomalainen tytäryhtiö. Courtyard Tampere City kuuluu franchising-sopimuksella maailman suurimpaan hotelliketjuun, Marriott Internationaliin. OHG Tampere Oy:llä työskentelee noin 40 työntekijää kuudella osastolla. Näihin kuuluvat vastaanotto, ravintola, keittiö, myynti ja hallinto. Kerroshoito on ulkoistettu. Jokaista osastoa johtaa osaston päällikkö, jotka yhdessä muodostavat hotellin johtoryhmän hr- ja talouskoordinaattorin sekä hotellinjohtajan kanssa.

Kehittämistyötä rajattiin vielä niin, että työntekijäkokemuksen kehittämistä pohdittiin OHG Tampere Oy:n esihenkilötyön kautta. Tämä rajausta tehtiin siksi, että kehittämistyön teorian mukaan työntekijäkokemukseen pystyy vaikuttamaan eniten esihenkilötyön ja johtamisen kautta. OHG Tampere Oy:n henkilökunnan johtamisesta vastaavat osastojen päälliköt ja hotellinjohtaja.

Kehittämistyön tavoitteena oli löytää esihenkilötyöhön kehitysehdotuksia ja työkaluja, joiden avulla työntekijäkokemusta voidaan kehittää. Työn tarkoituksena oli selvittää työntekijäkokemuksen nykytila kyselyn avulla ja pohtia kehitysehdotuksia kyselyn kautta ilmenneisiin kehityskohtiin yhdessä johtotiimin kanssa työpajassa.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa kuvaillaan työntekijäkokemusta eri määritelmiä käyttäen, esitellään Josh Plaskoffin (2017) työntekijäpolku ja sen työntekijäkokemukseen vaikuttavat eri vaiheet. Luvussa käydään läpi myös Morganin (2017) työntekijäkokemuksen ympäristöt ja juhlitun yrityskulttuurin malli. Kehittämistyön kysely laadittiin ensimmäisen pääluvun teoriaa käyttäen. Toisessa luvussa käsitellään työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyvää työntekijäymmärrystä ja työnantajalupausta sekä työntekijäkokemuksen johtamista tukevia johtamistyyliä. Nämä aiheet olivat työpajassa käsiteltävien aiheiden ja teemojen tukena ja niitä hyödynnettiin myös kehitysehdotuksissa.

Luvuissa neljä ja viisi esitellään kehittämistyön kaksi tutkimusmenetelmää ja kehittämistyön tulokset. Tutkimusmenetelmiksi valittiin kysely ja ideointityöpaja. Näiden menetelmien avulla kehittämistyön tekijä sai runsaasti aineistoa ja kehitysehdotuksia. Kehittämistyön merkittävyyttä toimeksiantajalle, työn eettisyyttä ja luotettavuutta sekä kehittämistyön onnistumista arvioidaan työn lopussa pohdintaluvussa.

2 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Työntekijäkokemus on laaja käsite, josta on monia määritelmiä. Tässä luvussa esitellään niistä muutama ja käsitellään työntekijäkokemukseen liittyvää työntekijäpolkua ja siihen kuuluvia vaiheita sekä työntekijäkokemuksen kolmea ympäristöä. Työntekijäkokemus koostuu monesta eri elementistä, joiden laadun ja toimivuuden määrittelee lopulta jokainen työntekijä itse (Morgan 2017).

2.1 Työntekijäkokemuksen määritelmiä

Työntekijäkokemus ei ole yritysکوhtainen kokemus vaan se on jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kokemus. Työntekijäkokemus koostuu työntekijän odotuksista, tarpeista ja haluista sekä tavoista, joilla yritys vastaa näihin. Se kuvaa työntekijän kokemusta työpaikasta. (Morgan 2017; Luukka 2019, 128.) Korhikoski (2019, 121) määrittelee työntekijäkokemuksen työntekijän näkemyksestä työnantajaansa, joka muodostuu mielikuvien, vuorovaikutuksen ja eri tunteiden perusteella.

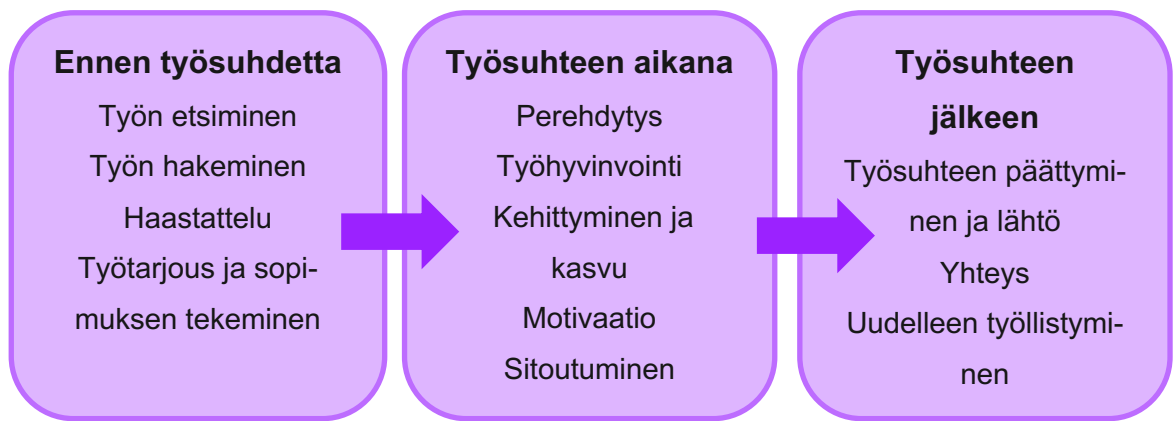
Lapin ammattikorkeakoulun lehtorit Kaihua ja Vähäkuopus sekä projektipäälliköt Kemi ja Tapaninen kokosivat vuonna 2020 oppaan esimiehille kuinka tuottaa positiivista työntekijäkokemusta. Kaihua ym. (2020, 8) puhuvat oppaassaan työntekijäkokemuksen elementeistä ja kuinka niiden tulee olla tasapainossa keskenään, jotta työntekijäkokemus voisi olla positiivinen. Työntekijäkokemuksen elementteinä ovat muun muassa mielikuva yrityksestä, odotukset työnantajasta, rekrytointiprosessi, perehdyttäminen, työyhteisö ja työilmapiiri, motivointi, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja esihenkilötyö. (Kaihua ym. 2020, 8.) Suomalaisen konsultointi- ja valmennusyrityksen Talentia Vectian (2020) mukaan työntekijäkokemus koostuu neljästä elementistä: itsenäisyydestä, yhteisöllisyydestä ja työilmapiiristä, suunnista ja tavoitteista sekä osaamisen ja haasteiden tasapainosta. Näiden elementtien keskiössä on työntekijän kokemus merkityksellisyys omasta työstä. (Talent Vectia 2020.) Molemmissa teorioissa korostuvat työntekijän kehittyminen ja työympäristö.

Lee Yohn (2018) painottaa Forbesin artikkelissaan, että työntekijäkokemusta tulee johtaa johtotasolta asti. Se ei tapahdu vain henkilöstöhallinnollisten asioiden kautta, saati ole vain henkilöstöhallinnon vastuulla. Se ei rakennu ainoastaan hyvistä henkilöstöeduista ja -tapahtumista, vaikka ne ovatkin osa koko kokemusta ja tukevat työyhteisön hyvinvointia ja positiivista ilmapiiriä. Työntekijäkokemusta ei pidä sekoittaa työnantajabrändäykseen, sillä työntekijäkokemus tapahtuu päivittäisissä kohtaamisissa ja tapahtumissa, kun taas brändäystä suunnitellaan pääasiallisesti työnantajan houkuttelevuuden vuoksi. Työntekijäkokemus on kaiken työntekijän kohtaamien ja kokemien asioiden summa, mikä alkaa jo ennen työsuhdetta ja jatkuu aina työsuhteen päättymiseen asti. (Lee Yohn 2018.) Tätä työsuhteen elinkaarta kutsutaan työntekijäpoluksi (Plaskoff 2017, 137).

2.2 Työntekijäpolku

Josh Plaskoff (2017, 137–138) käsittää työntekijäkokemuksen olevan kokonaisvaltainen käsitys työntekijän ja työnantajan välisestä suhteesta. Työntekijän ja työnantajan suhde koostuu erilaisista kohtaamisista ja kohtaamispisteistä, mitä työntekijä kokee hänen työntekijäpolkunsä aikana kyseisessä yrityksessä. (Plaskoff 2017, 137–138.) Työntekijäpolku voi olla jokaiselle työntekijälle identtinen, mutta työntekijäkokemus, mikä koetaan työntekijäpolun aikana, on jokaiselle henkilökohtainen (Maylett & Wride 2017).

Plaskoffin (2017, 138) mukaan työntekijäpolku koostuu kolmesta eri ajallisesta osa-alueesta: ajasta ennen työsuhdetta, ajasta työsuhteen aikana ja ajasta työsuhteen jälkeen. Jokaisessa osa-alueessa on erilaisia kosketuspisteitä ja -hetkiä, jolloin työntekijä on tekemisissä yrityksen, muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Kaikki kosketuspisteet ja -hetket vaikuttavat merkittävästi työntekijäkokemukseen. Näitä kosketuspisteitä ja -hetkiä tarkastelemalla, voidaan ymmärtää, mitkä tilanteet vaikuttavat työntekijäkokemuksen syntyyn. (Plaskoff 2017, 138; Kaihua ym. 2020, 7.) Nämä osa-alueet ja niiden kosketuspisteet on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 1).



KUVIO 1. Työntekijäpolku (Plaskoff 2017; Kaihua ym. 2020, muokattu)

Työntekijäkokemukseen erikoistunut konsulttiyritys Fambition Oy (2022) kuvailee kosketuspisteitä ja -hetkiä kriittisiksi hetkiksi. Kriittiset hetket ovat sellaisia, mitkä työntekijä muistaa todennäköisesti hyvin pitkään, sillä kriittisiin hetkiin liittyy yleensä vahvoja tunnekokemuksia ja henkilökohtaisia merkityksiä. Työntekijäpolun kriittisiksi hetkiksi Fambition Oy nostaa saapumiskokemuksen, kasvukokemuksen, elämäntilannekokemuksen, lähtökokemuksen, epäkohtakokemuksen, hyvinvointikokemuksen ja yhteisökokemuksen. (Fambition Oy 2022.)

Korkiakoski (2019, 137–138) yksinkertaistaa työntekijäpolun ja kosketuspisteet työntekijän elinkaaren avainhetkiksi. Hän kuvaa elinkaaren avainhetkiksi kiinnostumisen, rekrytoinnin, työsuhteen aloittamisen, työsuhteen muutoksen ja lähdön yrityksestä. Mittaamalla näitä avainhetkiä eri menetelmin, yritys saa hyödyllistä tietoa niin työntekijäkokemuksesta kuin avainhetkistäkin ja mahdollisista kehitystarpeista. (Korkiakoski 2019, 137–138.)

2.2.1 Ennen työsuhdetta

Työntekijäkokemus alkaa jo työnhakuvaiheessa, kun työntekijä etsii töitä ja kartoittaa eri vaihtoehtoja yrityksistä ja työpaikoista. (Plaskoff 2017, 139.) Työpaikan hakeminen, yrityksestä kiinnostuminen ja rekrytointiprosessi ovat kaikki tärkeitä avainhetkiä työntekijäkokemuksessa ja tapahtuvat kaikki ennen työsuhteen alkamista. Näihin avainhetkiin on syytä keskittyä, sillä ne ovat yrityksen ensivaikutel-

mia työnhakijalle ja saattavat hyvin määrittää sen, jatkaako potentiaalinen työnhakija työntekijäpolkua eteenpäin kyseisessä yrityksessä. (Korkiakoski 2019, 137.)

Työnantajakuvalla on suuri merkitys työntekijäkokemuksessa. Positiivisella työnantajakuvalla yritys pyrkii sekä houkuttelemaan potentiaalisimmat ja parhaimmat osaajat luokseen ja näin pienentämään rekrytointikustannuksia. Sen lisäksi positiivisen työnantajakuva on katsottu auttavan olemassa olevaa henkilökuntaa sitoutumaan vahvemmin yritykseen. (Huhta 2016, 7, 11; Viitala 2021, 44.) Huhta (2016, 8) lisää edellä mainittuun, että työnantajakuva toimii ikään kuin lupauksena tietynlaisesta työntekijäkokemuksesta. Työnantajakuva kertoo työnhakijalle, millainen yrityskulttuuri kyseisessä yrityksessä on, mikä muodostuu niin sisäisistä kuin ulkoisista mielikuvista ja kokemuksista yrityksestä (Kaijala & Tolvanen 2020, 62). Sisäinen työnantajakuva muodostuu työnantajalupauksen toteutumisen ja työntekijäkokemuksen kautta, eli suurimmaksi osaksi työsuhteen aikana. Ulkoinen työnantajakuva heijastuu sisäisen työnantajakuvaan kautta yrityksen ulkopuolelle, eli tavoilla miten työntekijät, asiakkaat ja sidosryhmät puhuvat yrityksestä ulkopuolisille tahoille ja miten yritykseen suhtaudutaan esimerkiksi mediassa ja tapahtumissa. Sen vuoksi onkin tärkeää, että sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva sopivat keskenään yhteen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62–64.)

Työnantajakuva on vain yksi osa rekrytointiprosessia. Koko rekrytointiprosessia pidetään yhtenä tärkeimmistä yrityskulttuurin prosesseista. Sen avulla etsitään ja valitaan yrityskulttuuriin sopivat henkilöt. Samalla rekrytointiprosessi toimii vahvana sisäisenä viestintänä yrityksen nykyisille työntekijöille, sillä se viestii millaista asennetta ja osaamista yritys sillä hetkellä arvostaa. (Luukka 2019, 255–256.)

Rekrytointiprosessin aikana työnhakijan mielikuvat ja todellisuus yrityksestä ja sen yrityskulttuurista kohtaavat ensimmäistä kertaa. Rekrytointiprosessin on hyvä olla mahdollisimman sujuva, helppo ja hakijaystävällinen. Onnistuneeseen rekrytointiprosessiin kuuluu ystävällinen ja selkeä viestintä, ammattilaisen pitämä haastattelu, jonka yhteydessä kerrotaan työtehtävistä ja työpaikasta, eri haastat-

telumenetelmien tarjoaminen (esimerkiksi virtuaalihaastattelu, puhelin haastattelu) ja lämmينhenkisen ja ystävällisen haastattelutilanteen luominen. (Kaihua ym. 2020, 16–17.)

Usein unohdetaan, että työsopimuksen allekirjoittamisen ja ensimmäisen työpäivän välissä on hetki, jonka yritys voi hyödyntää ja erottua kilpailijoista. Tämä hetki on työntekijän edellisen työpaikan irtisanomisajan ja uuden työsuhteen alkamisen välissä. Tätä hetkeä voi hyvin käyttää perehdyttämiseen esimerkiksi lähettämällä perehdytysaikataulu, tervetulokirje ja materiaalia etukäteen tulevalle työntekijälle. Tuota hetkeä voi käyttää myös tulevan työntekijän sitouttamiseen esimerkiksi kutsumalla hänet yrityksen juhliin, jossa hänellä on mahdollisuus tavata tulevia kollegoita ja tutustua työyhteisöön. (Luukka 2019, 288.)

Ennen työsuhteen aloittamista yritys voi tehdä paljon sen eteen, miten tulevan työntekijän työntekijäkokemus yrityksessä on alkanut ja miten se tulee jatku-
maan. Positiivisella työnantajakuvalla ja rekrytointiprosessilla yrityksen on mahdollista innostaa tulevaa työntekijää uuden työn aloittamisessa ja luoda hänelle arvostettava ja tervetullut olo.

2.2.2 Työsuhteen aikana

Työsuhteen aikana koettu työntekijäkokemus koostuu muun muassa perehdytyksestä, työhyvinvoinnista, työntekijän kehittymisestä ja kasvusta, työn merkittävyydestä, työyhteisöstä ja työympäristöstä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta (Stevens 2018). Työsuhteen aloittaminen ja perehdytys ovat tärkeitä kosketuspisteitä ja -hetkiä työntekijäpolulla ja rekrytointiprosessin aikana luvattut asiat lunastetaan jo näiden hetkien aikana. Parhaimmassa tapauksessa uusi työntekijä on työsuhteen alkaessa innostunut uutta työpaikkaa kohtaan onnistuneen rekrytointiprosessin vuoksi. (Luukka 2019, 290–291.)

Perehdytyksen ensisijainen tehtävä on tutustuttaa työntekijä hänen työtehtäviinsä, työkuultuuriin ja yritykseen (Cable, Gino & Staats 2013, 23). Hyvä perehdytys alkaa uuden työntekijän vastaanottamisella, häneen tutustumisella ja pe-

rehdytysaikataulun ja -ohjelman läpikäymisellä. Yhteisten tavoitteiden ja yrityksen strategian jakaminen on tärkeä osa perehdytystä, sillä silloin perehdytettävä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan. (Österberg 2014, 115–116.) Hyvällä perehdyttämällä varmistetaan, että virheiden tekemiset jäävät vähäisiksi. Tämä säästää resursseja, sillä virheiden korjaaminen osallistaa usein muitakin kuin vain virheen tekijää. Perehdyttämisen tarkoituksena on luoda turvallisuuden tunne uudelle työntekijälle perehdyttämällä hänet turvalliseen työympäristöön ja turvallisiin työtapoihin täten ennaltaehkäisten työtapaturmia. Laadukkaalla perehdyttämällä on positiivinen vaikutus perehdytettävän mielialaan ja hän sitoutuu helpommin yritykseen. (Österberg 2014, 115–116.) Onnistunut perehdytys auttaa uutta työntekijää määrittämään hänen luottamuksensa ja emotionaalisen yhteyden yritystä kohtaan (Great Place to Work 2022a).

Österberg (2014, 115) korostaa perehdytysohjelman suunnittelemista tarkoin, sillä vaikka hyvä perehdytys vie aikaa, perusteellisella perehdyttämällä työntekijä oppii tehokkaaksi ja tulosta tekeväksi työyhteisön jäseneksi. Työntekijäviestinnän asiantuntija Keith Kitani (2019) arvioi, että vakinaistettu perehdytysohjelma puuttuu noin joka neljänneltä yritykseltä. Ilman perehdytysohjelmaa, perehdyttäminen ei ole määrätietoista, saati järjestelmällistä, minkä takia perehdytys koetaan mahdollisesti huonona ja yrityksestä muodostuu negatiivinen kuva uudelle työntekijälle. Great Place to Workin (2022a) mukaan lähes joka kolmas päättää työsuhteensa ensimmäisten kuukausien jälkeen huonoksi koetun perehdytysjakson takia. Lähtijät mainitsevat myös usein, ettei työ vastannut heidän odotuksiaan tai työkulttuurista välittyi huono kuva (Great Place to Work 2022a). Ennenaikaisilla lähtijöillä on suuri vaikutus yrityksen tehokkuuteen ja menestykseen (Kitani 2019).

Kitani (2019) ohjeistaa yrityksiä personoimaan perehdyttämispolun työntekijän mukaan, sillä se sitouttaa työntekijää paremmin yritykseen ja luo positiivista työntekijäkokemusta. Myös Cable, Gino ja Staats (2013, 23–24) ovat sitä mieltä, että perehdytyspolku tulisi räätälöidä aina uuden työntekijän mukaan. Uuden työntekijän vahvuuksien huomioiminen ja niiden korostaminen perehdytysvaiheessa sitouttaa työntekijää niin työyhteisöönsä, työn tekoon kuin yritykseenkin (Cable, Gino & Staats 2013, 23–25).

Perehdytys on ensimmäisiä työhyvinvoinnin askelia. Kun työntekijä koulutetaan työtehtäviinsä, tutustutetaan työyhteisöönsä ja hänen annetaan vaikuttaa työhönsä, työn imu on luultavasti hyvää ja sitä kautta työntekijä voi hyvin työssään. Hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja kokee kehittyvänsä työssään. Työhyvinvointi ei ole ainoastaan virkistymistä ja työterveyttä, vaan siihen kuuluu myös työntekijän kunnioittaminen, arvostaminen ja kuunteleminen. (Saramies & Törnroos 2021, 41.) Se käsittää työntekijän psyykkisen, sosiaalisen ja fyysisen kunnon (Österberg 2014, 174). Kaihuan ym. (2020, 31) mukaan kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin kuuluu edellä mainittujen lisäksi vielä henkinen, ammatillinen ja taloudellinen hyvinvointi. Työhyvinvointiin voidaan toki lukea työterveyshuolto, työpaikkaliikunta, työsuojelu ja erilaiset henkilöstöedut, sillä niillä on tärkeä rooli työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnissa (Manka 2012, 80).

Työhyvinvointia tulee johtaa yrityksessä, sillä se ei synny ilman strategista suunnittelua. Työhyvinvoinnin johtaminen ole ainoastaan esihenkilöiden tehtävä, vaan jokainen työntekijä on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja myös huonovointisuuden sanomisesta ääneen esihenkilölle. Tämä tosin vaatii sen, että työilmapiiri on avoin ja asioiden ääneen sanomista kannustetaan yrityksessä. (Manka 2012, 80). Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja erilaisten hyvinvointipalvelujen tarjoaminen on nykyisin edellytys modernissa yrityksessä, eikä enää vain mahdollinen työetu. Hyvin huomioidulla ja toimivalla työhyvinvoinnilla on suora vaikutus positiiviseen työntekijäkokemukseen.

Työssään kehittyvä, kasvava ja hyvinvoiva työntekijä kokee yleensä olevansa sitoutunut ja motivoitunut työtään ja yritystä kohtaan. Työntekijän sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta yritykseen. Sitoutunut työntekijä on tyytyväinen työhönsä, lojaali yritystä kohtaan ja arvostaa työnantajaansa. Hän kokee olevansa osa työyhteisöä ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Sitoutunut työntekijä on erittäin arvokas yritykselle, sillä tällainen työntekijä on valmis joustamaan ja antamaan itsestään paljon yritykselle ja asiakkaille. (Viitala 2021, 38.) Mitä sitoutuneempi ja motivoituneempi työntekijä on, sitä enemmän ja paremmin hän puhuu työnantajastaan ja toimii niin sanotusti työnantajan brändin lähettiläänä (Hughes & Rog 2008, 749). On sanottu, että sitoutuneet työntekijät ovat nykyisin yksi merkittävimmistä erottuvista tekijöistä yritysmaailmassa (Rasca,

2018). Jos työntekijä ei ole sitoutunut yritykseen ja työtehtäviinsä, hän lähtee yrityksestä herkemmin kuin työntekijä, joka on sitoutunut, eli sitouttamisella on suora yhteys työntekijöiden pysyvyyteen ja vaihtuvuuteen. (Viitala 2021, 38.)

Sitoutumista ei voi määrätä, vaan se tulee rakentaa. Tulee myös muistaa, ettei yritys päättää työntekijän sitoutumisesta vaan sen tekee työntekijä itse. (Maylett & Wride 2017.) Maylett ja Wride (2017) ovat kehittäneet mallin työntekijäkokemuksesta, mikä johtaa työntekijän sitoutumiseen. Mallin nimi on MAGIC, joka tulee mallin pääelementeistä:

M = meaning eli työn merkityksellisyyden osoittaminen

A = autonomy eli itseohjautuvuuden tukeminen

G = growth eli kasvamisen ja kehittymisen mahdollistaminen

I = impact eli vaikuttamisen mahdollistaminen

C = connection eli yhteyksien luominen (Maylett & Wride 2017).

Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan mahdollisuutta toteuttaa itseään ja tehdä työn kautta hyvää. Sen tarkoitus on jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen. Itseohjautuvuus on taito, jonka avulla työntekijä osaa vaikuttaa itse omaan tekemiseensä ja työympäristöönsä saavuttaakseen parhaan työn tuloksen. Kasvamisella ja kehittymisellä tarkoitetaan niin henkilökohtaista kuin ammatillista kasvua ja eteenpäin menemistä. Vaikuttamisen mahdollistaminen vaatii työnantajan ja työntekijän välistä yhteisymmärrystä ja työntekijän työpanoksen positiivisena näyttäytymisenä työnantajalle, jotta heidän välilleen syntyy luottamusta ja varmuutta vaikuttamisen mahdollistamisesta. Yhteyksien luomisessa on kyse kuulumisesta suurempaan kokonaisuuteen, mikä vaikuttaa työntekijän halun onnistua työssään hyvin ja panostavan yritykseen. (Maylett & Wride 2017.) Viitala (2021, 38–39) mainitsee näiden elementtien lisäksi tarpeeksi haasteellisten työtehtävien ja kilpailukykyisen palkan tarjoamisen, työajan ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistamisen sekä uskon luomisen työpaikan tulevaisuudesta hyviksi sitoutumisen keinoiksi.

Motivaatio kertoo työntekijän tahtotilasta käyttää taitojaan ja kyvykkyyttään työssä. Laadukasta työn tulosta ei synny ilman motivaatiota. Motivaatio lisääntyy, kun työntekijä kokee työnsä olevan merkityksellistä ja sopivan haasteellista,

jonka parissa voi kehittyä. (Viitala 2021, 35–36.) Motivaatioon vaikuttavat myös työntekijän odotukset ja työnantajan lupaukset. Odotuksiin vastaaminen ja lupauksen pitäminen synnyttää positiivista motivaatiota, kun taas odotuksiin ja lupauksiin pettyminen aiheuttaa motivaation laskemista tai jopa motivaation kadottamisen kokonaan. (Gkorezis & Kastritsi 2017, 101.)

Motivaation voi jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on tila tai tunne, mikä lähtee työntekijästä itsestään. Se liittyy vahvasti hänen tarpeisiinsa kehittää ja toteuttaa itseään ja työn tekeminen itsessään tuo tyydytyksen hänelle. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkoisia syitä tehdä jokin asia. Näitä ovat esimerkiksi palkinnot ja etuudet tai jossakin tapauksissa rangastuksen saamisen pelko. (Sinokki 2016, 225–226; Luukka 2019, 143; Viitala 2021, 36.) Ulkoinen motivaatio on etenkin tärkeää silloin, kun työtä ei koe mielenkiintoisena ja se on rutiininomaista. Silloin ulkoinen motivaatio on tarvittua, jotta työntekijä viihtyy ja pysyy työssä. (Viitala 2021, 36.)

Motivaatioon vaikuttaa myös työyhteisön motivaatioilmapiiri. Motivaatioilmapiiri muodostuu työyhteisön kaikkien jäsenten, niin työntekijöiden kuin johdonkin vuorovaikutuksesta toisiinsa ja se ohjaa kaikkien toimintaa ja yhteisiä tavoitteita. Yrityksen johdolla on suurin vastuu motivaatioilmapiirin ylläpitämiseen, sillä johdon ja esihenkilöiden toiminnalla on merkittävä vaikutus työyhteisön työninnostukseen ja vastavuoroisesti myös työmotivaation laskemiseen. Rehellisellä, uskottavalla ja luottamusta herättävällä toiminnallaan, johto ja esihenkilöt voivat vaikuttaa positiivisesti työyhteisössä koettuun ilmapiiriin ja näin kasvattaa myös motivaatioilmapiiriä. (Sinokki 2016, 235–236.)

2.2.3 Työsuhteen jälkeen

Työntekijäkokemus ei pääty viimeiseen työpäivään yrityksessä vaan jatkuu vielä työsuhteen päättymisen jälkeenkin. Yrityksen, työyhteisön ja työn vaikutus työntekijään määrittävät työntekijäkokemuksen keston. Esimerkiksi hyväksi koettu työntekijäkokemus työsuhteen aikana saattaa vaikuttaa työntekijään pitkäänkin sen jälkeen, kun hän on lähtenyt yrityksestä. (Plaskoff 2017, 138–139.) Se voi ilmetä esimerkiksi työpaikan suosittelulla ystäville ja tutuille, hyvien muistojen

vaalimisella ja hyväksi todettujen tapojen ja menetelmien viemisellä eteenpäin seuraavaan työpaikkaan.

Positiiviseen työntekijäkokemukseen voidaan vaikuttaa työsuhteen lopussa pidetyllä loppukeskustelulla. Loppukeskustelussa on hyvä käydä työntekijän tunteukset työsuhteen päättymisestä, kokonaisvaltainen kokemus työpaikasta ja keskustella työntekijän tulevaisuuden suunnitelmista. Jälkimmäisestä on hyvä keskustella myös työsuhteen jatkamismahdollisuuden kannalta. Loppukeskustelu on äärimmäisen hyvä hetki työnantajalle kuulla mahdollisista kehityskohdista työntekijän palautteen ja kokemusten kautta. (Kaihua ym. 2020, 44.)

2.3 Työntekijäkokemuksen eri ympäristöt

Tutkimukset ovat osoittaneet, että jaettujen arvojen lisäksi, kannustava ja viihtyisä työympäristö ovat avaintekijöitä työtyytyväisyyteen. Positiivinen työympäristö vaikuttaa suoraan myös työn suoritukseen, tuloksiin sekä pysyvyyteen. (Ara-sanmi & Krishna 2019.) Työnantajan ja työntekijöiden tulisi voida yhdessä vaikuttaa työympäristöön ja luoda siitä yhdessä sellainen, jossa on hyvä ja turvallinen olla. Työntekijöiden mukaan ottaminen työympäristön suunnitteluun sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja luo näin onnistunutta työntekijäkokemusta. (Morgan 2017.)

Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemus voidaan jakaa kolmeen ympäristöön: kulttuuriseen, fyysiseen ja teknologiseen ympäristöön. Nämä kolme osa-aluetta ovat riippuvaisia toisistaan, sillä jos jokin osa-alueista ei toimi, se vaikuttaa suoranaisesti kahteen muuhun osa-alueeseen (Korkiakoski 2019, 122–123).

Fyysinen ympäristö

Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan tilaa, missä työntekijä työskentelee. Fyysisen ympäristön katsotaan olevan hyvin tärkeä osa työntekijäkokemusta, sillä viihtyisä ja toimiva työtila tukee työntekoa tehden työnteosta mieluisaa. Toimiva fyysinen ympäristö mahdollistaa työntekijän luovaan työhön ja sitouttaa tämän niin työnteokseen kuin yritykseenkin. (Morgan 2017.) Korkiakoski (2019, 127) kiteyttää fyysisen ympäristön sellaiseksi ympäristöksi, minkä voi koskea, tuntea, haistaa ja

nähdä. Työympäristöstä tulisi heijastua myös yrityksen arvot. Esimerkiksi jos avoimuus on yksi yrityksen arvoista, kannattaisi työympäristönkin olla avoin, eikä pelkästään suljettuja työhuoneita täynnä oleva konttori. Arvolupauksien on tärkeä näkyä myös fyysisessä työympäristössä, silloin lupaukset ovat myös fyysisesti näkyvillä eikä ne jää vain sanoiksi. (Korkiakoski 2019, 127.)

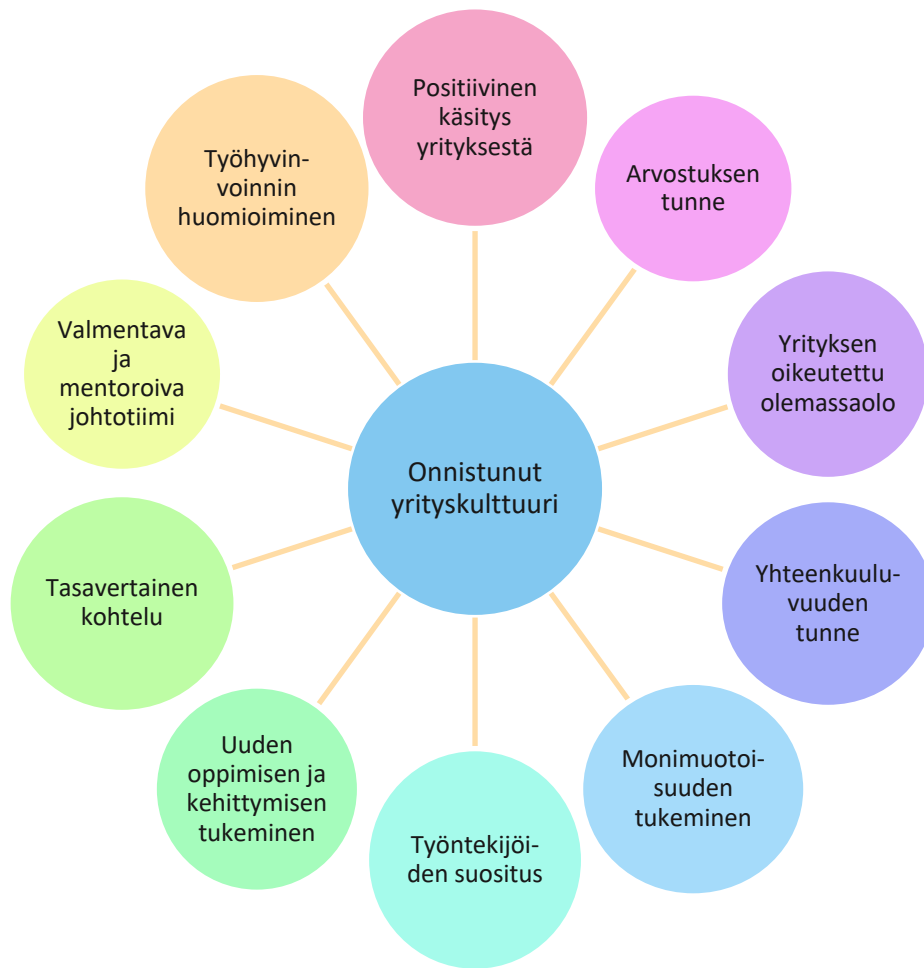
Teknologinen ympäristö

Fyysisen ympäristön lisäksi, yritysten on syytä panostaa teknologiseen ympäristöön. Hyvä teknologinen ympäristö tarkoittaa modernin ja nykyaikaisen tekniikan lisäksi sitä, että teknologia on kaikkien työntekijöiden saatavilla ja teknologia on valittu työntekijöiden, ei yrityksen, tarpeiden mukaan. (Morgan 2017.) Teknologiaa voi hyödyntää hyvin työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin mittaamisessa ja erilaisia hyvinvointia edistäviä sovelluksia voi käyttää myös työnantajan tarjoamina työetuina. (Carney 2018.) Teknologisten työkalut ja laitteet ovat parhaimmassa tapauksessa työntekijöille tuttuja omalta vapaa-ajaltaan, jotta niiden käyttöönottoaminen ja käyttäminen on helppoa ja tehokasta. Vanhojen teknologisten työvälineiden tarjoaminen saattaa olla haitallista jo rekrytointivaiheessa ja pahimmassa tapauksessa johtaa jopa työntekijöiden irtisanoutumisiin. (Korkiakoski 2019, 128–129.)

Kulttuurinen ympäristö

Kulttuurisella ympäristöllä tarkoittaa yrityskulttuuria, eli tapaa, jolla yrityksessä ollaan ja tehdään töitä. Yrityskulttuurin juuret ovat yrityksen arvoissa. Yrityskulttuurilla vaikutetaan toimintaympäristöön ja ihmisiin. (Korkiakoski 2019, 124–125.) Kulttuurinen ympäristö vaikuttaa niin henkilöstön mielialaan, tehokkuuteen ja toimintaan. Parhaimmillaan hyvässä kulttuurisessa ympäristössä onnistumiset ja ilot jaetaan, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksessä. (Maula & Maula 2019, 207.) Fyysisestä ja teknologisesta ympäristöstä poiketen, kulttuurisen ympäristön voi ainoastaan tuntea, sitä ei voi koskettaa, nähdä tai haistaa. Moni työntekijä kokee kulttuurisen ympäristön kaikista tärkeimmäksi osaksi koko työympäristöstä. (Morgan 2017.)

Morgan (2017) määrittelee kymmenen ominaisuutta onnistuneen ja juhlitun (celebrated culture) yrityskulttuurin takaamiseksi. Nämä elementit ovat alla olevassa kuviossa (kuvio 2) ja avataan seuraavassa kappaleessa.



KUVIO 2. Onnistunut ja juhlittu yrityskulttuuri (Morgan 2017, muokattu)

Työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien positiivinen käsitys yrityksestä katsotaan auttavan työntekijöitä arvostamaan yritystä ja olemaan ylpeitä työpaikastaan. Ylpeät ja arvostavat työntekijät viihtyvät työssään ja kokevat työskulttuurin onnistuneeksi. Arvostuksen tunne tulee palkkioiden ja etuuksien kautta, mutta myös työntekijöiden huomioimisella yksilöinä ja heidän työpanostuksensa tunnustamisella. Yrityksen oikeutetulla olemassaololla tarkoitetaan työn merkityksellisyyden tunnistamista niin yksilötasolla kuin koko henkilökunnan tasolla. Yhteenkuuluvuuden tunnetta, monimuotoisuuden tukemista ja tasavertaista kohtelua johtaa ajatus siitä, että jokainen hyväksytään työyhteisöön sellaisena kuin on ja erilaisuus nähdään etuna ja hienoutena. Työyhteisössä pidetään huoli siitä, ettei ketään suljeta pois eikä niin sanottuja kuppikuntia muodostu. Työntekijöiden suositus liittyy positiiviseen käsitykseen yrityksestä; yritys koetaan sellaisena työpaikkana, jota halutaan suositella omille tutuille ja ystäville. Uuden oppimisen ja kehittämisen tukeminen edistää työntekijöiden motivaatiota ja sillä yritys pyrkii

osoittamaan arvostuksensa työntekijöitä kohtaan. Onnistuneen työskulttuurin omaava yritys panostaa työhyvinvointiin ja tarjoaa valmentavaa ja mentoroivaa johtotiimiä työntekijöiden onnistumisen tueksi. (Morgan 2017.)

Johtajalla on tärkeä rooli yrityskulttuurin rakentumisessa ja sen johtamisessa. Johtamisen tapa vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja ajatteluun. Johtaja näyttää omalla johtamisellaan, mitä yrityksessä pidetään merkityksellisenä ja tavoiteltavana. (Maula & Maula 2019, 202.) Yrityksen strategia ja tavoitteet toteutuvat todennäköisemmin, kun yrityskulttuuria johdetaan tietoisesti (Great Place to Work 2022b).

3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään työntekijäymmärrystä ja työnantajanlupausta sekä niiden vaikutusta työntekijäkokemukseen. Luvussa kuvaillaan myös työntekijäkokemuksen johtamista ja siihen sopivia johtamistyyplejä.

3.1 Työntekijäymmärrys

Työntekijäkokemuksen johtaminen alkaa työntekijäymmärryksestä. Yrityksen ja esihenkilöiden tulee ymmärtää mikä motivoi työntekijää, mikä on työntekijälle tärkeää työssä, mikä sitouttaa työntekijän ja mitkä ovat hyvinvoinnin kannalta tärkeitä työntekijälle. (Saramies & Törnroos 2021, 38–39.) Työntekijäymmärryksen avulla yritys luo itselleen sopivaa yrityskulttuuria, millä taas mahdollistetaan toivotunlaista työntekijäkokemusta. Hyvä ja toimiva työntekijäymmärrys, yrityskulttuuri ja työntekijäkokemus muodostavat yhdessä yrityksen menestysketjun. (Luukka 2019, 117.) Ilman työntekijäymmärrystä ei synny positiivista työntekijäkokemusta.

Aivan kuten asiakasymmärrys lisää asiakastyytyväisyyttä, työntekijäymmärrys lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Työntekijäymmärrys on yksi laadukkaan johtamisen kulmakivistä, sillä se auttaa pitämään työntekijän hyvinvoivana ja tehokkaana. Työntekijäymmärrys tehostaa ja parantaa myös yrityksen sisäisiä prosesseja. (Saramies & Törnroos 2021, 39.) Johtamisen näkökulmasta työntekijäkokemus pitää sisällään kaikkea sitä tietoa, mitä johtaja voi saada työntekijästään, jotta tämä pystyy johtamaan työntekijää parhaimman mukaan. Tavoitteena ei ole kuitenkaan tuntea työntekijä läpikotaisin, vaan tärkeintä on halu ymmärtää työntekijää ja mitkä ovat hänelle tärkeitä asioita työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kannalta. (Luukka 2019, 119–120; Saramies & Törnroos 2021, 39.)

Työntekijäymmärryksen selvittäminen vaatii työnantajalta muutakin kuin työtyytyväisyyskyselyiden teettämistä ja tulosten analysointia. Aito työntekijäymmärtäminen vaatii työtä sekä yrityksen ja työntekijöiden välisen suhteen yl-

läpitämistä. Jotta työnantaja ymmärtää työntekijöiden kokemuksia, haluja ja tarpeita syvemmin, tulee työnantajan sitouttaa työntekijät mukaan työntekijäkokemukseen ja työntekijäpolkuun. Tämän työnantaja voi tehdä muun muassa kuuntelemalla, keskustelemalla ja kysymällä työntekijöiden mielipiteitä ja tarjoamalla heille mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijäpolun eri osa-alueisiin. (Plaskoff 2017, 138.)

3.2 Työnantajalupaus

Työnantajalupaus mielletään työntekijän antaman työpanoksensa vastineeksi. Vastineiksi luetaan muun muassa edut ja palkkiot sekä työehdot ja -käytännöt. Työnantajalupauksella yritys pyrkii viestimään työntekijöilleen syyt, miksi se on muita yrityksiä parempi ja houkuttelevampi työpaikka. (Mani 2016, 72.) Työnantajalupaus auttaa työntekijöitä sitoutumaan yritykseen ja toimii myös hyvänä apuna osaamisen johtamisessa (Arasanmi & Krishna 2019, 388).

Luukka (2019, 129) pitää työnantajalupasta keskeisenä työkaluna työntekijäkokemuksen johtamisessa. Työnantajalupaus tulee olla huolella mietitty ja sen tulee kuvata yrityksen arkea ja yrityskulttuuria aidosti. Positiivinen työntekijäkokemus syntyy, kun annetut lupaukset pidetään realistisina ja pidetään huoli, että ne toteutuvat. Tai oikeammin, positiivinen työntekijäkokemus ei synny itsestään, vaan se johdetaan jo heti alusta alkaen realistisella ja houkuttelevalla työnantajalupauksella. (Luukka 2019, 129.) Jotta työnantajalupasta voi käyttää johtamisen työkaluna, siitä tulee käydä ilmi, että sen keskiössä ovat työntekijät, ei yritys. Onnistunut työnantajalupaus on työntekijälle vakuuttava, ainutlaatuinen ja merkityksellinen. (Mani 2016, 72). Työnantajalupauksella on suora vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen: hyvä ja rehellinen lupaus pitää työntekijät tyytyväisinä ja todennäköisemmin yrityksessä kauemmin kuin epäaito, tai pahimmassa tapauksessa toteutumaton työnantajalupaus (Mani 2016, 71; Luukka 2019, 129).

Yrityksen on hyvä käyttää työnantajalupasta jo rekrytointiprosessin aikana. Työnantajalupauksella yritys kertoo työnhakijalle arvoistaan ja yrityskulttuuristaan ja näin tekemällä, se pystyy houkuttelemaan sopivia hakijoita hakemaan yri-

tykseen. (Arasanmi & Krishna 2019, 387–388; Luukka 2019, 130–131.) Samanaikaisesti työnhakija saa jo työnantajalupauksesta jonkinlaisen mielikuvan yrityksestä ja voi pohtia sen avulla, sopisiko kyseisen yrityksen arvot ja työkuultuuri hänelle (Luukka 2019, 130).

Blackin, Manoharin ja Stehlin (2013) tutkimuksen mukaan työnantajalupaus on merkittävä houkutin ja tärkeä erottuva tekijä työmarkkinoilla. Viimeisten vuosikymmenten ajan yritysmaailman arvoissa on siirrytty voimakkaasti aineellisista hyödykkeistä aineettomiin hyödykkeisiin. Osaamisesta ja tekijöistä on suurempi pula kuin työpaikkojen määrästä, ja näin ollen työntekijöillä ja heidän tarpeillaan on enemmän valtaa työmarkkinoilla kuin yrityksillä. (Black, Manohar & Stehli 2013, 4.) Edelleen on relevanttia puhua työnhakijoiden markkinasta. Baronan toimitusjohtajan Lassi Määtän ja Ilmarisen asiantuntijajohtajan Minna Gentzin mukaan työntekijähoukuttelevuuteen on syytä kiinnittää huomiota, sillä enää hyvät edut ja vakituinen työsuhde ei riitä. Pysyvää työsuhdetta ei enää yksinään arvosteta, vaan työn tulee olla merkityksellistä, työssä tulee olla etenemismahdollisuuksia ja työntekijäarvostuksen tulee olla näkyvää. Nyt jos koskaan yritysten tulisi erottautua houkuttelevana työnantajana työnantajalupauksen ja -brändäyksen avulla. (Erkko 2021.)

3.3 Työntekijäkokemuksen johtamista tukevat johtamistyyli

Työntekijäkokemuksen johtamisessa on kyse työntekijälähtöisen työympäristön luomisesta ja ihmisten johtamisesta. Sen keskiössä ovat työntekijät ja sen ensisijaisena tehtävänä on taata heille hyvinvointia tukeva työpaikka. Työntekijälähtöisen työympäristön luominen ei tapahdu hetkessä vaan se vaatii oikeanlaista asennoitumista ja johdonmukaista tekemistä johtoasemissa olevilta henkilöiltä. Kouluttautumisen tarjoaminen, kehittymisen huomioiminen ja palkitseminen ovat hyviä keinoja työntekijälähtöisen työympäristön tukemiselle. Rehellisyyttä, innokkuutta ja läpinäkyvyyttä pidetään hyvinä johtamisen ominaisuuksina työntekijäkokemuksen johtamisessa. (Carney 2018.)

Hyvä esihenkilö johtaa työyhteisöä, luo avointa ilmapiiriä, kannustaa alaisia sekä yksilöinä että ryhmänä, jakaa tarvittavaa tietoa, johtaa esimerkillään ja innostaa

työyhteisöä kehittämään toimintaa. Hyvä esihenkilö osallistaa työntekijät tavoitteiden suunnittelemiseen ja ohjaa niiden pääsemiseen. Hyvä esihenkilö pitää huolen, että työntekijöillä on tarpeeksi haasteita, mutta estää liiallisen työkuormittumisen. (Österberg 2014, 127–128.)

Nämä edellä mainitut johtamisen hyveet voidaan liittää transformationaaliseen johtamistyyliin sopiviksi. Johtamisen tutkijan Bernard Bassin (1990) mukaan tällä johtamistyyllillä saavutetaan parhaat tulokset niin työntekijöiden kuin yrityksenkin kasvun ja hyvinvoinnin kannalta. Transformationaalinen johtaja huomioi alaisensa yksilöinä, inspiroi heitä omalla esimerkillään ja karismallaan, haastaa ja stimuloi heitä älyllisesti ja saa heidät toimimaan ryhmän etujen puolesta. (Bass 1990.) Transformationaalisella johtamisella tarkoitetaan palvelevaa, valmentavaa ja osaamisen johtamista. Nämä johtamistyyli vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden ammatilliseen kehitykseen, työssä viihtymiseen ja pysyvyyteen eli työntekijäkokemukseen (Tomey 2009).

3.3.1 Palveleva johtaminen

Johtaminen on palveluammatti. Hyvä johtaja ymmärtää olevansa tiimiänsä varten ja näin tiiminsä palvelija. Tällaista johtamistyylin omaksumista kutsutaan palvelevaksi johtamiseksi. Palveleva johtaminen alkaa aidosta halusta auttaa henkilöstöä, ei niinkään halusta johtaa henkilöstöä. Tämän johtamistyylin tavoitteena on kehittää henkilöstöä ja saada heidät voimaan hyvin. (Luukka 2019, 308.)

Palvelevan johtamisen käsitteen kehittäjä Robert Greenleaf (1998) kuvailee palvelevaa johtamistyyliä kymmenellä ominaisuudella. Palveleva johtaja on hyvä kuuntelija ja empaattinen. Hän huolehtii lähellä olevista ihmisistä ja on tietoinen itsestään ja muista. Hän osaa suostutella ilman pakottamista. Hän ennakoi tulevaa ja pystyy luomaan selkeän vision ja jakamaan sen ymmärrettävästi muille. Hän kehittää jatkuvasti johtajuuttaan ja johtaa esimerkillään. Palveleva johtaja luo ennen kaikkea yhteisöllisyyttä ja on sitoutunut henkilöstöön ja heidän kehittymiseensä. (Greenleaf 1998.)

Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Jari Hakasen (2012) mukaan palveleva johtaminen on työntekijöiden voimaannuttamista ja heidän ammatillista kehittymisensä tukemista. Voimaannuttamisella tarkoitetaan muun muassa valtuuttamista tekemään työt parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntäen omia vahvuuksia ja rohkaisemista aloitteellisuuteen. Palveleva johtaminen on myös suunnan näyttämistä ja vastuuttamista eli kerrotaan työntekijälle mitä tältä odotetaan, minkä jälkeen työntekijä on vastuussa omista tekemisistään. Näin ilmaistaan luottoa ja uskoa työntekijää kohtaan. Palvelevan johtajan rooliin kuuluu myös pehtorina toimiminen (*engl. stewardship*) eli niin sanotusta tontista ja siellä työskentelevistä henkilöistä huolehtiminen. Pehtori kantaa vastuun kokonaisuudessa ja pitää huolen yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Hakanen 2012.)

Palvelevan esihenkilön tärkein persoonallisuuspiirre on aitous. Aitoudella tarkoitetaan sitä, että esihenkilö toimii ja on läsnä omana itsenään myös työpaikalla ja työtehtävissään johtajana. (Hakanen 2011, 78). Manka (2012) kutsuu tätä aidoksi johtajuudeksi. Aito johtajuus voimistaa positiivista työilmapiiriä ja edistää henkilöstön henkisiä voimavaroja. Aito esihenkilö on avoin, ymmärrettävä, tukee aloitteellisuutta ja antaa rakentavaa palautetta. Aito esihenkilö tunnistaa omien vahvuuksien lisäksi myös heikkoutensa, eikä yritä piilotella niitä. Aidon johtajuuden tuloksena, työntekijät ovat yleensä tehokkaita ja toiveikkaita, luottavat työyhteisöön ja ajattelevat optimistisesti. Positiivisuus ja avuliaisuus korostuu molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa. Parhaimmillaan aito johtajuus auttaa työntekijöitä sitoutumaan työnantajaan, edistää työtyytyväisyyttä, työyhteisöllisyyttä sekä yhteisön suorituskykyä. (Manka 2012.)

3.3.2 Valmentava johtaminen

Johtamisalan kouluttaja Dan Soback (2021, 31) määrittelee valmentavan johtajuuden seuraavasti: "Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta." Tähän päästään, kun johdettavien voima, viisaus ja myötätunto aktivoidaan. Voimalla tarkoitetaan kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja johtaa omaa tekemistä ja osaamista kokonaisvaltaisesti ilman riippuvaa suhdetta

johtajaan. Viisaudella tarkoitetaan kykyä johtaa omaa tekemistä huomioimalla yrityksen laajempi kokonaisuus ja toimia tilannetaajuisesti. Myötätunnolla tarkoitetaan itsensä johtamista ja muiden huomioimista arvostavalla, hyväksyvällä ja inhimillisellä tavalla. Voima, viisaus ja myötätunto ovat kaikki hyvän johtajuuden ominaisuuksia, joten valmentava johtajuus kehittää johtajuustaitoja kaikissa. (Soback 2021, 31.)

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 21–22) puhuvat valmentavasta johtamisesta sanalla coaching, johtajasta sanalla valmentaja ja johdettavasta sanalla valmennettava. Ristikangas ja Ristikangas määrittelevät valmentavan johtajuuden eli coachingin eri tutkijoiden näkemysten kautta. Kaikkia näkemyksiä yhdistää ajatus siitä, että coaching-menetelmän päämääränä on johdettavan kehittyminen, johdettavan suorituksen parantaminen, johdettavan oppiminen ja johdettavan tavoitteiden saavuttaminen. Suurin osa tutkijoista ovat sitä mieltä, että menetelmässä keskitytään yksilöön ja tämän valmentajan väliseen yhteistyösuhteeseen, eli menetelmä on vahvasti yksilökeskeistä. Lisäksi coaching-menetelmässä keskitytään johdettavan potentiaalin, eli piilossa olevien voimavarojen, hyödyntämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21–22.) Boyatzis, Smith ja Van Oosten (2019, 155) mielestä johtajan tärkein tehtävä onkin auttaa johdettavaa saavuttamaan hänen paras mahdollinen potentiaalinsa.

Boyatzis, Smith ja Van Oosten (2019, 152) painottavat artikkelissaan, että valmentava osapuoli keskittyy kuuntelemiseen ja ohjaavien kysymysten esittämiseen, osoittamaan myötätuntoa ja tätä kautta rakentamaan luottamuksellista suhdetta valmennettavan kanssa. Valmentava osapuoli ei missään nimessä tarjoa vastauksia tai omia näkökulmia valmennettavalle. Valmennettavan omaksi tehtäväksi jää ratkaista mahdollinen ongelma ja muutoksen tekeminen itse. Tämä onkin useimmiten haastavinta valmentavassa johtajuudessa; olla osallistumatta ongelmanratkaisuun tai tarjoamalla neuvoja ja ehdotuksia. (Boyatzis, Smith & Van Oosten 2019, 152–153.)

Onnistunut valmentava johtajuus nojaa kuuteen periaatteeseen: turvallisen ympäristön luomiseen, kysymysten ohjaamisella, itsenäisten päätöksentekojen mahdollistaminen, sparraaminen ja tukena oleminen, määrättyjen toiminta- ja ajattelutapojen haastaminen sekä kiittäminen ja kannustaminen. Toteuttamalla

näitä kuutta periaatetta säännöllisesti, johtaja luo valmennettavaa johtajasuhdetta niin itsensä kuin johdatettavien välillä. (Soback 2021, 57–58.) Hyvä valmentaja rohkaisee valmennettavaa kokeilemaan uusia ajattelutapoja ja toimintamalleja ja ohjaa pysymään ja kehittämään niitä tapoja ja malleja, mitkä toimivat valmennettavalla parhaiten (Boyatzis, Smith & Van Oosten 2019, 155).

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 26) kuvailevat valmentavan johtamisen koostuvan kolmesta johtamistehtävästä ja niiden ydinosaamisista. Ensimmäisenä johtamistehtävänä on perustan luojana ja kohtaajana toimiminen. Perustan luojan ydinosaamisiin kuuluvat nöyryys, toisten asemaan asettautuminen, toisten kunnioittaminen ja odotusten asettaminen. Toisena tehtävänä kerrotaan olevan vuorovaikuttajana toimiminen. Sen ydinosaamiseen luokitellaan kuuntelutaito, kysymysten esittämisen taito ja palautteen vastaanottaminen ja antaminen. Kolmantena tehtävänä on (yhdessä) kehittämisen mahdollistajana toimiminen ja sen ydinosaamisena pidetään havainnointi- ja analyysitaitoja, osallistaminen sekä linjakkaana ja jämäkkänä pysyminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 26.)

Toisin kuin Ristikankaan & Ristikankankaan (2013, 22) määrittely siitä, että valmentava johtaminen on voimakkaasti yksilökeskeistä, Sobackin (2019, 58) mielestä valmentavaa johtamista ja sen kuutta periaatetta voi aivan hyvin soveltaa yksilön lisäksi ryhmän tai koko organisaation johtamisessa. Keskittymällä kuuteen valmentavan johtamisen periaatteeseen, johtaja voi ottaa minkä tahansa tilanteen, toiminnan tai kohtaamisen haltuunsa valmentavalla otteella (Soback 2019, 58).

3.3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen liitetään vahvasti strategiaan; kun osaamisen johtaminen perustuu strategiaan, ollaan menestyvän yrityksen ytimessä (Sumkin 2012). Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaiken sellaisen toiminnan tukemista ja ohjaamista, mikä vie kohti yrityksen strategiaa. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät muun muassa kehittyneempinä palveluina, tuotteina sekä toimintatapoina ja taloudellisen tuloksen kasvuna. (Viitala 2013, 170.) Strategian osaamisesta

käytetään termiä ydinosaaminen ja sen yrityksen tulisi voida tunnistaa, jotta osaamista voi johtaa oikein. Ydinosaamisen tunnistaminen onnistuu muun muassa seuraavien kysymysten avulla: mitä osaamista yrityksessä tarvitaan, jotta strategia toteutuu? Onko osaaminen kilpailijoista poikkeavaa ja synnyttääkö se asiakkaalle lisäarvoa? Tuoko osaaminen jotain uutta tulevaisuutta ajatellen? (Sumkin, 2012.)

Ydinosaaminen syntyy yksilöiden osaamisen kautta (Sumkin 2012). Osaamisen johtamisen keskiössä on yksilö ja hänen osaamisensa ja oppimisensa ymmärtäminen. Osaamisen johtamisella pyritään nostamaan yksilöiden osaamisen tasoa, vaalia osaamista ja hyödyntää sitä parhaimman mukaan. (Viitala 2013, 170.) Osaamisen johtaminen on tärkeä ja hyvä keino niin houkuttelemaan uusia, kyvykkäitä työntekijöitä yritykseen, mutta myös hyvä johtamisen keino auttaa lahjakkaita työntekijöitä sitoutumaan työnantajaansa. Osaamisen johtamisen avulla työntekijä kokee tulleen nähdyksi ja arvostetuksi kun hänen tarpeisiinsa kiinnitetään huomiota ja tämän seurauksena tahtoo sitoutua työnantajaansa ja jatkaa kehitystä yrityksessä. (Hughes & Rog 2008, 746, 749.)

Yksilön osaamisen kehittämisen keinoja on valtavasti. Yksi tärkeimmistä keinoista on heti työsuhteen alussa tapahtuva perehdyttäminen. Perehdyttämisen tavoitteena on opettaa uusi työntekijä tehokkaaseen työntekoon, tutustuttaa hänet työtehtäviinsä ja toivottaa hänet tervetulleeksi työyhteisöön. Perehdyttämiseen kuuluu työstä tiedottaminen ennen ensimmäistä työpäivää, yritykseen ja työsuhteeseen perehdyttäminen ja työnopastus. Perehdytykseen tulee varata tarpeeksi aikaa, laatia perehdytysohjelma ja nimetä perehdyttäjää. (Viitala 2013, 193–194.)

Muita hyviä osaamisen kehittämisen keinoja Viitala (2013, 194–195, 201–202) mainitsee olevan tehtäväkierto, kurssit ja koulutukset sekä osaamisen kehittäminen ryhmässä. Tehtäväkierrossa (tai työkierrossa) työntekijä siirretään eri työtehtäviin ja muihin osastoihin väliaikaisesti, jotta hän oppivat uutta ja saa mahdollisesti eri näkökulmia omaan tekemiseen. Tämä keino yleensä lisää työntekijöiden arvostusta toisten työtä kohtaan ja auttaa yhteistyön tärkeyden ymmärtämisessä. Parhaimmillaan tehtäväkierto laajentaa ja syventää työntekijän ymmärrystä yri-

tyksen toimintaan ja innostaa sekä sitouttaa työntekijää yritykseen. Erilaiset kehittämiprojektit ryhmässä opettavat työntekijöitä kehittämistyön aiheesta, ja auttavat työntekijöitä kehittämään myös yhteistyötaitoja sekä projektienhallintaa. Ryhmän osaamista voi kehittää myös erilaisilla informatiivisilla ja osallistavilla koulutustilaisuuksilla. Hyvinä oppimistilanteina pidetään myös ongelmanratkaisutilanteita, sillä näissä tilanteissa on mahdollista kehittää monia osaamisen osa-alueita: analyyttisiä taitoja, ratkaisun esittelytaitoja, neuvottelutaitoja ja yhteistyötaitoja. (Viitala 2013, 194–195, 201–202.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön tutkimusmenetelmiksi valittiin kysely ja ideointityöpaja. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijäkokemus koetaan tällä hetkellä OHG Tampere Oy:ssä. Kyselyn vastauksista ilmenneet kehitystä kaipaavat aiheet käsiteltiin johtoryhmän kesken ideointityöpajassa, jossa niihin pohdittiin yhdessä kehitysehdotuksia. Nämä kehitysehdotukset esitellään kehittämistyön tuloksina seuraavassa luvussa.

4.1 Kysely

Kyselyn etuina ovat sen nopeus ja tehokkuus ja sen avulla voidaan kysyä monia asioita suurelta määrältä ihmisiä kerralla. Kyselyä käytetään yleensä määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmänä, sillä se tuottaa tyypillisesti numeroihin perustuvia tuloksia. Kyselyn heikkoutena pidetään saadun tiedon pinnallisuutta ja sitä, ettei vastaajien suhtautumisen tasoa tutkimusta kohtaan tai heidän tietoisuuttansa aiheesta tiedetä. (Moilanen, Ojasalo ja Ritalahti 2015, 121.) Kyselyn vastaajilta vaaditaan myös taitoa, halua ja kykyä mielipiteensä selkeää ilmaisuun kirjallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Kvantitatiivista menetelmää pidetään kuitenkin luotettavana tiedonkeruumenetelmänä sen heikkouksista huolimatta (Moilanen ym. 2015, 121). Tähän kehittämistyöhön kysely sopi juuri sen tehokkuuden ja määrällisen tavoitettavuuden vuoksi.

Kyselyn tyypiksi valittiin puolistrukturoitu teemakysely. Puolistrukturoiduilla kysymyksillä vastaaja johdatellaan aiheen äärelle, mutta hänelle annetaan vapaus ilmaista oma mielipiteensä ja ajatuksensa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64). Kyselyssä oli sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä ja se koostui viidestä selkeästä teemasta.

4.1.1 Kyselyn laatiminen

Kysely laadittiin kehittämistyön teorian pohjalta sekä tekijän omista havainnoista. Teemat olivat aika ennen työsuhdetta (alateemoina työn hakeminen ja työnantajajan houkuttelevuus), perehdytys, työkuultuuri, oma osaaminen ja kehittyminen sekä esihenkilötyö. Teemat muodostuivat pitkälti Morganin (2017) työntekijäkokemuksen kulttuurisesta ympäristöstä, Plaskoffin (2017) ja Korkiakosken (2019) työntekijäpolusta ja -elinkaaresta sekä Kaihuan, Kemin, Tapanisen ja Vähäkupouksen (2020) esimiehen oppaasta positiiviseen työntekijäkokemukseen.

Tekijä teki kyselystä puolistrukturoidun, sillä kyselyyn haluttiin erityylisiä, niin avoimia kuin suljettujakin, kysymyksiä vastaajien mielenkiinnon ylläpitämisen ja tarkempien vastausten saamisen vuoksi. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 18 kysymystä, joista 11 oli avoimia kysymyksiä ja viisi suljettuja kysymyksiä, eli niihin tarjottiin vain yhtä vastausvaihtoehtoa. Neljässä kysymyksessä vastausta pyydettiin valitsemalla sopivin vaihtoehto numeroasteikolta. Numeroasteikon vaihtoehdot olivat 1–5, joista 1 edusti eniten tyytymättömyyttä aihetta kohtaan ja 5 edusti eniten tyytyväisyyttä aihetta kohtaan. Yksi kysymyksistä oli monivalintakysymys. Suljettuja kysymyksiä seurasi aina avoin kommenttikenttä, mikä mahdollisti vastaamaan suljettuun kysymykseen tarkentavammin hänen halutessaan. Avoimien ja suljettujen kysymysten lisäksi kyselyssä käytettiin todennäköisyysmittaria viimeisen kysymyksen kohdalla. Kysymyksellä haluttiin selvittää OHG Tampere Oy:n työntekijöiden suositteluindeksi, eli employee net promoter score (eNPS). Se kuvaa kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelisi työpaikkaa ystäville ja tutuillensa asteikolla 0–10.

Kyselylomake luotiin Microsoft Forms -ohjelmalla. Ohjelmassa oli tarjolla valmis kyselylomake pohja, mitä pystyi muokkaamaan oman mielen mukaiseksi. Kyselylomakkeen ulkoasu ja pituus suunniteltiin Moilasen ym. (2014, 131) neuvojen avulla. Niiden mukaan kyselyn on oltava selkeä ja helppolukuinen ja minkä vastaamiseen menee enintään 20 minuuttia. Tekijän laatiman kyselyn arvioitu vastausaika oli 10 minuuttia. Kysely suunnattiin kaikille työntekijöille, jotka eivät toimineet esihenkilöinä. Työntekijöiden työsuhteen pituutta ei kysytty tässä kyselyssä, sillä kyselyn avulla tahdottiin kuulla kaikkien kokemuksista.

4.1.2 Kyselyn toteutus

Ennen kuin kysely lähetettiin kohderyhmälle, kysely esitettiin työnantajalle tarkistettavaksi kysymysten eettisyyden kannalta sekä opinnäytetyöohjaajalle mahdollisten muutosehdotusten vuoksi. Työnantaja näytti vihreää valoa ja opinnäytetyöohjaajalta tuli muutama ehdotus muun muassa suljettujen kysymysten vastausvaihtoehtojen määrän lisäämiseen. Ehdotukset otettiin huomioon ja kyselylomaketta muokattiin sen nykyiseen muotoon. Lisäksi kyselylomakkeen vastausmisen helppoutta, ajan kestoa ja lomakkeen toimivuutta testattiin muutamaan kertaan tekijän toimesta.

Kysely lähetettiin maanantaina sähköpostitse kohderyhmälle. Kohderyhmässä oli yhteensä 36 henkilöä. Vastausajan takarajaksi määriteltiin seuraavan viikon tiistai. Sähköpostissa oli mukana saatesanat, ohjeet kyselyn täyttämiseen ja linkki kyselyyn. Kyselyn saatesanat ja kysely ovat tämän opinnäytetyön liitteinä (liite 1 ja liite 2). Kyselyä koskien lähetettiin kaksi muistutusviestiä, joista ensimmäinen lähetettiin perjantaina. Perjantaihin mennessä kyselyyn oli vastannut 9 henkilöä ja tavoitteena oli saada lisää vastauksia. Vastausajan viimeiseen päivään mennessä vastauksia oli kertynyt 12, minkä seurauksena päätettiin lähettää vielä toinen muistutusviesti ja pidentää vastausaikaa yhdellä päivällä eli keskiviikkoon asti. Tämän tuloksena vastauksia saatiin yhteensä 14.

Kyselyn lähettämisen aikana opinnäytetyön otsikko oli eri kuin nykyisen työn otsikko. Kyselyn aikana otsikko oli ”Työntekijäkokemuksen johtamisen kehittäminen OHG Tampere Oy:ssä lähiesihenkilötyössä”, mutta kyselyn jälkeen pidetyn työpajan seurauksena, otsikkoa muokattiin muotoon ”Työntekijäkokemuksen kehittäminen esihenkilötyön kautta OHG Tampere Oy:ssä”. Otsikon muokkauksen ei katsottu vaikuttavan vastauksien tulkintaan mitenkään, sillä kyselyssä keskityttiin työntekijöiden työntekijäkokemukseen, eikä työntekijäkokemuksen johtamiseen. Otsikon muokkaamisen katsottiin jopa parantavan ja täsmentävän kyselyn vastauksien tulkintaa koko opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta ajatellen.

4.1.3 Kyselyn tulokset

Suurin osa vastaajista oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä eri Kuten mainittu, 36 henkilöstä kyselyyn vastasi 14 henkilöä mikä on noin 39 %. Tekijä olisi toivonut saavansa suuremman vastausmäärän, mutta koki kuitenkin saavansa hyvää ja laadukasta materiaalia 14:sta vastaajan vastauksista. Vastauksista oli tulkittavissa, että jokainen oli vastannut kyselyyn ajatuksella ja täten aineiston koettiin olevan tarpeeksi kattava kyselyn tarkoituksen saavuttamiseksi.

Avointen kysymysten vastauksien analyysimenetelmänä käytettiin temaattista analyysiä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 103–104) mukaan temaattinen analysointi on varsin yleinen analyysimenetelmä aineistolähtöisessä analyysissä. Se on samantyylinen toiminta kuin sisällönanalyysi, sillä molemmat menetelmät ovat systemaattisia, mutta analyysien ja niiden tulosten esittelytavat eroavat toisistaan. Molemmissa analyysimenetelmissä on yleistä ensin tutustua aineistoon ja pelkistää sitten kerätyt seikat. Sisällönanalyysissä muodostetaan pelkistämisen jälkeen ala- ja yläluokat, minkä avulla analyysi ja tulokset esitellään. Temaattisessa analyysissä järjestetään pelkistetty aineisto ala- ja yläteemoihin, joidenka avulla analyysi ja tulokset esitellään. Teemoista luodaan usein käsitekartta, minkä avulla aineistoa on helpompi käsitellä ja analysoida. Jokainen teema on sisäisesti johdonmukainen ja ulkoisesti toisista eroava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104.)

Tämän kyselyn temaattinen analysointi aloitettiin aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämällä, minkä jälkeen ne jaettiin alateemoihin. Tämän jälkeen alateemat yhdistettiin sopiviin pääteemoihin, jotka oli jo määritelty ennakkoon, sillä kyselyä laadittiin pääteemojen ympärille. Kyselyn temaattisesta analysoinnista tehtiin käsitekartta (liite 3) tulosten jäsentämisen avuksi, ja vastausten analysoinnissa käsitekartan pelkistyksiä ja alateemoja on avattu laajemmin. Alkuperäisilmaisuja ei lisätty käsitekarttaan eikä niitä ole näkyvillä opinnäytetyössä, sillä kyselyyn vastanneille luvattiin anonyymiyys ja alkuperäisilmaisujen julkaiseminen saattaisi rikkoa tätä. Vastausten analysoinnissa nostettiin esille etenkin kehitystä kaipaavat aiheet. Nämä kehitystä kaipaavat aiheet toimivat kyselyn jälkeen pidetyn työpaikan pääaiheina.

Työn hakeminen ja työnantajan houkuttelevuus

Työnhakemisen syiksi mainittiin useita eri syitä. Puolet vastaajista olivat hakenneet OHG Tampere Oy:lle töihin sen operoiman hotellin, eli Courtyard by Marriott Tampere Cityn ja hotelliketjun eli Marriottin vuoksi. Suurin osa heistä perusteli vastaustaan sillä, että tiesivät hotellin kansainvälisyydestä ja Marriott-hotelliketjun maineen olevan hyvä. Muutama heistä kertoi uuden hotellin avaamisen olleen myös houkutteleva syy hakea työtä. Suurimmalle osalle kansainvälinen ketju oli merkittävä etu mahdollisia tulevaisuuden työsuunnitelmia ajatellen. OHG Tampere Oy:tä kukaan vastaajista ei maininnut, eli vastausten perusteella oli tulkittavissa, ettei OHG Tampere Oy ollut kenellekään entuudestaan tuttu, mutta sen operoiman hotellin ketju oli. Kukaan ei siis hakenut varsinaisesti OHG Tampere Oy:lle töihin vaan nimenomaan Marriott-hotelliketjuun. Puolet myös vastasivat alan ja työtehtävien mielenkiintoisuuden olleen hakemisen syy ja kaksi heistä mainitsi kokevansa työn vastaavan heidän koulutustaan hyvin. Muutama vastaanesta kertoi myös uskovansa kehittymismahdollisuuksiin alalla niin paikallisesti kuin kansainvälisestikin ja uskoivat uudessa hotellissa työskentelemisen kasvattavan heidän työkokemustaan hyvin. Kaksi vastaajista kertoi työn hakemisen syyksi ainoastaan työllistymisen tarpeen ja kaksi vastasi haluavansa sen hetkiin työhönsä muutoksen.

Rekrytointiprosessin arvosanan keskiarvoksi tuli 3.36 (asteikolla 1–5). Kahdeksan perusteli vastauksensa avoimessa kommenttikentässä. Heistä lähes kaikki olivat sitä mieltä, että perehdytys oli helppo, nopea ja niiden vuoksi hyvä. Muutama heistä piti rekrytointiprosessia myös informatiivisena ja kattavana kokemuksena, ja onnistuneen rekrytointiprosessin vuoksi heille tuli positiivinen kuva työpaikasta. Kaksi mainitsi rekrytointiprosessin olleen mieleenpainumaton ja melko olematon, minkä takia työnantajasta ei jäänyt vakuuttavaa kuvaa. Yhden vastaajan mukaan rekrytointiprosessia ei ollut laisinkaan.

Työnantajan mielikuvasta kysyttäessä, työnantajasta ilmeni epäselvyyksiä. Kuten ensimmäisen kysymyksen vastauksista ilmeni, myös tämän kysymyksen vastauksista oli tulkittavissa, etteivät kaikki erottaneet OHG Tampere Oy:tä Marriott-hotelliketjusta, sillä kysymyksen vastauksissa mainittiin sekä OHG Tampere Oy että Marriott. Ainoastaan kolme vastaajista kuvaili mielikuvaa OHG Tampere Oy:stä ja heidän mielestään mielikuva oli oikein positiivinen, minkä vuoksi he

odottivat työn alkamista. Viidellä vastaajalla ei ollut mitään mielikuvaa työtä ha-
kiessa ja kahdella näistä mielikuva rakentui vasta haastatteluvaiheessa. Molem-
pien mielikuvaksi syntyi hieno, kansainvälinen ja erottuva hotelli.

Työn hakemisen syiden ja työnantajan mielikuvien perusteella OHG Tampere Oy:n on syytä selkeyttää työnantajakuvaa niin rekrytointiprosessissa kuin talossa jo työskentelevien kohdalla. Yrityksen on tärkeä painottaa, että jokaisen työnantajan toimii OHG Tampere Oy ja että kyseinen yritys operoi Courtyard Tampere City hotellia, joka puolestaan kuuluu kansainväliseen Marriott-hotelliketjuun. Kuvio on kieltämättä sekava, etenkin jos hotelli- ja franchising-maailma eivät ole entuudestaan tuttuja, joten on ymmärrettävää, että kyselyn vastaajilla oli epäselvyyksiä työnantajakuvasta kysyttäessä. Yrityksen on hyvä tuoda selkeämmin esille myös selviä kilpailuetuja työnhakuilmoituksissaan, mitkä houkuttelisivat työntekijöitä hakemaan nimenomaan OHG Tampere Oy:lle eikä sen kilpailijoille. Muuten rekrytointiprosessi vaikuttaa olevan hyvä ja tehokas, sillä suurin osa vastaajista oli tyytyväinen prosessiin.

Perehdytys

OHG Tampere Oy:n perehdytys sai arvosanakseen 2.71 (asteikolla 1–5). Yhdeksän perusteli antamansa arvosanan avoimeen kommenttikenttään. Näistä yhdeksästä vain yhden vastauksesta oli tulkittavissa se, että hän oli tyytyväinen perehdytykseen ja siihen varattuun aikaan. Kaikki muut yhdeksästä kokivat, ettei kunnollista perehdytys ollut tai perehdytystä ei ollut lainkaan. Muutama mainitsi, että perehdytys aloitettiin kattavilla verkkokursseilla, mutta perehdytys jäi täysin kursien suorittamisen varaan tai kurssien jälkeen perehdytyksen taso laski huomattavasti. Viisi näistä vastaajista kertoi, että perehdytys jätettiin lähes kokonaan työntekijälle itselleen hoidettavaksi ”tekemällä oppii” -mentaliteetilla ja yksi heistä mainitsi, ettei perehdytykseen osoitettua vastuuhenkilöä ollut. Kolme vastaajista kertoi jääneensä yksin työvuoroon heti tai liian nopeasti työsuhteen alkamisen jälkeen. Muutama kommentoi, ettei perehdytystä seurattu mitenkään ja ettei esihenkilö ollut läsnä laisinkaan perehdytysprosessissa. Yksittäisiä kommentteja tuli riittämättömien tekijöiden ja ajanpuutteen takia johtuvasta puutteellisesta perehdytyksestä, perehdytysmateriaalin ja -suunnitelman puuttumisesta ja toiveesta pitää täsmäkoulutuksia jälkeensä. Hyvänä lisäyksenä mainittiin, että palautetta olisi ollut hyvä antaa perehdytettävälle perehdytyksen aikana, sillä rakentavan ja

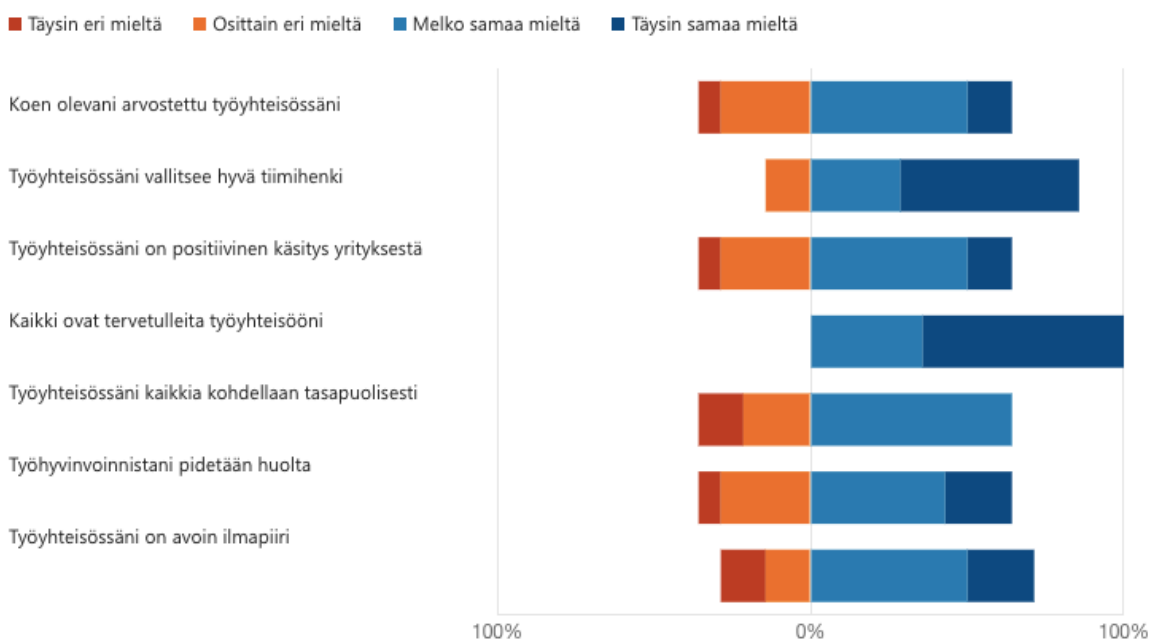
positiivisen palautteen avulla perehdytettävän olisi ollut mahdollista kehittyä työssään.

Vastaajien mukaan puutteellinen perehdytys näkyi muun muassa asioiden tietämättömyytenä, virheiden tekemisenä, turhan työn tekemisenä, vastualueiden ja eri osastojen tehtävien tietämättömyytenä, eikä puutteellisen perehdytyksen takia tutustuttu työyhteisöön heti alussa.

Perehdytys oli selkeästi kyselyn eniten kehitystä kaipaavin teema. Perehdytys kuuluu jokaiselle työssä aloittavalle ja sen tulee olla yhtä kattava jokaiselle. Yrityksen tulee ehdottomasti panostaa reippaasti enemmän perehdyttämiseen ja sen suunnitteluun, jotta jokainen työntekijä saa hyvän ja tervetulleen aloituksen työhönsä. Koko perehdytyspolku materiaaleineen ja suunnitelmineen sekä perehdyttäjien nimeämisellä tulee laittaa kuntoon OHG Tampere Oy:ssä.

Työkulttuuri

Suurin osa vastaajista oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämiin työkulttuurista, tai tarkemmin työyhteisöstä. Alla olevasta taulukosta (kuvio 3) näkyy työyhteisöä käsittelevät väittämät ja vastaajien mielipidejakaumat niistä.



KUVIO 3. Työyhteisöä käsittelevät kysymykset ja vastaukset (vastaajia 14)

Eniten samaa mieltä oltiin siitä, että kaikki ovat tervetulleita työyhteisöön ja työyhteisössä vallitsee hyvä tiimihenki, ainoastaan kaksi oli tiimihengestä osittain eri mieltä. Näiden väittämien valintoja perusteltiin avoimessa kommenttikentässä muun muassa kaikkien helposti lähestyttävyydellä ja osastojen välisellä toimivalla yhteydellä. Toisaalta valintoja perusteltiin myös työntekijöiden välisellä, aika ajoin ilmaantuneella skismalla, ajoittain huonolla tiimihengellä ja osastojen välisellä huonolla kommunikoinnilla.

Noin 64 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että heitä arvostetaan työyhteisössä, työyhteisössä vallitsee positiivinen käsitys yrityksestä ja työhyvinvoinnista pidetään huolta. Arvostusta koskevaa väittämää oli kommentoitu avoimessa kommenttikentässä vain negatiivisesti. Esihenkilöiden käytöstä ja työyhteisöä ei aina koettu arvostavana. Työhyvinvointiin tulisi panostaa enemmän kommenttien mukaan ja jatkuva alimiehitys eri osastoilla koettiin heikentävän työhyvinvointia.

Eniten täysin eri mieltä oltiin tasapuolisesta kohtelusta. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Avoimessa kommenttikentässä kerrottiin, että tasapuolinen kohtelu ei välity kaikkien esihenkilöiden toiminnassa. Väittämä avoimesta työilmapiiristä jakoi mielipiteet kaikista eniten, sillä noin 30 % oli täysin eri mieltä avoimesta ilmapiiristä, mutta peräti 64 % oli kuitenkin sitä mieltä, että työyhteisössä on avoin ilmapiiri. Ilmapiiristä kommenttoitiin sen olevan negatiivinen, mutta myös iloinen ja koko ajan paremmaksi kehittyvä.

Noin puolet vastaajista koki työajan ja vapaa-ajan olevan tasapainossa keskenään. Kukaan ei kehdunut tasapainon olevan todella hyvä, mutta sen koettiin olevan riittävän hyvä monen mielestä. Muutama kertoi voivansa vaikuttaa tasapainoon itse ja muutama kertoi tasapainon parantuneen viime aikoina hiukan. Työkiireen kerrottiin olevan monelle määrittelevä tekijä tasapainoiseen elämään; jos on kiire, vapaa-aikaa on vähemmän, sillä kiireen koettiin helposti venyttävän työpäiviä ja aiheuttavan työstressiä myös vapaa-ajalla. Eniten mainittiin, että tasapainon hallitsemista vaikeutti vuorotyö ja yhteydenotot vapaa-ajalla työasioissa. Työvuorosuunnitteluun ja työvuorotoiveiden toteuttamiseen toivottiin parannusta. Lisäksi mainittiin, että vuorotyö aiheuttaa hankaluutta harrastuksien ylläpitämiseen. Moni koki, että heitä tavoitellaan liian paljon vapaa-ajallaan työasioissa.

Yhteydenotot liittyivät usein tarjolla oleviin työvuoroihin ja ongelman ratkaisemisen pyyntöihin. Yhteydenotot vapaa-ajalla koettiin kuormittavan ja stressaavan mieltä, eikä näiden takia vapaa-aikana pystytty rentoutumaan tai palautumaan. Lisäksi koettiin painetta vastata vapaa-ajalla työviesteihin.

Kukaan vastaajista ei ollut toisesta ja neljännestä väittämästä täysin eri mieltä, eli nämä ovat selkeästi työyhteisön aiheista sellaiset, joita ei tarvitse lähteä kehittämään vauhdilla. Näiden väittämien vastauksista voi tulkita, että tiimihenki ja avoin vastaanottaminen ovat yrityksen valttikortteja. Eniten erimielisyyttä koettiin tasapuolisesta kohtelusta ja avoimesta ilmapiiristä. Sinänsä ristiriitaista, että kaikkien mielestä kaikki ovat tervetulleita työyhteisöön, mutta avoimesta ilmapiiristä noin 30 % oli sitä mieltä, ettei työyhteisön ilmapiiri ole täysin avoin. Ilmapiiristä puhuminen ja sen rakentaminen positiivisemmaksi on hyvä ottaa kehitettävien aiheiden listalle.

Vapaa-ajan ja työajan tasapainoon yrityksen on syytä keskittyä, sillä jos ei ole riittävästi vapaata ja jos vapailla ei rentoudu, työuupumisen riskit ovat korkeat. Vapaa-aika kuuluu jokaiselle työntekijälle ja jokaisen vapaa-aikaa tulisi kunnioittaa. Työasioiden tulisi olla sellaisia, jotka voivat odottaa työaikaan. Ketään ei tulisi painostaa työasioissa vapaa-ajalla ja painostavien tapojen tukemisen on syytä loppua. Toisaalta yhteydenottoihin ei ole kenenkään pakko vastata vapaa-ajallaan, ja viestintäkanavat on mahdollista sulkea vapaa-ajalla. Viestintätavoista on hyvä keskustella yhdessä ja sopia kaikille sopivista yhteisistä tavoista, miten yrityksessä käyttäydytään.

Oma osaaminen ja kehittyminen

Puolet vastaajista koki, että heidän osaamistaan huomioitiin hyvin. Osaamista tuettiin kuuntelemalla ja ottamalla huomioon työntekijöiden kehitysehdotuksia, tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia ja osoittamalla luottamusta lisävastuun muodossa. Työyhteisössä koettiin olevan helppo pyytää apua, eikä tarvinnut pelätä olevansa epäpätevä tai nolo, jos jotain asiaa ei osaa. Myös tilan ja avun antaminen koettiin osaamisen huomioimisena. Muutama vastaaja koki, että vaikka työn alkaessa perehdytys oli huonoa, osaamista pystyi kehittämään päivittäisessä työssä esimerkiksi esihenkilöiden ja vuoropäälliköiden tehtyjen vuorojen

aikana ja näin perehdytyksen koettiin ikään kuin jatkuvan tai syventyvän. Marriotin omaa vastuunjakojärjestelmää (Champions) keuhuttiin ja koettiin sen tukevan osaamisen kehittämistä. Muutaman mielestä osaamisen huomioimista pidettiin heikkona. Heistä osa mainitsi, että sitä olisi voitu osoittaa antamalla enemmän palautetta. Heidän mielestään työntekijöiden osaamista pidettiin itsestäänselvytenä.

Puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että myös omaa kehittymistä huomioitiin hyvin. Kehittymisen huomioiminen osoitettiin antamalla lisävastuuta ja haasteellisempia tehtäviä sekä tukemalla mielenkiinnon kohteita. Vastaajien mielestä kehittymistä huomioitiin esihenkilöiden ja kollegoiden antaman palautteen kautta ja hyvällä työilmapiirillä. Muutama vastaaja oli eri mieltä siitä, että kehittymistä huomioitiin hyvin. Heidän mielestään osaamista ei huomioitu mitenkään, ei edes sen jälkeen, kun asiasta kerrottiin esihenkilölle kehityskeskustelun aikana.

Työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan sai keskiarvoksi 3.57 (asteikolla 1–5). Kaksitoista vastaajaa kertoi avoimeen kommenttikenttään mikä saisi heidät motivoitumaan entistä enemmän. Motivaatiota nostaisi parempi palkkaus, parempi johtaminen, parempi työvuorosuunnittelu, etenemismahdollisuudet ja koulutuksen sekä hyvinvoinnin huomioiminen. Paremmalla johtamisella tarkoitettiin ongelma-kohtiin puuttumista, lupauksen pitämistä, huolellisempaa ohjeistusta ja parempaa kommunikointia. Työvuorosuunnittelussa kaivattiin työvuorotoiveiden parempaa huomioimista, parempaa ennakkointia ja miehitystä, jotta taukoja pystyttäisiin pitämään. Koulutusten lisääminen parantaisi osan mielestä motivaatiota työtä kohtaan. Lisäkoulutusta omiin tehtäviin, osastojen välisiä koulutuksia ja tuote-kohtaisia koulutuksia toivottiin jatkossa enemmän.

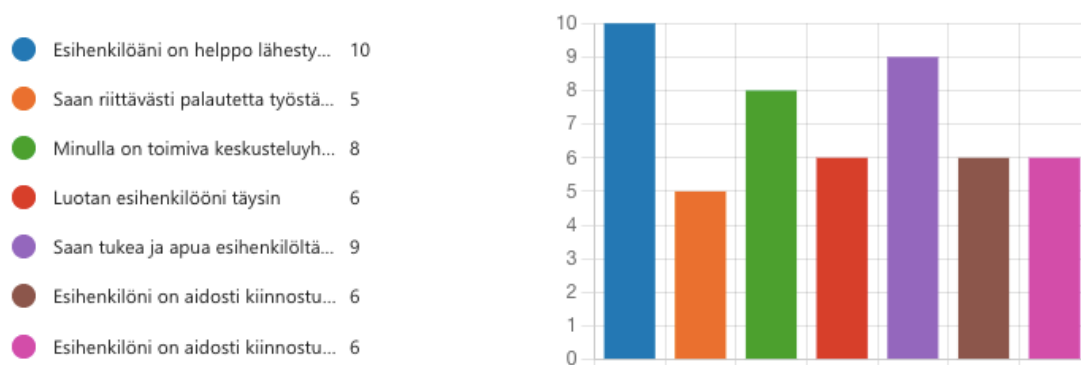
Työhön sitoutumisen keskiarvoksi tuli myös 3.57 (asteikolla 1–5). Kommentit sitoutumisen paranemisesta olivat hyvin samankaltaiset kuin kommentit motivaation lisäämisestä. Myös sitoutumisen parantamisen keinoiksi ehdotettiin parempi työvuorosuunnittelu, esihenkilötyön parantaminen ja etenemismahdollisuudet. Eniten kuitenkin mainittiin palkan korotuksen olevan se keino, jolla sitoutumista voisi parantaa. Parempaan sitoutumiseen kerrottiin vaikuttavan myös tiimihengen kohentaminen yhteisten tapahtumien ja tekemisten kautta, työhyvinvointiin panostaminen ja palautteen saaminen etenkin esihenkilöiltä. Myös selkeä työnjako

osastojen välillä ja osastojen sisällä mainittiin olevan hyvä keino sitoutumisen parantamiseen, sillä selkeä työnjako ei aiheuttaisi liian suurta työtaakkaa yksilöille.

OHG Tampere Oy:ssä tuetaan työntekijöiden kehittymistä ja osaamista, mutta niitä voisi huomioida vieläkin enemmän ymmärtämällä mikä motivoi ja sitouttaa työntekijät omaan työhönsä, työyhteisöön ja työnantajaan.

Esihenkilötyö

Esihenkilötyöhön koskeviin väittämiin vastasivat vain he, jotka kokivat väittämät paikkansa pitäviksi omassa työssään. Ne, jotka eivät vastanneet väittämiin, olivat sitä mieltä, ettei väittämät toteudu omassa työssään. Tulokset ovat nähtävissä alla olevassa taulukossa (kuvio 4).



KUVIO 4. Esihenkilötyötä koskevat väittämät ja niiden tulokset (vastaajia 14)

Kymmenen koki, että esihenkilöä oli helppo lähestyä ja yhdeksän oli sitä mieltä, että sai tukea ja apua esihenkilöltä aina tarvittaessa. Kahdeksalla oli toimiva keskusteluyhteys esihenkilöön. Kuusi vastaajista luotti esihenkilöönsä täysin. Myös kuusi vastaajaa koki, että esihenkilö oli aidosti kiinnostunut työntekijän tekemisistä ja kehittymisestä. Vähiten vastauksia keräsi väittämä riittävästä palautteen saamisesta, siihen vastasi vain viisi. Avoimeen kommenttikenttään kolme oli vastannut, ettei mikään väittämistä toteudu hänen kohdallaan. Neljä oli vastannut, että palautetta olisi mukava saada huomattavasti enemmän.

Väittämien vastausten määrä kertoo, että esihenkilötyöhön on syytä panostaa OHG Tampere Oy:ssä. Luottamuksen rakentamiseen ja sen ylläpitämiseen tulee kiinnittää huomiota ja esihenkilöitä tulee kannustaa antamaan enemmän palautetta. Työntekijöiden kehityksen tukemista ja työn seuraamista on hyvä tuoda enemmän esille työvuoron aikana, eikä jättää kehumisia ja kehityksen tukemisia

vain muutaman kerran vuodessa pidettäviin kehityskeskusteluihin. Esihenkilötyön tulee toteutua voimakkaammin jokapäiväisessä työssä.

Työntekijöiden suositteluindeksi (eNPS)

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä kysyttiin todennäköisyyttä suositella työnantaja ystäville ja tutuille asteikolla 0–10, josta 0 tarkoitti ”en lainkaan todennäköisesti” ja 10 ”erittäin todennäköisesti.” Seitsemän vastaajaa oli antanut arvoksi 7–8, mikä teki heistä passiivisia suosittelijoita; he viihtyivät työssään, mutta eivät markkinoineet sitä aktiivisesti muille. Kolme vastaajista oli antanut arvoksi 9 tai 10, mikä teki heistä työpaikan markkinoijia; he viihtyivät työssään niin hyvin, että suosittelivat työpaikkaa ystäville ja muille tutuillensa. Neljä oli antanut arvoksi 0–6, mikä viestii siitä, että he eivät suositelleet työpaikkaa eteenpäin tutuillensa. Heitä kutsuttiin työpaikan kritisoijiksi. Työntekijöiden suositteluindeksi OHG Tampere Oy sai -8 (kuvio 5).



KUVIO 5. OHG Tampere Oy:n työntekijöiden suositteluindeksi, eNPS (vastaajia 14)

Tulos voisi olla positiivisempi, sillä -8 viestii, että työntekijöistä suurempi osa ovat kritisoijia kuin markkinoijia. Passiivisten vastauksia ei lasketa mukaan indeksiin. Hyvin todennäköisesti työntekijäkokemusta kehittämällä, myös työntekijöiden suositteluindeksi paranisi esimerkiksi passiiviset työntekijät voitaisiin saada markkinoijien joukkoon.

4.2 Ideointityöpaja

Kehittämistyön toiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin ideointityöpaja. Moilanen ym. (2015, 160) kutsuvat tätä ideointimenetelmää myös aivoriiheksi. Tällainen työpaja järjestetään yleensä 6–12 hengelle ja sen tarkoituksena on löytää ideoita

tai ratkaisuja määriteltyn ongelmaan työpajan vetäjän johdolla. Ryhmän koolla on väliä, sillä liian pieni ryhmä ei välttämättä saa ideointia liikkeelle ja liian suuressa ryhmässä osa saattaa vetäytyä tarkkailijan rooliin ja näin aiheeseen sitoutujien lukumäärä pienenee. Vetäjällä on keskeinen rooli työpajan tuloksellisuuteen. Hän pitää huolta aikataulusta, ohjeiden noudattamisesta, aiheessa pysymisessä ja tarpeen mukaan kiihdyttää prosessia. (Moilanen ym. 2015, 160–162.)

Työpaja valikoitui toiseksi tutkimusmenetelmäksi, sillä kehittämistyön tekijän mielestä menetelmän avulla olisi mahdollista saada paljon hyviä ja toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia. Työpajan kohderyhmä oli OHG Tampere Oy:n johtoryhmä, sillä kyselyn tuloksia ja kehitysehdotuksia haluttiin pohtia niiden henkilöiden kanssa, jotka voisivat eniten vaikuttaa työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Työpajan tarkoituksena oli osallistaa työpajan osallistujat pohtimaan kehitysehdotuksia esihenkilötyön kautta kyselyssä ilmenneisiin epäkohtiin työntekijäkokemuksessa. Työpajan tavoitteena oli lisätä tietoisuutta työntekijäkokemuksen tärkeydestä ja sen vaikutuksista työssä viihtymiseen.

4.2.1 Työpajan suunnittelu

Työpajassa hyödynnettiin kyselyn vastauksia ja sen vuoksi työpaja pidettiin vasta kyselyn jälkeen. Kyselyn vastauksista uskottiin saavan paljon tärkeää ja uutta tietoa työntekijäkokemuksesta, mikä olisi hyvä jakaa OHG Tampere Oy:n johtoryhmän kanssa. Tiedon jakamisen ja kehitysehdotuksien pohtimiseen sopi menetelmäksi osallistava työpaja. Työpajan varsinainen suunnittelu alkoi kyselyn vastausten saamisen ja analysoimisen jälkeen.

Työpajan kohderyhmään, eli johtoryhmään kuuluivat vastaanoton, ravintolan ja keittiön esihenkilöt sekä hr-koordinaattori, talouskoordinaattori ja hotellinjohtaja. Työpajan ajankohdasta oli helppo sopia yhteisen työviestintäsovelluksen Slackin kautta. Ravintolan ja keittiön esihenkilöt eivät päässeet osallistumaan työpajaan kesäloman ja vapaapäivän takia. Osallistujia oli yhteensä viisi sekä työpajan vetäjänä toimiva kehittämistyön tekijä.

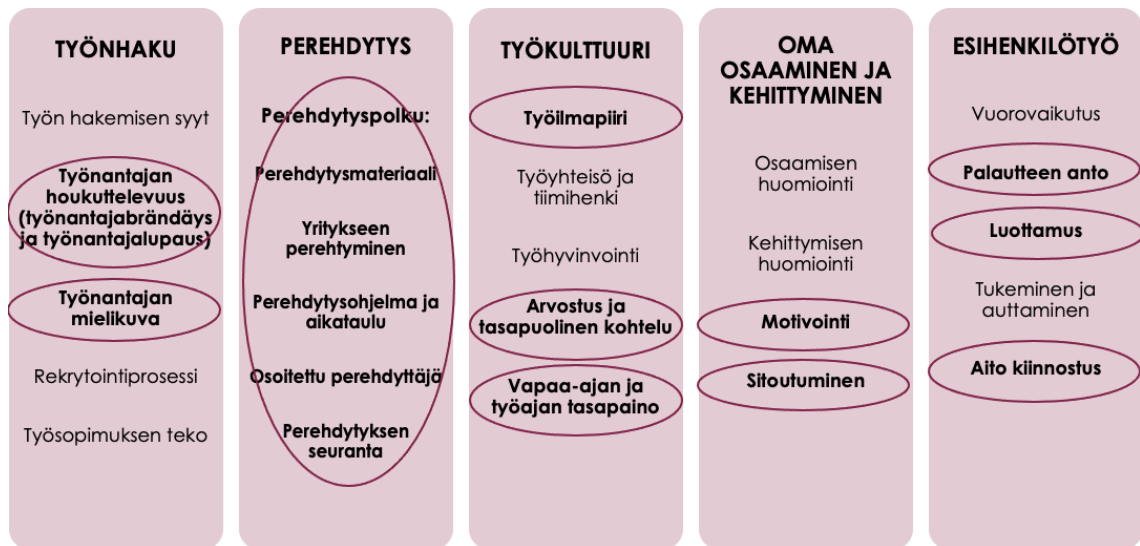
4.2.2 Työpajan toteutus

Työpaja toteutettiin paikan päällä hotellilla. Työpajan keston oli varattu 60 minuuttia ja työpajan eri osiot oli aikataulutettu tarkasti, jotta aikataulussa pysyttiin. Aikataulu näkyy alla olevassa kuvassa (kuvio 6).

Kello	Aika	Mitä	Väline
15.15	15 min.	Työpajan aloitus ja aiheen esittely. Vetäjä jakaa kyselyn vastaukset ja käy läpi vastauksien kautta nousseet kehitystä kaipaavat aiheet.	Powerpoint-esitys työntekijäkokemuksen teemoista ja niiden aiheista ja esille nousseet kehityskohdat.
15.30	8 min / kysymys	Työpajan vetäjä johdattaa osallistujat viiden kehitystä kaipaavan teeman äärelle ja pyytää osallistujia pohtimaan kehitysehdotuksia esihenkilötyön kautta.	Vetäjällä on ajastin, jonka avulla pysytään aikataulussa. Powerpoint-esitys on taustalla, josta jokainen näkee teemat ja aiheet sekä ehdotusten kirjaamiset.
16.10	5 min.	Työpajan päättäminen ja yhteenveto osallistujien kehitysehdotuksista.	Powerpoint-esitys ehdotuksista.

KUVIO 6. Työpajan aikataulu

Kehittämistyön tekijä aloitti työpajan toivottamalla kaikki tervetulleiksi ja käymällä läpi työpajan ohjelman ja tarkoituksen. Ensin tekijä piti viidentoista minuutin pituisen alustuksen työntekijäkokemuksesta: miten työntekijäkokemus määritellään, mitä sen eri teemoja ja aiheita tekijä tutkii omassa työssään ja minkä teemojen ja aiheiden pohjalta kysely tehtiin työntekijöille. Teemoina olivat työnhaku, perehdytys, työkuultuuri, oma osaaminen ja kehittyminen sekä esihenkilötyö. Näiden teemojen aiheet näkyvät alla olevassa kuviossa (kuvio 7). Tämän jälkeen tekijä kävi kyselyn vastaukset suullisesti läpi keskittyen kyselyn kautta nousseisiin kehitystä kaipaaviin kohtiin, mitä työpajassa käsiteltiin seuraavaksi. Eniten kehitystä kaipaavat aiheet hän oli ympyröinyt kuvioon. Ne olivat työnantajan houkuttelevuus ja työnantajan mielikuva, koko perehdytyspolku, työilmapiiri, arvostus ja tasapuolinen kohtelu, vapaa-ajan ja työajan tasapaino, motivointi ja sitoutuminen, palautteen anto, luottamus esihenkilöitä kohtaan ja esihenkilöiden aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan.



KUVIO 7. Kyselyn kautta nousseet kehityskohdat työntekijäkokemuksessa

Kun työntekijäkokemuksen kehitettävää kaipaavat kohdat oli käyty yllä olevan kuvion avulla läpi, siirryttiin työpajan osallistavaan osioon. Osallistavan osion tavoitteena oli saada osallistujat pohtimaan yhdessä, miten jokaista eniten kehitystä kaipaavaa aihetta voisi kehittää esihenkilötyön kautta. Jokainen teema käytiin yksitellen läpi, jokaisen teeman läpikäymiseen oli varattu aikaa kahdeksan minuuttia. Teemat ja kehitettävät aiheet näkyivät osallistujille koko ajan työpajan aikana Powerpoint-esityksen kautta. Myös annetut ehdotukset näkyivät kaikille, sillä tekijä kirjoitti ehdotukset Powerpoint-esitykseen sitä mukaan, kun niitä tuli. Tekijä toimi osallistavan osion ajan kellottajana ja kehitysehdotusten kirjurina sekä piti huolen siitä, että osallistujat pysyivät aiheessa.

Kuten jo opinnäytetyön neljännessä luvussa mainittiin, opinnäytetyön otsikkoa tarkennettiin työpajan seurauksena sen nykyiseen muotoon. Työpajan pitäminen auttoi tekijää ymmärtämään, että ennen kun yrityksessä voidaan keskittyä esihenkilöiden kehittämiseen työntekijäkokemuksen johtamisessa, ensin pitää kehittää varsinaista työntekijäkokemusta ja saada johtoryhmä ymmärtämään mitä kaikkea työntekijäkokemus on ja miksi se on merkittävä osa työelämää. Aihetta voi lähestyä monesta eri näkökulmista. Tekijä tahtoi ottaa näkökulmaksi esihenkilötyön ja sen aseman tärkeyden työntekijäkokemuksessa ja sen kehittämässä.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi ideointityöpajassa pohditut kehitysehdotukset sekä kehittämistyön tekijän omat huomiot ja ehdotukset niiden toteuttamiseen.

5.1 Työnhaku ja työnantajan houkuttelevuus

Ensimmäisenä teemana oli työnhaku ja siihen liittyen työnantajan houkuttelevuus. Tässä teemassa haluttiin keskittyä työnantajan mielikuvaan ja työnantajan houkuttelevuuteen, sillä työnantajakuva oli monelle kyselyyn vastanneille sekava ja OHG Tampere Oy sekoitettiin Marriott-hotelliketjuun. Kyselyn vastausten perusteella rekrytointiprosessi koettiin suhteellisen hyvänä, mutta myös sen kehittämistä pohdittiin työpajan aikana.

Työpajan osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että työnantajakuva ja OHG Tampere Oy:n tunnettavuutta tulisi tarkentaa niin rekrytointiprosessin kuin perehdytysprosessinkin aikana. Osallistujat olivat sitä mieltä, että työnantajan tunnettavuuteen tulee vaikuttamaan yrityksen tulevaisuuden kasvusuunnitelmat, eli emoyhtiön OHG:n kasvaessa ja uusien hotellien avaamisella Suomeen, OHG Tampere Oy saa lisää näkyvyyttä ja sitä kautta tunnettavuutta.

Osallistujat olivat sitä mieltä, että työnhakuilmoitukset tulisi tehdä yhtenäisemmiksi ja niistä vastaisi yksi nimetty henkilö, jotta ilmoitukset pysyvät saman tyyli-
sinä ja -laatuisina. Työnhakuilmoituksista on aiemmin vastannut jokaisen osaston päällikkö, eikä ilmoituksissa olevat tiedot yrityksestä ja positioista ole olleet yhtenäisiä. Osallistujat pohtivat, että myös työnantajalupaus olisi hyvä luoda, jotta sitä voisi käyttää kilpailevien yritysten erottavana tekijänä työnhakuilmoituksissa, haastatteluissa ja työnantajan houkuttelevuuden lisäämisellä. Työnantajalupaus toimisi hyvin myös punaisena lankana työntekijäkokemuksessa. Osallistujat keskustelivat myös siitä, että työtehtävien tarkempaan kuvailuun ja vastuualueiden nimeämiseen työnhakuilmoituksissa tulisi jatkossa panostaa enemmän, jotta välttään virherekrytoinnilta ja työnhakija tietäisi paremmin, mihin rooliin on hakemassa ja mitä tältä odotetaan.

Osallistujat innostuivat pohtimaan, miten rekrytointiprosessin, aina työnhakuilmoituksesta haastatteluun ja työsopimuksen allekirjoittamiseen asti, saisi muokattua elämykselliseksi ja hotellimaiseksi kokemukseksi. Ehdotuksina tuli muun muassa haastattelukutsun muokkaaminen hotelliasiakkaille lähetettävän saapumiskirjeen tyyliseksi (tervetuloa, sisäänkirjautumisaika eli haastattelu-aika, parkkihjeet jne.) ja haastatteluun saapuvan vastaanottaminen hotelliasiakkaan tavoin (sisäänkirjautuminen eli ilmoittautuminen vastaanottoon, mistä haastateltava saisi avaimet haastatteluhuoneeseen ja hänelle kerrottaisiin hotellin perustiedot). Muokkaamalla rekrytointiprosessin elämykselliseksi, hauskaksi ja hotellimaiseksi, haastateltavana oleva saisi ammattitaitoisen ja ikimuistoisen kokemuksen rekrytointiprosessista, mikä lisää työnantajan viehättävyyttä ja houkuttelevuutta. Työpajan aikana kävi ilmi, että emoyhtiö OHG on kehittämässä rekrytointiohjelmää, minkä avulla sen jokainen tytäryhtiö, mukaan lukien OHG Tampere Oy, voi tehdä rekrytointiprosessista helpomman ja yhtenäisemmän.

Ensimmäistä teemaa ja sen aiheita oli hankala lähteä pohtimaan ainoastaan esihenkilötyön näkökulmista. Työpajan osallistujat pohtivat aiheita hr-osaston näkökulmasta, sillä iso osa rekrytointiprosessista kuuluu nykyisin hr-osaston vastuualueelle. Toisaalta ryhmässä oltiin samaa mieltä siitä, että muun muassa haastattelujen pitäminen ja työtehtävien määrittäminen työnhakuilmoituksiin kuuluvat esihenkilöiden tehtäviin edelleen ja heidän kuuluu olla niissä mukana. Lisäksi työnantajalupauksen luominen koettiin olevan koko johtoryhmän tehtävä yhteisesti.

Kuten Korkiakoski (2019, 137) toteaa, työnhaku on yksi työntekijäkokemuksen avainhetkistä, sillä se on työnhakijan ensivaikutelma yrityksestä ja siihen on syytä panostaa. Työnantajakuva ja työnantajalupaus antavat raamit sekä työnhakijoille että nykyiselle henkilökunnalle siitä, mitä yritys on ja mitä yritys lupaa (Huhta 2016, 7–8; Mani 2016, 72). Kehittämistyön tekijä ehdottaa, että työnantajakuvaa pohdittaisiin yhdessä koko henkilökunnan kanssa koko talon kokouksessa: millainen työnantajakuva henkilökunnalla on ja mitä siinä voisi parantaa, jotta työnantajakuvasta saadaan houkuttelevampi ja mahdollisesti totuudenmukaisempi. Samassa kokouksessa tulisi tuoda julki johtoryhmän laatima työnantajalupaus ja tarkastella miten työnantajakuva ja työnantajalupaus kohtaavat. Näistä puhuminen selkeyttäisi yhteisiä toimintatapoja, työkuultuuria sekä tavoitteita. Kun henkilökunta kokee työnantajakuvauksen ja työnantajalupauksen totuudenmukaisina,

heidän on helpompi sitoutua yritykseen (Huhta 2016, 7, 11; Viitala 2021, 44). Työyhteisön yhteisymmärryksen rakentaminen yhdessä on palvelevaa johtamista parhaimmillaan ja se kasvattaa positiivista työntekijäkokemusta (Greenleaf 1998).

5.2 Perehdytys

Seuraavaksi pohdittiin, miten esihenkilöt voisivat johtaa perehdytyspolkua paremmin. Kyselyn vastauksista ilmeni, että perehdytyspolku oli lähes jokaisen mielestä puutteellinen tai kokonaan olematon. Tämän teeman ja sen aiheiden kehittämistä tekijä painotti työpajassa eniten.

Osallistujat olivat sitä mieltä, että koko perehdytysprosessista tulisi tehdä selkeämpi ja yhtenäisempi: jokaisen perehdytettävän tulisi kokea samanlainen perehdytyspolku. Perehdytys suunnitelma ja sen aikataulu tulisi olla ennakkoon suunniteltu ja ne tulisi olla saatavilla myös työntekijälle, jotta myös hän pystyy seuraamaan perehdytyspolkuaan. Perehdytys suunnitelma ja aikataulu tulisi antaa työntekijälle jo ennen ensimmäistä työpäivää, jotta hän voi valmistautua tulevaan koitokseen. Muusta perehdytysmateriaalista, kuten työtehtävien kuvailuista, järjestelmien käyttöoppaista, muista manuaaleista ja yrityksen, osastojen sekä henkilökunnan esittelyistä, tulisi osallistujien mukaan koota perehdytyskansio. Tähän kansioon jokaisella työntekijällä tulisi olla vapaa pääsy myöhemmässäkin vaiheessa työntekijäpolkua.

Osallistujat päättivät, että perehdytyksen tapaa tulisi monipuolistaa. Tällä hetkellä suurin osa perehdytyksestä tapahtuu virtuaalikurssien muodossa ja kasvotusten käytävä perehdytys jää hyvin vähäiseksi. Yhtenä ehdotuksena mainittiin työssä varjostaminen (*engl. shadowing*) eli perehdytettävä seuraisi perehdyttäjää vierestä, kun tämä suorittaa perehdytettävälle kuuluvia työtehtäviä. Toisena ehdotuksena esitettiin perehdytettävän kierrättäminen hotellin jokaisella osastolla, jotta hän saisi mahdollisimman monipuolisen kuvan koko yrityksestä ja sen eri toiminnoista sekä tutustuisi samalla työyhteisön jäseniin.

Koska tällä hetkellä millään osastolla ei ole nimettyä perehdyttäjää, vaan perehdyttäjänä toimivat aina vuorossa olevat työntekijät, tulisi tähän tulla työpajan osallistujien mielestä muutos. Jokaisella osastolla tulisi olla perehdytyksestä vastaava työntekijä, joka perehdyttää aina hänen osastolleen saapuvan työntekijän. Näin perehdytyspolku pysyy yhtenäisenä, perehdytykselle on mahdollista varata kunnollinen aika työvuorosuunnittelussa, perehdytettävä tietää kenen puoleen kääntyä kysymystensä kanssa ja muut työyhteisön jäsenet tietävät kenelle ohjata perehdytettävät. Nimetyn perehdyttäjän olisi hyvä pitää perehdytyksen aikana tarkistuslistaa ja perehdytys suunnitelmaa mukana, jotta hän tietää mitä tulee vielä käydä läpi ja mitä on jo perehdytetty. Perehdyttäjän vastuulla on myös toimittaa materiaalit perehdytettävälle ja huolehtia, että perehdytettävällä on hyvä olla. Eri osastojen perehdyttäjien vastuulla olisi myös pitää perehdytyspolku ja -materiaali ajan tasalla. Nimettyjen perehdyttäjien lisäksi työpajan osallistujien keskuudessa ehdotettiin, että yrityksessä voisi kokeilla myös buddy-toimintaa, eli perehdytettävälle nimetään perehdytyksen jälkeen työkaveri, joka toimii uuden työntekijän ”luottokaverina” ja mentorina ensimmäisten kuukausien ajan.

Tärkeänä ehdotuksena osallistujat mainitsivat myös perehdytyksen seurannan. Tämä tehtävä kuuluisi niin perehdyttäjälle kuin esihenkilöllekin. Näin varmistettaisiin, että uusi työntekijä on päässyt työyhteisöön mukaan ja hänelle on annettu mahdollisemman hyvät opit ja oikeat työkalut työtehtäviä varten. Perehdytyksen seurannan avulla saadaan myös selville, mikäli uusi työntekijä tarvitsee enemmän opetusta.

Perehdytysprosessin selkeyttäminen ja perehdytyspolun suunnitleminen tulisi lähteä esihenkilöistä, sillä he ovat vastuussa omista osastoistaan ja tietävät parhaiten mitä osaamista osastolla tarvitaan. Mikäli esihenkilö ei itse toimi perehdyttäjänä, tulee hänen nimetä omalta osastoltaan työhön sopiva henkilö. Hyvän perehdytysprosessin laatiminen ja perehdyttäminen on palvelevaa johtamista. Palveleva johtaminen keskittyy työntekijän auttamiseen ja suunnitellulla perehdyttämisellä autetaan työntekijää ymmärtämään työnsä tärkeys, valtuutetaan hänet tekemään työnsä omia vahvuuksiaan hyödyntäen ja vastuutetaan hänet rooliinsa (Hakanen 2012; Luukka 2019, 308).

Tekijä ehdottaa, että kokonaisvaltaisen perehdytysprosessin laatimisesta luodaan muutaman hengen projekti. Projektitiimi koostuu hr-koordinaattorista ja ainakin kahdesta eri osaston päälliköstä, jotta perehdyttämisprosessia osataan katsoa eri perspektiiveistä. Projektissa luodaan perehdytysohjelma, -polku, -materiaalit ja -käytännöt ja projektille laaditaan aikataulu, jotta se saadaan varmasti tehdyksi.

Kun perehdytysprosessin pohja on laadittu ja tarvittavat materiaalit luotu, tekijän mielestä voisi huomioida myös räätälöity perehdyttämispolku. Viitalan (2013, 193–194) mukaan räätälöity perehdytyspolku on osa osaamisen johtamista. Perehdytettävän osaaminen selvitetään ja pohditaan miten sitä voi hyödyntää perehdyttämisessä (Viitala 2013, 193–194.) Jos perehdytettävä osaa esimerkiksi entuudestaan varausjärjestelmän käytön, varausjärjestelmän kouluttamiseen ei tarvitse tällöin varata aikaa.

5.3 Työkulttuuri

Kolmantena teemana oli työkulttuuri ja sen aiheista työilmapiiri, tasapuolinen kohtelu ja arvostuksen näyttäminen sekä vapaa-ajan ja työajan tasapaino nousivat suurimmiksi kehityskohdiksi. Kyselyn vastausten perusteella, työilmapiiristä oltiin montaa eri mieltä; työilmapiiri oli osan vastaajan mielestä todella hyvä, mutta toisaalta sen kommentoitiin olevan negatiivinen. Ristiriitaisuuden vuoksi tekijän mielestä oli hyvä nostaa se yhdeksi kehityskohdaksi työpajassa.

Työpajassa pohdittiin, että osa työntekijöistä saattoi kokea työilmapiirin negatiivisena puutteellisen kommunikoinnin ja yhteisten toimintatapojen puuttumisen takia. Näistä osa osallistujista mainitsi kuulleensa jo muun muassa kehityskeskusteluissa. Puutteelliseen kommunikointiin ehdotettiin läpinäkyvämpää viestintää, vuosikellon laatimista ja sen jakamista koko henkilökunnan kanssa. Läpinäkyvällä viestinnällä tarkoitettiin sitä, että päätökset, kehitysehdotukset, tulokset ja muut yritystä koskevat asiat jaetaan vieläkin selkeämmin ja avoimemmin koko henkilökunnalle, ei ainoastaan johtoryhmälle ja osastojen päälliköille. Vuosikellon laatimisen ja sen jakamisen henkilökunnan kesken ajateltiin auttavan yhteisten

tapahtumien ja palaverien viestittämisessä ja niistä kiinni pitämisessä. Vuosikelloon tulisi merkitä kaikki viikoittaiset, kuukausittaiset, kvartaaleittain ja vuosittain tapahtuvat toiminnot, esimerkiksi kehityskeskustelut, koko talon palaverit ja yrityksen pikkujoulut. Näin jokainen työyhteisön jäsen näkisi yrityksen suunnitellut tapahtumat, johdon olisi helpompi pysyä johdonmukaisena luvatuista asioista ja kommunikoinnista tulee ennakoivaa, eli työntekijät tietävät milloin heidän on esimerkiksi mahdollisista tuoda kehityskohtia ja -ehdotuksia esille yhteisesti tai kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa. Lisäksi kommunikointia voisi osallistujien mielestä parantaa kertomalla enemmän johtotiimin tehtävistä ja mitä johtaminen OHG Tampere Oy:ssä tarkoittaa. Puutteellisten yhteisten toimintatapojen ratkaisemiseen ehdotettiin toimintatapojen päättämisestä ja suunnittelemisesta yhdessä koko henkilökunnan kesken esimerkiksi tulevaisuuden koko henkilökunnan palaverissa. Yhdessä ratkaisuksi ehdotettiin myös henkilöstökäsikirjan tekemistä, missä niin yhteiset kuin jokaisen osaston omat toimintatavat ja säännöt lukisivat.

Osallistujat pohtivat myös, että työelämätaidoista puhumisesta ja kouluttamisesta olisi mahdollisesti apua työilmapiirin parantamisessa, sillä yrityksessä on paljon nuoria ja vasta työelämän aloittaneita työntekijöitä, joille työelämätaidot eivät välttämättä ole selviä. Kollegoiden työelämätaitojen puuttuminen on koettu aiheuttavan lisätöitä, stressiä ja ärsyntyneisyyttä kokeneissa työntekijöissä, mikä voi aiheuttaa negatiivisuutta koko työilmapiirissä.

Vapaa-ajan ja työajan tasapainoilun haasteet aiheutuivat kyselyn vastausten perusteella pitkälti epäsäännöllisistä työvuoroista ja vapaa-ajalla työasioiden viestittelystä. Näihin työpajan osallistujat ehdottivat ratkaisuehdotuksiksi huolellisuuden lisäämistä työvuorosuunnitteluun ja yhteisten viestittelytapojen läpikäymisestä sekä ohjeistamisesta kanavien käyttämiseen vapaa-ajalla. Työpajassa keskusteltiin myös tulevasta uudesta työvuorosuunnittelujärjestelmästä, minkä avulla vapaat työvuorot näkyvät jokaiselle ilman, että niistä tarvitsee erikseen viestitellä kenellekään. Näin vapaalla olevat työntekijät voivat itse päättää, tahtovatko käydä katsomassa tarjolla olevia vuoroja vai ei.

Osallistujat keskustelivat myös siitä, että eri osastojen työajoista ja vapaa-ajoista tulisi kommunikoida paremmin koko henkilökunnalle. Esimerkiksi talous-, henkilöstö- ja myyntiosaston työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti maanantaista

perjantaihin ja ovat vapaalla viikonloppuisin sekä virallisina pyhäpäivinä. Operaatiivisilla osastoilla, eli keittiö-, ravintola- ja vastaanoton osastoilla työskentelevät työntekijät suorittavat vuorotyötä ja vapaa-aika osuu milloin mihinkin viikonpäivään. Tätä eivät kaikki työyhteisössä välttämättä tiedä, mikä saattaa aiheuttaa väärinymmärrystä tasapuolisessa kohtelussa. Keskustelua käytiin myös siitä, kuinka lomista, pidemmistä poissaoloista ja etätyöskentelystä tulisi ilmoittaa paremmin työyhteisössä paremman kommunikoinnin takaamiseksi.

Edellä mainitut työpajan kehitysehdotukset keskittyivät pitkälti kommunikoinnin parantamiseen, mikä vaikuttaa positiivisesti työkuultuuriin, mutta kehitysehdotuksissa ei otettu juurikaan kantaa arvostuksen ja tasapuolisen kohtelun parantamiseen. Tekijän mielestä olisi hyvä ottaa Morganin (2017) määritelmä juhlitusta yrityskulttuurista OHG Tampere Oy:n työkuultuurin kehittämisen tueksi. Juhlittu yrityskulttuuri ja sen kymmenen ominaisuutta ovat esitelty tarkemmin kehittämistyön ensimmäisessä luvussa. Juhlittu yrityskulttuurin kymmenen ominaisuutta rakentuvat pitkälti kulttuurissa koetun arvostuksen ja huomioon ottamisen tunteista (Morgan 2017).

5.4 Oma osaaminen ja kehittyminen

Neljäs työpajan teemoista käsitteli työntekijän omaa osaamista ja kehittymistä. Kyselyyn vastanneet kokivat, että heidän osaamistaan ja kehittymistään huomioitiin hyvin, mutta motivaatio ja sitoutuminen työtä kohtaan voisivat olla vahvempia. Työpajan osallistujat pohtivat, miten esihenkilötyössä voisi motivoida ja sitouttaa työntekijöitä vieläkin paremmin.

Osallistujien ensimmäisenä ehdotuksena oli kehittää positiivisen ja rakentavan palautteen antamista. Tätä myös toivottiin kyselyyn vastanneiden puolesta kovasti ja palautteen antaminen mainittiin monessa eri kysymyksen vastauksissa. Työpajan osallistujien mielestä palautteen antamisesta olisi hyvä käydä jonkinlainen kurssi, jotta siitä tulisi luonteva osa työarkea ja jotta palautetta osattaisiin antaa niin rakentavasti kuin kannustavastikin. Lisäksi ehdotettiin, että kahden keskeisiä, 1–2–1-keskusteluja, esihenkilön ja alaisen välillä käytäisiin enemmän

kuin kaksi kertaa vuodessa muutaman kehityskeskustelun lisäksi. 1–2–1-keskustelut voisivat olla esimerkiksi kuukausittaisia vartin mittaisia rentoja kahvitteluhetkiä. Tätä kautta esihenkilö osoittaisi enemmän välittämistä alaisiaan kohtaan ja työntekijät tuntisivat itsensä huomioiduksi. Palautteen antamisen lisääminen ja keskustelujen avulla esihenkilöt tukisivat myös työntekijöiden kehittymistä ja osaamista, mikä taas lisäisi työntekijän motivaatiota ja sitoutumista.

Osallistujat olivat sitä mieltä, että yhteiset tapahtumat ja aktiviteetit koko henkilökunnan kesken kasvattaisi hyvää tiimihenkeä ja ME-ajattelua, ne lisääisivät yhteenkuuluvuutta ja näin myös motivoisivat työntekijöitä enemmän työyhteisönä. Erilaisia henkilökuntatapahtumia tulisi järjestää enemmän ja pienemmällä kynnyksellä kuin mitä niitä on tähän asti järjestetty. Yhteiset tapahtumat auttavat työyhteisön jäseniä solmimaan kollegiaalisuuden lisäksi ystävyyttä, mikä taas sitouttaa työntekijää.

Suurin osa kyselyn vastaajista mainitsivat palkan korotuksen auttavan motivaation ja sitoutumisen lisäämiseen. Työpajan osallistujien mielestä palkan korotusta ei ole mahdollista tarjota kaikille eikä jatkuvasti, joten keskustelu siirtyi palkan sijasta työnantajan tarjoamiin etuihin ja esille tuomiseen. OHG Tampere Oy:n tarjoamat edut ovat muun muassa työterveyspalvelut, e-passi ja kattavat henkilökunta-alennukset OHG:n ja Marriott-hotelliketjun hotelleissa. Mutta voi olla, ettei näitä tunnisteta eduiksi vaan otetaan itsestäänselvyys tai ne on unohdettu työntekijöiden puolelta. Näiden etujen lisäksi ehdotettiin etujen lisäämistä tai olemassa olevien etujen kehittämistä paremmiksi. Joka tapauksessa etuja tulisi tuoda näkyvimmiiksi esimerkiksi osastojen tiimipalavereissa ja viikkokirjeissä.

Lisäksi työpajassa ehdotettiin lisäkouluttautumisen mahdollistamisesta ja laajan kurssitarjonnan muistuttelemisesta. Oma osaamista tulisi voida kehittää myös osastojen välisillä vaihdoilla ja näin päästä tutustumaan sisäisesti eri tehtäviin. Tämän jälkeen työpajassa keskusteltiin OHG:n hotellien välisistä työvaihdoista ja kuinka OHG:n tulisi voida tarjota tällaista mahdollisuutta kaikille OHG:n työntekijöille. Tämä ei kuitenkaan liittynyt suoraan siihen, mitä esihenkilöt voisivat tehdä motivoinnin ja sitoutumisen lisäämiseen eteen, mutta oli hyvä ehdotus silti kyseeseen teemaan työntekijäkokemuksessa.

Työpajassa pohdituista kehitysehdotuksista muutama sopi kehittämistyön ensimmäisessä luvussa esitettyyn MAGIC-malliin (Maylettin & Wryden 2017), jonka avulla johdetaan työntekijää sitoutumaan. Nämä kaksi ehdotusta liittyivät MAGIC-mallin kasvamisen ja kehittymisen mahdollistamiseen (Growth) ja yhteyksien luomiseen (Connection). Tekijä ehdottaa, että johtoryhmässä keskityttäisiin myös työn merkityksellisyyden osoittamiseen (Meaning), itseohjautuvuuden tukemiseen (Autonomy) ja vaikuttamisen mahdollistamiseen (Impact). Tekijä uskoo, että MAGIC-mallia voisi soveltaa OHG Tampere Oy:n työntekijöiden motivoinnissa ja sitouttamisessa hyvin. Malli soveltuu hyvin työntekijäkokemuksen johtamisen työkaluksi, sillä siinä yhdistyvät valmentavan ja osaamisen johtamisen elementit. Valmentavassa johtamistyyliä tuetaan työntekijän itsenäistä päätöksentekokykyä sekä itsensä johtamista ja osaamisen johtamisessa korostuu yksilön taitojen huomioiminen ja niiden kehittäminen (Viitala 2013, 170; Soback 2021, 31).

5.5 Esihenkilötyö

Viimeisenä teemana käsiteltiin esihenkilötyötä ja sitä, miten esihenkilötyötä voisi kehittää. Kyselyn vastaajien mielestä palautteen antaminen, luottamuksen rakentaminen esihenkilöitä kohtaan ja esihenkilöiden aidon kiinnostuksen osoittaminen työntekijöiden kehittymistä ja tekemisiä kohtaan kaipasivat eniten kehittämistä kaikista teeman aiheista.

Kuten edellisessä alaluvussa jo mainittiinkin, palautteen antamiseen tulisi keskittyä enemmän esihenkilötyössä. Motivaation lisäämisen ja sitouttamisen lisäksi, se kasvattaa luottamuksen tunnetta esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa. Palautteen antamisen lisäksi, esihenkilön tulisi osata myös vastaanottaa niin positiivinen kuin rakentavakin palaute.

Työpajan osallistajat olivat sitä mieltä, että luottamisen ja aidon kiinnostuksen lisäämistä esihenkilötyössä voi näyttää avun ja tuen tarjoamisella, vuorovaikutuksen ja läsnä olemisen kautta sekä lupausten pitämisellä. Apua ja tukea tulisi tarjota aktiivisemmin ongelmatilanteissa tai esimerkiksi sairaustapausten tuuraamisessa. Ongelmatilanteisiin ja kehityskohtiin tulisi tarttua heti ja hoitaa ne luvatussa ajassa kuntoon, eikä vasta sitten kun esihenkilöllä on itselleen sopiva aika

tai halu paneutua asiaan. Oman osaston asioiden ja tilanteiden aktiivista seuraamista ja niihin palaamista pidettiin hyvänä ehdotuksena esihenkilötyön kehittämisessä. Esimerkiksi jos osastolla on koettu hankala asiakastilanne, esihenkilön on hyvä olla mukana auttamassa tilanteen selvittämisessä, seurata tilannetta vielä myöhemmin ja varmistaa, että työntekijöillä ja asiakkaalla on kaikki hyvin. Tämä osoittaa empatiakykyä ja aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan.

Aidon kiinnostuksen välittymistä ja luottamuksen rakentamista voisi kehittää osallistujien mukaan myös keskusteluyhteyden ylläpitämisellä muun muassa jo aiemmin mainittujen 1–2–1-keskustelujen ja osastopalaverien lisäämisellä. Näissä keskusteluissa esihenkilön tehtävänä on luoda turvallinen ympäristö ja rohkaista asioiden ääneen sanomisessa. Ennakoivan kommunikoinnin kehittämistä ehdotettiin myös tässä teemassa.

Tekijä kokee, että aitoa kiinnostusta, palautteen antamista, luottamuksen rakentamista ja läsnäolemisen taitoa olisi hyvä harjoitella ja käydä läpi johtoryhmässä esihenkilöiden kanssa. Taitojen läpikäyminen, niiden harjoittelu ja tietojen jakaminen turvallisessa ja työaseman kannalta samantasoisessa ympäristössä voitaisiin kokea hyödyllisenä harjoituksena. Esihenkilötyöhön keskittyvät coaching-kurssit, joissa käydään läpi valmentavaa, palvelevaa kuin osaamisen johtamista, voisivat olla erinomainen idea OHG Tampere Oy:n johtoryhmälle.

5.6 Yhteenveto

Alla olevassa kuviossa on esitetty yhteenvetona kyselyn kautta nousseet työntekijäkokemuksen aiheet, jotka eniten kaipaavat kehitystä OHG Tampere Oy:ssä ja työpajassa pohditut kehitysehdotukset sekä kehittämistyön tekijän omat ehdotukset niihin (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Työntekijäkokemuksen kehitystä kaipaavat aiheet ja niiden kehitysideat

KEHITYSTÄ KAIPAAVA AIHE	KEHITYSEHDOTUKSET
TYÖNHAKU: <ul style="list-style-type: none"> • työnantajan houkuttelevuus (työnantajabrändäys & työnantajalupaus) • työnantajan mielikuva 	→ bränditietoisuuden lisääminen yrityskasvun yhteydessä → työnantajakuvan kehittäminen → työnantajalupauksen laatiminen
PEREHDYTYKSEN: <ul style="list-style-type: none"> • Perehdytyspolku • Perehdytysmateriaali • Yritykseen perehtyminen • Perehdytysohjelma & -aikataulu • Osoitettu perehdyttäjä • Perehdytyksen seuranta 	→ selkeä ja yhtenäinen perehdytysprosessi → perehdytysmateriaalien laatiminen → perehdytyksen monipuolistaminen → perehdyttäjien nimeäminen → perehdytyksen seuranta → perehdytyspolkujen räätälöiminen
TYÖKULTTUURI: <ul style="list-style-type: none"> • Työilmapiiri • Arvostus ja tasapuolinen kohtelu • Vapaa-ajan ja työajan tasapaino 	→ kommunikoinnin parantaminen → vuosikellon laatiminen ja jakaminen → yhteisistä työkäytännöistä päättäminen → työntekijätaidoista puhuminen → työvuorojen parempi suunnittelu → viestinnän ja viestintäkanavien yhteisten sääntöjen laatiminen → Morganin (2017) juhlitun yrityskulttuurin omaksuminen
OMA OSAAMINEN JA KEHITTYMINEN: <ul style="list-style-type: none"> • Oma motivaatio työtä kohtaan • Työhön ja yritykseen sitoutuminen 	→ palautteen antaminen → 1–2–1-keskustelujen lisääminen → henkilökuntatapahtumien lisääminen → etujen huomioiminen ja parantaminen → kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen → koulutuksien lisääminen → MAGIC-mallin (Maylett & Wryde 2017) hyödyntäminen

ESIHENKILÖTYÖ: <ul style="list-style-type: none"> • Palautteen anto • Luottamus • Aito kiinnostus 	→ palautteen antaminen ja vastaanottaminen → läsnäolemisen parantaminen → tuen tarjoaminen aktiivisemmin → lupauksen pitäminen → ongelmakohtiin tarttuminen paremmin → asioiden seuranta → kommunikoinnin parantaminen → Esihenkilötyön coaching-kurssit
---	---

Tekijä on vahvasti sitä mieltä, työntekijäkokemukseen tulisi keskittyä ja panostaa enemmän OHG Tampere Oy:ssä, sillä hän uskoo, että sen kautta moneen kehitystä kaipaavaan asiaan saadaan parannusta. OHG Tampere Oy on nuori ja kasvava yritys, jossa kehityskohtia on runsaasti. Ensin on kuitenkin osattava huomioida yrityksen henkilökunnan tarpeet ja halut, jotta he sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja ovat motivoituneita tekemään parhaansa. Osaavan ja hyvinvoivan henkilökunnan avulla, OHG Tampere Oy:n on mahdollista kasvaa ja menestyä entistä paremmin.

Kehittämistyön tulokset ja kehittämis ehdotukset ovat käytännöllisiä ja helposti toteutettavissa. Tuloksista saa hyviä neuvoja ja konkreettisia keinoja esihenkilötyön ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Tekijä ehdottaa, että tulokset käydään läpi johtoryhmässä, jossa laaditaan yhdessä suunnitelma ja aikataulu jokaisen osa-alueen kehittämiseksi.

6 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen kehittämiseen esihenkilötyön kautta. Työntekijäkokemuksen nykytila selvitettiin kyselyn avulla. Kyselyn kautta nousseet ja eniten kehitystä kaipaavat aiheet rakensivat rungon ideointityöpajalle, joka pidettiin OHG Tampere Oy:n johdoryhmälle ja jossa pohdittiin kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksessa koettuihin epäkohtiin. Tavoitteeseen päästiin, sillä kehitysehdotuksia saatiin runsaasti.

Koen, että tämän kehittämistyön aihe on merkittävä ja tärkeä toimeksiantajalle, sillä työntekijäkokemus, sen johtaminen ja siitä huolehtiminen kuuluvat moderniin työkulttuuriin. Morganin (2017) tutkimuksen mukaan työntekijäkokemukseen keskittyneet yritykset pääsevät herkemmin kansainvälisille ”parhaat työpaikat” -listoille ja ne saavuttavat parempia taloudellisia tuloksia kuin yritykset, joissa ei kiinnitetä huomiota työntekijäkokemuksen merkityksellisyyteen. Morganin (2017) tutkimus osoittaa, että yrityksissä, joissa panostetaan työntekijäkokemukseen, työntekijöiden tuottavuus saattaa olla jopa nelinkertainen ja heidän kehittymisensä on huomattavasti parempi kuin yrityksissä, joissa ei panosteta työntekijäkokemukseen laisinkaan tai panostus on vähäistä. Työntekijäkokemuksen huomioiminen ja siihen panostaminen on yritykselle selvä kilpailuetu. (Morgan 2017.) Kuten Morganin ja kehittämistyössä muidenkin teorioista käy ilmi, työntekijäkokemukseen panostamisella on tutkitusti suora vaikutus yrityksen menestymiseen, liiketoiminnan kasvuun ja ennen kaikkea työntekijöiden viihtyvyyteen ja vaihtuvuuden vähenemiseen. Tutkimusmenetelmien kautta ilmeni, että työntekijäkokemus terminä ja sen sisältö oli monelle entuudestaan tuntematon OHG Tampere Oy:ssä. Toin aihetta näkyväksi ja tutuksi työyhteisössäni ja osoitin kyselyllä ja työpajalla työntekijäkokemuksen tärkeyttä. Uskon, että sain hyvää pohdintaa aikaan niin esihenkilötasolla kuin työntekijätasollakin.

Moilasen ym. (2015, 48) mukaan kehittämistyön tulee olla rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti tehty ja sen tulosten on oltava hyödyllisiä käytäntöön laitettaviksi. Kehittämistyötä koskevat samat eettiset säännöt kuin yhteiskunnassa yleensäkin. Kehittämistyön tutkimusmenetelmiin osallistuvien ihmisten on tiedettävä mitä kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat työn tavoitteet ja kohde, mihin tarkoitukseen

heiltä pyydettyä osallistumista käytetään ja että tiedonkeruu tapahtuu nimettömästi. (Moilanen ym. 2015, 48). Tämä kehittämistyö on laadittu eettisiä sääntöjä noudattaen ja työn teoria sekä työhön kerätty aineisto on luotettavaa. Tutkimusmenetelmissä kohderyhmiä tiedotettiin tarkoin niin kehittämistyön aiheesta, sen tavoitteista, kohderyhmän vastausten tarkoitusperästä ja vastausten anonyymiuudesta. Kehittämistyössä on kunnioitettu toimeksiantajan rajoituksia, kyselyyn osallistujien nimettömyyttä ja tutkimusmenetelmien tulosten rehellisiä vastauksia.

Olen onnistunut kehittämistyössä hyvin, sillä suurin osa kehitysehdotuksista on toteutettavissa yksilötasolla esihenkilötyössä ja loput kehitysehdotuksista on mahdollista toteuttaa yhdessä johtoryhmässä. Kehittämistyöhön valitut tutkimusmenetelmät sopivat työhön hyvin. Kyselyllä onnistuin selvittämään, miten työntekijäkokemus koetaan tällä hetkellä OHG Tampere Oy:ssä. Kyselyn kautta saadut vastaukset olivat kattavia, ja vastauksista ilmeni selkeästi kehitystä kaipaavia aiheita työpajaan työstettäväksi. Kyselyn selkeä muoto piti huolen siitä, että kyselyn vastaajat pysyivät aiheessa ja lupaus vastauksien nimettömyydestä loi turvaa vastata kysymyksiin kriittisestikin. Moilasen ym. (2015, 48) mukaan rehellisiä ja todellisia vastauksia saadaan silloin, kun kohderyhmän anonyymius taataan. Kyselyn aikataulu oli sopivan tiivis, sillä kyselyn katsottiin tavoittavan suurin osa kohderyhmästä ja aikaraja antoi kyselyn vastaamiseen tarvittavan paineen. Tosin, kuten aiemmin työssä mainitsin, olisin toivonut vastausmäärän olevan suurempi, jotta aineistoa olisi ollut enemmän, mutta saatujen vastausten laatu korvasi määrän. Ideointityöpaja toisena tutkimusmenetelmänä oli myös onnistunut valinta, sillä sen aikana minulla oli mahdollista tuoda esille aiheen merkittävyyttä, osallistaa johtoryhmän jäseniä pohtimaan työntekijäkokemuksen nykytilannetta työpaikalla ja yhdessä saimme aikaan kehitysehdotuksia eniten kehitystä kaipaaville työntekijäkokemuksen aiheille. Työpajan keston pituus olisi voinut olla pidempi, sillä työpajan aiheet saivat paljon keskustelua aikaiseksi ja jouduin vetäjänä keskeyttämään muutaman keskustelun, jotta aiheissa ja aikataulussa pysyttiin. Koin kuitenkin, että sain jokaiseen aiheeseen kattavasti kehitysehdotuksia, eikä minkään aiheen pohdinnat jääneet varsinaisesti kesken.

Onnistuin pitämään kiinni itselaatimastani aikataulusta kehittämistyön suhteen. Aloitin tämän kehittämistyön keväällä 2022. Olin varannut työn tekemiseen neljä kuukautta, joista yksi olisi opintovapaakuukausi. Aloitin työn tekemisen teorian

laatimisella ja kyselyn toteuttamisella toukokuussa. Pidin suunnitellun opintova-
paakuukauden kesäkuussa, minkä aikana pidin johtoryhmälle työpajan ja tein
suurimman osan kehittämistyöstä valmiiksi kuten tarkoitukseni olikin. Sain
työni valmiiksi elokuussa ja palautin sen syyskuun alussa arvioitavaksi.

LÄHTEET

Arasanmi, C. & Krishna, A. 2019. Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and commercial training* 51 (7/8) 387–395. Viitattu 23.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI:10.1108/ICT-05-2019-0043

Bass, B. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics* 18 (3) 19–31. Viitattu 17.8.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://go-gale-com.libproxy.tuni.fi/ps/i.do?p=ITOF&u=tam-pere&id=GALE%7CA8201994&v=2.1&it=r>

Black, J.S., Manohar, M. & Stehli, S. 2013. The War for Leadership Talent: Creating a Superior Employee Value Proposition. IMD – International Institute for Management Development. Pdf-dokumentti. Viitattu 13.6.2022. <https://www.imd.org/contentassets/e271ded72cec46159857cd7dc125a444/27.-the-war-for-leadership-talent-28-07-13.pdf>

Boyatzis, R., Smith, M. & Van Oosten, E. 2019. Managing yourself. Coaching for Change. How to Help Employees reach their potential. *Harvard Business Review* 97 (5) 151–155. Viitattu 29.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fc263a8c-4715-4cf7-aa7e-10e3cf516d84%40redis>

Cable, D., Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan management review* 54 (3) 23-28. Viitattu 29.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.proquest.com/docview/1323893232?accountid=14242&parentSessionId=qLfAi9vcn6ylg5L79glvJL4Emi25xdGlvDL84bBoIYQ%3D&pq-origsite=primo>

Carney, J. 2018. How to Improve Your Company's Employee Experience. *Recognition and Engagement Excellence Essentials*. 1.9.2018. Viitattu 29.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.proquest.com/docview/2158009516?accountid=14242&parentSessionId=%2Fj0Qg0VH2iRz5vDM9256Xatr%2FowAkeP5AJ5ZvU0NIEU%3D&pq-origsite=primo>

Clark, T. 2020. Four stages of psychological safety: defining the path to inclusion and innovation. First edition. Oakland, California: Berrett-Koehler Publishers. Viitattu 14.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://learning.oreilly.com/library/view/the-4-stages/9781523087709/?sso_link=yes&sso_link_from=tam-pere-university

Erkko, A. 2021. Nyt on työnhakijan markkinat – vakituinen työ ja hyvät edut eivät enää riitä työntekijöiden houkutteluun. *Talouselämä* 19.10.2021. Viitattu 13.6.2022. <https://www.talouselama.fi/uutiset/nyt-on-tyonhakijan-markkinat-vakituinen-tyo-ja-hyvät-edut-eivät-ena-riita-tyontekijoiden-houkutteluun/125d9db2-6448-4296-91af-313f9df36d3f>

Fambition Oy. 2022. Opas työntekijäkokemukseen. Pdf-dokumentti. Viitattu 9.6.2022. <https://fambition.fi/wp-content/uploads/2022/01/Fambition-tyontekija-kokemus-opas-2022.pdf>

Gkorezis, P. & Kastritsi, A. 2017. Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as a mediator. *Employee relations* 39 (1) 100–111. Viitattu 14.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI:10.1108/ER-02-2016-0025

Great Place to Work. 2022a. Psykologinen turvallisuus työpaikalla. Great Place to Workin opas psykologisesti turvallisen työpaikan rakentamiseen. Pdf-dokumentti. Viitattu 22.6.2022. Vaatii oppaan lataamisen. <https://greatplacetowork.fi/oppaat/>

Great Place to Work. 2022b. Kirjasto. Yrityskulttuuri. Verkkosivu. Viitattu 22.6.2022. <https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/>

Greenleaf, R., Spears, L. & Vaill, P. 1998. *The Power of Servant-Leadership*. Berrett-Koehler Publishers. Viitattu 16.8.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://learning.oreilly.com/library/view/the-power-of/9781576750353/?sso_link=yes&sso_link_from=tampere-university

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2012. "Työn imua palvelevalla johtamisella". Seminaari. YouTube-video. Julkaisija Työterveyslaitos 12.12.2012. Viitattu 18.6.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=JWhcr6VDx2Y>

Hughes, J. C. & Rog, E. 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International journal of contemporary hospitality management* 20 (7) 743–757. Viitattu 15.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI:10.1108/09596110810899086

Huhta, M. 2016. Julkisen sektorin johtamisen haasteet. Julkisen sektorin työntantajakuva. *Työn tuuli* 2/2016. Pdf-dokumentti. Viitattu 22.6.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2_2016.pdf

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus. Opas esimiehille. Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus-hanke. Lapin Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 24.4.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-371-3>

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. *Henkilöstö – strateginen investointi?* 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 11.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\)\(\(20\)\)-\(\(20\)\)strateginen\(\(20\)\)investointi](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil((f6)st((f6))((20))-((20))strateginen((20))investointi)

Kitani, K. 2019. *Your great Employee Experience Starts With Onboarding*. Talent Acquisition Excellence Essentials 1.2.2019. Viitattu 29.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/2211327996?pq-origsite=primo&accountid=14242>

Korkiakoski, K. 2019. Asiaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAG-BGXDTEB#/kohta:Asiakaskokemus\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemus/piste:tUC](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAG-BGXDTEB#/kohta:Asiakaskokemus((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemus/piste:tUC)

Lee Yohn, D. 2018. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Forbes. 2.1.2018. Viitattu 10.6.2022. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=5dfde7ca1c8f>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 15.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HAGBFXDTEB#/kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas/piste:t32](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HAGBFXDTEB#/kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas/piste:t32)

Mani, V. 2016. Analyzing the Impact of Employee Value Proposition on Labor Turnover. Pdf-dokumentti. Viitattu 12.6.2022. <https://www.greatlakes.edu.in/herald/pdfs/march-2016/Article-4.pdf>

Manka, Marja-Liisa. 2012. Työn ilo. 3 painos. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 12.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GAJBGXBDTG#/kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GAJBGXBDTG#/kohta:TY((d6)NILO((20)/piste:b0)

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 12.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GACBIXDTEB#/kohta:DESIGN\(\(20\)JA\(\(20\)JOHTAMINEN/piste:tJ3](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GACBIXDTEB#/kohta:DESIGN((20)JA((20)JOHTAMINEN/piste:tJ3)

Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 12.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://learning.oreilly.com/library/view/the-employee-experience/9781119294184/?sso_link=yes&sso_link_from=tampere-university

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 12.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. 1. painos. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 13.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://learning.oreilly.com/library/view/the-employee-experience/9781119321620/?sso_link=yes&sso_link_from=tampere-university

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Strategic HR review 16 (3) 136–141. Viitattu 10.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI:10.1108/SHR-12-2016-0108

- Rasca, L. 2018. Employee Experience – An answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Calitatea* 19 (3) 9–14. Viitattu 25.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/2113235147?pq-origsite=primo&accountid=14242>
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: SanomaPro. Viitattu 24.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EACBCXCTDG#/kohta:1/piste:b223>
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAB-BEXETEB#/kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)analytiikka/piste:tcN](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAB-BEXETEB#/kohta:Henkil((f6)st((f6)analytiikka/piste:tcN)
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books. Viitattu 20.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523791336>
- Stevens, G. 2018. Humanity As A Key Driver Of The Employee Experience and Organizational Success. *Recognition and Engagement Excellence Essentials*. 1.8.2018. Viitattu 26.7.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/2158009663?pq-origsite=primo&accountid=14242>
- Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 20.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/DABBXXB-TAGHDB#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/DABBXXB-TAGHDB#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b1)
- Talent Vectia. 2020. Haasteena merkityksellisen tulevaisuuden rakentaminen. Työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimustulokset. Pdf-dokumentti. Viitattu 22.6.2022. Vaatii oppaan lataamisen. <https://www.verona.fi/tyontekijakokemuksen-tila-2020-tutkimus/>
- Tomey, A.M. 2009. Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management* 17 (1) 15-25. Viitattu 17.8.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1111/j.1365-2834.2008.00963.x>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 12.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsinki: Kaup-
pakamari. Viitattu 7.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://www.el-
libslibrary.com/book/978-952-246-256-5](https://www.el-
libslibrary.com/book/978-952-246-256-5)

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomakkeen linkki ja saatesanat henkilökunnalle

Moikka kaikki!

Moni teistä tietääkin, että opiskelen työni ohella TAMK:ssa ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa. Valitsemani tutkinto on palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma. Teen tällä hetkellä tutkintooni kuuluvaa opinnäytetyötä, minkä toimeksiantajaksi olen ilokseni saanut meidän työpaikkamme. Opinnäytetyöni aiheena on työntekijäkokemuksen johtamisen kehittäminen OHG Tampere Oy:n lähiesihenkilötyössä.

Aihe koskettaa meitä kaikkia, sillä jokaisella meistä on oma kokemus ja mielikuva työntekijäkokemuksesta OHG Tampere Oy:llä. Olen laatinut kyselyn, minkä avulla tahdon selvittää teidän työntekijäkokemuksianne ja mitä osioita kokemuksistanne voisi mahdollisesti kehittää johtamisen näkökulmasta. Kyselyn tulokset käydään yhtenäisesti läpi OHG Tampere Oy:n johtotiimin kanssa ja niiden avulla pyritään kehittämään työntekijäkokemuksen johtamista.

Kyselyyn pääsette seuraavasta linkistä: <https://forms.office.com/r/ncB9kqahmp>

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja kaikkien vastaukset ovat täysin anonymiä. Arvostaisin kovasti, että vastaisitte kyselyyn mahdollisimman kattavasti ja rehellisesti. Kysely on auki 24.5.2022 asti, vastaattehan siihen mahdollisimman pian.

Kiitos jo etukäteen, että autatte minua opinnäytetyössäni ja tuette meidän yhteistä hyvää!

Terkuin,

Laura

Liite 2. Kyselylomake

1 (6)

11.6.2022 12.31

Työntekijäkokemus OHG Tampere Oy:ssä

Työntekijäkokemus OHG Tampere Oy:ssä

Tervetuloa kyselyn pariin! Tämä kysely koskee työntekijäkokemuksestasi OHG Tampere Oy:ssä. Kysely liittyy Laura Kohtalan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön aiheena on työntekijäkokemuksen johtamisen kehittäminen OHG Tampere Oy:n lähiesihenkilötyössä.

Kaikki vastaukset ovat anonyymejä. Kiitos, jos vastaat kysymyksiin mahdollisimman kattavasti ja rehellisesti. Vastaukset käydään läpi OHG Tampere Oy:n johtotiimin kanssa ja niiden avulla kehitetään työntekijäkokemuksen johtamista.

1. Mikä sai sinut hakemaan töihin OHG Tampere Oy:lle?

2. Millainen mielikuva sinulla oli OHG Tampere Oy:stä työnhakuvaiheessa?

3. Asteikolla 1-5, millaisena koit rekrytointiprosessin?

(1=huono, 2=kohtalainen, 3=hyvä, 4=kattava, 5=erinomainen)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(jatkuu)

11.6.2022 12.31

Työntekijäkokemus OHG Tampere Oy:ssä

4. Kerro halutessasi lisää rekrytointiprosessista

5. Asteikolla 1-5, kuinka onnistunut perehdytys mielestäsi oli?
(1=ei perehdytystä, 2=heikko, 3=riittävä, 4=kattava, 5=erinomainen)

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Kerro halutessasi lisää perehdytyksestäsi

11.6.2022 12.31

Työntekijäkokemus OHG Tampere Oy:ssä

7. Valitse seuraaviin työyhteisösi liittyviin väittämiin sinulle sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen olevani arvostettu työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni vallitsee hyvä tiimihenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on positiivinen käsitys yrityksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki ovat tervetulleita työyhteisöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni kaikkia kohdellaan tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnistani pidetään huolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on avoin ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.6.2022 12.31

Työntekijäkokemus OHG Tampere Oy:ssä

8. Kommentoi halutessasi yllä olevia väittämiä

9. Miten koet, että vapaa-aikasi ja työaikasi sopivat yhteen?

10. Miten osaamistasi huomioidaan ja tuetaan työssäsi?

11. Miten kehitystäsi huomioidaan ja tuetaan työssäsi?

12. Asteikolla 1-5, miten motivoitunut olet työtäsi kohtaan?
(1=en lainkaan, 2=heikosti, 3=jonkin verran, 4=hyvin, 5=erittäin)

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11.6.2022 12.31

Työntekijäkokemus OHG Tampere Oy:ssä

13. Mikä saisi sinut motivoitumaan enemmän työhösi?

14. Asteikolla 1-5, kuinka sitoutunut olet työhösi?
(1=en lainkaan, 2=heikosti, 3=jonkin verran, 4=hyvin, 5=erittäin)

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. Mikä saisi sinut sitoutumaan työhösi enemmän?

16. Valitse alla olevista ne väittämät, mitkä pitävät paikkansa sinun kohdallasi:

- ☐ Esihenkilöäni on helppo lähestyä missä tahansa työasiassa
- ☐ Saan riittävästi palautetta työstäni esihenkilöltäni
- ☐ Minulla on toimiva keskusteluyhteys esihenkilööni
- ☐ Luotan esihenkilööni täysin
- ☐ Saan tukea ja apua esihenkilöltäni
- ☐ Esihenkilöni on aidosti kiinnostunut tekemisistäni
- ☐ Esihenkilöni on aidosti kiinnostunut kehityksestäni

11.6.2022 12.31

Työntekijäkokemus OHG Tampere Oy:ssä

17. Kommentoi halutessasi yllä olevia väittämiä

18. Ottaen kaikki edeltävä huomioon, miten todennäköisesti suosittelisit työpaikkaasi ystäville ja tutuillesi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En lainkaan todennäköisesti

Erittäin todennäköisesti

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.



Microsoft Forms

couple
reads for time at couple. It

